

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DEL CLUB
CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.**

**ALBA LILIANA ARBELAEZ CALDERON
WILLIAM JOSE URIBE CALDERON**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2005

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DEL CLUB
CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.**

**ALBA LILIANA ARBELAEZ CALDERON
WILLIAM JOSE URIBE CALDERON**

Trabajo de grado para optar al título de ingeniero industrial

**Director
Luís Guillermo Arenas Seleey
Ingeniero industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**

Dedicamos la realización de este proyecto a Dios otorgarnos el don de la vida y concedernos la oportunidad de ejecutar y lograr los objetivos propuestos. Igualmente, a nuestros padres y hermanos, quienes nos apoyaron en todo momento, para superar las dificultades presentadas y destacar las metas alcanzadas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de desarrollar este proyecto, de aplicar los conocimientos adquiridos durante toda la carrera, para brindar un servicio a la sociedad.

Así mismo, agradecemos a nuestros padres por ofrecernos su apoyo moral y económico para alcanzar los objetivos de nuestras vidas.

A Guillermo, por elegirnos para la realización del proyecto, y ofrecernos su gran experiencia, sus conocimientos y consejos que nos permitieron culminar con éxito el proyecto.

A nuestra coordinadora de practica, por brindarnos su apoyo en la difícil tarea de romper los paradigmas de los trabajadores.

A los trabajadores del club campestre y su cuerpo directivo por su colaboración en el desarrollo de los objetivos del proyecto.

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAPITULO
Sensibilizar a las personas que conforman cada una de las áreas de trabajo, para que comprendan la importancia del mejoramiento de los procesos.	4
Conocer el funcionamiento de la empresa Club Campestre de Bucaramanga S.A. para realizar de forma acertada el diagnostico de cada área que la compone.	4 – 5
Describir los procedimientos administrativos y operativos de las áreas que conforman el Club Campestre de Bucaramanga S.A.	5
Elaborar el manual de procedimientos de la empresa Club Campestre de Bucaramanga S.A.	9
Identificar los procesos críticos de la organización.	7
Proponer acciones de mejora a los procesos críticos o que puedan representar aptitudes centrales para la organización.	7
Evaluar la viabilidad y conveniencia de cada una de las propuestas de mejora.	8
Proponer indicadores de desempeño aquellos procesos críticos de la organización para establecer un control de las operaciones del Club Campestre de Bucaramanga S.A.	9
Establecer un programa para el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.	10

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	20
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	22
1.1 OBJETIVOS	22
1.2 JUSTIFICACION	22
2. GENERALIDADES DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	24
2.1 RESEÑA HISTORICA	24
2.2 MISION	25
2.3 VISION	26
2.4 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	26
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	27
3. METODOLOGIA DE MEJORAMIENTO DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	29
3.1 APLICABILIDAD DE UNA METODOLOGIA DE MEJORAMIENTO PARA EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	29
3.2 PLANTEAMIENTO DE UNA METODOLOGIA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	29
4. FASE DIAGNOSTICA DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	33
4.1 AMBIENTE EXTERNO	33
4.2 AMBIENTE INTERNO	44
5. FASE DE DEFINICION DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	83
5.1 PROCESO GENERAL DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	83

5.2 INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	89
6. FASE DE MEDICION DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	93
6.1 ANALISIS DEL VALOR AGREGADO DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	93
6.2 DISTRIBUCION DEL INGRESO DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	102
7. FASE DE ANALISIS DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCRAMANGA S.A.	105
7.1 SELECCIÓN DE LOS PUNTOS CRITICOS	105
7.2 ANALISIS CAUSA EFECTO PARA EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	108
7.3 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	115
8. FASE DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	133
8.1 EVALUACION DE LA VIABILIDAD DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA	133
8.2 PLANES DE EJECUCION PARA LAS MEJORAS APROBADAS POR LA DIRECCION DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	145
9. FASE DE EVALUACION DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	166
9.1 INDICADORES DE DESEMPEÑO	166
9.2 RESULTADOS DE LOS INDICADORES	180
10. PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	197
10.1 GENERALIDADES DEL PROGRAMA	197
10.2 REQUERIMIENTOS DEL PROGRAMA	198
10.3 PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	199
CONCLUSIONES	201

RECOMENDACIONES	204
BIBLIOGRAFIA	205
ANEXOS	206

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Composición de trabajo por rama de actividad y sexo	38
Tabla 2. Oportunidades y amenazas del Club Campestre de Bucaramanga S.A.	42
Tabla 3. Comparación de tarifas de hospedaje para el año 2005	45
Tabla 4. Composición de ingresos operacionales del club social	52
Tabla 5. Composición de ingresos operacionales por concepto de eventos	61
Tabla 6. Comparación de tarifas para eventos	61
Tabla 7. Composición de ingresos operacionales	64
Tabla 8. Comportamiento de costos y gastos	64
Tabla 9. Comportamiento de activos y pasivos	64
Tabla 10. Fortalezas y debilidades del Club Campestre de Bucaramanga S.A.	66
Tabla 11. Evaluación de las aptitudes centrales	71
Tabla 12. Tiempo diario de utilización del equipo de cómputo en las principales tareas de la recepción	119
Tabla 13. Cantidad de insumos requeridos para el desarrollo de las actividades de campo de golf	184
Tabla 14. Tarifas para el alquiler de salones año 2005	185
Tabla 15. Descuentos sobre las tarifas de los salones por consumos de alimentos y bebidas	186
Tabla 16. Cronograma de despacho de mercancías	189
Tabla 17. Análisis del consumo de ingredientes para la pizzería	192
Tabla 18. Programa para el mejoramiento continuo de procesos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.	200

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional del Club Campestre de Bucaramanga S.A. (modelo jerárquico)	28
Figura 2. Nueva estructura organizacional del Club Campestre de Bucaramanga S.A.	28
Figura 3. Ciclo de mejoramiento	30
Figura 4. El ambiente externo y sus segmentos	33
Figura 5. Comparativo de ventas por alojamiento	45
Figura 6. Menú configuración del software de administración del hotel	48
Figura 7. Menú reservas del software de administración del hotel	48
Figura 8. Menú registro del software de administración del hotel	49
Figura 9. Menú cuentas del software de administración del hotel	49
Figura 10. Menú facturación del software de administración del hotel	50
Figura 11. Menú informes del software de administración del hotel	50
Figura 12. Menú transacciones del módulo de facturación	57
Figura 13. Menú transacciones del módulo de compras	58
Figura 14. Menú transacciones del módulo de inventarios	59
Figura 15. Cadena de valor para el hotel	76
Figura 16. Cadena de valor para el club social	78
Figura 17. Cadena de valor para eventos	80
Figura 18. Proceso general del Club Campestre de Bucaramanga S.A.	83
Figura 19. Proceso general del hotel	84
Figura 20. Proceso general del club social	86
Figura 21. Proceso general del club social (deportes)	86
Figura 22. Proceso general del club social (alimentos y bebidas)	87
Figura 23. Proceso general para eventos	88
Figura 24. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para el hotel	94
Figura 25. Distribución de actividades sin valor agregado para el hotel	95
Figura 26. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para el club social (deportes)	96

Figura 27. Distribución de actividades sin valor agregado para el club social (deportes)	96
Figura 28. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para el club social (alimentos y bebidas)	97
Figura 29. Distribución de actividades sin valor agregado para el club social (alimentos y bebidas)	97
Figura 30. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para el club social (apoyo y control)	98
Figura 31. Distribución de actividades sin valor agregado para el club social (apoyo y control)	98
Figura 32. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para eventos	99
Figura 33. Distribución de actividades sin valor agregado para eventos	99
Figura 34. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para hotel – club social – eventos (apoyo)	100
Figura 35. Distribución de actividades sin valor agregado para hotel – club social – eventos (apoyo)	100
Figura 36. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para hotel – club social – eventos (control)	101
Figura 37. Distribución de actividades sin valor agregado para hotel – club social – eventos (control)	101
Figura 38. Distribución de ingresos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.	102
Figura 39. Distribución de ingresos del hotel	103
Figura 40. Distribución de ingresos del club social	103
Figura 41. Distribución de ingresos de eventos	104
Figura 42. Diagrama causa efecto para la realización de reservas	109
Figura 43. Diagrama causa efecto para el check in	109
Figura 44. Diagrama causa efecto para el check out	110
Figura 45. Diagrama causa efecto para la venta de alimentos y bebidas en el hall comedor	111
Figura 46. Diagrama causa efecto para el recaudo de green fee en vestier zapatería	111
Figura 47. Diagrama causa efecto para el control de insumos y materiales en el campo de golf	112
Figura 48. Diagrama causa efecto para la venta de eventos (empresariales y sociales)	113

Figura 49. Diagrama causa efecto para realizar requisiciones y recepción de mercancía	114
Figura 50. Diagrama causa efecto para la selección de proveedores	114
Figura 51. Diagrama causa efecto para el control de inventarios en la cocina de socios	115
Figura 52. Comportamiento del indicador porcentaje de facturas con errores	182
Figura 53. Porcentaje de eventos facturados correctamente	188
Figura 54. Comportamiento del porcentaje de costo de venta en la cocina de socios	191
Figura 55. Comportamiento del inventario de toallas	193
Figura 56. Número de toallas perdidas en el último mes (septiembre 2005)	194
Figura 57. Comportamiento mensual de los gastos por suministros de la Fotocopiadora	194
Figura 58. Comportamiento del costo de los inventarios de mantenimiento general	196
Figura 59. Ciclo PHVA	197

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Manual de procedimientos	207
Anexo B. Análisis del valor agregado	437
Anexo C. Sensibilización en el mejoramiento de procesos	472
Anexo D. Sensibilización en la importancia de administrar los inventarios	478
Anexo E. Sensibilización en la importancia del cliente interno	485
Anexo F. Tablas para el cálculo de los indicadores	489
Anexo G. Stocks de inventario en los puntos de venta	493

GLOSARIO

CADDIE: existen dos tipos de caddies. El de golf, es la persona encargada de llevar el equipo del jugador durante su recorrido. El de tenis, es responsable de la recolección de las bolas, hidratación de los jugadores y suministro de toallas.

CADDIE MASTER: es la persona encargada de administrar los caddies, es decir, tiene la responsabilidad de asignar turnos, así como velar por el buen comportamiento y presentación personal de los caddies. Adicionalmente, el caddie master de golf está encargado del manejo y cuidado de los equipos de cada jugador.

CHECK IN: es el conjunto de tareas que comprenden el ingreso, registro y entrega de habitación al cliente en el hotel.

CHECK OUT: comprende todas las actividades, que incluyen el cierre, facturación y cobro de las cuentas de un huésped.

DESCARGUE: es el registro de las salidas de productos en el módulo de inventarios.

ECONOMATO: es la bodega en donde se encuentran almacenados los alimentos que se requieren principalmente en la cocina de socios. De igual manera, proveen algunos productos a todos los puntos de venta como postres, empanadas, tamales, etc. Esta bodega se encuentra bajo la responsabilidad del ecónomo – controlador de alimentos.

GREEN FEE: es la tarifa que el jugador de golf debe pagar para hacer uso del campo.

PASS TENIS: es la tarifa que el jugador de tenis debe pagar para hacer uso de las canchas.

REQUISICION: es el pedido que realizan al almacén general los encargados de los puntos de venta y bodegas según su operación.

SERVICE CHARGE: corresponde al precio mínimo que el cliente debe cancelar para hacer uso de algún salón.

STEWARD: es la persona encargada de realizar las labores de orden y aseo en la cocina de socios. Debe estar pendiente que todos los elementos necesarios para la operación estén disponibles y en las mejores condiciones de limpieza.

STOCK: corresponde al nivel de inventario existente en cualquier bodega o punto de venta.

TRASPASO: corresponde al desplazamiento de productos entre dos áreas en las cuales no se involucre al almacén general.

TITULO: "MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A."*

AUTORES: ARBELAEZ CALDERON, Alba Liliana y URIBE CALDERON, William José**

PALABRAS CLAVES: Metodología de mejoramiento, medición, análisis y evaluación de procesos, indicadores de desempeño

CONTENIDO: Este documento ofrece una metodología sistemática para el mejoramiento de los procesos; su planteamiento y desarrollo se lleva a cabo en el Club Campestre de Bucaramanga S.A. A lo largo de los tres primeros capítulos se presentan las generalidades del proyecto, la organización y la metodología.

En los capítulos cuatro y cinco, se comienza de un diagnóstico que permite conocer el ambiente externo e interno, establecer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, con que cuenta la empresa; continuando con la descripción del proceso general de cada frente de negocio. Culminando con esta fase, en el capítulo seis y siete, se miden y se agrupan los procedimientos con bajo desempeño y mayor impacto para la organización, se determinan puntos críticos, cuellos de botella y otras observaciones, los cuales constituyen los insumos necesarios para la generación de las propuestas de mejora. El planteamiento de las propuestas, el estudio de su viabilidad, su aprobación e implementación, se complementan con la fijación de indicadores de desempeño que se utilizarán para medir la eficiencia de cada mejora, aspectos desarrollados en las fases de mejoramiento y evaluación, consignadas en los capítulos ocho y nueve.

Por último, a través de conclusiones y recomendaciones, se encierra el ataque frontal a las actividades que no agregan valor y la respuesta positiva de la organización con un clima laboral, servicio al cliente e interés por el mejoramiento continuo de procesos.

* Proyecto de grado modalidad practica empresarial para optar al titulo de ingeniero industrial

** Facultad de Ingenierías Físico – mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director: Ingeniero industrial Luís Guillermo Arenas Seleey

TITLE: "ADMINISTRATIVE AND OPERATIVE PROCESS IMPROVEMENT OF CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A."

AUTHOR: ARBELAEZ CALDERON, Alba Liliana y URIBE CALDERON, William José**

KEY WORDS: Improvement methodology, measurement, process analysis and evaluation, performance indicators

CONTENT: This document offers a systematic methodology for process improvement; its proposal and development were done at the Club Campestre de Bucaramanga S.A. The project generalization, organization and methodology are described on chapters 1, 2 and 3.

The chapters 4 and 5 begin with the external and internal diagnosis that allows establishing the threats, opportunities, skills and weaknesses that affect the company. Next, the project continues with the general process description, joined with the process description of each part in the organization. Finishing this phase of the project, in chapters 6 and 7, the procedures are measured and grouped by their performance and if they are important for the company. Then was chosen the critical processes that will be the input for the improvement efforts. After that, the improvement proposal are considered, evaluated, approved and implemented. And finishing chapter 9, the performance indicators that give important information of each improvement proposal are measured.

Finishing the project, there are some conclusions and recommendations that completes a frontal attack to eliminate the non value added activities in search of increase the client satisfaction and give a possibility of continuing the process improvement.

* Final project to aspire to the title of Industrial Engineering. Modality: Internship

** Physical-Mechanical Engineering Faculty. School of Industrial and Managerial Studies. Director: Industrial Engineering Luis Guillermo Arenas Seley.

INTRODUCCION

El mundo ha experimentado innumerables cambios a lo largo de los últimos años. El desarrollo de los mercados, crea clientes cada vez mas exigentes, generando la necesidad mejorar continuamente los procesos para satisfacer las expectativas y lograr sobrevivir en el entorno altamente competitivo.

El Club Campestre de Bucaramanga S.A. es una organización prestadora de servicios que actualmente se encuentra en la lista de las 100 mejores empresas de Santander, lo que representa un reto y la necesidad de buscar la optimización de sus operaciones con el objetivo de mantener y superar esta posición.

Para el desarrollo del proyecto, se definieron una serie de objetivos, sustentados con base en una metodología sistemática que busca la identificación de los problemas y sus causas básicas, para así emprender acciones con el objetivo de eliminarlas o disminuir su impacto negativo.

La metodología de mejoramiento descrita en este proyecto, inicia con la aplicación de un diagnóstico general de la empresa en dos niveles diferentes. El primero, corresponde al análisis externo, donde se observan los factores incontrolables por la organización, que pueden influir positiva o negativamente sobre esta, constituyéndose en oportunidad o amenaza. El segundo nivel, hace referencia al análisis interno, en el cual se identifican las aptitudes centrales de la organización que son fuente de ventaja competitiva sostenible, teniendo en cuenta sus recursos, fortalezas y debilidades.

Luego, se continúa con la descripción del proceso general de la organización, identificando los grandes frentes de negocio que la conforman, determinando su funcionamiento y los procedimientos necesarios para llevarlo a cabo. A su vez, se analiza si cada actividad que compone los procedimientos agregan o no valor a su objetivo, determinando junto con la distribución de ingresos y el criterio de la organización cuales son los puntos críticos a los que se debe orientar los esfuerzos de mejoramiento.

Teniendo en claro los puntos para analizar, se identifican los problemas más representativos y las causas que los generan, para determinar las mejores formas de eliminarlos o disminuirlos, utilizando nuevos métodos de trabajo. Así mismo, se evalúa la viabilidad de cada mejora, la forma como operará el nuevo sistema y como será medido.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general.

- Mejorar los procesos operativos y administrativos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

1.1.2 Objetivos específicos.

- Sensibilizar a las personas que conforman cada una de las áreas de trabajo, para que comprendan la importancia del mejoramiento de los procesos.
- Conocer el funcionamiento de la empresa Club Campestre de Bucaramanga S.A. para realizar de forma acertada el diagnóstico de cada área que la compone.
- Describir los procedimientos administrativos y operativos de las áreas que conforman el Club Campestre de Bucaramanga S.A.
- Elaborar el manual de procedimientos de la empresa Club Campestre de Bucaramanga S.A.
- Identificar los procesos críticos de la organización.
- Proponer acciones de mejora a los procesos críticos o que puedan representar aptitudes centrales para la organización.
- Evaluar la viabilidad y conveniencia de cada una de las propuestas de mejora.
- Proponer indicadores de desempeño aquellos procesos críticos de la organización para establecer un control de las operaciones del Club Campestre de Bucaramanga S.A.
- Establecer un programa para el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

1.2 JUSTIFICACION

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto

los empleados deben trabajar en función de satisfacer sus necesidades y deseos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. Pensando en esto el Club Campestre de Bucaramanga S.A., ha querido expresar la necesidad de mejorar sus procesos operativos y administrativos con el fin de convertirlos en aptitudes centrales para explotarlas y lograr transformarlas en fuentes de ventajas competitivas para la organización.

Para lograr este objetivo, se considera que el primer paso, es la documentación de los procedimientos, con lo que se busca:

- Identificar de una manera clara las tareas que se desempeñan en cada una de las áreas que comprenden la organización.
- Establecer los responsables de cada procedimiento.
- Definir el alcance que tienen los procesos de la organización.
- Identificar las interacciones que existen entre los distintos procesos.
- Evidenciar fortalezas y debilidades en el desarrollo de las tareas.
- Identificar las falencias de cada uno de los procedimientos, para establecer posibles mejoras.
- Dotar a las personas de una herramienta que le permita orientarse cuando lo necesiten.
- Aumentar y facilitar el control de los procesos.

Terminado el proceso de documentación, se tiene suficientes herramientas de juicio para el planteamiento y puesta en marcha de las mejoras con lo que se logrará:

- Aumento en la eficiencia de los procesos de la organización.
- Disminución de los costos totales de la empresa ya que se le va a dar una mejor utilización a los recursos.
- Aumento de la satisfacción del cliente por un mejor nivel de servicio.
- Identificación de nuevas aptitudes centrales y hallazgos de posibles fuentes de ventajas competitivas.

2. GENERALIDADES DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

2.1 RESEÑA HISTORICA

El 11 de Junio de 1930 se protocolizó la fundación del Club Campestre de Bucaramanga, gracias a la idea del ciudadano Británico Elmer A. Probst, ingeniero al servicio de la Whiston Bross que iniciaba los trabajos de la carretera a Pamplona por la vía del Mortiño. Un grupo de personas importante de esta ciudad entre ellos los señores Francisco Sorzano, Isaías Cepeda, Eduardo Rueda Rueda, Emilio Montoya, Enrique Paillie A., Gabriel Silva, Jacobo A. Correa, Roberto Carreño, Estanislao Olarte, Christian Clausen, José Lega, Alberto Mendoza, Ernesto Sanmiguel, Antonio Chedraui y Luis Sánchez Puyana, cristalizaron la idea del súbdito ingles, de fundar un club para jugar golf y otros deportes.

El escenario apropiado para esto era el Llano de los Puyana que por entonces la Oficina de Fomento Urbano de Santander, estudiaba las obres para Urbanización del Barrio Sotomayor, prestó o arrendó los terrenos comprendidos entre las carreras 27 y 33, y las calles 48 y 56 de la nomenclatura de hay. El entusiasmo del señor Probst lo llevó a construir por su cuenta el primer hoyo de gol del promisorio campo, cuyo tee de salida se ubicó donde hoy está la residencia de la señora Irma Solano de Arango; el fairway se orientaba hasta la carrera 27 por toda la calle 48 y el green con superficie de arena se hizo donde hoy está el edificio "El Alcázar". La longitud total de 380 yardas par 4. Con esta breve reseña, citando lugares de fácil localización pueden formarse una imagen de cómo empezó el Club Campestre de Bucaramanga con su campo de golf.

Mientras se adelantaban los proyectos para la localización de los restantes hoyos del campo de golf, la primera Junta Directiva bajo la presidencia del Dr. Isaías Cepeda, dirigían la construcción de la casa-club, sencilla, con un pequeño bar, un salón para fiestas y los servicios más indispensables para la atención a los socios y sus familias, localizada en el mismo lugar donde hoy funcionan las instalaciones del Club Unión.

De 1930 a 1966 el Club Campestre disfrutó de la sede inicial a la cual se le hicieron durante esos años las reformas que su evolución exigía, manteniendo un campo de golf de nueve hoyos dentro de las calles de un barrio residencial, la casa-club con jardines exquisitamente cuidados, cuatro canchas de tenis y una piscina, que fueron escenarios de campeonatos y torneos nacionales de golf, tenis y natación, certámenes culturales y sociales con espléndidas fiestas, pero otra vez el pujante desarrollo de la ciudad hizo pensar a los directivos en la necesidad de trasladar el Club a una zona campestre y ceder sus terrenos para satisfacer la carencia de tierras para vivienda y con venta comprar los terrenos necesarios para construir las nuevas instalaciones. De acuerdo a las autorizaciones conferidas por la asamblea ordinaria de socios, al presentar el proyecto de traslado se procedió a negociar la venta de los terrenos, comprando Urbanizadora David Puyana S.A. y Seguros Bolívar, los primeros 96.000 metros cuadrados y con el producto de su venta se compraron 520.000 en la antigua hacienda “Las Acacias”, que Urbanas había adquirido a los herederos de Pedro Cepeda en Cañaveral.

El 23 de septiembre de 1963 se empezó la construcción de la nueva sede en dos frentes de trabajo: el edificio de la casa-club cuyo proyecto fue ganado por el arquitecto antioqueño Elías Zapata y la construcción estuvo a cargo de la Constructora Martínez Villalba; el diseño y trazado de la cancha de golf norteamericana Mahanann & Sáenz.

En el año de 1974, el Club construyó dentro de su sede social, el mejor hotel de la ciudad en el cual, tradicionalmente se alojan las personas más distinguidas que visitan Bucaramanga. Además, es el escenario de las convenciones y congresos más importantes, por contar, no solamente con la tranquilidad que brinda un sitio que aunque a las afueras de la ciudad, está conectado con ella a solo cinco minutos, por una magnífica autopista, sino también con los salones más adecuados para este tipo de eventos.¹

2.2 MISION

El Club Campestre de Bucaramanga S.A. como organización prestadora de servicios en el área deportiva, de esparcimiento, de interacción social y de negocios, propone actuar

¹ Club Campestre de Bucaramanga S.A. Documentos internos de la organización.

frente a sus clientes con un portafolio innovador y dinámico ante las tendencias del mercado, garantizando la excelencia en el servicio a través de sus principios organizacionales; bajo un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción. Así mismo se proyecta como participante activo de los procesos y cambios sociales de su entorno, fomentando los valores, derechos y deberes de todos los involucrados en su actividad empresarial. Todas estas acciones formulan como marco de referencia generar una satisfacción del servicio sostenible y una rentabilidad promisoría.

2.3 VISION

El Club Campestre de Bucaramanga busca consolidarse en un lapso de tres (3) años, como la oferta más completa a nivel de los clubes sociales en el oriente Colombiano, en un recuadro de atención que garantiza la excelencia en el servicio, frente a sus actividades deportivas y de esparcimiento, de interacción social y de negocios, en la promoción de un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción.

2.4 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Ofrece un portafolio de servicios fundamentado en la orientación al cliente

- Propende siempre en la satisfacción de gustos y preferencias de los clientes.
- Conserva un espíritu innovador en el desarrollo de las diferentes actividades.
- Brinda en todo momento un espacio que promueva la seguridad y el confort a sus clientes.
- Garantiza la calidad en el servicio, así como el respaldo a las sugerencias de los clientes.

La excelencia en el servicio es su principal fortaleza

- Presta un servicio con calidez, respeto y profesionalismo.
- Atiende siempre bajo un esquema de servicio justo a tiempo.
- Será su vocación desarrollar su servicio con valor agregado.
- Su entusiasmo y disposición hacia el servicio propone asumir responsabilidades.

Valora el cliente a cultivar el sentido de pertenencia con la empresa

- Trabaja en equipo para ser más eficaces en sus acciones.

- Fomenta los canales de comunicación para anteceder a las necesidades de los clientes.
- Ser tolerantes les hace más permisibles a los cambios de manera que se presta un servicio eficiente.²

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Recientemente se inicio una reorganización del personal a partir de una nueva estructura organizativa que concibe la entidad como una institución vendedora de servicios de recreación, hotelería y alimentos, con unos socios accionistas como principales y constantes compradores de estos servicios. Se contemplan tres coordinaciones principales orientadas a la atención del cliente: Hotel, Alimentos y Bebidas y Deportes; y cuatro de apoyo a las anteriores: Administrativa y financiera, Recurso Humano, Planta Física y Comercial. Se abolió la estructura de cargos para optar por una estructura de grupos de trabajo, que permite una movilidad laboral dentro de las líneas de competencia y una escala salarial de acuerdo con las capacidades. Así, el personal pasó a ser polifuncional, se aplanó la estructura organizacional, se redujeron los niveles jerárquicos y la gestión comenzó a ser más operativa y dinámica.

Esta nueva estructura tiene las siguientes ventajas:

- Mejora la calidad del desempeño de las diferentes áreas del club.
- Incrementa la capacidad de respuesta ante las necesidades, exigencias y expectativas de nuestros socios y clientes.
- Mayor posicionamiento frente a las oportunidades y amenazas del mercado³.

La estructura organizativa del Club Campestre de Bucaramanga S.A. se muestra en las figuras 1 y 2.

² Disponible <url: <http://www.campestre Bucaramanga.com>>
Recuperado Marzo 5 de 2005

³ CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A. Informe de gestión 2004. Club Campestre de Bucaramanga S.A. p.12

Figura 1. Estructura organizacional del Club Campestre de Bucaramanga S.A. (modelo jerárquico)

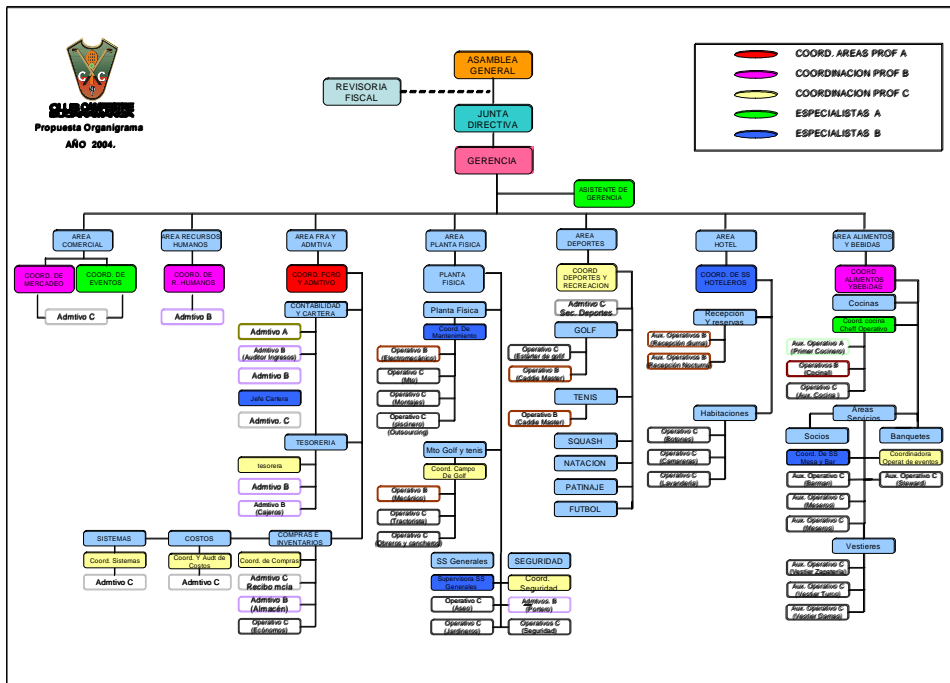
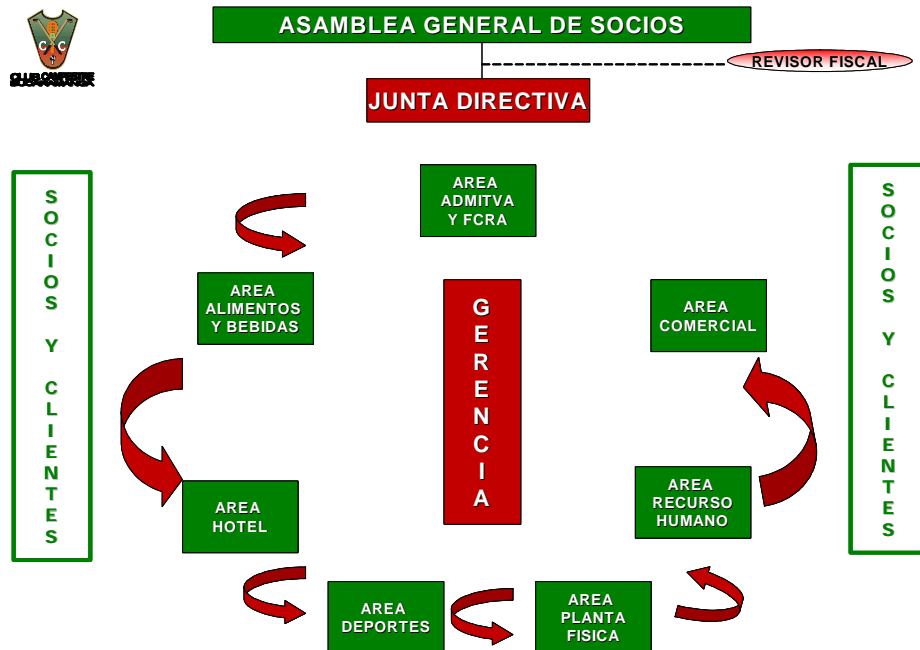


Figura 2. Nueva estructura organizacional del Club Campestre de Bucaramanga S.A.



3. METODOLOGIA DE MEJORAMIENTO DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

3.1 APLICABILIDAD DE UNA METODOLOGIA DE MEJORAMIENTO PARA EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

La importancia de adquirir una metodología para el mejoramiento de procesos radica en que con su aplicación se puede contribuir a corregir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, por otra parte se debe analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica se puede lograr un crecimiento en el sector, y por que no, hasta llegar a ser los mejores.

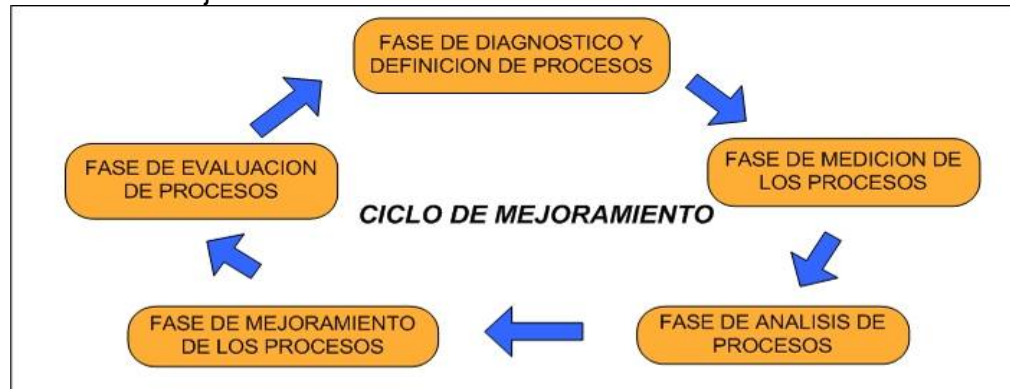
En el Club Campestre de Bucaramanga S.A. se encuentran problemas muy notorios como la falta de comunicación entre las distintas áreas que conforman la organización, el manejo excesivo de controles manuales, la falta de documentación de los procesos, la falta de capacitación adecuada en el manejo de las herramientas que tienen a su disposición, entre otros.

Es de suma importancia orientar los objetivos, misión y visión que se persiguen con el desarrollo de las actividades de cada área hacia un fin común, que sin duda debe ser el crecimiento continuo de la organización. Por lo anterior el Club Campestre de Bucaramanga S.A. siente la necesidad de emprender una metodología de mejoramiento que contribuya a la consecución de sus metas.

3.2 PLANTEAMIENTO DE UNA METODOLOGIA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

Con la metodología de mejoramiento se busca la identificación de los problemas existentes en cada procedimiento, brinda una herramienta para medirlos, analizar las causas que lo generan buscando aminorar su impacto o su eliminación definitiva, ejerciendo un control sobre ellas evitando de esta manera que se presenten de nuevo. La definición de las fases de la metodología de mejoramiento se encuentra en la figura 3.

Figura 3. Ciclo de mejoramiento



3.2.1 Fase de diagnóstico y definición de los procesos del Club Campestre de Bucaramanga S.A. En la fase de diagnóstico se describe la situación actual cada uno de los frentes de negocio (hotel, club social, eventos) que componen la organización, identificando claramente las fortalezas y debilidades que presentan, así como las oportunidades y amenazas de la empresa.

Esta fase requiere de tiempo y de un trabajo conjunto con el personal que integra la organización logrando de esta manera un conocimiento profundo de los procesos que se llevan a cabo en cada una de sus áreas. Para lograr la colaboración de los trabajadores se realiza una jornada de sensibilización para dar a conocer el proyecto, su importancia y la forma como se llevará a cabo.

Luego, se describe el proceso general de la organización, teniendo en cuenta los tres frentes de negocio. Dentro de cada uno se describen los procedimientos que los conforman los cuales son analizados posteriormente.

3.2.2 Fase de medición de los procesos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

La medición es importante para el mejoramiento por varias razones:

1. Esta centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización.
2. Muestra la efectividad con la cual se emplean los recursos.
3. Ayuda a fijar las metas y a monitorear las tendencias.
4. Proporciona el *input* para analizar las causas de raíz y las fuentes de los errores.
5. Ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento progresivo.
6. Da los empleados un sentimiento de logro.
7. Proporciona los medios para saber si se esta perdiendo o ganando.
8. Ayuda a monitorear el progreso.

Se puede medir el desempeño de una tarea en términos de efectividad y eficiencia, y expresarlo en términos físicos, por ejemplo, el tiempo para ejecutar una actividad; o en dinero, permitiendo que se combine una variedad de recursos, por ejemplo, los costos o los ingresos de la operación.

Lo más recomendable es que la medición la efectúe la persona que se encarga de realizar la labor, y que alguien que no forme parte directa pero que a su vez conozca el procedimiento realice un auditaje para verificar el adecuado funcionamiento del mismo.

En esta fase, se analizan los procesos desde el punto de vista del valor agregado que consiste en el análisis de cada actividad que compone cada procedimiento, para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente interno o externo dependiendo del caso, su objetivo es optimizar las actividades que agregan valor y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado⁴. Además, se realiza una identificación de los procedimientos que contribuyen a la generación de los ingresos de la organización, siendo estos los puntos que representan mayor impacto en los rendimientos monetarios de la empresa. Por ultimo, se toma en consideración la opinión de la organización, puesto que debe identificar cuales son sus debilidades mas representativas, para así disminuir su impacto.

⁴ HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá, 1993. McGraw – Hill. p.155

3.2.3 Fase de análisis de los procesos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

Luego de realizar una medición utilizando los métodos mencionados, se analizan los resultados obtenidos para determinar los puntos críticos de cada proceso y enfocar los esfuerzos para el mejoramiento de estos.

En cada punto crítico se analizan los problemas existentes y se someten a un análisis de causa efecto, el cual es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado para llegar a la raíz y poder atacar de manera más acertada la situación.

Finalmente, se proponen diferentes acciones de mejoramiento hacia los problemas y sus causas raíces identificadas. Igualmente, se menciona importancia de su implementación y los beneficios que causaría su realización. Además, se proponen algunas otras mejoras a puntos no críticos, que representan un beneficio adicional a la organización.

3.2.4 Fase de mejoramiento de los procesos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

En esta fase se evalúan las mejoras propuestas, dando a conocer los requerimientos para su correcto funcionamiento. Luego, se menciona el concepto de aprobación de la dirección de la empresa como ente decisorio. Por último, se enuncian los planes para la implementación de cada propuesta de mejora que a juicio de la empresa son convenientes para realizar, ya sea por su facilidad, sus beneficios, o por su baja inversión de tiempo y dinero.

3.2.5 Fase de evaluación de procesos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

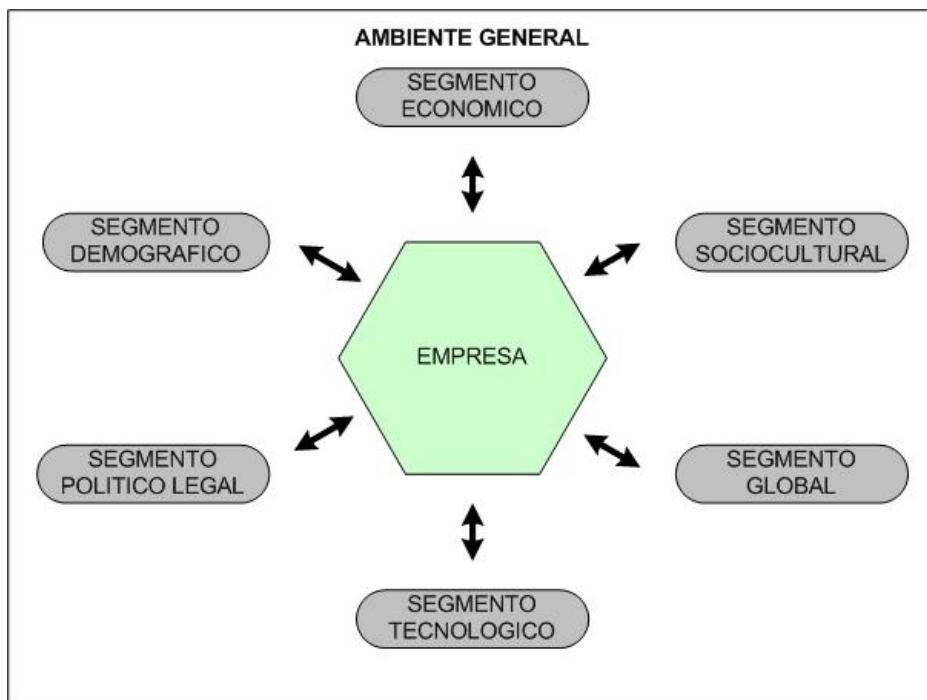
Se proponen indicadores de desempeño a cada una de las mejoras, con el objetivo de evaluar los efectos de las mismas, luego se miden los resultados de los cambios propuestos que se lograron implementar en su totalidad; además, se utiliza la observación y el dialogo con los directos responsables en el desarrollo de las actividades para determinar las ventajas y desventajas que conlleva la ejecución del nuevo procedimiento, concluyendo finalmente la conveniencia de seguir con el nuevo método o por el contrario rediseñarlo.

4. FASE DIAGNOSTICA DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

4.1 AMBIENTE EXTERNO

El ambiente externo, está compuesto por los elementos de la sociedad que pueden influir sobre la industria y sus empresas. Estos elementos se observan en seis segmentos que se observan en la figura 4., y que las empresas no pueden controlar impactando de manera positiva o negativa su crecimiento.⁵

Figura 4. El ambiente externo y sus segmentos



4.1.1 Segmento demográfico. La población total de Colombia asciende a 44'583.577 habitantes, que se encuentran distribuidos en las diferentes ciudades, siendo Bucaramanga una ciudad con una población de aproximadamente 1'022.532 habitantes

⁵ HITT, Michael, et al. Administración Estratégica “conceptos, competitividad y globalización”. México: Internacional Thompson Editores. p. 47

contando el área metropolitana (Floridablanca, Girón y Piedecuesta), que al compararla con las ciudades más importantes como Santa Fe de Bogotá (5'484.244), Cali (1'847.176), Medellín (1'834.881), tiene una población baja lo que genera una desventaja porque la cantidad de personas que podrían asistir al club por su cercanía no es tan alta como las de las ciudades más importantes de Colombia.⁶

Sin embargo, a nivel local la cercanía de cuatro municipios que conforman el área metropolitana de Bucaramanga, hace que la población de clientes directos del club no se vea en total desventaja frente a otras ciudades de la región.

En el factor de la edad, la población general de Colombia es joven con un 31,62%, con edades que comprenden entre los 0 y 14 años, el 27,02% de la población entre los 15 y 19 años, el 19,01% en edades de 30 a 45 años, y el 22,35% con mas de 45 años. Por tanto, el 41,36% de las personas son potenciales clientes del Club Campestre en el corto plazo, puesto que el promedio de edad de los socios titulares se encuentra en edades mayores a 30 años. A su vez, en el mercado a largo plazo, se observa una oportunidad, debido a que más de la mitad de la población, puede conocer los servicios de la organización, gracias a sus padres, y contemplar en un futuro la asociación al club.

4.1.2 Segmento económico. El nivel económico de los colombianos no es el mejor. El comportamiento de la inflación aunque sigue siendo estable y acorde con la meta establecida, la cual para este año se sitúan en un intervalo de 4.5% y 5.5%, el índice de precios al consumidor fue del 5.50% y en lo corrido del año se tiene en 3.98%, lo que hace ver que los productos de la canasta familiar se hacen más difíciles de adquirir, por otros motivos como los impuestos que se han generado en los últimos meses.⁷

Aunque los índices de desempleo han bajado en los últimos meses, haciendo que la población con poder adquisitivo aumente, se ha visto una gran desventaja en todo lo referente a los impuestos tanto a los productores, como a los consumidores. El aumento

⁶ Disponible <url: <http://www.dane.gov.co>>
Recuperado Agosto 2 de 2005

⁷ Disponible <url: <http://www.dane.gov.co>>
Recuperado el 10 de abril de 2005

de los productos de la canasta familiar gravados con el IVA, han hecho que las personas deban invertir más dinero en la satisfacción de sus necesidades primarias (alimentación, educación, vestuario, etc.) que en otras necesidades como la recreación, entretenimiento y el turismo. Por otro lado, el aumento de la tasa impositiva de renta (del 35% al 38.5%), ha repercutido en la inversión interna teniendo así unos empresarios que tiendan a reducir costos directos, en especial la mano de obra.

El futuro puede ser poco alentador, pero hay una pequeña oportunidad que puede ser aprovechada. Las negociaciones del tratado de libre comercio con los Estados Unidos, pueden llegar a potenciar la llegada de capital extranjero a Colombia haciendo que la inversión empresarial cree nuevos puestos de trabajo y menos población desocupada.

Por otro lado, el dólar se ha mantenido estable durante los últimos meses, después de una caída estruendosa en la última parte del año 2004 haciendo que la cantidad exportaciones se disminuyeran y el Banco de la Republica interviniera en el mercado cambiario muchas veces. El impacto que ha generado este vaivén del dólar ha sido el aumento de las importaciones haciendo más fácil la consecución de los equipos y maquinaria que puedan mejorar las operaciones del club.⁸

Adicionalmente, el producto interno bruto para los últimos meses del 2004 se situó en un 2,46%, siendo un total de crecimiento del 4% en ese mismo año, dando para el año 2005 un reto de crecimiento mayor para toda la economía colombiana. En el sector que contiene los servicios del club (Servicios de hotelería y restaurante), se ha visto un aumento grande del primer trimestre del año 2005 alrededor de un 15% con respecto al mismo tiempo del año 2004, dado por el aumento del turismo en todo el país, las campañas intensivas del gobierno para brindar seguridad en los medios de transporte, haciendo que el panorama y los indicadores de crecimiento vean favorable el panorama del negocio del club.

⁸ Disponible <url: <http://eltiempo.terra.com.co>>
Recuperado el 15 de abril de 2005
Disponible <url: <http://www.vanguardia.com>>
Recuperado el 20 de abril de 2005.

4.1.3 Segmento político legal. El Decreto No 2755 del 30 de septiembre de 2003 que cita en su artículo 6, *“Las rentas provenientes de la prestación de los servicios hoteleros en hoteles que se remodelen y/o amplíen dentro de los quince (15) años siguientes contados a partir del 1° de enero de 2003, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador, estarán exentas del impuesto sobre la renta, por un término de treinta (30) años a partir del año gravable 2003. La exención corresponderá a la proporción que represente el valor de la remodelación y/o ampliación en el costo fiscal del inmueble remodelado y/o ampliado.”*⁹, se convierte en una oportunidad para la inversión de la remodelación del hotel haciendo posible que los ingresos que se consigan en el lapso de la exención de impuestos se reinviertan en mejorar el hotel.

Adicionalmente, la resolución número 0657 del año 2005 expedida por el ministerio de comercio, industria y turismo, *“Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia”*, contiene en su artículo 4, *“Los establecimientos hoteleros o de hospedaje que no se encuentren debidamente certificados en desarrollo de la norma técnica sectorial NTSH 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje – Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”, sus modificaciones y por las demás normas técnicas sectoriales que se expidan para tales fines, deberán abstenerse de utilizar en su publicidad la categorización por estrellas de que trata el artículo 1°, a partir de los 12 meses de la publicación de la presente Resolución.”*¹⁰, representa en a corto plazo una amenaza, ya que las empresas que tienen la categorización por estrellas pueden generar altos niveles de publicidad enfocadas a esa certificación. El club campestre no tiene actualmente una categorización por estrellas, dándole una desventaja ante sus competidores. Pero es una gran oportunidad a largo plazo porque genera en la empresa una necesidad de certificarse y así poder publicitarlo cuando lo logre.

Por otro lado, el decreto número 2062 del 24 de Junio de 2004 *“Por el cual se otorga la calidad de zona franca turística a los muelles turísticos y marinas deportivas y los*

⁹ Disponible <url: <http://www.minhacienda.gov.co>>
Recuperado el 3 de abril de 2005

¹⁰ Disponible <url: <http://www.mincomercio.gov.co>>
Recuperado el 10 de abril de 2005

terminales de cruceros”, se convierte en una amenaza, ya que permite a los territorios nombrados como zona franca turística, tener un privilegio que genere un adelanto competitivo ante los demás, ya que se abaratarían los costos de los turistas por la exención de algunos impuestos propios de la inmigración a un país.

Por último, en el plan sectorial de turismo 2002 al 2006 desarrollado por el ministerio de comercio, industria y turismo, se contempla la estrategia del gobierno encaminada a “construir entornos competitivos y productivos para el turismo, desde el ámbito local y regional”¹¹, generándose una oportunidad ya que las políticas del gobierno nacional se enfocan en aumentar el fuerte del turismo interno y externo. Un ejemplo de ello es el programa de “vive Colombia, viaja por ella”, haciendo una pequeña promoción de los diferentes destinos del país. Hacia el hotel, esto genera una oportunidad, ya que se observa el interés del gobierno por asumir una propuesta general de aumento del nivel de turistas en los diferentes destinos, haciendo posible que la cantidad de clientes que deseen disfrutar de los servicios del club campestre aumente, y se vea beneficiada toda la región.

4.1.4 Segmento sociocultural. La composición de la fuerza laboral en Colombia en el sector del hotel, se describe en la tabla 1. El 24% del total de trabajadores se encuentra laborando para este sector, y el 21% de estos son hombres. Por otra parte, el 40% del total de trabajadores son mujeres, y solo el 28% de estas se encuentran en el sector hotelero.

Observando al interior del sector de los hoteles, se encuentra entre los tres primeros sectores con mayor ocupación de trabajadores, siendo una oportunidad para la empresa, ya que se presenta mayor demanda laboral y pueden conseguirse trabajadores que puedan dar un buen desempeño.

¹¹ Plan sectorial de turismo 2002 -2006 en <url: <http://www.mincomercio.gov.co>>
Recuperado el 12 de abril de 2005

Tabla 1. Composición de trabajadores por rama de actividad y sexo

Rama de actividad y sexo	2004			
	I	II	III	IV
Total	17,308,814	17,344,297	17,653,516	18,004,879
Comercio al por mayor y menor – Hoteles	4,256,291	4,487,067	4,375,127	4,483,027
Total hombres	10,332,940	10,239,451	10,547,097	10,814,374
Comercio al por mayor y menor – Hoteles	2,310,069	2,339,594	2,354,193	2,349,869
Total mujeres	6,975,874	7,104,846	7,106,419	7,190,505
Comercio al por mayor y menor – Hoteles	1,946,222	2,147,473	2,020,934	2,133,158

Fuente: Estadísticas de empleo DANE

Dentro de las condiciones de vida de los municipios, se reflejan en varios niveles y segmentos geográficos del país. A los llamados polos de colonización, bien sea en la periferia (crecimiento de la frontera agrícola hacia los extremos o fronteras), o en su interior (ocupación de relictos o espacios que no presentaban interés en los procesos iniciales de poblamiento del país), corresponden niveles de vida ‘muy malas’. En estos segmentos se encuentran hacia la periferia las zonas del occidente nariñense, Chocó, algunos municipios del Catatumbo, Caquetá, sur del Meta, y como zonas al interior del país, el sur de Bolívar, piedemonte Llanero, Bota Cauca y la región de Paramillo en Antioquia. También se encuentran en esta situación algunos municipios de la costa, en los departamentos de Córdoba, Sucre y La Guajira.

Las Condiciones de vida ‘malas’ están bastante generalizadas en el país, y los municipios en este rango ocupan gran parte del territorio donde ocurrió la colonización de las décadas entre 1930 y 1960, así como las regiones donde la población ha sufrido por largo tiempo la pobreza y los efectos del centralismo. Tal situación se presenta en regiones como el piedemonte de Caquetá, sur de Tolima, sur de Huila, sur occidente de Nariño, parte de Chocó, sur de Córdoba, nororiente y sur oriente Antioqueños y oriente de Cundinamarca, en el interior del país. Hacia la periferia de Colombia se encuentran varias zonas de departamentos de la costa norte como Cesar, Magdalena, Bolívar y Sucre, además de muchos municipios de los altiplanos Nariñense y Cundíboyacense.

Las condiciones de vida ‘aceptables’ y ‘regulares’ se centran alrededor de las principales ciudades del país en regiones donde se han establecido las actividades comerciales, industriales y agrícolas más importantes. Se destacan el Valle del Cauca, el Eje Cafetero,

el centro y sur occidente Antioqueños, el eje entre Bogotá, Neiva y norte de Tolima. En el norte del país, se encuentra parte del departamento del Atlántico, el sur de la Guajira, Cartagena, Cúcuta, el norte del Meta, el eje de Bucaramanga y Barrancabermeja, y la región industrial de Boyacá.¹²

Siendo la ciudad de Bucaramanga un sitio donde se encuentran las condiciones aceptables, genera una gran oportunidad, ya que el común de las personas tiene buen nivel económico y cultural, por tanto pueden ser clientes potenciales del club, ya que este genera un espacio de esparcimiento en niveles exclusivos, con reconocimiento y distinción.

4.1.5 Segmento tecnológico. Los Principales sitios turísticos del país no deben estar ajenos a la innovación, para mejorar el servicio a los visitantes, creando en ellos una expectativa e impresión de gran orden y eficiencia en los procesos de atención y logística.

Dentro de las innovaciones de procesos, se destacan las caravanas “Vive Colombia, Viaja Por Ella”, que cumplen en el 2005 más de dos años como estrategia del gobierno para incentivar el turismo interno, favoreciendo la movilización de los viajeros por las carreteras del país. El programa busca recobrar la confianza del colombiano generando la necesidad de conocer el territorio nacional y su belleza geográfica. Este programa trae consigo muchos beneficios económicos para el país y para las empresas que obtienen sus ingresos del turismo.

La ocupación hotelera, ha tenido un incremento notorio registrando niveles entre el 80% y 100% en los destinos de las caravanas. Así mismo, la ocupación promedio de los hoteles paso del 45,5% en el 2002, al 50% en el 2003, y en el 2004 se llegó a niveles del 55% dada la dinámica y mejores perspectivas de seguridad en la movilización de los viajeros.

Las caravanas son una gran oportunidad, ya que registrarse destinos turísticos como Bucaramanga, hace que la ocupación hotelera aumente considerablemente beneficiando enormemente al sector.

¹² Disponible <url: <http://www.gobiernoenlinea.gov.co>>
Recuperado el 3 de abril de 2005

Hacia las aplicaciones del conocimiento, la mayoría de las empresas han tenido un reto muy grande motivado por la necesidad de responder a un mercado creciente, extremadamente competitivo.

Las nuevas tecnologías, la globalización, han hecho que las empresas tengan en su planeación mayores inversiones en tipo tecnológico para hacer más eficientes sus procesos. Los empresarios están obsesionados por la reducción de costos de cara a la consecución de mayor rentabilidad para su negocio.

Ante estas tendencias de las organizaciones, se ha dado un giro radical a los planteamientos estratégicos, la diferenciación en los servicios, llega a convertirse en el factor de éxito de un negocio.

Dentro de las innovaciones de productos se encuentran:

- ◆ Estaciones de Bombeo: Son uno de los componentes más importantes de un sistema de riego en un campo de golf. Representan en esencia, el corazón del sistema ya que bombean el agua desde la fuente alimentación a los aspersores situados en el campo. Las estaciones de bombeo mantienen el caudal y presión necesarios para mantener el riego funcionando correctamente.

Las estaciones de bombeo son una oportunidad para facilitar el mantenimiento del campo de golf, que permita a los jugadores contar con un establecimiento en excelentes condiciones.

- ◆ Sistemas de Información: En el mercado existen varios paquetes para el control de gestión hotelera, que integra módulos de back-office, front-office, auditoria interna, gestión de salines, almacén, enlace a contabilidad, gestión de llaves magnéticas para la apertura de puertas, control de accesos, etc.

Con este tipo de sistemas, se logran avances en el mejoramiento de la eficiencia del servicio al cliente, proporcionándole un servicio de excelente calidad, en tiempo corto. Esto genera una oportunidad para la empresa ya que en el mercado se encuentran los paquetes informáticos, necesarios para incrementar la eficiencia de los procesos

hoteleros y del club social, a un menor costo que si se optara por desarrollar un software propio.

- ◆ Internet se ha convertido en la mayor herramienta de promoción y distribución de la información de los servicios en general. La cantidad de información que divulga este medio ha sobrepasado los límites que el hombre puede imaginar, haciendo que navegar por la red, se convierta en una necesidad. Por lo tanto, Internet se convierte en una oportunidad incalculable de abrir el mercado a más personas, divulgando la oferta completa del club y el hotel.

4.1.6 Segmento global. De los destinos turísticos mundiales más apetecidos, se observa que el Caribe de América es uno de los más frecuentados por los viajeros, ya que el clima nórdico del planeta, hace que el trópico sea muy apetecido. Las playas exóticas, la naturaleza y el confort son elementos que los turistas observan cuando eligen un destino para sus vacaciones. En general, los destinos turísticos que se encuentren cerca del mar generan una gran amenaza, ya que presentan un gran atractivo para los turistas en general.

Por otro lado, eventos como el mundial de fútbol, los juegos olímpicos, algunos eventos deportivos de carácter regional y mundial, hace que el flujo de turistas aumente hacia los lugares donde se realizan los eventos mencionados, generando una gran amenaza por el bajo flujo de turistas hacia Bucaramanga. Además de esto, estos eventos hacen que la afluencia de personas y jugadores de golf al club disminuya debido a la periodicidad de estos hechos es larga, generando una amenaza grande.

Dentro de las fronteras colombianas, las fiestas regionales como: la feria de Cali, la feria de Manizales, el carnaval de Barranquilla, etc. hacen que Santander sea un destino secundario en esas épocas generando una amenaza al flujo de viajeros hacia Bucaramanga.

Por otro lado, los destinos religiosos como: Popayán, Mompox, Chiquinquirá, etc. en épocas de semana Santa, se convierten en una amenaza para el hotel y el club, ya que

varios turistas prefieren salir de la ciudad hacia destinos que ofrezcan una muestra de piedad y colorido único en el país.

Una oportunidad que se observa, es la realización de eventos propios de Bucaramanga, y sus municipios aledaños. Ejemplo de esto son las Ferias de Bucaramanga, que se desarrollan en el mes de septiembre; la feria de la piña en Lebrija, etc., haciendo que el flujo de viajeros y turistas aumente para la ciudad y haciendo posible que el hotel aumente en ocupación.

4.1.7 Oportunidades y amenazas del Club Campestre de Bucaramanga S.A. Las oportunidades y amenazas de los segmentos mencionados anteriormente se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Oportunidades y amenazas del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
SEGMENTO DEMOGRAFICO	<ul style="list-style-type: none"> Más de la mitad de la población puede conocer los servicios del club gracias a sus padres y contemplar la posibilidad de convertirse en socios titulares, una vez alcancen su independencia económica. 	<ul style="list-style-type: none"> La población de Bucaramanga y su área metropolitana es muy baja respecto a otras ciudades.
SEGMENTO POLITICO LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> El decreto No 2755 de septiembre de 2003, con el cual se pueden llegar a adquirir exenciones de impuestos de renta por la inversión en remodelación del hotel. La resolución número 0657 del año 2005, genera una oportunidad y obligación para el mejoramiento, y así adquirir una categorización por estrellas que permita diferenciar el servicio y poder publicitarlo. El plan sectorial de turismo 2002 -2006 es una oportunidad, ya que se observa la voluntad del gobierno por reforzar el sector del turismo interno y de extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> El decreto 2062 del año 2004, que reglamenta las zonas francas turísticas, genera amenaza, ya que estas obtienen una ventaja a nivel de exención de algunos impuestos generando ser atractivos para los turistas que busquen unas vacaciones a bajo costo.

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
SEGMENTO SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • La distribución de la fuerza laboral, hace que el sector del hotel sea el tercero con mayor ocupación de trabajadores, convirtiéndose en una oportunidad ya que presenta una mayor demanda laboral. • Las condiciones de vida locales se consideran 'buenas' o 'aceptables', generando una buena población con alto nivel económico y social, dando así una amplia población de clientes potenciales del club. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se observa ninguna amenaza por este segmento.
SEGMENTO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Las caravanas "Vive Colombia, Viaja Por Ella", son un plan para incentivar el turismo interno, aumentando el número de viajeros por las carreteras del país, haciendo que la ocupación hotelera aumente estas jornadas. • Estaciones de bombeo son una oportunidad para hacer que el mantenimiento de campo de golf sea más sencillo, que permita dar a los jugadores de golf un establecimiento en excelentes condiciones y así poder generar diferenciación ante los demás clubes, • Los sistemas de información generan una oportunidad ya que con ellos se puede aumentar la productividad de la empresa, haciendo los procesos más eficientes. • Internet como un medio para publicitar los servicios del club a un mercado más amplio, favoreciendo así la captación de mayor número de clientes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran amenazas fuertes en este segmento.
SEGMENTO GLOBAL	<ul style="list-style-type: none"> • Las fiestas propias de Bucaramanga, como la Feria de Bucaramanga, Feria de la piña, etc. son alusivos de la región, y se convierten en épocas donde el turismo de la región aumenta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los viajeros del mundo apetecen sus vacaciones en zonas tropicales del planeta, pero se dirigen hacia lugares con playas exóticas, rodeados de alto nivel de naturaleza y confort. • Los eventos de carácter mundial, como el mundial de fútbol, los juegos olímpicos, etc., dada su periodicidad tan larga. Hace que el flujo de turistas aumenten hacia los lugares donde se realizan estos eventos, disminuyendo así la cantidad que se dirige hacia Bucaramanga.

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
SEGMENTO GLOBAL		<ul style="list-style-type: none"> • Las fiestas regionales como: la feria de Cali, la feria de Manizales, el carnaval de Barranquilla, hacen que se vea vulnerada la cantidad de turistas que se dirigen a Bucaramanga en las épocas donde se desarrollan estos eventos, generalmente el fin de año. • Los destinos religiosos en época de semana santa como: Popayán, Mompox, Chiquinquirá, etc. se convierten en lugares de peregrinación y romería por sus muestras representativas de la religiosidad.

4.2 AMBIENTE INTERNO

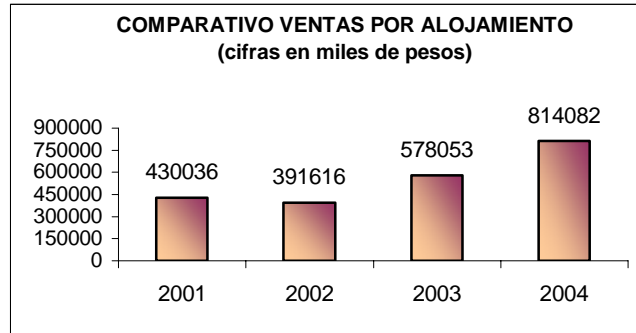
El Club Campestre de Bucaramanga es una empresa que está compuesta por varios frentes de negocio: Hotel, Club Social, y Eventos. Todos estos persiguen un fin común, que es la satisfacción plena del cliente, brindándoles un espacio exclusivo con reconocimiento y distinción. Aunque parezca que los tres frentes se manejen de manera independiente, se apoyan de una misma infraestructura para funcionar, haciendo que su comportamiento obedezca al de productos complementarios, por tal motivo se tienen áreas de apoyo y control comunes para los tres.

4.2.1 Recursos del hotel. El Hotel Club Campestre, es sin duda alguna una de los mayores negocios de la organización, y fuente importante de recursos económicos, tiene como finalidad, satisfacer las necesidades de hospedaje, esparcimiento y recreación de familias, deportistas, organizaciones o personas de negocios; que escojan a la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana como destino para sus actividades. En la operación normal del hotel, se encuentran los siguientes recursos:

4.2.1.1 Recursos tangibles.

❖ Recursos financieros. Al finalizar el año 2004 el hotel registro un incremento del 41% en sus ingresos con respecto al año anterior, con una diferencia de doscientos treinta y cinco millones cuatrocientos veintinueve mil pesos (\$ 435'429.000). La descripción de las ventas se encuentra en la figura 5.

Figura 5. Comparativo ventas por alojamiento



El índice de ocupación para el año 2004 fue del 44,58%, con un significativo incremento de seis puntos en relación al año 2003, cada vez más cerca del promedio de la ciudad, el cual se encuentra en el 54%. Este incremento se logró gracias a los resultados obtenidos en el segundo semestre del año, en donde se presentaron los más altos porcentajes mensuales de ocupación: julio 64% y diciembre 65%.¹³

Las tarifas ofrecidas por la organización son muy competitivas, registrando las menores del mercado local, la comparación de ellas se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Comparación de tarifas de hospedaje para el año 2005

HOTEL	ACOMODACION SENCILLA	ACOMODACION DOBLE
Ciudad Bonita	\$ 98.000	\$ 164.000
Dann	\$ 180.000	\$ 180.000
Chicamocha	\$ 119.000	\$ 146.000
Campestre	\$ 105.000	\$ 130.000

❖ Recursos físicos. Cuenta con un edificio de cuatro niveles con 54 habitaciones, 40 en el edificio principal, y 14 ubicadas en la zona de los salones. Se dividen en cuatro categorías:

- *Estándar*: El hotel cuenta con 36 habitaciones de esta categoría, consideradas las más sencillas. Esta constituida por una cama doble y un sencilla, un televisor de 21", minibar, servicio telefónico, conexión a internet, cafetera, secador para cabello, aire

¹³ CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A. Informe de gestión 2004. p.15

acondicionado, baño, aislamiento acústico parcial (puerta) y un mirador para divisar el campo de golf.

- *Suite Estándar:* El hotel cuenta con cuatro habitaciones de esta categoría. Contiene los mismos elementos de la habitación estándar, con excepción del mirador, pero en su lugar se adiciona una pequeña sala.
- *Suite Junior:* El hotel cuenta con 13 habitaciones de esta categoría, compuestas por dos camas dobles, un televisor de 25", minibar, servicio telefónico, conexión a internet, cafetera, secador para cabello, aire acondicionado, baño con tina y aislamiento acústico total (puertas y ventanas).
- *Suite Presidencial:* El hotel cuenta con una habitación de esta categoría, de una cama doble, un televisor de 25", minibar, sala comedor independiente, balcón con vista al hoyo 18 del campo de golf, aislamiento acústico total (puertas y ventanas), baño con tina, secador para cabello, aire acondicionado

En el año 2004, se aumentó la capacidad instalada en un 4%, con la recuperación de dos habitaciones estándar que anteriormente funcionaban como oficinas administrativas. En el año 2000 se inició un plan para la remodelación de las habitaciones, se renovó el sistema central de agua caliente, se incorporaron nuevos elementos a las habitaciones, con el fin de brindar mayor comodidad a los huéspedes, entre los cuales se destacan: televisores de pantalla plana, cafeteras, secadores para cabello, renovación de la lencería y cambio de la unidad de aire de las habitaciones estándar. Igualmente se inició el tratamiento acústico para las habitaciones suite junior, culminando en el año 2005 la última etapa que comprendió la remodelación del primer nivel del edificio.

❖ Recursos humanos. El hotel cuenta con:

- Seis recepcionistas, quienes cumplen las funciones de registro de ingreso, registro de consumos y facturación, gestión de reservas, servicio de recepción de llamadas, atender la seguridad de los clientes y de sus pertenencias, atención durante la estancia, explicar los servicios con que cuenta el hotel, atención de la correspondencia, telecomunicaciones externas e internas, mensajería y despertador, en general atender todas las solicitudes de los clientes.

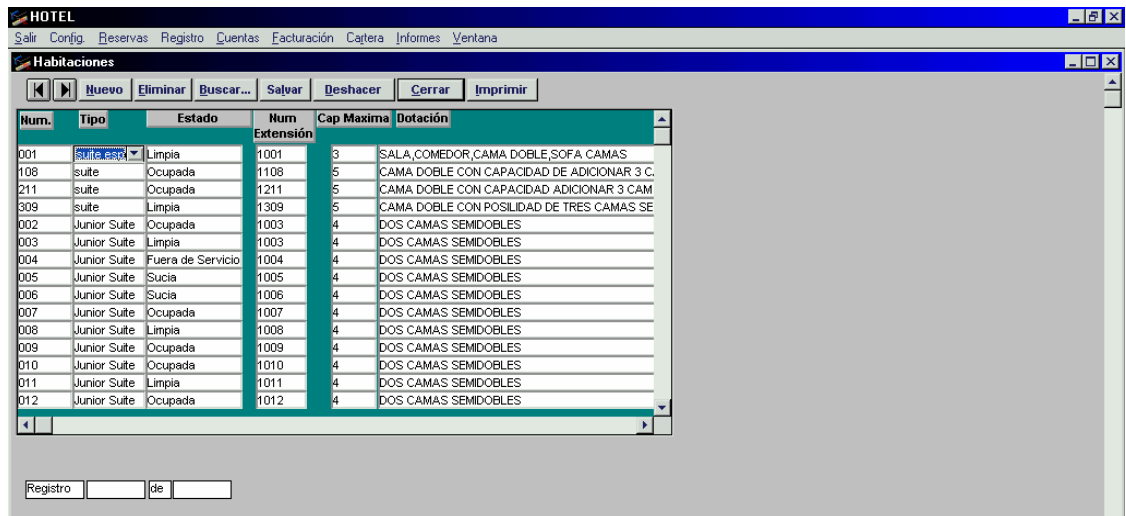
- Cinco camareras, quienes están a cargo de mantener las habitaciones y áreas colindantes en perfecto orden y aseo, estar atentas del estado de los elementos que componen las instalaciones del hotel, reportando cualquier anomalía que se presente, atender las quejas y reclamos de los clientes informándolas al superior, entregar los objetos olvidados del huésped según las normas establecidas, explicar los servicios con que cuenta el hotel, preparar, contar y trasladar las prendas hacia la lavandería, en general atender todas las solicitudes de los huéspedes.
- Tres botones, quienes desempeñan la labor de trasladar el equipaje del huésped, desde la recepción hasta la habitación, explicar los servicios con que cuenta el hotel, hacer entrega de todos los elementos que componen la habitación, hacer el control del inventario de minibar, asegurando su surtido permanentemente, en general atender todas las solicitudes de los huéspedes.
- Una telefonista, quien desempeña la labor de recepción y transferencia de llamadas.
- El personal anteriormente descrito, esta a cargo de la coordinadora de servicios hoteleros, quien debe velar por adecuado desempeño de la operación. además se encarga de establecer la programación semanal del personal de servicio, es responsable del adecuado funcionamiento de los equipos y la infraestructura en general.

4.2.1.2 Recursos intangibles.

❖ Recursos tecnológicos. El hotel cuenta con un software que permite la elaboración de reservas, registros o check in y facturación de consumos. El software se compone de varias herramientas de trabajo compuesta de los siguientes menús.

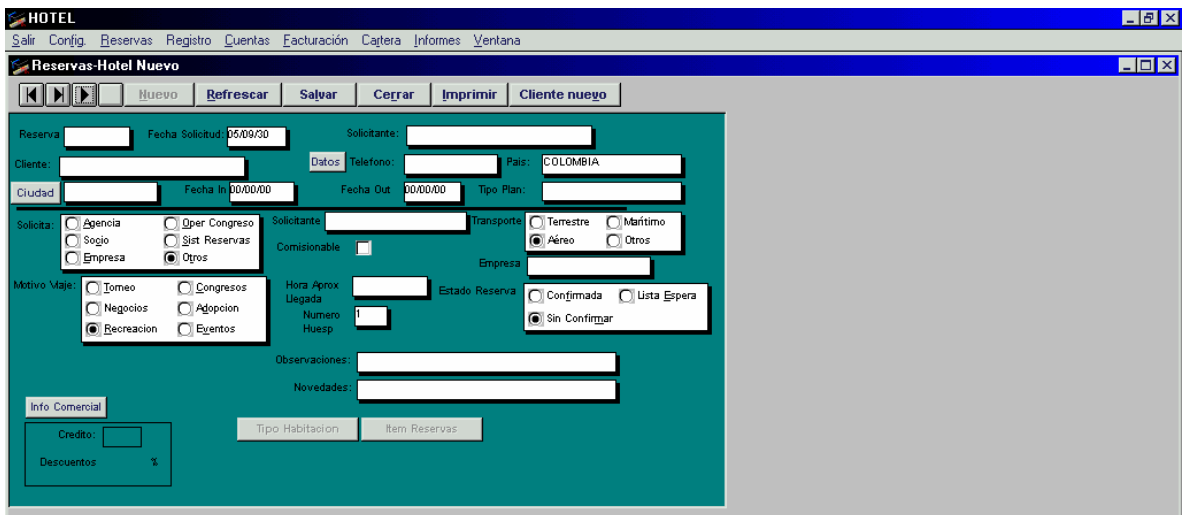
- Configuración. Contiene las opciones de administración del software. Se pueden realizar ingresos de tarifas, tipos de habitación con sus especificaciones, adecuación de los planes de hospedaje, realizar la descripción y contenido de las habitaciones así como su estado actual. Adicionalmente se pueden realizar creación de opciones especiales para el manejo del software del hotel (ver figura 6).

Figura 6. Menú configuración del software de administración del hotel



- Reservas. Contiene las opciones de verificación de disponibilidad, toma de datos para la reserva, edición de las condiciones de la reserva, abonos para la confirmación de las reservas (ver figura 7).

Figura 7. Menú reservas del software de administración del hotel



- Registro. Contiene todos los movimientos de ingreso al hotel como el check in, cambio de habitación, registros de ingreso con reserva o sin reserva, entradas

adicionales, realización de cambios en el registro del huésped, entre otras (ver figura 8).

Figura 8. Menú registro del software de administración del hotel

- Cuentas. Incluyen las actividades que involucran al check out, como la elaboración de la cuenta, la revisión de las descripción de los consumos hasta el momento, las condiciones de las cuentas maestras, entre otros (ver figura 9).

Figura 9. Menú cuentas del software de administración del hotel

Cuenta	Nombre	Fecha In	Fecha Out
19353211-A	CAROL DAVID	05/09/05	05/10/05
19618409-A	BOTMAN PER-ARNE	05/09/25	05/10/25
	BOTMAN AUD HELEN	05/09/25	05/10/25
	BOTMAN CRISTIAN	05/09/25	05/10/25
19620304-A	CASTAÑEDA ROSA	05/09/25	05/09/30
19624408-A	PINZON ADRIANA	05/09/26	05/10/07
	PINZON GILBERTO	05/09/26	05/10/07
19633401-A	RINCON ALEXANDER		
19635303-A	LOAIZA GLADYS		
	GOMEZ MARCELA		
19643012-A	ORDOÑEZ SILVA MIGUEL		
19648101-A	TRONCOSO DAVID		
19650206-A	ARENAS DARIO		
19652407-A	MANRIQUE DIANA		
	BULLES ALEJANDRO		
19653108-A	MIRANDA MAURICIO		
	MORALES CLAUDIA		
19656204-A	IBÁÑEZ JORGE		

Fecha	Cantidad	Valor	Iva	Dcto	Seguro Hotel	Total
2005/09/06	1	\$60.000	\$6.414	\$0	\$2.586	\$69.000 935
2005/09/16	1	\$60.000	\$6.414	\$0	\$2.586	\$69.000 935
2005/09/17	1	\$60.000	\$6.414	\$0	\$2.586	\$69.000 935
2005/09/12	1	\$60.000	\$6.414	\$0	\$2.586	\$69.000 935
2005/09/18	1	\$60.000	\$6.414	\$0	\$2.586	\$69.000 935
2005/09/22	1	\$60.000	\$6.414	\$0	\$2.586	\$69.000 935
2005/09/19	1	\$60.000	\$6.414	\$0	\$2.586	\$69.000 935

Estado de cuenta		935
Total Consumos :	\$0	\$0
Total Hospedaje :	\$1.656.000	\$0
Total Propinas :	\$0	\$0
A pagar :	\$1.656.000	

- Facturación. Contiene todos los movimientos de cierre de cuenta, elaboración de facturas, visualización del estado de cuenta, elaboración de notas créditos (ver figura 10).

Figura 10. Menú facturación del software de administración del hotel

Habt.	Cuenta	Nombre	Fecha In	Fecha Out
002	19659002-A	GUTIERREZ DANIEL	05/09/29	05/10/02 A 002
002		LOW TATIANA	05/09/29	05/10/02 A 002
002		GUTIERREZ EMILIO	05/09/29	05/10/02 A 002
002		GUTIERREZ VICENTE	05/09/29	05/10/02 A 002
007	19672007-A	PINO JORGE	05/09/30	05/10/01 A 007
009	19669009-A	COLMENARES GERMAN	05/09/30	05/10/02 A 009
010	19670010-A	MONSALVE MARIA EUGENIA	05/09/30	05/10/01 A 010
010		GIL DE GARBIRAS MARGARITA	05/09/30	05/10/01 A 010
012	19643012-A	ORDOÑEZ SILVA MIGUEL	05/09/28	05/10/01 A 012
013	19661013-A	PARDO MARCO A.	05/09/29	05/10/02 A 013
101	19648101-A	TRONCOSO DAVID	05/09/28	05/10/02 A 101
108	19653108-A	MIRANDA MAURICIO	05/09/28	05/10/02 A 108
108		MORALES CLAUDIA	05/09/28	05/10/02 A 108
202	19676202-A	URIBE GIL MAURICIO ALFONSO	05/09/30	05/10/02 A 202
202		GIL DE URIBE BLANCA	05/09/30	05/10/02 A 202
202		URIBE ISABEL	05/09/30	05/10/02 A 202
202		RODRIGUEZ LINDA	05/09/30	05/10/02 A 202
202		URIBE MAURICIO	05/09/30	05/10/02 A 202
203	19668203-A	RODRIGUEZ MANUEL	05/09/29	05/10/01 A 203
204	19656204-A	IBAÑEZ JORGE	05/09/29	05/10/01 A 204

- Cartera. Incluyen los informes de control de cobro y descuentos del hotel.
- Informes. Incluyen los informes de operación básica del hotel, como relación de reservas, ocupación del hotel, informe de salidas, informe de entradas, informes gerenciales, informe de habitaciones, informes para auditoría, etc. (ver figura 11).

Figura 11. Menú informes del software de administración del hotel

Habitación	Status	Id Registro	Doc	Nombre	Fecha Ent	Fecha Out
101	O	301				
102	L	302				
103	L	303				
104	L	304				
105	L	305				
106	L	306				
107	L	307				
108	O	308				
201	L	309				
202	O	401				
203	O	402				
204	O	403				
205	O	404				
206	O	405				
207	S	406				
208	S	407				
209	O	408				
210	O	409				
211	O	410				

Id Registro: 19659	
Doc: 80411052	Cuenta: 19659002-A
DANIEL	GUTIERREZ
Fecha Ent: 2005/09/29	Fecha Out: 2005/10/02
Doc: 52045059	Cuenta: 19659002-A
TATIANA	LOW
Fecha Ent: 2005/09/29	Fecha Out: 2005/10/02
Doc: MENOR	Cuenta: 19659002-A
EMILIO	GUTIERREZ
Fecha Ent: 2005/09/29	Fecha Out: 2005/10/02
Doc: MENOR	Cuenta: 19659002-A
VICENTE	GUTIERREZ
Fecha Ent: 2005/09/29	Fecha Out: 2005/10/02

Registro 4 de 4

Adicionalmente, el hotel promociona sus servicios a través de la página web “www.campestrebucaramanga.com”.

❖ Recursos para la innovación. Se cuenta con un departamento de mercadeo, cuya producción intelectual ha desarrollado a partir del segundo semestre del 2004 servicios tales como: plan empresarial, plan salud, paquetes especiales para delegaciones deportivas, plan larga estadía, plan pos-gradados, plan segunda luna de miel, plan noche de bodas. Adicionalmente, la información extraída de las encuestas de satisfacción de huéspedes, son los marcos de referencia para medir la calidad de los servicios, buscando así estrategias de mejora.

❖ Reputación ante los clientes. El nombre de la marca Hotel Club Campestre de Bucaramanga, es sinónimo de exclusividad, reconocimiento y distinción, haciendo que la producción intelectual del recurso humano este genere estrategias de venta y promoción del hotel orientadas a personas con alto nivel económico.

4.2.2 Recursos del club social. El Club social es el principal negocio con que cuenta la empresa, los socios son considerados el corazón de la actividad de la organización, quienes además de ser sus principales clientes, son sus dueños.

4.2.2.1 Recursos tangibles.

❖ Recursos financieros. El club social, es el negocio que actualmente genera mayores ingresos a la organización. En el año 2004 los ingresos operacionales por concepto de ventas de alimentos y bebidas crecieron con respecto al año anterior en un 33%. Igualmente se percibe un incremento en los ingresos por cuotas de administración del 4%, teniendo en cuenta que no se ha incrementado desde el año 2000, sigue siendo la principal fuente de recurso de este negocio. La composición de los ingresos operacionales del club social se muestra en la tabla 4.

Se observa que uno de los ingresos más representativos del club, obedece a las cuotas de administración que mensualmente cancelan los socios según su categoría.

Tabla 4. Composición de ingresos operacionales del club social

COMPOSICION DE INGRESOS OPERACIONALES DEL CLUB SOCIAL						
(miles de pesos)						
Descripción	2003	%	2004	%	Variación	%
Cuota de administración	1'635.009	57	1'703.040	52	68.031	4
Alimentos y Bebidas	728.784	25	966.672	30	237.888	33
Deportes	137.374	4	128.758	4	- 8.616	- 6
Otros	383.692	14	462.904	14	79.212	21
TOTAL	2'884.859	100	3'261.374	100	376.515	12

Fuente: Informe de gestión 2004. Club Campestre de Bucaramanga S.A.

❖ Recursos físicos. El Club Campestre de Bucaramanga S.A. ofrece a sus clientes una completa infraestructura de 520000 m² aproximadamente, a continuación se describen las sitios que la componen:

- *Hall Comedor:* Es el punto de venta más grande del club, se compone de un restaurante al aire libre con vista a las piscinas y parte del campo de golf, un bar, baños, una sala contigua, una cocina, una bodega (economato) donde la cual suministra la gran mayoría de productos que se necesitan para la operación. El Hall comedor presta sus servicios al cliente los lunes de 6:00 a.m. a 7:00 p.m., martes a sábado de 6:00 a.m. a 10:00 p.m., domingos y festivos de 6:00 a.m. a 7:00 p.m.
- *Bar Don Ludo:* Se encuentra contiguo al hall comedor, es un lugar pequeño, muy acogedor, con una decoración antigua, aire acondicionado, y una terraza con vista al campo de golf. Esta abierto al publico de martes a sábado de 2:00 p.m. a 10:00 p.m.
- *Restaurante Caracolí:* Se encuentra contiguo al Hall comedor, esta dispuesta para aquellas personas que desean almorzar en un ambiente más sobrio, cuenta con aire acondicionado y una decoración moderna. Esta abierto al publico de martes a domingo a las 12:00 m.
- *Vestier de Caballeros:* Se encuentra adyacente al Bar Hoyo 19, contiene una zapatería con sala, una serie de lockers para los socios, baño turco y un bar con sala de televisión, esta abierto al público de martes a domingo, desde las 6:00 a.m.
- *Bar Hoyo 19:* Esta ubicado al final del campo del gol (después del hoyo 18). Este lugar presta sus servicios al público los sábados y domingos de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. El

despacho y cobro de los alimentos, bebidas y confitería es realizado desde el Hall comedor.

- *Vestier Damas:* Una zona muy relajada que esta compuesta por un sauna, un baño turco, varias duchas, 2 salas, un televisor, 164 lockers. Desde este punto las socias pueden disfrutar de privacidad, no es permitido la entrada a los caballeros y desde allí pueden consumir los alimentos, bebidas y confitería que gusten. El Hall comedor se realiza el cobro y la entrega de los productos. Este punto presta sus servicios al público de martes a sábado de 6:00 a.m. a 10:00 p.m. y los domingos de 6:00 a.m. a 6:00 p.m.
- *Pizzería:* Esta ubicada en una terraza cerca de las piscinas, con vista al campo de golf, tiene una decoración rustica y muy agradable. Presta sus servicios de jueves a sábado de 4:00 p.m. a 10:00 p.m.
- *Cafetería:* Se encuentra alrededor de las piscinas, esta envuelto en un clima fresco, al aire libre, tiene un bar y una pequeña cocina. El cobro y el despacho de la gran mayoría de alimentos, bebidas y confitería se realiza directamente de la cafetería. Presta sus servicios al público los sábados y domingos de 10:00 a.m. a 6:00 p.m.
- *Campo de tenis:* El club cuenta con 12 canchas de polvo de ladrillo.
- *Kiosco de Tenis:* Es una cafetería ubicada en medio del campo de tenis visitada principalmente por los jugadores de tenis, squash, fútbol y patinaje, cuenta con un inventario de alimentos, bebidas y confitería bastante variado, el cobro se hace desde allí. Se encuentra al publico de martes a viernes de 6:00 a.m. a 10:00 a.m. y de 4:00 p.m. a 10:00 p.m., los sábados de 6:00 a.m. a 10:00 p.m. y los domingos de 6:00 a.m. a 6:00 p.m.
- *Campo de golf:* Es uno de los campos más hermosos y difíciles del país, el cual tiene una longitud total de 6349 yardas repartidas en 18 hoyos. Para su mantenimiento, tiene a su disposición una serie de maquinaria y equipos.
- *Kiosco de Golf:* Es otra cafetería, ubicada en medio del campo de golf, visitada principalmente por los jugadores de golf. Ofrece gran variedad de delicias haciéndose el respectivo cobro desde allí. Se encuentra abierto al público de martes a domingo de 7:00 a.m. a 5:00 p.m.
- *Canchas de squash:* El club cuenta con 4 canchas de squash, se encuentra muy cerca del campo de tenis.

- *Cancha de fútbol:* Una cancha semiprofesional, ubicada en medio de la pista de patinaje.
- *Pista de patinaje:* Se encuentra inmediatamente después de las canchas de tenis, cuenta con gradería.
- *Piscinas:* El club cuenta con 2 piscinas semi-olímpicas, una piscina pequeña, un trampolín, 2 baños. Se encuentra abierta al público de martes a domingo de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.
- *Salón de belleza:* Existe una muy confortable y surtida sala de belleza ubicada al lado del vestier de damas, actualmente es una concesión la cual presta sus servicios.
- *Loma de practica:* Como su nombre lo indica en esta área se aprende y practica el golf, se encuentra en la parte baja de las piscinas y tiene a su disposición unos cómodos baños con 58 lockers, los cuales también son utilizados por las personas que visitan las piscinas. Actualmente presta este servicio una concesión de martes a domingo de 6:00 a.m. a 7:00 p.m.

El mantenimiento y mejoramiento de una infraestructura como la descrita, requiere de una inversión permanente en obras o acciones especiales para la atención oportuna de las diferentes prioridades.

En el año 2004 se realizaron unas obras de mantenimiento locativo en el campo de golf, se continuó con el cambio de la arena y arreglo de los filtros de los bunker, cuya actividad finalizo en el primer semestre del 2005.

En el año 2003 se remodelo el kiosco de golf, se construyeron a su alrededor los drenajes de las aguas lluvias, una ampliación en la zona cubierta, permitiendo de esta manera un mejor almacenamiento y área de trabajo.

Con respecto a la maquinaria en el 2004 se realizó un programa de recuperación de equipos para el mantenimiento del campo de golf. Igualmente en el año 2005 se destinaron recursos para adecuaciones e inversión en algunos puntos de servicio al cliente el bar don ludo, el kiosco de tenis, se reparó el sistema de drenaje de una cancha

de tenis, mantenimiento de las canchas de squash, se realizaron algunos cambios en el mobiliario de las piscinas

❖ **Recurso humano.** Para definir claramente la distribución del recurso humano, el club social se divide en 18 áreas de servicio, de las cuales diez son ambientes donde que se realiza desarrollar el servicio de venta de alimentos, bebidas y confiterías.

- *Ambiente 1 (Hall comedor):* Se tienen cuatro meseros coordinados por un capitán, dos cajeros y dos ayudantes de bar, quienes se encargan recibir los pedidos de alimentos, bebidas y confitería así como de su entrega, prestando atención a las solicitudes de los clientes.
- *Ambiente 2 (Bar Don Ludo):* Debido a que cumple con la misma característica del ambiente 2, se tienen dos meseros.
- *Ambiente 3 (Restaurante Caracolí):* Se tienen dos meseros, debido a su adyacencia con el ambiente 1, se cuenta con la misma caja, y el mismo bar.
- *Ambiente 4 (Vestier de Caballeros):* Hay cuatro ayudantes, dos se encargan del recaudo de green fee, el manejo del calzado de los jugadores y la adjudicación, traslado y/o retiro de lockers. Las otras dos personas se encarga de atender los pedidos de alimentos, bebidas y confitería que se realizan en ese ambiente, además tiene a su cargo el manejo del baño turco. El ayudante de bar y el cajero del ambiente 1, también contribuyen en la operación del vestier.
- *Ambiente 5 (Bar Hoyo 19):* Tiene un cajero, un mesero y un ayudante de bar.
- *Ambiente 6 (Vestier Damas):* Dos ayudantes, quienes se encargan de la entrega de los alimentos, bebidas y confitería. Debido a que en el vestier no se maneja inventario, todos los pedidos son suministrados por el hall comedor. Igualmente esta a cargo la adjudicación, traslado y/o retiro de lockers.
- *Ambiente 7 (Pizzería):* Cuenta con un cocinero, quien se encarga de la elaboración, entrega y cobro de las pizzas.
- *Ambiente 8 (Cafetería):* Es un ambiente independiente al hall comedor en cuanto a cobro y facturación. Cuenta con tres meseros, un cajero y dos auxiliares de cocina.
- *Ambiente 9 (Kiosco de Tenis):* Tiene una ayudante que desempeña la labor de cocinera, cajera y mesera.

- *Ambiente 10 (Kiosco de Golf)*: Tiene un cocinero, un ayudante de bar y un cajero. Los fines de semana, refuerzan la operación dos meseros.
- *Campo de golf*: Dos caddies master, quienes realizan el control de los equipos, y la adjudicación de caddies; dos starter, quienes controlan coordinar el orden de salida de los jugadores, así como de vigilar el pago de green fee. Los caddies no se consideran como recurso humano directo del club, ya que existe una cooperativa independiente que se encarga de su manejo.
- *Campo de Tenis*: Cuenta con dos caddie master, quienes se encargan de la adjudicación de canchas y caddies; dos cancheros que se encargan de mantener en buenas condiciones las canchas.

4.2.2.2 Recursos intangibles.

❖ Recursos tecnológicos. El club social cuenta con varios programas denominados módulos que se utilizan para agilizar la operación y promover información de soporte para el control de la empresa. Los módulos más representativos del club social son: el modulo de facturación, el modulo de compras y el modulo de inventarios.

- Módulo de facturación. Como su nombre lo indica, es un programa creado para el manejo de las ventas en los diferentes ambientes. El software se compone de varias herramientas que son.
 - Básicos. Compone las herramientas de administración del software de facturación. Allí se pueden crear registros de meseros, cajeros, ítems de producto, puntos de venta, mesas, clientes, etc.
 - Transacciones. Incluyen los movimientos que pueden realizar los cajeros y los meseros como la digitación de comandas, anular comandas, reportar pagos, realizar facturas, observar el estado de una cuenta, anular facturas y pagos, etc. (ver figura 12).

Figura 12. Menú transacciones del módulo de facturación

Registrar Facturas

Cancelar Cerrar Buscar cliente Cuenta Antigua Cuenta Abierta

Usuario: MAURICIO CORREDOR Empresa: CLUB CAMPESTRE BUCARAMANGA S.A.
 Punto Vta: 01 No. Factura: CM 247648 Fecha: 2005/09/30 Hora: 13:17:46

Cajero: MAURICIO CORREDOR Ambiente: HALL COMEDOR Lista: LISTA GENERAL DE PRI
 Tipo Cliente: Socios Codigo Cliente: #Persons: 1
 Conavi:
 Propina: 0 Cuotas: 1 Documento Efectivo:

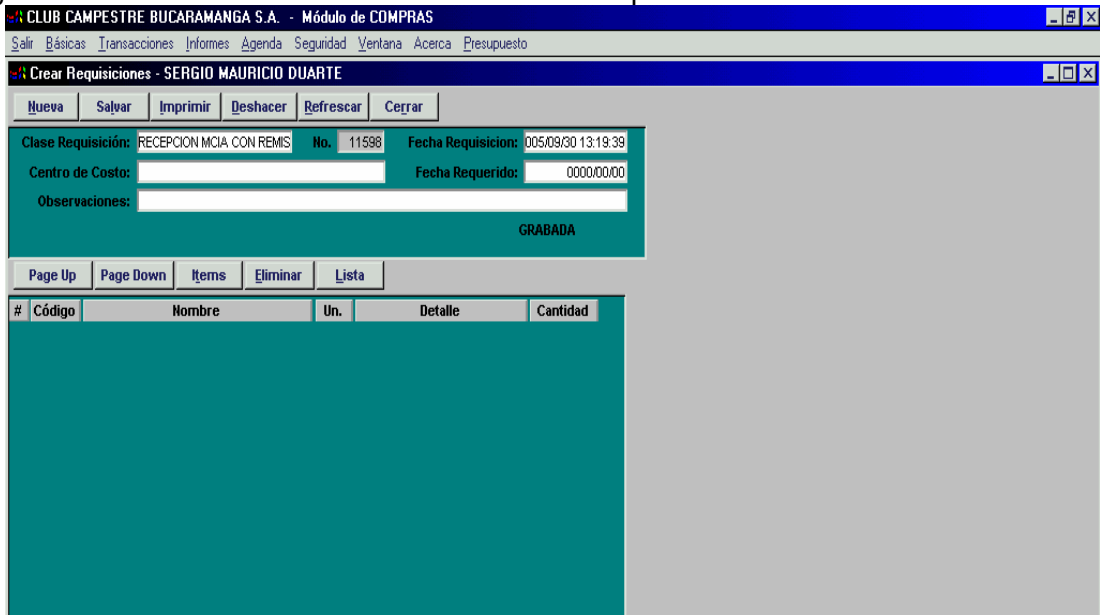
Artículo	Unidad	Descripción	Cantidad	Vir. Unidad
			.0	\$
SubTotal:				\$0
Iva:				\$0
Total a pagar:				\$0

Nuevo ítem Eliminar ítem Bebidas Confites Alimentos División

Efectivo Otro contado Vale cliente Conavi Dividir cuenta Cambio de Precio

- Informes. Incluyen herramientas que permite desplegar informes de ventas y facturación por cajeros, por puntos de venta, por meseros, por mesas, etc.
- Módulo de compras. Contiene las herramientas necesarias para la operación de compras, recepción de mercancías y abastecimiento interno de productos. El software contiene las siguientes herramientas.
 - Básicos. Contiene las herramientas de configuración del módulo de compras, allí se pueden realizar la creación de ítems de producto, registro de proveedores, registro de parámetros de productos, etc.
 - Transacciones. Contiene las opciones para realizar pedidos internos o requisiciones, cotizaciones, ordenes de compra, recepción de mercancías, registro de facturas de compras, traslados a bodegas internas, etc. (ver figura 13).

Figura 13. Menú transacciones del módulo de compras



- Informes. Incluyen las herramientas que reportan información consolidada de pedidos realizados, productos comprados, proveedores seleccionados, monto de las adquisiciones, etc.
 - Agenda. Incluye opciones que permiten consignar al encargado de realizar compras, la realización de una programación de los compromisos propios de su labor como: visitas a proveedores, evaluación de las adquisiciones y empresas, evaluación del stock del almacén general, etc.
 - Presupuesto. Contiene las opciones de realización de un presupuesto para las compras en las distintas áreas de la organización, permitiendo así realizar una planeación de las compras.

- Modulo de inventarios. Compone las herramientas de manejo de las bodegas en la organización, para registrar el control de los inventarios de las mismas. El software contiene las siguientes herramientas.
 - Básicos. Contiene las herramientas de configuración del software como la creación de ítems de productos, creación de bodegas, creación y asignación de familias o tipos de productos, asignación de costo, asignación de stocks máximos, mínimos, promedios, etc.

- Transacciones. Incluye las opciones de registro de salidas, entradas, bajas, devoluciones, etc. que conciernen al movimiento de los productos en las bodegas, además se pueden realizar traslados entre dos bodegas (ver figura 14).

Figura 14. Menú transacciones del modulo de inventarios

- Informes. Contiene las opciones de generación de consolidados de los movimientos de cada bodega, así como los reportes de existencias de las mismas en tiempo real, adicionalmente se pueden observar los stocks máximos, mínimos y promedios de cada bodega; la realización de un control de los costos y rotación de los productos y de las bodegas, entre otros.

Además se tiene una red de comunicación interna por radiofrecuencia, facilitando así la ubicación rápida de algunos coordinadores (seguridad, mantenimiento, servicios especiales, alimentos y bebidas).

A disposición de los socios y terceros, se tiene habilitadas varias extensiones telefónicas en los puntos de mayor afluencia (Kiosco de Tenis, Kiosco de Golf, Hall Comedor, Bar Don Ludo).

❖ Recursos de innovación. Se tienen institucionalizadas las siguientes actividades que representan un atractivo que incentiva el consumo de los clientes: Vacaciones recreativas para los niños entre los 3 y 12 años de edad, mamona y parrillada los domingos, green fee gratis los martes, tarde de te mensualmente, una noche de talentos anual, la celebración del aniversario del club, del día de los niños, día de la madre, día del padre, día de la secretaria, homenaje a la raza santandereana, fiesta de fin de navidad, ferias empresariales. Igualmente se realizan periódicamente encuentros deportivos como el abierto ciudad de Bucaramanga, torneos para niños y adultos tales como: Kiwanis, Rotarios, Posada del Peregrino, La Banderita, Torneo Infantil, Circuito de Tenis Copa Rayco Colombia. Se realizan anualmente diferentes encuentros Interclubes en todos los deportes (natación, tenis, golf, patinaje, squash, etc.)

❖ Reputación ante los clientes. Se mantienen el principio de exclusividad, manejando primordialmente una estrategia propaganda donde los socios son los que se encargan de dar a conocer a sus parientes y amistades el club y todos los servicios que se ofrecen.

4.2.3 Recursos de eventos. El club campestre de Bucaramanga S.A. ofrece confortables y elegantes salones para la realización de todo tipo de eventos desde pequeñas reuniones sociales hasta grandes fiestas y celebraciones.

4.2.3.1 Recursos tangibles.

❖ Recursos financieros. El negocio de eventos cada vez toma más fuerza, la sociedad reconoce que el club campestre posee la comodidad y exclusividad requerida para cualquier celebración, además de los recursos necesarios para su desarrollo. Se ha venido ofreciendo este servicio a todo el mercado, en la actualidad no solo los socios o empresas asociadas gozan de esta oportunidad, también lo hacen las personas presentadas por socios o aquellas empresas que no tiene ningún vinculo con la organización. La tabla 5 muestra como ha sido el incremento en los 2 años pasados:

Tabla 5. Composición de ingresos operacionales por concepto de eventos

COMPOSICION DE INGRESOS OPERACIONALES POR CONCEPTO DE EVENTOS (miles de pesos)				
Descripción	2003	2004	Variación	%
Venta de eventos	692.216	899748	207.532	30

Fuente: Informe de gestión 2004. Club Campestre de Bucaramanga S.A.

Es de resaltar que el club comparado con los hoteles más reconocidos de la ciudad, maneja tarifas cómodas asequibles. La tabla 6 muestra las tarifas correspondientes al año 2005.

Tabla 6. Comparación de tarifas para eventos

TARIFAS PARA EL AÑO 2005			
	CLUB CAMPESTRE	HOTEL CHICAMOCHA	HOTEL DANN CARTON
Salones (100 personas)	De acuerdo a los consumos y alojamiento \$350.000 salón.	\$358.000	De acuerdo a los consumos, \$120.000
Alimentos y Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de tintos \$85.000. ▪ Almuerzos desde \$15.000 + bebidas \$1.200. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de tintos \$55.000. ▪ Almuerzos \$18.500 incluyendo gaseosa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de tintos \$100.000. ▪ Almuerzos \$25.000 sin incluir la bebida.
Ayudas audiovisuales	Cortesía papelógrafo, marcadores, pantalla, T.V y VHS. Video Beam \$100.000, computador \$50.000	Amplificación de sonido de sonido cortesía. Video Beam \$180.000	Cortesía telón, sonido, papelógrafo y marcadores. Video Beam \$150.000, computador \$50.000
Servicios de meseros	Meseros \$40.000 (8 horas) para 20 personas	Cada mesero \$39.000	Mesero \$37.000 para 15 personas

Fuente: Estudio interno de mercadeo. Club Campestre de Bucaramanga S.A.

❖ **Recurso Físico.** Para la realización de los eventos se tiene disponible los siguientes salones.

- *Principal Completo:* Se encuentra adyacente al Hall comedor, cuenta con una pista de baile, un mezanine con vista al campo de golf, cuenta con unos amplios baños y su capacidad es de 1.500 personas en mesas y 800 en auditorio.
- *Principal:* Comprende solamente la pista de baile y el mezanine anteriormente descritos, tiene una capacidad de 100 personas en mesas y 300 en auditorio.
- *Grill:* Esta ubicado al lado del salón principal, cuenta con aire acondicionado, un bar, baños y una pequeña tarima. Su capacidad es de 180 personas en mesas y 200 en auditorio.

- *Fundadores Completo:* Está ubicado en el otro extremo del salón principal, cuenta con aire acondicionado, un bar y baños. Su capacidad es de 180 personas en mesas y 200 en auditorio. En ocasiones se divide el salón en 2 debido a la magnitud de los eventos, quedando cada salón con una capacidad de 50 personas en mesas y 70 en auditorio.
 - *Terraza piscina:* Comprende la zona aledaña a la cafetería, su capacidad obedece a 400 personas en mesas.
 - *Alrededores de la Piscina:* La zona propia de la piscina está rodeada algunas mesas con sombrillas, obediendo a una capacidad de 60 personas.
 - *Restaurante Caracolí:* Como se describió anteriormente, es un salón bastante cómodo donde normalmente los clientes acuden para almorzar, tiene aire acondicionado y su capacidad es de 50 personas en mesas y 60 en auditorio.
 - *Bar Don Ludo:* Igualmente como se describió anteriormente es un sitio bastante sobrio con una decoración rústica, tiene una capacidad de 25 personas en mesas y 30 en auditorio.
 - *Star Grill:* Es un pequeño salón aledaño al Grill, cuenta con baños, aire acondicionado 10 personas en mesa, se utiliza primordialmente para pequeñas reuniones de negocios ya que su capacidad no supera las 10 personas en mesa.
 - *Mundo Ejecutivo:* Es un edificio alejado de los demás salones, se encuentra cerca al campo de tenis, y está compuesto por 3 pequeños salones, cada uno con aire acondicionado, línea telefónica y baños. En total puede albergar a 40 personas en mesas. Mundo ejecutivo, antes llamado mundo miel fue construido para la celebración de eventos infantiles, pero debido al poco uso que se le estaba dando, se decidió redefinir su objetivo y abrirlo adicionalmente para la realización de eventos como seminarios y reuniones empresariales.
 - *Bar Hoyo 19:* Como se describió anteriormente, está ubicado al finalizar el campo de golf, y su capacidad es de 40 personas en mesas y 30 en auditorio.
 - *Salón Campestre:* Está ubicado dentro del hotel, su capacidad es de 30 personas en mesas y 60 en auditorio.
- ❖ **Recursos humanos.** Es de resaltar que se tiene como base el mismo personal en cuanto a meseros, cajeros, cocineros, etc. descrito en el negocio del club social, con

algunas excepciones cuando se presentan eventos demasiado grandes lo que hace necesario contratar a algunos trabajadores extras.

Liderando la operación se encuentra una coordinadora operativa de eventos quien se encarga de realizar el proceso de venta y puesta en marcha de cada celebración.

4.2.3.2 Recursos intangibles.

❖ Recursos tecnológicos. No se cuenta con un software propio del negocio, sin embargo es de resaltar la gran capacidad de promoción y venta que tiene la coordinadora operativa de eventos, quien asesora de manera muy acertada a los clientes que desean celebrar fechas especiales dentro de la organización.

❖ Recursos de innovación. Se cuenta con la creatividad y el conocimiento del personal a cargo de la operación de los eventos, específicamente hablando, del Gerente, la coordinadora operativa de eventos y el capitán de meseros. Se tienen establecidos las siguientes acomodaciones para el montaje de los eventos, teniendo en cuenta la clase: en auditorio, en U, en T, en espina de pescado, Imperial y en aula. Aunque estas distribuciones son las más acostumbradas, el personal tiene la disciplina por investigar e idear nuevas formas.

4.2.4 Recursos con que cuenta la organización para apoyar y controlar sus negocios. Se describen a continuación los recursos que apoyan o controlan las operaciones de los tres frentes de negocio.

4.2.4.1 Recursos tangibles.

❖ Recursos financieros. Aunque la organización se encuentra amparada bajo la ley 550 de reestructuración de pasivos, muestra una gran aceptación por parte de socios y terceros, los ingresos operacionales de la empresa se describen en la tabla 7.

Tabla 7. Composición de ingresos operacionales

COMPOSICION DE INGRESOS OPERACIONALES (miles de pesos)		
Negocio	2004	%
Club Social	3'261.374	64
Eventos	899.748	18
Hotel	888.843	18
TOTAL	4'975.204	100

Fuente: Informe de gestión 2004. Club Campestre de Bucaramanga S.A.

El balance general a corte de 31 de diciembre del 2004 muestra un incremento del patrimonio del 4% respecto al año anterior. Este resultado obedece principalmente a un incremento de activos del club en un 3% y una disminución en los pasivos totales de un 1%. Dentro de estos pasivos se contempla quinientos noventa y dos millones setenta mil pesos (\$ 592'070.000), que corresponden a aporte de los socios para futura suscripción de acciones y que desaparecerán del pasivo a medida que se emitan dichas acciones. El comportamiento de costos y gastos se muestra en la tabla 8, y en la tabla 9 se muestra el comportamiento de activos y pasivos.

Tabla 8. Comportamiento de costos y gastos

COMPORTAMIENTO DE COSTOS Y GASTOS (Miles de pesos)				
Descripción	2003	2004	Variación	%
Costos de ventas	777.481	987.058	209.577	27
Gastos operación	1'016.551	1'293.307	276.756	27
Gastos de administración	1'771.862	1'935.375	163.503	9

Fuente: Informe de gestión 2004. Club Campestre de Bucaramanga S.A.

Tabla 9. Comportamiento de activos y pasivos

COMPORTAMIENTO DE ACTIVOS Y PASIVOS (Miles de pesos)				
Descripción	2003	2004	Variación	%
Activos Totales	20'736.801	21'390.119	653.318	3
Pasivos Totales	2'414.965	2'386.313	- 28.652	- 1
Patrimonio	18'321.836	19'003.806	681.970	4

Fuente: Informe de gestión 2004. Club Campestre de Bucaramanga S.A.

Es importante destacar el prepago de la deuda efectiva a la banca durante el año 2004, por un valor cercano seiscientos cuarenta y cuatro millones de pesos (\$ 644'000.000), correspondientes a abonos a capital pactados para los años 2005, 2006 y parte del 2007, dentro del acuerdo de reestructuración de la ley 550. Este prepago de deuda se logró debido a la alta liquidez que mantiene la empresa producto de sus resultados económicos y manejo de sus recursos. A diciembre 31 de 2004, la institución cerró con un disponible de quinientos cincuenta y cuatro millones de pesos (\$ 554'000.000).

Los resultados obtenidos en el periodo de 2004, el incremento del patrimonio, afectan positivamente el valor intrínseco de las acciones, el cual creció para el 2003 en un 1,86% y para el 2004 en un 3,38%.

- ❖ Recursos humanos. Se cuenta con una plantilla de personal compuesta por:
 - Cuatro auxiliares de lavandería, quienes desempeñan la labor del lavado y planchado de las prendas enviadas por el huésped, igualmente del cuidado en la limpieza de las toallas, tapetes, sábanas, cubrelechos, batas de baño, mantelería, etc.
 - Un departamento de mercadeo, que desempeña la labor de promoción y comercialización de los servicios que se ofrecen, así como las ventajas que representa el visitar el club.
 - Un departamento de mantenimiento, quienes se encargan de realizar las reparaciones locativas.
 - Un departamento de recurso humano, quien esta atento a suplir las necesidades de personal, manteniendo el número de trabajadores requeridos para cada labor.
 - Un departamento de sistemas, que se encarga de la asistencia técnica y el funcionamiento normal de los equipos de cómputo.
 - Un departamento de compras que se encarga de suministrar los elementos necesarios para el adecuado funcionamiento del hotel.

Controlando directamente la operación se encuentra:

- El auditor quien desempeña la labor de observar la veracidad y exactitud de los registros, investigar y corregir errores en el cobro de los servicios.
- Un departamento de tesorería y cartera, quienes se encargan del manejo del cobro y el recaudo de los dineros recibidos en el hotel.

- Un departamento de costos, que se encarga de los gastos y costos internos, igualmente tiene a su cargo el control de los inventarios.
- Un coordinador administrativo y financiero, quien se encarga de velar que todas las funciones de control se desarrollen de manera adecuada.

4.2.5 Fortalezas y debilidades del Club Campestre de Bucaramanga S.A. Las fortalezas y debilidades identificadas en la organización y sus frentes de negocio, se muestran en la tabla 10.

Tabla 10. Fortalezas y debilidades del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

	FORTALEZA	DEBILIDAD
HOTEL	<ul style="list-style-type: none"> • La oferta de planes de hospedaje es muy variada, dando a los clientes muchas razones para escoger el club campestre como destino. • Sus huéspedes pueden disfrutar adicionalmente de los servicios del club (piscinas, ambientes, canchas, zonas húmedas, etc.) • Comparado con los mejores hoteles de la ciudad, el club campestre ofrece las tarifas más bajas. • Sus instalaciones se encuentran dentro del club, el cual se destaca por su ambiente campestre, alejado del ruido y congestión de la ciudad. • Sus habitaciones se encuentran recientemente remodeladas, brindando gran comodidad. • Se encuentra cercano a sitios de interés común como: centros comerciales, bancos, iglesias, centro medico, estación de servicio automotriz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de procedimientos que contribuyan a la organización de la operación. • Existen fallas en la comunicación entre los botones, camareras y recepción, ocasionando fallas en el servicio. • Los aspectos del software que se conocen, no se manejan completamente, debido a la falta de entrenamiento. • Como consecuencia de lo anterior, se están utilizando registros manuales como: formatos de reserva, ingreso de huéspedes, entre otros, incrementando el uso innecesario de papelería y aumentando el tiempo de servicio. Se presentan duplicidad de tareas al registrar en el sistema, la información de los formatos diligenciados de manera manual. • No existe un servicio pos-venta completamente desarrollado debido a la carencia de información • No se tiene certeza que el software de administración del hotel este desarrollado en un 100%, desconociendo su verdadero alcance. • La página web actual no contiene elementos suficientes para una buena promoción tales como tarifas, planes turísticos, ventajas y fortalezas del hotel. • Los espacios de la recepción no se encuentran en perfecto orden y aseo, generando una mala impresión ante los clientes.

	FORTALEZA	DEBILIDAD
HOTEL		<ul style="list-style-type: none"> • No existe un espacio físico de acceso a internet, que cumpla con los requerimientos estéticos, de comodidad y privacidad necesarias para los huéspedes. • Elementos como los tendidos, sábanas, cortinas, entre de algunas habitaciones se encuentran en estado de deterioro por el largo tiempo de uso. • El personal de camareras, botones y algunos recepcionista incluyendo la coordinadora del servicios hoteleros no tiene dominio de una segunda lengua.
CLUB SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece gran variedad de servicios acomodándose a todos los gustos y costumbres. • Es centro importante de encuentros deportivos, especialmente de golf. • Siendo el club con mayor número de socios, posee la cuota de administración más baja de la ciudad. • El good will de la empresa genera en las personas un sentido de exclusividad y distinción. • Debido a su gran trayectoria en el sector (75 años), inspira confianza y solidez ante sus clientes. • Sus instalaciones son muy atractivas y ofrecen gran confort. • Su campo de golf esta catalogado como el mejor del oriente colombiano. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal encargado de la atención al público en los distintos puntos de venta no tienen dominio de una segunda lengua. • No existe una política definida de mantenimiento, comercialización y conservación de socios. • En áreas físicas de uso exclusivo del personal, se encuentran deterioradas, y no cuentan con el suficiente espacio para el desarrollo de su operación, como la cocina del hall comedor (cocina de socios). • No se realiza un control adecuado y verdadero del inventario. • En productos como: repuestos, toallas desechables, bombillos, servilletas, entre otros, se sacrifica la calidad por el precio. • Elementos como toallas, taparrabos, entre otros se encuentran en estado de deterioro por el largo tiempo de uso.
CLUB SOCIAL		<ul style="list-style-type: none"> • Muchas de las maquinas utilizadas en el mantenimiento del campo de golf, se encuentran en alto grado de riesgo de falla, lo que conlleva realizar frecuentemente mantenimiento correctivo, ocasionando perdidas en tiempo y dinero.

	FORTALEZA	DEBILIDAD
EVENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • La persona encargada de la venta y operación, tiene gran conocimiento en el campo de la organización de eventos, brindado a los clientes una excelente asesoría de acuerdo a la celebración que se desea realizar. • Se ofrecen varios servicios adicionales para mejorar el desempeño del evento, como ayudas audiovisuales, servicio de línea telefónica, internet inalámbrico, montaje de stands cuando sea requerido por el cliente. • Variedad de salones remodelados y polifuncionales que cuentan con los elementos básicos necesarios para brindar comodidad a los clientes. • Salones con gran capacidad para celebrar grandes eventos nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene trabajo conjuntamente con la vigilancia, para garantizar la seguridad de los invitados. • Debido a que la venta y operación de eventos son tareas que demanda gran inversión de tiempo, no pueden ser desarrolladas por una sola persona. • Las áreas involucradas en la operación de los eventos no toman con el suficiente compromiso aquellas celebraciones pequeñas, generando inconformidad en los asistentes. • No se cuenta con un documento (contrato) totalmente establecido, que permita adquirir la mayor información de lo que el cliente desea y asegurar la cancelación del evento. Además no permite que la empresa pueda emitir acciones de cobro cuando se queda en mora produciendo cartera muerta. • Los registros de las características se llevan de manera manual, ocasionando duplicidad de tareas al transcribirlo en medio magnético. • No se tienen políticas de negociación completamente establecidas (descuentos y cobro). • El tiempo para el estudio de una cuenta de crédito empresarial, no está definido.
HOTEL – CLUB SOCIAL – EVENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • La exclusividad del sitio hace que el cliente se sienta seguro. • Se cuenta con una cooperativa de trabajo asociado bastante confiable (Gesercoop). • Existe un comité paritario de salud ocupacional apoyado por la ARP del seguro social. • Beneficio de alimentación para todos los trabajadores. • Se cuenta con trabajadores con valiosos conocimientos en distintas ramas necesarias para el desarrollo de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace algún tiempo se levantaron varios procesos en distintas áreas de la organización, de los cuales muy pocos se conocen y ninguno se lleva a cabo a conformidad. • Falta de motivación del personal para adquirir nuevos conocimientos necesarios para mejorar el servicio al cliente. • Personal con alta resistencia al cambio.

	FORTALEZA	DEBILIDAD
HOTEL – CLUB SOCIAL – EVENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un cuerpo administrativo con sentido de pertenencia hacia la organización. • Esta ubicado en uno de los sectores más exclusivos y frescos, lo que hace que su mercado objetivo se sienta cómodo e identificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación negativa por parte de algunos líderes sindicales generando un clima laboral desfavorable y resistencia a cualquier propuesta de cambio. • No existe una constante y adecuada supervisión por de los distintos coordinadores y jefes de áreas para el adecuado desarrollo de las tareas. • Hay fallas en la comunicación entre las áreas, generando riesgos que pueden desembocar en fallas de operación de los distintos negocios. • El aumento del personal contratado a través de cooperativas genera inconformidad y falta de motivación al momento de ejercer las labores. • Falta de claridad en las funciones que debe desarrollar cada área. • No se tiene definida claramente la función de la auditoría interna. • En áreas como vigilancia y control administrativo (auditoría), no se cuenta con el personal suficiente para el desarrollo de la operación. • Se detectan jefaturas inmediatas sin un empoderamiento total del cargo el caso de los coordinadores de alimentos y bebidas, costos y sistemas. • Falta de planeación en el proceso de entrenamiento del personal de acuerdo a las necesidades de cada cargo. • Algunas áreas como servicios especiales, seguridad y mantenimiento poseen trabajadores ineficientes, debido en gran parte a su avanzada edad. • Altos costos en nómina por acuerdos convencionales con el sindicato del club. • Actualmente existen 23 trabajadores vinculados al régimen anterior incidiendo en el alto costo de la nómina. • No existe un programa de inducción y seguimiento en salud ocupacional para el personal. Igualmente el cuerpo directivo no conoce la verdadera importancia de llevar este proceso completamente.

	FORTALEZA	DEBILIDAD
HOTEL – CLUB SOCIAL – EVENTOS		<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene una disciplina de mantenimiento preventivo, ocasionando perdidas de tiempo en la operación cuando ocurren fallas de equipos. • No existe un sistema de información que proporcione datos estadísticos reales y a tiempo para su análisis y posterior toma de decisiones. • No se poseen equipos de cómputo actualizados, que permitan soportar mayor capacidad de desempeño en las tareas. • No se tiene organización en el control de inventarios, dado a que el software dedicado para tal fin, no tiene todos los ítems de productos utilizados. • La desorganización marcada en el control de inventarios, dificulta la gestión eficiente de las compras y la distribución interna de los productos.

4.2.6 Aptitudes centrales del Club Campestre de Bucaramanga S.A. Como fuente de ventaja competitiva, las aptitudes centrales distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Como una habilidad para tomar acciones, las aptitudes centrales "... constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por su habilidad para ofrecer valor a los clientes durante un largo periodo."¹⁴

No todos los recursos de una empresa son activos estratégicos; es decir, activos que tienen valor competitivo y comercial para servir como fuente de ventaja competitiva. Es probable que algunos de ellos den como resultado la incompetencia, dado que representan áreas competitivas en las que empresa es débil en comparación con sus competidores. Por lo tanto, algunos recursos pueden dificultar o impedir el desarrollo de una aptitud central.

Para que una aptitud central sea fuente de una ventaja competitiva sostenible para la organización, debe cumplir cuatro criterios básicos. Ser valiosas, es decir que crean valor

¹⁴ HITT, Michael. Op. Cit, p. 96

para la empresa y le ayudan a neutralizar los peligros o aprovechar sus oportunidades; ser raras o que pocos competidores la posean; ser costosa de imitar y ser insustituible.

A continuación se evaluarán algunas fortalezas o recursos de la organización que se consideran aptitudes centrales, para identificar si estas pueden generar ventaja o desventaja competitiva según los cuatro criterios mencionados (ver tabla 11).

Tabla 11. Evaluación de las aptitudes centrales

ES VALIOSA?	ES RARA?	ES COSTOSA DE IMITAR?	ES INSUSTITUIBLE?	CONSECUENCIAS COMPETITIVAS
NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
SI	NO	NO	SI/NO	Paridad competitiva
SI	SI	NO	SI/NO	Ventaja competitiva temporal
SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Hitt, Michael, et al. Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización. México, Thompson editores 1999.

Finalizada la evaluación, se identifican cuales capacidades, son aptitudes centrales fuente de ventaja competitiva ya sea temporal o sostenible.

1. Las instalaciones del hotel se encuentra dentro del club, que se destaca por su ambiente campestre alejado del ruido y congestión de la ciudad.

PREGUNTA	RTA	RAZON
Es valiosa?	SI	Porque representa una de las razones más fuertes y atractivas para captar clientes
Es rara?	SI	Ningún hotel de la región se encuentra dentro de un club social.
Es costosa de imitar?	SI	Porque es necesaria la inversión de grandísimas sumas de dinero y tiempo para ofrecer unas instalaciones similares a las del club.
Es insustituible?	SI	Porque no existe una combinación de servicios equivalente.

2. El hotel posee las tarifas corporativas más bajas del mercado.

PREGUNTA	RTA	RAZON
Es valiosa?	SI	Porque le permite estar al alcance del presupuesto de las empresas
Es rara?	NO	Cualquier hotel podría tenerla
Es costosa de imitar?	SI	Porque significaría un sacrificio de utilidades en la reducción de los costos.
Es insustituible?	NO	Porque se pueden sustituir con promociones de servicios adicionales, diferenciación en el trato, etc.

3. El campo de golf esta catalogado como el mejor del oriente colombiano.

PREGUNTA	RTA	RAZON
Es valiosa?	SI	Porque es el principal atractivo del club
Es rara?	SI	En la región no existe un campo de golf con la topografía que posee el club
Es costosa de imitar?	SI	La inversión de dinero es extremadamente onerosa
Es insustituible?	SI	Porque debido a sus condiciones de dificultad presenta un reto para los golfistas

4. El club posee la cuota de administración más baja del mercado.

PREGUNTA	RTA	RAZON
Es valiosa?	SI	Porque representa un motivo para captar clientes en cantidades
Es rara?	NO	Porque cualquier club puede ofrecer una cuota de administración económica
Es costosa de imitar?	SI	Porque se pueden sacrificar utilidades y el nivel del servicio prestado
Es insustituible?	NO	Porque no existe una combinación de servicios equivalente.

5. El club ofrece unas empanadas con sabor exquisito

PREGUNTA	RTA	RAZON
Es valiosa?	SI	Es uno de los productos bandera del club campestre
Es rara?	NO	Es un alimento de alta popularidad
Es costosa de imitar?	SI	La sazón de la persona que las prepara es única
Es insustituible?	NO	Porque se pueden ofrecer otros alimentos exquisitos

6. La marca Club Campestre de Bucaramanga refleja distinción y exclusividad.

PREGUNTA	RTA	RAZON
Es valiosa?	SI	Refleja prestigio, status
Es rara?	SI	El nombre de la empresa es único.
Es costosa de imitar?	SI	La trayectoria de los 75 años requiere una inversión muy difícil de alcanzar
Es insustituible?	SI	Porque es la identidad de la empresa

7. El club campestre cuenta con salones multifuncionales y de gran capacidad

PREGUNTA	RTA	RAZON
Es valiosa?	SI	Porque brinda la facilidad para celebrar cualquier tipo de evento
Es rara?	NO	Porque existen diversos sitios que poseen salones para celebrar cualquier tipo de evento
Es costosa de imitar?	SI	Porque requiere gran inversión de dinero para construir una variedad de salones en el mismo sitio como lo ofrece el club campestre
Es insustituible?	NO	Porque existen otras opciones igualmente atractivas para celebrar un evento, como un auditorio, un estadio, entre otros.

Del los seis aspectos tenidos en cuenta, se identifica que la organización posee tres aptitudes centrales son fuente de una ventaja competitiva sostenible. Estas aptitudes centrales son:

- Las instalaciones del hotel se encuentra dentro del club, que se destaca por su ambiente campestre alejado del ruido y congestión de la ciudad.
- El campo de golf esta catalogado como el mejor del oriente colombiano.
- La marca Club Campestre de Bucaramanga refleja distinción y exclusividad.

Los cuatro aspectos restantes no se consideran aptitudes centrales, puesto que no son fuente de una ventaja competitiva por lo menos temporal, por tanto se consideran capacidades que generan fortalezas para la organización.

4.2.7 Análisis de la cadena de valor. Se define el **valor** como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una organización se divide en actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias están relacionadas con la creación física de un producto, su venta y distribución a los compradores y su servicio después de la venta. Están incluidas en este grupo:¹⁵

Servicio: Actividades diseñadas para aumentar o conserva el valor de los productos y/o servicios.

- ❖ **Mercadotecnia y ventas:** Se relacionan para proporcionar medios a través de los cuales los clientes pueden comprar los productos y/o servicios e inducirlos a que lo hagan.
- ❖ **Logística externa:** Relaciona la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto y/o servicio.
- ❖ **Operaciones:** Actividades necesarias para convertir en productos finales los insumos que proporciona la logística interna.
- ❖ **Logística interna:** Involucra el manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios, que se utilizan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto y/o servicio.

Las actividades de apoyo ofrecen el respaldo necesario para que las actividades primarias tengan lugar. Dentro de este grupo se encuentran:

¹⁵ HITT, Michael. Op. cit. p. 106

- Infraestructura de la empresa: Incluye actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar el trabajo de cada cadena de valor.
- Administración de recursos humanos: Actividades que incluyen reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones a todo el personal.
- Desarrollo tecnológico: Se llevan a cabo para mejorar el producto y/o servicio, y los procesos que se emplean para fabricarlo.
- Adquisición: Actividades que se realizan para comprar los insumos necesarios para la fabricación de los productos y/o servicios de una empresa.

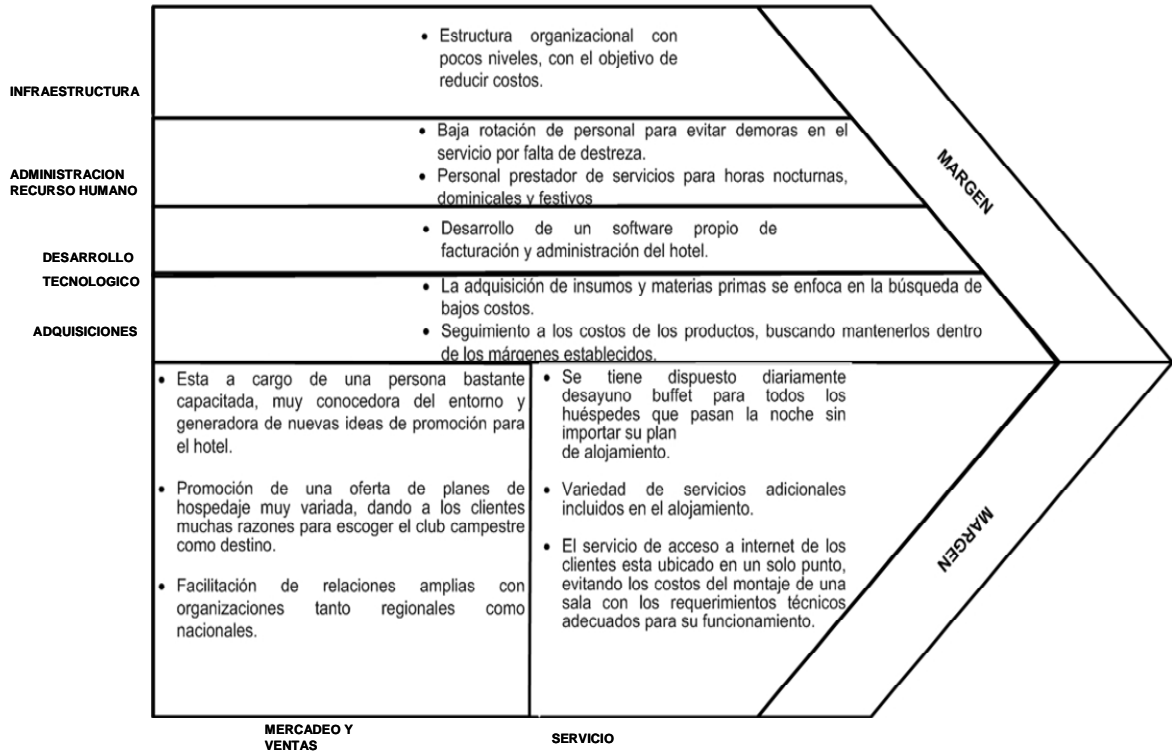
Las estrategias a nivel de negocio se ocupan de la posición industrial de una compañía en relación con sus competidores, al determinar su estrategia, las empresas evalúan dos tipos de ventaja competitiva: “un costo más bajo que sus competidores y la capacidad de diferenciación”. Se define como una estrategia de liderazgo en costos al conjunto integrado de acciones diseñado para fabricar productos al costo más bajo posible en relación con los competidores, y que incluyen características que sean aceptables para el cliente. Una estrategia de diferenciación busca fabricar productos y/o prestar servicios que los clientes perciban como diferentes en aspectos importantes para ellos.¹⁶

Se observa que el Club Campestre de Bucaramanga S.A. en su conjunto esta enfocado hacia una estrategia combinada costo – diferenciación, por un lado poseen factores importantes que contribuyen a su reconocimiento y distinción en el sector y por otro lado se maneja una política de ahorro con márgenes claramente establecidos.

4.2.7.1 Análisis de la cadena de valor para el hotel. Las actividades de la cadena de valor se ilustran en la figura 15.

¹⁶ HITT, Michael. Op. Cit. p.134-136

Figura 15. Cadena de valor para el hotel



- Actividades de apoyo:
 - Infraestructura de la empresa: Con relación a la estructura organizacional se compone de pocos niveles, el personal operativo del hotel que incluye los recepcionistas, camareras, botones y lavandería están a cargo de la coordinadora de servicios hoteleros, quien a su vez esta dirigida por el gerente de la organización.
 - Administración de recursos humanos: Al contrario de la actividad anterior, se identifica básicamente una estrategia enfocada en la reducción de costos, no se tiene acostumbrado rotar al personal que se tiene, en su mayoría son trabajadores fijos o pertenecientes al sindicato. Se tiene establecida dentro de la programación, que el personal fijo no labore en horas nocturnas y fines de semana, con el fin de evitar incurrir en sobrecostos por horas adicionales, recargos nocturnos, y dominicales. Igualmente solo en casos de extrema necesidad y con la autorización del coordinador del área, se pueden extender los horarios de los trabajadores.

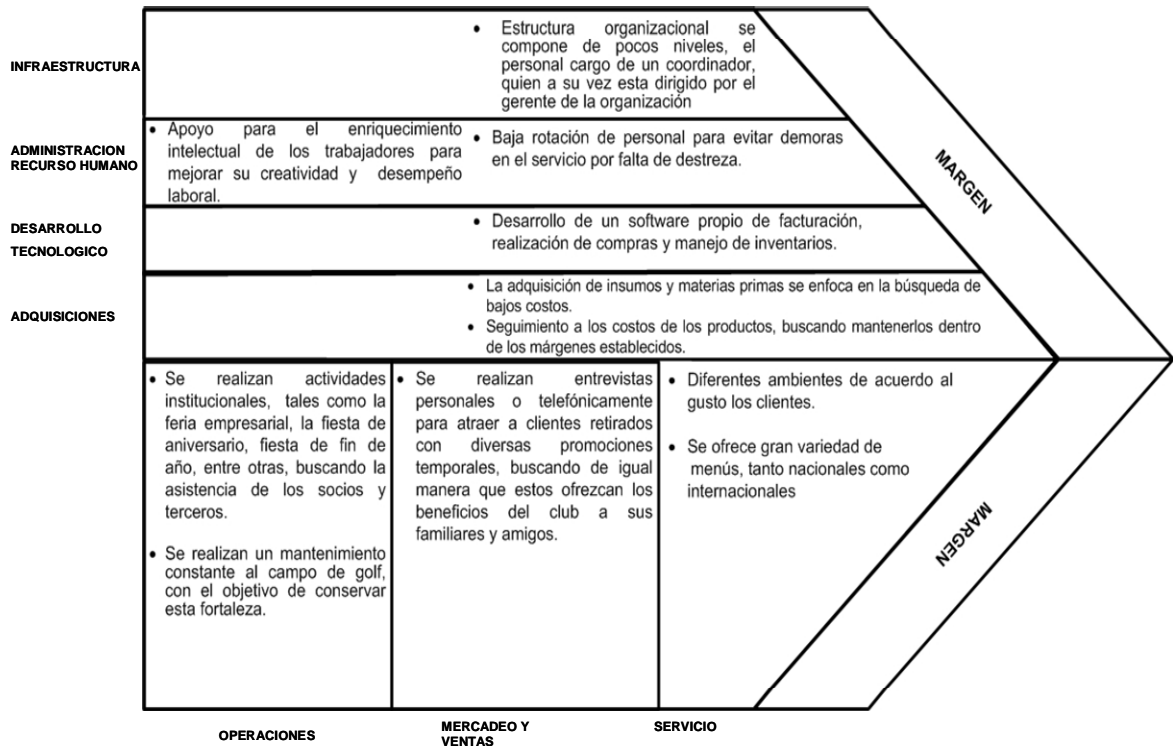
- Desarrollo tecnológico: Se identificó una estrategia única relacionada con la existencia del software de administración del hotel, para mejorar la prestación del servicio al cliente, siendo una herramienta que trata de adaptarse a las necesidades de la organización en su operación normal. Con este sistema se está evitando la inversión de grandes sumas de dinero para la adquisición y mantenimiento de paquetes informáticos especializados con tecnología de punta que se comercializan actualmente. Sin embargo es de resaltar que debido a la gran obsolescencia del lenguaje de programación que tiene el software, si se contemplase la posibilidad adquirir un sistema de información, se tendría que incurrir en costos tanto de licencia como de renovación de equipos.
- Adquisiciones: Se identificaron acciones que buscan la disminución de costos en la adquisición de materias primas y elementos necesarios para la prestación del servicio, adicionalmente la junta directiva tiene claramente establecidos unos márgenes para que se lleve el control sobre los gastos por tal concepto.
- Actividades primarias:
 - Servicio: Se observa que a la hora de prestar sus servicios, el hotel ofrece ventajas que marcan la diferencia logrando gran reconocimiento y fidelización de sus clientes. Gracias a la gran ventaja que implica estar ubicado dentro medio de un club social, el huésped tiene a su disposición todos los servicios (zonas húmedas, piscina, bares, canchas, campo de golf, entre otros) que allí se prestan. En cuanto a la alimentación que es un servicio de suma importancia para el negocio, se observa preparación de distintos platos nacionales e internacionales muy atractivos para los clientes, lo que se traduce en una estrategia de diferenciación.
 - Mercadeo: El negocio cuenta con una verdadera profesional en el campo del mercadeo, se observa el esfuerzo por plantear y seguir estrategias diferenciadoras, que atraigan el mercado, que los convenza de que la mejor opción que existen en el oriente colombiano es el hotel club campestre de Bucaramanga sea cual sea el la actividad que se venga a desarrollar (descanso,

negocios, deporte, entre otros). Se observa la fuerte tarea de promoción que se realiza enfocada a las organizaciones tanto regionales como nacionales, ofreciendo planes para todos los gustos y necesidades con tarifas muy cómodas. Para la planeación de planes de hospedaje y determinación de tarifas se tiene en cuenta uno de los aspectos más importantes para todo negocio: la competencia, que sin duda se tiene claramente identificada y caracterizada.

En términos generales, se puede identificar que en el hotel se esta aplicando una estrategia combinada costo – diferenciación, sin embargo se observa una inclinación sobre todo en las actividades de apoyo hacia la búsqueda de un liderazgo en costos.

4.2.7.2 Análisis de la cadena de valor para el club social. La cadena de valor para el club social se muestra en la figura 16.

Figura 16. Cadena de valor del club social



- Actividades de apoyo:

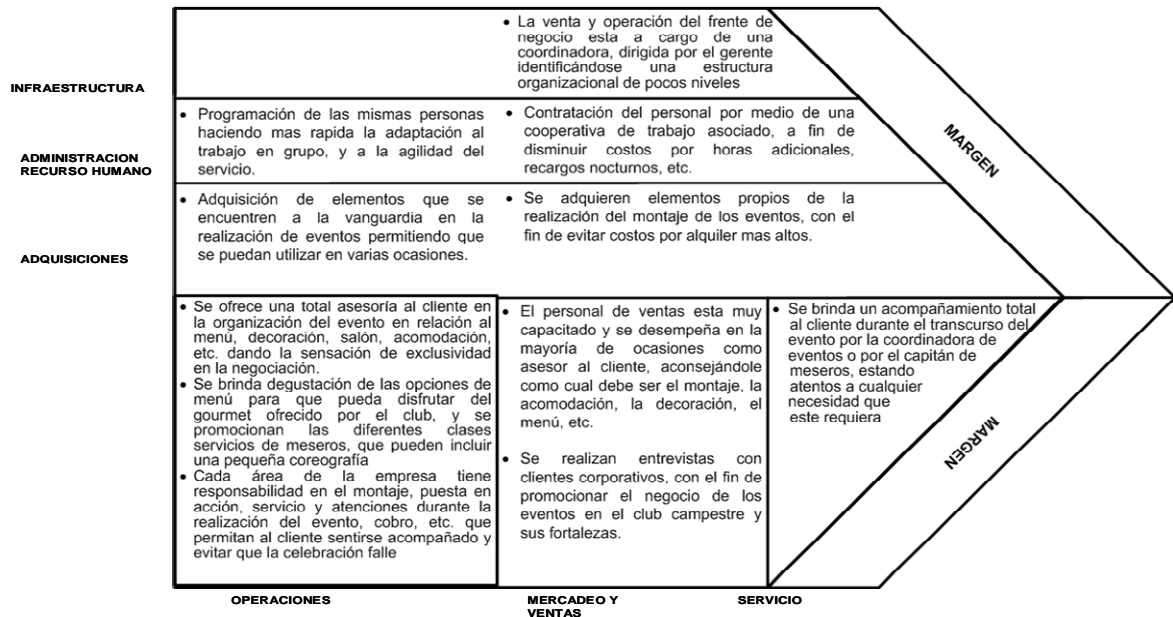
- Infraestructura de la empresa: Con relación a la estructura organizacional se compone de pocos niveles, el personal cargo de un coordinador, quien a su vez esta dirigido por el gerente de la organización.
 - Administración de recursos humanos: En busca de una diferenciación, se dirigen esfuerzos como el apoyo para el enriquecimiento intelectual de los trabajadores para el aumento de su creatividad y desempeño laboral, buscando el mejoramiento y excelencia en la prestación del servicio. Por otro lado, se tiene claramente definidas algunas medidas para el ahorro en costos por este concepto: baja rotación del personal, evitando de esta manera costos de entrenamiento y errores por inexperiencia y contratación de personal extra a través de una cooperativa de trabajo asociado, que permita la disminución de costos por concepto de horas adicionales, y carga prestacional, sin embargo es de resaltar que esta ultima medida, no es totalmente ventajosa para la organización, ya que se pueden incurrir en costos implícitos como: tiempo de adiestramiento en la nueva labor, errores cometidos por la inexperiencia que se ven reflejados en el servicio al cliente, inseguridad laboral al no estar vinculado directamente con la empresa.
 - Desarrollo tecnológico: En esta actividad sin duda se observa una búsqueda por disminuir costos, al igual que el hotel, se identifican esfuerzos dirigidos hacia el acondicionamiento del software de facturación y de inventario, que evite la inversión de cantidades considerables de dinero para la adquisición de un paquete nuevo con tecnología de punta que facilite la operación y permita obtener informes estadísticos reales y completos para su análisis.
 - Adquisiciones: Se identifican acciones que buscan la disminución de costos en la adquisición de materias primas y elementos necesarios para la prestación del servicio, adicionalmente la junta directiva tiene claramente establecidos unos márgenes para que se lleve el control sobre los gastos por tal concepto.
- Actividades primarias:

- Servicio: Con el fin de variar la oferta de los alimentos que se ofrecen, y así diferenciar el servicio, se realizan acciones dirigidas a la producción de menús nacionales e internacionales ajustados a la diversidad de gustos y culturas de los clientes.
- Mercadeo: En busca de diferenciar el servicio, cambiando a una actitud pasiva de espera a los socios, por una posición más activa que permita atraer a clientes retirados ofreciendo promociones temporales.
- Operación: Se realizan actividades institucionales para la conmemoración de fechas especiales como: el aniversario del club, fin de año, entre otros; incentivando la asistencia de los socios al club. Se realizan un mantenimiento constante al campo de golf, con el objetivo de conservar esta fortaleza.

En términos generales se logra identificar una estrategia combinada costo – diferenciación, debido a que sus acciones están dirigidas a brindar un servicio exclusivo, acompañado de una política administrativa de control de costos

4.2.7.3 Análisis de la cadena de valor para eventos. La cadena de valor para eventos se muestra en la figura 17.

Figura 17. Cadena de valor para eventos



Los eventos están enfocados a una estrategia de diferenciación-costo que permita complacer a los clientes con celebraciones exclusivas, incentivando la fidelidad de los mismos, y la propaganda ante los clientes potenciales.

- Actividades de apoyo:
 - Infraestructura de la empresa: La venta y operación del frente de negocio esta a cargo de una coordinadora, dirigida por el gerente identificándose una estructura organizacional de pocos niveles.
 - Administración de recursos humanos: A pesar de que se contrata el personal a través de una cooperativa de trabajo asociado para disminuir costos, se trata de programar a personas que se destaquen por buen servicio a los clientes, conformando así buenos grupos de trabajo que conlleven a una atención de alto nivel.
 - Adquisiciones: Se identifican esfuerzos como la adquisición de elementos que se encuentren a la vanguardia, permitiendo así la promoción de los eventos con mayor número de opciones que se encuentren a la par con la moda actual. Además se adquieren para dar a los clientes la sensación de innovación del manejo de los eventos y vistosidad en los montajes de los mismos.

Las actividades de desarrollo tecnológico no se encuentran definidas, ya que la operación normal de la venta, montaje, servicio y cobro de los eventos no contienen acciones tecnológicas importantes y que lleguen a convertirse en trascendentales para el desarrollo de la operación.

- Actividades primarias:
 - Servicio: Se brinda un acompañamiento total al cliente durante el transcurso del evento por la coordinadora de eventos o por el capitán de meseros, estando atentos a cualquier necesidad que este requiera.
 - Mercadeo: El personal de ventas es bastante capacitado y se desempeña en la mayoría de ocasiones como asesor al cliente, aconsejándole como cual debe ser

el montaje, la acomodación, la decoración, el menú, etc. brindando exclusividad en la atención a cada cliente. Además se realizan entrevistas con clientes corporativos, con el fin de promocionar el negocio de los eventos en el club campestre y sus fortalezas, destacando el good will de la organización.

- Operaciones: Se ofrece una total asesoría al cliente en la organización del evento en relación al menú, decoración, salón, acomodación, etc. dando la sensación de exclusividad en la negociación. Además se brinda degustación de las opciones de menú para que pueda disfrutar del gourmet ofrecido por el club, y se promocionan las diferentes clases servicios de meseros, que pueden incluir una pequeña coreografía. Cada área de la empresa tiene responsabilidad en el montaje, puesta en acción, servicio y atenciones durante la realización del evento, cobro, etc. que permitan al cliente sentirse acompañado y evitar que la celebración falle.

5. FASE DE DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

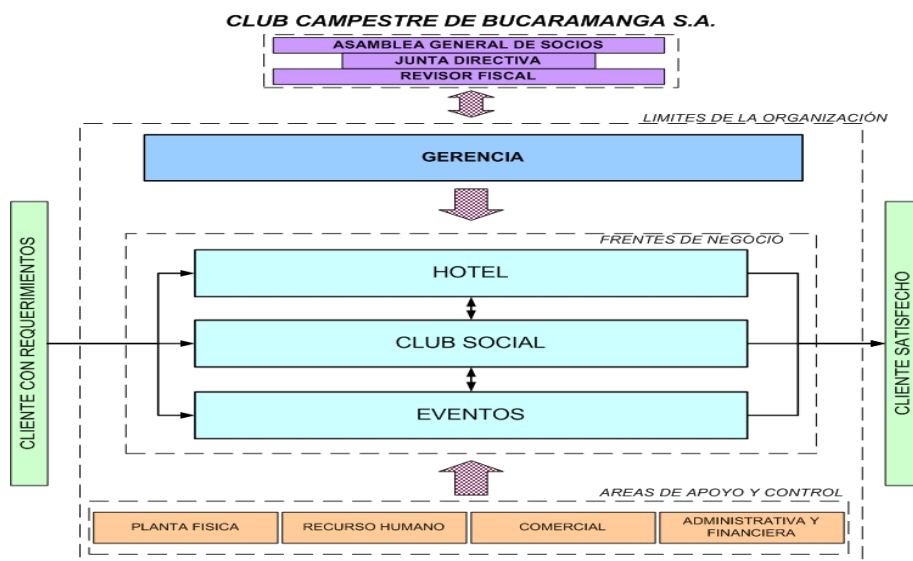
La documentación de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

5.1 PROCESO GENERAL DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

El proceso de la organización como una empresa de servicios parte del cliente que se convierte en la materia prima del proceso (ver figura 18). Esta persona tiene expectativas, necesidades y deseos que puede satisfacer ingresando a cualquiera de los tres frentes de negocio según sea el caso, el hotel, si el cliente desea hospedarse; club social, si el cliente desea divertirse practicando algún deporte, disfrutar de una buena comida o simplemente relajarse; y eventos, si la persona desea celebrar algún acontecimiento.

Figura 18. Proceso general del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

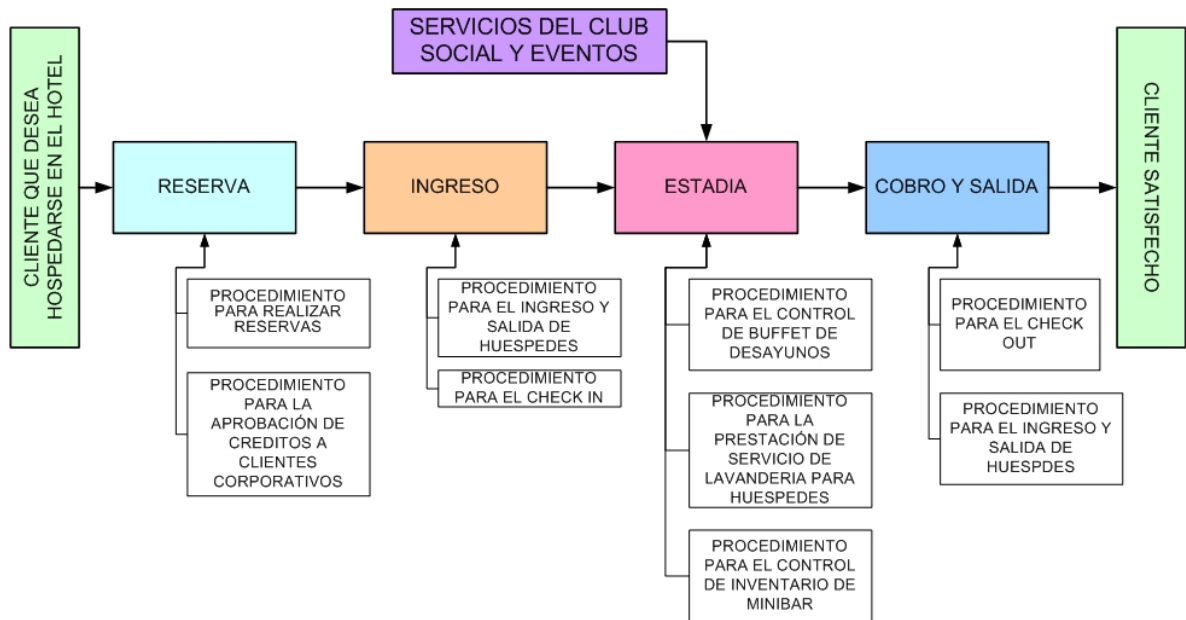


Aunque se observan tres frentes de negocios totalmente distintos, estos no funcionan en total independencia, es decir, se comportan como servicios que se complementan entre sí, por lo tanto si un cliente desea hospedarse en el hotel, también puede disfrutar de los servicios del club social como el golf, sus bares, restaurantes, etc., o si lo prefiere puede realizar un evento en cualquiera de los salones disponibles.

A continuación se explicará el proceso de cada uno de los frentes de negocio mencionados, identificando las actividades que desarrollan.

5.1.1 Proceso general del hotel. El proceso general del hotel se ilustra en la figura 19.

Figura 19. Proceso general del hotel



El cliente se contacta con el hotel de manera personal, telefónicamente o por medio de correo electrónico, para solicitar la descripción del servicios, planes de hospedaje y tarifas. El recepcionista toma los datos del cliente, registrándolos manualmente en el formato para reservas, y le especifica los requisitos necesarios para hacer la confirmación. Terminada la negociación con el cliente se registra la información en el software de administración del hotel. A continuación se realiza el seguimiento para la confirmación de la reserva, registrando el resultado en el formato y en el sistema.

El cliente arriba a la portería del club, se anuncia su llegada y se le permite la entrada. Una vez en el lobby del hotel, el recepcionista le entrega el registro hotelero para que sea diligenciado. Luego se realiza la adjudicación de la habitación al huésped, se explica nuevamente los servicios que ofrece el hotel, simultáneamente se hace entrega del vale de cóctel de bienvenida, la tarjeta de identificación de huésped y se solicita al botones que lo acompañe a la habitación. Una vez en la habitación, el botones enseña el inventario que contiene el lugar.

Durante su estadía, el huésped tiene diariamente a su disposición un buffet de desayuno americano, el acceso a todos los servicios del club que incluyen: piscina, zonas húmedas, bares, restaurantes, canchas, campo de golf, etc., adicionalmente cuenta con servicio directo a la habitación, lavandería, acceso a internet, y servicio de línea telefónica.

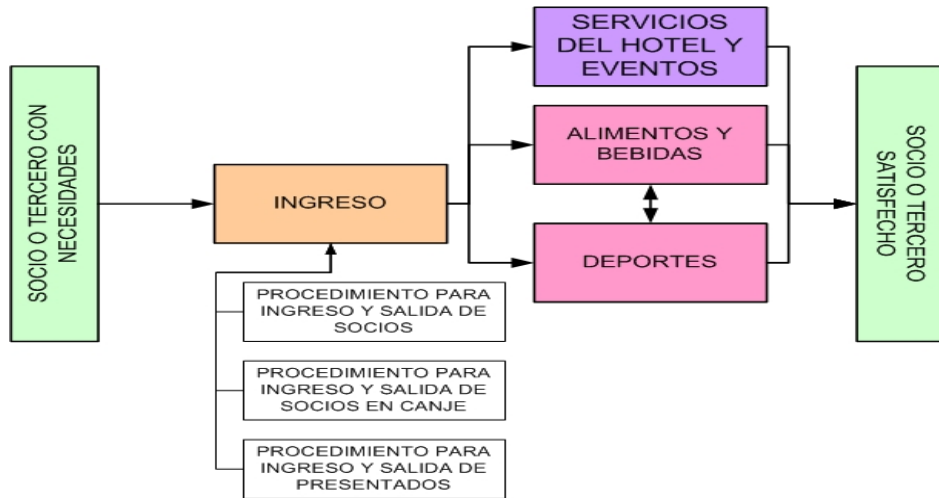
Al finalizar el tiempo de hospedaje, el huésped anuncia la salida, para que se prepare su cuenta. El recepcionista solicita al botones que reciba la habitación con su inventario, y que reporte los consumos del minibar. Acto seguido se procede a generar el estado de cuenta del huésped, se le entrega para que este lo revise, finalmente se realiza el cobro respectivo entregando la factura junto con sus soportes.

Brindando apoyo al proceso descrito se cuenta con el servicio de camarería, mantenimiento general, servicios especiales, y vigilancia, quienes se encargan de velar buen estado y seguridad de las instalaciones; la coordinación de mercadeo que se responsabiliza por la promoción de los servicios del hotel, planes de alojamiento y tarifas especiales, y el estudio continuo del mercado. Adicionalmente la operación esta soportada por el área administrativa que incluye: tesorería, cartera, contabilidad, compras, sistemas; y la coordinación de recurso humano.

Controlando la operación se dispone del coordinador administrativo y financiero, el departamento de costos y auditoria, dirigidos por la Gerencia.

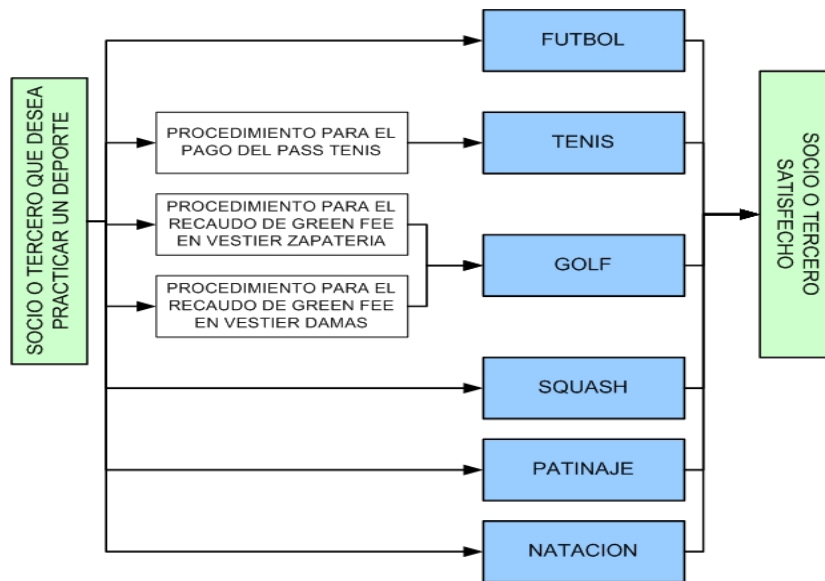
5.1.2 Proceso general del club social. El socio o tercero que desea disfrutar un momento de esparcimiento y distracción alejándose del trajín citadino, tiene a su disposición varias ofertas que contribuyen al logro del objetivo (ver figura 20).

Figura 20. Proceso general del club social



Deportes: El cliente tiene la posibilidad de elegir entre seis disciplinas: squash, natación, fútbol, patinaje, tenis y golf, siendo las dos ultimas las más practicadas (ver figura 21).

Figura 21. Proceso general del club social (deportes)



Para acceder a las canchas del tenis, se debe cancelar el pass tenis*, el caddie master asigna la cancha según el número de jugadores y el tiempo de juego, igualmente elige al caddie, quien se encarga de la recolección de bolas, hidratación de los jugadores y

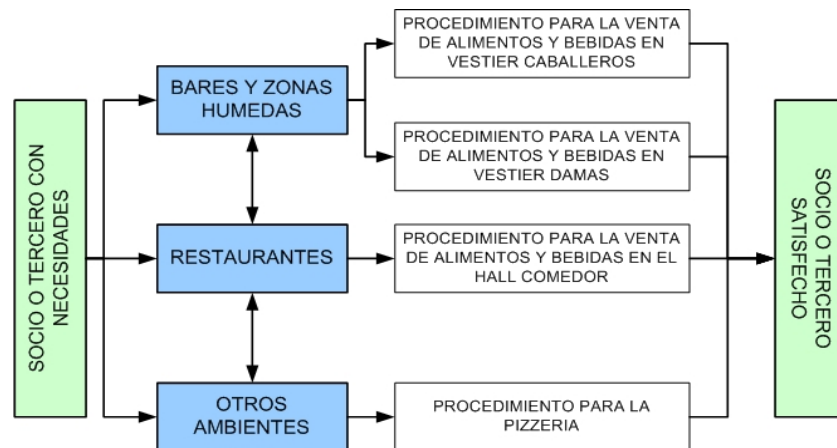
* El pass tenis es la tarifa que el jugador de tenis debe pagar para hacer uso de las canchas

préstamo de toallas. Al finalizar el juego, el cliente tiene a su disposición un vestier para cambiarse y lockers para guardar sus pertenencias. Igualmente tiene una cafetería (kiosco de tenis), que ofrece gran variedad de productos.

Si el cliente desea jugar golf, debe cancelar el green fee** en el vestier de caballeros, allí se encuentra la zapatería donde se guarda el calzado reglamentario de los socios que practican el deporte frecuentemente. En ese lugar hacen un llamado al cuarto de tacos, donde se almacenan los equipos de los socios (palos de golf, tula, etc.), bajo la custodia del caddie master, quien asigna al caddie según la categoría que requiera el socio. A la mitad del recorrido de 18 hoyos del campo, se encuentra el kiosco de golf donde se pueden disfrutar variedad de productos, sirviendo como un sitio de descanso para continuar con la segunda mitad del campo de golf. Al finalizar el recorrido y contiguo al hoyo 18, se localiza el Bar Hoyo 19 que se desempeña como sitio de encuentro de golfistas y amigos para departir acerca del desempeño deportivo de cada uno.

Alimentos y Bebidas: El cliente tiene a su disposición gran variedad de ambientes: ejecutivo, natural, sofisticado, deportivo, etc. (ver figura 22).

Figura 22. Proceso general del club social (alimentos y bebidas)



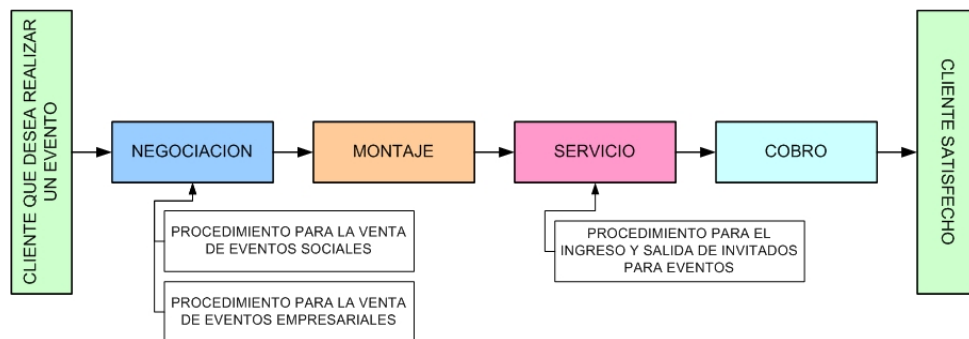
A la llegada del cliente, se ofrece los alimentos y bebidas, se toma el pedido, se hace la preparación pertinente, se saca la cuenta, se entrega la factura y se hace el cobro

** El green fee es la tarifa que el jugador de golf debe pagar para hacer uso del campo.

teniendo en cuenta la forma de pago. Si es a crédito, se hace firmar la factura para que sea cargada a la cuenta mensual del socio. Si es de contado, se coloca sobre la factura un sello de pago en efectivo o tarjeta, entregando la copia de esta al socio.

5.1.3 Proceso general de eventos. El proceso general para los eventos se ilustra en la figura 23.

Figura 23. Proceso general para eventos



El cliente que desea celebrar una actividad se dirige a la oficina de eventos. La coordinadora de eventos, teniendo en cuenta la clase de actividad y la cantidad de personas que asistirán, presta una asesoría sobre las características generales del montaje, salón, menú, etc. que se acomoden a la situación, produciendo la mejor impresión y satisfacción de los asistentes.

Una vez acordadas las características del evento, se efectúa el costeo y se entrega el presupuesto al cliente, comunicándole las condiciones para su confirmación y forma de pago. Al momento de la ratificación del acontecimiento, la coordinadora reserva definitivamente el salón, realiza el comunicado consignando los requerimientos para la realización del evento y lo entrega a las áreas involucradas en el montaje, apoyo y control de la operación, adicionalmente realiza la programación del personal de mesa y bar necesarios. Igualmente se identifica y se verifica la existencia de los elementos necesarios para el desarrollo del evento, adquiriendo temporal o definitivamente aquellos faltantes.

Llegada la fecha para la ejecución del evento, las áreas: mesa y bar, mantenimiento, servicios especiales y sistemas, de acuerdo a sus funciones realizan el montaje total del

salón. Al momento que los invitados hacen su arribo al club, el vigilante indica el lugar donde se celebra el evento así como donde debe ubicar el vehículo.

Una vez finalice el evento, se realiza la facturación y cobro del mismo, según las condiciones pactadas en la negociación.

Apoyando la operación se identifica: las áreas involucradas en el montaje (mesa y bar, mantenimiento, servicios especiales y sistemas); vigilancia que se encarga de la recepción y seguridad de los invitados, el cuidado del salón y los elementos que contiene; mercadeo que se responsabiliza por la promoción de los eventos como servicio complementario del hotel; el departamento de costos quien colabora con la determinación de los precios; el área administrativa (compras, cartera, tesorería y contabilidad) y la coordinación de recurso humano.

Para el control de la operación, se cuenta con la coordinación administrativa y financiera, auditoria, el departamento de costos y dirigidos por la Gerencia.

5.2 INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

Dentro de los procesos generales descritos, se encuentran directa o indirectamente relacionados, ya sea por que sirven de apoyo o controlan la operación en los frentes de negocio. Todos los procedimientos del Club Campestre de Bucaramanga S.A. se enuncian a continuación.

5.2.1 Inventario de procedimientos del hotel.

AREA	NOMBRE
Recepción	Procedimiento para realizar reservas
Seguridad	Procedimiento para el ingreso y salida de huéspedes
Recepción	Procedimiento para el check in
Botones	Procedimiento para el control de inventario de minibar
Lavandería	Procedimiento para la prestación de servicio de lavandería para huéspedes
Alimentos y Bebidas	Procedimiento para el control de buffet de desayunos
Recepción	Procedimiento para el check out

Comercial	Procedimiento para la aprobación de créditos a clientes corporativos
-----------	--

5.2.2 Inventario de procedimientos del club social.

AREA	NOMBRE
Gerencia	Procedimiento para la admisión de socios
Seguridad	Procedimiento para el ingreso y salida de socios
Seguridad	Procedimiento para el ingreso y salida de socios en canje
Seguridad	Procedimiento para el ingreso y salida de presentados
Seguridad	Procedimiento para el ingreso y salida de caddies
Deportes	Procedimiento para el pago del pass tenis
Deportes	Procedimiento para el recaudo del green fee en vestier zapatería
Deportes	Procedimiento para el recaudo del green fee en vestier damas
Servicios Especiales	Procedimiento para la adjudicación, traslado y/o entrega de locker
Servicios Especiales	Procedimiento para el control interno de toallas
Alimentos y Bebidas	Procedimiento para el menú del día
Alimentos y Bebidas	Procedimiento para la venta de alimentos y bebidas en el hall comedor
Alimentos y Bebidas	Procedimiento para la venta de alimentos y bebidas en vestier de caballeros
Alimentos y Bebidas	Procedimiento para la venta de alimentos, bebidas y confiterías en el vestier damas
Alimentos y Bebidas	Procedimiento para la pizzería
Administrativa (Cartera)	Procedimiento para la liquidación de cuenta mensual a socios
Planta Física	Procedimiento para control de combustibles
Planta Física	Procedimiento para el control de insumos y materiales en el área de campo de golf

5.2.3 Inventario de procedimientos de eventos.

AREAS	NOMBRE
Comercial	Procedimiento para la venta de eventos empresariales
Comercial	Procedimiento para la venta de eventos sociales
Seguridad	Procedimiento para el ingreso y salida de invitados para eventos

5.2.4 Inventario de procedimientos de hotel – club social – eventos.

PROCEDIMIENTOS DE APOYO	
AREA	NOMBRE

Seguridad	Procedimiento para el ingreso y salida de proveedores, decoradores y alquileres
Seguridad	Procedimiento para el ingreso y salida de personal fijo y prestadores de servicio
Seguridad	Procedimiento para el ingreso y salida del vehículo de valores
Seguridad	Procedimiento para objetos olvidados
Administrativa (Compras)	Procedimiento para la selección de proveedores
Administrativa (Compras)	Procedimiento para la compra de frutas y verduras
Administrativa (Compras)	Procedimiento para realizar compras de directas
Administrativa (Compras)	Procedimiento para realizar compras de almacén
Administrativa (Compras)	Procedimiento para realizar compras especiales
Administrativa (Compras)	Procedimiento para la recepción de mercancías
Administrativa (Compras)	Procedimiento para el pago de proveedores.
Administrativa (Costos)	Procedimiento para realizar traspasos
Administrativa (Costos)	Procedimiento para realizar requisiciones
Alimentos y Bebidas	Procedimiento para el porcionamiento de carnes
Alimentos y Bebidas	Procedimiento para la producción de los alimentos preelaborados
Comercial	Procedimiento para el control de la fotocopiadora
Recepción – Comercial	Procedimiento para el uso del teléfono celular
Recurso Humano	Procedimiento para el reclutamiento de personal
Recurso Humano	Procedimiento para la selección de personal
Recurso Humano	Procedimiento para la autorización de permisos y ausencias
Recurso Humano	Procedimiento para liquidar nómina de personal prestador de servicio
Recurso humano	Procedimiento para liquidar nómina de personal fijo
PROCEDIMIENTOS DE CONTROL	
AREA	NOMBRE
Administrativa (Costos)	Procedimiento para el control de inventarios en la cocina de personal
Administrativa (Costos)	Procedimiento para el control de inventarios en la cocina de socios
Administrativa (Auditoría)	Procedimiento para la auditoria de los puntos de venta
Administrativa (Contabilidad y	Procedimiento para realizar reembolsos

tesorería)	
Administrativa (Costos)	Procedimiento para el control del estampillado
Administrativa (Sistemas)	Procedimiento para el control de trabajo en el departamento de sistemas
Mantenimiento	Procedimiento para el control de insumos en el área de mantenimiento general

6. FASE DE MEDICION DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

6.1 ANALISIS DEL VALOR AGREGADO DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

El análisis del valor es un método para diseñar o rediseñar un producto o servicio, de forma que asegure, con mínimo coste, todas las funciones que el cliente desea y está dispuesto a pagar, y únicamente éstas, con todas las exigencias requeridas y no más. Es utilizado por equipos multidisciplinares en la fase de **Identificación de oportunidades de mejora** y, sobre todo, en el **Diseño de soluciones**. Asimismo, está estrictamente relacionado con otras herramientas, como son la tormenta de ideas, la recogida y análisis de datos, el diagrama de flujo y la matriz de planificación.

Con la aplicación del Análisis del Valor no sólo se consigue una reducción de los costes, sino que además trae una mejora de la calidad y otras relacionadas con ambos factores como son, la reducción del tiempo de suministro, mejoras en el funcionamiento, mejoras en los métodos de elaboración, facilidad y seguridad en las tareas de mantenimiento.

La aplicación del Análisis del Valor en la gestión de una empresa implica la integración de toda ella en la tarea, por lo que debe convertirse en una herramienta de trabajo para todos los componentes de la misma.

Las tareas dentro de cada procedimiento se deben clasificar en dos grandes grupos: Actividades que generan valor, y actividades que no generan valor. El objetivo del estudio es identificar las actividades que no generan valor y clasificarlas según sea su tipo estimando el tiempo que consumen.

Las convenciones de clases de actividades que no agregan valor son:

- Corrección o duplicidad(C): Repetición de actividades del proceso.
- Demoras (E): Espera en el proceso.

- Control y/o inspección (I): Pasos del proceso que verifican que el trabajo previo se halla realizado correctamente.
- Preparación (P): Pasos que preparan el siguiente paso que hay que dar.
- Traslado o transporte (T): Pasos que mueven un producto o elemento de un lugar a otro.
- Almacenamiento (A): Se refiere a archivo de documentos o de elementos.
- Actividad Imprescindible (Imp): Actividades necesarias para el desarrollo del proceso pero que no agregan valor al mismo.

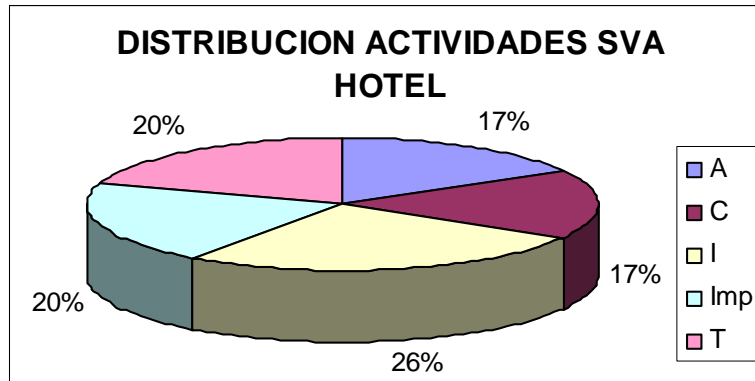
La información de los tiempos estimados (tanto de las actividades que no agregan valor como del tiempo total del procedimiento), consignada en el análisis del valor agregado, se ha recopilado gracias a la observación directa de los procedimientos, a la información dada por los funcionarios y los ejecutores de las actividades, y a los datos internos de la organización. Las tablas utilizadas para el análisis del valor agregado de cada frente de negocio y sus procedimientos donde se consignan cada uno de las clases de actividad que representan y su tiempo, se muestran en el anexo B.

6.1.1 Análisis del valor agregado para el hotel. Las distribuciones de cada una de las actividades identificadas en los procedimientos del hotel, según su clase se muestran en las figuras 24 y 25.

Figura 24. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para el hotel



Figura 25. Distribución de actividades sin valor agregado para el hotel



De acuerdo a los resultados obtenidos para el frente de negocio, se observa un porcentaje representativo de actividades que no agregan valor (38%), dentro de esa clase de actividades la mayoría están representadas por los controles o inspecciones, debido a que se verifica el trabajo realizado para evitar insatisfacciones del cliente, igualmente para constatar la manera de administrar los inventarios o para vigilar que el proceso se esté llevando adecuadamente.

Se observa un porcentaje considerable de actividades de corrección o duplicidad de tareas, debido a la utilización de registros manuales que en últimas se incluyen en el sistema, esto hace que se deba invertir gran parte del turno dejando de lado actividades de planeación del servicio, como la revisión de las encuestas de evaluación, seguimiento a las reservas realizadas, organizar y verificar el desarrollo de las operaciones, etc. Es de resaltar que este tipo de actividad afecta directamente el servicio al cliente, al momento de suministrar información con relación a la disponibilidad de habitaciones, cambios o confirmación de la reserva, etc.

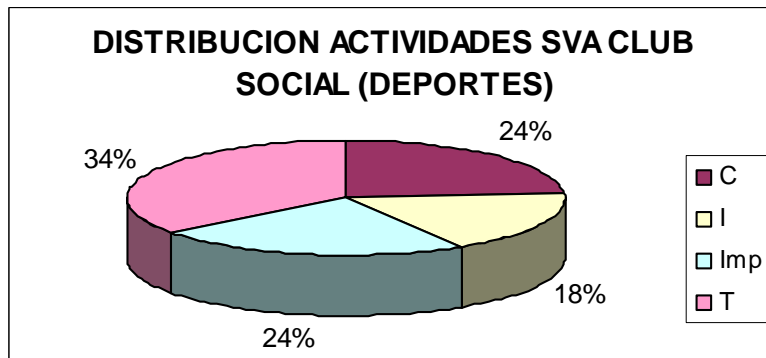
6.1.2 Análisis del valor agregado para el club social. Debido a las dos grandes actividades que involucran este frente de negocio (deportes y alimentos y bebidas), se segmentó el análisis para facilitar su interpretación.

Las distribuciones de las clases de actividades del segmento enfocado a los deportes se muestran en las figuras 26 y 27.

Figura 26. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para el club social (deportes)



Figura 27. Distribución de actividades sin valor agregado para el club social (deportes)



Con relación a los deportes las actividades que no generan valor tienen una incidencia muy marcada dentro del desarrollo de las operaciones (49%), en esta clase de actividades, se presenta un porcentaje alto de transporte causado por el recorrido de grandes distancias desde los sitios de almacenamiento de elementos y cobro del servicio, hasta lugar donde se practican los deportes. Además se presenta esta actividad en los traslado de documentos desde los puntos de recaudo, hasta los puntos de facturación y auditoría siendo este un medio para realizar el control del cobro del servicio. Se identifican algunas actividades que no agregan valor al proceso, pero por su naturaleza y utilidad brindan apoyo al desarrollo de la operación e igualmente contribuyen al recaudo de dinero por este concepto, al aumento del sentido de exclusividad y bienestar del cliente.

Por otro lado, las distribuciones de las clases de actividades para el segmento enfocado al área de alimentos y bebidas se muestran en las figuras 28 y 29.

Figura 28. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para el club social (alimentos y bebidas)

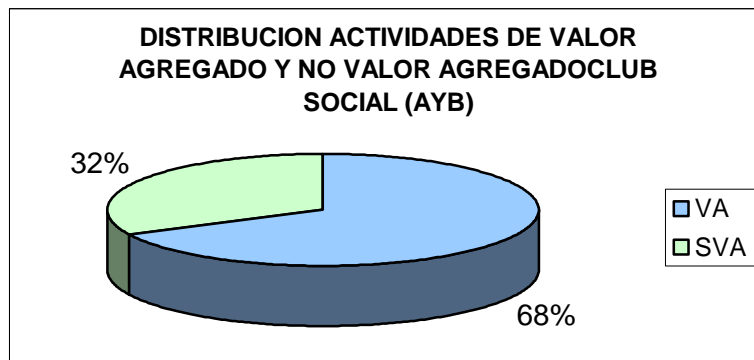
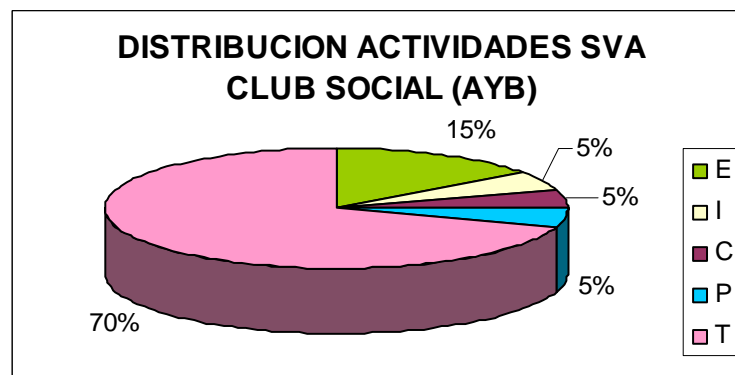


Figura 29. Distribución de actividades sin valor agregado para el club social (alimentos y bebidas)



Haciendo referencia al servicio de alimentos y bebidas, dentro de la porción de actividades que no agregan valor (32%), se aprecia un predominio marcado por actividades que representan transportes, debido a la centralización del gran proveedor de alimentos y bebidas que es la cocina de socios, y a la distancia que se encuentra de los puntos que abastece, como el vestier damas, vestier caballeros y la cafetería de la piscina. De igual manera existe un gran centro de facturación ubicado en el hall comedor, siendo necesario el desplazamiento de los meseros y ayudantes de vestier hacia ese

lugar para retirar la factura y realizar el pago. Adicionalmente se presentan traslados de los movimientos de cada punto de venta para su respectiva auditoría.

Dentro de un tercer segmento, se encuentran las áreas de apoyo y control para las operaciones del club social. Las distribuciones de las clases de actividades se ilustran en las figuras 30 y 31.

Figura 30. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para el club social (apoyo y control)

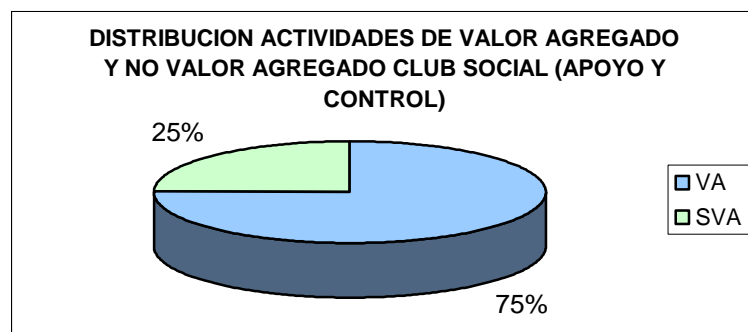
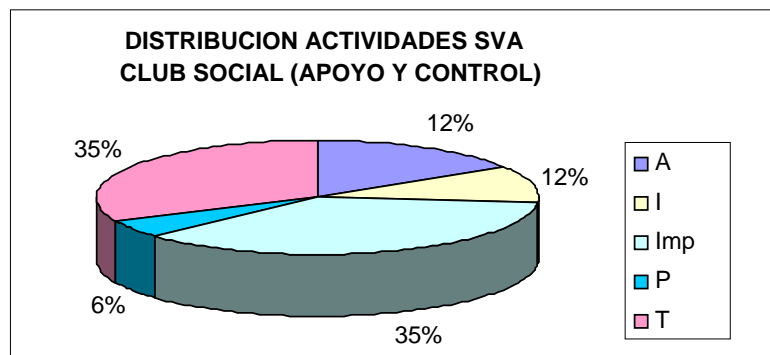


Figura 31. Distribución de actividades sin valor agregado para el club social (apoyo y control)



Para el club social se identifican claramente algunos procesos de apoyo y control, en los que se aprecia de las actividades que no agregan valor, una porción importante de transportes debido a las condiciones de la infraestructura física. Adicionalmente se muestra un alto porcentaje de actividades imprescindibles que representan verificaciones

al momento del ingreso de un socio titular, canjeado o tercero, siendo de vital importancia para la seguridad y exclusividad del lugar.

6.1.3 Análisis del valor agregado para eventos. Las distribuciones de las clases de actividades para el análisis del valor agregado de este frente de negocio, se muestran en las figuras 32 y 33.

Figura 32. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para eventos

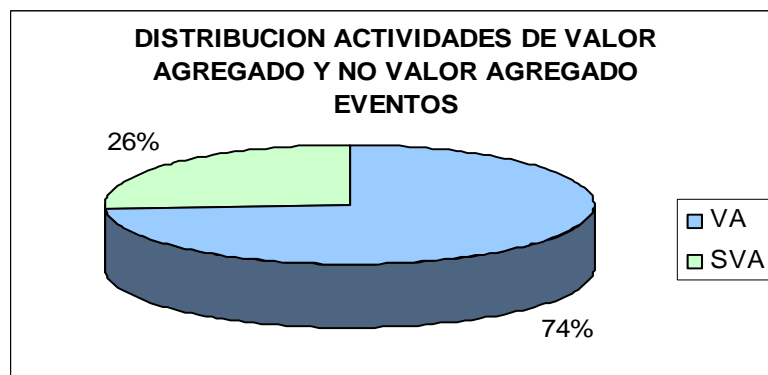
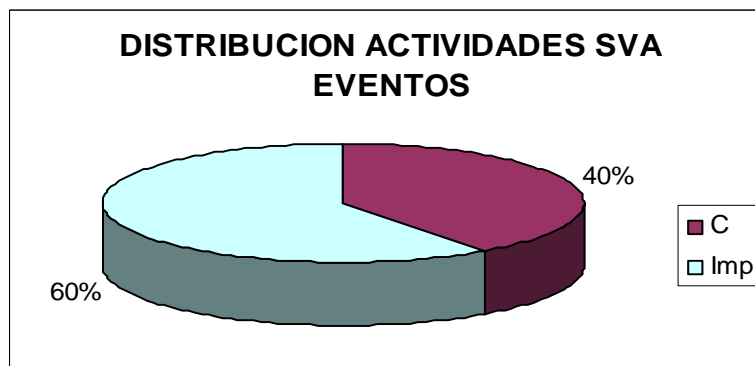


Figura 33. Distribución de actividades sin valor agregado para eventos



Aunque para el desarrollo de un evento se ven involucradas áreas como alimentos y bebidas y servicios especiales, cuyas operaciones ya fueron tenidas en cuenta en el club social. Para este frente de negocio se identifican directamente tres procedimientos, en los cuales se observa dos tipos de actividades que no agregan valor: correcciones o duplicidades, debido a la consignación de las características de un evento registradas

manualmente en la comunicación dirigida a todas las áreas responsables de la operación; y actividades imprescindibles que en su mayoría hacen referencia a la verificación de disponibilidad al momento de la negociación.

6.1.4 Análisis del valor agregado para el hotel – club social – eventos. Las distribuciones de las clases de actividades identificadas para el análisis del valor agregado, en los segmentos de apoyo y control, se muestran en las figuras 34, 35, 36 y 37 respectivamente.

Figura 34. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para hotel – club social – eventos (apoyo)

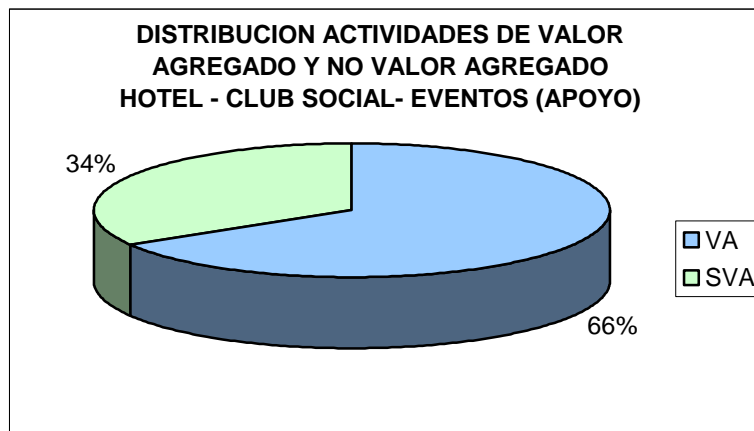
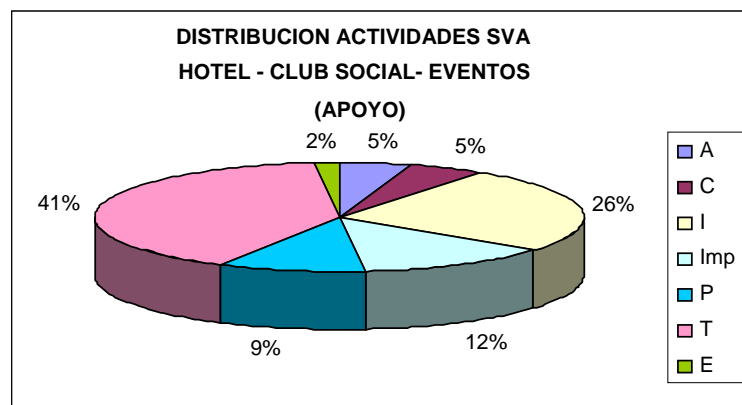


Figura 35. Distribución de actividades sin valor agregado para hotel – club social – eventos (apoyo)



Se identifica la presencia de todas las clases de actividades que no agregan valor, liderando esta lista los transportes, debido a los traslados obligatorios principalmente de productos para abastecer las bodegas, desplazamiento de documentación para su análisis, contabilización o registro en el sistema. Además se observa un alto porcentaje de actividades imprescindibles, debido a varias verificaciones importantes para la realización adecuada de los procedimientos.

Figura 36. Distribución de actividades de valor agregado y no valor agregado para hotel – club social – eventos (control)

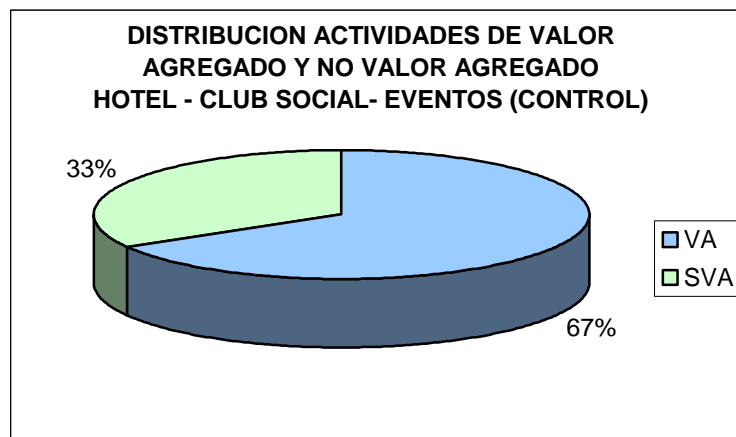
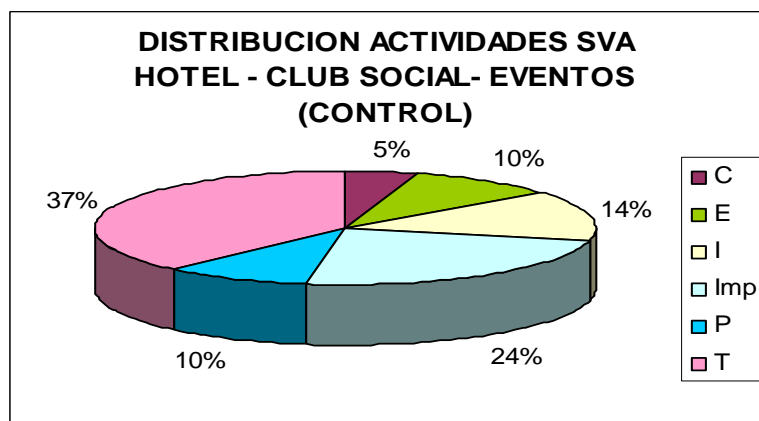


Figura 37. Distribución de actividades sin valor agregado para hotel – club social – eventos (control)



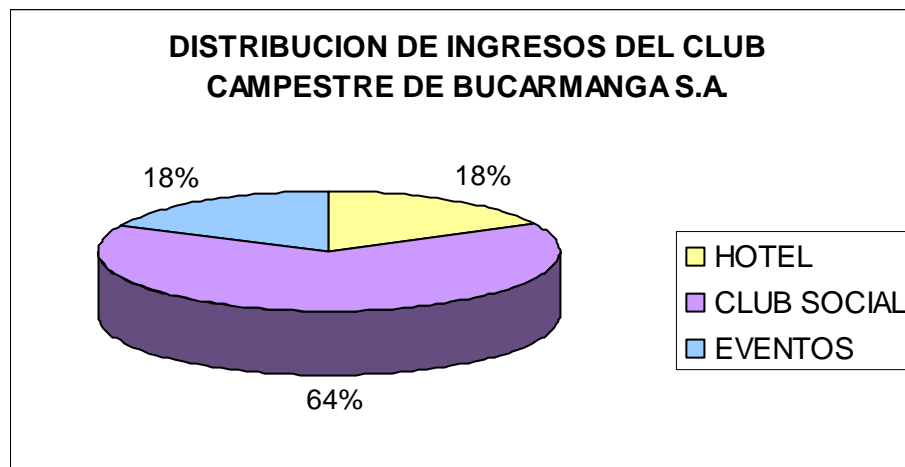
Se identifica los transportes en el primer lugar de la lista de actividades que no agregan valor, debido a desplazamientos de documentos para realizar un tramite posterior del proceso, adicionalmente se observan actividades imprescindibles que representan principalmente la función principal de auditoría consistente en la ratificación del cobro adecuado al cliente.

6.2 DISTRIBUCION DEL INGRESO DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARMANGA S.A.

La distribución del ingreso en la organización contempla la representatividad o el aporte que realizan cada uno de los frentes de negocio del Club Campestre de Bucaramanga S.A., siendo una medida de la importancia y la potencialidad de cada área frente al desarrollo de la empresa.

Como primera medida, se observa el Club Campestre dentro de sus frentes de negocio identificados (ver figura 38).

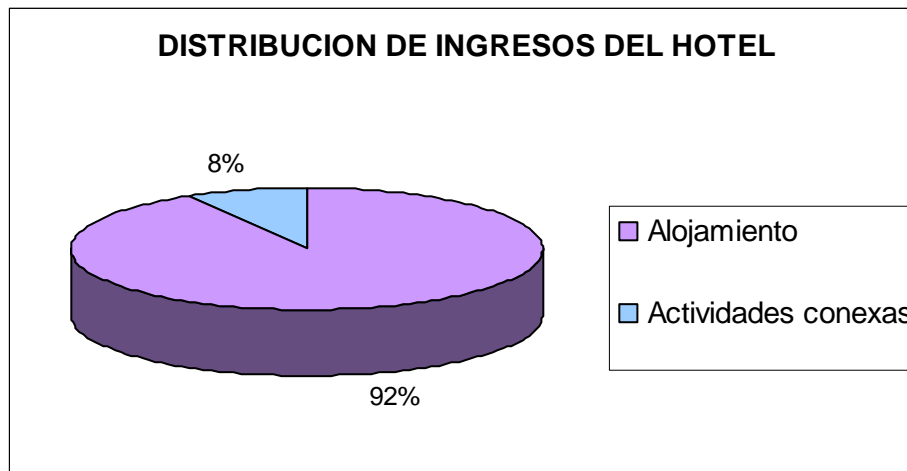
Figura 38. Distribución de ingresos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.



Dentro de la distribución de los ingresos, se destaca el club social colocándose en primer lugar (64%), resultado de el gran aporte por concepto de las cuotas de administración, en segundo lugar se encuentra el frente de negocio de los eventos (18%) el cual se ha venido convirtiendo en una opción de acceso a los servicios que presta la organización y verse beneficiados del good will de la misma, generando en los clientes e invitados una

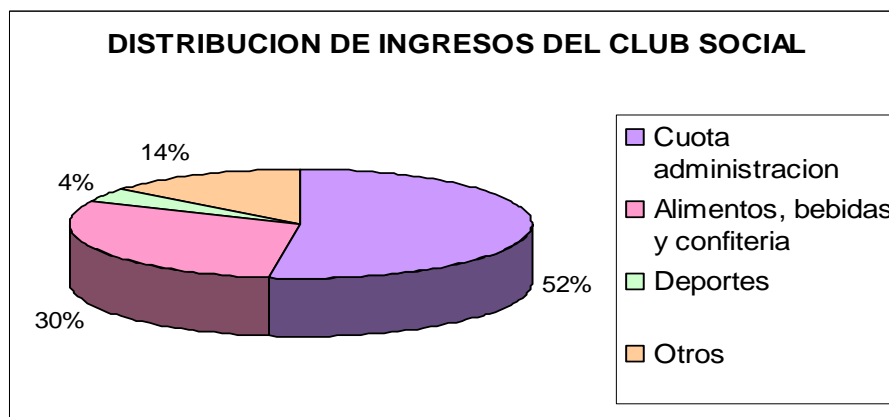
sensación de reconocimiento y exclusividad. Es de resaltar que aunque el club social tiene la mayor representatividad ante los otros frentes de negocio, no se deben descuidar ninguno de los tres, ya que se comportan como productos complementarios, por tanto se debe considerar la aplicación de esfuerzos en todos los frentes de negocio por igual.

Figura 39. Distribución de ingresos del hotel.



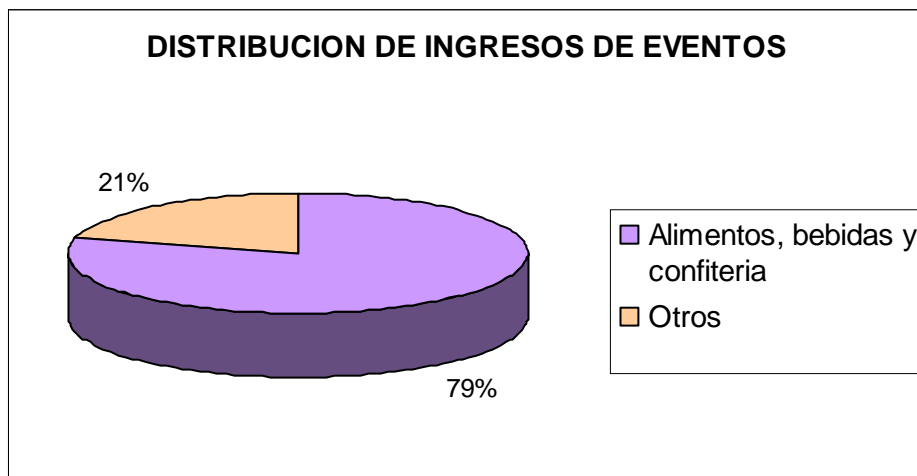
Haciendo referencia al hotel (ver figura 39), se observa que los ingresos por concepto de alojamiento son los más representativos puesto que este representa la razón de ser del negocio. Estas entradas se hacen posibles gracias a los procesos de reservas e ingreso (check in), ya que representan el medio para que los clientes puedan disfrutar de los servicios que presta la organización.

Figura 40. Distribución de ingresos del club social.



Observando al interior del club social (ver figura 40), se encuentra una diferencia marcada en el ingreso de cuota de administración (52%), debido a que es el rubro que se desempeña como el valor que los socios deben cancelar para acceder a los servicios del club. Dentro de la operación a la que se dedica el frente de negocio que se compone de los deportes y, alimentos, bebidas y confitería, se observa una notoria representatividad de este último, dado por la cantidad de puntos de venta adecuados para el gusto de los socios. Es de notar, que la importancia del ingreso por alimentos y bebidas, se logra gracias a los procesos que involucran la venta de cada uno de los puntos de servicio del club, apoyados por las áreas que involucran el control de inventarios y el abastecimiento interno de los productos.

Figura 41. Distribución de ingresos de eventos.



Dentro de la distribución de los ingresos para eventos (ver figura 41), se destaca alimentos y bebidas, como el más representativo, por ser la principal razón que busca la realización de una celebración dentro del Club Campestre de Bucaramanga S.A. Es de resaltar que la razón fundamental de éxito de los eventos, es la negociación de los mismos, ya que representan la puerta de entrada de los clientes al servicio.

7. FASE DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

7.1 SELECCIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS

Con el objetivo de dirigir los esfuerzos de mejoramiento hacia las actividades que representan mayor importancia para el funcionamiento de la organización, se seleccionaron unos puntos críticos en base a los siguientes criterios:

- Análisis del valor agregado.
- Distribución del ingreso.
- Juicio propio de la organización.

7.1.1 Selección con base en el análisis del valor agregado. De acuerdo a las observaciones dadas en el numeral 6.1 del capítulo anterior, para cada frente de negocio se seleccionaron los procedimientos cuyo porcentaje de valor agregado es menor al 70%. Este porcentaje se fijó para establecer pocos puntos que ofrezcan mayores posibilidades de mejora.

- Hotel. Se identificaron los procedimientos de reservas (42%), check out (59%) y check in (61%).
- Club social. En los deportes se identificaron, recaudo de green fee vestier damas (30%) y recaudo de green fee vestier zapatería (42%). Hacia el área de alimentos y bebidas, Venta de alimentos y bebidas en vestier damas (61%) y pizzería (63%). En las áreas de apoyo y control, combustibles (59%), control interno de toallas (64%).
- Eventos. Los procedimientos identificados para este frente de negocio, arrojaron un alto porcentaje de valor agregado (mayor al 70%), por lo cual no se consideran como puntos críticos.
- Hotel – Club social – Eventos. En las áreas de apoyo se identificaron los procedimientos de uso del teléfono celular (25%), requisiciones (45%), recepción de mercancía (55%), trasposos (56%), autorización de permisos y ausencias (57%), pago de proveedores (62%), compra de frutas y verduras (67%). Dentro de las áreas de

control se encuentra auditoria (17%) y control de inventarios en la cocina de socios (67%).

7.1.2 Selección con base en la distribución del ingreso. En referencia a la distribución del ingreso (véase numeral 6.2), se identifica al club social como el mayor generador de entradas para la organización, puesto que es su esencia y la razón para su creación. Sin embargo hay una porción considerable de ingresos que no se deben descuidar, porque son servicios complementarios. Para la selección de los puntos críticos, se identifican los procedimientos que directamente hacen posible que el ingreso sea haga efectivo.

- Hotel. Se identificó el procedimiento de reservas, puesto que es el primer contacto con el cliente, donde se debe realizar la promoción de los servicios que se ofrecen.
- Club social. El mayor rubro de ingresos para este frente de negocio son las cuotas de administración, donde se identifica el procedimiento de liquidación de cuentas mensuales a socio, en el que se elabora la cuenta de cobro con todas las obligaciones de este. En el siguiente renglón de ingresos se encuentra el área de alimentos y bebidas, donde se destaca el procedimiento de ventas de alimentos y bebidas en el hall comedor como el más representativo.
- Eventos. Aunque el mayor rubro de ingresos para este frente de negocios esta dado por alimentos y bebidas, solo se logra cuando se finaliza la etapa de negociación y venta favorablemente. Por tanto se identifica los procedimientos para la venta de eventos empresariales y sociales como los puntos críticos.

7.1.3 Juicio propio de la organización. Teniendo en cuenta la opinión de los distintos coordinadores de cada área que conforma la organización, se identificó en cada uno de los frentes de negocio unos puntos críticos que son de vital importancia para el mejoramiento de la eficiencia y del control de las operaciones.

- Hotel. Se identificó el procedimiento de reservas, check in y check out, porque se presentan los momentos de verdad dejando la primera y ultima impresión del servicio.
- Club Social. Se localiza en primer lugar el área de alimentos y bebidas, puesto que es la principal razón por la cual los clientes visitan el club. A petición de la organización

se seleccionó los procedimientos de pizzería y de venta de alimentos y bebidas en el hall comedor.

Puesto que el campo de golf es una de las aptitudes centrales de la organización claramente identificada, se considera que los procedimientos recaudo de green fee en vestier zapatería, control de insumos y materiales en el campo de golf y control de combustibles; están directamente relacionados con la conservación de dicha fortaleza.

- Eventos. Debido a la falta de control en el recaudo de los anticipos, falta de parámetros específicos para la negociación y falta de una herramienta que contenga la información suficiente en busca de prestar el mejor servicio, se seleccionaron los procedimientos para la venta de eventos empresariales y sociales.
- Hotel – Club Social – Eventos. Fueron elegidos los procedimientos para el control de insumos en el área de mantenimiento general, control de inventarios en la cocina de socios; ya que junto con el control de insumos y materiales en el campo de golf, se logra abarcar aproximadamente el 90% de los gastos de la organización. En busca de un control eficiente de los costos, entrega del producto al cliente en el momento y forma requerida, se tomaron en consideración la selección de proveedores, requisiciones y recepción de mercancía.

Teniendo en cuenta los tres criterios de selección (análisis del valor agregado, distribución del valor y juicio propio de la organización), dentro de cada frente de negocio se eligieron los procedimientos considerados críticos para enfocar correctamente los esfuerzos de mejoramiento.

Los procedimientos seleccionados son:

- Hotel. Procedimientos de reservas, check in y check out.
- Club social. Procedimientos de Ventas de alimentos y bebidas en el hall comedor, recaudo de green fee en vestier zapatería y control de insumos y materiales en el campo de golf.
- Eventos. Procedimientos para la venta de eventos empresariales y sociales.
- Hotel – club social – eventos. Procedimientos de selección de proveedores, requisiciones, recepción de mercancía, control de inventarios en la cocina de socios.

7.2 ANÁLISIS CAUSA EFECTO PARA EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

Con el objetivo de hallar la causa raíz que generan los problemas en los puntos críticos se hace necesaria la utilización de este análisis, atacando de manera acertada los factores generadores de la situación para traer como consecuencia la solución que cree el mejor impacto posible.

Para realizar de manera correcta el análisis causa efecto, se debe realizar tres pasos importantes: tormenta de ideas, identificación de causas más representativas, identificación de la causa raíz.

7.2.1 Análisis causa efecto para el hotel. De acuerdo a los puntos críticos identificados, se realizó un diagrama de causa efecto para cada procedimiento con el fin de identificar claramente las causas raíces que están generando los problemas de mayor repercusión. Gracias a esta herramienta se identificaron los siguientes aspectos.

- Reservas. Siendo el primer momento de verdad y de crucial importancia para la generación de ingresos, se observan grandes demoras en la búsqueda de los datos e incumplimientos en las características pactadas con el cliente (ver figura 42), trayendo como consecuencia una insatisfacción que impide su fidelización, creando la posibilidad de divulgar su experiencia lo que genera una mala imagen de la organización, puesto que uno de los medios mas eficientes de propaganda es la realizada por los mismos clientes, quienes aconsejan en la escogencia a sus familiares y amigos.

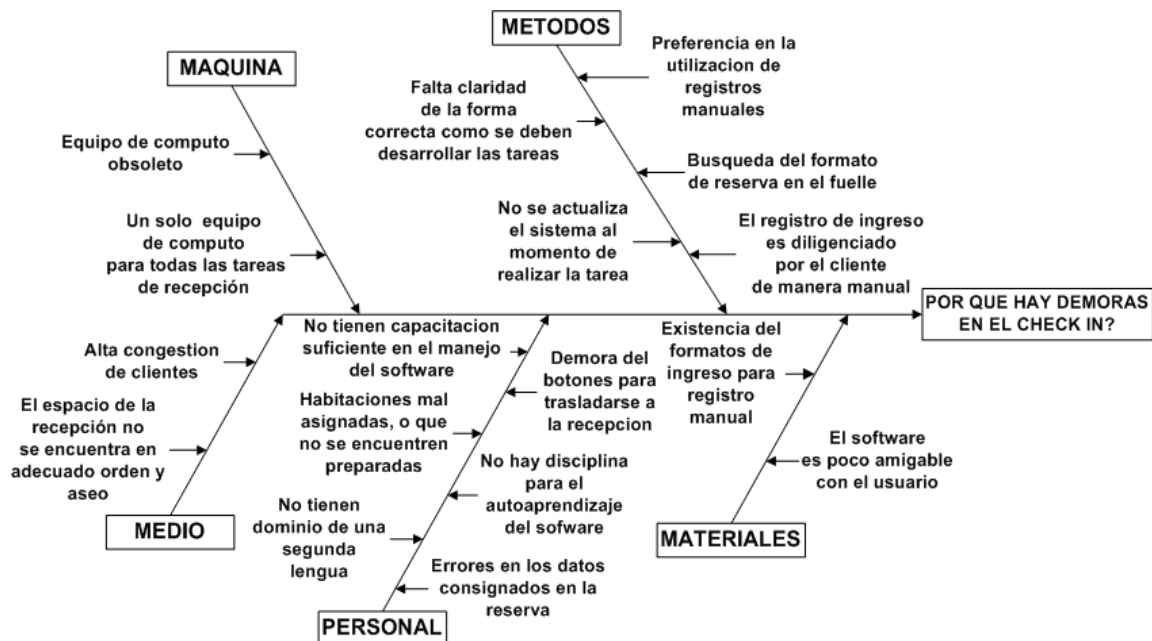
Se identifica como la causa raíz, la no utilización del software disponible para la operación del hotel, debido al desconocimiento de la herramienta, sumado a la falta de disciplina para el autoaprendizaje.

Figura 42. Diagrama causa efecto para la realización de reservas



- Check in. Se observa una demora significativa a la llegada del huésped (ver figura 43), debido a la utilización de un registro manual, el cual es llenado por este, lo que ocasiona una duplicidad de tareas al momento de registrar al cliente en el sistema para hacer efectivo su ingreso y pueda disponer de los servicios que desee.

Figura 43. Diagrama causa efecto para el check in



- Check out. El hecho que represente el último momento de verdad, no lo hace despreciable puesto que contribuye a la formación de la imagen del negocio. Se identificaron demoras en esta actividad (ver figura 44), debido a la búsqueda de registros manuales (consumos, carta de las condiciones de la reserva, registro de ingreso, etc.), igualmente se identifican errores en el cobro ocasionados principalmente por la mala digitación y la poca facilidad en el manejo del software.

Figura 44. Diagrama causa efecto para el check out



7.2.2 Análisis causa efecto para el club social. Teniendo en cuenta las grandes áreas identificadas para este frente de negocio, se analizaron los problemas de mayor gran representatividad, encontrando las causas que lo generan.

- Ventas de alimentos y bebidas en el hall comedor. Siendo este el punto de ventas más grande que tiene el club, se observan fallas en el servicio al cliente con relación al tipo de atención y errores en el cobro (ver figura 45), debido a la ausencia de aplicación de un protocolo de servicio que permita la captación de la mayor información del cliente evitando que se cometan errores y logrando su satisfacción durante el tiempo de atención.

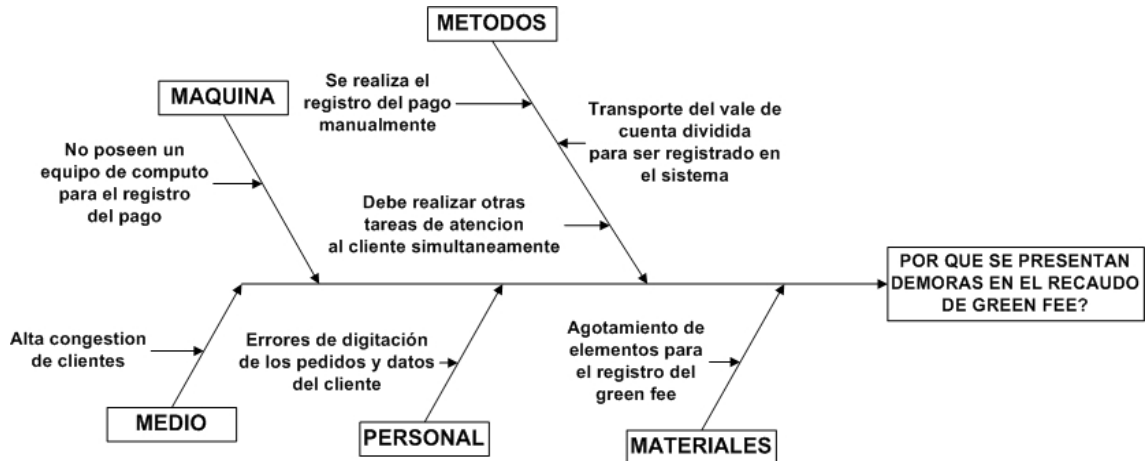
Figura 45. Diagrama causa efecto para la venta de alimentos y bebidas en el hall comedor



- Green fee en vestier zapatería. Dentro de los deportes, el golf es el que tiene mayor atractivo, logrando que se recauden considerables sumas de dinero mensualmente. Puesto que la gran mayoría de los jugadores son hombres, se seleccionó como punto crítico el recaudo de green fee en vestier zapatería para dirigir los esfuerzos de mejoramiento.

Se observa demoras en el procedimiento (ver figura 46), debido primordialmente a la falta de un equipo de cómputo habilitado para automatizar el recaudo haciéndolo efectivo de inmediato.

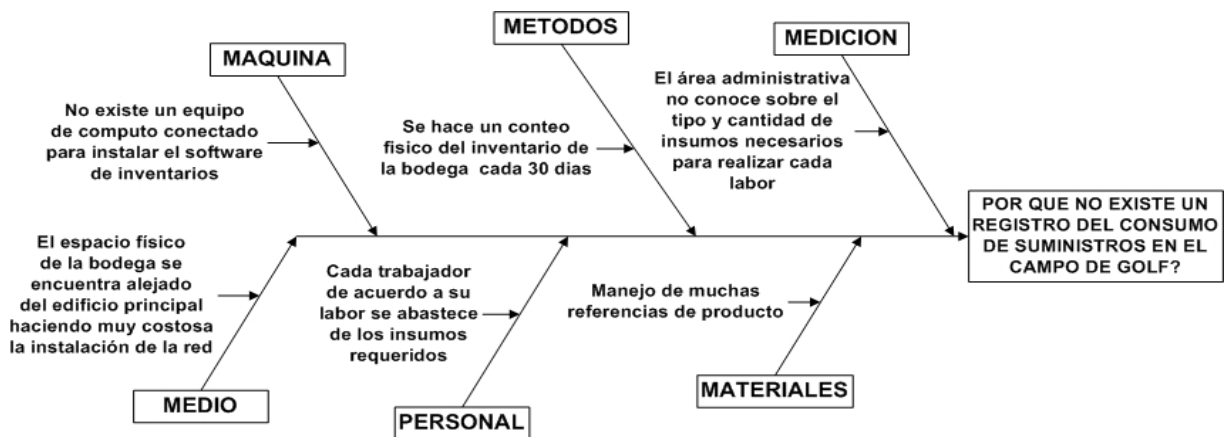
Figura 46. Diagrama causa efecto para el recaudo de green fee en vestier zapatería



- Control de insumos y materiales en el campo de golf. Puesto que el campo de golf es una aptitud central, es prioridad para la organización mantenerlo en las mejores condiciones. Por tal motivo, el porcentaje de dinero destinado para su conservación asciende aproximadamente al 7% del gasto total de la organización¹⁷, lo que hace necesario ejercer un control a este rubro.

Se observa la falta de registros del consumo de suministros y materiales destinados para la operación de mantenimiento en esta área (ver figura 47), debido a la ausencia de un responsable quien se encargue de suministrar, custodiar y registrar los elementos utilizados.

Figura 47. Diagrama causa efecto para el control de insumos y materiales en el campo de golf



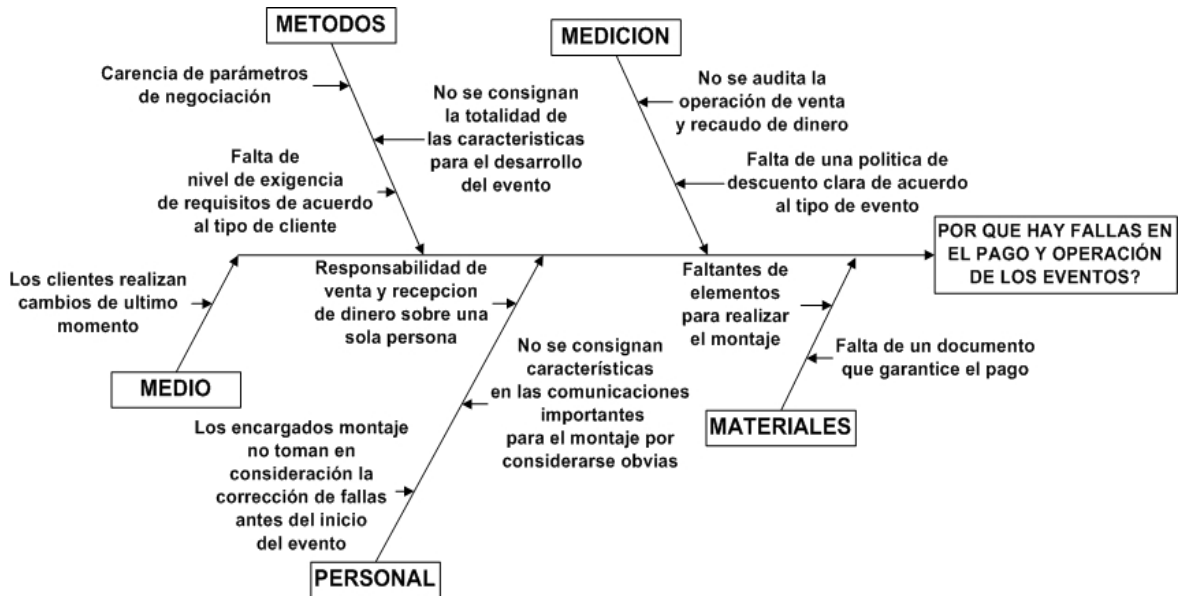
7.2.3 Análisis causa efecto para eventos. A pesar de no representar el mayor renglón de ingresos de la organización, este frente de negocios es sin duda el que atiende el mayor número de personas. Por tal motivo se debe realizar la mejor gestión de venta y operación que llene las expectativas de sus visitantes.

Se observaron fallas en la operación y recaudo de los pagos (ver figura 48), debido a que no se consigna en las comunicaciones para el montaje, la totalidad de las características pactadas en la negociación. Adicionalmente, el manejo total de este frente de negocio se

¹⁷ Club Campestre de Bucaramanga S.A. Estados financieros del primer semestre de 2005

encuentra bajo la responsabilidad de una sola persona quien se encarga de la venta y el recaudo de los pagos de eventos.

Figura 48. Diagrama causa efecto para la venta de eventos (empresariales y sociales)

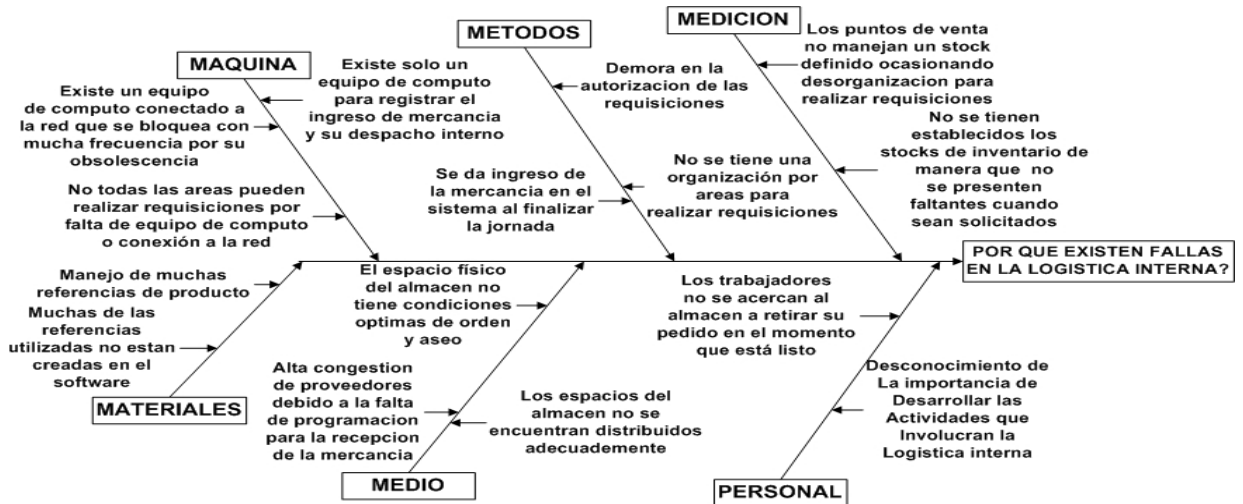


7.2.4 Análisis causa efecto para el hotel – club social – eventos. Teniendo en cuenta los puntos críticos, se identificaron los problemas con mayor impacto y se llegó a las causas que los generan.

- Requisiciones y recepción de mercancía. Puesto que estos procedimientos hacen parte de las actividades necesarias para el manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios, que se utilizan para recibir, almacenar y distribuir las materias primas, es de vital importancia que se tenga la mejor organización evitando de esta manera que se presenten faltantes en los puntos de venta.

Se observa una gran desorganización en la función de abastecimiento interno (ver figura 49), debido al desconocimiento de la importancia de la logística interna manejando de manera empírica el nivel de existencias tanto en el almacén como en los distintos puntos de venta.

Figura 49. Diagrama causa efecto para realizar requisiciones y recepción de mercancía



- Selección de proveedores. Es el procedimiento que permite el aprovisionamiento de la organización con productos de alta calidad, que satisfagan las expectativas del cliente final.

Se observa la presencia de varios artículos con muy baja calidad lo que conlleva a un aumento del gasto al tratar de igualar a un producto con características que satisfagan las necesidades del cliente (ver figura 50). El problema radica en el desconocimiento del cliente interno, ya que no se toma en cuenta para la selección de los proveedores y la aceptación de los productos.

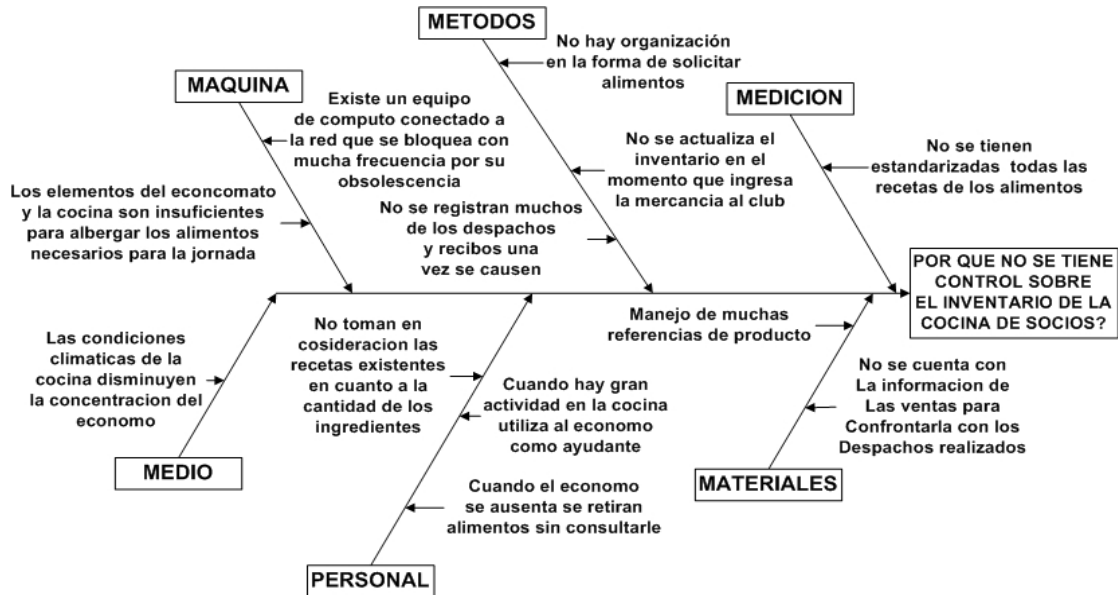
Figura 50. Diagrama causa efecto para la selección de proveedores



- Control de inventarios en la cocina de socios. Es el procedimiento que involucra al área de despacho de alimentos más grande dentro de la organización, ya que se proveen productos para la venta en los distintos ambientes, además de la preparación de los menús para eventos; por tanto debe realizarse un control sobre el movimiento del inventario en el economato.

Se observa una desorganización en el despacho y recibo de productos en la cocina de socios (ver figura 51), dada por la ausencia del registro continuo del movimiento en el sistema generado por el desorden en la realización de pedidos hacia el economato, lo que impide tener información sobre las existencias reales en todo momento.

Figura 51. Diagrama causa efecto para el control de inventarios en la cocina de socios



7.3 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA EL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

Una vez halladas las principales causas que generan los problemas más representativos en los puntos críticos y teniendo en cuenta los recursos que posee la organización (financieros, físicos, humanos y tecnológicos), se plantean las siguientes propuestas de mejora enfocadas a la eliminación o disminución de las situaciones identificadas.

Como punto de partida y eje central del proyecto se identifica una propuesta de mejora que facilita la elaboración de las demás propuestas de mejora.

Propuesta número 1. “Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos”.

Descripción de la mejora: Se propone la documentación de los procedimientos del Club Campestre de Bucaramanga S.A. con el objetivo de brindar una guía para el desarrollo de la mayoría de sus actividades, que constituyen el diario vivir de la organización.

Justificación: Se detecta la falta de unos documentos de referencia donde estén consignadas las pautas para el desarrollo de las tareas, con el fin de identificar responsabilidades definidas, secuencia de las actividades, periodicidad de realización, etc.

Beneficios de la mejora: ayuda a los empleados a comprender sus funciones dentro de la organización, proporciona a los trabajadores la información acerca de las actividades que involucran su proceso, es un instrumento de consulta para los trabajadores, apoya la inducción al puesto, al adiestramiento y capacitación del personal, identifica claramente las responsabilidades de cada trabajador, proporciona un medio para estandarizar las actividades, ayuda al trabajador a analizar su operación y proponer acciones de mejora, sirve como instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores.

Responsables: Toda la organización y autores del proyecto.

7.3.1 Propuestas de mejora para el hotel. Se identifican seis propuestas de mejora.

Propuesta número 2. “Utilización del software de administración del hotel”.

Procedimiento para realizar reservas.

Descripción de la mejora: Se propone que el registro de los datos del cliente que solicite una reserva se realice directamente en el sistema, así como la verificación de disponibilidad de habitaciones, búsqueda de datos, corrección de información, confirmación o anulación de la reserva.

Justificación: Con el objetivo de suministrar la información requerida por el cliente de manera rápida y verídica, de manera tal que se asegure el cumplimiento de la promesa de venta una vez haga efectiva la llegada del huésped, adicionalmente se busca eliminar la duplicidad de tareas que se presenta al transcribir los datos consignados en el formato de

reservas al sistema; se hace necesaria la utilización de una herramienta que facilite la búsqueda, ingreso y utilización de la información, logrando agilizar la operación y dar una buena imagen a los clientes.

Beneficios de la mejora: Eliminación de la duplicidad de tareas ocasionada por el uso de registros manuales, ahorro de papelería, utilización adecuada del software de administración del hotel, disponibilidad de información actualizada en el momento preciso, facilidad para la búsqueda, confirmación o corrección de los datos del cliente, eliminación de la posibilidad de sobrevender, mejoramiento de la imagen ante el cliente debido a la eficiencia de la operación, agiliza el proceso del check in debido a que se dispone de la totalidad de los datos del cliente, nivelación de las cargas de trabajo realizando el registro del movimiento en el turno donde se causó, evitando que el recepcionista nocturno descuide sus labores de auditoría ya establecidas.

Responsables: Recepcionistas, coordinadora de servicios hoteleros y departamento de sistemas.

Propuesta número 3. “Mejoramiento de la página web”.

Procedimiento para realizar reservas.

Descripción de la mejora: Realizar una reestructuración de la página web actual, que le permita al cliente la realización de consultas sobre la disponibilidad de habitaciones, los planes que se ofrecen, descripción más detallada de los servicios del club y diligenciar una solicitud de reservas.

Justificación: Con una página web que reúna las características descritas, se logra un ahorro de tiempo en la promoción de los servicios del hotel, se agiliza la toma de datos disminuyendo la probabilidad de error de digitación, generando un impacto visual que atraiga la atención del cliente.

Beneficios de la mejora: Aumentar las posibilidades para realizar una reserva de manera que se logre recepcionar una mayor cantidad de solicitudes, aliviar la congestión de la línea telefónica, promoción del club en todo momento y al alcance de cualquier persona que haga uso del internet, contribución al mejoramiento de la imagen de la organización.

Responsables: Departamento de sistemas.

Propuesta número 4. “Impresión del registro de ingreso con los datos del cliente”.

Procedimiento para el check in

Descripción de la mejora: A la llegada del huésped se busca en el sistema la reserva correspondiente, se asigna el número de habitación y se imprime el formato de registro de ingreso, se entrega al cliente para que lo firme.

Justificación: Los clientes exigen un servicio más cómodo y ágil, que se logra utilizando el software disponible a su plena capacidad y eliminando la duplicidad de tareas como la transcripción de la totalidad de los datos del cliente en el sistema.

Beneficios de la mejora: Agilidad en el proceso de check in, comodidad para el cliente, eliminación de las duplicidades ocasionadas por el registro de ingreso manual, ahorro de papelería, mantener actualizado el sistema, garantía que el huésped una vez haga su ingreso al hotel, pueda hacer uso sus servicios sin ningún inconveniente.

Responsables: recepcionistas, coordinadora de servicios hoteleros y departamento de sistemas.

Propuesta número 5. “Protocolo para la entrega de habitaciones”.

Procedimiento para el check in

Descripción de la mejora: Una vez se haga efectivo el check in, el botones tiene la responsabilidad de acompañar al huésped a su habitación, para esto se propone la realización de una serie de pasos que contemplan la descripción del hotel, los servicios a los que tiene derecho, horarios de atención y entrega de todos los elementos de la habitación.

Justificación: Se observa la necesidad de recalcar las ofertas con que cuenta el hotel, su funcionamiento, la ubicación de los puntos importantes, etc. con el fin de brindar comodidad al huésped cuando haga uso de estos.

Beneficios de la mejora: Reafirma las ofertas con que cuenta el hotel, su funcionamiento, la ubicación de los puntos importantes, lo que genera una expectativa para el uso de estos. Adicionalmente brinda una sensación de exclusividad y comodidad.

Responsables: Botones.

Propuesta número 6. “Organización de las actividades necesarias para el check out”

Procedimiento para el check out

Descripción de la mejora: Se propone el archivo de los soportes (registro de ingreso, carta de las condiciones de la reserva y consumos) en un solo lugar de manera tal que no se extravíen. Inmediatamente el huésped anuncie su check out, el recepcionista debe

comunicar al botones y a la camarera para que comuniquen los consumos que no han sido cobrados por concepto de minibar y lavandería respectivamente. Antes de emitir las facturas de cobro, se debe enseñar al cliente su estado de cuenta para su revisión ofreciéndole los soportes de los consumos registrados.

Justificación: La liquidación de la cuenta debe hacerse lo más ágil y exacta posible, suministrando toda la información de los consumos realizados, con el objetivo de dejar en el cliente la mejor impresión del servicio.

Beneficios de la mejora: Agilidad y precisión en la preparación de las facturas de cobro, evitando malos entendidos con el cliente.

Responsables: Recepcionistas y coordinadora de servicios hoteleros.

Propuesta número 7. “Adquisición de un equipo de cómputo para la recepción”

Descripción de la mejora: Se busca la compra de un equipo de cómputo para la recepción, que brinde apoyo al desarrollo de las actividades que hacen parte del área.

Justificación: Según lo observado, el único equipo de cómputo con que cuenta la recepción en algunos días no da abasto con las tareas que se desarrollan allí. Se realizó un seguimiento para identificar todas las actividades y de esta manera poder justificar la adquisición del equipo.

En la tabla 12, se registran el tiempo promedio que diariamente se utiliza el equipo en las reservas, check in y check out, los tiempos corresponden a las tareas que involucran el registro y manejo de datos en el sistema.

Tabla 12. Tiempo diario de utilización del equipo de cómputo en las principales tareas de la recepción

DIA	ACTIVIDAD	DURACION (Minutos)	CANTIDAD PROMEDIO	TIEMPO TOTAL (horas)
Lunes	Reservas	4	24	1,6
	Check in con reserva	1	22	0,4
	Check in sin reserva	4	3	0,2
	Check out	12	25	5,0
Total Lunes				7,2

Martes	Reservas	4	16	1,1
	Check in con reserva	1	22	0,4
	Check in sin reserva	4	3	0,2
	Check out	12	25	5,0
Total Martes				6,6
Miércoles	Reservas	4	8	0,5
	Check in con reserva	1	22	0,4
	Check in sin reserva	4	3	0,2
	Check out	12	25	5,0
Total Miércoles				6,1
Jueves	Reservas	4	24	1,6
	Check in con reserva	1	25	0,4
	Check in sin reserva	4	3	0,2
	Check out	12	25	5,0
Total Jueves				7,2
Viernes	Reservas	4	24	1,6
	Check in con reserva	1	30	0,5
	Check in sin reserva	4	5	0,3
	Check out	12	25	5,0
Total Viernes				7,4
Sábado	Reservas	4	12	0,8
	Check in con reserva	1	26	0,4
	Check in sin reserva	4	2	0,1
	Check out	12	20	4,0
Total Sábado				5,4
Domingo	Reservas	4	0	0,0
	Check in con reserva	1	18	0,3
	Check in sin reserva	4	0	0,0
	Check out	12	35	7,0
Total Domingo				7,3

Adicional a lo anterior, el equipo de cómputo se utiliza para otras tareas tales como:

- Cargo de consumos de minibar.
- Cargo de lavandería.
- Cargo de llamadas telefónicas.
- Consumo de miscelánea.
- Informe de camarera para la limpieza de las habitaciones.

- Informe diario de reservas.
- Seguimiento de las reservas.
- Realización de cartas para confirmar reservas.
- Realización de la planilla para la autorización de desayunos.
- Realización de comunicaciones a mantenimiento, cartería, contabilidad y personal del hotel.
- Programación del personal.

Igualmente, en la recepción se realiza otras actividades que no son propias del área en las que se invierte en promedio una hora diaria:

- Registro del green fee de damas en el sistema.
- Registro del pass tenis en el sistema.

Todas las actividades anteriormente mencionadas, deben realizarse de 6:00 a.m. a 10:00 p.m., puesto que fuera de este horario el recepcionista, debe ejecutar labores de auditoría, que comprenden la verificación del correcto cargue de los consumos hechos durante el día, el seguimiento al uso del teléfono celular, verificación de los check in y los check out.

Según el juicio de la coordinadora de servicios hoteleros, en épocas de temporada alta (fin de año, mitad de año y semana santa), se registra un aumento en la cantidad de reservas, check in y check out de aproximadamente un 45%.

Beneficios de la mejora: Desarrollar a cabalidad la totalidad de actividades mencionadas en la justificación, eliminación de papelería utilizada en la realización de algunos informes, seguimiento más eficiente a las reservas, disminución en la congestión de clientes cuando se presenten llegadas o salidas masivas, mejoramiento en el servicio al cliente, y actualización completa del sistema.

Responsables: Gerencia.

7.3.2 Propuestas de mejora para el club social. Se identifican cuatro propuestas de mejora.

Propuesta número 8. “Utilización del protocolo de servicio al cliente”.

Procedimiento para la venta de alimentos y bebidas en el hall comedor.

Descripción de la mejora: desde la llegada del cliente al punto de servicio, se propone aplicar catorce pasos que comprenden las actividades para prestar la mejor atención cumpliendo con sus expectativas.

Justificación: Dentro de la cultura de la organización, se resalta la prestación de un servicio exclusivo con reconocimiento y distinción, lo que hace necesario tener especial cuidado con la forma como se atiende al cliente.

Beneficios de la mejora: Mejoramiento de la imagen de exclusividad que promulga la organización, promoción de todos los productos disponibles, disminuir la ansiedad del cliente ocasionada por la espera mientras su pedido está listo e incentivar el consumo de los clientes.

Responsables: Meseros, coordinador de alimentos y bebidas.

Propuesta número 9. “Organización de la limpieza en la cocina de socios”.

Descripción de la mejora: Se propone el establecimiento de un responsable que se haga cargo de la limpieza y el manejo de los residuos de la cocina, esta persona deberá velar por mantener la loza limpia, evitando que se acumule y que el proceso se culmine con éxito; adicionalmente tiene la función de evacuar frecuentemente los sobrantes de alimentos hacia el sitio destinado para tal fin.

Justificación: La cocina presenta gran desorden, contiene elementos que entorpecen la labor de los trabajadores, se observa desaseo en pisos y paredes, además se identifica la presencia de lavaza en puntos de la cocina que dificultan su evacuación produciendo su acumulación por largos periodos de tiempo, lo que origina malos olores y proliferación de insectos.

Beneficios de la mejora: eliminación de obstáculos que entorpecen el libre tránsito de los trabajadores, supresión de elementos que dificultan el desarrollo de las labores, mayor aprovechamiento de los espacios disponibles en la cocina, disminución de la proliferación de insectos, disminución de la probabilidad de accidentes y/o enfermedades, mejora en el aspecto general de la cocina, genera un ambiente agradable para los trabajadores.

Responsables: Personal de cocina, steward, y el coordinador de alimentos y bebidas.

Propuesta número 10. “Recaudo del green fee por el sistema”.

Procedimiento para el recaudo de green fee en vestier zapatería

Descripción de la mejora: Instalar un equipo de cómputo con el software de facturación en el punto de recaudo (vestier zapatería), que contenga la opción de registro del pago de green fee, trayendo como principal consecuencia la eliminación de registros manuales (planilla de control de green fee, vale de cuenta dividida y vale de pago green fee).

Justificación: Se identifica la realización de actividades innecesarias como transportes y duplicidad de tareas, por causa de la utilización de registros manuales en el punto de recaudo debido a la ausencia de un equipo de cómputo que permitiera el ingreso de la venta inmediatamente se cause.

Beneficios de la mejora: eliminación de la duplicidad de tareas al realizar el registro del vale de cuenta dividida en el sistema para generar la factura de green fee, eliminación del traslado innecesario de los vales de cuenta dividida al área de turcos para su respectivo registro, inclusión en el sistema al momento que se cause el recaudo, eliminación del uso de vales de cuenta dividida, planilla de control y vale de green fee que representan una alta inversión para la empresa, organización de la operación haciéndola más ágil y eficiente.

Responsables: Ayudantes de vestier zapatería y departamento de sistemas.

Propuesta número 11. “Registro de los inventarios en el campo de golf”.

Procedimiento para el control de insumos y materiales en el campo de golf

Descripción de la mejora: Delegar en una sola persona el manejo, control y custodia de los inventarios en el campo de golf, de manera tal que se conozca la cantidad de insumos y materiales utilizados en el desarrollo de cada tarea, y se lleve un registro actualizado de las existencias en el sistema.

Justificación: La administración no cuenta con los registros de los movimientos de insumos y materiales actualizados, puesto que la forma de conocer los consumos en el campo de golf es la realización del inventario físico al final de cada mes, confrontado con las compras y el inventario del mes anterior. Bajo esta metodología se obtiene el gasto mensual del área, pero se imposibilita la medición de la eficiencia real en la utilización de los recursos, es decir, no se puede definir si existe ahorro o desperdicio de los materiales.

Beneficios de la mejora: Obtención del reporte del gasto real del área en cualquier momento, se logra definir si existe ahorro o desperdicio de materiales y se disminuye la probabilidad de faltantes de productos en el área. Además, se evitará la realización de un

inventario físico total al finalizar cada mes, y se reemplazará por una inspección aleatoria de algunos productos representativos.

Responsables: Coordinador de campo de golf, departamento de sistemas y auxiliar de bodega (responsable del manejo y control del inventario).

7.3.3 Propuestas de mejora para eventos. Se identifican tres propuestas de mejora.

Propuesta número 12. “Establecimiento de unas políticas claras de de descuentos”.

Procedimiento para la venta de eventos (empresariales y sociales)

Descripción de la mejora: Establecimiento de políticas de negociación de descuentos para la venta de los eventos, como el cobro del alquiler de salón por consumos de alimentos y bebidas.

Justificación: La negociación con el cliente es la etapa más importante de la realización de un evento, en la que se determinan las condiciones que solicita el cliente y las exigencias para el pago del mismo, las cuales deben estar cimentadas sobre bases definidas que destaquen la seriedad que necesita el proceso.

Beneficios de la mejora: Se tiene una certeza de bajo que parámetros se pueden negociar descuentos con el cliente, además otorga unas herramientas fuertes para cautivarlos, fortalece el poder de negociación del vendedor al sentirse respaldado en sus decisiones.

Responsable: Coordinadora de eventos.

Propuesta número 13. “Elaboración del un formato para la venta de eventos”.

Procedimiento para la venta de eventos (empresariales y sociales).

Descripción de la mejora: Se propone el establecimiento de un instrumento que recopile la mayor información de las características necesarias para la realización de un evento, que se utilice para la elaboración de los presupuestos, contratos y comunicaciones*.

Justificación: Se detectan fallas en la prestación del servicio y en el cobro del mismo, debido a la poca información consignada en las comunicaciones, causada por omisión de

* Presupuesto, hace referencia al valor de cada una de las características del evento escogidas por el cliente. Contrato, es la formalización de la venta de un evento en un documento. Comunicación, es el documento escrito donde se consignan los requerimientos de la operación del evento como: montaje, servicio, facturación, etc.

detalles importantes en la etapa de negociación o en el momento de la elaboración del documento, y a la falta de un documento de compromiso de la organización y del cliente, en el cumplimiento de las características pactadas.

Beneficios de la mejora: se demuestra seriedad y profesionalismo en la operación, se disminuye la probabilidad que se preste un mal servicio por omisión de aspectos importantes para el desarrollo del evento, se fija una herramienta que comprometa a las partes en el cumplimiento de sus obligaciones.

Responsable: Coordinadora de eventos.

Propuesta número 14. “Canalización del pago de anticipos”.

Procedimiento para la venta de eventos (empresariales y sociales).

Descripción de la mejora: Al momento que el cliente se disponga a realizar un pago de anticipo pactado en la etapa de la negociación, la coordinadora de eventos deberá expedir un “formato de autorización de anticipos”, para que este se traslade a los puntos autorizados (tesorería o recepción del hotel) a cancelar su obligación.

Justificación: Falta de control y de información en el recaudo de los anticipos de eventos, que genere la posibilidad de un error al momento realizar la facturación o de una malversación de los dineros percibidos.

Beneficios de la mejora: Recaudo efectivo de los anticipos, disminución de la probabilidad de errores en el cobro final, evita la posibilidad del desvío de dineros por falta de control.

Responsable: Coordinadora de eventos.

7.3.4 Propuestas de mejora para el hotel – club social – eventos. Se identifican tres propuestas de mejora.

Propuesta número 15. “Establecimiento de los stocks de inventario en las distintas bodegas del club”.

Procedimiento para realizar requisiciones y procedimiento para la recepción de mercancía.

Descripción de la mejora: Se propone el establecimiento de los stocks de inventario, en el almacén general, bodegas de mantenimiento general, campo de golf y puntos de venta, logrando el establecimiento de un cronograma de despachos internos y recepción de mercancía.

Justificación: Se identifica un aumento significativo en el costo de los inventarios del año 2003 al 2004, correspondiente a un 56% (de \$64'758.000 a \$101'285.000).¹⁸ Además, se observa una gran desorganización en la administración de los inventarios y en la elaboración de requisiciones, ocasionando faltantes de productos necesarios para la operación, mala utilización de los espacios disponibles para el almacenamiento y demoras en los despachos. La ausencia de niveles fijos en los inventarios, obliga a la adquisición de productos a última hora para satisfacer una necesidad ya existente, causando la falta de programación para la recepción de mercancía, lo que trae como consecuencia congestión de proveedores y la imposibilidad de mantener actualizado el inventario en el sistema.

Beneficios: Disminución de la probabilidad de faltantes en los productos, disminución de costos (pedido, mantenimiento de la mercancía y oportunidad para invertir en otros productos) debido a la fijación de los stocks de inventario, adecuada utilización del espacio en el almacén, facilidad para programar las compras, mayor posibilidad de adquisición de descuentos por volumen ya que se realizan pedidos grandes, facilidad para programar la recepción de mercancías y actualizar el software de inventarios, organización del despacho interno de mercancías, disminución de la cantidad de inventario ocioso en los puntos de venta y aumento de su rotación, mejora la manipulación de las mercancías en cada bodega, disminución en la cantidad de bajas de productos gracias a la alta rotación, facilita la verificación y control de las existencias en todo momento. Además, se evitará la realización de un inventario físico total al finalizar cada mes, y se reemplazará por una inspección aleatoria de algunos productos representativos.

Responsables: Coordinador de compras, coordinador de costos y receptor.

Propuesta número 16. “Utilización del concepto de cliente interno”.

Procedimiento para la selección de proveedores.

Descripción de la mejora: Seleccionar los proveedores contando con el criterio de los coordinadores de cada área, por ser las personas más conocedoras de las características requeridas por el cliente final.

¹⁸ Club Campestre de Bucaramanga S.A. Estados financieros año 2004

Justificación: Se observa la presencia de artículos con muy baja calidad lo que conlleva a un aumento del gasto al tratar de igualar a un producto con características que satisfagan las necesidades del cliente. Debido a que el encargado de realizar las compras no toma en cuenta el criterio de los usuarios de los productos (cliente interno).

Beneficios: Adquisición de productos de buena calidad y bajo costo, selección de proveedores que ofrezcan mercancías con las especificaciones requeridas por la organización, disminución de bajas de productos, disminución del costo y cantidad de pedidos debido a la alta duración de los productos, disminución del gasto del producto al tratar de satisfacer al cliente, aumento de la probabilidad de satisfacer al cliente final.

Responsables: Todos los coordinadores.

Propuesta número 17. “Registro de los inventarios en la cocina de socios”.

Procedimiento para el control de inventarios en la cocina de socios

Descripción de la mejora: Registro inmediato de los movimientos de inventarios en el sistema.

Justificación: Se observa una desorganización en el despacho y recibo de productos en la cocina de socios, dada por la ausencia del registro continuo del movimiento en el sistema generado por el desorden en la realización de pedidos hacia el economato, lo que impide tener información sobre las existencias reales en todo momento.

Beneficios de la mejora: Conocimiento del consumo real de los productos que allí se utilizan, disponibilidad de datos para la presentación de informes, organización en la realización de pedidos hacia el economato, facilidad en el control de las existencias del área, registro inmediato de los movimientos de inventario. Además, se evitará la realización de un inventario físico total al finalizar cada mes, y se reemplazará por una inspección aleatoria de algunos productos representativos.

Responsables: Ecónomo - controlador de alimentos.

7.3.5 Propuestas de mejora a puntos no críticos. Aunque los esfuerzos de mejoramiento se enfocan en los puntos representativos de cada negocio identificados en los análisis, a continuación se contemplan algunas propuestas dirigidas hacia la organización de las operaciones, disminución de costos y servicio al cliente.

Propuesta número 18. “Control del uso de las materias primas en la pizzería”.

Procedimiento para la pizzería

Descripción de la mejora: Se propone la utilización de una herramienta para el cálculo automático de las cantidades de materia prima que se debió invertir en la preparación de las pizzas vendidas, de acuerdo a las recetas estándar.

Justificación: Debido a la centralización de la preparación y venta de la pizza en una sola persona, y a la falta de una herramienta para el registro del movimiento del punto de venta, se observa la ausencia de un control sobre el uso de las materias primas, el recaudo de los ingresos de la operación, y la utilización de las recetas estándar para la preparación del producto.

Beneficios de la mejora: Se conoce la forma como se utilizan las materias primas, se controla el recaudo de ingresos de la operación, se evalúa la viabilidad de las recetas estándar.

Responsables: Coordinador de costos, coordinador de alimentos y bebidas, y encargado de la pizzería.

Propuesta número 19. “Organización en el manejo de los lockers”.

Procedimiento para la adjudicación, traslado y/o entrega de locker

Descripción de la mejora: Se propone establecer un responsable que coordine el manejo de los locker, de tal manera que se brinde un servicio eficiente utilizando el 100% de la capacidad disponible. Adicionalmente se proponen unas reglas claras cuando se presenta abandono del locker.

Justificación: Se observan lockers ocupados sin identificación, no se cuenta con la información exacta de cuantos y cuales lockers se encuentran ocupados, no se tiene establecida una lista de espera que garantice la adjudicación del locker al socio que más ha esperado, no se conoce un procedimiento a seguir cuando se presenten abandonos obligando a la ocupación de un locker inoficiosamente. Adicionalmente, se identifica la falta de cobro del derecho a personas que lo poseen.

Beneficios de la mejora: Brindar un servicio más eficiente al cliente, llevar un control sobre la ocupación de los locker y el recaudo por este concepto, utilizar toda la capacidad instalada del recurso, brindar unas pautas claras a seguir en caso de abandono.

Responsables: Coordinadora de servicios especiales, jefe de cartera y ayudantes de vestier.

Propuesta número 20. “Control del inventario de toallas”.

Procedimiento para el control interno de toallas.

Descripción de la mejora: Se propone la utilización una planilla de control en los puntos de servicio donde se consigne el número de toallas disponibles en cada turno de servicio. Igualmente, se plantea el registro de las cantidades entregadas y recibidas de cada punto.

Justificación: Se identifica la disminución rápida de los inventarios de toallas disponibles, y el desconocimiento de la cantidad de toallas que posee cada punto de servicio.

Beneficios de la mejora: Controlar las existencias de toallas tanto en la lavandería como en cada punto de servicio, determinar las causas reales de la disminución de los inventarios de toallas disponibles, mantener en existencias toallas en buen estado.

Responsables: Encargados de cada punto de servicio, coordinadora de servicios especiales y personal de lavandería.

Propuesta número 21. “Eliminación de los formatos para traspasos”.

Descripción de la mejora: Cada vez que se realice un despacho o recibo de mercancía, se debe registrar en el sistema y hacer firmar el descargue como soporte de la operación.

Justificación: Como resultado del registro de los movimientos de inventario en el sistema, se obtiene un descargue, que constituye un documento de soporte de la transacción realizada, siendo innecesaria la utilización de un formato para traspasos que se diligencia de manera manual principalmente del economato a los distintos puntos de venta.

Beneficios de la mejora: Disminución de gasto de papelería, garantiza el registro de cada movimiento entre bodegas en el sistema, en todo momento se pueden determinar las existencias de cada punto, evita fuga de productos hacia otras bodegas sin que se registren.

Responsables: Ecónomo - controlador de alimentos y encargados de los puntos de venta.

Propuesta número 22. “Manejo de la fotocopidora”.

Procedimiento para el control de la fotocopidora.

Descripción de la mejora: Se propone el control del uso de la fotocopidora mediante la utilización de una autorización (orden de fotocopias), concedida por los coordinadores de área, la cual es presentada al responsable del uso adecuado del equipo y la reproducción de la cantidad autorizada.

Justificación: Se observa la ausencia de un procedimiento para hacer uso de la fotocopidora, encontrándose a disposición de cualquier persona conocedora o no de su funcionamiento trayendo como consecuencia desperdicio de los insumos y la posibilidad de sacar fotocopias a documentos de carácter personal.

Beneficios de la mejora: Disminución del gasto de insumos de la fotocopidora (tinta y papel) y de la energía eléctrica puesto que no se utiliza todo el día, garantiza el uso de la fotocopidora en la reproducción de documentos propios del club, disminución del desperdicio de papel producto del desconocimiento del manejo del equipo, programación de cada área para el uso de la fotocopidora, disminución de la congestión de la oficina donde se presta el servicio.

Responsables: Coordinadores de área y auxiliar de eventos.

Propuesta número 23. “Reubicación de actividades no propias del departamento de costos”.

Procedimiento para el control del estampillado y procedimiento para el control de inventarios en la cocina de personal.

Descripción de la mejora: Se propone asignar la realización del proceso de estampillado al receptor sin eliminar el control de las estampillas que ha venido desarrollando el departamento de costos. Adicionalmente, se plantea atribuir el conteo de los vales de alimentación y el descargue de los alimentos utilizados en la preparación de las comidas, al encargado de la cocina de personal.

Justificación: Se observa que las actividades mencionadas, representan una inversión significativa de tiempo (aproximadamente dos horas diarias para el conteo y registro de los inventarios de la cocina de personal, y dos horas en proceso de estampillado), que podría utilizarse para realizar una administración efectiva de los inventarios, fijación de precios, elaboración de informes que reflejen el manejo de los recursos en cada área de la organización.

Beneficios de la mejora: Mejor utilización del tiempo para el desarrollo de funciones propias del departamento como control de inventarios, generación de informes, fijación de precios, control del despacho interno, entre otras.

Responsables: Coordinador de costos, receptor y encargado de cocina de personal.

Propuesta número 24. “Adquisición de un plan de telefonía celular con una mayor cantidad de minutos”.

Descripción de la mejora: Aumento de la cantidad disponible de minutos del celular ubicado en la recepción del hotel, con el objetivo de eliminar las llamadas a celular hechas desde el conmutador.

Justificación: Se observa un rápido agotamiento de los minutos disponibles en el celular de la recepción, debido a la gran demanda de llamadas de carácter laboral, obligando a efectuarlas desde el conmutador, teniendo que pagar un costo bastante alto por este concepto (mientras un minuto de celular cuesta \$164, desde el conmutador cuesta \$1869, con IVA incluido). En el último mes (septiembre) se registraron 231 minutos de llamadas a celular desde el conmutador, realizadas por las distintas dependencias que conforman la organización, ocasionando un gasto de \$431.871, sumado al valor del plan actual (\$89.880 incluido el IVA).

Beneficios de la mejora: Un ahorro considerable en el gasto por concepto de llamadas a celular.

Disponibilidad de una mayor cantidad de minutos.

Responsables: Gerencia

Propuesta número 25. “Registro de los inventarios en el área de mantenimiento general”.

Procedimiento para el control de insumos en el área de mantenimiento general.

Descripción de la mejora: Establecer los responsables del manejo, control y custodia de los inventarios en el área de mantenimiento general, de manera tal que se conozca la cantidad de insumos y materiales utilizados en el desarrollo de cada tarea, y se lleve un registro actualizado de las existencias en el sistema.

Justificación: La administración no cuenta con los registros de los movimientos de insumos y materiales actualizados, puesto que la forma de conocer los consumos en el área es la realización del inventario físico al final de cada mes, confrontado con las compras y el inventario del mes anterior. Bajo esta metodología se obtiene el gasto mensual del área, pero se imposibilita la medición de la eficiencia real en la utilización de los recursos, es decir, no se puede definir si existe ahorro o desperdicio de los materiales.

Beneficios de la mejora: Obtención del reporte del gasto real del área en cualquier momento, se logra definir si existe ahorro o desperdicio de materiales y se disminuye la probabilidad de faltantes de productos en el área. Además, se evitará la realización de un

inventario físico total al finalizar cada mes, y se reemplazará por una inspección aleatoria de algunos productos representativos.

Responsables: Coordinador de mantenimiento, departamento de sistemas y auxiliar de bodega.

8. FASE DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

Teniendo en cuenta los procesos críticos identificados en la fase de análisis, además de la observación de las causas que producen las ineficiencias más marcadas de dichos puntos, y la formulación de algunas propuestas de mejora; en este capítulo se explicará la forma como se deben poner en marcha esas ideas y así determinar si la dirección las considera viables o no.

8.1 EVALUACION DE LA VIABILIDAD DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

Para evaluar la viabilidad de cada propuesta de mejora, se observarán los aspectos generales que se deben tener en cuenta para su implementación, identificando posibles inversiones de dinero, tiempo, personas, equipos, etc. Luego se definirá el concepto final de la dirección acerca de la viabilidad de implementación de las propuestas.

Número 1. “Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Gran inversión de tiempo tanto de los trabajadores, como de los autores del proyecto; un equipo de cómputo con impresora; papel; disponibilidad de todo tipo información; un software para procesamiento de textos y elaboración de diagramas de flujo; conocimientos teóricos acerca de la elaboración del manual de procedimientos.

Concepto de la dirección: Se generó la necesidad de elaborar un documento que refleje la forma como se deben realizar las actividades que involucran cada proceso, debido a la presencia de ineficiencias en varias áreas de la organización y a la imposibilidad de la exigencia de información necesaria para realizar análisis que busquen determinar la forma como se utilizan los recursos disponibles, puesto que no se tenía conocimiento de las tareas de cada área.

Por otro lado, las condiciones para la puesta en marcha de la mejora se concedieron, se adjudicó un equipo de cómputo (con el software requerido), que se encontraba subutilizado, a los autores del proyecto, además se concedió toda la información suficiente para la elaboración del manual y se cuenta con los conocimientos para hacerlo. Por tanto, la dirección aprueba la implementación inmediata de la mejora propuesta.

Número 2. “Utilización del software de administración del hotel”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Principalmente, se debe contar con el compromiso y tiempo de los trabajadores para realizar la mejora. El departamento de sistemas deberá realizar un entrenamiento completo en el manejo del software de administración del hotel, adicionalmente los recepcionistas y la coordinadora de servicios hoteleros, deben programar jornadas de práctica para adquirir destreza y conocimiento del alcance de la herramienta.

Por otra parte, dada la presencia de un solo equipo de cómputo para las tareas de la recepción y la indisposición de la organización para la adquisición de un equipo adicional, se hace necesaria la programación del uso del recurso teniendo en cuenta las horas donde se presentan la mayor cantidad de solicitudes de reservas, check in y check out.

Adicionalmente, dado que las áreas de mercadeo y eventos, reciben algunas solicitudes de reservas en el momento de sus procesos de negociación, hace necesario contar con información actualizada en el instante preciso. Por tanto, se debe instalar una herramienta que permita consultar la disponibilidad de las habitaciones en dichas áreas.

Concepto de la dirección: La empresa considera que la disponibilidad de información real y en el momento preciso es indispensable para el éxito de sus procesos. Además, se cuenta con una herramienta que hace esto posible, que a juicio de la dirección debe ser utilizada correctamente, evitando que se incurran en gastos de papelería. En conclusión, puesto que se disponen de los recursos necesarios fue aprobada la implementación inmediata de la propuesta.

Número 3. “Mejoramiento de la página web”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se realizó la cotización en DIFERTEC con NIT 13718737-1, una empresa encargada del diseño y montaje de páginas web, la cual arroja un valor de \$1.000.000 de acuerdo a las características solicitadas. Adicional a la inversión en dinero, es necesario el suministro de la información necesaria para el contenido de la página (fotografías, planes de hospedaje, tarifas y servicios en general).

Concepto de la dirección: Dadas las condiciones económicas actuales de la organización y la prioridad sobre sus inversiones, en el momento no se considera urgente la implementación de esta mejora, pero está consciente de la importancia que tiene para la promoción del hotel y la imagen que se busca proyectar.

Número 4. “Impresión del registro de ingreso con los datos del cliente”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se hace indispensable programar la utilización del equipo de cómputo disponible, tener destreza en el manejo del software de administración del hotel y verificar el buen funcionamiento del mismo. Además, se debe registrar la totalidad de los datos del cliente en el sistema al momento de realizar la reserva, mantener la comunicación con la portería del club cuando el cliente ingrese, y contar con el compromiso de los trabajadores y el tiempo para llevar a cabo la propuesta.

Concepto de la dirección: Se aprueba la implementación inmediata de la propuesta, puesto que genera grandes beneficios en el servicio al cliente y el ahorro de papelería, y se disponen de los recursos necesarios para realizarla.

Número 5. “Protocolo para la entrega de habitaciones”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Comunicación efectiva con los botones, conocimiento pleno del inventario de cada clase de habitación y de los servicios que el huésped tiene a su disposición, además del compromiso del personal para la ejecución del protocolo.

Concepto de la dirección: Debido a los beneficios palpables que conlleva la mejora, en cuanto a la atención al cliente, al aumento de la promoción de los servicios que ofrece el hotel y a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo la mejora, la dirección considera de suma importancia su implementación inmediata.

Número 6. “Organización de las actividades necesarias para el check out”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: El recepcionista debe asegurarse que los consumos del huésped estén cargados correctamente, comunicarse con los botones y camareras para anunciar la salida del huésped. Además, cuando se trate de un cliente enviado por una empresa, el recepcionista debe asociar la cuenta personal a la cuenta maestra respectiva inmediatamente finalice el proceso de check in. Además, se debe contar con el compromiso de todos los trabajadores (recepcionistas, camareras y botones); y recursos tecnológicos del hotel estén funcionando correctamente.

Concepto de la dirección: Puesto que el check out representa el último momento de verdad, se debe realizar la mejor gestión en busca de proporcionar una buena impresión al cliente y eliminar la existencia de errores en el cobro del servicio. Además, se cuentan con las condiciones necesarias para la puesta en marcha de la mejora. Por tanto, la dirección aprueba la propuesta para su implementación inmediata.

Número 7. “Adquisición de un equipo de cómputo para la recepción”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: se debe realizar una inversión de \$1'500.000 que cuesta el equipo de cómputo, \$5.000 para extender la conexión de red, \$150.000 en gastos varios (instalación de canaletas, tomas de corriente, instalaciones telefónicas, entre otros); además del tiempo de los trabajadores que realizarán las instalaciones necesarias (personal de mantenimiento y sistemas).

Concepto de la dirección: La dirección es conciente de la necesidad del equipo para mejorar el servicio y el registro de la información en el sistema, sin embargo, por el momento no adquirirá el equipo, la propuesta queda aprobada y su puesta en marcha estará sujeta a la realización de la inversión.

Número 8. “Utilización del protocolo de servicio al cliente”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Los meseros deben conocer previo a la prestación del servicio la totalidad del menú, bebidas, postres y enfusiones que se ofrecerán, su descripción y precio. Además, se debe asegurar la disponibilidad de: elementos como cartas (de bebidas y de platos) y lencería; alimentos y bebidas que se ofrecen en el menú; entre otros. Por último, es indispensable contar con el compromiso y tiempo de los trabajadores en el desarrollo de la misma.

Concepto de la dirección: Debido a que la propuesta está enfocada al mejoramiento de la atención al cliente, y a que se cuenta con las condiciones y recursos necesarios, la dirección aprueba su implementación inmediata.

Número 9. “Organización de la limpieza en la cocina de socios”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se necesita un steward, que se responsabilice de mantener la limpieza y el orden en las instalaciones, equipos y elementos de la cocina; la disposición de un lugar para depositar la lavaza y demás residuos de la cocina; una programación para la limpieza de la cocina; despejar el área de trabajo de elementos que no correspondan a la misma; colaboración por parte de los trabajadores del área.

Concepto de la dirección: La empresa busca en todo momento la optimización del servicio al cliente, y considera que mejorando el ambiente de trabajo de la cocina de socios, se aumentará la eficiencia de esa área trayendo como consecuencia un tiempo menor en la salida de los pedidos y una mejor presentación de los productos despachados.

Por otro lado, debido a que la propuesta no requiere de inversión en dinero, gracias a que se cuentan con los elementos necesarios para llevar a cabo la mejora, se aprueba su implementación inmediata.

Número 10. “Recaudo del green fee por el sistema”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: El departamento de sistemas debe instalar de un equipo de cómputo (cuyo costo es aproximadamente \$1'500.000) con el software de facturación en el punto de recaudo (vestier zapatería),

impresora (cuyo costos oscila entre los \$600.000) y verificar el funcionamiento correcto del equipo y la herramienta, y entrenar a los responsables del desarrollo del procedimiento.

Debido a las características de la operación, a la cantidad y exigencia de los clientes, es necesario contar con un equipo de cómputo ágil, con buena capacidad de procesamiento disminuyendo la probabilidad de falla del mismo. A su vez, el departamento de sistemas debe programar una revisión periódica (se recomienda una revisión trimestral) del funcionamiento del equipo y desempeño del modulo.

Adicionalmente se debe contar con el compromiso de cumplir con la mejora propuesta por parte de los responsables del desarrollo de la misma.

Concepto de la dirección: Se considera una excelente idea para ejercer un control efectivo sobre el recaudo de este ingreso y agilizar el servicio. Para ello, se adquirió un equipo de cómputo para el departamento de cartera con el fin de reemplazar el actual quedando disponible para adjudicarlo al vestier zapatería. Este equipo se encuentra en buenas condiciones y tiene la suficiente capacidad para soportar el modulo de facturación. Sin embargo falta por adquirir la impresora de punto de venta y realizar la conexión a la red interna. Por tanto, la dirección aprueba la propuesta, pero su implementación se hará efectiva hasta que se logre la totalidad de los requerimientos.

Número 11. “Registro de los inventarios en el campo de golf”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se debe asegurar la presencia de todos los ítems de productos utilizados en el sistema, la actualización del inventario de acuerdo a las existencias reales de la bodega mediante la realización de un conteo físico de los productos y su registro en el sistema, la disposición de un espacio físico cerrado que contenga los insumos y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades, la designación de un responsable de la administración del almacén (auxiliar de bodega), la capacitación de esa persona en el manejo del software y la presencia de un equipo de cómputo con impresora para realizar los registros. Finalmente, se considera de suma importancia la colaboración de los responsables en el desarrollo de la mejora.

Concepto de la dirección: Debido a que esta área, representa el apoyo para el cuidado de uno de los pilares de la organización, y que no se tiene información detallada del consumo de insumos y materiales generados en su operación, la dirección ve la necesidad de poner en marcha la propuesta.

Por otro lado, teniendo en cuenta que se dispone de los recursos y condiciones necesarias para su funcionamiento, se aprueba su implementación inmediata.

Número 12. “Establecimiento de unas políticas claras de descuentos”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Estudio de los precios de la competencia y sus formas de negociación de descuentos, establecimiento de los precios de todas las características que se pueden ofrecer, conocimiento de las preferencias de los clientes. Para esto, se requiere inversión de tiempo en la recolección de la información y en la fijación de las condiciones más favorables para la empresa.

Concepto de la dirección: Puesto que la empresa considera que la negociación es el paso más importante para el éxito de un evento y que dispone de la información necesaria para llevar a cabo la propuesta, se aprueba su implementación inmediata.

Número 13. “Elaboración de un formato para la venta de eventos”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se debe contar con un equipo de cómputo con conexión a la red interna, una impresora, que la persona responsable posea conocimientos básicos en el manejo de Excel, y el compromiso de esta para diligenciar el formato.

Concepto de la dirección: Puesto que la organización tiene especial interés porque todos sus eventos resulten exitosos, y que la base para el logro de este objetivo es la información disponible sobre las características del montaje, menú y tipo de servicio; además, de garantizar el total cumplimiento de las características pactadas, por parte de la organización y del cliente. Puesto que, se disponen de los recursos necesarios para la realización de la mejora, se aprueba su implementación inmediata.

Número 14. “Canalización del pago de anticipos”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se debe contar con un instrumento que permita guiar al cliente al sitio de autorizado de recaudo, sin necesidad de ser acompañado de la encargada de la venta; para esto, se diseñó un formato cuyo valor oscila entre los \$3000, el talonario por 50 unidades en original y copia. Adicionalmente, se deben establecer unas condiciones claras para el control del manejo de los anticipos y sus soportes.

Concepto de la dirección: Con el objetivo de ejercer un control efectivo sobre el recaudo de los anticipos, la dirección aprueba la elaboración de 20 talonarios de autorizaciones de anticipos, para poner en marcha la propuesta de mejora inmediatamente.

Número 15. “Establecimiento de los stocks de inventario en las distintas bodegas del club”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Principalmente, se debe contar con el tiempo y colaboración de los trabajadores en el cumplimiento de la mejora. Además, se debe recopilar la información acerca de los stocks históricos y las ventas en periodos anteriores.

Concepto de la dirección: Puesto que se demuestra interés en la aplicación de controles a los costos y el inventario es uno que presenta gran impacto porque representan una inversión grande de dinero; además se cuenta con las condiciones para realizar la mejora. Por tanto, la dirección aprueba la implementación inmediata de la propuesta de mejora.

Número 16. “Utilización del concepto de cliente interno”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Los trabajadores deben adquirir los conocimientos teóricos acerca del concepto de cliente interno y comprometerse a aplicarlos.

Concepto de la dirección: La organización muestra interés por la adquisición de productos de alta calidad y precio razonable, pero no aplica el concepto del cliente interno, bien sea por su desconocimiento o la falta de cultura de exigencia de calidad. Por tanto, la dirección aprueba la implementación inmediata de la propuesta.

Número 17. “Registro de los inventarios en la cocina de socios”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se debe conocer el inventario real de sus existencias, disponer de un equipo de cómputo con impresora que tenga instalado el software de inventarios, que la persona encargada del economato (ecónomo – controlador de alimentos) posea conocimiento en el manejo de la herramienta, disposición de un espacio físico para albergar los productos requeridos en el área, y principalmente la colaboración y el tiempo de los trabajadores encargados de realizar la mejora.

Concepto de la dirección: Dado el gran interés en el control de los costos, y debido a que el inventario presenta gran impacto ya que representa una inversión grande de dinero; además se cuenta con las condiciones para realizar la mejora. Por tanto, la dirección aprueba su implementación inmediata.

Número 18. “Control del uso de las materias primas en la pizzería”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se debe contar con un equipo de cómputo, que contenga un programa que pueda calcular la cantidad de insumos requeridos, teniendo en cuenta las ventas realizadas y las recetas estándar; para esto se requiere de la inversión de tiempo en el desarrollo del programa. Adicionalmente, se necesita la información de las ventas del punto discriminadas por la clase de pizza, la información acerca de la cantidad de insumos que fueron entregados al encargado de la pizzería.

Concepto de la dirección: Dado que la venta de alimentos y bebidas es uno de los ingresos más representativos de la organización, se ha identificado la necesidad de controlar el uso de las materias primas mediante apoyándose de las recetas estándar ya establecidas. Por tanto, gracias a la presencia del departamento de sistemas, el desarrollo del programa requerido no traerá ningún costo; además se cuenta con la información necesaria para ejercer el control planeado, lo que permite la implementación inmediata de la propuesta.

Número 19. “Organización en el manejo de los lockers”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se debe contar con la información real de cuantos y cuales locker se encuentran ocupados, así como a quienes se han adjudicado y cobrado; una persona responsable de coordinar y controlar el manejo de los lockers; un documento que facilite el registro de las operaciones que involucran el manejo de lockers (adjudicación, traslado o entrega).

Concepto de la dirección: Se identificó la presencia de lockers ocupados sin identificar, abandonados por sus dueños quitando la oportunidad a una persona que lo necesite, desorganización para la adjudicación de los lockers. Además, se dispone de las condiciones y recursos necesarios para su puesta en marcha. Por tanto, se aprueba su implementación inmediata.

Número 20. “Control del inventario de toallas”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se debe contar con las cantidades reales disponibles en cada punto de servicio y en lavandería; en la consecución de esa información, se debe disponer con el tiempo del personal a cargo del manejo de toallas. Adicionalmente, se hace necesario contar con un documento donde se registren los movimientos de las toallas (salidas, entradas o bajas), y el compromiso de las personas encargadas del manejo de estas para aplicar la mejora.

Concepto de la dirección: Puesto que el gasto por concepto de adquisición de toallas es alto, la dirección considera importante que se ejerza un control sobre su manejo. Además, dado que se dispone de los requerimientos necesarios para la realización de la mejora, se aprueba su implementación inmediata.

Número 21. “Eliminación de los formatos para traspasos”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Es indispensable que se adquiera la disciplina de registrar en el sistema todos los movimientos (entradas, salidas o traslados) en el momento que se causen. En los puntos donde se realizan traspasos (economato y puntos de venta) se debe contar con un equipo de cómputo con impresora que contenga el software de inventarios.

Concepto de la dirección: Debido a que siempre se ha subutilizado el recurso tecnológico con que cuenta la organización, se tiene establecido que todo movimiento registrado en el sistema debe estar soportado por un documento manual por la desconfianza que se tiene con relación a la veracidad de los datos que arroja el sistema debido a la falta de actualización de la información. Por lo anterior, la dirección no aprueba la ejecución de la propuesta de mejora.

Número 22. “Manejo de la fotocopidora”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se hace necesario contar con una persona encargada de la recepción de las solicitudes previamente autorizadas, revisión de los documentos a fotocopiar y autorización para el uso del equipo. La elaboración de las órdenes de fotocopias cuyo valor oscila entre los \$800 cada talonario de 100 unidades y un documento donde se relacione la utilización de la fotocopidora. Finalmente, para llevar a cabo la mejora se debe contar con la colaboración de todo el personal que hace uso de dicho recurso.

Concepto de la dirección: Contribuyendo al logro de uno de los objetivos principales de la organización y considerando que la inversión necesaria para la puesta en marcha de la propuesta, es muy baja comparada con el beneficio planteado, aprueba la adquisición de 20 talonarios de órdenes de fotocopias para la implementación inmediata de la mejora propuesta.

Número 23. “Reubicación de actividades no propias del departamento de costos”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Implementar los nuevos procedimientos de control de estampillado y control de inventarios en la cocina de personal.

Concepto de la dirección: Puesto que a la dirección le interesa contar con la información necesaria para evaluar el rendimiento de la organización y tomar decisiones acertadas, y que el departamento de costos es una de las principales fuentes de obtención de la información, se identifica la necesidad de que cumpla las funciones propias de su área. Por tanto, se aprueba la implementación inmediata de la mejora propuesta.

Número 24. “Adquisición de un plan de telefonía celular con mayor cantidad de minutos”.

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se necesita una inversión adicional de \$28.920 mensuales, para la ampliación del plan de 550 a 900 minutos (cargo básico del nuevo plan \$118.800 con IVA incluido), y una carta a Movistar solicitando el cambio del plan.

Concepto de la dirección: Puesto que la dirección no había analizado el gasto que acarrea el servicio que se presta a los trabajadores, para la realización de llamadas de carácter laboral, no se había contemplado la posibilidad de ampliar su plan en busca de un mayor ahorro por este concepto. La dirección aprueba la propuesta, la cual se podrá en marcha una vez se envíe la carta de solicitud a Movistar y se reciba la respuesta respectiva.

Número 25. “Registro de los inventarios en el área de mantenimiento general”

Condiciones y recursos necesarios para la implementación de la mejora: Se debe asegurar la presencia de todos los ítems de productos utilizados en el sistema, la actualización del inventario de acuerdo a las existencias reales de la bodega mediante la realización de un conteo físico de los productos y su registro en el sistema, la disposición de un espacio físico cerrado que contenga los insumos y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades, la designación de un responsable de la administración del almacén (auxiliar de bodega), la capacitación de esa persona en el manejo del software de inventarios y la presencia de un equipo de cómputo con impresora. Finalmente, se considera de suma importancia la colaboración y el tiempo de los responsables en el desarrollo de la mejora.

Concepto de la dirección: Puesto que se desea ejercer control sobre todos sus gastos, que este objetivo se ve impedido por la falta de registro en el sistema, y que se disponen de las condiciones para la puesta en marcha de la mejora, se aprueba su implementación inmediata.

8.2 PLANES DE EJECUCION PARA LAS MEJORAS APROBADAS POR LA DIRECCIÓN DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

Teniendo identificadas las propuestas que se implementarán, se menciona a continuación las etapas que se deben realizar para que la propuesta se implemente completamente y las actividades que se ejecutarán cuando esto suceda.

Implementación número 1. “Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos”.

Etapas para implementar la mejora: se identifica siete etapas para la realización de la implementación

- **Etapa 1. *Sensibilización a los trabajadores***
Se realizarán cortas jornadas de sensibilización, utilizando la presentación que se muestra en el anexo C, en las cuales se da a conocer la importancia de la documentación y el mejoramiento de procesos.
- **Etapa 2. *Levantamiento de la información***
Se realizará una observación a cada proceso, además, se recopilará la información suministrada por los trabajadores y coordinadores, para realizar el borrador de cada procedimiento.
- **Etapa 3. *Presentación y revisión del borrador.***
Se presentará el borrador del procedimiento a los responsables de su ejecución, determinando si la información consignada es correcta.
- **Etapa 4. *Elaboración y presentación final.***
Se presentara el procedimiento a los funcionarios autorizados por la Gerencia para realizar la revisión final y certificar que su contenido se encuentre en orden.
- **Etapa 5. *Aprobación de la Gerencia.***
Se presenta el procedimiento a la Gerencia para ser aprobado, luego de su revisión.

- Etapa 6. *Conformación del manual de procedimientos.*
Se recopilarán los procedimientos documentados en un archivo (fólder).
- Etapa 7. *Implementación de los procedimientos.*
Se realizará la implementación de los procedimientos, haciendo la lectura de los mismos a los responsables de su ejecución.

Funcionamiento de la mejora: Se tendrá dispuesto el manual de procedimientos en la oficina de recurso humano, de manera tal que pueda ser consultado por la totalidad de los trabajadores con el objetivo de orientar su labor, igualmente se utilizará en el proceso de inducción y entrenamiento al personal nuevo.

Adicionalmente, cada persona tendrá una copia de los procedimientos que realiza con el objetivo de guiar la labor y brindar una base para el mejoramiento de los mismos.

Implementación número 2. “Utilización del software de administración del hotel”

Etapas para implementar la mejora: Dentro de la propuesta se contemplan cinco etapas para la implementación de la mejora.

- Etapa 1. *Revisión del software y del equipo de cómputo de la recepción.*
El departamento de sistemas debe realizar una inspección completa al software de administración del hotel, para detectar fallas o inconsistencias que puedan producir problemas o dificultades para el registro y almacenamiento de la información. Sumado a lo anterior, se debe realizar una revisión trimestral del estado del equipo y del desempeño del software; y la elaboración de copias de seguridad junto con la depuración total de la base de datos.
- Etapa 2. *Entrenamiento en el manejo del software.*
Para ello, un día de cada semana, durante una jornada de dos horas, el departamento de sistemas proporcionará las instrucciones necesarias para el manejo de la

herramienta. Al día siguiente, de la explicación, se habilitará un modulo de practica con el objetivo de reafirmar los conocimientos adquiridos y resolver posibles dudas.

Actualmente, el hotel cuenta con seis recepcionistas que deben ser programados de tal manera que cada semana, uno distinto reciba el entrenamiento y que no se vea afectado el servicio durante estas jornadas. Para el logro de esta actividad, se tendrá que invertir seis semanas, al cabo de las cuales se deberá evaluar el nivel de aprendizaje de cada recepcionista y determinar si es necesario ampliar el periodo establecido para reforzar el conocimiento en la herramienta.

- *Etapas 3. Programación del uso del equipo de cómputo.*

Teniendo en cuenta la cantidad de reservas, check in y check out que en promedio, se realizan y las horas en la que se presentan mayor afluencia, se debe programar el equipo de cómputo con el objetivo de optimizar el uso del recurso y de cumplir con la mejora propuesta.

Aunque se establece un horario para cada actividad, no se debe considerar una restricción para la prestación del servicio, sino una referencia que permita la organización del trabajo y el desarrollo de la mejora propuesta, sin dejar de lado su objetivo principal que es la atención al cliente.

- *Etapas 4. Corrección del procedimiento*

Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.

- *Etapas 5. Divulgación del procedimiento.*

En esta etapa se realiza la lectura del procedimiento para realizar reservas mejorado a los directamente responsables de su desarrollo, al tiempo que se despejan las dudas, se reciben comentarios y se establecen las condiciones para la puesta en marcha de la nueva operación. Finalmente, se archiva en el manual de procedimientos respectivo, reemplazando el procedimiento anterior.

Funcionamiento de la mejora: El proceso de la solicitud de la reserva debe iniciarse verificando por el sistema la disponibilidad de habitaciones, seguido de la promoción de las distintas opciones de alojamiento (planes, acomodación y tarifas). Luego, se toman los datos del cliente, registrándolos directamente en el software y salvando la información para culminar la operación.

En el momento que el software presente fallas o exista congestión de clientes, el recepcionista podrá recurrir a la elaboración de registros manuales, con el compromiso de incluir el movimiento en el sistema una vez se reestablezca la normalidad del servicio. Si se presentan inconsistencias en la operación del software, el recepcionista debe comunicarlas inmediatamente al departamento de sistemas, para que este las enmiende.

Implementación número 3. “Impresión del registro de ingreso”

Etapas para implementar la mejora: Se deben llevar a cabo las tres etapas iniciales enunciadas en la implementación número 1.

- *Etapas 4. Corrección del procedimiento*
Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.
- *Etapas 5. Divulgación del procedimiento*
Se realizará la lectura del procedimiento para el check in mejorado, al personal del hotel, aclarando las dudas pertinentes. Luego se archivará en el manual de procedimientos, reemplazando el procedimiento inicialmente documentado.

Funcionamiento de la mejora: Cuando un cliente con reserva, llega a la portería del club y se dispone a realizar su ingreso para registrarse en el hotel, el vigilante debe comunicar el hecho a la recepción. En ese momento, el recepcionista debe hacer la búsqueda de la reserva y efectuar el check in con reserva imprimiendo el formato de registro de ingreso.

Implementación número 4. “Protocolo para la entrega de habitaciones”

Etapas para implementar la mejora: Se identifican tres etapas para la implementación de la mejora.

- *Etapa 1. Comunicación del protocolo.*
Se instruirá a alguno de los botones en los pasos que debe seguir para la entrega de una habitación, aclarando las dudas que surjan y recibiendo sus comentarios.
- *Etapa 2. Práctica del protocolo.*
Se realizará una jornada de práctica de dos horas, donde se recite el protocolo y se simule con los autores del proyecto.
- *Etapa 3. Documentación del protocolo en video.*
Cuando se haya mecanizado el protocolo, se realizará una filmación de una entrega de habitación para que sirva de herramienta de entrenamiento al resto del personal.

Funcionamiento de la mejora: Antes que el huésped finalice el registro de ingreso, el recepcionista debe presentar al botones para que acompañe al cliente a su habitación. Luego de darle la bienvenida, el botones comunica las clases, horarios y localización de los servicios, mientras se hace el recorrido hasta la habitación.

Una vez en la habitación, debe hacer entrega de los elementos la componen, localizándolos y verificando su estado; luego se despide comunicando su nombre y ofreciendo sus servicios.

Implementación número 5. “Organización de actividades para el check out”

Etapas para implementar la mejora: se identifican tres etapas para realizar la implementación.

- *Etapa 1. Revisión del funcionamiento del equipo y el software del hotel.*
El departamento de sistemas debe realizar una inspección completa al software de administración del hotel, para detectar fallas o inconsistencias que puedan producir problemas o dificultades para el registro y almacenamiento de la información. Sumado a lo anterior, se debe realizar una revisión trimestral del estado del equipo y del desempeño del software; y la elaboración de copias de seguridad junto con la depuración total de la base de datos.

- *Etapa 2. Corrección del procedimiento*
Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.
- *Etapa 3. Divulgación del procedimiento.*
Se realizará la lectura del procedimiento para el check out mejorado, a los recepcionistas y coordinadora de servicios hoteleros, aclarando las dudas que surjan y recibiendo los aportes respectivos. Luego se archivará en el manual de procedimientos en reemplazo del procedimiento inicialmente documentado.

Funcionamiento de la mejora: Inmediatamente se finalice el procedimiento de check in, el recepcionista debe abrir el archivo de los soportes para la cuenta del huésped relacionado con el espacio del fuelle que corresponde al número de habitación asignada; allí deberán guardarse todos los soportes de consumos y abonos que realice el huésped. A su vez, en el momento que el cliente anuncie su check out, debe comunicar al botones para que se dirija a recibir la habitación, reporte los consumos realizados y traslade el equipaje hacia la recepción. Adicionalmente, la camarera debe brindar apoyo a la gestión del botones, revisando el estado de la habitación, reportando cualquier anomalía; y el recepcionista no debe realizar el cierre de cuenta sin que el botones reporte si hay o no consumos.

En el momento que el cliente se encuentre en la recepción, se le debe entregar el estado de cuenta para que lo verifique, y se procedan a imprimir las facturas sin ningún inconveniente.

Implementación número 6. “Utilización del protocolo de servicio al cliente”

Etapas para implementar la mejora: se identifican cinco etapas para la implementación de la mejora.

- *Etapa 1. Estudio de las cartas.*
Se realizará la entrega de las cartas donde se consignan los alimentos y bebidas que se ofrecen, para que los meseros estudien y memoricen su contenido.

- *Etapa 2. Simulacro del protocolo*
Puesto que los meseros tienen conocimiento del protocolo de servicio, se realizará un pequeño simulacro sobre la aplicación del mismo, con el objetivo de aclarar dudas, escuchar comentarios y concertar la forma para su ejecución.
- *Etapa 4. Corrección del procedimiento*
Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.
- *Etapa 5. Divulgación del procedimiento*
Se realizará la lectura del procedimiento para la venta de alimentos y bebidas en el hall comedor mejorado, a los meseros y al coordinador de alimentos y bebidas, aclarando las dudas que surjan. Luego se archivará en el manual de procedimientos reemplazando al procedimiento inicialmente documentado.

Funcionamiento de la mejora: Desde la llegada del cliente al punto de servicio, se deben llevar a cabo catorce actividades que involucran: el saludo, la ubicación, ofrecimiento de los productos, toma de pedidos, montaje de la mesa, entrega de pedidos y cobro.

Implementación número 7. “Organización de la limpieza en la cocina de socios”

Etapas para implementar la mejora: se identificaron tres etapas para la implementación.

- *Etapa 1. Establecimiento de las funciones del steward.*
Se fijarán y divulgarán las funciones propias del steward a todo el personal de la cocina, con el objetivo que se desarrolle a cabalidad la mejora.
- *Etapa 2. Adecuación del lugar para depósito de residuos.*
Debido a las características y ubicación de la zona de descargue, se acondicionará el uso de un pequeño cuarto desocupado en este sitio.

- *Etapa 3. Traslado de elementos no propios de la cocina.*

Se realizará la evacuación de un archivador y unas canastillas que no pertenecen a la cocina, convirtiéndose en obstáculo para sus trabajadores, puesto que no prestan ninguna utilidad.

Funcionamiento de la mejora: El steward teniendo en cuenta el día de la semana y los eventos programados, debe establecer y comunicar el horario de la limpieza en la cocina de socios, que contempla: lavado de loza, evacuación de la lavaza y residuos de la cocina, limpieza de pisos, paredes y equipos, y el ordenamiento de algunos elementos sin utilizar, en un sitio donde no se conviertan en obstáculo para el trabajo del personal.

Implementación número 8. “Registro de los inventarios en el campo de golf”

Etapas para implementar la mejora: se identifican cinco etapas para la implementación.

- *Etapa 1. Entrenamiento en el manejo del software.*

Se realizará un jornada de dos horas para la explicación del modulo de inventarios, acompañado de dos horas de practica de los conceptos aprendidos, después de las cuales se determinará la necesidad de ampliar el periodo de entrenamiento.

- *Etapa 2. Traslado de los insumos y materiales a la bodega.*

Se trasladarán todos los insumos y materiales a un solo lugar, luego se ordenarán de acuerdo al tipo de producto, y se entregará la llave al auxiliar de bodega quien será el único autorizado para hacer uso de ella.

- *Etapa 3. Realización del inventario físico.*

Se realizará un conteo físico de las existencias para hacer entrega formal del inventario al auxiliar de bodega y realizar su actualización en el sistema.

- *Etapa 4. corrección del procedimiento*

Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.

- *Etapa 5. Divulgación del procedimiento.*

Se realizará la lectura del procedimiento para el control de insumos y materiales en el campo de golf, al coordinador de campo de golf y auxiliar de bodega, aclarando las dudas pertinentes. Luego se archivará en el manual de procedimientos en reemplazo del procedimiento anterior.

Funcionamiento de la mejora: Cuando el coordinador de campo de golf realice la asignación de las tareas a desarrollar durante la jornada, el trabajador debe solicitar los insumos y materiales necesarios, el auxiliar de bodega efectúa el despacho de los mismos y los registra en una planilla de control, anotando el destino y la persona que recibe. Luego de terminada la entrega, debe registrar las salidas en el sistema.

Implementación número 9. “Establecimiento de unas políticas claras de descuentos”

Etapas para implementar la mejora: Se identifican una etapa para la implementación.

- *Etapa 1. Reunión de concertación*

Se realizará una reunión donde se contemplen todos los factores para elaborar una política de descuentos, se definirán las políticas acordadas y se fijará la fecha donde se iniciará su aplicación.

Funcionamiento de la mejora: En el momento de la negociación del evento, la coordinadora tendrá la responsabilidad de brindar la información que el cliente solicite, por ejemplo, el precio del alquiler de salón, las opciones de menú recomendadas, la disponibilidad de ayudas audiovisuales, etc. Adicionalmente, podrá otorgar algunos descuentos por concepto de alquiler de salón bajo condiciones especiales de consumos de alimentos y bebidas, dentro de parámetro ya establecidos; cuando la petición expuesta por el cliente no está contemplada dentro de los límites de negociación, se remite este caso a la gerencia.

Implementación número 10. “Elaboración de un formato para la venta de eventos”

Etapas para implementar la mejora: se identifican cinco etapas para la implementación.

- *Etapa 1. Diseño del formato y presentación del borrador*

Se realizará el diseño del borrador del formato para la venta de eventos, organizando los espacios para el registro de las características de la celebración. Luego, se presentará a la coordinadora de eventos para que evalúe su funcionalidad.

Adicionalmente, se concretarán las cláusulas del contrato con la coordinación del abogado de la organización.

- *Etapa 2. Evaluación del borrador*

Se realizarán pruebas consignando las características de eventos ya realizados, con el objetivo de identificar falencias en la estructura del formato.

- *Etapa 3. Presentación del diseño final*

Una vez evaluada y aprobada la estructura del formato, se procederá a realizar una comunicación para darlo a conocer a todas las áreas involucradas en el montaje, operación y cobro de los eventos.

- *Etapa 4. Corrección del procedimiento*

Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.

- *Etapa 5. Divulgación del procedimiento*

Se realizará la lectura de los procedimientos para la venta de eventos sociales y empresariales, además de las cláusulas establecidas para el contrato de realización de eventos, a la coordinadora de eventos, aclarando las dudas que surjan. Luego, se archivará toda la documentación en el manual de procedimientos.

Funcionamiento de la mejora: En el momento que el cliente desee realizar un evento y se este negociando, la encargada de la venta, deberá utilizar el formato para la venta de eventos con el fin de recopilar toda la información necesaria para el montaje, desarrollo y cobro del evento, luego consigna los precios de las características pactadas imprimiendo el presupuesto si el cliente lo desea. Además, se procede a la celebración del contrato y a

la impresión de la comunicación para entregarla a las áreas involucradas en el montaje y logística del evento.

Implementación número 11. “Canalización del pago de anticipos”

Etapas para implementar la mejora: se identifican dos etapas para realizar la implementación

- Etapa 1. *Presentación del formato de autorización de anticipos para eventos*
Se presentará el formato a la coordinadora de eventos y al personal de tesorería, enseñando la manera de diligenciarlo y la forma de controlar su utilización.
- Etapa 2. *Entrega de los talonarios a la tesorera*
Se entregará un talonario de autorizaciones de anticipo a la tesorera para los provea a la coordinadora de eventos cada vez que sea necesario, con el fin de controlar el manejo de los mismos.

Igualmente, la tesorera es la encargada de solicitar la requisición al almacén de mas talonarios cuando se agote el disponible.

Funcionamiento de la mejora: Cuando el cliente se disponga a realizar el pago de un anticipo, la coordinadora de eventos deberá diligenciar el formato de autorización de anticipos para eventos, haciéndole entrega del original para que se dirija a los puntos autorizados (tesorería y recepción), a hacer efectivo el pago. La encargada de la admisión del recaudo deberá recibir el formato de autorización de anticipos, elaborar el recibo de caja y entregar el original al cliente. Además, la coordinadora de eventos debe llevar la copia del formato de autorización de anticipos a la tesorería para que lo sellen y registren el número del recibo de caja correspondiente.

Para efectuar el control sobre los anticipos, tanto la coordinadora de eventos, como la encargada de la caja de tesorería, deben registrar cada pago en la planilla de control de anticipos y presentarla semanalmente al coordinador administrativo y financiero.

Implementación número 12. “Establecimiento de los stocks de inventarios las distintas bodegas del club”.

Etapas para implementar la mejora: se identifican siete etapas para la realización de la implementación.

- Etapa 1. *Sensibilización en la importancia del manejo de los inventarios*
Se presentará una exposición a los coordinadores de compras y costos que se muestra en el anexo D, acerca de los conceptos básicos del manejo de inventarios, con el fin de mostrarles la importancia del desarrollo de la propuesta.
- Etapa 2. *Identificación de la información requerida*
Se definirá junto con el departamento de costos, los datos requeridos para determinar los stocks de inventario.
- Etapa 3. *Recolección de la información*
Se recopilará todos los datos históricos identificados en la etapa anterior.
- Etapa 4. *Tabulación de los datos obtenidos*
Se registrarán los datos obtenidos en una hoja de cálculo de Excel, para facilitar su posterior manejo.
- Etapa 5. *Análisis de los datos y establecimiento de los parámetros a seguir.*
Se observará junto con los departamentos de compras y costos, el comportamiento de las existencias de cada producto comenzando con aquellos que registran mayor venta en los días de alta concurrencia (fines de semana), las condiciones que determinan esa conducta y la regla para determinar los stocks mínimos y máximos.
- Etapa 6. *Determinación de los stocks de inventarios.*
Junto con los departamentos de compras y costos, se fijarán los stocks siguiendo los parámetros establecidos en la etapa anterior, permitiendo la elaboración de un horario para la recepción de mercancías y despacho interno de estas.

- *Etapa 7. Divulgación de los stocks de inventarios y horarios de recepción de mercancía y despacho interno.*

Se comunicarán el nivel de stock fijado para el almacén y cada punto de venta, así como los horarios de recepción de mercancía y despacho interno, a todas las áreas que conforman la organización, y se anexará los procedimientos respectivos (recepción de mercancía y requisiciones), archivándose en el manual de procedimientos.

Funcionamiento de la mejora: Los despachos internos o requisiciones, se realizarán en el horario establecido, logrando una programación más sencilla en la preparación de pedidos para el auxiliar de almacén y una entrega más eficiente. A su vez, el departamento de costos solo autorizará las cantidades de productos que no excedan el stock máximo establecido del área dependiendo de su nivel actual en inventario.

Adicionalmente, gracias al establecimiento de los niveles de inventarios en el almacén, se programará un horario para la recepción de mercancías, se minimizará la probabilidad de faltantes, se realizarán las compras de manera más organizada, disminuyendo los costos generados por ordenas con mucha frecuencia.

Implementación número 13. “Utilización del concepto de cliente interno”.

Etapas para implementar la mejora: se identifican tres etapas para la implementación.

- *Etapa 1. Sensibilización en la importancia del cliente interno*
Se realizarán pequeñas jornadas de sensibilización al personal de compras, y los encargados de cada punto de venta, utilizando la presentación que se muestra en el anexo E, con el objetivo de resaltar la importancia de su papel como clientes internos.
- *Etapa 2. Corrección del procedimiento*
Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.
- *Etapa 3. Divulgación del procedimiento*

Se realizará la lectura del procedimiento para la selección de proveedores mejorado a los responsables de su ejecución, aclarando las dudas respectivas. Luego se archivará en el manual de procedimientos.

Funcionamiento de la mejora: Identificados los clientes internos a lo largo de toda la organización, se realizará adecuadamente en cada punto la verificación de las características de los productos y servicios adquiridos para ofrecer al cliente externo, antes que sean sometidos a un proceso donde se les agrega valor, evitando que productos de mala calidad generen inconformidades en el cliente final.

Además, se realizará la selección de proveedores basada en los siguientes parámetros: Estudio de precios y productos que se ofrecen en el mercado, recepción de cotizaciones y evaluación de estas con los clientes internos.

Implementación número 14. “Registro de los inventarios en la cocina de socios”.

Etapas para implementar la mejora: Se identifican cuatro etapas para la implementación de la mejora propuesta.

- Etapa 1. *Entrenamiento en el manejo del software.*
Se realizará un jornada de dos horas para la explicación del modulo de inventarios, acompañado de dos horas de practica de los conceptos aprendidos, después de las cuales se determinará la necesidad de ampliar el periodo de entrenamiento.
- Etapa 2. *Realización del inventario físico.*
Se realizará un conteo físico de las existencias para verificar si existen diferencias con lo consignado en el sistema, en caso afirmativo, corregir la información.
- Etapa 3. *Corrección del procedimiento*
Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.
- Etapa 4. *Divulgación del procedimiento.*
Se realizará la lectura del procedimiento para el control de inventarios en la cocina de socios mejorado, al coordinador de alimentos y bebidas, personal de la cocina y

ecónomos – controladores de alimentos, aclarando las dudas pertinentes. Luego se archivara en el manual de procedimientos, reemplazando al procedimiento inicialmente documentado.

Funcionamiento de la mejora: El ecónomo – controlador de alimentos, deberá registrar en el sistema todo movimiento de inventarios que realice hacia la cocina de socios y los puntos de venta inmediatamente se cause. Igualmente, se realizarán algunos informes acerca del comportamiento de las materias primas, es decir la forma como se está consumiendo, el seguimiento a las bajas, entre otros.

Implementación número 15. “Control del uso de las materias primas en la pizzería”.

Etapas para implementar la mejora: Se identifica cuatro etapas para la implementación de la propuesta de mejora.

- *Etapa 1. Elaboración del programa de control de ingredientes*
Se realizará un programa en Excel que calcule automáticamente la cantidad de materias primas que se debieron haber utilizado, teniendo en cuenta las recetas estándar establecidas y las ventas realizadas.
- *Etapa 2. Entrenamiento en el manejo del programa*
Se realizará una jornada de capacitación de una hora al coordinador de costos, quien se encargará de analizar el resultado de los cálculos. Al término de la jornada se evaluará la ampliación de esta.
- *Etapa 3. Corrección del procedimiento*
Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.
- *Etapa 4. Divulgación del procedimiento*
Se realizará la lectura del procedimiento para la pizzería mejorado, al encargado de la pizzería y al coordinador de costos, aclarando las dudas respectivas. Luego se archivará en el manual de procedimientos, reemplazando el procedimiento anteriormente documentado

Funcionamiento de la mejora: El encargado de la pizzería deberá suministrar la cantidad de porciones vendidas en el día discriminadas por tipo de pizza. Luego, el coordinador de costos ingresará esos datos en el programa de control y calculará la cantidad de materias primas que se debieron utilizar de acuerdo a la receta estándar. Acto seguido, se compara el valor del programa con el despacho y devolución al economato, identificando la existencia alguna diferencia. Cuando se presentan diferencias, se debe realizar el seguimiento respectivo para determinar las causas.

Implementación número 16. “Organización en el manejo de los lockers”.

Etapas para implementar la mejora: Se identifican cuatro etapas para la implementación de la propuesta de mejora.

- Etapa 1. *Revisión física del inventario*
La coordinadora de servicios especiales, visitará cada punto de servicio donde se tenga lockers a disposición, para revisar la numeración, identificación y estado de cada locker.
- Etapa 2. *Registro de la información en la planilla de control*
Se consignará en la planilla de control los resultados de la etapa anterior, junto con las novedades comunicadas por el jefe de cartera y se entregará una copia de esta a los encargados de cada punto de servicio.
- Etapa 3. *Corrección del procedimiento*
Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.
- Etapa 4. *Divulgación del procedimiento*
Se realizará la lectura del procedimiento para la adjudicación, traslado y/o entrega de locker mejorado, a los directamente responsables de su desarrollo, aclarando las dudas respectivas. Luego se archivará en el manual de procedimientos, reemplazando el procedimiento anteriormente documentado

Funcionamiento de la mejora: Una vez llegue el cliente a solicitar la adjudicación o traslado de locker, el encargado deberá verificar si tiene disponibilidad, para lo cual tendrá una planilla donde están relacionados los lockers ocupados. Cuando haya disponibilidad, se diligenciará un formato de adjudicación, que será enviado a mantenimiento para que se realice el cambio de chapa y a cartera para su cobro; en caso contrario se relaciona al socio en una lista de espera, que será entregada semanalmente a la coordinadora de servicios especiales para que efectúe un control sobre el manejo de los lockers. Además, se realizará un inventario físico mensual con el fin de verificar los datos consignados en la planilla de ocupación.

En caso de presentarse un abandono del locker, se procederá a sellarlo, luego se comunicará con el socio al que pertenece, para que retire sus pertenencias. Si al transcurrir un mes de haberse comunicado con el socio, no se ha presentado a retirar el contenido del locker, se procederá a abrirlo en presencia de la coordinadora de servicios especiales, el encargado del área donde se encuentra el locker y un vigilante, depositando las pertenencias del socio en una caja que será sellada y marcada, para enviarla posteriormente al domicilio del dueño.

Implementación número 17. “Control del inventario de toallas”.

Etapas para implementar la mejora: Se identifican tres etapas para la implementación de la propuesta de mejora.

- Etapa 1. *Realización del inventario físico de toallas*
Se realizará una visita a cada punto de servicio y a la lavandería para contar y seleccionar las toallas disponibles de acuerdo a su clase.
- Etapa 2. *Corrección del procedimiento*
Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.
- Etapa 3. *Divulgación del procedimiento*
Se realizará la lectura del procedimiento para el control interno de toallas mejorado, a los encargados de cada punto de servicio y al personal de lavandería, aclarando las

dudas respectivas. Luego se archivará en el manual de procedimientos, reemplazando el procedimiento anteriormente documentado.

Funcionamiento de la mejora: Luego de fijar la cantidad total de toallas y el stock en cada punto de servicio, la lavandería registrará en la planilla de control la cantidad que reciba y entregue a cada encargado. Igualmente, este último dejará registrado la cantidad de toallas disponibles al finalizar su turno.

Implementación número 18. “Manejo de la fotocopiadora”.

Etapas para implementar la mejora: Se identifican cuatro etapas para el desarrollo de la implementación de la propuesta.

- Etapa 1. *Entrega de los talonarios al auditor*
Se hará entrega de los talonarios elaborados al auditor con el objetivo de controlar el uso de los mismos.
- Etapa 2. *Distribución de los talonarios a los funcionarios autorizados*
El auditor deberá entregar a cada funcionario autorizado un talonario de orden de fotocopias para que se utilice en el momento de solicitar el uso del equipo.
- Etapa 3. *Corrección del procedimiento*
Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.
- Etapa 4. *Divulgación del procedimiento*
Se realizará la lectura del procedimiento para el control de la fotocopiadora, a los responsables del desarrollo del mismo, aclarando las dudas respectivas. Luego se archivará en el manual de procedimientos, reemplazando el procedimiento anteriormente documentado

Funcionamiento de la mejora: El trabajador que requiera el uso de la fotocopiadora, deberá diligenciar un formato orden de fotocopias y entregarlo al funcionario autorizado para que conceda el permiso de reproducir los documentos requeridos. Luego, el

trabajador presenta el formato orden de fotocopias a la persona encargada, quien a su vez le hace entrega de la planilla de control y de la llave de seguridad del equipo. A continuación, el usuario registra el número que marca la llave y el número de la orden de fotocopias en la planilla de control; reproduce los documentos, retira la llave de seguridad, registra el número que marca y firma la planilla de control.

Implementación número 19. “Reubicación de actividades no propias del departamento de costos”.

Etapas para implementar la mejora: Se identifican dos etapas para la implementación de mejora propuesta.

- Etapa 1. *Corrección de los procedimientos*
Se registrarán los cambios propuestos en los procedimientos documentados inicialmente.
- Etapa 2. *Divulgación de los procedimientos*
Se realizará la lectura de los procedimientos para el control del estampillado y el control de inventarios en la cocina de personal mejorados, a los directamente responsables de su desarrollo, aclarando las dudas respectivas. Luego se archivarán en el manual de procedimientos, reemplazando a los procedimientos anteriormente documentados.

Funcionamiento de la mejora: Las personas identificadas como responsables para la realización del estampillado y el control de inventarios en la cocina de personal, deberán cumplir con lo establecido en los procedimientos.

Implementación número 20. “Adquisición de un plan de telefonía celular con mayor cantidad de minutos”.

Etapas para implementar la mejora: Se identifican tres etapas para la implementación de la propuesta.

- Etapa 1. *Envío de la solicitud a Movistar.*

Se enviará la solicitud de ampliación del plan actual a Movistar y espera a la respuesta.

- Etapa 2. *Corrección del procedimiento.*
Se registrará el cambio propuesto en el procedimiento documentado inicialmente.
- Etapa 2. *Divulgación de los procedimientos*
Se realizará la lectura del procedimiento para el uso del teléfono celular, a los directamente responsables de su desarrollo, aclarando las dudas respectivas. Luego, se archivará en el manual de procedimientos, reemplazando al procedimiento anteriormente documentado.

Implementación número 20. “Registro de los inventarios en el área de mantenimiento general”

Etapas para implementar la mejora: Se identifican cinco etapas para la implementación.

- Etapa 1. *Entrenamiento en el manejo del software.*
Se realizará un jornada de dos horas para la explicación del modulo de inventarios, acompañado de dos horas de practica de los conceptos aprendidos, después de las cuales se determinará la necesidad de ampliar el periodo de entrenamiento.
- Etapa 2. *Ordenamiento de la bodega.*
Se organizará los insumos existentes en la bodega de acuerdo a su clase, y se entregará la llave al auxiliar de bodega quien esta autorizado junto con el coordinador de mantenimiento para hacer uso de ella.
- Etapa 3. *Realización del inventario físico.*
Se realizará un conteo físico de las existencias para hacer entrega formal del inventario al auxiliar de bodega y realizar su actualización en el sistema.
- Etapa 4. *Corrección del procedimiento*
Se registrarán los cambios propuestos en el procedimiento documentado inicialmente.

- *Etapa 5. Divulgación del procedimiento.*

Se realizará la lectura del procedimiento para el control de insumos en el área de mantenimiento general, al personal de mantenimiento y auxiliar de bodega, aclarando las dudas pertinentes. Luego se archivará en el manual de procedimientos en reemplazo del procedimiento anteriormente documentado.

Funcionamiento de la mejora: Al momento de recibir una solicitud de mantenimiento, el trabajador asignado deberá diligenciar una orden de trabajo, donde se consigne el tipo de tarea, el área donde la desarrollará y los insumos que utilizará. Luego, solicita al auxiliar de bodega los materiales requeridos y se dirige a realizar la labor.

Una vez finalice su trabajo, deberá registrar el tiempo empleado y hacerlo firmar del encargado del área, quien antes verificará el resultado obtenido. Finalmente, el trabajador entregará la orden de trabajo firmada al auxiliar de bodega para que este realice el descargo en el sistema y la archive como soporte del movimiento.

Quincenalmente, el auxiliar de bodega deberá presentar un informe acerca del tiempo total empleado por cada trabajador en cada una de las clases de tareas realizadas en ese periodo.

9. FASE DE EVALUACION DE LOS PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

Para realizar la evaluación de las mejoras implementadas, es indispensable el planteamiento de una medida que arroje un resultado que permita concluir si la propuesta realizada está generando los rendimientos esperados, o por el contrario se está convirtiendo en un obstáculo para el desempeño de las tareas.

A continuación se describirán los indicadores de desempeño identificados para la evaluación de las propuestas implementadas.

9.1 INDICADORES DE DESEMPEÑO

Implementación número 1. “Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos”.

No se puede cuantificar el impacto de esta mejora, puesto que esta involucrando la totalidad de actividades contempladas en el documento, el indicador a utilizar es de carácter cualitativo y tiene que ver con el mejoramiento en la organización de las actividades, gracias a que cada persona tiene una guía que le brinda claridad para desarrollar sus tareas.

Los resultados del indicador se fijarán de acuerdo a la observación y al juicio de los trabajadores. Para esto, los autores del proyecto pasarán puesto por puesto haciendo una revisión de la forma como se está desarrollando el procedimiento. Igualmente, se tendrá en cuenta la opinión de los directos responsables del desarrollo de la actividad, con relación al impacto que se esta generando debido a la implementación de la mejora.

Implementación número 2. “Utilización del software de administración del hotel”

Esta mejora se medirá de acuerdo al tiempo en la realización de una reserva, puesto que esta enfocada en la búsqueda de brindar un servicio ágil y eficiente al cliente, utilizando los recursos tecnológicos con que cuenta el hotel.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Tiempo en la realización de una reserva</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>El tiempo de duración de una reserva</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>Minutos</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Diariamente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinadora de servicios hoteleros</i>
OBSERVACIONES	<i>Se tendrá en cuenta el tiempo comprendido desde que se inicia la toma de datos del cliente hasta que se salva el registro en el sistema.</i>

Implementación número 3. “Impresión del registro de ingreso”

Persiguiendo el mismo objetivo principal de la mejora anteriormente mencionada (brindar un servicio ágil y eficiente al cliente), se tendrá en cuenta el tiempo comprendido desde la llegada del huésped a la recepción, hasta la formalización del check in en el sistema.

Aunque en este caso se busca la disminución en la utilización de registros manuales (registro de ingreso), no se plantea ningún indicador que mida este aspecto debido a que COTELCO suministra algunos formatos como cortesía por la afiliación a la empresa.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Tiempo en la realización de un check in</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>El tiempo de duración de un check in</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>Minutos</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Diariamente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinadora de servicios hoteleros</i>
OBSERVACIONES	<i>Se tomará el tiempo desde que llega el cliente a la recepción, hasta que se formaliza el check in en el sistema.</i>

Implementación número 4. “Protocolo para la entrega de habitaciones”

El impacto de la mejora se determinará utilizando las encuestas de evaluación del servicio, identificando la presencia de quejas acerca de la forma como el huésped fue recibido por el botones.

Igualmente, se medirá de forma cualitativa, por medio de la observación y el juicio tanto de trabajadores como clientes. Los autores del proyecto, harán inspecciones para verificar el desarrollo de la mejora, se contará igualmente con la ayuda de los recepcionistas y camareras, quienes están tienen la oportunidad de observar mas de cerca la operación de los botones al momento de la entrega de la habitación.

Además, se buscará la oportunidad de dialogar con el cliente y preguntarle a que calificación le colocaría a este procedimiento y porque.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Número total de quejas por mes</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>Es la cantidad de quejas presentadas en el área durante un mes</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>Quejas</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinadora de servicios hoteleros</i>
OBSERVACIONES	<i>La clase de quejas que se tendrán en cuenta son aquellas relacionadas la entrega de habitaciones.</i>

Implementación número 5. “Organización de actividades para el check out”

Puesto que el principal objetivo de esta propuesta esta enfocado en el mejoramiento del servicio al cliente, se tendrá en cuenta el número de facturas con errores, con relación al número total de check out realizados durante el día.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Porcentaje de facturas con errores</i>
DESCRIPCION O FORMULA	$\frac{\# \text{ facturas con errores}}{\# \text{ total de facturas}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	-
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Diariamente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinadora de servicios hoteleros</i>
OBSERVACIONES	-

Implementación número 6. “Utilización del protocolo de servicio al cliente”

El impacto de esta mejora se cuantificará con el número de quejas que mensualmente se reciben, relacionadas con la atención en la prestación del servicio. Igualmente, la observación también será de gran utilidad; para ello los autores del proyecto, realizarán inspecciones con el objetivo de verificar el correcto desarrollo del protocolo.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Número total de quejas por mes</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>Es la cantidad de quejas presentadas en el área durante un mes</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>Quejas</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinadora de alimentos y bebidas</i>
OBSERVACIONES	<i>La clase de quejas que se tendrán en cuenta son aquellas relacionadas con la atención en la prestación del servicio.</i>

Implementación número 7. “Organización de la limpieza en la cocina de socios”

La medición del impacto se realizará de manera cualitativa, mediante las apreciaciones fruto de la observación y del juicio del personal de la cocina. Los autores del proyecto realizarán inspecciones al lugar con el objetivo de verificar las condiciones de limpieza y aseo en las que se encuentre, de igual manera se contará con la opinión del chef y demás

integrantes de la cocina, quienes ayudarán en la evaluación de los beneficios de la mejora implementada.

Implementación número 8. “Registro de los inventarios en el campo de golf”

Puesto que el principal objetivo que se persigue con la implementación de esta propuesta de mejora es tener un conocimiento preciso de la forma como se administran las materias primas, es decir si se está desperdiciando o se está ahorrando insumos en la realización de las tareas. Para esto, se plantea el siguiente indicador:

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>% de desviación del consumo real</i>
DESCRIPCIÓN O FORMULA	$\frac{(\text{consumo real} - \text{consumo teorico})}{\text{consumo teorico}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	-
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Semanalmente</i>
PARÁMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de costos</i>
OBSERVACIONES	<i>Toda desviación por encima del 10% debe estar justificada por el coordinador de campo de golf, donde especifique el destino de los insumos utilizados.</i>

Para poder utilizar el indicador propuesto, es necesario, la elaboración un listado en donde este consignadas la totalidad de actividades que normalmente se realizan junto con la cantidad insumos y materiales necesarios para desarrollarlas.

Implementación número 9. “Establecimiento de unas políticas claras de descuentos”

Se medirá el impacto de esta mejora mediante la utilización de un porcentaje que refleje la cantidad de solicitudes de descuento aprobadas por la Gerencia. Partiendo de la base que las políticas de descuento están enfocadas únicamente en el precio del salón, de acuerdo al valor de los consumos que se hagan, cualquier solicitud de descuento que se encuentre por fuera de estos estándares, será comunicada a la Gerencia para su evaluación. Con el objetivo de verificar si las políticas de descuento establecidas en esta mejora están acordes con los requerimientos de los clientes, se tomará como base de

estudio para posteriores modificaciones, aquellas solicitudes que fueron aprobadas por la dirección, puesto que no representan un sacrificio de utilidad significativo.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Porcentaje de aceptación de solicitudes de descuento</i>
DESCRIPCION O FORMULA	$\frac{\# \text{ de solicitudes de descuento aprobadas}}{\# \text{ de total de solicitudes de descuento}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	-
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinadora de eventos</i>
OBSERVACIONES	-

Implementación número 10. “Elaboración de un formato para la venta de eventos”

Los indicadores de desempeño que se utilizarán corresponden: al porcentaje de eventos facturados correctamente, puesto que uno de los objetivos principales de la mejora esta enfocado en la fijación de la totalidad de características que se deben tener en cuenta para el montaje, operación y cobro de los eventos; y al porcentaje de eventos pagados a tiempo, que busca medir la efectividad del contrato implementado. Semanalmente se busca evaluar el impacto de la propuesta para que de esta manera se pueda enriquecer el formato con todos los aspectos necesarios para tener en cuenta durante la negociación con el cliente.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Porcentaje de eventos facturados correctamente</i>
DESCRIPCION O FORMULA	$\frac{\# \text{ eventos facturados correctamente}}{\# \text{ total de eventos}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	-
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Semanalmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido directo (entre mas alto mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Auditor</i>
OBSERVACIONES	-

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Porcentaje de eventos pagados a tiempo</i>
DESCRIPCION O FORMULA	$\frac{\# \text{ eventos pagados a tiempo}}{\# \text{ total de eventos}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	-
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido directo (entre mas alto mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Jefe de cartera y auditor</i>
OBSERVACIONES	-

Implementación número 11. “Canalización del pago de anticipos”

Puesto que el objetivo principal de esta mejora es ejercer control sobre el recaudo de los anticipos, el indicador elegido para medir la adecuada utilización del formato, es de control, y esta enfocado en el establecimiento del porcentaje de formatos verificados por los responsables de esta labor.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>% de formato de autorizaciones verificados</i>
DESCRIPCION O FORMULA	$\frac{\# \text{ de formatos de autorizacion verificados}}{\# \text{ total de formatos emitidos}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	-
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Semanalmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Debe ser el 100%</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Tesorerera</i>
OBSERVACIONES	<i>Este indicador no mide el desempeño de la mejora, pero proporciona una evidencia de su correcta utilización.</i>

Implementación número 12. “Establecimiento de los stocks de inventarios de las distintas bodegas del club”.

Puesto que los inventarios constituyen uno de los activos corrientes que la dirección desea controlar de manera adecuada, se utilizarán tres indicadores de desempeño con carácter cuantitativo, que en conjunto determinarán la precisión y exactitud del análisis hecho para la fijación de los stocks, y el manejo de los mismos.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Costo total del inventario por mes</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>Corresponde al costo del inventario en el mes respectivo</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>\$ (pesos)</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de costos</i>
OBSERVACIONES	-

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Rotación del inventario</i>
DESCRIPCION O FORMULA	$\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{costo de venta}} * 30$
UNIDAD DE MEDIDA	<i>Días</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Depende del producto</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de costos</i>
OBSERVACIONES	-

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Número de productos faltantes por mes</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>Cantidad de faltantes en un mes determinado</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>Productos</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de compras</i>
OBSERVACIONES	<i>En el momento que se realice la requisición (pedido interno), se tendrá en cuenta el número de productos que no se encuentren en el almacén para suplir la necesidad.</i>

Implementación número 13. “Utilización del concepto de cliente interno”.

La manera de medir la eficiencia del cumplimiento de los requerimientos del cliente interno que se observa en la exigencia de la calidad de los productos, está dada por el porcentaje de rechazo de los mismos.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Porcentaje de productos rechazados</i>
DESCRIPCION O FORMULA	$\frac{\# \text{ de productos rechazados}}{\# \text{ total de productos despachados}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	-
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Diariamente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de compras</i>
OBSERVACIONES	<i>Se tendrá en cuenta los productos rechazados por no cumplir con las especificaciones requeridas por el cliente interno.</i>

Este indicador por si solo, no ofrece suficiente evidencia de la aplicación del concepto del cliente interno, por tal motivo, se complementa con el número de bajas causadas por la mala calidad de productos presentados durante el mismo periodo.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Cantidad de bajas por mala calidad</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>Corresponde a la cantidad de bajas registradas por la mala calidad de los productos</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>Productos</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Diariamente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de costos</i>
OBSERVACIONES	-

La meta de la mejora es registrar un valor de cero en los dos indicadores, si se observan contradicciones en los resultados, por ejemplo: mientras se presenta 0% de productos

rechazados, se registran cierta cantidad de bajas por mala calidad; los responsables de la medición deben determinar la causa de la inconsistencia que muy posiblemente puede ser el incumplimiento del concepto de cliente interno y detectar en que puntos específicos se presenta la situación para buscar la solución.

Implementación número 14. “Registro de los inventarios en la cocina de socios”.

Dado que el objetivo que se persigue con la implementación de esta propuesta de mejora es tener un conocimiento preciso y a tiempo del aprovechamiento de las materias primas, se proponen los siguientes indicadores de desempeño.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>% de costo de venta</i>
DESCRIPCIÓN O FORMULA	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Total de ventas}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	-
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARÁMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de costos</i>
OBSERVACIONES	<i>Se tomará como punto de referencia el porcentaje de costo de venta establecido por la dirección (para el año 2005 es de 55%)</i>

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Ventas por mes</i>
DESCRIPCIÓN O FORMULA	<i>Corresponde al valor de las ventas de alimentos registradas durante un mes</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>\$(pesos)</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARÁMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido directo (entre mas alto mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de costos</i>
OBSERVACIONES	

Se deben analizar los resultados de los dos indicadores simultáneamente, puesto que el comportamiento ideal debe ser inverso, es decir, mientras aumenta el valor de las ventas, debe disminuir el porcentaje de costo de venta.

Implementación número 15. “Control del uso de las materias primas en la pizzería”.

Puesto que la propuesta de mejora, indica una comparación del consumo real con el consumo teórico hallado con el programa de control de ingredientes, la manera de medir si el uso de las materias primas corresponde al sugerido por las recetas estándar, o por el contrario se evidencia un despilfarro de materia prima, es el porcentaje de desviación que existe entre el consumo teórico y el real.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Porcentaje de desviación del consumo</i>
DESCRIPCION O FORMULA	$\frac{(\text{consumo real} - \text{consumo teorico})}{\text{consumo teorico}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	-
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Semanalmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>El ideal es 0%</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de costos</i>
OBSERVACIONES	<i>El consumo teórico corresponde a la información calculada por el programa de control de ingredientes</i>

Implementación número 16. “Organización en el manejo de los lockers”.

Dado que uno de los objetivos de la mejora propuesta es la correcta utilización de la capacitada, así como el cobro correcto de todos los lockers ocupados, el indicador que muestra la eficiencia de este último, es el porcentaje de lockers cobrados, puesto que si este arroja un valor menor al 100% se identifica la presencia de lockers ocupados inoficiosamente.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Porcentaje de lockers cobrados</i>
DESCRIPCION O FORMULA	$\frac{\# \text{ de lockers cobrados}}{\# \text{ total de lockers ocupados}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	-
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Anualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido directo (entre mas alto mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Jefe de cartera y coordinadora de servicios especiales</i>
OBSERVACIONES	<i>Se tendrán en cuenta los datos suministrados por el jefe de cartera para el # de lockers cobrados y la coordinadora de servicios especiales para el # de lockers ocupados.</i>

Implementación número 17. “Control del inventario de toallas”.

Puesto que las toallas que se encuentran a disposición, tanto en el hotel como en los puntos de servicio, representan un gasto significativo para la organización y un servicio indispensable para los clientes, se llevará un registro sobre el número de toallas que se hayan extraviado o dado de baja por su estado de deterioro.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Número de toallas perdidas por mes</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>Es el número de toallas perdidas en un mes determinado</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>Toallas</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinadora de servicios hoteleros y coordinadora de servicios especiales</i>
OBSERVACIONES	<i>La toalla se considera perdida, cuando se da de baja por su estado de deterioro o porque haya sido extraviada por un cliente</i>

Implementación número 18. “Manejo de la fotocopiadora”.

El impacto de la mejora será medido de forma cuantitativa, mediante la obtención del valor correspondiente a los gastos por concepto de suministros (tinta y papel) de la

fotocopiadora mensualmente, puesto que con este resultado se verá reflejado el buen uso del equipo.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Gastos de suministros por mes</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>Es el total de los suministros gastados en un mes determinado</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>\$ (pesos)</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de costos</i>
OBSERVACIONES	-

El dato que arroja este indicador debe ser confrontado con la cantidad de fotocopias reproducidas mensualmente. Necesariamente cuando el valor del gasto es alto, la cantidad de fotocopias debe serlo también.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Cantidad de fotocopias por mes</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>Es el total de fotocopias reproducidas en un mes determinado</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>Fotocopias</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Auditor</i>
OBSERVACIONES	<i>El auditor es el responsable de la medición puesto que es quien lleva el control de las planillas de fotocopias</i>

Implementación número 19. “Reubicación de actividades no propias del departamento de costos”.

El impacto de la mejora será medido tanto de forma cuantitativa como cualitativa. Se tendrá en cuenta, diariamente el número de días de atraso en la revisión del inventario en cada punto de venta, lo que trae como consecuencia demora en la entrega del informe mensual de costos a la administración. También se tendrá en cuenta, el juicio del personal

de costos y de los trabajadores que dependan de la labor que se desarrolle dentro del departamento mencionado.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Número de días de atraso en la preparación del informe a Gerencia</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>Número de días de atraso en la revisión de los movimiento diarios en cada punto de venta</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>Días</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Diariamente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de costos</i>
OBSERVACIONES	-

Implementación número 20. “Registro de los inventarios en el área de mantenimiento general”.

Puesto que el principal objetivo que se persigue con la implementación de esta propuesta de mejora es tener un conocimiento preciso y a tiempo del consumo de los materiales que se manejan en el área de mantenimiento, se elige como indicador de desempeño, el costo total del inventario. Este rubro, se podrá analizar en cualquier momento, ya no habría necesidad de esperar hasta la realización de un conteo físico de los artículos, sino que se tendría registrado en el sistema la cantidad de estos que se han consumido hasta la fecha.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Costo total del inventario por mes</i>
DESCRIPCION O FORMULA	<i>Corresponde al costo del inventario en el mes respectivo</i>
UNIDAD DE MEDIDA	<i>\$ (pesos)</i>
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Coordinador de costos</i>
OBSERVACIONES	-

Implementación número 21. “Adquirir un plan de telefonía celular con mayor número de minutos”

Puesto que el principal objetivo de la mejora está relacionado con el ahorro de dinero por concepto de llamadas a celular, el indicador que se utilizará para medir el impacto de la mejora está relacionado con la determinación del porcentaje de minutos a celular consumidos desde el conmutador mensualmente.

NOMBRE DEL INDICADOR	<i>Porcentaje de minutos a celular consumidos desde el conmutador</i>
DESCRIPCION O FORMULA	$\frac{\# \text{ minutos consumidos desde el conmutador}}{\# \text{ minutos consumidos totales}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	-
PERIODICIDAD DE LA MEDICION	<i>Mensualmente</i>
PARAMETRO DE MEDIDA	<i>Sentido inverso (entre mas bajo mejor)</i>
RESPONSABLE DE LA MEDICION	<i>Auditor nocturno</i>
OBSERVACIONES	-

9.2 RESULTADOS DE LOS INDICADORES

Implementación número 1. “Documentación, elaboración e implementación del manual de procedimientos”.

Una vez culminadas las etapas para la implementación del manual de procedimientos (ver anexo A), se observó inicialmente una gran resistencia en su receptividad, debido a la forma como fluctuaba el desarrollo de las actividades, es decir sin un método definido o simplemente como la ocasión lo permitía, lo que acarreo un atraso en la visualización de los beneficios fruto del mejoramiento.

Como seguimiento a los procedimientos, se tomaron las siguientes acciones:

- Se realizó una observación de los procedimientos implementados, identificando posibles fallas en el desarrollo de los mismos, así como posibles incumplimientos en su ejecución, por falta de colaboración de los trabajadores.

- Se determinaron las causas de las fallas encontradas y se tomaron los correctivos pertinentes, clarificando las dudas presentadas o realizando algunos cambios en el desarrollo de las tareas.
- En los casos que fue necesario realizar pequeños cambios en los procedimientos, se realizó la respectiva corrección y se actualizó el manual de procedimientos.
- En relación a los incumplimientos, se realizaron charlas de sensibilización, resaltando la importancia del cumplimiento del procedimiento, y estableciendo un compromiso que involucre al área respectiva.
- Para algunos casos, fue necesario buscar el apoyo de la dirección puesto que los directos responsables del desarrollo de los procedimientos, no comprendían la seriedad del proyecto y la importancia de formar parte activa del mismo.
- Al comprender el apoyo que se tenía por parte de la junta directiva y de la gerencia, se evidenció un avance positivo en el proceso hacia el cumplimiento de lo establecido.

Implementación número 2. “Utilización del software de administración del hotel”.

Luego de un difícil proceso de acoplamiento, mientras se tomaba la costumbre de registrar las tareas directamente en el sistema, y romper el paradigma de que el uso del registro manual proporciona mas facilidad, seguridad y agilidad en el desarrollo del procedimiento; se evidenció una disminución en el tiempo utilizado para la realización de una reserva: de 19 minutos a 14 minutos en promedio, debido a la eliminación de la duplicidad de tareas ocasionada por el uso de registros manuales para el posterior registro en el sistema necesario para la facturación y contabilización de los servicios que utilizará el cliente.

Implementación número 3. “Impresión del registro de ingreso”.

Luego de realizar las pruebas pertinentes al software, poner en práctica el nuevo método de trabajo, realizando algunos simulacros y analizando la ejecución de la mejora propuesta, se observó que el tiempo en la realización del check in sin reserva se disminuyó en promedio 3 minutos (de 18 a 15 minutos), y el check in con reserva se disminuyó 6,5 minutos en promedio (de 10 a 3,5 minutos), dada la eliminación del diligenciamiento manual del registro de ingreso por parte del cliente.

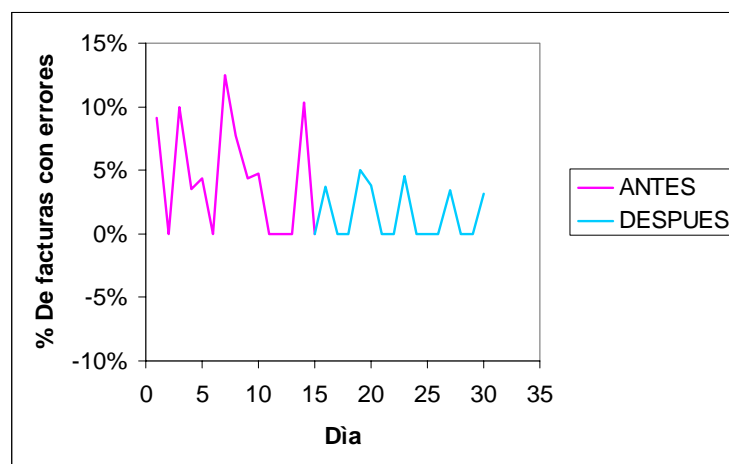
Implementación número 4. “Protocolo para la entrega de habitaciones”.

Durante una semana, se observó el comportamiento de los botones frente a la adaptabilidad a la disciplina que exige la aplicación del protocolo, se identificó un proceso de aprendizaje satisfactorio, en unos más rápido que en otros, sin embargo, en términos generales, se está cumpliendo con lo establecido. Además se identificó que con algunos huéspedes, no se cumple en su totalidad la ejecución del protocolo, puesto que son clientes frecuentes y que tienen conocimiento pleno de los servicios y de las instalaciones. A su vez, durante el tiempo de seguimiento a la mejora, se estuvo presente en varios check out, donde la recepcionista preguntó acerca del desempeño de los servicios disponibles en su estadía, precisando en la entrega de habitaciones, de lo cual, se obtuvieron respuestas satisfactorias.

Implementación número 5. “Organización de actividades para el check out”.

Para la obtención de los datos, se realizó una jornada de observación de 30 días, 15 días antes de la implementación y 15 días después de evidenciar una normalización y acoplamiento en el desarrollo del nuevo procedimiento. Como se puede apreciar en la figura 52, se obtuvo una disminución en promedio del 2% en las facturas con errores (pasando de 4% a un 2% en promedio), permitiendo confirmar la utilidad y los beneficios enunciados en la propuesta.

Figura 52. Comportamiento del indicador porcentaje de facturas con errores.



Adicional al mejoramiento mencionado, se presentó una disminución del tiempo en la realización de un check out de 5 minutos (de 27 a 22 minutos en promedio), debido a la eliminación de la corrección de datos y a la mayor agilidad en la verificación de la factura.

Implementación número 6. “Utilización del protocolo de servicio al cliente”.

Debido a la proximidad de la fecha de implementación, no fue posible la medición completa del indicador propuesto, sin embargo, se tomó en consideración que el mes anterior se recepcionó una queja del servicio, comparada con la ausencia de observaciones negativas durante veinte días luego de la implementación. Adicionalmente, la apreciación del coordinador de alimentos y bebidas, quien está constantemente acompañando la operación, es excelente, se ha venido logrando la disciplina en la aplicación del protocolo establecido.

Implementación número 7. “Organización de la limpieza en la cocina de socios”.

Se observó una redefinición de las funciones del steward, delimitando claramente cuales son sus responsabilidades. Durante el tiempo de seguimiento (dos semanas), se identificaron varias consecuencias positivas de la implementación, entre las cuales se resaltan: un mejoramiento del ambiente de trabajo, una mejor organización de los elementos, un buen aprovechamiento de los espacios, eliminación de los malos olores, y una disponibilidad permanente de la lencería necesaria para la operación.

Implementación número 8. “Registro de los inventarios en el campo de golf”.

Debido a no se tenían consignadas las actividades que normalmente se realizan, para utilizar el indicador planteado, fue necesario hacer seguimiento a la operación durante un mes, con el objetivo de identificar la cantidad de insumos consumidos en el desarrollo de cada tarea.

Tabla 13. Cantidad de insumos requeridos para el desarrollo de las actividades de campo de golf

ACTIVIDAD	PRODUCTO	CANTIDAD
Fertilización siembra	Triple quince	1 bulto
Fertilización siembra	Urea	½ bulto
Control total de insectos en los greens	Látigo	1 litro
Control total de insectos en los greens	Basudín	1 litro
Control total de insectos en los greens	Monitor	1 litro
Control total de insectos en los greens	Furadan	2 litros
Control zonificado de insectos en los greens	Furadan	½ litro
Control zonificado de insectos en los fairways	Sencon	½ libra
Control zonificado de insectos en los fairways	Master	1/8 galón
Control maleza parqueadero	Gramoxone	¼ galón
Fumigación edificio	Solfac	120 cc
Control malezas	Master	1 galón
Control malezas	Ally	2 cajas
Control malezas	Lorsban	200 cc
Control tote y pata gallina	Basagran	2 litros
Control tote y pata gallina	Master	¾ galón
Control comején	Lorsban	1 litro
Control coquito	Sirius	200 cc

Los datos consignados en la tabla 13, son los que se utilizarán para medir el indicador, confrontándolos con la cantidad de insumos utilizados en cada tarea. En el momento que surja una nueva tarea o nuevo producto, se debe consignar en la tabla logrando de esta manera tener el control total sobre los inventarios.

En el momento el cálculo del indicador no puede evidenciar si efectivamente se está ahorrando o desperdiciando insumos, puesto que no se llevaba un registro similar al elaborado. Es necesario, tomar algunos meses (mínimo 3), para establecer un promedio de las cantidades requeridas para el desarrollo de cada tarea y poder utilizar estos datos como el consumo teórico dentro del indicador.

Implementación número 9. “Establecimiento de unas políticas claras de descuentos”.

Las políticas diseñadas por la Gerencia, en conjunto con las coordinadoras de eventos y mercadeo, se muestran en las tablas 14 y 15.

Tabla 14. Tarifas para alquiler de salones año 2005.

TARIFAS PARA ALQUILER DE SALONES AÑO 2005		
SALONES	PRECIO SOCIO (Service Charge)	PRECIO TERCERO
<i>JORNADA COMPLETA</i>		
Grill	\$100.000	\$500.000
Fundadores	\$100.000	\$400.000
Principal completo	\$500.000	\$2.500.000
Principal pista	\$320.000	\$1.600.000
Campestre	\$60.000	\$150.000
Terraza piscina	\$40.000	\$160.000
Mundo Ejecutivo 1 y 3	\$30.000	\$45.000
Mundo Ejecutivo 2	\$15.000	\$25.000
Star Grill	\$15.000	\$25.000
Caracolí	\$60.000	\$160.000
<i>MEDIA JORNADA</i>		
Grill	\$60.000	\$300.000
Fundadores	\$60.000	\$240.000
Principal completo	\$300.000	\$1.500.000
Principal pista	\$190.000	\$960.000
Campestre	\$36.000	\$90.000
Terraza piscina	\$24.000	\$96.000
Mundo Ejecutivo 1 y 3	\$18.000	\$27.000
Mundo Ejecutivo 2	\$9.000	\$15.000
Star Grill	\$9.000	\$15.000
Caracolí	\$36.000	\$96.000

Tabla 15. Descuentos sobre las tarifas de los salones por consumos de alimentos y bebidas.

SALÓN GRILL		
Terceros		
VALOR CONSUMOS	DESCUENTO	PRECIO DE VENTA
Mayor o igual a \$4.600.000	80%	\$100.000
Mayor o igual a \$3.500.000	60%	\$200.000
Mayor o igual a \$2.400.000	40%	\$300.000
Mayor o igual a \$1.200.000	20%	\$400.000
Menor a \$1.200.000	0%	\$500.000
Socios		
Mayor o igual a \$1.200.000	100%	-----
Menor a \$1.200.000	0%	\$100.000
SALÓN FUNDADORES		
Terceros		
Mayor o igual a \$4.600.000	75%	\$100.000
Mayor o igual a \$2.400.000	55%	\$180.000
Mayor o igual a \$1.100.000	35%	\$260.000
Mayor o igual a \$900.000	15%	\$340.000
Menor a \$900.000	0%	\$400.000
Socios		
Mayor o igual a \$1.200.000	100%	-----
Menor a \$1.200.000	0%	\$100.000
SALÓN PRINCIPAL COMPLETO		
Terceros		
Mayor o igual a \$9.200.000	80%	\$500.000
Mayor o igual a \$7.000.000	60%	\$1.000.000
Mayor o igual a \$4.800.000	40%	\$1.500.000
Mayor o igual a \$2.400.000	20%	\$2.000.000
Menor a \$2.400.000	0%	\$2.500.000
Socios		
Mayor o igual a \$3.600.000	100%	-----
Menor a \$3.600.000	0%	\$500.000
SALÓN PRINCIPAL – PISTA		
Terceros		
Mayor o igual a \$9.200.000	80%	\$320.000
Mayor o igual a \$7.000.000	60%	\$640.000
Mayor o igual a \$4.800.000	40%	\$960.000

Mayor o igual a \$2.400.000	20%	\$1.280.000
Menor a \$2.400.000	0%	\$1.600.000
Socios		
Mayor o igual a \$2.400.000	100%	-----
Menor a \$2.400.000	0%	\$320.000
SALÓN CAMPESTRE		
Terceros		
Mayor o igual a \$80.000	60%	\$60.000
Menor a \$80.000	0%	\$150.000
Socios		
Mayor o igual a \$65.000	100%	-----
Menor a \$65.000	0%	\$60.000
TERRAZA PISCINA		
Terceros		
Mayor o igual a \$140.000	75%	\$40.000
Menor a \$140.000	0%	\$160.000
Socios		
Mayor o igual a \$100.000	100%	-----
Menor a \$100.000	0%	\$40.000
Nota: Los salones que no se consignan en esta tabla, no tienen descuento alguno.		

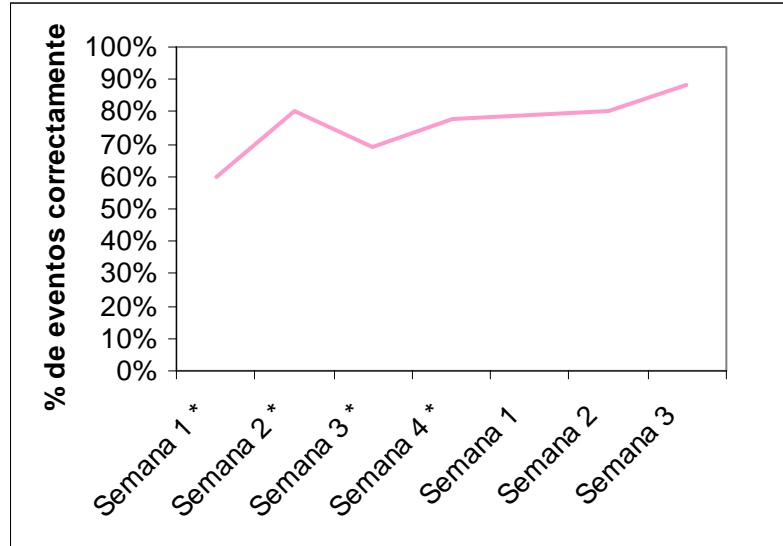
En relación al indicador propuesto, en el último mes se presentaron dos solicitudes a la gerencia, las cuales fueron aprobadas. La primera, correspondió a un descuento del 10% sobre el valor total de consumo de bebidas; y la segunda, solicitó el 15% sobre el mismo rubro. El resultado del indicador, corresponde al 100%, sin embargo, la gerencia no considera necesario extender sus políticas de descuento, puesto que los dos casos presentados, corresponden a eventos de gran magnitud y altísimo valor por concepto de consumos en alimentos y bebidas.

Implementación número 10. “Elaboración de un formato para la venta de eventos”.

Se tomaron en consideración, cuatro semanas antes de la implementación y tres después de observar un acoplamiento en el desarrollo del nuevo sistema, identificándose una tendencia de aumento en el porcentaje de eventos facturados correctamente, esto gracias

a que el formato para la venta de eventos implementado, contiene la totalidad de las características necesarias para la operación y cobro de las celebraciones.

Figura 53. Porcentaje de eventos facturados correctamente



* semanas antes de la implementación.

Por otro lado, para evaluar el indicador correspondiente al porcentaje de eventos pagados a tiempo, durante el mes de septiembre se presentaron tres eventos que pagaron por fuera del tiempo pactado en la negociación, de los 102 eventos celebrados en este periodo. De acuerdo a estos datos el indicador corresponde al 97% comparado con el mes de agosto en el que se registró un indicador del 93% (de 92 eventos realizados, seis se pagaron fuera del tiempo establecido). Según estos resultados, se puede deducir hasta el momento, que la implementación de la mejora trajo los beneficios mencionados.

Implementación número 11. “Canalización del pago de anticipos”.

Puesto que al inicio del proyecto no existía control sobre el recaudo de los anticipos, no se puede establecer una comparación con la situación mejorada. Sin embargo, se ha medido el indicador propuesto, encontrándose un valor del 100% en todas las semanas observadas.

Implementación número 12. “Establecimiento de los stocks de inventarios las distintas bodegas del club”.

Puesto que la mejora demanda la inversión de gran cantidad de tiempo, debido a que se deben analizar todas las clases de productos que maneja la organización (aproximadamente 1100 referencias de productos), además de un trabajo en conjunto de los coordinadores de costos, compras y los autores del proyecto, el avance de la implementación de la propuesta se encuentra dividida en dos partes: la primera correspondiente a la fijación de los stocks en el almacén general y algunas pequeñas bodegas (mantenimiento, cocina de personal, economato, campo de golf y hotel), se encuentra finalizando la etapa 4; la segunda que está relacionada con el análisis del inventario en los puntos de venta (ver anexo G), se encuentra en la etapa 7, donde se divulgó el cronograma de despacho de mercancía que se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Cronograma de despacho de mercancías

HORARIO DEL DESPACHO A PUNTOS DE VENTA					
	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
9 – 10					Bar hoyo 19
10 – 11	Bar Comedor			Bar Comedor	Cafetería
11 – 13	Kiosco Tenis			Kiosco Tenis	
11 – 13	Kiosco Golf			Kiosco Golf	
11 – 13					
14 – 15	Vestier Damas			Vestier Damas	
15 – 16	Vestier Caballeros			Vestier Caballeros	

Es de resaltar que el presente horario, se evaluará y complementará cuando los stocks de las bodegas restantes y el almacén general se establezcan, además de la programación de la recepción de las mercancías, solo así se podrá conocer los resultados de los indicadores.

Con relación a la divulgación e implementación de los stocks de inventarios y el horario de despacho interno para los puntos de venta, se presentó una gran resistencia a su

cumplimiento, debido a la costumbre que se tenía de solicitar mercancías en cualquier momento y por cualquier cantidad, sin tener en cuenta el espacio disponible y la demanda. Pasadas dos semanas aproximadamente, se comenzó a notar la aceptación de lo implementado puesto que se apreciaron los beneficios de mantener un stock moderado, sin deteriorar el servicio al cliente por incurrir en faltantes.

Implementación número 13. “Utilización del concepto de cliente interno”.

A pesar de la sensibilización realizada al inicio de la implementación de la mejora, se observó en tres días una contradicción entre los resultados de los indicadores, mientras en este tiempo se presentó un 0% de productos rechazados, en el mismo periodo se registró: en el primer día seis bajas en aguacates, en el segundo tres tomates y el tercero dos aguacates y cinco libras de papa; lo que hace concluir que no se ha asimilado totalmente el concepto y la importancia del cliente interno.

Con el fin de acelerar el proceso de asimilación de este concepto, se reforzó la sensibilización con charlas motivacionales, a los encargados de los puntos de venta donde se observaron las fallas con relación a la mejora.

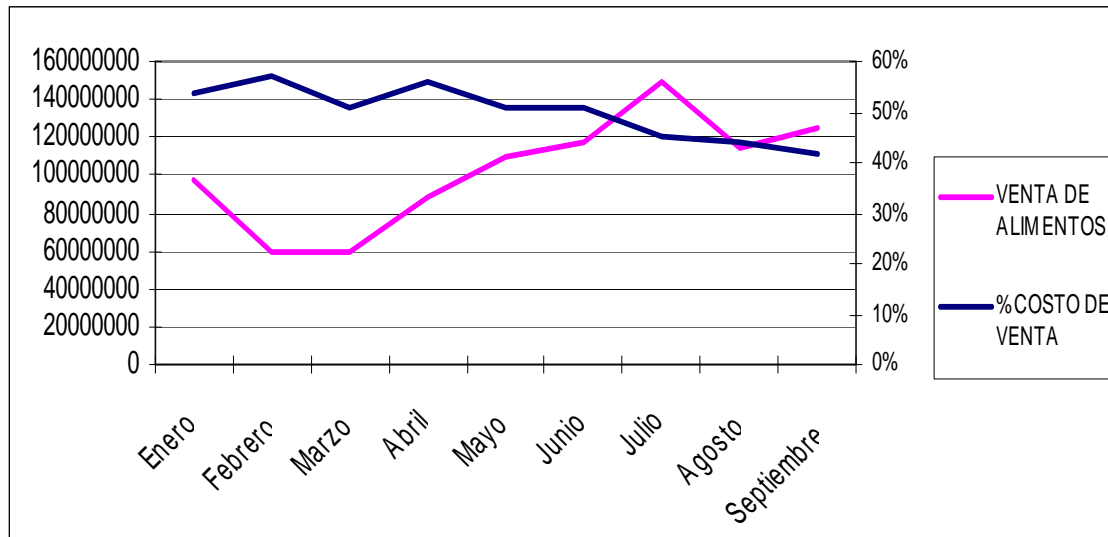
Implementación número 14. “Registro de los inventarios en la cocina de socios”.

Como se mencionó anteriormente, las curvas de porcentaje de costo de venta y el monto de las ventas de alimentos, debe marcar una tendencia inversa. Según lo que muestra la figura 54, en lo corrido del año, se presentaron inconsistencias en los meses de marzo – abril y julio –agosto, en el primero, se observa un aumento en el porcentaje de costo comparado con un aumento en las ventas y en el segundo periodo, una disminución en las ventas junto con una disminución en el porcentaje de costo. Debido a la falta de control, no se puede justificar las causas verdaderas de este comportamiento, pudo haber sido por el desperdicio de materias primas, por la aceptación de productos de mala calidad, por el aprovechamiento de materia prima sobrante de los eventos, entre otros.

Con la información completa y a tiempo del manejo de los inventarios, se puede soportar el comportamiento de los indicadores fijados. En el mes de septiembre, cuando se

encontraba en funcionamiento la mejora, se evidenció las tendencias apropiadas (aumentaron las ventas y disminuyó el porcentaje de costo de venta). De ahora en adelante, en todo momento se podrá justificar el comportamiento de los indicadores.

Figura 54. Comportamiento del porcentaje de costo de venta frente a las ventas en la cocina de socios



Implementación número 15. “Control del uso de las materias primas en la pizzería”.

Solo se logró realizar la medición del indicador correspondiente última semana de septiembre (29, 30 y 1 de octubre), puesto que se presentaron algunos inconvenientes como: la resistencia a la ejecución del nuevo procedimiento por parte del encargado de la pizzería, sumado a la ausencia de los ítems de producto (clases de pizza), necesarios para realizar el cálculo del indicador.

Con respecto al primer inconveniente, se realizó una charla al encargado de la pizzería, en la que se reforzó la metodología del nuevo procedimiento, se mostró el funcionamiento del programa y los beneficios que conlleva tener control sobre las materias primas.

El resultado de la medición del indicador se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Análisis del consumo de ingredientes para la pizzería

ANÁLISIS VENTA DE PIZZA					
DEL 29 DE SEPTIEMBRE AL 1 DE OCTUBRE					
CLASE PIZZA	VENTA PORCIONES	INGREDIENTES	CONSUMO TEORICO	CONSUMO REAL	% DE DESVIACION
Hawaiana	7	harina de trigo lb	20.5	22	7%
		queso cremoso lb	18.6	20	7%
Pollo con champiñón	63	jamón tajado lb	7.5	5	-33%
		finas hierbas at	1.9	1	-46%
Napolitana	16	Piña und	0.3	0.3	0%
		tomate chonto lb	1.9	1.8	-3%
Marinera	12	margarina lb	1.9	2	7%
		ajo entero lb	1.9	1	-46%
Jamón y queso	51	salsa de tomate cocina gl	0.9	1	7%
		pollo lb	4.7	4.8	2%
Total de porciones	149	champiñón lb	3.2	4	27%
		cebolla lb	4	4	0%
		pimentón lb	4	4	0%
		tomate lb	2.0	2.5	25%
		camarones pc	1.5	2	33%

Como se puede apreciar, puesto que se presentó en la mayoría de los ingredientes, porcentaje de desviación distinto de cero, el coordinador de costos, quien es el encargado de realizar la medición debe verificar que se estén aplicando las recetas y manipulando correctamente los alimentos. A su vez evaluar la funcionalidad de cada receta, es decir que los tipos y cantidades de ingredientes establecidos para cada clase de pizza, sean los apropiados.

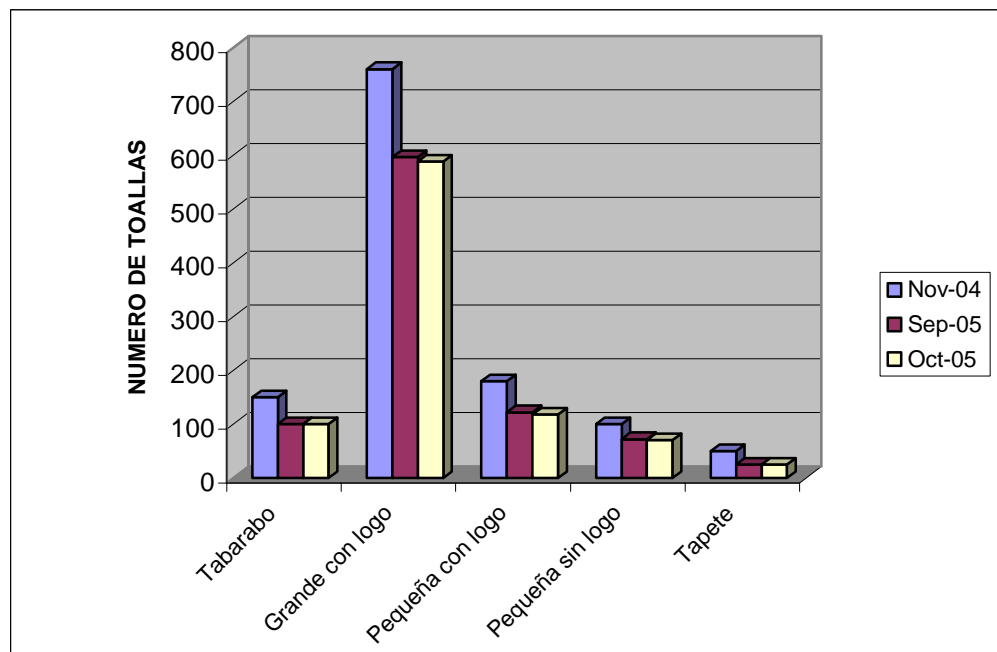
Implementación número 16. "Organización en el manejo de los lockers".

Puesto que el cobro del servicio de lockers se realiza anualmente, el indicador no se medirá hasta tanto no finalice el mes de diciembre.

Implementación número 17. “Control del inventario de toallas”.

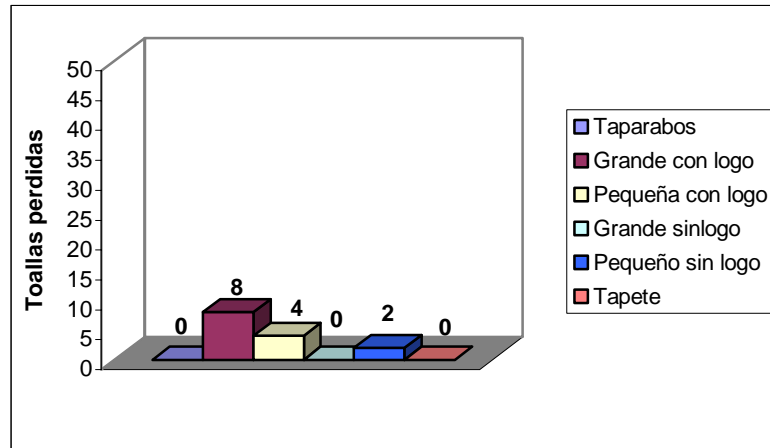
Puesto que nunca se había llevado un registro de las existencias en cada punto de servicio, para hacer la comparación de las dos situaciones (antes y después de la implementación de la mejora) se tomó como referencia la última compra realizada, sumada a las existencias en ese momento (la compra se efectuó en el mes de noviembre de 2004). Desarrollando la primera etapa para la implementación de la mejora, se evidenció reducciones significativas en el inventario disponible; este hecho no está justificado, puesto que no se llevaba control sobre el mismo; pudo haber sido por deterioro o por pérdida sin causa alguna (ver figura 55).

Figura 55. Comportamiento del inventario de toallas



En el conteo físico realizado al mes siguiente de la implementación se comprobó que el dato suministrado por las planillas de control llevadas en cada puntos de servicio estaba correcto y que las pérdidas arrojadas corresponden a deterioro de las toallas, ocupando el primer lugar las grandes con logo, puesto que es la clase disponible en todos los puntos de servicio. El comportamiento del indicador se muestra en la figura 56.

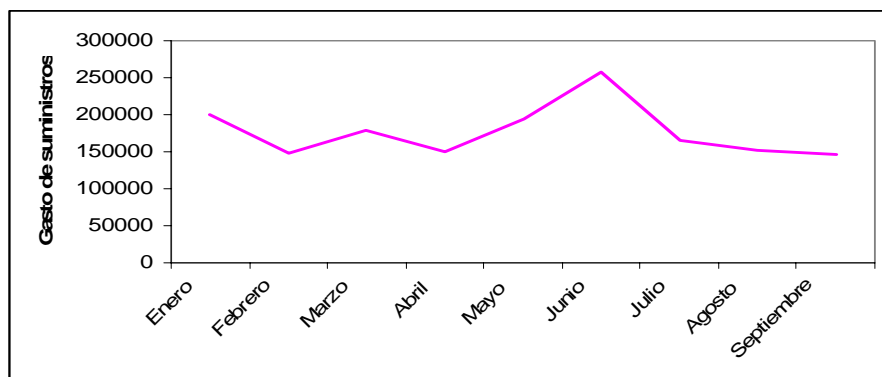
Figura 56. Número de toallas perdidas en el último mes (septiembre 2005)



Implementación número 18. “Manejo de la fotocopidora”.

Se evidenció una disminución en el valor del gasto por concepto de suministros requeridos para el funcionamiento de la fotocopidora (tinta y papel), en promedio se venía invirtiendo \$180.462 mensualmente antes de la implementación de la mejora, el valor arrojado para el mes de septiembre (después de implementada la mejora) es de \$146.653, registrando una tendencia a la baja, a pesar de la reproducción periódica de algunas planillas que se implementaron en ciertos procedimientos, con el objetivo de facilitar el control y tener registros de las operaciones (ver figura 57).

Figura 57. Comportamiento mensual de los gastos por suministros de la fotocopidora



Como se observa, la figura presenta cambios bruscos en lo que va corrido del año, este comportamiento no se puede soportar, puesto que no se llevaba ningún control sobre el manejo del equipo. En el mes de septiembre, fueron reproducidas 2968 fotocopias, sin embargo, no se puede determinar el porcentaje de disminución de las mismas con respecto al mes pasado por lo anteriormente enunciado.

Implementación número 19. “Reubicación de actividades no propias del departamento de costos”.

De acuerdo a lo observado por los autores del proyecto, y al juicio de los trabajadores relacionados directa e indirectamente con las labores del departamento de costos, se identifican los siguientes hechos, que contribuyen al aumento de la eficiencia del área, teniendo en cuenta sus funciones.

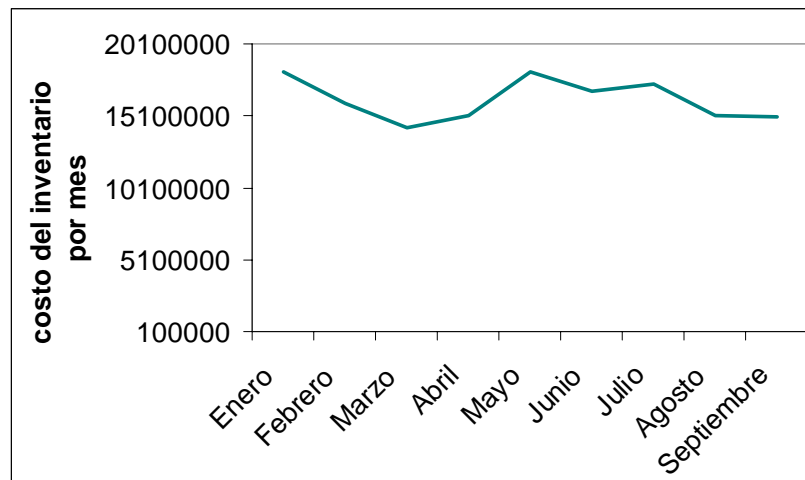
- Análisis diario de los costos por concepto de alimentación en la cocina de personal.
- Análisis más frecuente de los precios, correspondientes a los menús destinados para los eventos y el servicio del hall comedor.
- Monitoreo más frecuente a los inventarios de los puntos de venta y las bodegas.
- Presentación de informes con análisis más profundos, que ilustran mejor el comportamiento de los costos (gráficas estadísticas).
- Análisis diario del comportamiento y fijación del costo de los productos más representativos.
- Evaluación y depuración de los ítems de productos creados en el sistema.
- Aprendizaje más profundo de las herramientas tecnológicas disponibles (módulo de inventarios y módulo de compras).

Con relación al indicador de carácter cuantitativo, antes de la implementación de la mejora el departamento de costos registraba un atraso promedio de diez días en la preparación del informe para la administración, ocasionando una demora de trece días para su entrega. Luego de la puesta en marcha de la mejora, se observa la eliminación del tiempo de atraso.

Implementación número 20. “Registro de los inventarios en el área de mantenimiento general”.

Durante el tiempo del seguimiento de la mejora, se observó un mejor control en el almacén de mantenimiento, evidenciado por el registro de los movimientos en el sistema, actualizándolo continuamente, además de seleccionar y dar salida al inventario obsoleto ya sea vendiéndolo o dándolo de baja. Esto, trajo como consecuencia, la continuidad de la tendencia a la baja del último mes, y un mejor aprovechamiento de los insumos del área. El comportamiento del indicador, se muestra en la figura 58.

Figura 58. Comportamiento del costo de los inventarios de mantenimiento general



Puesto que la mejora incluye el control sobre las tareas que diariamente desarrolla el personal del área y sobre los insumos utilizados en cada una, cuando se presente un cambio significativo en el indicador, teniendo en cuenta que el promedio del costo de inventario mensual en el área de mantenimiento es de \$ 16'300.000 mensualmente, se debe revisar las clases de tareas realizadas y los insumos utilizados para determinar la causa del suceso.

Implementación número 21. “Adquirir un plan de telefonía celular con mayor número de minutos”.

La mejora no se ha podido medir, puesto que la organización en los últimos días envió la solicitud para la ampliación del plan, pero no ha recibido respuesta a esta.

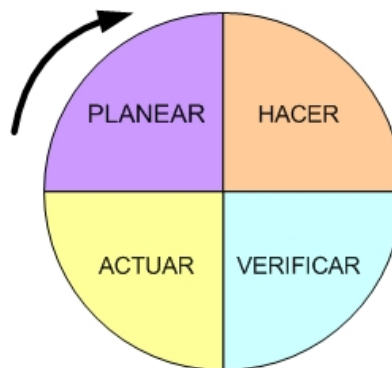
10. PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

10.1 GENERALIDADES DEL PROGRAMA

Para la realización plena del mejoramiento continuo de las organizaciones, no solo se deben realizar esfuerzos por establecer, documentar, implementar y mejorar los procesos una sola vez. Hay una constante en el mundo actual la cual se denomina el cambio. El entorno evoluciona a cada momento y en el momento menos pensado cualquier proceso por sencillo que parezca se vuelve obsoleto, convirtiéndose en un obstáculo y una ineficiencia para la organización.

Todo programa para el mejoramiento continuo de las empresas debe seguir una serie de pasos sistemáticos que están definidos claramente en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) (Ver figura 59), pero no se trata de hacerlo una sola vez, sino como su nombre lo indica, debe retornar a un punto donde se deben realizar las mismas tareas en busca de hacer las cosas mejor.

Figura 59. Ciclo PHVA



En base al modelo de gestión descrito se propone realizar un programa para el mejoramiento del Club Campestre de Bucaramanga S.A. que contenga los siguientes elementos:

- Revisión de la misión, visión y valores corporativos de la organización, proponiendo de esta manera un sentido mas preciso del por que, y hacia donde se quiere dirigir la organización.
- Elaboración de una planeación estratégica que incluya análisis tanto externo e interno de la organización, verificando aquellas oportunidades y amenazas que surgen en el entorno, así como las capacidades que se puedan generar en el mejoramiento de la empresa.
- Evaluación de las aptitudes centrales de la organización identificando si estas tienen los cuatro parámetros (valiosa, rara, costosa de imitar e insustituible), que puedan desembocar en una fuente de ventaja competitiva sostenible.
- Identificación de nuevas fuentes de aptitudes centrales que permitan a la organización aplicar esfuerzos en la consecución de nuevas ventajas competitivas.
- Realizar una revisión y actualización de los procesos de la organización, que permita aumentar el nivel de eficiencia de los servicios y una satisfacción plena a los clientes.
- Identificación y documentación de nuevos procedimientos que permitan realizar controles efectivos a las operaciones de la empresa.
- Identificar nuevas oportunidades de mejora en las áreas de trabajo que permitan elevar la eficiencia total de la empresa en relación a sus costos.
- Evaluación de los indicadores de desempeño en los que permita medir la efectividad de los datos que arrojan y observar si reflejan el estado real de los procesos.

10.2 REQUERIMIENTOS DEL PROGRAMA

Para el éxito del programa de mejoramiento, es de suma importancia comenzar con la conformación de un equipo de mejoramiento que debe estar dirigido por la cabeza de la organización e integrado por aquellas personas que comprendan verdaderamente la importancia del proyecto. La responsabilidad principal del equipo de mejoramiento será dirigir las actividades del mejoramiento de procesos de la empresa a través de:

- Comunicar la necesidad del mejoramiento de procesos a toda la organización.
- Facilitar a los trabajadores, la documentación de apoyo necesaria.
- Identificar procesos que requieran mejoramiento.
- Evaluar y poner en práctica las nuevas propuestas de mejoramiento.

- Nombrar responsables de los procesos de la empresa.
- Realizar un seguimiento para garantizar que el mejoramiento de los procesos sea una prioridad en la organización.
- Diseñar y aplicar nuevos métodos para el mejoramiento de los procesos.
- Proponer y evaluar los indicadores de desempeño.
- Evaluar el desempeño de los procesos, tomando como referencia los indicadores de desempeño.¹⁹

Es importante mencionar que la conformación del equipo de mejoramiento debe hacerse de inmediato, evitando que se desaprovechen los esfuerzos realizados en la elaboración del manual de procedimientos, que los procesos documentados e implementados pierdan vigencia y que las operaciones retrocedan en su avance hacia el mejoramiento.

10.3 PROPUESTA DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

Para el desarrollo completo de las actividades que se enuncian a continuación, se propone que el equipo de mejoramiento esté conformado por:

- El gerente.
- Tres coordinadores de área (se sugiere la participación del coordinador de alimentos y bebidas, el coordinador administrativo y financiero, y la coordinadora de recurso humano).
- El auditor.
- Un asesor externo, que tenga conocimiento del proyecto realizado.

Es de suma importancia, antes de emprender cualquier programa de mejoramiento, que el equipo conozca y comprenda claramente todos los procedimientos que se desarrollan en cada área de la organización.

El programa de mejoramiento continuo propuesto para el Club Campestre de Bucaramanga S.A. contiene las actividades que se muestran en la tabla 18.

¹⁹ HARRINGTON, James. Op. Cit. p. 31

Tabla 18. Programa para el mejoramiento continuo de procesos del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.		
ACCION	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Revisión y actualización de la misión, visión y valores corporativos	Gerencia y Coordinadores de áreas	Cada año
Estudio del ambiente externo, e identificación de oportunidades y amenazas	Gerencia	Mensualmente
Estudio del ambiente interno, identificación de capacidades y aptitudes centrales	Coordinadores de área	Cada trimestre
Evaluación de las aptitudes centrales actuales y las identificadas últimamente	Coordinadores de área	Cada vez que se realice el análisis interno
Revisión y actualización de los procedimientos	Coordinadores de área y equipo de mejoramiento de procesos	Cada seis meses
Identificación y documentación de nuevos procedimientos	Coordinadores de área y equipo de mejoramiento de procesos	Cada vez que se requiera la actividad
Revisión de las mejoras propuestas e implementadas	Coordinadores de área y equipo de mejoramiento de procesos	Mensualmente
Evaluación de los indicadores de desempeño	Equipo de mejoramiento de procesos	Cada trimestre
Identificación de nuevas oportunidades de mejora	Toda la organización	Continuamente

Para la realización del programa de mejoramiento continuo, se establecieron unos tiempos de periodicidad en las actividades propuestas que sirven como marco de referencia para el cumplimiento del mismo. Esos periodos no son de estricto cumplimiento, ni se deben convertir en un obstáculo que represente una restricción para tomar decisiones para mejorar en el momento que sea necesario.

La propuesta enunciada es este capítulo, fue aprobada en su totalidad por la gerencia, la cual comenzará a funcionar a partir del 24 de octubre de 2005, luego que los autores del proyecto realicen una capacitación al equipo de mejoramiento, en donde se rinda un informe detallado acerca del avance del proyecto.

CONCLUSIONES

- Los procesos de mejoramiento de toda organización, deben seguir una metodología clara que muestre una secuencia lógica para lograr abarcar los aspectos importantes en búsqueda del cumplimiento de sus metas.
- El punto de partida del mejoramiento, está enfocado en el análisis de la situación externa e interna de la organización, con el fin de determinar que factores influyen en su desempeño, y cuales pueden conformar un puente para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.
- Luego del diagnostico, se debe describir el proceso general de la organización y el de las partes que la conforman con el objetivo de conocer su funcionamiento, y determinar los procedimientos que se desarrollan en cada una de ellas.
- Dentro de una metodología de mejoramiento se deben identificar los puntos críticos, para lo cual se deben realizar una serie de análisis con el fin de tomar la mejor elección y enfocar los esfuerzos en donde verdaderamente se necesiten.
- La utilización del análisis de valor agregado en el proceso de selección de puntos críticos, facilita la comparación de los procedimientos bajo los mismos parámetros de medición, logrando de esta manera la obtención de resultados acertados teniendo en cuenta la realidad de la organización.
- La identificación de los problemas más representativos de cada punto crítico y el hallazgo de las causas que los generan, permiten plantear propuestas de mejora eficaces que en verdad busquen la disminución o eliminación de las ineficiencias.
- La totalidad de propuestas de mejoramiento, están enfocada hacia la eliminación o disminución de las actividades que no agregan valor, el aumento de la calidad del

servicio al cliente y la obtención de información precisa del resultado de las tareas con el objetivo de tomar las decisiones mas acertadas.

- Contar con un manual de procedimientos como herramienta de consulta, permite a los trabajadores, tanto nuevos como antiguos, guiar, respaldar y reevaluar sus actividades, así como la forma de desarrollarlas. El manual elaborado contiene la secuenciación de las tareas, los formatos a utilizar en cada procedimiento y los responsables de su ejecución.
- La utilización del software de administración del hotel, para la realización de reservas y check in permitió un mejoramiento en el servicio al cliente y la obtención de información completa y precisa, de manera ágil y en el momento que se necesite.
- El desarrollo de los protocolos implementados (protocolo de entrega de habitaciones y protocolo de servicio al cliente), trajo como consecuencia un aumento en la calidad del servicio en busca del logro de la misión.
- Con las mejoras enfocadas sobre el control de los inventarios, se logró la obtención de información real y a tiempo sobre el consumo de productos en cada una de las áreas, y así determinar si existe un ahorro o despilfarro en su manejo. De igual manera con el mejoramiento en la administración de los inventarios, se observó una mejor utilización del espacio y un buen manejo a los productos.
- Del total de las mejoras planteadas, el 80% se logró implementar en su totalidad, el 8% se encuentran en una de las etapas para su implementación, y el 12% restante, fueron aprobadas por la dirección, pero en el momento no fue posible su implementación puesto que para ello es necesaria inversión de tiempo y dinero que no se encuentra dentro del presupuesto actual de la organización. Para medir la eficiencia de las mejoras se plantearon 25 indicadores.
- Se logró comprobar que la gran mayoría de mejoras que fueron implementadas, generan los beneficios planteados para cada una de ellas y que los indicadores propuestos, realmente reflejan la eficiencia de su aplicación.

- En el desarrollo del proyecto se logró sensibilizar e involucrar participativamente, a todo el personal, sobre la necesidad de mejorar los procesos, ayudando de esta manera a cumplir con parte de los objetivos de la empresa enfocados en brindar un servicio exclusivo y contribuyendo a enriquecer su imagen tanto externa e interna.
- Continuar con la labor iniciada en este proyecto, es de suma importancia para encauzarse hacia el mejoramiento continuo, que le permite a la organización anticiparse o adaptarse a la constante evolución del entorno.
- A través de este proyecto, se logra comprender que el camino de mejoramiento en una organización, es largo, difícil y necesita del esfuerzo de todo el personal que hace parte de ella, pero solo así, se logra el éxito deseado.

RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia que se de cumplimiento al programa de mejoramiento continuo descrito en el capítulo 10, con el objetivo de aprovechar los esfuerzos realizados durante el desarrollo del proyecto. Además se recomienda que el equipo de mejoramiento seleccionado, se mantengan en constante comunicación, para no descuidar la importante labor que tienen bajo su responsabilidad.
- Todo el personal debe realizar esfuerzos por conocer y explotar el recurso tecnológico con que cuenta la organización al máximo, aprovechando las ventajas que ofrece.
- Se recomienda la continuación de las etapas para la implementación de la mejora enfocada en el establecimiento de los stocks de inventarios, con el fin de organizar la operación de compra y despacho interno de mercancías, disminuyendo de esta forma los costos de almacenaje inoficioso y pedidos con altísima frecuencia.
- Es importante la pronta implementación de las mejoras que no fueron desarrolladas, puesto que los beneficios económicos que se obtendrían, logran la recuperación de la inversión en un tiempo muy corto.
- Explotar al máximo las aptitudes centrales identificadas la organización, para lograr una diferenciación ante la competencia y el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles.
- Se recomienda continuar con el seguimiento a las mejoras implementadas, calculando e interpretando los indicadores planteados para cada una; al igual que proponer, evaluar e implementar nuevas ideas cuando sea necesario.

BIBLIOGRAFIA

HITT, Michael, et al. Administración Estratégica “conceptos, competitividad y globalización”. México: Internacional Thompson Editores.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá, 1993. McGraw – Hill.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A. Informe de gestión 2004. Club Campestre de Bucaramanga S.A. Bucaramanga, Año 2005.

Páginas web:

[En línea] disponible <url: <http://www.gobiernoenlinea.gov.co>>
Recuperado el 3 de abril de 2005

[En línea] disponible <url: <http://www.minhacienda.gov.co>>
Recuperado el 3 de abril de 2005

[En línea] disponible <url: <http://www.mincomercio.gov.co>>
Recuperado el 10 de abril de 2005

[En línea] disponible <url: <http://eltiempo.terra.com.co>>
Recuperado el 15 de abril de 2005

[En línea] disponible <url: <http://www.vanguardia.com>>
Recuperado el 20 de abril de 2005.

[En línea] disponible <url: <http://www.campestre Bucaramanga.com>>
Recuperado Agosto 2 de 2005

[En línea] disponible <url: <http://www.dane.gov.co>>
Recuperado Agosto 2 de 2005

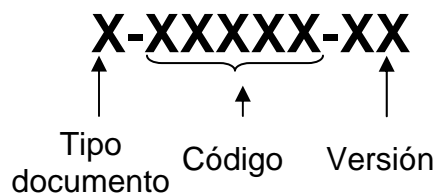
ANEXOS

ANEXO A. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

INSTRUCCIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO

El manual de procedimientos propuesto para el Club Campestre de Bucaramanga S.A. se comprende de dos partes. La primera contiene el listado maestro de documentos que lista todos los procedimientos documentados que se levantaron durante el desarrollo del proyecto. La segunda es el contenido de los procedimientos documentados ordenados según el listado maestro de documentos.

Para aumentar la capacidad de búsqueda de los procedimientos, instructivos y formatos documentados dentro del manual, se propuso codificarlos según se muestra en la siguiente figura:



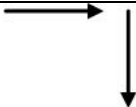

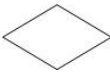






Tipo de documento: Puede ser un procedimiento documentado, un instructivo o un formato utilizado en el manual de procedimientos. Cuando se refiera a un procedimiento se coloca la letra "P", cuando es un instructivo o un formato se colocan las letras "I" y "F" respectivamente.

Código: Es una representación corta del título o el contenido del procedimiento, se utilizó así para dar concordancia del código con el contenido del procedimiento.

Versión: Se refiere a un número que indica la cantidad de procedimientos documentados y aprobados existen de ese mismo documento, es decir cuando la versión contiene el número 02, indica que el procedimiento documentado al que hace referencia ha sido cambiado en su contenido.

Cada procedimiento documentado consta de dos partes. La primera parte del procedimiento documentado, consta de una representación del proceso mediante un diagrama de flujo, donde se utilizó la simbología que se muestra en la siguiente tabla

NOMBRE	SIMBOLO
Inicio o terminación	
Paso o acción	
Flujo	
Impresión	
Decisión	
Archivo temporal o definitivo	
Etapas del procedimiento	
Conector referencia en página	
Conector referencia a otra página	

Inicio o terminación: Indica el inicio o el fin de un procedimiento

Paso o acción: Representa un paso del procedimiento

Flujo: Indica la dirección que debe seguir el procedimiento, es decir a que paso se dirige.

Impresión: Representa una impresión de un documento o formato.

Decisión: Indica una pregunta que se debe realizar, solo tiene dos respuestas posibles, SI o NO.

Archivo temporal o definitivo: Representa la acción de almacenamiento temporal o definitivo de documentos.

Etapa del procedimiento: Indica una parte del procedimiento, pueden ser rangos de hora, etapas del turno o jornada de trabajo, incluso días donde se realizan los pasos que se encuentran superiores al símbolo.

Conector referencia en página: Representa un desplazamiento en el proceso dentro de la misma página, el conector tiene un número en su interior. Si la flecha de flujo llega al conector, indica que el siguiente paso debe ser el conector del mismo número de donde sale la flecha de flujo

Conector referencia a otra página: Funciona de la misma forma que el conector de referencia en página, solo que este desplaza el procedimiento hacia otra página, es decir si la flecha de flujo llega a un conector de este tipo, se debe buscar en las demás páginas el conector del mismo número donde sale la flecha de flujo.

La segunda parte del procedimiento contiene la descripción en prosa de todo el procedimiento, consta del título, un objetivo, un alcance, una periodicidad, responsables, definiciones si las hay, la descripción de las actividades del procedimiento y los formatos utilizados.

El formato y las partes utilizadas para la presentación de los procedimientos documentados, se escogieron para facilitar la observación y lectura de los mismos. Se adicionó además de la representación en prosa, un diagrama de flujo para dar rapidez a los trabajadores para que encontrarán las actividades que involucran su cargo, además da a conocer las áreas que abarcan el alcance del procedimiento, y muestra hacia donde se dirige el trabajo que cada persona hace.

Anexo al procedimiento documentado, se encuentra un instructivo de referencia al procedimiento documentado, que indica algunas normas o actividades que se deben seguir al realizar el procedimiento, efectuando aclaraciones sobre algunos pasos, o simplemente recalcarlos.

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

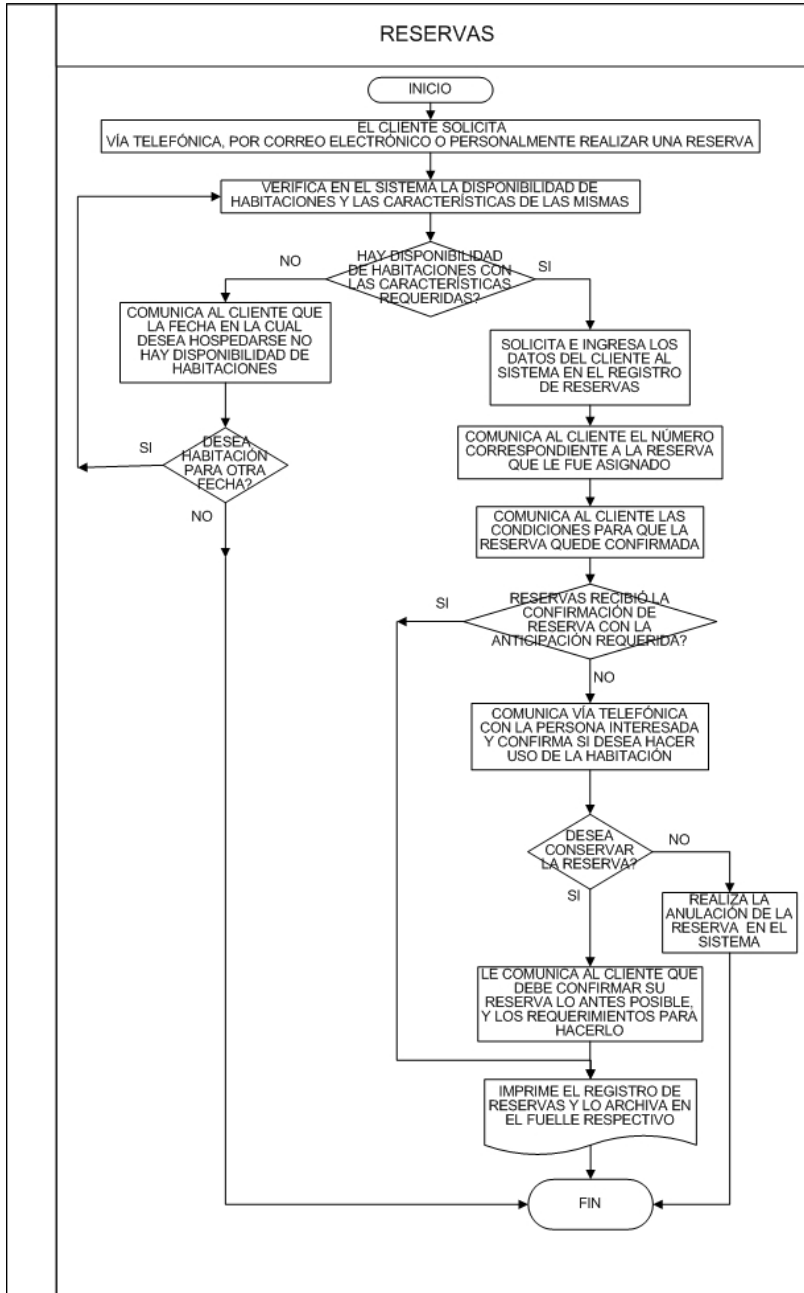
AREA	CODIGO	NOMBRE
Recepción	p-reserva-02	Procedimiento para realizar reservas
Seguridad	p-inghuesp-01	Procedimiento para el ingreso y salida de huéspedes
Recepción	p-checkin-02	Procedimiento para el check in

Botones	p-minibar-02	Procedimiento para el control de inventario de minibar
Lavandería	p-lavanderia-01	Procedimiento para la prestación de servicio de lavandería para huéspedes
Alimentos y Bebidas	p-debuffet-01	Procedimiento para el control de buffet de desayunos
Recepción	p-checkout-02	Procedimiento para el check out
Comercial	p-credito-02	Procedimiento para la aprobación de créditos a clientes corporativos
Gerencia	p-asocio-01	Procedimiento para la admisión de socios
Seguridad	p-ingsocio-01	Procedimiento para el ingreso y salida de socios
Seguridad	p-ingcanje-01	Procedimiento para el ingreso y salida de socios en canje
Seguridad	p-ingpres-01	Procedimiento para el ingreso y salida de presentados
Seguridad	p-ingcaddie-01	Procedimiento para el ingreso y salida de caddies
Deportes	p-passtenis-01	Procedimiento para el pago del pass tenis
Deportes	p-zgreenfee-02	Procedimiento para el recaudo del green fee en vestier zapatería
Deportes	p-dgreenfee-01	Procedimiento para el recaudo del green fee en vestier damas
Servicios Especiales	p-locker-02	Procedimiento para la adjudicación, traslado y/o entrega de locker
Servicios Especiales	p-toallas-02	Procedimiento para el control interno de toallas
Alimentos y Bebidas	p-menudia-02	Procedimiento para el menú del día
Alimentos y Bebidas	p-hallcomedor-02	Procedimiento para la venta de alimentos y bebidas en el hall comedor
Alimentos y Bebidas	p-aybturcos-01	Procedimiento para la venta de alimentos y bebidas en vestier de caballeros
Alimentos y Bebidas	p-aybdamas-01	Procedimiento para la venta de alimentos, bebidas y confiterías en el vestier damas
Alimentos y Bebidas	p-pizzeria-02	Procedimiento para la pizzería
Cartera	p-csocio-01	Procedimiento para la liquidación de cuenta mensual a socios
Planta Física	p-combustible-01	Procedimiento para control de combustibles
Planta Física	p-cgolf-02	Procedimiento para el control de insumos y materiales en el área de campo de golf
Comercial	p-eventose-02	Procedimiento para la venta de eventos empresariales
Comercial	p-eventoss-02	Procedimiento para la venta de eventos sociales
Seguridad	p-ingevent-01	Procedimiento para el ingreso y salida de invitados para eventos
Seguridad	p-ingproov-01	Procedimiento para el ingreso y salida de proveedores, decoradores y alquileres
Seguridad	p-ingtrabj-01	Procedimiento para el ingreso y salida de personal fijo

		y prestadores de servicio
Seguridad	p-ingvalores-01	Procedimiento para el ingreso y salida del vehículo de valores
Seguridad	p-objolvidados-01	Procedimiento para objetos olvidados
Compras	p-selprov-02	Procedimiento para la selección de proveedores
Compras	p-fruver-01	Procedimiento para la compra de frutas y verduras
Compras	p-dicompra-01	Procedimiento para realizar compras de directas
Compras	p-alcompra-02	Procedimiento para realizar compras de almacén
Compras	p-escompra-02	Procedimiento para realizar compras especiales
Compras	p-recmerc-01	Procedimiento para la recepción de mercancías
Compras	p-pagprov-01	Procedimiento para el pago de proveedores.
Costos	p-traspasos-01	Procedimiento para realizar traspasos
Costos	p-requisiciones-01	Procedimiento para realizar requisiciones
Alimentos y Bebidas	p-porcar-02	Procedimiento para el porcionamiento de carnes
Alimentos y Bebidas	p-alpre-02	Procedimiento para la producción de los alimentos preelaborados
Comercial	p-fotocopias-01	Procedimiento para el control de la fotocopiadora
Recepción – Comercial	p-celular-02	Procedimiento para el uso del teléfono celular
Recurso Humano	p-repersonal-01	Procedimiento para el reclutamiento de personal
Recurso Humano	p-sepersonal-01	Procedimiento para la selección de personal
Recurso Humano	p-permisos-02	Procedimiento para la autorización de permisos y ausencias
Recurso Humano	p-nominaext-01	Procedimiento para liquidar nomina de personal prestador de servicio
Recurso humano	p-nominafij-01	Procedimiento para liquidar nomina de personal fijo
Costos	p-copers-02	Procedimiento para el control de inventarios en la cocina de personal
Costos	p-economato-02	Procedimiento para el control de inventarios en la cocina de socios
Auditoría	p-auditoria-01	Procedimiento para la auditoria de los puntos de venta
Contabilidad y tesorería	p-reembolso-01	Procedimiento para realizar reembolsos
Costos	p-estampillado-02	Procedimiento para el control del estampillado
Sistemas	p-sistemas-02	Procedimiento para el control de trabajo en el departamento de sistemas
Mantenimiento	p-otrabj-02	Procedimiento para el control de insumos en el área de mantenimiento general




DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Revisó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/18
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-RESERVA-02

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR RESERVAS

OBJETIVO

Asegurar la disponibilidad de los servicios hoteleros que solicitan los huéspedes y socios.

ALCANCE

Desde la solicitud de la reserva, hasta la confirmación final de la misma.

PERIODICIDAD

Cada vez que se solicite una reserva.

RESPONSABLE

Coordinadora de servicios hoteleros


DEFINICIONES

Características: Se refiere al tipo de habitación que desea el cliente, así como la acomodación, el plan de hospedaje, etc.

ACTIVIDADES


1. El cliente solicita a reservas vía telefónica, por correo electrónico o personalmente realizar una reserva.
2. Reservas verifica en el sistema la disponibilidad de habitaciones solicitadas.
3. Hay disponibilidad de habitaciones con las características requeridas?
SI: Continúe en el paso 7.
NO: Continúe en el paso 4.
4. Reservas comunica al cliente que la fecha en la cual desea hospedarse no hay disponibilidad de habitaciones.
5. Reservas pregunta al cliente si desea modificar la fecha de hospedaje.
Desea habitación para otra fecha?
SI: Continúe en el paso 2.
NO: Continúe en el paso 6.
6. El cliente desea quedar en lista de espera?
SI: Continúe en el paso 7, comunicándole cuando darían respuesta definitiva a su reserva.
NO: Fin del procedimiento.
7. Reservas solicita y registra los datos del cliente en el sistema, y comunica al cliente el número asignado.
8. Reservas comunica al cliente las condiciones para que la reserva quede confirmada, (ver instructivo para realizar reservas (i-reserva-02)).

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Revisó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/18
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-RESERVA-02

9. Reservas recibió la confirmación de reserva con la anticipación requerida?
 SI: Continúe en el paso 14.
 NO: Continúe en el paso 10.
10. Reservas comunica vía telefónica con la persona interesada y confirma si desea hacer uso de la reserva.
11. Desea conservar la reserva?
 SI: Continúe en el paso 13.
 NO: Continúe en el paso 12.
12. Reservas realiza la anulación de la reserva.
13. Reservas le comunica al cliente que debe confirmar su reserva lo antes posible, y los requerimientos para garantizarla.
14. Reservas imprime el registro de reservas y lo archiva en el fuelle respectivo
15. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Revisó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/18
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-RESERVA-02

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR RESERVAS

- En temporada baja la confirmación de la reserva debe efectuarse con mínimo tres (3) días de anticipación a la llegada del huésped, y en temporada alta con mínimo treinta (30) días de anticipación.
- En el momento que se presente mucha congestión de clientes o el sistema este fuera de funcionamiento, se pueden realizar las reservas de forma manual teniendo en cuenta el consecutivo.
- Cuando se efectúen de manera manual las reservas deben mantener el consecutivo y ser actualizadas en el sistema inmediatamente se reestablezca su funcionalidad.
- Si el registro de reservas queda mal diligenciado, debe ser anulado y archivado, nunca debe destruirse en razón al consecutivo.
- El registro de reservas debe quedar completamente diligenciado llenando todos los requisitos que contempla.
- La coordinadora de servicios hoteleros debe estar atenta y hacer el seguimiento de la confirmación total de la reserva.
- Para que una reserva sea confirmada y garantizada, debe hacerse el pago del anticipo respectivo, enviar la consignación y/o la carta de confirmación de hospedaje (cuando es una empresa) vía fax (638 00 96) o digitalizada (escaneada) por correo electrónico (reservas@campestre Bucaramanga.com).
- Los planes con descuentos especiales deben ser comunicados a la coordinadora de servicios hoteleros y recepcionistas para hacer efectivos los descuentos.
- Las coordinadoras de mercadeo y servicios hoteleros pueden negociar tarifas para especiales para los clientes únicamente dentro de los parámetros establecidos por la Gerencia.
- Cuando sea modificada una tarifa de hospedaje, se debe notificar a todos los recepcionistas para que estos la apliquen.
- La coordinadora de servicios hoteleros debe revisar periódicamente el correo electrónico, para dar respuesta a los mismos de manera oportuna.
- Antes de las 6:00 a.m. el recepcionista de turno debe imprimir la relación de reservas que llegarán ese día para informarlas al departamento de seguridad y personal del hotel.
- Cuando una reserva es confirmada y el cliente no la cancela antes de 24 horas de la fecha de llegada, se debe hacer el cobro del No-Show.
- Toda reserva hecha se debe imprimir y archivar en el fuelle respectivo: fuelle de días si la reserva es en el mismo mes, y fuelle de meses si la reserva se encuentra en algún mes posterior.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Revisó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

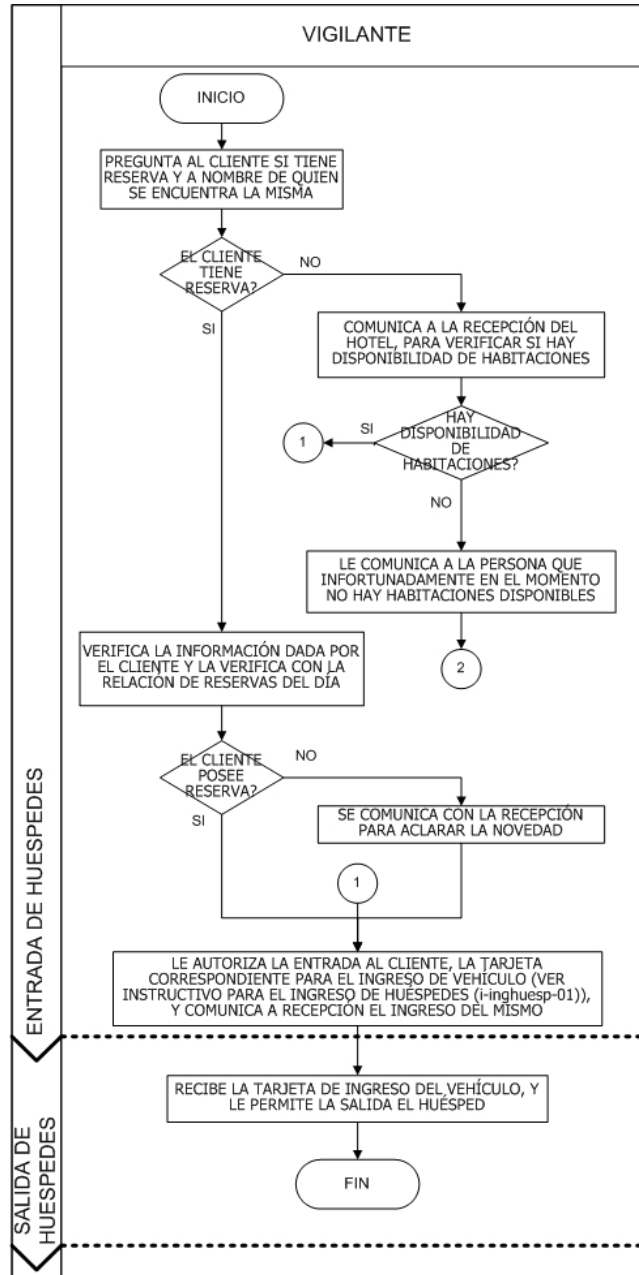
FECHA ELABORACION
2005/08/16

**PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE
HUESPEDES**

PAGINA 1 DE 1

CODIGO
P-INGHUESP-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/16
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-INGHUESP-01

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE HUESPEDES

OBJETIVO

Facilitar y controlar el ingreso y salida de huéspedes del club proporcionando seguridad a los mismos

ALCANCE

Desde la llegada, el ingreso del huésped al club, hasta salida del mismo

PERIODICIDAD

Cada vez que un huésped llega a la portería cuando viene a registrarse o sale definitivamente del hotel.

RESPONSABLES

Vigilantes de portería, Coordinador de seguridad.

ACTIVIDADES

Ingreso de huéspedes

1. El vigilante pregunta al cliente si tiene reserva y a nombre de quien se encuentra la misma.
2. El cliente tiene reserva?
SI: Continúe en el paso 6.
NO: Continúe en el paso 3.
3. El vigilante comunica a la recepción del hotel, para verificar si hay disponibilidad de habitaciones.
4. Hay disponibilidad de habitaciones?
SI: Continúe en el paso 9.
NO: Continúe en el paso 5.
5. El vigilante le comunica a la persona que infortunadamente en el momento no hay habitaciones disponibles, luego se finaliza este procedimiento.
6. El vigilante verifica la información dada por el cliente y la verifica con la relación de reservas del día.
7. El cliente posee reserva?
SI: Continúe en el paso 9.
NO: Continúe en el paso 8.
8. El vigilante se comunica con la recepción para aclarar la novedad.
9. El vigilante le autoriza la entrada al cliente, la tarjeta correspondiente para el ingreso de vehículo (ver instructivo para el ingreso de huéspedes (i-inghuesp-01)).

Salida de huéspedes

10. El vigilante, recibe la tarjeta de ingreso del vehículo, y le permite la salida el huésped.
11. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/16

PAGINA 1 DE 1

CODIGO
I-INGHUESP-01

INSTRUCTIVO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE HUÉSPEDES

- Diariamente antes de las 6:00 a.m. la recepción del hotel debe entregar a la portería principal del club, la relación de las reservas que llegaran ese día, para que los vigilantes estén enterados de cuales son los huéspedes que llegarán.
- En el momento que el huésped traiga su vehículo se le dará la tarjeta de color azul para el ingreso del mismo, cuando venga en taxi al conductor se le dará la tarjeta de color amarillo.
- Cada vez que ingrese un posible huésped al club, el vigilante debe comunicar a la recepción la entrada del mismo.
- Diez minutos después de la entrada del huésped al club, el vigilante debe comunicarse con la recepción para confirmar si el cliente llegó a esta dependencia, de lo contrario se deberá efectuar las acciones correctivas correspondientes.
- Si el huésped que ingresó al hotel, decide no hospedarse, el recepcionista debe informar inmediatamente a la portería ese hecho.
- Toda anomalía en el ingreso o salida de huéspedes debe comunicarse inmediatamente al coordinador de seguridad, y registrarse en la minuta de vigilancia.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

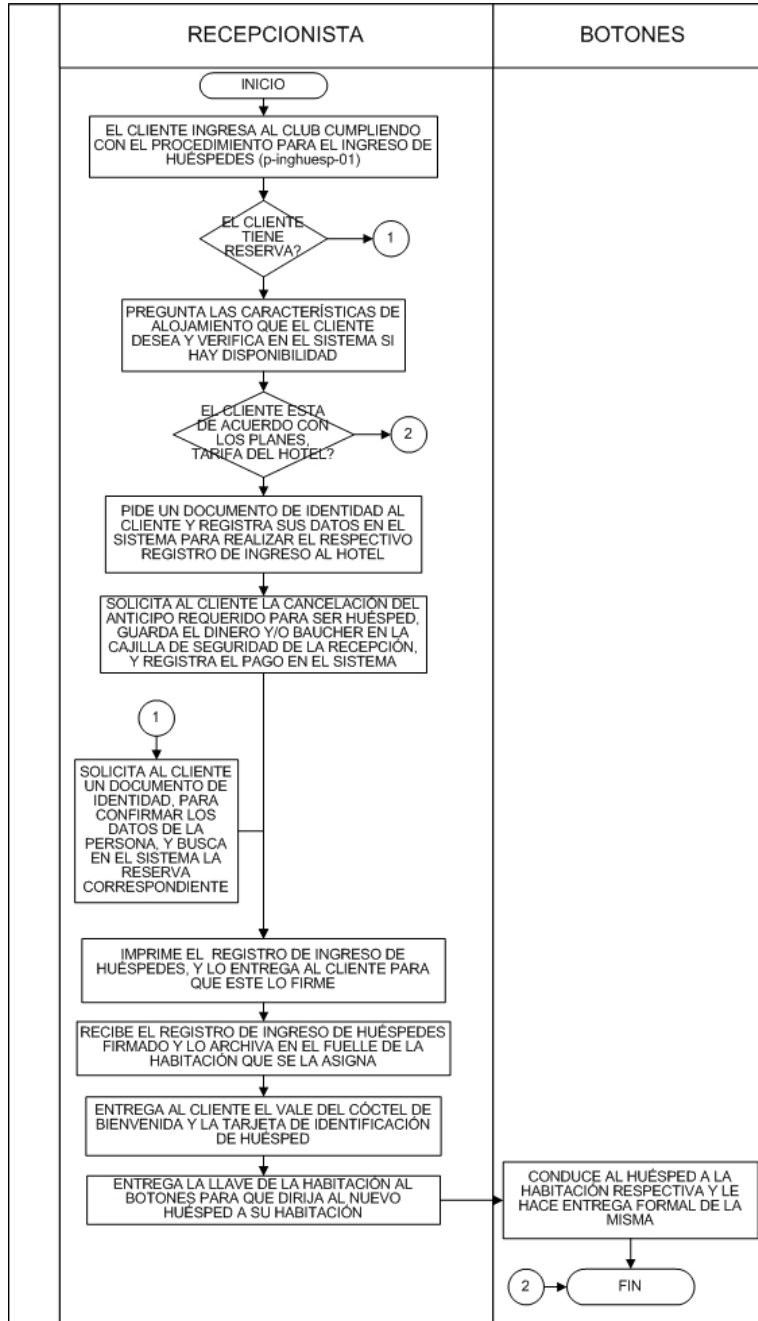
FECHA ELABORACION
2005/08/18

PROCEDIMIENTO PARA EL CHECK IN

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-CHECKIN-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/18
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-CHECKIN-02

PROCEDIMIENTO PARA EL CHECK IN

OBJETIVO

Realizar el registro de los huéspedes, dejando la mejor impresión en el primer contacto con el mismo.

ALCANCE

Desde que llega el cliente a la recepción hasta que se la hace la entrega de la habitación.

PERIODICIDAD

Cada vez que un cliente llega a registrarse en el hotel


RESPONSABLES

Recepcionista de turno y Botones.

ACTIVIDADES


1. El cliente ingresa al club cumpliendo con el procedimiento para el ingreso de huéspedes (p-inghuesp-01)
2. El cliente tiene reserva?
SI: Continúe en el paso 7.
NO: Continúe en el paso 3.
3. El recepcionista pregunta las características de alojamiento que el cliente desea y verifica en el sistema si hay disponibilidad.
4. El cliente esta de acuerdo con los planes, tarifa del hotel?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Fin del procedimiento.
5. El recepcionista pide un documento de identidad al cliente y registra sus datos en el sistema para realizar el respectivo registro de ingreso al hotel.
6. El recepcionista solicita al cliente la cancelación del anticipo requerido para ser huésped, guarda el dinero y/o baucher en la cajilla de seguridad de la recepción, y registra el pago en el sistema. Continúe en el paso 8.
7. El recepcionista solicita al cliente un documento de identidad, para confirmar los datos de la persona, y busca en el sistema la reserva correspondiente.
8. El recepcionista imprime el registro de ingreso de huéspedes, y lo entrega al cliente para que este lo firme.
9. El recepcionista recibe el registro de ingreso de huéspedes firmado y lo archiva en el fuelle de la habitación que se la asigna.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/18
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-CHECKIN-02

10. El recepcionista entrega al cliente el vale del cóctel de bienvenida y la tarjeta de identificación de huésped.
11. El recepcionista entrega la llave de la habitación al botones para que dirija al nuevo huésped a su habitación.
12. El botones conduce al huésped a la habitación respectiva y le hace entrega formal de la misma.
13. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/18
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-CHECKIN-02

INSTRUCTIVO PARA EL CHECK IN

- Toda reserva debe estar confirmada antes de hacer el registro del huésped.
- El recepcionista debe verificar siempre si el huésped tiene o no tiene algún tratamiento especial según la reserva (crédito empresarial, descuento o plan de alojamiento).
- Si hay algún problema respecto por las condiciones pactadas, se debe comunicar inmediatamente a la coordinación de mercadeo o a la coordinación de servicios hoteleros acerca de la novedad.
- En el momento de registrarse el huésped sin reserva, siempre se debe solicitar la cancelación del anticipo requerido.
- Es indispensable que el recepcionista comunique al huésped todos los servicios a los que tiene derecho, una vez se realice el check in, además entregar el vale de cóctel de bienvenida y la tarjeta de identificación de huésped.
- El botones debe siempre dirigirse a la habitación y hacer entrega formal todo lo referente a los inventarios de las habitaciones (toallas, electrodomésticos, minibar, etc.).
- Cuando el huésped registrado proviene de una empresa que autorizó su reserva, el recepcionista debe asociar en el sistema su cuenta personal con la cuenta maestra respectiva, cuando se haga efectivo su check in.
- El recepcionista de turno antes de las 6:00 a.m. debe imprimir la relación de la ocupación del hotel para entregarla al departamento de seguridad, la cocina y al personal del hotel.
- Solo en momentos de alta congestión de clientes o cuando el sistema este sin funcionamiento se pueden efectuar registros de manera manual. Inmediatamente se reestablezca la normalidad del servicio, se debe registrar todos los check in en el sistema.
- La entrega formal de la habitación deberá seguir los pasos que conforman el protocolo de entrega de habitaciones que se menciona a continuación:
 1. Saludo y presentación al cliente
 2. Acompañamiento al cliente, guiándolo y explicándole los servicios del hotel.
 3. Abrir la puerta de la habitación y se invita al huésped a seguir.
 4. Se coloca el equipaje en el maletero.
 5. Se realiza la explicación de la ubicación de todos los elementos de la habitación y su funcionamiento.
 6. Se hace la entrega del minibar y se despide comunicando recalcando algunos servicios del hotel y deseando buena estadía.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

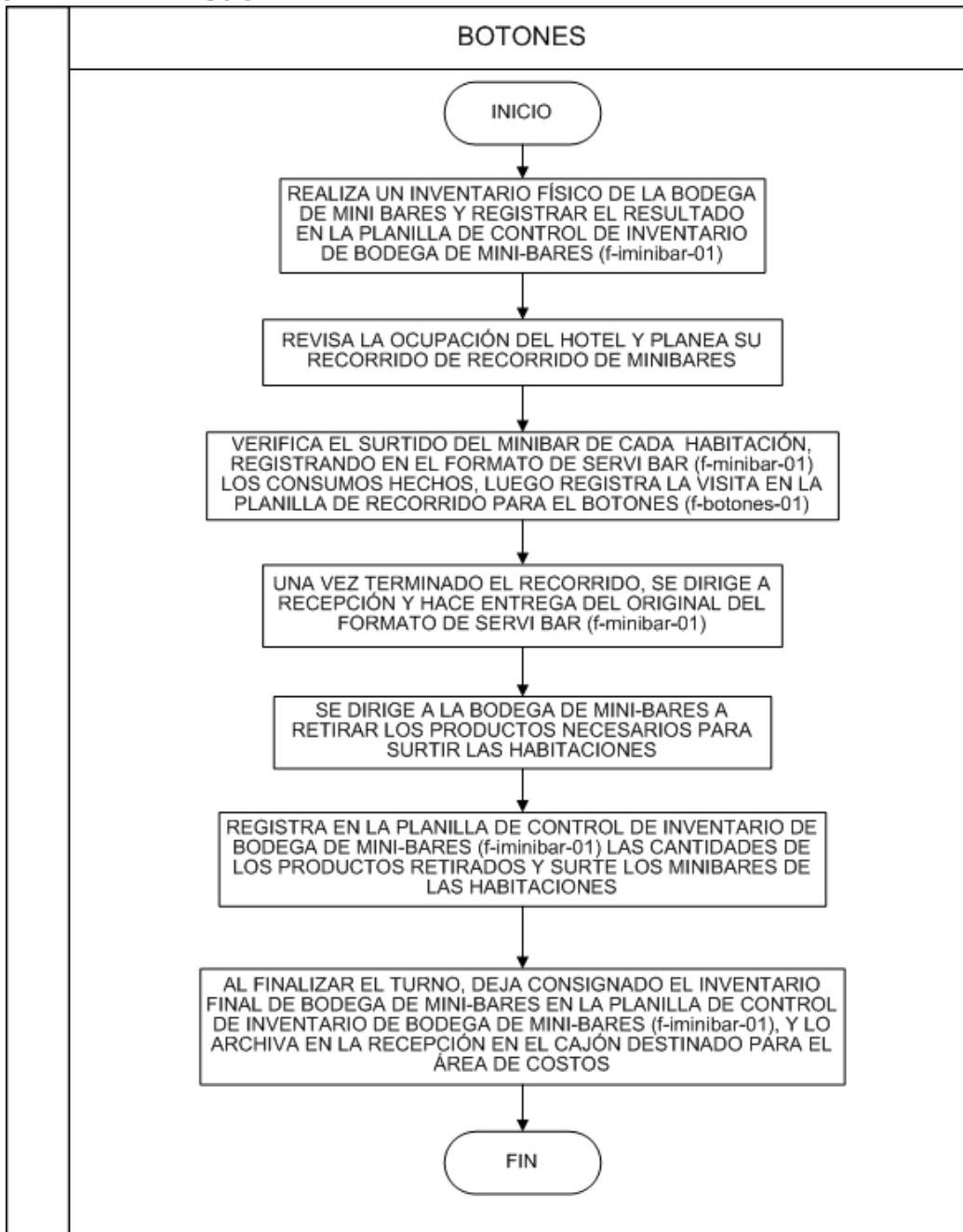
FECHA ELABORACION
2005/08/15

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE
INVENTARIO DE MINIBAR

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-MINIBAR-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/15
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-MINIBAR-02

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INVENTARIO DE MINIBAR

OBJETIVO

Ejercer control sobre el inventario de los productos de minibar y asegurar el surtido de productos en las habitaciones del hotel.

ALCANCE

Desde la planeación de su recorrido de control, hasta el registro de las salidas de productos de la bodega de minibares

PERIODICIDAD

Diariamente

RESPONSABLES

Botones

ACTIVIDADES

1. El botones realiza un inventario físico de la bodega de mini bares y registrar el resultado en la planilla de control de inventario de bodega de mini-bares (f-iminibar-01).
2. El botones revisa la ocupación del hotel y planea su recorrido de recorrido de minibares.
3. El botones verifica el surtido del minibar de cada habitación, registrando en el formato de SERVI BAR (f-minibar-01) los consumos hechos, luego registra la visita en la planilla de recorrido para el botones (f-botones-01).
4. Una vez terminado el recorrido el botones se dirige a recepción y hace entrega del original de el formato de SERVI BAR (f-minibar-01).
5. El botones se dirige a la bodega de mini-bares a retirar los productos necesarios para surtir las habitaciones.
6. El botones registra en la planilla de control de inventario de bodega de mini-bares (f-iminibar-01) las cantidades de los productos retirados y surte los minibares de las habitaciones.
7. Al finalizar el turno el botones deja consignado el inventario final de bodega de mini-bares en la planilla de control de inventario de bodega de mini-bares (f-iminibar-01), y lo archiva en la recepción en el cajón destinado para el área de costos.
8. FIN DEL PROCEDIMIENTO.


FORMATOS UTILIZADOS

f-iminibar-01: planilla de control de inventario de bodega de mini-bares

f-minibar-01: formato de SERVI BAR

f-botones-01: planilla de recorrido para le botones

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/15
		PAGINA 1 DE 2
		CODIGO I-MINIBAR-02

INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DE INVENTARIO DE MINIBAR

- Mensualmente, la coordinadora de servicios hoteleros, el departamento de costos y los botones deberán hacer un inventario físico de las existencias de la bodega de minibares.
- El botones debe estar pendiente del inventario de la bodega de mini bar, en el momento que se agote su stock debe efectuar el procedimiento para realizar requisiciones (p-requisiciones-01)
- En temporada alta o en momentos de alta congestión en el hotel, la camarera podrá llevar a cabo el procedimiento para el control de inventario de minibar (p-minibar-02).
- El botones debe revisar cuidadosamente el estado de los sellos de seguridad de: miniaturas, botellas de agua, jugos tetra pack, squash y demás productos. Así mismo debe velar por que los productos del minibar no pasen de su fecha de vencimiento. Si deja vencer un producto debe asumir el costo del mismo.
- Cualquier consumo de minibar hecho por el huésped y no quede registrado en formato de SERVI BAR (f-minibar-01), se cobrará al botones.
- Toda visita a cada habitación debe quedar consignada en la planilla de recorrido para el botones (f-botones-01).
- La coordinadora de servicios hoteleros debe revisar la planilla de recorrido para el botones (f-botones-01), antes que el botones finalice su turno.
- Cualquier artículo que sea retirado de la bodega de minibares debe ser registrado en planilla de control de inventario de bodega de minibares (f-iminibar-01), dejando consignada la firma del responsable.
- Si el botones encuentra una diferencia al realizar el conteo físico del inventario de la bodega de mini bares con lo registrado por el botones del turno anterior debe comunicar a la coordinadora de servicios hoteleros para que esta tome las acciones correctivas pertinentes.
- El botones que ingresa al turno debe registrar en el espacio del inventario inicial de la planilla de control de inventario de bodega de minibares (f-iminibar-01), la cantidad correspondiente del inventario final del turno inmediatamente anterior.
- Las llaves de la bodega de minibares es responsabilidad de los botones, al finalizar el turno se deben depositarla en una cajilla de seguridad en la recepción. En caso de ausencia la coordinadora de servicios hoteleros puede entregar la llave a la camarera para que se realice el procedimiento descrito.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

**CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.**FECHA ELABORACION
2005/08/15

PAGINA 2 DE 2

CODIGO
I-MINIBAR-02

- El botones debe mantener surtidos los minibares con los productos establecidos, y registrar los consumos hechos por los huéspedes.
- En la limpieza diaria que realizan las camareras a cada habitación, deben verificar que el minibar tenga todos los productos establecidos, de lo contrario comunicar al botones de turno para que reponga lo consumido.
- El siguiente listado corresponde a los productos establecidos para el minibar:

DETALLE	UNIDADES
Barquillos	Paq. 1
Chicles grandes	Und 1
Chocolatina jet	Und 1
Chocolatina mont b.	Und 1
Combo snacks	Paq. 1
Galleta club social	Paq. 1
Maní salado	Paq. 1
Salchicha cóctel	Und 1
Snickers cruncher	Und 1
Agua friopack	Bot 4
Cerveza extranjera	Lat 2
Cerveza nacional	Lat 2
Cerveza corona	Bot 2
Gaseosa	Lat 2
Squash/gatorade	Bot 2
Jugos tetra pack	Caj 2
Whisky sello negro	Mini 1
Whisky sello rojo	Mini 1
Crema baileys	Mini 1
Total artículos	29

Elaboró: (Practicantes)
Alba Lilliana Arbelaez C.
William José Uribe C.Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso HumanoAprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

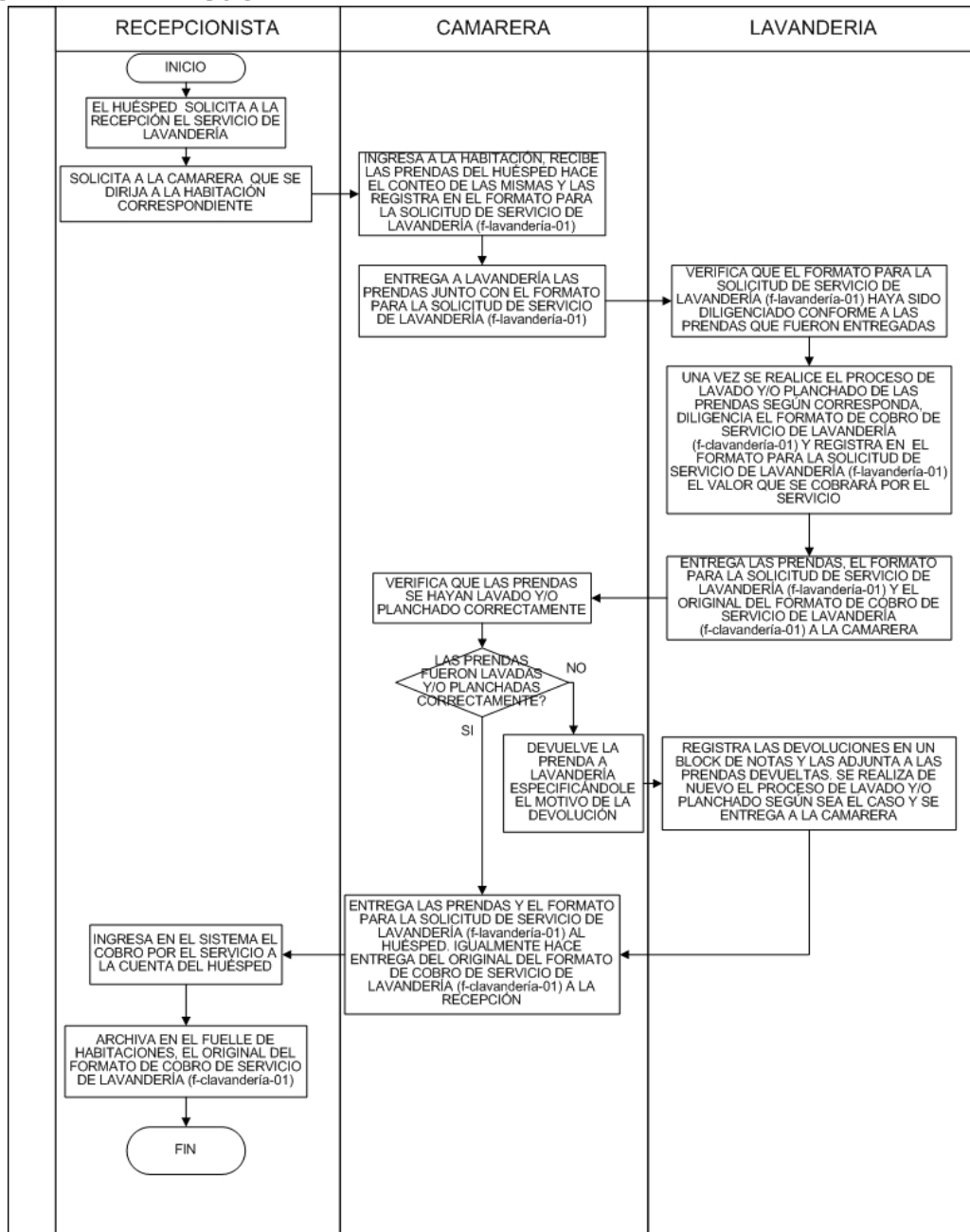
FECHA ELABORACION
2005/08/15

PROCEDIMIENTO PARA LA PRESTACION DE
SERVICIO DE LAVANDERIA PARA HUESPEDES

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-LAVANDERIA-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/15
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-LAVANDERIA-01

PROCEDIMIENTO PARA LA PRESTACION DE SERVICIO DE LAVANDERIA PARA HUESPEDES

OBJETIVO

Velar por la prestación de un excelente servicio de lavandería para los huéspedes y ejercer un control sobre el recaudo del mismo.

ALCANCE

Desde que el huésped solicita el servicio hasta que se registra el valor del mismo en el sistema.

PERIODICIDAD

Cada vez que un huésped solicite el servicio.

RESPONSABLE

Camareras, y personal de lavandería.


ACTIVIDADES

1. El huésped solicita a la recepción el servicio de lavandería.
2. El recepcionista solicita a la camarera que se dirija a la habitación correspondiente.
3. La camarera ingresa a la habitación, recibe las prendas del huésped hace el conteo de las mismas y las registra en el formato para la solicitud de servicio de lavandería (f-lavandería-01).
4. La camarera entrega a lavandería las prendas junto con el formato para la solicitud de servicio de lavandería (f-lavandería-01).
5. Lavandería verifica que el formato para la solicitud de servicio de lavandería (f-lavandería-01) haya sido diligenciado conforme a las prendas que fueron entregadas.
6. Una vez se realice el proceso de lavado y/o planchado de las prendas según corresponda, lavandería diligencia el formato de cobro de servicio de lavandería (f-clavandería-02) y registra en el formato para la solicitud de servicio de lavandería (f-lavandería-01) el valor que se cobrará por el servicio.
7. Lavandería entrega las prendas, el formato para la solicitud de servicio de lavandería (f-lavandería-01) y el original del formato de cobro de servicio de lavandería (f-clavandería-01) a la camarera.
8. La camarera verifica que las prendas se hayan lavado y/o planchado correctamente

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/11
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-LAVANDERIA-01


9. Las prendas fueron lavadas y/o planchadas correctamente?
SI: Continúe en el paso 13.
NO: Continúe en el paso 10.
10. La camarera devuelve la prenda a lavandería especificándole el motivo de la devolución.
11. Lavandería registra las devoluciones en un block de notas y las adjunta a las prendas devueltas. Se realiza de nuevo el proceso de lavado y/o planchado según sea el caso y se entrega a la camarera
12. La camarera entrega las prendas y el formato para la solicitud de servicio de lavandería (f-lavandería-01) al huésped. Igualmente hace entrega del original del formato de cobro de servicio de lavandería (f-clavandería-01) a la recepción.
13. El recepcionista ingresa en el sistema el cobro por el servicio a la cuenta del huésped.
14. El recepcionista archiva en el fuelle de habitaciones, el original del formato de cobro de servicio de lavandería (f-clavandería-01).
15. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-lavandería-01: Formato para la solicitud de servicio de lavandería

f-clavandería-01: Formato de cobro de servicio de lavandería

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/11
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-LAVANDERIA-01

INSTRUCTIVO PARA LA PRESTACION DE SERVICIO DE LAVANDERIA PARA HUESPEDES

- No se puede modificar ningún precio para el lavado y/o planchado de prendas sin aprobación de la coordinadora de servicios hoteleros.
- Lavandería debe procurar realizar un excelente trabajo de lavado y/o planchado de prendas teniendo en cuenta su material. Igualmente se debe entregar las prendas máximo al día siguiente de la solicitud.
- Cuando un huésped no este conforme con el servicio de lavandería la camarera debe comunicar lo sucedido a la coordinadora de servicios hoteleros para que esta solicite a la lavandería que se realice nuevamente el procedimiento de lavado y/o planchado sin cobro alguno. Igualmente se debe tomar las medidas correctivas pertinentes.
- La camarera debe efectuar el conteo de las prendas que recibe del huésped y registrarlas en el formato para la solicitud de servicio de lavandería (f-lavandería-01).
- Lavandería debe revisar que el formato de solicitud de servicio de lavandería quede correctamente diligenciado antes de recibir las prendas por parte de la camarera.
- Todo servicio de lavandería deberá ser cobrado e ingresado al sistema.
- El original del formato de servicio de lavandería debe entregarse a recepción, para que ingrese el cobro al sistema y lo archive como soporte de cuenta en el momento del check out.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

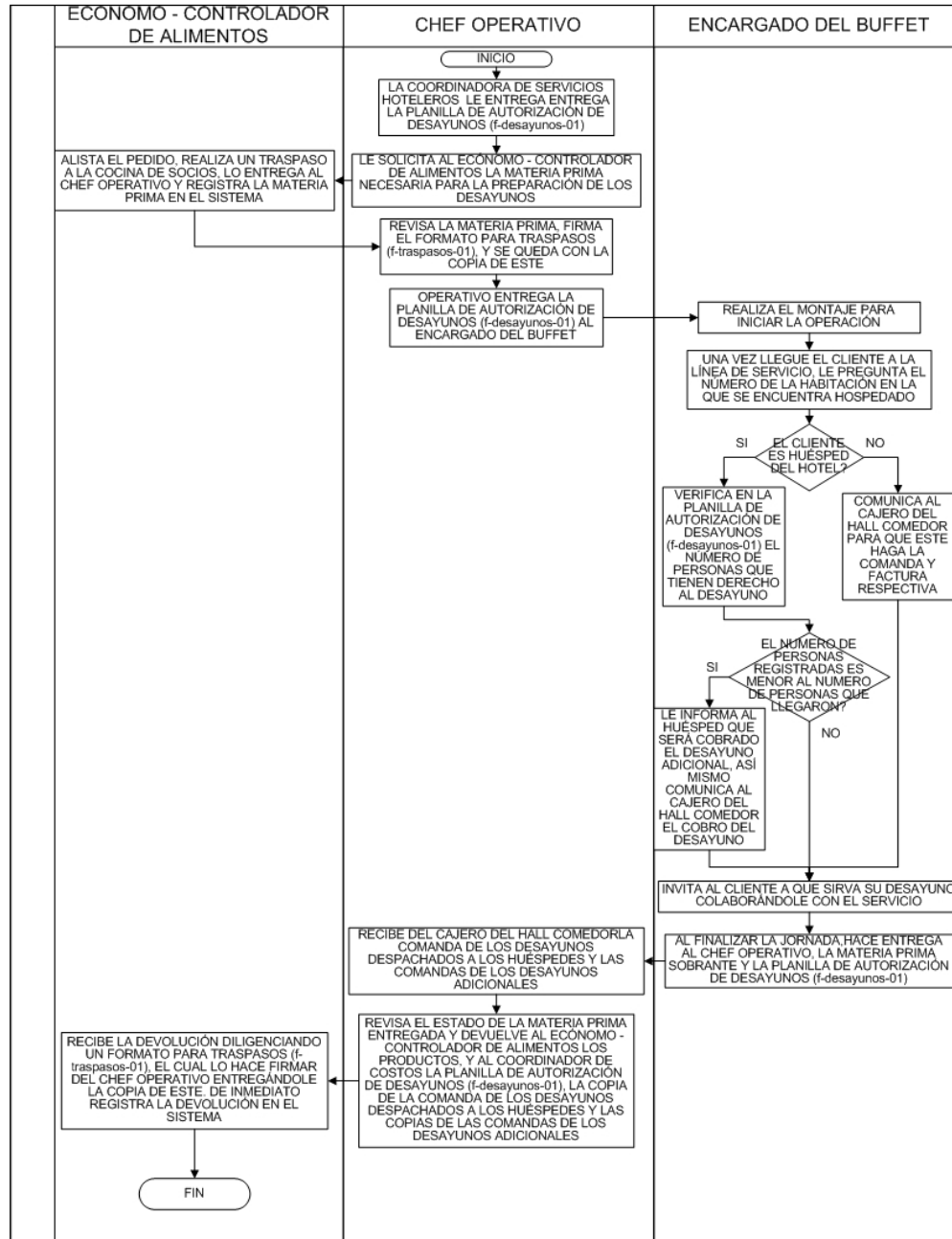
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/18

**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE BUFFET DE
DESAYUNOS**

PAGINA 1 DE 3

CÓDIGO
P-DEBUFFET-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/18
		PAGINA 2 DE 3
		CÓDIGO P-DEBUFFET-01

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE BUFFET DE DESAYUNOS

OBJETIVO

Controlar la manipulación de los alimentos en el buffet de desayunos y las ventas de los mismos.

ALCANCE

Desde que se entrega la planilla de autorización de desayunos hasta que se registra en el sistema el ingreso de la materia prima sobrante.

PERIODICIDAD

Diariamente

RESPONSABLES

Chef operativo, Ecónomo – controlador de alimentos y encargado del buffet.

ACTIVIDADES

1. La coordinadora de servicios hoteleros entrega la planilla de autorización de desayunos (f-desayunos-01) al chef operativo.
2. El chef operativo le solicita al ecónomo – controlador de alimentos la materia prima necesaria para la preparación de los desayunos.
3. El ecónomo – controlador de alimentos alista el pedido, realiza un traspaso a la cocina de socios, lo entrega al chef operativo y registra la materia prima en el sistema.
4. El chef operativo revisa la materia prima, firma el formato para traspasos (f-traspasos-01), y se queda con la copia de este.
5. El chef operativo entrega la planilla de autorización de desayunos (f-desayunos-01) al encargado del buffet.
6. El encargado del buffet realiza el montaje para iniciar la operación.
7. Una vez llegue el cliente a la línea de servicio, el encargado del buffet le pregunta el número de la habitación en la que se encuentra hospedado.
8. El cliente es huésped del hotel?
SI: Continúe en el paso 10.
NO: Continúe en el paso 9.
9. El encargado del buffet comunica al cajero del hall comedor para que este haga la comanda y factura respectiva.
10. El encargado del buffet verifica en la planilla de autorización de desayunos (f-desayunos-01) el número de personas que tienen derecho al desayuno.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACIÓN
2005/08/27

PAGINA 3 DE 3

CÓDIGO
P-DEBUFFET-01

11. El numero de personas registradas es menor al numero de personas que llegaron?
SI: Continúe en el paso 12.
NO: Continúe en el paso 13.
12. El encargado del buffet le informa al huésped que será cobrado el desayuno adicional, así mismo comunica al cajero del hall comedor el cobro del desayuno.
13. El encargado del buffet invita al cliente a que sirva su desayuno colaborándole con el servicio.
14. Al finalizar la jornada, el encargado del buffet hace entrega al chef operativo, la materia prima sobrante y la planilla de autorización de desayunos (f-desayunos-01).
15. El cajero del hall comedor entrega al chef operativo la comanda de los desayunos despachados a los huéspedes y las comandas de los desayunos adicionales.
16. El chef operativo revisa el estado de la materia prima entregada y devuelve al ecónomo – controlador de alimentos los productos, y al coordinador de costos la planilla de autorización de desayunos (f-desayunos-01), la copia de la comanda de los desayunos despachados a los huéspedes y las copias de las comandas de los desayunos adicionales.
17. El ecónomo – controlador de alimentos recibe la devolución diligenciando un formato para traspasos (f-traspasos-01), el cual lo hace firmar del chef operativo entregándole la copia de este. De inmediato registra la devolución en el sistema.
18. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS


f-desayunos-01: planilla de autorización de desayunos.

f-traspasos-01: formato para traspasos

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/27
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-DEBUFFET-01

INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DE BUFFET DE DESAYUNOS

- El encargado del buffet debe registrar en la planilla de autorización de desayunos (f-desayunos-01), el número de huéspedes que desayunaron.
- El ecónomo- controlador de alimentos debe realizar un formato para traspasos (f-traspasos-01) a la cocina de socios como respaldo de la entrega de la materia prima. De igual manera en caso de presentarse devoluciones por parte del chef operativo se debe realizar otro formato para traspasos (f-traspasos-01).
- En caso de que un cliente no huésped desee desayunar, el encargado del buffet debe elaborar la respectiva comanda antes de hacer el despacho de los alimentos.
- El encargado del buffet debe velar por la presentación de los alimentos sin privar al cliente que consume la cantidad que desee.
- El encargado del buffet debe indicar al cliente la forma del servicio y colaborándole con el mismo.
- La coordinadora de servicios hoteleros debe entregar diariamente a las 8:00 p.m., la planilla de autorización de desayunos (f-desayunos-01) para realizar el alistamiento de los alimentos.
- El montaje del buffet para el servicio de desayunos se debe realizar en el hall comedor.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

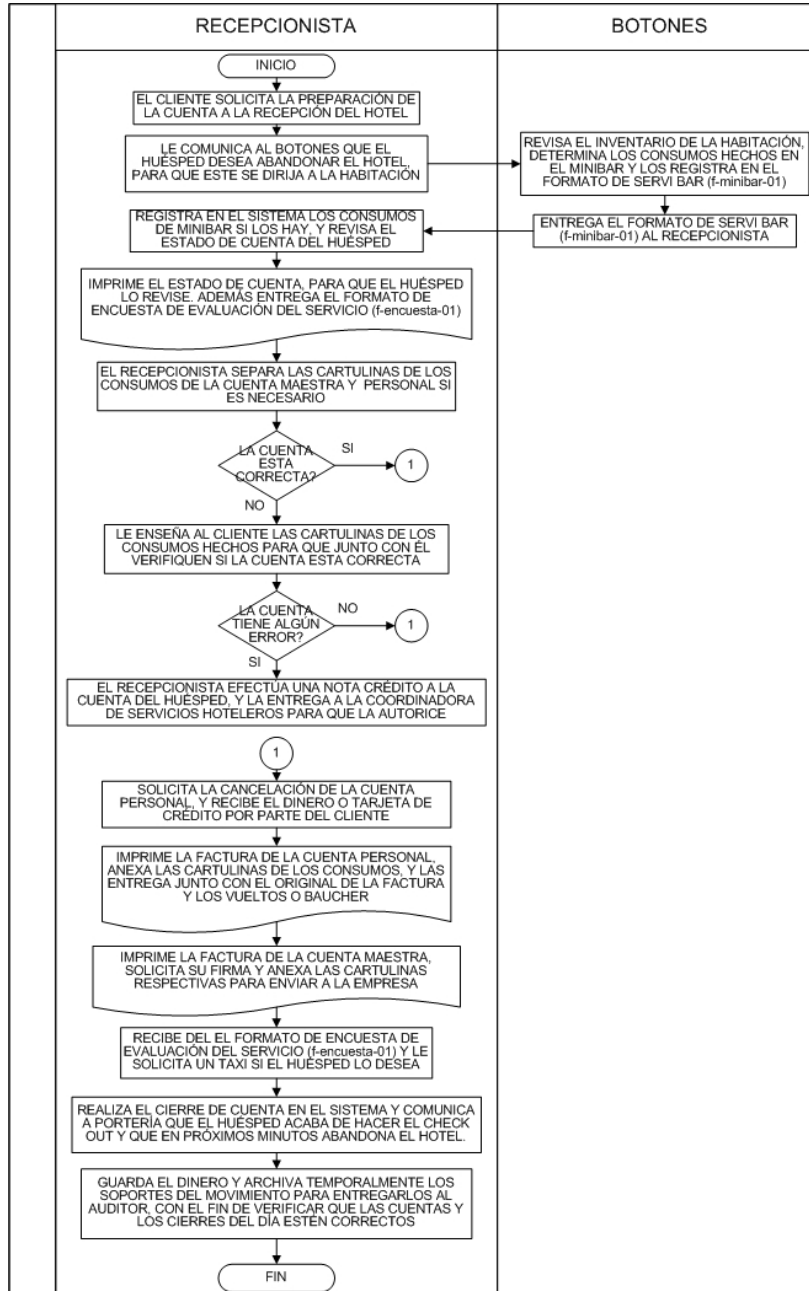
FECHA ELABORACION
2005/08/18

PROCEDIMIENTO PARA EL CHECK OUT

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-CHECKOUT-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/18
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-CHECKOUT-02

PROCEDIMIENTO PARA EL CHECK OUT

OBJETIVO

Agilizar la salida y facturación a los huéspedes prestando un buen servicio.

ALCANCE

Desde que el huésped solicita el check out hasta que se hace el cierre de cuenta del mismo.

PERIODICIDAD

Cada vez que un huésped anuncia su check out.

RESPONSABLES

Recepcionista de turno y Botones.

DEFINICIONES


Estado de Cuenta: Es el resumen de todos los consumos, alojamiento, seguros y servicios varios que se cargan a la cuenta del huésped. El estado de cuenta se divide en dos:

- **Estado de cuenta Maestra:** Es la cuenta creada, en los casos que se obtiene crédito y/o convenios a nivel empresarial, en esta cuenta se depositan todos los valores correspondientes a los límites descritos en los créditos o convenios autorizados por la empresa en la carta de confirmación de la reserva.
- **Estado de cuenta personal:** Es la cuenta propia del huésped, sirve para diferenciar los valores de la autorizados en la cuenta maestra y los consumos adicionales que hace el huésped y no están incluidos en el crédito o plan de hospedaje.

ACTIVIDADES

1. El cliente solicita la preparación de la cuenta a la recepción del hotel.
2. El recepcionista le comunica al botones que el huésped desea abandonar el hotel, para que este se dirija a la habitación.
3. El botones revisa el inventario de la habitación, determina los consumos hechos en el minibar y los registra en el formato de SERVI BAR (f-minibar-01).
4. El botones entrega el formato de SERVI BAR (f-minibar-01) al recepcionista.
5. El recepcionista registra en el sistema los consumos de minibar si los hay, y revisa el estado de cuenta del huésped.
6. El recepcionista imprime el estado de cuenta, para que el huésped lo revise. Además entrega el formato de encuesta de evaluación del servicio (f-encuesta-01).

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---


	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/18
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-CHECKOUT-02

7. El recepcionista separa las cartulinas de los consumos de la cuenta maestra y personal si es necesario.
8. La cuenta esta correcta?
SI: Continúe en el paso 12.
NO: Continúe en el paso 9.
9. El recepcionista le enseña al cliente las cartulinas de los consumos hechos para que junto con él verifiquen si la cuenta esta correcta.
10. La cuenta tiene algún error?
SI: Continúe en el paso 11.
NO: Continúe en el paso 12.
11. El recepcionista efectúa una nota crédito a la cuenta del huésped, y la entrega a la coordinadora de servicios hoteleros para que la autorice. Luego continúe en el paso 8.
12. El recepcionista solicita la cancelación de la cuenta personal, y recibe el dinero o tarjeta de crédito por parte del cliente.
13. El recepcionista imprime la factura de la cuenta personal, anexa las cartulinas de los consumos, y las entrega junto con el original de la factura y los vueltos o baucher.
14. El recepcionista imprime la factura de la cuenta maestra, solicita su firma y anexa las cartulinas respectivas para enviar a la empresa.
15. El recepcionista recibe del el formato de encuesta de evaluación del servicio (f-encuesta-01) y le solicita un taxi si el huésped lo desea.
16. El recepcionista realiza el cierre de cuenta en el sistema y comunica a portería que el huésped acaba de hacer el check out y que en próximos minutos abandona el hotel.
17. El recepcionista guarda el dinero y archiva temporalmente los soportes del movimiento para entregarlos al auditor, con el fin de verificar que las cuentas y los cierres del día estén correctos.
18. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

FORMATOS UTILIZADOS

f-encuesta-01: formato de encuesta de evaluación del servicio.
f-minibar-01: formato de SERVI BAR.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/18
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-CHECKOUT-02

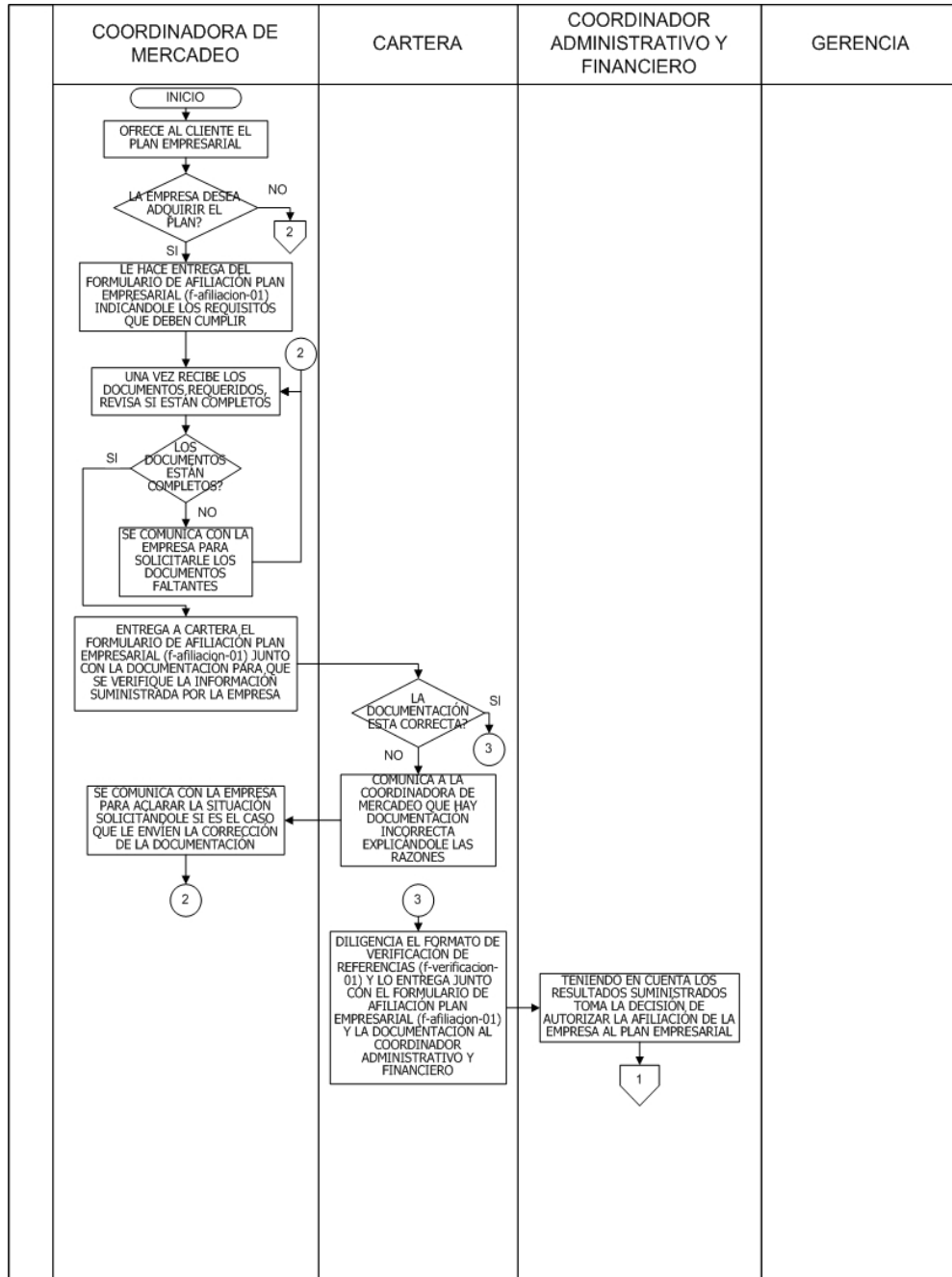
INSTRUCTIVO PARA EL CHECK OUT

- El botones debe verificar el inventario de la habitación (minibar, toallas, electrodomésticos, etc.) antes que la recepción emita la factura de cobro.
- Cualquier consumo hecho del minibar y no haya sido cobrado al huésped será cancelado por el botones si no fue reportado en el formato de SERVI BAR (f-minibar-01) o por el recepcionista si siendo reportados, no se cargaron a la cuenta del huésped.
- El recepcionista debe entregar el estado de cuenta al huésped antes de emitir la factura de cobro para que este la revise.
- En caso de presentarse errores en la cuenta del huésped debe realizarse una nota crédito que debe ser autorizada por la coordinadora de servicios hoteleros. En ausencia de esta el funcionario de turno debe hacer esta labor.
- El recepcionista debe verificar si la cuenta personal del huésped está asociada a una cuenta maestra, para separar las cartulinas de los consumos respectivos, y juntarlos a la respectiva factura.
- El recepcionista debe entregar las cartulinas y el original de la factura de la cuenta personal al cliente cuando este haga cancelación de la misma.
- En el caso que exista factura de la cuenta maestra se debe solicitar la firma de esta al cliente, para enviarla junto con las cartulinas respectivas a la empresa.
- El recepcionista debe procurar que el formato de encuesta de evaluación del servicio (f-encuesta-01) quede diligenciado antes de que el huésped abandone el hotel.
- El recepcionista debe entregar al huésped la tarjeta de presentación del hotel promocionándolo y esperar un próximo contacto con él o con alguno de sus referidos.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



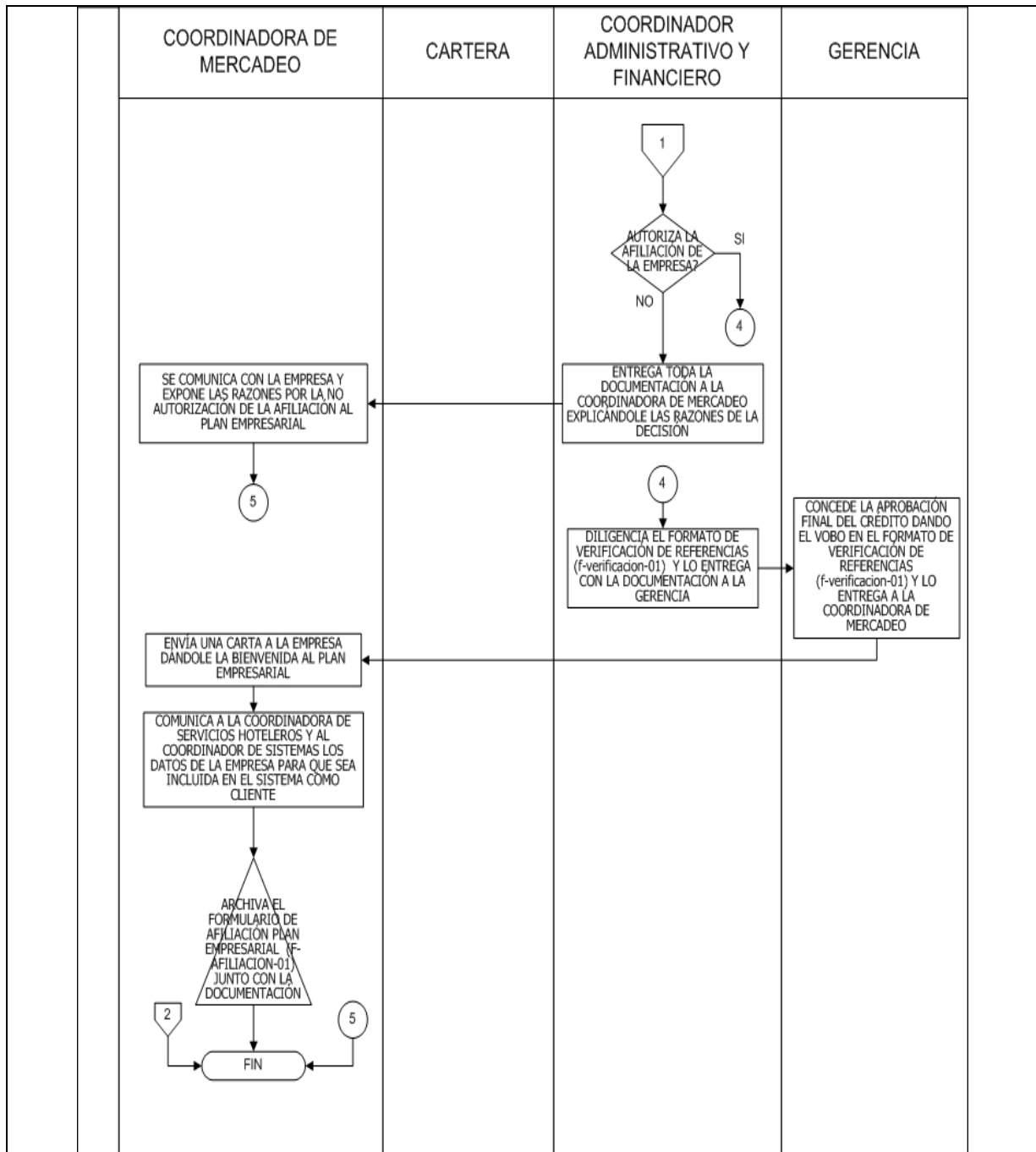
CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/22

PROCEDIMIENTO PARA LA APROBACION DE
CREDITOS A CLIENTES CORPORATIVOS

PAGINA 2 DE 4


CODIGO
P-CREDITO-02



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/22
		PAGINA 3 DE 4
		CODIGO P-CREDITO-02

PROCEDIMIENTO PARA LA APROBACION DE CREDITOS A CLIENTES CORPORATIVOS

OBJETIVO

Realizar el estudio y la aprobación de créditos a nuevos clientes corporativos con las suficientes garantías para el pago de los mismos.

ALCANCE

Desde que la empresa solicita la incorporación al plan empresarial hasta su aprobación.

PERIODICIDAD

Cada vez que una empresa desea adquirir un plan empresarial.


RESPONSABLES

Coordinadora de mercadeo, cartera, Coordinador administrativo y financiero, y Gerencia.

ACTIVIDADES

1. La coordinadora de mercadeo ofrece al cliente el plan empresarial.
2. La empresa desea adquirir el plan?
SI: Continúe en el paso 3.
NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO.
3. La coordinadora de mercadeo le hace entrega del formulario de afiliación plan empresarial (f-afiliacion-01) indicándole los requisitos que deben cumplir.
4. Una vez recibe los documentos requeridos la coordinadora de mercadeo revisa si están completos.
5. Los documentos están completos?
SI: Continúe en el paso 7
NO: Continúe en el paso 6.
6. La coordinadora de mercadeo se comunica con la empresa para solicitarle los documentos faltantes. Continúe en el paso 4.
7. La coordinadora de mercadeo entrega a cartera el formulario de afiliación plan empresarial (f-afiliacion-01) junto con la documentación para que se verifique la información suministrada por la empresa.
8. La documentación esta correcta?
SI: Continúe en el paso 11.
NO: Continúe en el paso 9.
9. Cartera comunica a la coordinadora de mercadeo que hay documentación incorrecta explicándole las razones.
10. La coordinadora de mercadeo se comunica con la empresa para aclarar la situación solicitándole si es el caso que le envíen la corrección de la documentación. Continúe en el paso 4.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/22
		PAGINA 4 DE 4
		CODIGO P-CREDITOS-02

11. Cartera diligencia el formato de verificación de referencias (f-verificacion-01) y lo entrega junto con el formulario de afiliación plan empresarial (f-afiliacion-01) y la documentación al coordinador administrativo y financiero.
12. El coordinador administrativo y financiero teniendo en cuenta los resultados suministrados toma la decisión de autorizar la afiliación de la empresa al plan empresarial.
13. El coordinador administrativo y financiero autoriza la afiliación de la empresa?
SI: Continúe en el paso 16.
NO: Continúe en el paso 14.
14. El coordinador administrativo y financiero entrega toda la documentación a la coordinadora de mercadeo explicándole las razones de la decisión.
15. La coordinadora de mercadeo se comunica con la empresa y expone las razones por la no autorización de la afiliación al plan empresarial, y se finaliza el procedimiento.
16. El coordinador administrativo y financiero diligencia el formato de verificación de referencias (f-verificacion-01) y lo entrega con la documentación a la Gerencia.
17. Gerencia concede la aprobación final del crédito dando el VoBo en el formato de verificación de referencias (f-verificacion-01) y lo entrega a la coordinadora de mercadeo.
18. La coordinadora de mercadeo envía una carta a la empresa dándole la bienvenida al plan empresarial.
19. La coordinadora de mercadeo comunica a la coordinadora de servicios hoteleros y al coordinador de sistemas los datos de la empresa para que sea incluida en el sistema como cliente.
20. La coordinadora de mercadeo archiva el formulario de afiliación plan empresarial (f-afiliacion-01) junto con la documentación.
21. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

DOCUMENTACION NECESARIA PARA LA APROBACIÓN DEL PLAN EMPRESARIAL:


- Certificado de existencia y representación con fecha de expedición no mayor a 3 meses.
- Fotocopia de NIT
- Fotocopia RUT
- Fotocopia de la cedula del representante legal
- Referencia del comercial con fecha de expedición no mayor a 1 mes
- Referencia bancaria con fecha de expedición no mayor a 1 mes

FORMATOS UTILIZADOS

f-afiliacion-01: Formulario de afiliación plan empresarial.

f-verificacion-01: Formato de verificación de referencias.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/22
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-CREDITOS-02

INSTRUCTIVO PARA LA APROBACION DE CREDITO A CLIENTES CORPORATIVOS

- En caso que una empresa solicite la afiliación al plan empresarial, debe remitirse inmediatamente a la coordinadora de mercadeo.
- El formulario de afiliación plan empresarial (f-afiliación-01) deberá ser diligenciado completamente, en forma coherente, sin tachones ni enmendaduras y con la información precisa.
- Si el cliente presenta documentos falsificados inmediatamente se dará por negada la petición de crédito.
- El proceso de verificación de todas las referencias no debe tardar más de tres (3) días desde la recepción de los documentos.
- Si pasado el tiempo establecido para la verificación de referencias cartera no ha podido comunicarse con la totalidad de empresas referenciadoras, deberá hacer la anotación respectiva en el formato de verificación de referencias (f-verificacion-01) y entregarlo al coordinador administrativo y financiero.
- Inmediatamente se apruebe la afiliación al plan empresarial a un cliente la coordinadora de mercadeo debe informar a la coordinadora de servicios hoteleros para que esta ultima ingrese los datos del mismo en el sistema.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

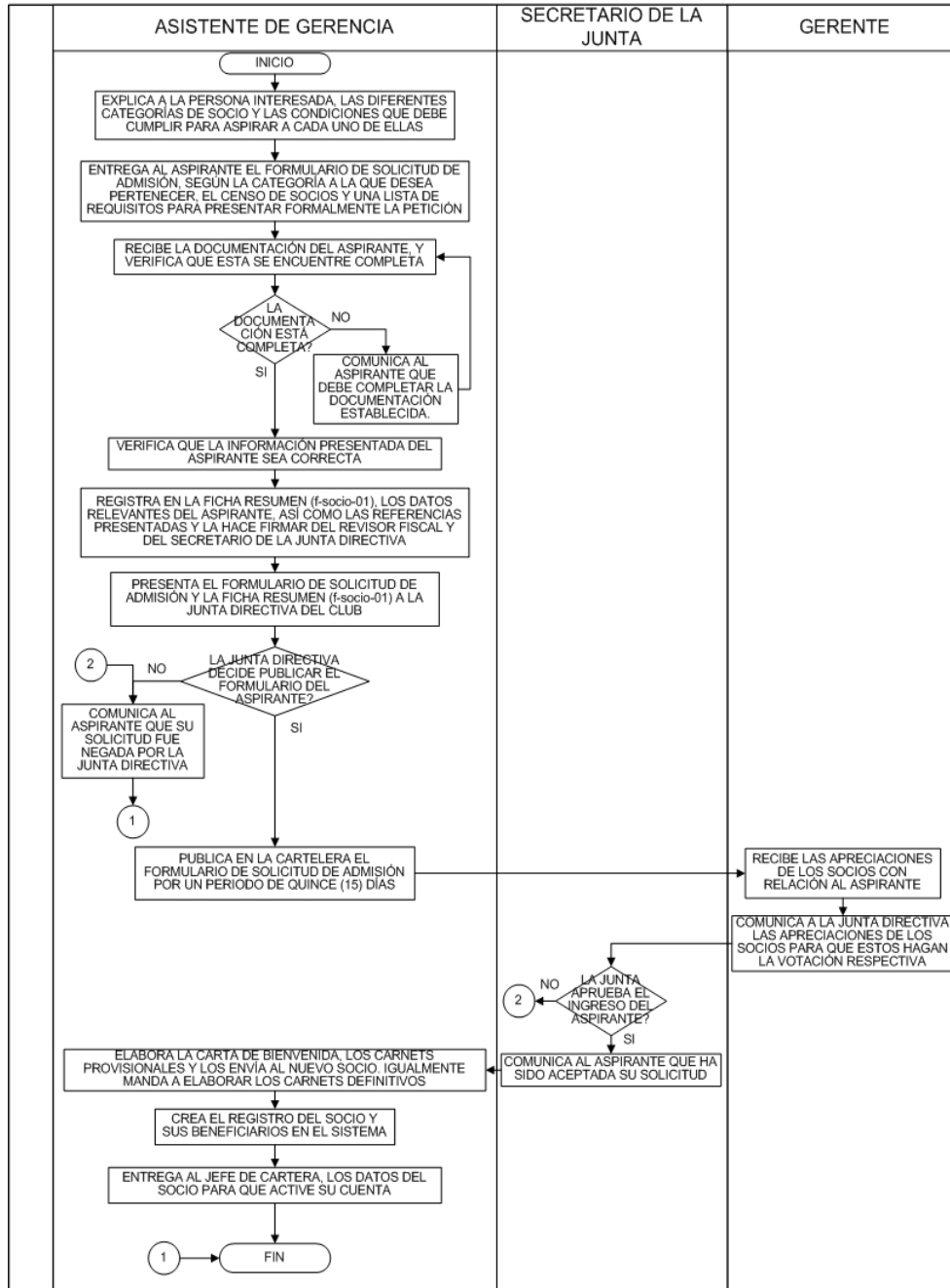
FECHA ELABORACION
2005/08/29

PROCEDIMIENTO PARA LA ADMISIÓN DE SOCIOS

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-ASOCIO-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/29
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-ASOCIO-01

PROCEDIMIENTO PARA LA ADMISIÓN DE SOCIOS

OBJETIVO

Garantizar el ingreso de personas que gocen de buena posición social económica, de tal manera que no se vea afectado el prestigio de la organización.

ALCANCE

Desde el suministro de la información para la admisión hasta que se formaliza el ingreso y se expiden los carnet.

PERIODICIDAD

Cada vez que un cliente quiera ser admitido.


RESPONSABLE

Asistente de Gerencia y Junta Directiva

ACTIVIDADES

1. La asistente de Gerencia explica a la persona interesada, las diferentes categorías de socio y las condiciones que debe cumplir para aspirar a cada uno de ellas.
2. La asistente de Gerencia entrega al aspirante el formulario de solicitud de admisión, según la categoría a la que desea pertenecer, el censo de socios y una lista de requisitos para presentar formalmente la petición.
3. La asistente de Gerencia recibe la documentación del aspirante, y verifica que esta se encuentre completa.
4. La documentación está completa?
SI: Continúe en el paso 6.
NO: Continúe en el paso 5.
5. La asistente de Gerencia comunica al aspirante que debe completar la documentación establecida. Continúe en el paso 3.
6. La asistente de Gerencia verifica que la información presentada del aspirante sea correcta.
7. La asistente de Gerencia registra en la ficha resumen (f-socio-01), los datos relevantes del aspirante, así como las referencias presentadas y la hace firmar del revisor fiscal y del secretario de la junta directiva.
8. La asistente de Gerencia presenta el formulario de solicitud de admisión y la ficha resumen (f-socio-01) a la junta directiva del club.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/29
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-ASOCIO-01

9. La junta directiva aprueba en primera instancia la solicitud?
SI: Continúe en el paso 11.
NO: Continúe en el paso 10.
10. La asistente de Gerencia comunica al aspirante que su solicitud fue negada por la junta directiva y se finaliza el procedimiento.
11. La asistente de Gerencia publica en la cartelera el formulario de solicitud de admisión por un periodo de quince (15) días.
12. El Gerente recibe las apreciaciones de los socios con relación al aspirante.
13. El Gerente comunica a la Junta directiva las apreciaciones de los socios para que estos hagan la votación respectiva.
14. La junta aprueba el ingreso del aspirante?
SI: Continúe en el paso 15.
NO: Continúe en el paso 10.
15. El secretario de la junta comunica al aspirante que ha sido aceptada su solicitud.
16. La asistente de Gerencia elabora la carta de bienvenida, los carnets provisionales y los envía al nuevo socio junto con el reglamento del club. Igualmente manda a elaborar los carnets definitivos.
17. La asistente de Gerencia crea el registro del socio y sus beneficiarios en el sistema.
18. La asistente de Gerencia entrega al Jefe de Cartera, los datos del socio para que active su cuenta.
19. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-socio-01: ficha resumen

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/29

PAGINA 1 DE 1

CÓDIGO
I-ASOCIO-01

INSTRUCTIVO PARA LA ADMISIÓN DE SOCIOS

- La asistente de Gerencia debe explicar claramente todas las categorías que existen, para que el aspirante a socio tome la mejor decisión.

CATEGORÍAS
Socio accionista
Socio afiliado
Socio adherente
Socio decano
Socio honorario
Socio transeúnte
Socio temporal
Socio ausente

- La asistente de Gerencia debe verificar que la documentación del aspirante se encuentre completa antes de la realización de la ficha resumen (f-socio-01).
- La junta directiva es el único ente autorizado para aceptar o negar las solicitudes de admisión.
- El Gerente debe recepcionar todas las apreciaciones de los socios con respecto al aspirante y comunicarlas a la junta directiva, para que esta tome la decisión de aceptar o negar la solicitud.
- La asistente de Gerencia debe comunicarle al aspirante el tiempo en el que aproximadamente se dará respuesta a su solicitud, durante el cual, podrá disfrutar de los servicios del club, para esto le hará entrega de una tarjeta de invitación especial firmada por el Gerente.
- Inmediatamente se apruebe o rechace una solicitud, el secretario de la junta directiva debe comunicar al aspirante la decisión.
- Cuando se acepte una solicitud, se debe enviar de inmediato la carta de bienvenida al club, el reglamento del club y los carnets provisionales mientras se elaboran los definitivos.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

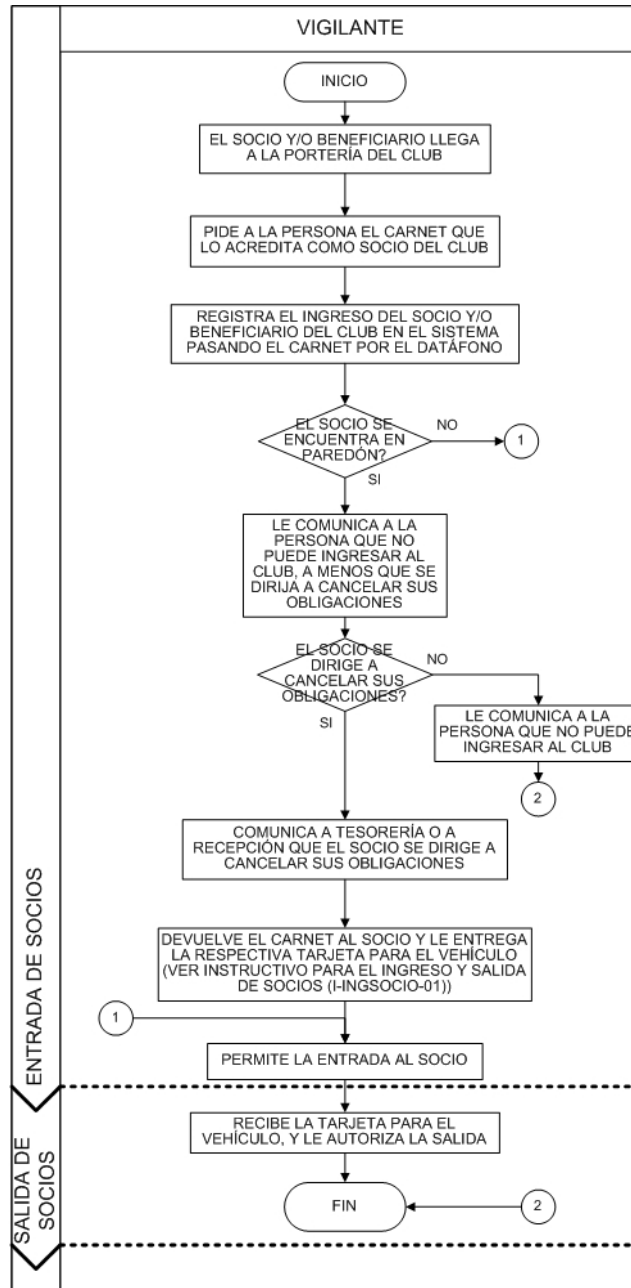
FECHA ELABORACION
2005/08/19

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE SOCIOS

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-INGSOCIO-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-INGSOCIO-01

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE SOCIOS

OBJETIVO

Ejercer control sobre el ingreso de los socios y beneficiarios al club, proporcionando a los mismos, seguridad desde su entrada.

ALCANCE

Desde la llegada e ingreso del socio, hasta la salida del mismo.

PERIODICIDAD

Cada vez que un socio llegue a la portería.

RESPONSABLE

Vigilante de portería y Coordinador de seguridad

DEFINICIONES

Estado de Cuenta del socio: El estado de cuenta del socio tiene tres estados posibles:


- *Activo:* Socio que se encuentra al día en todos los pagos y obligaciones con el club.
- *Sin Crédito:* Socio que se encuentra en mora de 30 días en sus pagos y obligaciones con el club. El socio puede ingresar al club pero debe pagar de contado los consumos hechos.
- *Paredón sin servicio:* Socio que se encuentra en mora de 60 días en sus pagos y obligaciones con el club. Cuando el socio se encuentre en este estado de cuenta, solo puede entrar al club a cancelar sus obligaciones.

ACTIVIDADES

Ingreso de socios

1. El socio y/o beneficiario llega a la portería del club.
2. El vigilante pide a la persona el carnet que lo acredita como socio del club.
3. El vigilante registra el ingreso del socio y/o beneficiario del club en el sistema pasando el carnet por el datáfono.
4. El socio se encuentra en paredón?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 8.
5. El vigilante le comunica a la persona que no puede ingresar al club, a menos que se dirija a cancelar sus obligaciones.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-INGSOCIO-01

6. El socio se dirige a cancelar sus obligaciones?
 SI: Continúe en el paso 7.
 NO: El vigilante le comunica a la persona que no puede ingresar al club, y se finaliza el procedimiento.

7. El vigilante comunica a tesorería o a recepción que el socio se dirige a cancelar sus obligaciones.

8. El vigilante devuelve el carnet al socio y le entrega la respectiva tarjeta para el vehículo (ver instructivo para el ingreso y salida de socios (i-ingsocio-01)).


9. Permite la entrada al socio.

Salida de socios

10. El vigilante recibe la tarjeta para el vehículo, y le autoriza la salida.

11. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-INGSOCIO-01

INSTRUCTIVO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE SOCIOS

- Si un socio que se encuentra en paredón ingresa para pagar el saldo que tiene en mora, el vigilante debe anunciar a tesorería o recepción del hotel el ingreso del socio. Estos a su vez deben confirmar la presencia del socio en las dependencias mencionadas diez (10) minutos después del anuncio de la portería.
- Si después de pasados el tiempo estipulado para la confirmación, el socio no se encuentra en las dependencias de tesorería o recepción efectuando el pago, se procede a buscar a la persona en las instalaciones del club, para que se dirija a hacer el pago respectivo o salga del club.
- Si el socio se encuentra sin consumos, no se restringe su entrada al club.
- Cuando un socio traiga acompañantes no socios, el vigilante deberá realizar el procedimiento para el ingreso y salida de presentados (p-ingres-01).
- En el momento que el socio traiga su vehículo se le dará la tarjeta de color verde para el ingreso del mismo, cuando venga en taxi al conductor se dará la tarjeta de color amarillo.
- Cuando el socio se disponga a salir de las instalaciones del club, el vigilante recibe la tarjeta para el vehículo y le autoriza la salida.
- Cualquier anomalía en el ingreso o salida de socios, debe informarse inmediatamente al coordinador de seguridad, además debe registrarse en la minuta de vigilancia.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

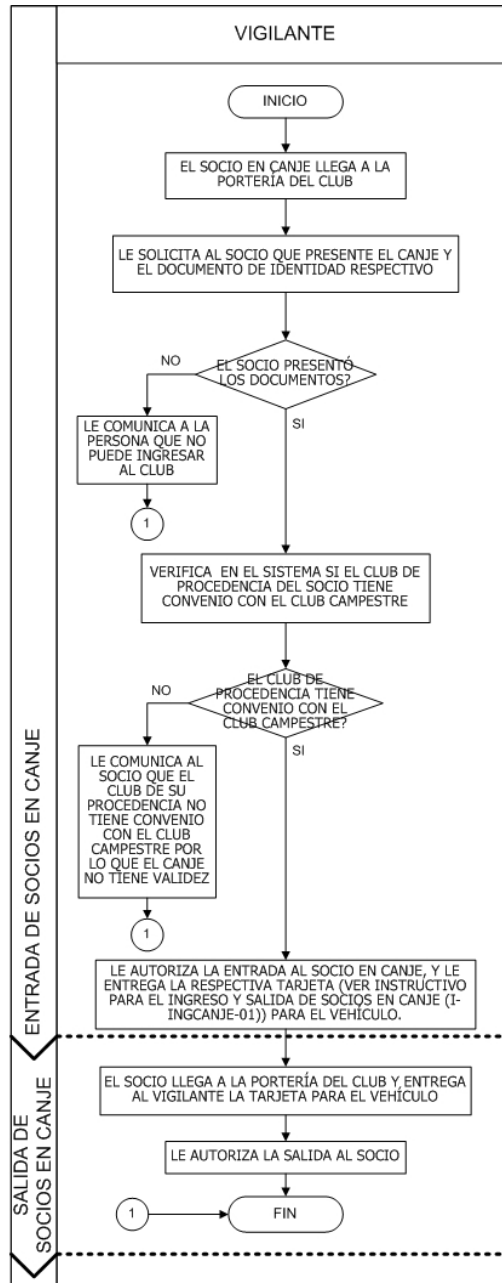
FECHA ELABORACION
2005/08/19

**PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE
SOCIOS EN CANJE**

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-INGCANJE-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-INGCANJE-01

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE SOCIOS EN CANJE

OBJETIVO

Ejercer control sobre el ingreso y salida de socios en canje, proporcionándole seguridad a los mismos

ALCANCE

Desde la llegada y entrada del socio en canje en la portería, hasta la salida del mismo.

PERIODICIDAD

Cada vez que un socio en canje llegue a la portería

RESPONSABLE

Vigilantes de portería y Coordinador de seguridad

DEFINICIONES

Canje: Documento o carnet que identifica al socio en canje, dicho documento lo expide el club al cual pertenece el socio.

ACTIVIDADES

Entrada de Socios en Canje

1. El socio en canje llega a la portería del club.
2. El vigilante le solicita al socio que presente el canje y el documento de identidad respectivo.
3. El socio presentó los documentos?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 4.
4. El vigilante le comunica a la persona que no puede ingresar al club, y se finaliza el procedimiento.
5. El vigilante verifica en el sistema si el club de procedencia del socio tiene convenio con el Club Campestre.
6. El club de procedencia tiene convenio con el Club Campestre?
SI: Continúe en el paso 7.
NO: Continúe en el paso 6.
7. El vigilante le comunica al socio que el club de su procedencia no tiene convenio con el Club Campestre por lo que el canje no tiene validez, y se finaliza el procedimiento.
8. El vigilante le autoriza la entrada al socio en canje, y le entrega la respectiva tarjeta (ver instructivo para el ingreso y salida de socios en canje (i-ingcanje-01)) para el vehículo.

Salida de Socios en Canje

9. El socio llega a la portería del club y entrega al vigilante la tarjeta para el vehículo.
10. El vigilante le autoriza la salida al socio.
11. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/19

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
I-INGCANJE-01

INSTRUCTIVO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE SOCIOS EN CANJE

- Todo socio en canje debe presentar los siguientes documentos para ingresar a las instalaciones del club:
 - Canje del club de procedencia.
 - Documento de identidad.
- Solo los socios de clubes que tienen convenio con el Club Campestre están habilitados para ser socios en canje.
- Si un socio en canje no trae el carnet que lo acredite como tal, se debe anunciar al auxiliar de gerencia y confirmar si la persona tiene canje.
- En el momento que el socio en canje traiga su vehículo se le dará la tarjeta de color azul para el ingreso del mismo, cuando venga en taxi al conductor se dará la tarjeta de color amarillo.
- Toda anomalía en el ingreso o salida de socios en canje debe comunicarse inmediatamente al Coordinador de Seguridad y registrada en la minuta de vigilancia.
- El listado de clubes de Colombia que tienen convenio actual con el Club Campestre son:

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A. RELACION CLUBES CONVENIO DE CANJE SANTAFE DE BOGOTA

*CLUB HATO GRANDE
BANQUEROS
CAMPESTRE EL RANCHO
CAMPESTRE GUAYMARAL
CONTRY CLUB
EJECUTIVOS
EL COMERCIO
LOS ARRAYANES
LOS LAGARTOS
MILITAR DE GOLF
PROFESIONALES
SAN ANDRES GOLF
SERREZUELA CONTRY CLUB
CAMPESTRE LA SABANA
PUEBLO VIEJO CONTRY CLUB
CLUB CAMPESTRE LA HACIENDA
CLUB DE ABOGADOS
CLUN UNION J. LA MONTAÑA*

***IBAGUE
CAMPESTRE***

***POPAYAN
CAMPESTRE***

***MANIZALES
CAMPESTRE***

***PEREIRA
CAMPESTRE
COMERCIO***

***CUCUTA
CORP. REC TENIS GOLF
COMERCIO***

***ARMENIA
CAMPESTRE***

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/19

PAGINA 2 DE 2

CODIGO
I-INGCANJE-01

CALI

*CAMPESTRE
LOS FARALLONES
SAN FERNANDO*

MEDELLIN

*CAMPESTRE EL RODEO
CORPORACION C. CAMPESTRE
LA MACARENA*

BARRANQUILLA

*COUNTRY CLUB
BARRANQUILLA*

CARTAGENA

*CAMPESTRE
NAVAL*

GIRARDOT

*UNION
CONDOMINIO C. EL PEÑON*

MONTERIA

JARAGUAY GOLF CLUB

NEIVA

CAMPESTRE

DUITAMA

DUITAMA

PANAMA

CLUB DE GOLF

VENEZUELA

*CLUB LA CANCHA
MERIDA CONUTRY CLUB
JUNKO GOLF CLUB*

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

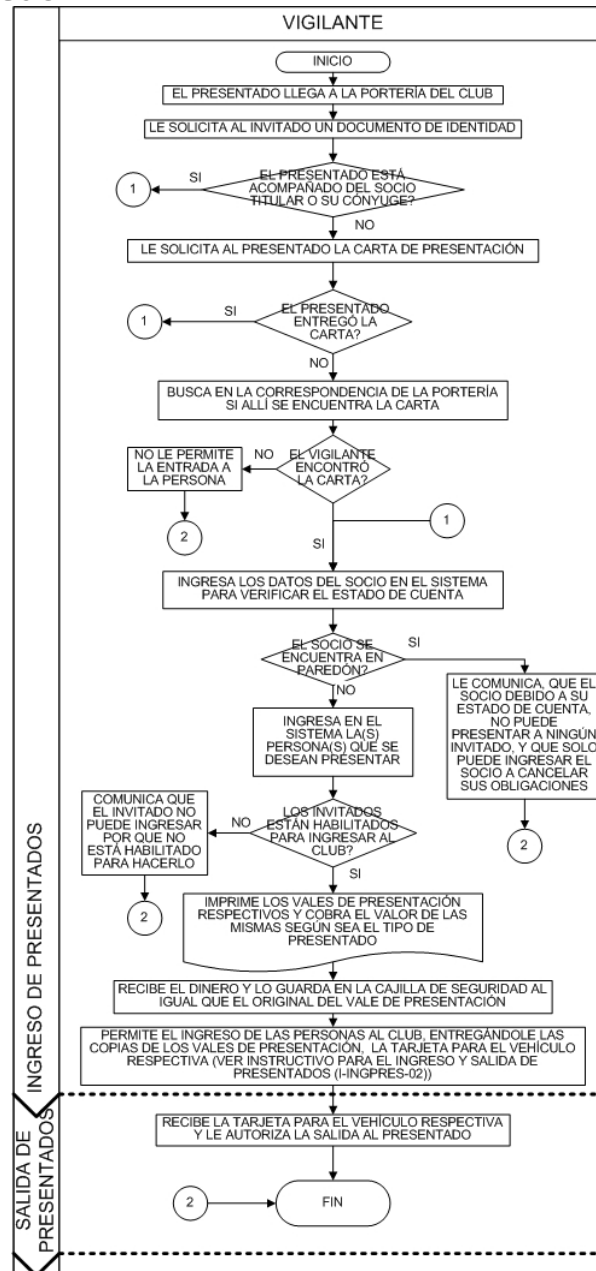
FECHA ELABORACION
2005/08/19

**PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE
PRESENTADOS**

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-INGPRES-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-INGPRES-01

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE PRESENTADOS

OBJETIVO

Controlar el ingreso y salida de presentados de las instalaciones del club, asegurando la cancelación del vale de presentación.

ALCANCE

Desde la llegada del presentado, la autorización del ingreso del mismo a las instalaciones del club hasta la salida.

PERIODICIDAD

Cada vez que llegue un presentado a la portería del club.

RESPONSABLE

Vigilantes de portería y coordinador de seguridad.

DEFINICIONES

Invitados residentes: Son aquellos que viven en Bucaramanga hasta 200 Km. a la redonda. Los invitados residentes solo pueden ingresar un día al mes.

Invitados no residentes: Son aquellos que viven en municipios situados a más de 200 Km. de Bucaramanga, solo pueden ingresar al club 30 días al año. Si por algún motivo el invitado viene por más tiempo del estipulado, el invitado será considerado como residente.

Estado de Cuenta del socio: El estado de cuenta del socio tiene tres estados posibles:

- *Activo:* Socio que se encuentra al día en todos los pagos y obligaciones ante el club.
- *Sin Crédito:* Socio que se encuentra en mora de 30 días en sus pagos y obligaciones ante el club. El socio puede ingresar al club pero debe pagar de contado los consumos hechos.
- *Paredón sin servicio:* Socio que se encuentra en mora de 60 días en sus pagos y obligaciones ante el club. Cuando el socio se encuentre en este estado de cuenta, no se le permite presentar ningún invitado.

ACTIVIDADES


Entrada de presentados

1. El presentado llega a la portería del club.
2. El vigilante le solicita al invitado un documento de identidad.
3. El presentado está acompañado del socio titular o su cónyuge?

SI: Continúe en el paso 8.


NO: Continúe en el paso 4.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-INGPRES-01

4. El vigilante le solicita al presentado la carta de presentación.
 5. El presentado entregó la carta?
SI: Continúe en el paso 8.
NO: Continúe en el paso 6.
 6. El vigilante busca en la correspondencia de la portería si allí se encuentra la carta.
 7. El vigilante encontró la carta?
SI: Continúe en el paso 8.
NO: El vigilante no le permite la entrada a la persona y se finaliza el procedimiento.
 8. El vigilante ingresa los datos del socio en el sistema para verificar el estado de cuenta.
 9. El socio se encuentra en paredón?
SI: Continúe en el paso 10.
NO: Continúe en el paso 11.
 10. El vigilante le comunica, que el socio debido a su estado de cuenta, no puede presentar a ningún invitado, y que solo puede ingresar el socio a cancelar sus obligaciones, y se finaliza este procedimiento.
 11. El vigilante ingresa en el sistema la(s) persona(s) que se desean presentar.
 12. Los invitados están habilitados para ingresar al club?
SI: Continúe en el paso 14.
NO: continúe en el paso 13.
 13. El vigilante comunica que el invitado no puede ingresar por que no está habilitado para hacerlo, y se finaliza el procedimiento.
 14. El vigilante imprime los vales de presentación respectivos y cobra el valor de las mismas según sea el tipo de presentado.
 15. El vigilante recibe el dinero y lo guarda en la cajilla de seguridad al igual que el original del vale de presentación.
 16. Permite el ingreso de las personas al Club, entregándole las copias de los vales de presentación, la tarjeta para el vehículo respectiva (ver instructivo para el ingreso y salida de presentados (i-ingpres-01)).
- Salida de presentados**
17. El vigilante recibe la tarjeta para el vehículo respectiva y le autoriza la salida al presentado
 18. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-INGPRES-01

INSTRUCTIVO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE PRESENTADOS

- La cantidad y los valores de las presentaciones, derechos y deberes de las personas invitadas e invitantes, están condicionadas por las normas del reglamento general de socios del Club Campestre de Bucaramanga S.A. y las decisiones de la Gerencia.
- Solo el socio titular y su cónyuge pueden hacer efectivas las presentaciones personalmente. Cuando el presentado venga acompañado de algún beneficiario del socio, estos deben entregar la carta de presentación respectiva.
- Cuando el socio se encuentre en paredón y manifieste su intención de dirigirse a pagar sus obligaciones, se debe realizar el procedimiento para el ingreso y salida de socios (p-ingsocio-01); pero sus invitados deben esperar en la portería mientras no se haga el pago respectivo.
- La carta de presentación debe incluir los nombres completos de las personas invitadas, así como sus números de los documentos de identidad, además debe estar firmada por el socio titular con número de carnet.
- Toda persona invitada debe presentar un documento de identidad para verificar los datos de los mismos.
- En el momento que el presentado traiga su vehículo se le dará la tarjeta de color azul para el ingreso del mismo, cuando venga en taxi al conductor se dará la tarjeta de color amarillo. Si el invitado viene en el vehículo del socio, se le dará la tarjeta de color verde.
- Al finalizar el turno, el vigilante debe entregar los comprobantes de los vales de presentación, junto con el dinero recogido en un sobre sellado en la recepción del hotel.
- Toda anomalía en el ingreso o salida de presentados, debe comunicarse inmediatamente al coordinador de seguridad para que este tome las acciones correctivas necesarias, además debe registrarse en la minuta de vigilancia.
- Cuando un presentado cambie su clase (de residente a no residente y viceversa), el vigilante debe comunicarse con la asistente de Gerencia para verificarlo y que esta realice el registro del cambio en el sistema.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

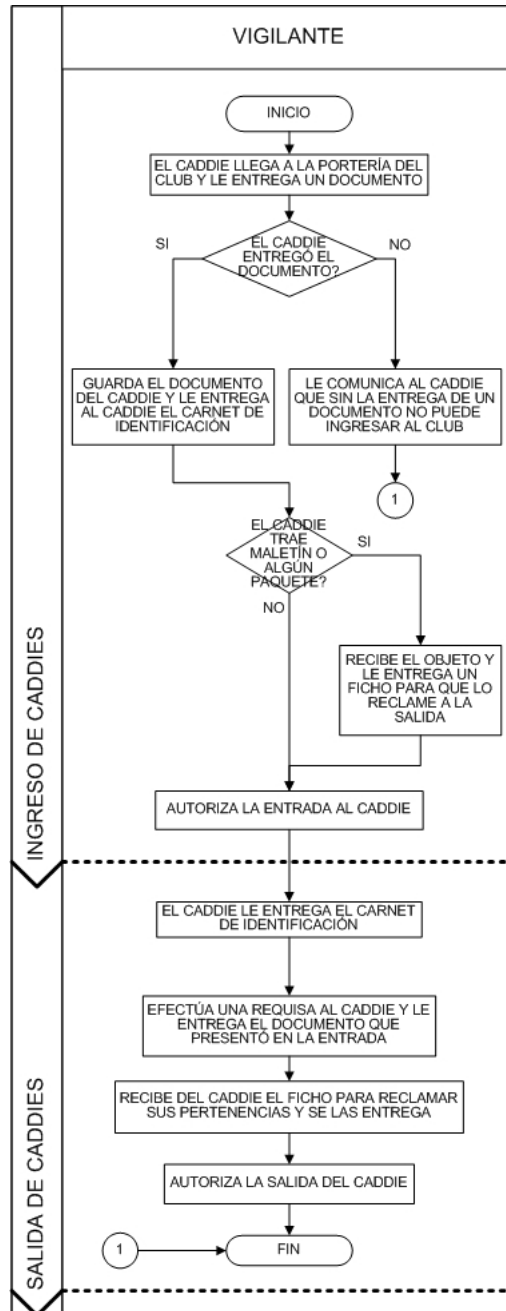
FECHA ELABORACION
2005/08/19

**PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE
CADDIES**

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-INGCADDIE-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-INGCADDIE-01

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE CADDIES

OBJETIVO

Efectuar control sobre el ingreso, permanencia y salida de los caddies de tenis y golf a las instalaciones del club.

ALCANCE

Desde la llegada e ingreso del caddie a la portería hasta la salida del mismo.

PERIODICIDAD

Cada vez que un caddie llegue a la portería.

RESPONSABLE

Vigilante de portería y coordinador de seguridad.

ACTIVIDADES

Entrada de Caddies

1. El caddie llega a la portería del club y le entrega al vigilante un documento.
2. El caddie entregó el documento?
SI: Continúe en el paso 4.
NO: Continúe en el paso 3.
3. El vigilante le comunica al caddie que sin la entrega de un documento no puede ingresar al club, y se finaliza el procedimiento.
4. El vigilante guarda el documento del caddie y le entrega al caddie el carnet de identificación.
5. El caddie trae maletín o algún paquete?
SI: Continúe en el paso 7.
NO: Continúe en el paso 8.
7. El vigilante recibe el objeto y le entrega un ficho para que lo reclame a la salida.
8. El vigilante autoriza la entrada al caddie.

Salidas de Caddies

9. El caddie entrega el carnet de identificación al vigilante.
10. El vigilante efectúa una requisita al caddie y le entrega el documento que presentó en la entrada.
11. El vigilante recibe del caddie el ficho para reclamar sus pertenencias y se las entrega.
12. El vigilante autoriza la salida del caddie.
13. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/19

PAGINA 1 DE 1

CODIGO
I-INGCADDIE-01

INSTRUCTIVO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE CADDIES

- Todo caddie debe presentar un documento con foto y datos claros de la persona, para poder ingresar a las instalaciones del club.
- Si el caddie no presenta el documento respectivo, no se le permitirá la entrada al club.
- Una vez se presente el documento el vigilante debe entregarle el carnet de identificación de caddies.
- Todo maletín u objeto similar debe ser dejado en la portería allí se le entregará un ficho para cuando se disponga a salir de las instalaciones del club reclame sus pertenencias.
- El departamento de seguridad debe efectuar requisas a los caddies (personas y/o paquetes) que ingresen o salgan del club.
- Ningún caddie puede abandonar las instalaciones del club, sin devolver el carnet que lo identifica a la portería, esta a su vez entregará el respectivo documento que presentó al ingreso al club.
- Cualquier anomalía en las requisas, en los ingresos o salidas de los caddies debe informarse de inmediato al coordinador de seguridad y registrarse en la minuta de vigilancia.
- El horario establecido para la permanencia de los caddies en el club es el siguiente:

TIPO CADDIE	ENTRADA	SALIDA
GOLF	Después de la llegada del caddie master	7:00 p.m.
TENIS	5:40 a.m.	9:00 p.m.

- Los caddies no pueden permanecer dentro de las instalaciones del club por fuera del horario establecido. Cualquier caddie que se encuentre dentro del club por fuera del horario, debe estar autorizado por el caddie master de turno respectivo.
- Los caddies no pueden estar en la portería ni en el parqueadero esperando a los socios, sin la debida autorización del caddie master.
- Los caddies deben hacer su ingreso y su salida del club por detrás de la cancha de fútbol.
- La presentación personal de los caddies debe cumplir los requisitos establecidos por el reglamento de Caddiescoop.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

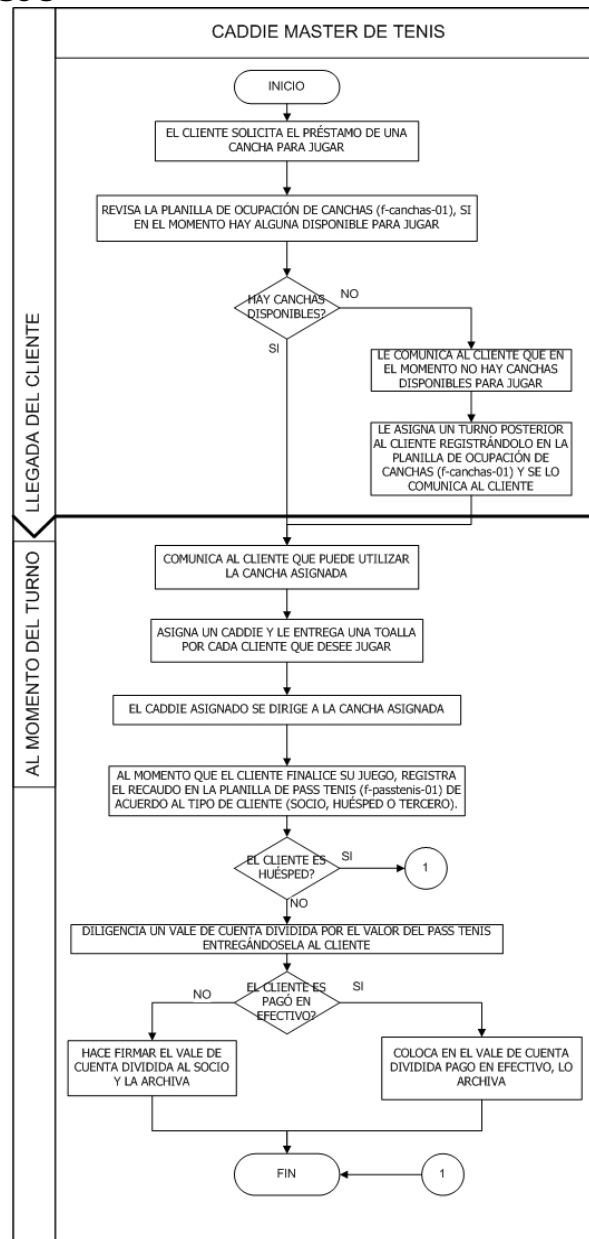
FECHA ELABORACION
2005/08/29

**PROCEDIMIENTO PARA EL RECAUDO DEL PASS
TENIS**

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-PASSTENIS-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/29
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-PASSTENIS-01

PROCEDIMIENTO PARA EL RECAUDO DEL PASS TENIS

OBJETIVO

Controlar el registro del recaudo de pass tenis, así como el uso de las canchas disponibles

ALCANCE

Desde la solicitud del servicio, hasta el registro del pago en el sistema

PERIODICIDAD

Cada vez que un cliente solicite el servicio

RESPONSABLE

Caddie master de tenis

ACTIVIDADES


Llegada del cliente

1. El cliente solicita al caddie master el préstamo de una cancha para jugar.
2. El caddie master revisa la planilla de ocupación de canchas (f-canchas-01), si en el momento hay alguna disponible para jugar.
3. Hay canchas disponibles?
SI: Continúe en el paso 6.
NO: Continúe en el paso 4.
4. El caddie master le comunica al cliente que en el momento no hay canchas disponibles para jugar.
5. El caddie master le asigna un turno posterior al cliente registrándolo en la planilla de ocupación de canchas (f-canchas-01) y se lo comunica al cliente.

En el momento del turno asignado

6. El caddie master comunica al cliente que puede utilizar la cancha asignada.
7. El caddie master asigna un caddie y le entrega una toalla por cada cliente que desee jugar.
8. El caddie asignado se dirige a la cancha asignada.
9. Al momento que el cliente finalice su juego, el caddie master registra el recaudo en la planilla de pass tenis (f-passtenis-01) de acuerdo al tipo de cliente (socio, huésped o tercero).
10. El cliente es huésped?
SI: Fin del procedimiento.
NO: Continúe en el paso 11.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/29
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-PASSTENIS-01


11. El caddie master diligencia un vale de cuenta dividida por el valor del pass tenis entregándosela al cliente.
12. El cliente es pagó en efectivo?
SI: Continúe en el paso 13.
NO: Continúe en el paso 14.
13. El caddie master coloca en el vale de cuenta dividida pago en efectivo, lo archiva y se finaliza el procedimiento.
14. El caddie master hace firmar el vale de cuenta dividida al socio y la archiva.
15. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

FORMATOS UTILIZADOS

f-canchas-01: planilla de ocupación de canchas

f-passtenis-01: planilla de pass tenis

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/29
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-PASSTENIS-01

INSTRUCTIVO PARA EL RECAUDO DEL PASS TENIS

- El tiempo estipulado para el uso de las canchas es de media hora (30 minutos) para juego de sencillos, y de una (1) hora para juego de dobles.
- El caddie master de turno tiene la autoridad de comunicarle a los jugadores de cualquier cancha que su tiempo de juego ha terminado, y que otros jugadores ocuparán la cancha debido a que tienen turno ya apartado.
- Cuando lo considere necesario, el caddie master podrá solicitarle a los cancheros, que se efectúe el mantenimiento de las canchas (riego, añadir polvillo, etc.).
- El pago del pass tenis dará derecho al jugador de poder hacer uso de las canchas el tiempo permitido, respetando los turnos que se le asignen cuando exista congestión.
- Al finalizar el día, el caddie master de turno debe entregar los vales de cuenta dividida, junto con la planilla de pass tenis (f-passtenis-01) en auditoria.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

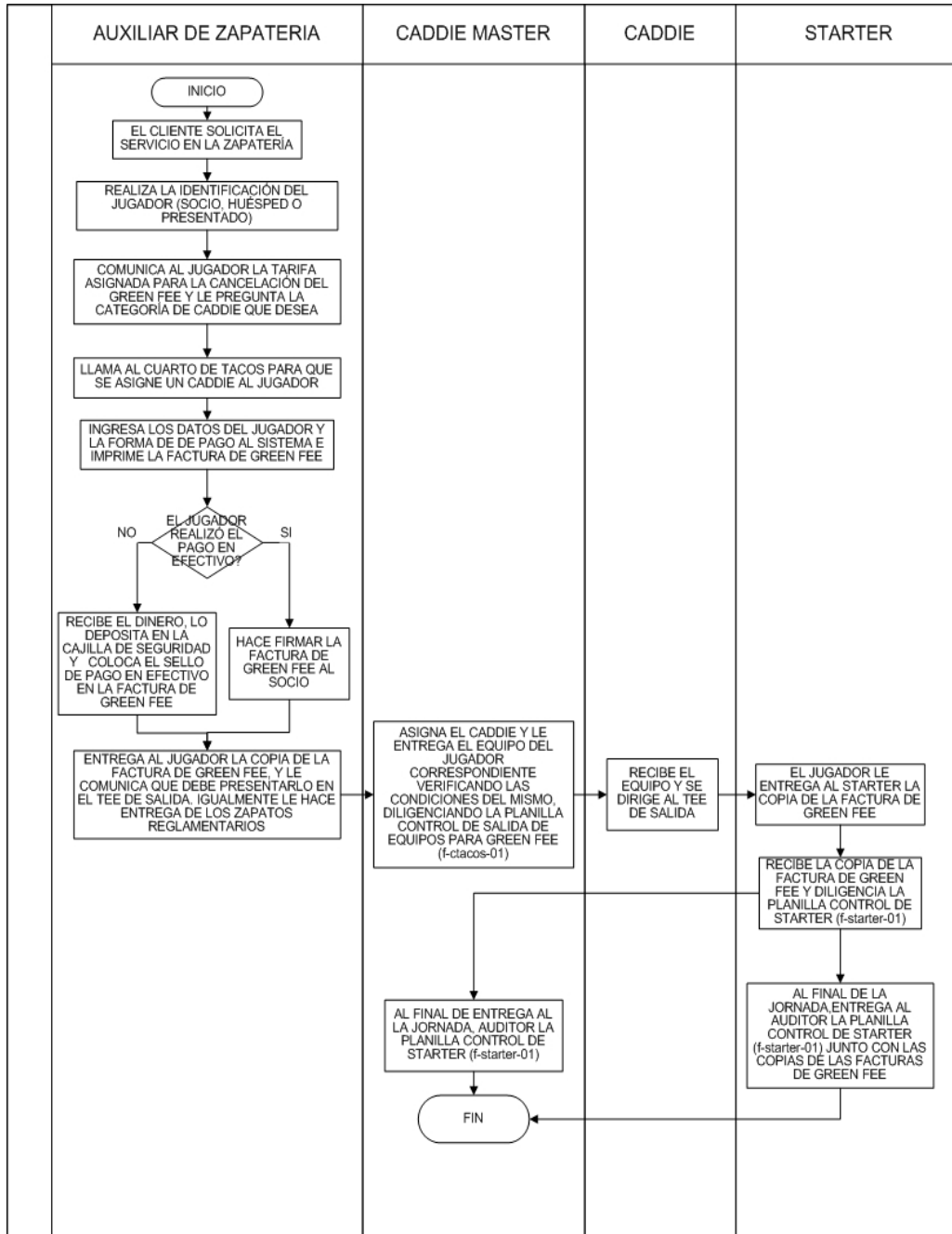
FECHA ELABORACION
2005/08/24

**PROCEDIMIENTO PARA EL RECAUDO DEL GREEN
FEE EN VESTIER ZAPATERIA**

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-ZGREENFEE-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/24
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-ZGREENFEE-02

PROCEDIMIENTO PARA EL RECAUDO DEL GREEN FEE EN VESTIER ZAPATERIA

OBJETIVO

Controlar el recaudo del green fee así como la salida de los jugadores en el campo de golf.

ALCANCE

Desde que el cliente solicita el servicio en la zapatería hasta la salida del mismo

PERIODICIDAD

Cada vez que el jugador solicite el servicio.


RESPONSABLES

Caddie Master y el auxiliar de zapatería

ACTIVIDADES

1. El cliente solicita el servicio en la zapatería.
2. El auxiliar de zapatería realiza la identificación del jugador (socio, huésped o presentado).
3. El auxiliar de zapatería comunica al jugador la tarifa asignada para la cancelación del green fee y le pregunta la categoría de caddie que desea.
4. El auxiliar de zapatería llama al cuarto de tacos para que se asigne un caddie al jugador.
5. El auxiliar de zapatería ingresa los datos del jugador y la forma de pago al sistema e imprime la factura de green fee.
6. El jugador realizó el pago en efectivo?
SI: Continúe en el paso 7.
NO: Continúe en el paso 8.
7. El auxiliar de zapatería recibe el dinero, lo deposita en la cajilla de seguridad y coloca el sello de pago en efectivo en la factura de green fee. Continúe en el paso 9.
8. El auxiliar de zapatería hace firmar la factura de green fee al socio.
9. El auxiliar de zapatería entrega al jugador el original del comprobante de pago y le comunica que debe presentarlo en el tee de salida. Igualmente le hace entrega de los zapatos reglamentarios.
10. El caddie master asigna el caddie y le entrega el equipo del jugador correspondiente verificando las condiciones del mismo, diligenciando la planilla control de salida de equipos para green fee (f-ctacos-01).

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/24
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-ZGREENFEE-02

11. El caddie recibe el equipo y se dirige al tee de salida.
12. El jugador le presenta al starter el original del comprobante de pago.
13. El starter diligencia la planilla control de starter (f-starter-01).
14. Al finalizar el turno, el starter entrega al auditor la planilla control de starter (f-starter-01) junto con los originales de los comprobantes de pago.
15. Al finalizar el turno, el caddie master entrega al auditor la planilla control de salida de equipos para green fee (f-ctacos-01).
16. Al finalizar el turno el auxiliar de zapatería entrega al auditor las copias de los comprobantes de pago.
17. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-ctacos-01: planilla control de salida de equipos para green fee

f-starter-01: planilla control de starter

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/24

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
I-ZGREENFEE-02

INSTRUCTIVO PARA EL RECAUDO DEL GREEN FEE EN VESTIER ZAPATERIA

- Todo jugador sin excepción debe cancelar el green fee para poder jugar, las tarifas de pago son las siguientes:


TARIFAS PARA EL SERVICIO DE GREEN FEE CLUB CAMPESTRE BUCARAMANGA S.A. AÑO 2005				
DIA SEMANA	SOCIOS	HIJOS SOCIOS (0-12 Años)	HUÉSPED	PRESENTADO
Martes	5.000	0	0	30.000
Miércoles a Viernes	5.000	0	0	30.000
Sábados, Domingos y Festivos.	5.000	0 Domingos a partir de las 2:00	0	50.000

- El vestier zapatería es la única área autorizada para realizar el recaudo de green fee.
- Al imprimir la factura de green fee, automáticamente el sistema proporciona el comprobante de pago cuya original debe dársele al jugador para que lo entregue en el tee de salida.
- El starter debe verificar que todo jugador que vaya a hacer uso del campo haya cancelado el derecho del green fee.
- Cuando el jugador extravíe el comprobante de pago, el starter debe comunicarse de inmediato con el auxiliar de zapatería y solicitarle el número del comprobante respectivo para anotarlo en la planilla control de starter (f-starter-01).
- Al finalizar el turno, el auxiliar de zapatería debe realizar el arqueo del movimiento de su lugar de trabajo, luego entregar el dinero en efectivo en un sobre de remisión de fondos sellado a la recepción. Además debe entregar las facturas de green fee y las copias de los comprobantes de pago al auditor.
- Todo jugador debe calzarse los zapatos reglamentarios para entrar al campo.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/24
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO I-ZGREENFEE-02

- Si el jugador trae equipo propio, el auxiliar de zapatería debe informar al cuarto de tacos esta novedad. Este último asigna el caddie comunicándole que el jugador le entregará el equipo en el tee salida.
- El caddie master es el único autorizado para asignar el caddie al jugador. Por ningún motivo los caddies pueden solicitar a los jugadores directamente que se le asignen como tal.
- El caddie debe devolver el equipo del jugador al caddie master de turno una vez finalice el juego.
- El caddie master debe velar por entregar y recibir el equipo completo y en buen estado, cuando suceda un deterioro del mismo este debe tomar las acciones correctivas pertinentes.
- En caso de que el starter no se encuentre en el tee de salida, el caddie debe solicitarle al jugador el original del comprobante de pago y al finalizar el juego entregarla al caddie master.
- Al finalizar el turno el caddie master debe entregar al auditor la planilla control de salida de equipos para green fee (f-ctacos-01) junto con los originales de los comprobante de pago entregadas por el caddie.
- El auxiliar de zapatería debe estar pendiente de que los zapatos de los jugadores estén en óptimas condiciones de aseo y limpieza.
- Cuando llegue al cuarto de tacos un nuevo equipo, el caddie master debe registrarlo en la ficha control de equipos golf (f-equipo-01), igualmente cuando se retire definitivamente un equipo debe hacerse la anotación en la ficha.
- En caso de que el jugador desee retirar el equipo del club de manera ocasional, el caddie master debe diligenciar la planilla para el control de retiro de equipos (f-retiro-01) y hacerla firmar de la persona que hace el retiro.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

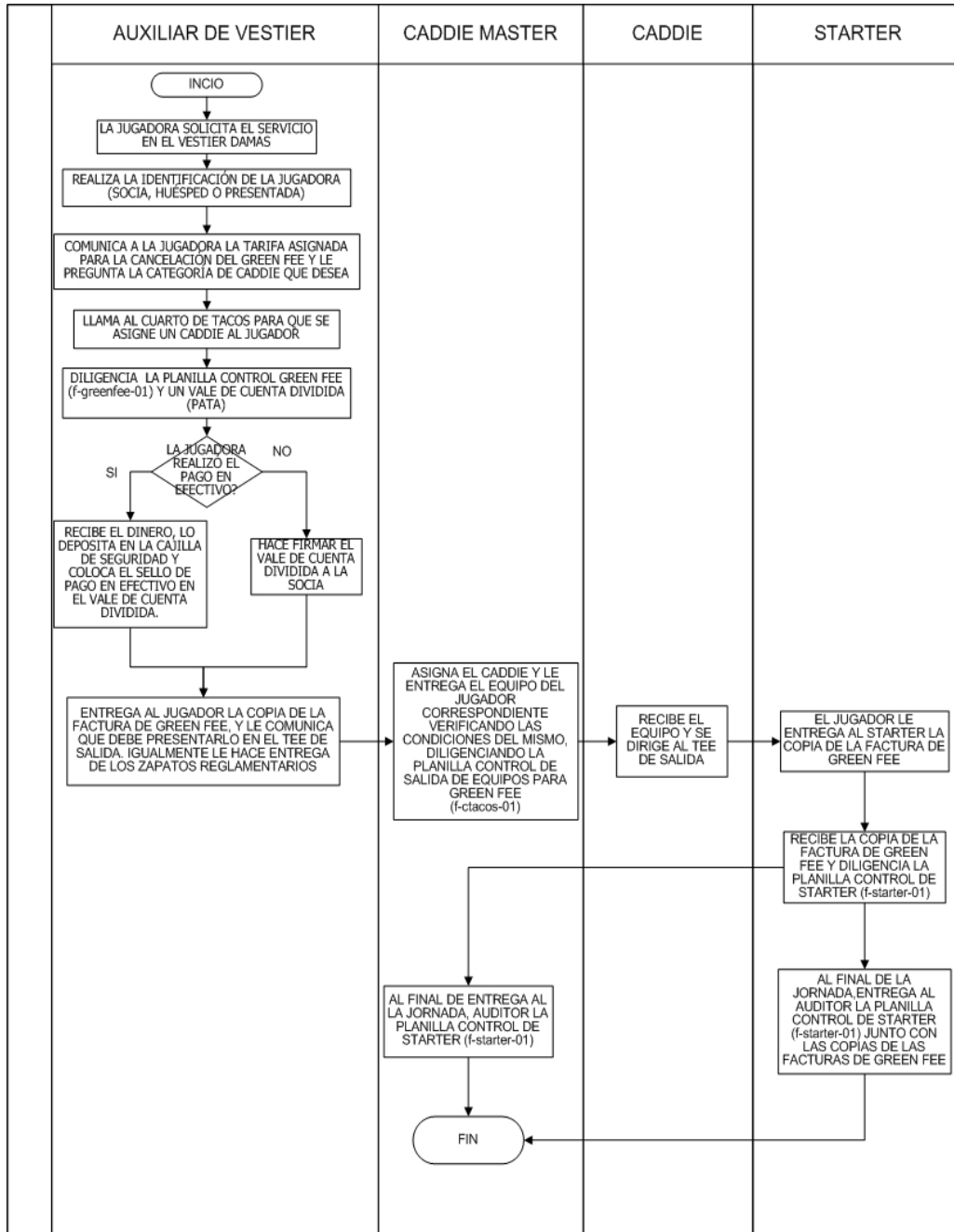
FECHA ELABORACION
2005/08/24

PROCEDIMIENTO PARA EL RECAUDO DEL GREEN FEE EN VESTIER DAMAS

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-DGREENFEE-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/24
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-DGREENFEE-01

PROCEDIMIENTO PARA EL RECAUDO DEL GREEN FEE EN VESTIER DAMAS

OBJETIVO

Controlar el recaudo del green fee así como la salida de los jugadores en el campo de golf.

ALCANCE

Desde que la jugadora solicita el servicio en el vestier damas hasta la salida de la misma.

PERIODICIDAD

Cada vez que la jugadora solicite el servicio.


RESPONSABLES

Caddie Master y la auxiliar de vestier

ACTIVIDADES

1. La jugadora solicita el servicio en el vestier damas.
2. La auxiliar de vestier realiza la identificación de la jugadora (socia, huésped o presentada).
3. La auxiliar de vestier comunica a la jugadora la tarifa asignada para la cancelación del green fee y le pregunta la categoría de caddie que desea.
4. La auxiliar de vestier llama al cuarto de tacos para que se asigne un caddie al jugador.
5. La auxiliar de vestier diligencia la planilla control green fee (f-greenfee-01) y un vale de cuenta dividida (pata).
6. La jugadora realizó el pago en efectivo?
SI: Continúe en el paso 7.
NO: Continúe en el paso 8.
7. La auxiliar de vestier recibe el dinero, lo deposita en la cajilla de seguridad y coloca el sello de pago en efectivo en el vale de cuenta dividida. Continúe en el paso 9.
8. La auxiliar de vestier hace firmar el vale de cuenta dividida a la socia.
9. La auxiliar de vestier entrega a la jugadora el vale de pago green fee y le comunica que debe entregarlo en el tee de salida. Igualmente le hace entrega de los zapatos reglamentarios.
10. El caddie master asigna el caddie y le entrega el equipo de la jugadora correspondiente verificando las condiciones del mismo, diligenciando la planilla control de salida de equipos para green fee (f-ctacos-01).

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/24
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-DGREENFEE-01

11. El caddie recibe el equipo y se dirige al tee de salida.
12. La jugadora le presenta al starter el vale de pago green fee.
13. El starter diligencia la planilla control de starter (f-starter-01).
14. Al finalizar el turno, el starter entrega al auditor la planilla control de starter (f-starter-01) junto con los vales de pago green fee.
15. Al finalizar el turno, el caddie master entrega al auditor la planilla control de salida de equipos para green fee (f-ctacos-01).
16. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-ctacos-01: planilla control de salida de equipos para green fee

f-starter-01: planilla control de starter

f-greenfee-01: planilla control green fee

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/24

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
I-DGREENFEE-01

INSTRUCTIVO PARA EL RECAUDO DEL GREEN FEE EN VESTIER DAMAS

- Todo jugador sin excepción debe cancelar el green fee para poder jugar, las tarifas de pago son las siguientes:


TARIFAS PARA EL SERVICIO DE GREEN FEE CLUB CAMPESTRE BUCARAMANGA S.A. AÑO 2005				
DIA SEMANA	SOCIOS	HIJOS SOCIOS (0-12 Años)	HUÉSPED	PRESENTADO
Martes	5.000	0	0	30.000
Miércoles a Viernes	5.000	0	0	30.000
Sábados, Domingos y Festivos.	5.000	0 Domingos a partir de las 2:00	0	50.000

- El vestier damas es la única área autorizada para realizar el recaudo de green fee.
- El starter debe verificar que toda jugadora que vaya a hacer uso del campo haya cancelado el derecho del green fee.
- Cuando la jugadora extravíe el vale de pago green fee, el starter debe comunicarse de inmediato con la auxiliar de vestier y solicitarle el número del vale respectivo para anotarlo en la planilla control de starter (f-starter-01).
- Al finalizar el turno, la auxiliar de vestier debe realizar el arqueo del movimiento de su lugar de trabajo, luego entregar el dinero en efectivo en un sobre de remisión de fondos sellado a la recepción junto con los vales de cuenta dividida a la recepción.
- Toda jugadora debe calzarse los zapatos reglamentarios para entrar al campo.
- Si la jugadora trae equipo propio, la auxiliar de vestier debe informar al cuarto de tacos esta novedad. Este último asigna el caddie comunicándole que el jugador le entregará el equipo en el tee salida.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/24
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO I-ZGREENFEE-01

<ul style="list-style-type: none"> • El caddie master es el único autorizado para asignar el caddie al jugador. Por ningún motivo los caddies pueden solicitar a las jugadoras directamente que se le asignen como tal. • El caddie debe devolver el equipo de la jugadora al caddie master de turno una vez finalice el juego. • El caddie master debe velar por entregar y recibir el equipo completo y en buen estado, cuando suceda un deterioro del mismo este debe tomar las acciones correctivas pertinentes. • En caso de que el starter no se encuentre en el tee de salida, el caddie debe solicitarle la jugadora el vale de pago green fee y al finalizar el juego entregarla al caddie master. • Al finalizar el turno el caddie master debe entregar al auditor la planilla control de salida de equipos para green fee (f-ctacos-01) junto con los vales de pago green fee entregadas por el caddie. • El auxiliar de zapatería debe estar pendiente de que los zapatos de las jugadoras estén en óptimas condiciones de aseo y limpieza. • Cuando llegue al cuarto de tacos un nuevo equipo, el caddie master debe registrarlo en la ficha control de equipos golf (f-equipo-01), igualmente cuando se retire definitivamente un equipo debe hacerse la anotación en la ficha. • En caso de que la jugadora desee retirar el equipo del club de manera ocasional, el caddie master debe diligenciar la planilla para el control de retiro de equipos (f-retiro-01) y hacerla firmar de la persona que hace el retiro. 		
Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

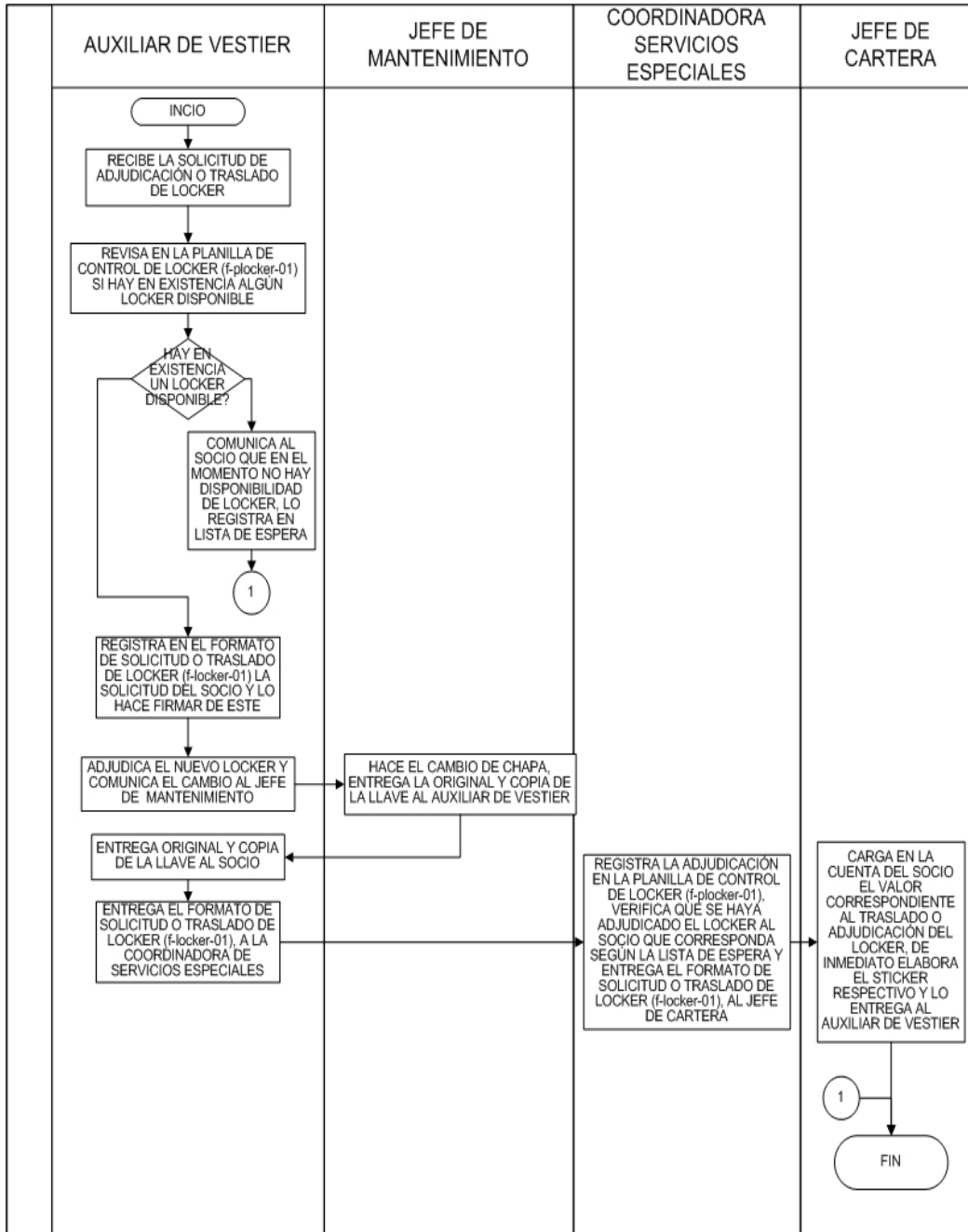
FECHA ELABORACION
2005/08/11

PROCEDIMIENTO PARA LA ADJUDICACION,
TRASLADO Y/O ENTREGA DE LOCKER

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-LOCKER-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/11
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-LOCKER-02

PROCEDIMIENTO PARA LA ADJUDICACION, TRASLADO Y/O ENTREGA DE LOCKER

OBJETIVO

Registrar y controlar la adjudicación, traslado y/o entrega de lockers a todos los socios que lo requieran asegurando la disponibilidad de los mismos.

ALCANCE

Desde la solicitud del traslado, hasta la adjudicación y cobro del traslado de locker.

PERIODICIDAD

Cada vez que se solicite la adjudicación, traslado y/o entrega de un locker.

RESPONSABLES

Auxiliar de vestier y Coordinadora de servicios especiales.

ACTIVIDADES

1. El auxiliar de vestier recibe la solicitud de adjudicación o traslado de locker.
2. El auxiliar de vestier revisa en la planilla de control de locker (f-plocker-01) si hay en existencia algún locker disponible.
3. Hay en existencia un locker disponible?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 4.
4. El auxiliar de vestier comunica al socio que en el momento no hay disponibilidad de locker, lo registra en lista de espera y finaliza el procedimiento.
5. El auxiliar de vestier registra en el formato de solicitud o traslado de locker (f-locker-01) la solicitud del socio y lo hace firmar de este.
6. El auxiliar de vestier adjudica el nuevo locker y comunica el cambio al jefe de mantenimiento.
7. El jefe de mantenimiento hace el cambio de chapa, entrega la original y copia de la llave al auxiliar de vestier.
8. El auxiliar de vestier entrega original y copia de la llave al socio.
9. El auxiliar de vestier entrega el formato de solicitud o traslado de locker (f-locker-01), a la coordinadora de servicios especiales.
10. La coordinadora de servicios especiales registra la adjudicación en la planilla de control de locker (f-plocker-01), verifica que se haya adjudicado el locker al socio que corresponda y entrega el formato de solicitud o traslado de locker (f-locker-01), al jefe de cartera.
11. El jefe de cartera carga en la cuenta del socio el valor correspondiente al servicio.
12. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-locker-01: formato de solicitud o traslado de locker.

f-plocker-01: planilla de control de locker

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/11

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
I-LOCKER-02

INSTRUCTIVO PARA LA ADJUDICACION, TRASLADO Y/O ENTREGA DE LOCKER


- Toda adjudicación o traslado de locker debe ser registrada en la planilla de control de locker (f-plocker-01).
- El socio que solicita el nuevo locker o el traslado del mismo debe firmar el formato de solicitud o traslado de locker (f-locker-01).
- Todos los formatos de solicitud o traslado de lockers (f-locker-01) deben ser entregados a cartera para que este haga el cobro respectivo en la cuenta del socio.
- Cada vez que un socio desee un traslado de locker debe hacer entrega de locker antiguo junto con las llaves al auxiliar de vestier.
- El auxiliar de vestier debe entregar semanalmente la planilla de control de locker (f-plocker-01) y la lista de espera a la coordinadora de servicios especiales para que esta la confronte con su información.
- Cuando un socio decida entregar el locker el auxiliar de vestier debe borrarlo de la planilla de control de locker (f-locker-02) y comunicar a la coordinadora de servicios especiales para que haga lo mismo.
- Mensualmente la coordinadora de servicios especiales debe verificar la ocupación real de los locker, y confrontarlo con la planilla de control de locker (f-plocker-01).
- El jefe de cartera debe entregar al coordinador administrativo y financiero un listado de los socios a los que fue adjudicado locker, así mismo aquellos que fueron entregaron.
- Los lockers disponibles actualmente son:

AREA	RESPONSABLE	NUMERO
Vestier Caballeros	Auxiliar de vestier	610
Vestier Damas	Auxiliar de vestier	164

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/11
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO I-LOCKER-02

- Para retiro o fallecimiento del socio:
 - El jefe de cartera de comunica a la coordinadora de servicios especiales que coloque una etiqueta de sellamiento en el locker respectivo. Así mismo debe informarle a la asistente de gerencia para que esta se comuniqué con el ex-socio o parientes para que retiren sus pertenencias del locker.
 - Si pasados 30 días el ex-socio o parientes no se acercan a retirar las pertenencias, la coordinadora de servicios especiales junto con mantenimiento y un vigilante, realizan la apertura del locker, y depositan en una bolsa y/o caja los objetos sellando y marcando la misma, entregándolo al asistente de Gerencia. Luego el paquete es remitido a la dirección registrada por el socio ante el club.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

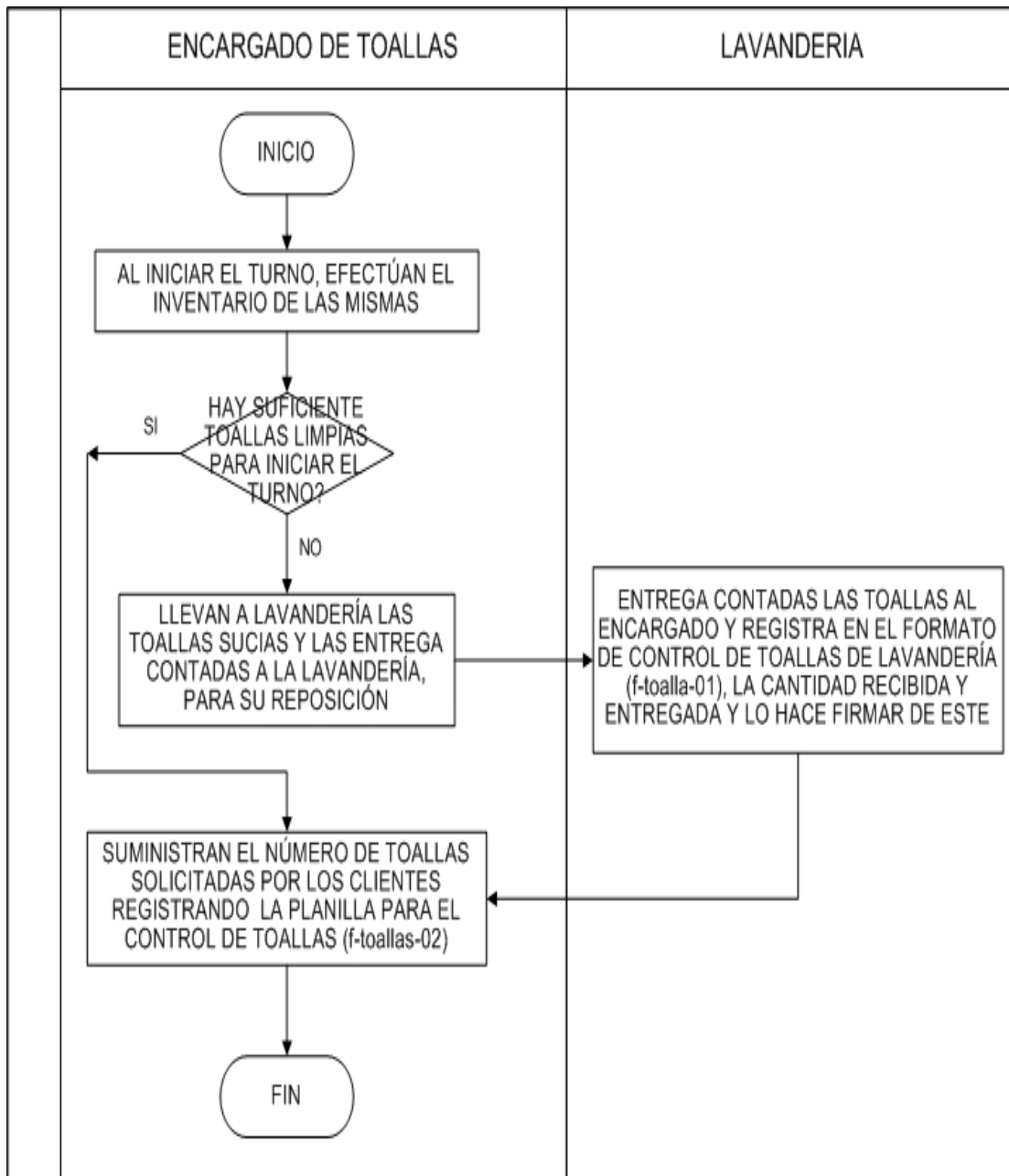
FECHA ELABORACION
2005/08/12

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL INTERNO DE
TOALLAS

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-TOALLAS-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/12
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-TOALLAS-02

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL INTERNO DE TOALLAS

OBJETIVO

Controlar el inventario de toallas en los distintos puntos de servicio garantizando la existencia de los stock necesarios en cada dependencia

ALCANCE

Desde que se revisa las existencia de toallas en cada punto hasta que se registra su préstamo al cliente.

PERIODICIDAD

Diariamente

RESPONSABLES

Encargados de las toallas en cada punto y personal de lavandería

DEFINICION

Encargados de las toallas: Se hace referencia a los encargados de cada punto donde se tengan toallas. Auxiliar de zapatería, auxiliar de vestier de damas, auxiliar de vestier de caballeros, caddie master de tenis y camareras.

ACTIVIDADES

1. Al iniciar el turno los encargados de las toallas efectúan el inventario de las mismas.
2. Hay suficiente toallas limpias para iniciar el turno?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 3.
3. Los encargados de las toallas llevan a lavandería las toallas sucias y las entrega contadas a la lavandería, para su reposición.
4. Lavandería entrega contadas las toallas al encargado y registra en el formato de control de toallas de lavandería (f-toalla-01), la cantidad recibida y entregada y lo hace firmar de este.
5. Los encargados de las toallas suministran el número de toallas solicitadas por los clientes registrando la planilla para el control de toallas (f-ptoallas-01).
6. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

FORMATOS UTILIZADOS

f-toalla-01: Formato de control de toallas de lavandería

f-ptoallas-01: Planilla para el control de toallas

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/12

PAGINA 2 DE 2

CODIGO
I-TOALLAS-02

INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL INTERNO DE TOALLAS

- El personal de lavandería debe diligenciar completamente el formato de control de toallas de lavandería (f-toalla-01) y hacerlo firmar por los encargados de las toallas de cada punto de servicio.
- Cada vez que sea entregado una toallas al cliente debe ser registrada en la planilla para el control de toallas (f-ptoallas-01).
- Los encargados de las toallas deben clasificar y separar los diferentes tipos de toallas sucias antes de entregarlas a la lavandería, para agilizar el conteo de las mismas.
- Durante el turno los encargados de las toallas pueden en cualquier momento dirigirse a la lavandería cuando sus existencias se vean agotadas.
- Los encargados de las toallas son responsables de conservar su inventario, en caso de daño intencional o pérdida deberán asumir los costos si no ha pasado el reporte de sucedido con anterioridad. En la siguiente tabla se anexa el inventario de cada área con los respectivos responsables de su manejo.

AREA	Taparabos	Grande Con logo	Pequeña con logo	Grande sinlogo	Pequeño sin logo	Tapete	RESPONSABLE
Hotel	0	263	19	0	72	25	Camarera
Vestier Caballeros	100	150	0	0	0	0	Auxiliar de vestier
Vestier Damas	0	46	0	0	0	0	Auxiliar de vestier
Tenis	0	67	103	0	0	0	Caddie Master
Piscina	0	70	0	0	0	0	Servicios especiales

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

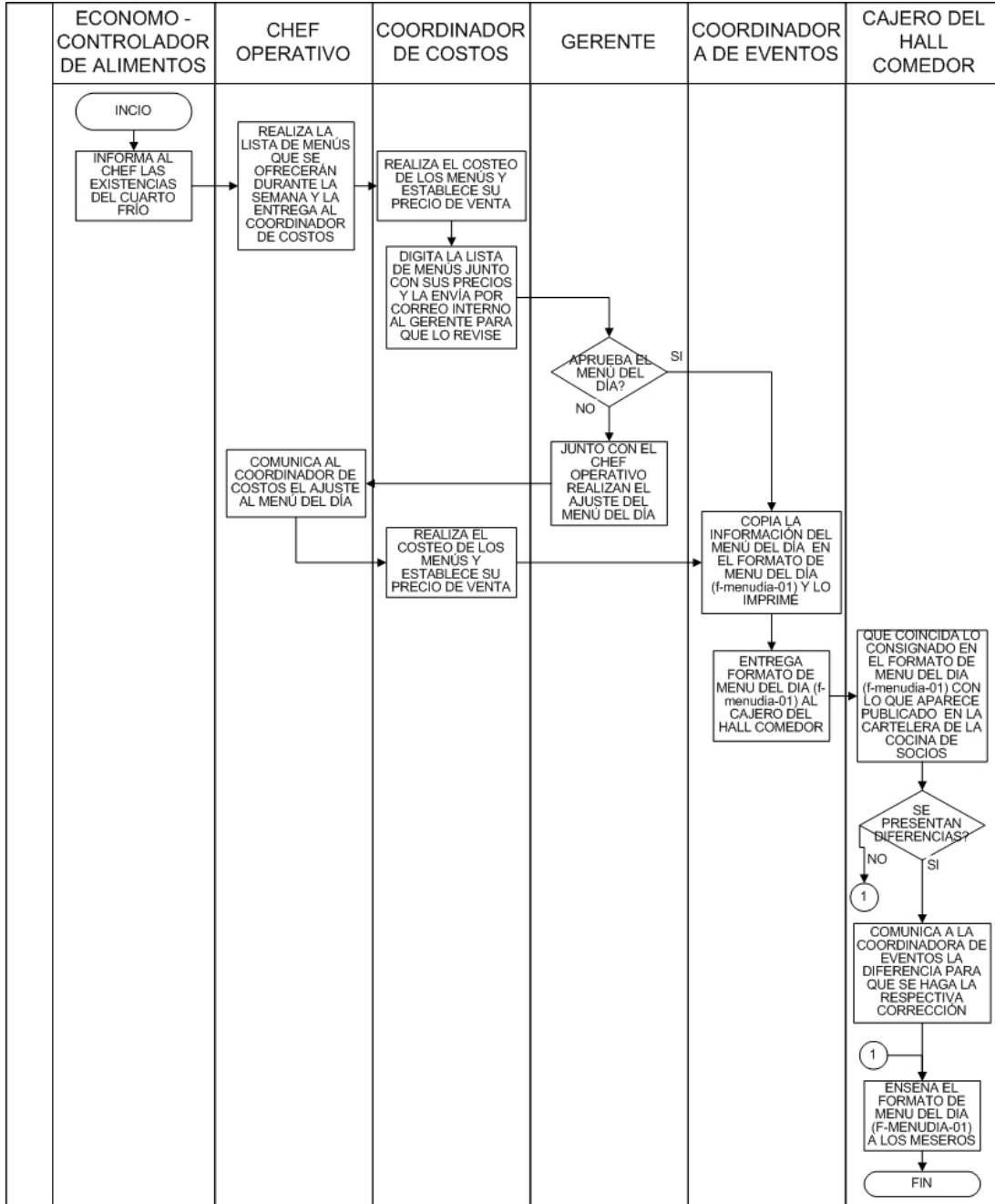
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/30

PROCEDIMIENTO PARA EL MENU DEL DIA EN LA
COCINA DE SOCIOS

PAGINA 1 DE 3

CÓDIGO
P-MENUDIA-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/30
		PAGINA 2 DE 3
		CÓDIGO P-MENUDIA-02

PROCEDIMIENTO PARA EL MENU DEL DÍA

OBJETIVO

Dar un aprovechamiento a los alimentos de menor rotación y planear con anticipación el menú que se ofrecerá a los clientes.

ALCANCE

Desde que se planea la lista de menús, hasta que se realiza su respectiva publicación.

PERIODICIDAD

Semanal

RESPONSABLES

Chef operativo, coordinador de costos, coordinadora de eventos

ACTIVIDADES

1. El ecónomo – controlador de alimentos informa al chef las existencias del cuarto frío.
2. El chef operativo realiza la lista de menús que se ofrecerán durante la semana y la entrega al coordinador de costos.
3. El coordinador de costos realiza el costeo de los menús y establece su precio de venta.
4. El coordinador de costos digita la lista de menús junto con sus precios y la envía por correo interno al Gerente para que lo revise
5. El Gerente aprueba el menú del día?
SI: Continúe en el paso 8.
NO: Continúe en el paso 6.
6. El Gerente junto con el chef operativo realizan el ajuste del menú del día.
7. El chef operativo comunica al coordinador de costos el ajuste al menú del día. Realiza el paso 4.
8. La coordinadora de eventos copia la información del menú del día en el formato de MENU DEL DÍA (f-menudia-01) y la imprime.
9. La coordinadora de eventos entrega este formato de MENU DEL DIA (f-menudia-01) al cajero del Hall Comedor.
10. El cajero del Hall comedor verificar que coincida lo consignado en el formato de MENU DEL DIA (f-menudia-01) con lo que aparece publicado en la cartelera de la cocina de socios.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACIÓN
2005/08/30

PAGINA 3 DE 3

CÓDIGO
P-MENUDIA-02

11. Se presentan diferencias?
SI: Continúe en el paso 12
NO: Continúe en el paso 13.
12. El cajero del Hall comedor comunica a la coordinadora de eventos la diferencia para que se haga la respectiva corrección.
13. El cajero del Hall comedor enseña el formato de MENU DEL DIA (f-menudia-01) a los meseros.
14. FIN DEL PROCEDIMIENTO.


FORMATOS UTILIZADOS

f-menudia-01: Formato de MENU DEL DIA

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/30
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-MENUDIA-01

INSTRUCTIVO PARA LA PUBLICACION DEL MENU DEL DIA

- La coordinadora de eventos diariamente debe hacer entrega del menú del día al cajero del Hall comedor en las horas de la mañana.
- El cajero del Hall comedor debe enseñar con suficiente anticipación el formato de MENU DEL DIA (f-menudia-01) a los meseros.
- Es importante que la coordinadora de eventos tenga la lista de los menús para ofrecerlos como opción para la realización de un evento.
- El chef operativo realiza la lista de menús teniendo en cuenta los alimentos que tiene en existencia el economato y que presentan una menor rotación.
- Durante la semana el chef operativo puede cambiar el menú del día de acuerdo a las existencias del economato.
- El coordinador de alimentos y bebidas debe sugerir al chef operativo al momento de realizar la lista de menús.
- Cuando el Gerente no se encuentre dentro del club, el coordinador de costos debe enviar el menú del día al coordinador de alimentos y bebidas para que este lo autorice.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

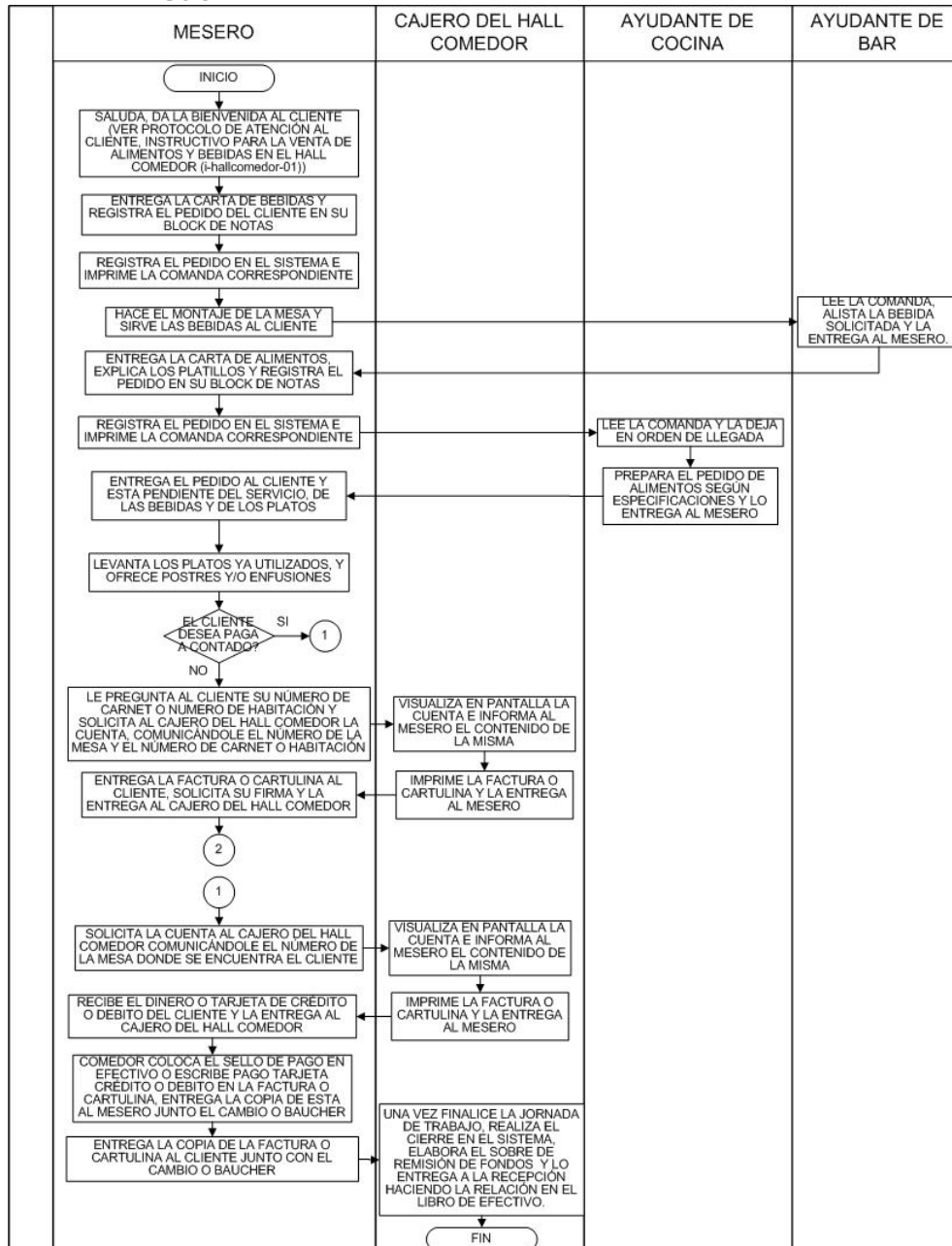
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/30

PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL HALL COMEDOR

PAGINA 1 DE 3

CÓDIGO
P-HALLCOMEDOR-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/30
		PAGINA 2 DE 3
		CÓDIGO P-HALLCOMEDOR-02

PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL HALL COMEDOR

OBJETIVO

Suministrar un excelente servicio en la venta de alimentos y bebidas en el Hall comedor logrando la satisfacción y fidelidad del cliente.

ALCANCE

Desde que el cliente solicita el servicio hasta que se registra en el sistema la transacción.

PERIODICIDAD

Cada vez que un cliente llegue al Hall comedor.

RESPONSABLES

Cajero del Hall comedor y meseros

DEFINICIONES

Cartulina: Comprobante de cobro de consumo utilizado para huéspedes

Factura: Comprobante de venta.

ACTIVIDADES

1. El mesero saluda, da la bienvenida al cliente (ver protocolo de atención al cliente, instructivo para la venta de alimentos y bebidas en el hall comedor (i-hallcomedor-01)).
2. El mesero entrega la carta de bebidas y registra el pedido del cliente en su block de notas.
3. El mesero registra el pedido en el sistema e imprime la comanda correspondiente.
4. El ayudante de bar lee la comanda, alista la bebida solicitada y la entrega al mesero.
5. El mesero hace el montaje de la mesa y sirve las bebidas al cliente.
6. El mesero entrega la carta de alimentos, explica los platillos y registra el pedido en su block de notas. Realiza el paso 3
7. El ayudante de cocina lee la comanda y la deja en orden de llegada.
8. El ayudante de cocina prepara el pedido de alimentos según especificaciones y lo entrega al mesero.
9. El mesero entrega el pedido al cliente y esta pendiente del servicio, de las bebidas y de los platos.
10. El mesero levanta los platos ya utilizados, y ofrece postres y/o enfusiones.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACIÓN
2005/08/30

PAGINA 3 DE 3

CÓDIGO
P-HALLCOMEDOR-02

11. El cliente solicita la cuenta
El cliente desea paga a contado?
SI: Continúe en el paso 16
NO: Continúe en el paso 12.
12. El mesero le pregunta al cliente su número de carnet o numero de habitación y solicita al cajero del Hall comedor la cuenta, comunicándole el número de la mesa y el número de carnet o habitación.
13. El cajero del Hall comedor visualiza en pantalla la cuenta e informa al mesero el contenido de la misma.
14. El cajero del Hall comedor imprime la factura o cartulina y la entrega al mesero.
15. El mesero entrega la factura o cartulina al cliente, solicita su firma y la entrega al cajero del Hall comedor. Continúe en el paso 20
16. El mesero solicita la cuenta al cajero del Hall comedor comunicándole el número de la mesa donde se encuentra el cliente. Realiza los paso 13 y 14
17. El mesero recibe el dinero o tarjeta de crédito o debito del cliente y la entrega al cajero del Hall comedor.
18. El cajero del Hall comedor coloca el sello de pago en efectivo o escribe pago tarjeta crédito o debito en la factura o cartulina, entrega la copia de esta al mesero junto el cambio o baucher.
19. El mesero entrega la copia de la factura o cartulina al cliente junto con el cambio o baucher.
20. Una vez finalice la jornada de trabajo, el cajero del Hall comedor realiza el cierre en el sistema, elabora el sobre de remisión de fondos y lo entrega a la recepción haciendo la relación en el libro de efectivo.
21. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACIÓN
2005/08/30

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO
I-HALLCOMEDOR-02

INSTRUCTIVO PARA LA VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL HALL COMEDOR

Protocolo de atención al cliente


1. Dar la bienvenida y ubicar a los comensales.
 2. Ofrecer la carta de bebidas, tomar la orden explicando al cliente cuando lo solicite.
 3. Realizar el montaje de la mesa.
 4. Servir bebidas.
 5. Presentar la carta de alimentos, comunicar la especialidad del día, tomar la orden explicando al cliente cuando lo solicite.
 6. Servir el pan y mantequilla.
 7. Estar atento de las bebidas.
 8. Servir el pedido del cliente teniendo en cuenta la marcación hecha por el mesero.
 9. Revisar que el comensal este atendido y servir mas agua.
 10. Preguntar si ha terminado.
 11. Recoger la mesa y limpiarla, el objetivo es hacerla ver fresca de nuevo.
 12. Sugerir postres y/o enfusiones, tomar la orden explicando al cliente cuando lo solicite.
 13. Servir postres y/o enfusiones.
 14. Despedir al cliente con amabilidad deseándole un pronto regreso.
- Todo pedido, debe ser registrado en el sistema.
 - En caso de ser necesario anular una comanda ya registrada en el sistema, el mesero debe llamar a un funcionario autorizado para que este lo haga. La siguiente tabla contiene la lista de funcionarios autorizados para tal fin.

CARGO
Coord. Administrativo y financiero
Asistente de Gerencia
Coord. de mercadeo
Coord. de alimentos y bebidas
Coord. operativa de eventos
Coord. de recurso humano
Coord. de costos
Coord. de sistemas
Coord. de seguridad
Coord. de deportes
Auditor
Coord. de servicios hoteleros
Coord. de compras

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/30
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO I-HALLCOMEDOR-02

- El mesero debe preguntar a los clientes antes de comunicar al cajero si son huéspedes, socios o invitados y si desean cuenta dividida.
- Cuando el cliente desee pagar a crédito, el mesero debe solicitarle su firma como respaldo de la operación y sea cargado a su cuenta.
- Todo factura o cartulina que se pague en efectivo, debe estar respaldada con el respectivo sello.
- Cuando el cliente desee pagar con tarjeta de crédito el mesero debe preguntarle el número de cuotas en que desea dividir su cuenta.
- Cuando el cliente conceda una propina voluntaria al mesero anotándola en la respectiva factura o cartulina, el cajero del hall comedor debe registrarla en el sistema, expedir el comprobante de propinas con el valor respectivo y entregarlo al mesero para que este lo firme.
- Las propinas son voluntarias, no se debe obligar al cliente a concederlas.
- Una vez el mesero mande a imprimir su pedido, este automáticamente se divide, se imprimirá una comanda de alimentos en la cocina de socios y una de bebidas en el bar comedor.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

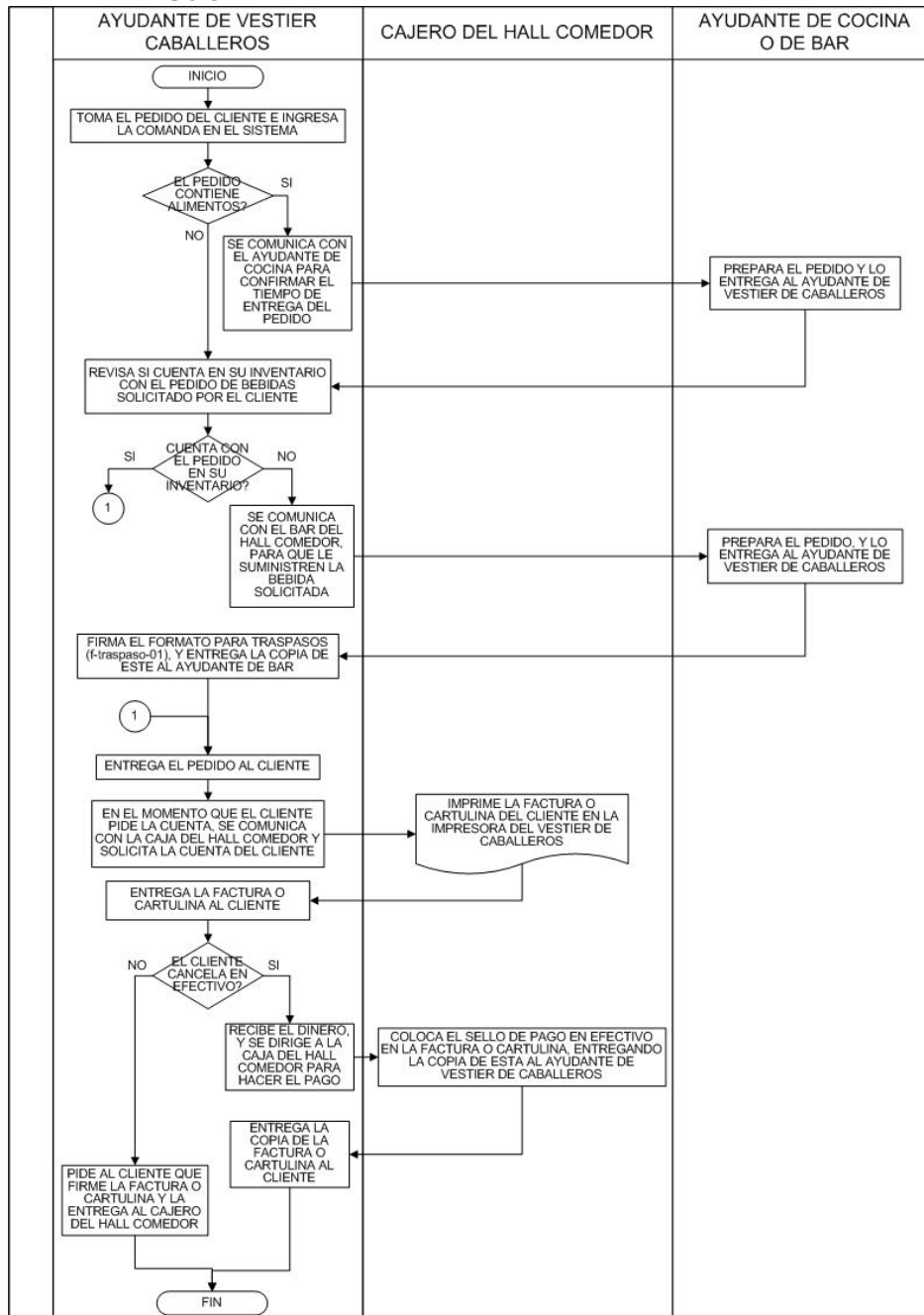
FECHA ELABORACION
2005/08/31

**PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS EN VESTIER DE CABALLEROS**

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-AYBTURCOS-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/31
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-AYBTURCOS-01

PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN VESTIER DE CABALLEROS

OBJETIVO

Suministrar ágilmente un servicio de ventas de alimentos y bebidas en el vestier de caballeros, garantizando el registro de todas las ventas.

ALCANCE

Desde la solicitud del pedido, hasta la cancelación de la cuenta del cliente.

PERIODICIDAD

Cada vez que un cliente solicite un pedido.

RESPONSABLES

Ayudante del vestier caballeros

DEFINICIONES


Cartulina: Comprobante de cobro de consumo utilizado para huéspedes

Factura: Comprobante de venta.

ACTIVIDADES

1. El ayudante del vestier caballeros toma el pedido del cliente e ingresa la comanda en el sistema.
2. El pedido contiene alimentos?
SI: Continúe en el paso 3.
NO: Continúe en el paso 5.
3. El ayudante de vestier caballeros se comunica con el ayudante de cocina para confirmar el tiempo de entrega del pedido.
4. El ayudante de cocina de socios, prepara el pedido y lo entrega al ayudante de vestier de caballeros.
5. El ayudante de vestier caballeros revisa si cuenta en su inventario con el pedido de bebidas solicitado por el cliente.
6. Cuenta con el pedido en su inventario?
SI: Continúe en el paso 9.
NO: Continúe en el paso 6.
7. El ayudante del vestier caballeros se comunica con el bar del hall comedor, para que le suministren la bebida solicitada.
8. El ayudante de bar, prepara el pedido, y lo entrega al ayudante de vestier de caballeros.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---


	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/31
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P- AYBTURCOS-01

9. El ayudante de vestier de caballeros, firma el formato para trasposos (f-traspaso-01), y entrega la copia de este al ayudante de bar.
10. El ayudante de vestier de caballeros entrega el pedido al cliente.
11. En el momento que el cliente pide la cuenta, el ayudante de vestier de caballeros se comunica con la caja del hall comedor y solicita la cuenta del cliente.
12. El cajero del hall comedor, imprime la factura o cartulina del cliente en la impresora del vestier de caballeros.
13. El ayudante de vestier de caballeros entrega la factura o cartulina al cliente.
El cliente cancela en efectivo?
SI: Continúe en el paso 13.
NO: Continúe en el paso 16.
14. El ayudante del vestier caballeros recibe el dinero, y se dirige a la caja del hall comedor para hacer el pago.
15. El cajero del hall comedor coloca el sello de pago en efectivo en la factura o cartulina, entregando la copia de esta al ayudante de vestier de caballeros.
16. El ayudante de vestier de caballeros entrega la copia de la factura o cartulina al cliente, continúe en el paso 17.
17. El ayudante de vestier de caballeros pide al cliente que firme la factura o cartulina y la entrega al cajero del hall comedor.
18. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-traspasos-01: formato para trasposos.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/31
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I- AYBTURCOS-01

INSTRUCTIVO PARA LA VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN VESTIER DE CABALLEROS

- Cuando la comanda registrada contiene pedido de alimentos, esta automáticamente se imprimirá en la cocina de socios.
- El ayudante de vestier de caballeros, puede solicitar un traspaso al bar del hall comedor únicamente cuando las bebidas solicitadas por el cliente no se encuentren en su inventario.
- Al finalizar el turno, el ayudante del vestier caballeros cuenta las facturas y cartulinas correspondientes a las ventas del día y las entrega al cajero del hall comedor.
- Únicamente en el momento que el sistema se encuentre fuera de funcionamiento se pueden realizar comandas manuales y vales de cuentas dividida (patas).

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

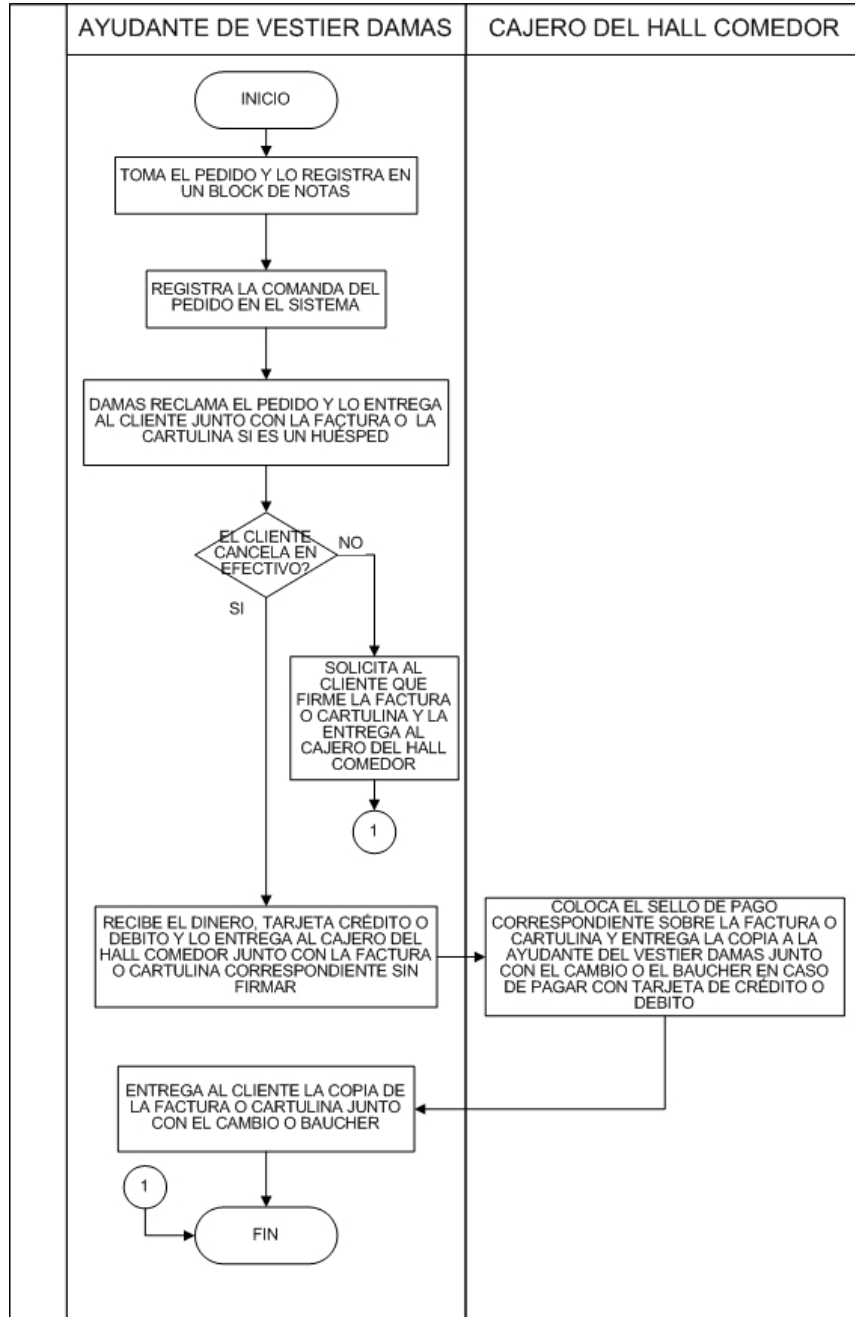
FECHA ELABORACION
2005/08/31

**PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE
ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL VESTIER DAMAS**

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-AYBDAMAS-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Revisó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/31
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-AYBDAMAS-01

PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y CONFITERIAS EN EL VESTIER DAMAS

OBJETIVO

Suministrar ágilmente un servicio de ventas de alimentos y bebidas en el vestier de damas, garantizando el registro de todas las ventas.

ALCANCE

Desde la solicitud del pedido de alimentos, bebidas y/o confitería hasta la entrega del mismo.

PERIODICIDAD

Cada vez que una clienta solicite alimentos, bebidas y/o confitería.

RESPONSABLES

Ayudante del vestier damas

DEFINICIONES


Cartulina: Comprobante de cobro de consumo utilizado para huéspedes

Factura: Comprobante de venta.

ACTIVIDADES

1. La ayudante de vestier damas toma el pedido y lo registra en un block de notas.
2. La ayudante de vestier damas registra la comanda del pedido en el sistema.
3. La ayudante del vestier damas reclama el pedido y lo entrega al cliente junto con la factura o la cartulina si es un huésped.
4. El cliente cancela en efectivo?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 8.
5. La ayudante del vestier damas recibe el dinero, tarjeta crédito o debito y lo entrega al cajero del hall comedor junto con la factura o cartulina correspondiente sin firmar.
6. El cajero del Hall Comedor coloca el sello de pago correspondiente sobre la factura o cartulina y entrega la copia a la ayudante del vestier damas junto con el cambio o el baucher en caso de pagar con tarjeta de crédito o debito.
7. La ayudante del vestier damas entrega al cliente la copia de la factura o cartulina junto con el cambio o baucher y se finaliza el procedimiento
8. La ayudante del vestier damas solicita al cliente que firme la factura o cartulina y la entrega al cajero del Hall comedor.
9. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Revisó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/31
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-VESTIERDAMA-01

INSTRUCTIVO PARA LA VENTA DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y CONFITERIAS EN EL VESTIER DAMAS

- La ayudante de vestier damas debe registrar en el sistema la comanda del pedido solicitado.
- La ayudante de vestier damas, debe comunicar a la clienta el tiempo aproximado de entrega del pedido.
- La ayudante de vestier damas, debe pedirle al cajero del hall comedor la factura o cartulina correspondiente a la venta.
- La ayudante de vestier damas debe entregar inmediatamente el dinero correspondiente a pagos en efectivo al cajero del hall comedor.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Revisó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

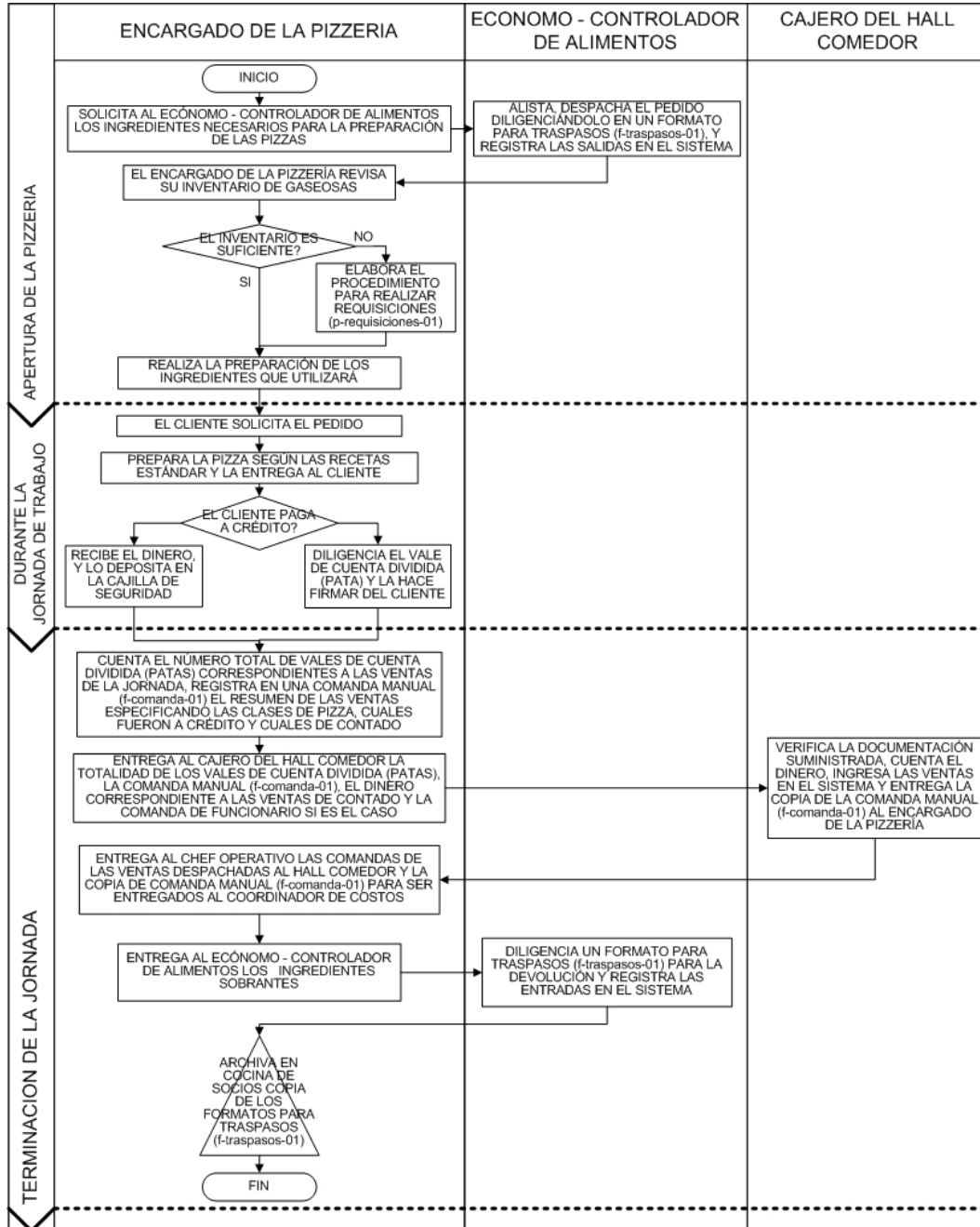
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/30

PROCEDIMIENTO PARA LA PIZZERIA

PAGINA 1 DE 3

CÓDIGO
P-PIZZERIA-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/30
		PAGINA 2 DE 3
		CÓDIGO P-PIZZERIA-02

PROCEDIMIENTO PARA LA PIZZERIA

OBJETIVO

Efectuar control sobre la materia prima utilizada, garantizando el registro de las ventas.

ALCANCE

Desde que se solicita los alimentos y bebidas para la pizzería hasta la venta de los productos.

PERIODICIDAD

Cada vez que se abre el servicio de la pizzería.

RESPONSABLES

Ecónomo – controlador de alimentos, encargado de pizzería y el auxiliar de almacén.

DEFINICIONES

Vale de cuenta dividida (pata): Comprobante de cobro manual.

ACTIVIDADES:


Apertura de la pizzería

1. El encargado de la pizzería solicita al ecónomo – controlador de alimentos los ingredientes necesarios para la preparación de las pizzas.
2. El ecónomo – controlador de alimentos alista, despacha el pedido diligenciándolo en un formato para traspasos (f-traspasos-01), y registra las salidas en el sistema.
3. El encargado de la pizzería revisa su inventario de gaseosas.
El inventario es suficiente?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 4.
4. El encargado de la pizzería elabora el procedimiento para realizar requisiciones (p-requisiciones-01).
5. El encargado de la pizzería realiza la preparación de los ingredientes que utilizará.

Durante la jornada de trabajo

6. El cliente solicita el pedido.
7. El encargado de la pizzería prepara la pizza según las recetas estándar y la entrega al cliente.
8. El cliente paga a crédito?
SI: Continúe en el paso 9.
NO: Continúe en el paso 10.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/30
		PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO P-PIZZERIA-02

9. El encargado de la pizzería diligencia el vale de cuenta dividida (pata) y la hace firmar del cliente.
10. El encargado de la pizzería recibe el dinero, y lo deposita en la cajilla de seguridad.

Terminación de la jornada


11. El encargado de la pizzería cuenta el número total de vales de cuenta dividida (patas) correspondientes a las ventas de la jornada, registra en una comanda manual (f-comanda-01) el resumen de las ventas especificando las clases de pizza, cuales fueron a crédito y cuales de contado.
12. El encargado de la pizzería entrega al cajero del Hall comedor la totalidad de los vales de cuenta dividida (patas), la comanda manual (f-comanda-01), el dinero correspondiente a las ventas de contado y la comanda de funcionario si es el caso.
13. El cajero del Hall comedor verifica la documentación suministrada, cuenta el dinero, ingresa las ventas en el sistema y entrega la copia de la comanda manual (f-comanda-01) al encargado de la pizzería.
14. El encargado de la pizzería entrega al chef operativo las comandas de las ventas despachadas al hall comedor y la copia de comanda manual (f-comanda-01) para ser entregados al coordinador de costos.
15. El encargado de la pizzería entrega al ecónomo – controlador de alimentos los ingredientes sobrantes.
16. El ecónomo – controlador de alimentos diligencia un formato para traspasos (f-traspasos-01) para la devolución y registra las entradas en el sistema.
17. El encargado de la pizzería archiva en cocina de socios copia de los formatos para traspasos (f-traspasos-01) hechos con el ecónomo – controlador de alimentos.
18. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

FORMATOS UTILIZADOS

f-traspasos-01: formato para traspasos

f-comanda-01: Comanda manual

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/30
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-PIZZERIA-02

INSTRUCTIVO PARA LA PIZZERIA

- La pizzería prestará su servicio los días jueves, viernes y sábados a partir de las 4:00 p.m.
- El ecónomo – controlador de alimentos debe elaborar un formato para traspasos (f-traspasos-01) y hacer el registro respectivo en el sistema, cada vez que le reciba o entregue alimentos al encargado de la pizzería.
- Los vales de cuenta dividida (patas) deben estar debidamente diligenciadas, registrando el valor total del pedido tanto en números como en letras.
- El encargado de la pizzería es responsable de su inventario al igual que del dinero y los vales de cuenta dividida (patas) recibidos.
- El encargado de la pizzería debe registrar en la comanda manual (f-comanda-01), las ventas efectuadas, separándolas por tipo de pizza y si fueron realizadas de contado o a crédito.
- El encargado de la pizzería debe verificar junto con el cajero del Hall comedor la información registrada en los vales de cuenta dividida (patas) y la comanda manual (f-comanda01) y quedarse con la copia de esta última.
- El encargado de la pizzería debe mantener su lugar de trabajo en óptimas condiciones de orden y limpieza.
- El encargado de la pizzería debe comunicar al cliente en cuanto tiempo aproximadamente tendrá listo su pedido.
- El chef operativo debe entregar el movimiento de la pizzería (comandas de ventas del hall comedor y copia de la comanda manual (f-comanda-01)) el día sábado al coordinador de costos.
- El encargado de la pizzería debe solicitar al auditor los vales de cuenta dividida (patas) y firmar la planilla de numeración de vales de cuenta dividida (f-patas-01), como constancia de la entrega.
- El coordinador de costos debe realizar inspecciones no programadas a la pizzería para observar la operación.
- El coordinador de costos debe confrontar las ventas hechas, junto con la materia prima utilizada, y compararlos con las recetas estándar. Cuando se presente diferencias entre los valores, el coordinador de costos debe comunicarse con el chef operativo y el coordinador de alimentos y bebidas para encontrar las causas de la situación.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

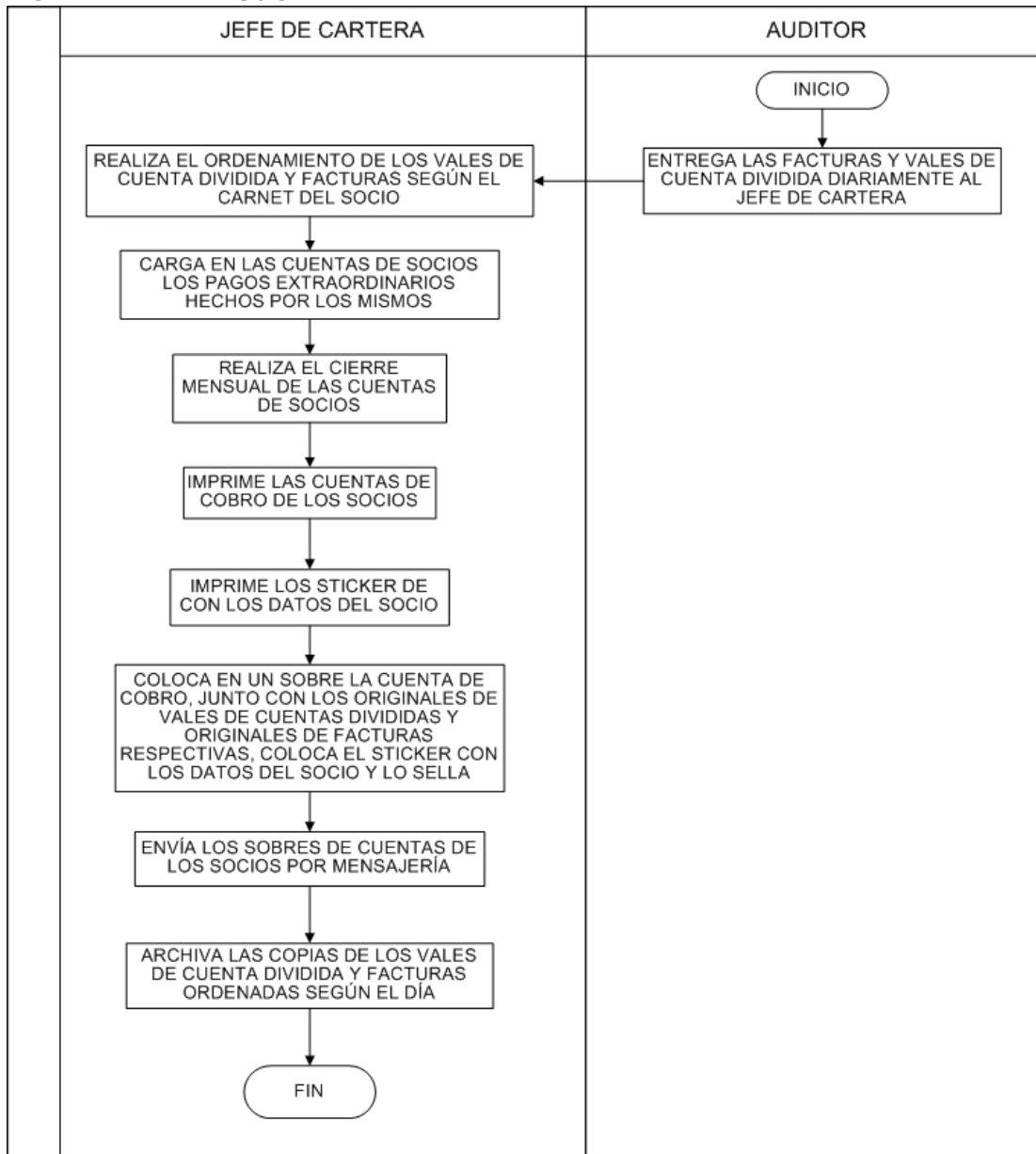
FECHA ELABORACION
2005/08/10

**PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACION DE
CUENTA MENSUAL A SOCIOS**

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-CSOCIO-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/10
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-CSOCIO-01

PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACION DE CUENTA MENSUAL A SOCIOS

OBJETIVO

Determinar con exactitud las obligaciones de cada uno de los socios ante la empresa.

ALCANCE

Desde la entrega de las facturas y vales de cuenta dividida, hasta el envío final de la cuenta mensual al socio.

PERIODICIDAD

Mensualmente

RESPONSABLES

Jefe de cartera

DEFINICIONES

Cartulina: Comprobante de cobro de consumo utilizado para huéspedes


Factura: Comprobante de venta.

Vale de cuenta dividida (pata): Comprobante de cobro manual.

ACTIVIDADES

1. El auditor entrega las facturas, vales de cuenta dividida y planilla de informes de venta, formato de venta de eventos (comunicación) (f-eventos-01) diariamente al jefe de cartera.
2. El jefe de Cartera realiza el ordenamiento de los vales de cuenta dividida (pata) y facturas según el carnet del socio.
3. El jefe de cartera archiva los originales de facturas y vales de cuenta dividida.
4. El jefe de cartera realiza la importación de los consumos de cada socio en el modulo de cartera.
5. El jefe de Cartera abona en las cuentas de socios los pagos hechos en corporaciones, bancos y caja de tesorería.
6. El jefe de Cartera realiza el cierre mensual de las cuentas de socios.
7. El jefe de Cartera imprime las cuentas de cobro de los socios y los sticker con sus datos.
8. El jefe de cartera entrega a la mensajería las cuentas de cobro de los socios, los sticker, los originales de las facturas y vales de cuenta dividida.
9. El jefe de Cartera archiva las copias de los vales de cuenta dividida y facturas ordenadas según el día.
10. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/10
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-CSOCIO-01

INSTRUCTIVO PARA LA LIQUIDACIÓN DE CUENTA MENSUAL A SOCIOS

- El jefe de cartera debe registrar los pagos extraordinarios hechos por los socios, antes de realizar el cierre de cartera.
- El jefe de cartera debe enviar la cuenta de cobro con todos los soportes respectivos (vales de cuenta dividida y facturas) al socio para que este tenga total conocimiento de cuales fueron sus consumos.
- El jefe de cartera debe archivar las copias de los soportes de las cuentas de socios, para que pueda efectuar una verificación en el momento que un socio lo requiera.
- Cuando se termine el plazo para el pago de las obligaciones de cada socio, el jefe de cartera debe actualizar el estado de cuenta del socio y reportar su morosidad.
- Luego del cierre de cartera, se debe entregar un informe al coordinador administrativo y financiero donde especifique el estado de las cuentas de los socios.
- El jefe de cartera debe reunirse cada vez que se realice el cierre de cartera con la asistente de Gerencia para comunicarse las novedades con relación a los estados de los socios.
- Cuando el socio que realiza un evento, no desee que sea cargado a su cuenta mensual, el jefe de cartera debe realizar una cuenta de cobro por este concepto.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

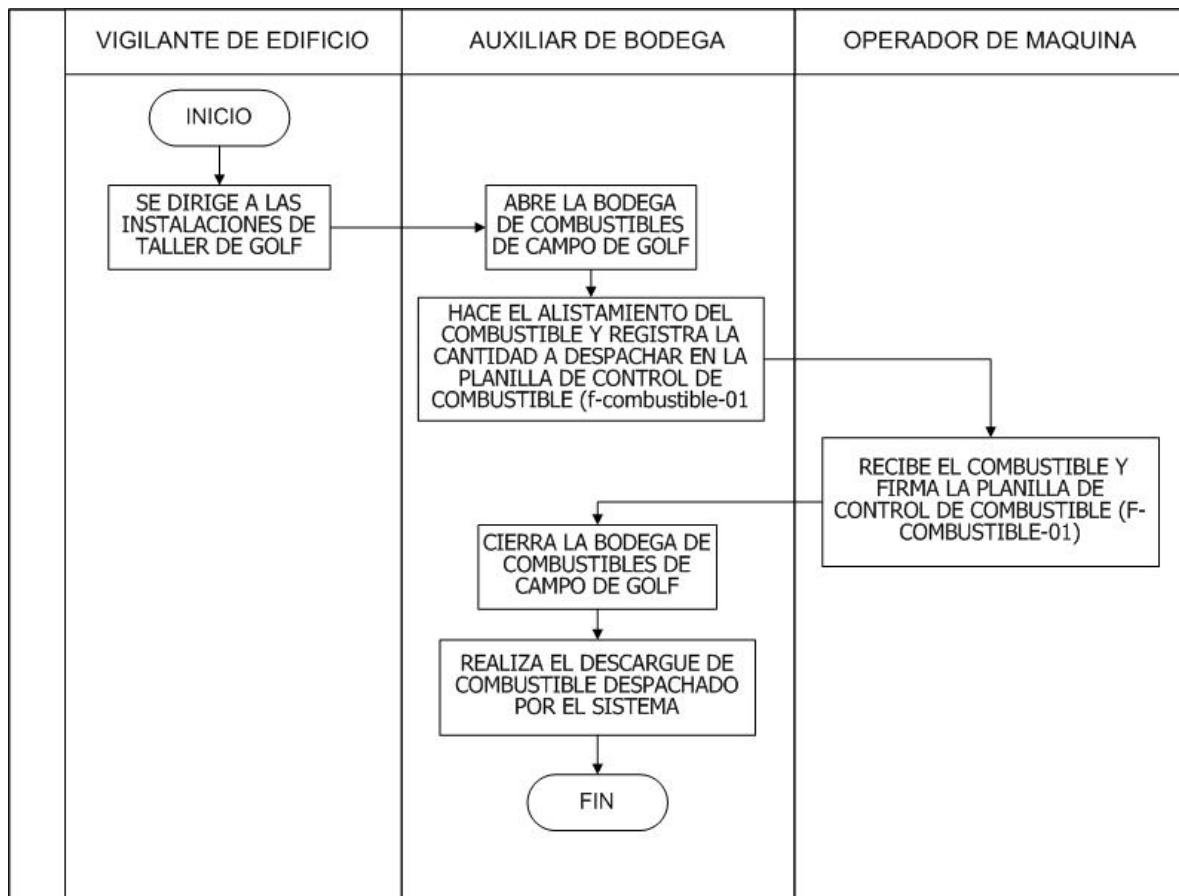
FECHA ELABORACION
2005/08/25

PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE
COMBUSTIBLES

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-COMBUSTIBLE-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/25
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-COMBUSTIBLE-01

PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE COMBUSTIBLES

OBJETIVO

Aprovechar de una manera eficiente la cantidad de combustibles disponible para las maquinas del club campestre.

ALCANCE

Desde que se abren las bodegas de combustibles, hasta el despacho y descargue de los mismos.

RESPONSABLE

Departamento de seguridad y auxiliar de bodega.

PERIODICIDAD

Diariamente


ACTIVIDADES

1. El auxiliar de bodega y el vigilante de edificio, se dirigen a las instalaciones de taller de golf, en el horario establecido.
2. El auxiliar de bodega y el vigilante, abren la bodega de combustibles de campo de golf.
3. El auxiliar de bodega, hace el alistamiento del combustible y registra la cantidad a despachar en la planilla de control de combustible (f-combustible-01).
4. El operador de la maquina recibe el combustible y firma la planilla de control de combustible (f-combustible-01).
5. Una vez se despache el combustible necesario para las maquinas, el auxiliar de bodega y el vigilante de edificio cierran la bodega de combustibles de campo de golf.
6. El auxiliar de bodega realiza el descargue de combustibles en el sistema.
7. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-combustible-01: planilla de control de combustible.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/25
		PAGINA 1 DE 2
		CODIGO I-COMBUSTIBLE-01

INSTRUCTIVO PARA CONTROL DE COMBUSTIBLES

- El horario establecido para el tanqueo de maquinas es de 6:00 a.m. y 12:30 p.m. de Lunes a Viernes. Los Sábados, Domingos y días Festivos, el horario de tanqueo de maquinas es a las 5:00 a.m.
- Solo el auxiliar de bodega y el vigilante de edificio son los autorizados para abrir la bodega de combustibles y verificar el despacho de los mismos.
- Todas las cantidades suministradas de combustible debe registrarse en la planilla de control de combustible (f-combustible-01).
- El tanqueo de las maquinas se debe hacer en presencia del vigilante de edificio.
- Cuando eventualmente se necesite el despacho de combustibles por fuera del horario establecido se debe comunicar al auxiliar de bodega, y este último al vigilante de edificio para que estos abran la bodega de combustibles de campo de golf.
- El coordinador de campo de golf debe verificar que el combustible suministrado a las maquinas se utilice en las tareas del día.
- Una vez se termine de suministrar el combustible a las maquinas las personas responsables (auxiliar de bodega y vigilante de edificio) deben asegurarse que la bodega quede bien cerrada antes de abandonar las instalaciones del taller de golf.
- El auxiliar de bodega debe realizar diariamente el descargue de la cantidad de combustible suministrada por el sistema.
- El auxiliar de bodega expedirá los informes necesarios para el control del inventario a su responsabilidad.
- Cuando se haga necesaria la compra de combustible, se debe realizar el procedimiento para realizar requisiciones (p-requisiciones-01).

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/25

PAGINA 2 DE 2

CODIGO
I-COMBUSTIBLE-01

- La maquinaria actual a la cual se utiliza combustible es la siguiente:

No	NOMBRE	MARCA	GASOLINA	ACPM	CAPACIDAD (Galones)
1	Greenera 1000 No 1	Toro	X		0,65
2	Greenera 1000 No 2	Toro	X		0,65
3	Greenera 1000 No 3	Toro	X		0,75
4	Greenera 22	John Deere	X		0,75
5	Tractor Grande	Ford		X	13
6	Tractor Pequeño	Ford		X	13
7	Tractor 1070	John Deere		X	10,6
9	Tractor Mt 750	Mitsubishi		X	12
9	Sand-Pro 3020	Toro	X		6
10	Sand-Pro	Smithco		X	8
11	Guadañadora Bp No 1	Shindaywa	X		0,32
12	Guadañadora Bp No 2	Shindaywa	X		0,32
13	Guadañadora Bp No 3	Shindaywa	X		0,32
14	Guadañadora Bp No 4	Shindaywa	X		0,32
15	Guadañadora B 45 No 5	Shindaywa	X		0,29
16	Corta setos	Shindaywa	X		0,25
17	Motosierra 051	Sthil	X		0,47
18	Motosierra 017	Sthil	X		0,067
19	Tortuga 22	Toro	X		1
20	Tortuga Mt 110	Yamaha	X		1
21	Saca Prado	Ryan	X		1,5
22	Aireadora	Ryan	X		2,5
23	Verticut	Ryan	X		2
24	Rana Zanjera	Briggs & Traton	X		1
25	Sopladora CR 420	Sthil	X		0,45
26	Sopladora Blz	Maruyama	X		0,45
27	Tricimoto	Honda	X		2
28	Reel Master 216	Toro		X	6,5
29	Abonadora de verdes	Briggs & Traton	X		1
30	Trituradora de Hojas	Shipper	X		2,3
31	Aspiradora 142	John Deere	X		8
32	Hidrolavadora Bpw 2400	Briggs & Traton	X		1,4
33	Camioneta Luv 2300	Chevrolet	X		12

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

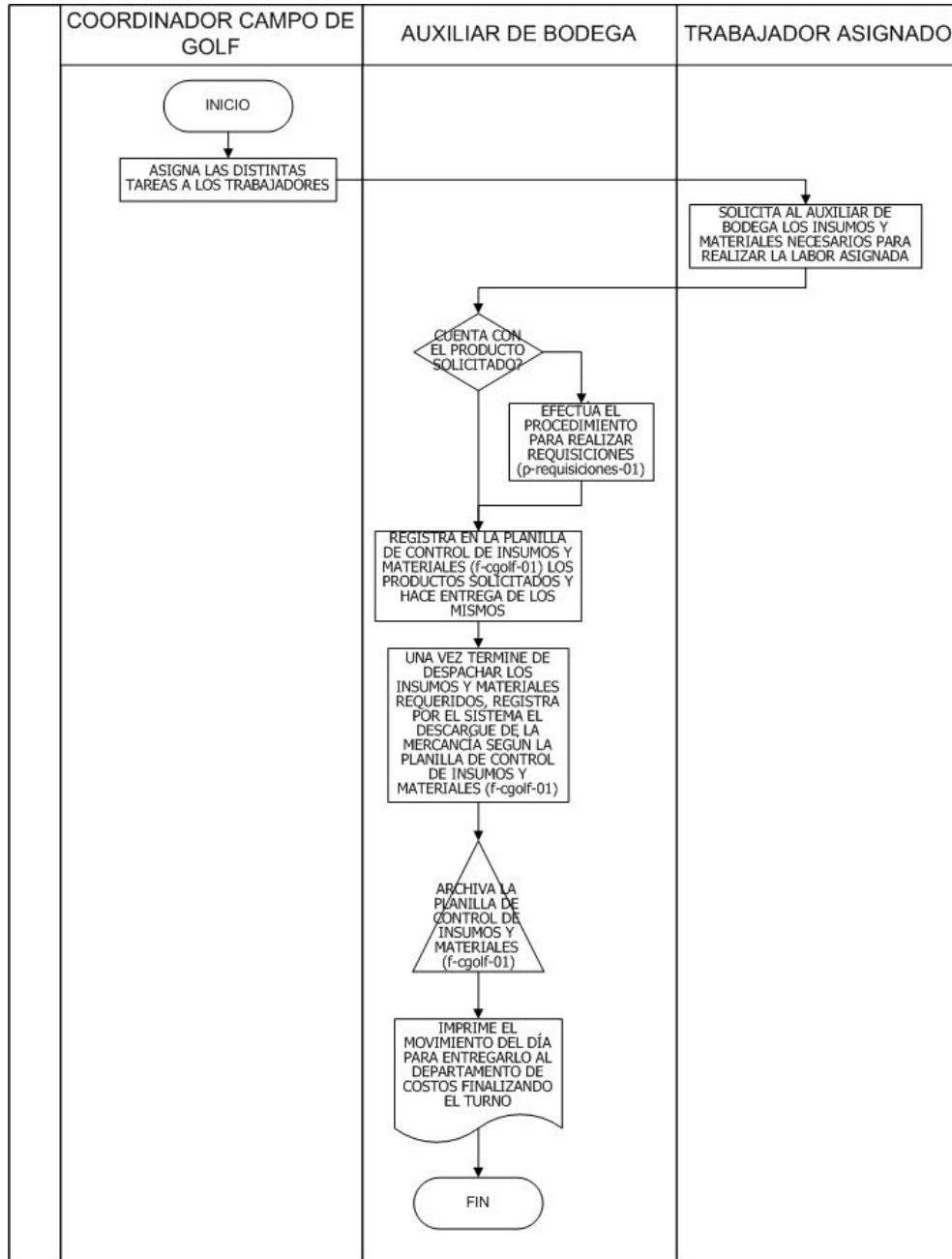
FECHA ELABORACION
2005/08/25

**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INSUMOS Y
MATERIALES DE CAMPO DE GOLF**

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-CGOLF-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/25
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-CGOLF-02

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INSUMOS Y MATERIALES EN EL CAMPO DE GOLF

OBJETIVO

Ejercer control sobre la utilización de los insumos y materiales en los diferentes trabajos del área de campo de golf.

ALCANCE

Desde que se realiza la requisición de los insumos hasta que se registran las salidas de los mismos para las distintas tareas del área.

PERIODICIDAD

Cada vez que se requiera insumos para desarrollar las distintas tareas en el campo de golf.

RESPONSABLE

Auxiliar de bodega.


ACTIVIDADES

1. El coordinador de campo de golf asigna las distintas tareas a los trabajadores.
2. El trabajador solicita al auxiliar de bodega los insumos y materiales necesarios para realizar la labor asignada.
3. El auxiliar de bodega verifica la existencia del producto solicitado.
Cuenta con el producto solicitado?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 4.
4. El auxiliar de bodega efectúa el procedimiento para realizar requisiciones (p-requisiciones-01).
5. El auxiliar de bodega registra en la planilla de control de insumos y materiales (f-cgolf-01) los productos solicitados y hace entrega de los mismos.
6. Una vez termine de despachar los insumos y materiales requeridos, el auxiliar de bodega registra por el sistema el descargue de la mercancía según la planilla de control de insumos y materiales (f-cgolf-01).
7. El auxiliar de bodega archiva la planilla de control de insumos y materiales (f-cgolf-01) e imprime el movimiento del día para entregarlo al departamento de costos finalizando el turno.
8. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-cgolf-01: planilla de control de insumos y materiales

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/25
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-CGOLF-02

INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DE INSUMOS Y MATERIALES EN EL CAMPO DE GOLF

- La asignación de los trabajadores para cada tarea debe hacerla el coordinador de campo de golf.
- El inventario del área de campo de golf debe mantenerse actualizados.
- Cada insumo y material despachado debe ser consignado en la planilla de control de insumos y materiales (f-cgolf-01).
- El coordinador de campo de golf tiene la responsabilidad de inspeccionar que los insumos despachados por el auxiliar de bodega se utilicen en la realización de los trabajos asignados.
- Diariamente al final del turno, el auxiliar de bodega debe entregar el movimiento del día al departamento de costos.
- El coordinador de campo de golf, revisará semanalmente la planilla de control de insumos y materiales (f-cgolf-01), teniendo especial atención en las tareas realizadas y el consumo de insumos para las mismas.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

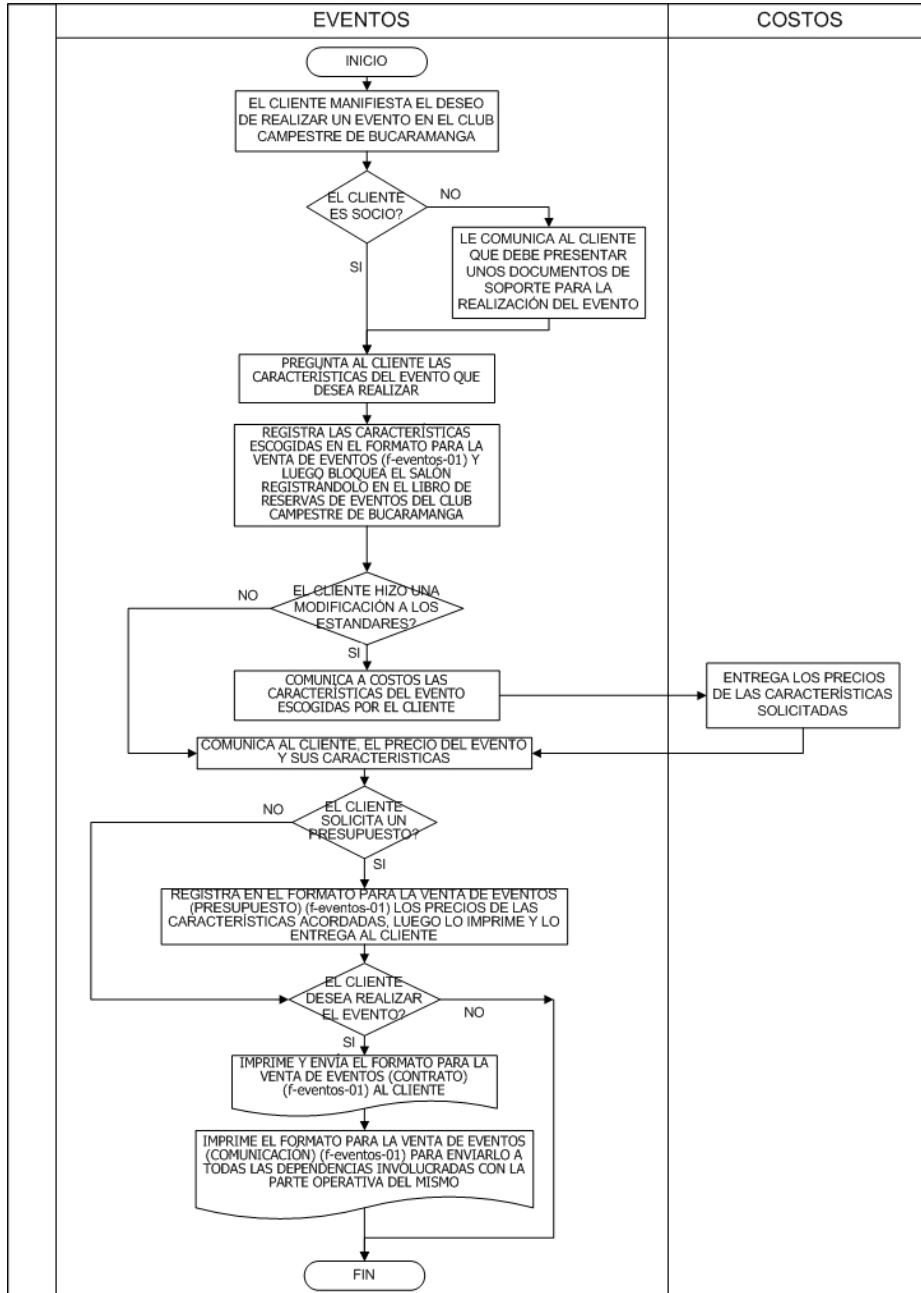
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/05

**PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE EVENTOS
EMPRESARIALES**

PAGINA 1 DE 3

CÓDIGO
P-EVENTOSE-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/05
		PAGINA 2 DE 3
		CÓDIGO P-EVENTOSE-02

PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE EVENTOS EMPRESARIALES

OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la venta de eventos empresariales, que permita una mejor prestación del servicio en la ejecución de los mismos, en busca de la satisfacción del cliente.

ALCANCE

Desde la solicitud de realización del evento por parte del cliente, hasta la comunicación del memorando de realización del evento correspondiente.

PERIODICIDAD

Cada vez que un cliente desee realizar un evento en el club.

RESPONSABLE

Área de eventos y el área de costos

DEFINICIONES

Estándares: Son las características de los eventos propuestas por el club a los clientes que deseen realizar eventos.


Características: Son todos los requerimientos que debe contener el evento como menús, salón, montaje, etc.

Parte operativa: Se refiere a todas las actividades que involucran la realización del evento como montaje, elección del personal, consecución de recursos, etc.

ACTIVIDADES

1. El cliente manifiesta a eventos el deseo de realizar una actividad en las instalaciones del Club Campestre de Bucaramanga.
2. El Cliente es socio?
SI: Continúe en el paso 4.
NO: Continúe en el paso 3.
3. La coordinadora de eventos le comunica al cliente que debe presentar unos documentos de soporte para la realización del evento (ver documentación de este procedimiento), además le solicita presentar una garantía para el pago del mismo.
4. La coordinadora de eventos pregunta al cliente las características de la actividad, las registra en el formato para al venta de eventos (f-eventos-01), y luego bloquea el salón registrándolo en el libro de reservas de eventos.
5. El cliente hizo alguna modificación en los estándares?
SI: Continúe en el paso 6.
NO: Continúe en el paso 8.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/05
		PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO P-EVENTOSE-02

6. La coordinadora de eventos comunica al coordinador de costos las características del evento escogidas por el cliente.
7. El coordinador de costos entrega los precios de las características solicitadas.
8. La coordinadora de eventos comunica al cliente, el precio del evento y sus características.
9. El cliente solicita un presupuesto?
SI: Continúe en el paso 10.
NO: Continúe en el paso 11.
10. La coordinadora de eventos registra en el formato para la venta de eventos (presupuesto) (f-eventos-01) los precios de las características acordadas, luego lo imprime y lo entrega al cliente.
11. El cliente acepta realizar el evento?
SI: Continúe en el paso 12.
NO: Fin del procedimiento.
12. La coordinadora de eventos imprime y envía el formato para la venta de eventos (contrato) (f-eventos-01) al cliente.
13. La coordinadora de eventos imprime el formato para la venta de eventos (comunicación) (f-eventos-01) para enviarlo a todas las dependencias involucradas con la parte operativa del mismo.
14. FIN DEL PROCEDIMIENTO.


DOCUMENTACIÓN

- PERSONA JURÍDICA NO SOCIA:
 - Garantía de pago del evento por parte de la empresa.
 - Certificado reciente de cámara de comercio.
 - Fotocopia de la cedula del representante legal y/o persona responsable del evento.
 - Una referencia bancaria con número telefónico para verificación.
 - Dos referencias comerciales con números telefónicos para verificación.

FORMATOS UTILIZADOS

f-eventos-01: formato para la venta de eventos (se utiliza para contrato, presupuesto y comunicación)

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/05
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-EVENTOSE-02

INSTRUCTIVO PARA LA VENTA DE EVENTOS EMPRESARIALES

- La entrega de la documentación establecida para los clientes deben hacerse antes de la fecha de confirmación del evento, para efectuar una posible verificación de las referencias.
- La garantía de pago por parte del cliente puede darse de dos formas: Con el pago de un anticipo del 50% del valor del evento, o con un documento de la empresa que contenga una autorización de la misma para realizar la clase de evento solicitado, el valor del evento y la forma de pago.
- Toda cotización por fuera de los estándares establecidos, debe consultarse con el departamento de costos para que esta emita el respectivo precio.
- Cuando un cliente desee un descuento adicional por el valor del evento, se debe solicitar la autorización de la Gerencia. Simultáneamente se elaborará un memorando de comunicación al auditor notificando la petición de descuento.
- El contrato de realización de eventos será enviado al cliente con la mayor anticipación a la fecha de realización del evento, pidiéndole al cliente que haga llegar el contrato firmado antes de la fecha acordada.
- El contrato de realización de eventos firmado se puede recibir vía fax, pero se debe exigir al cliente que envíe el original del mismo ya sea con el responsable del evento o por correo certificado.
- Al finalizar el evento el responsable del mismo debe firmar la factura emitida por el cajero, donde se relaciona el valor total del evento.
- La cuenta de cobro será enviada a la respectiva empresa en la menor brevedad posible.
- El formato para la venta de eventos (f-eventos-01) sirve para tres cosas: Contrato, Presupuesto y Comunicación.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

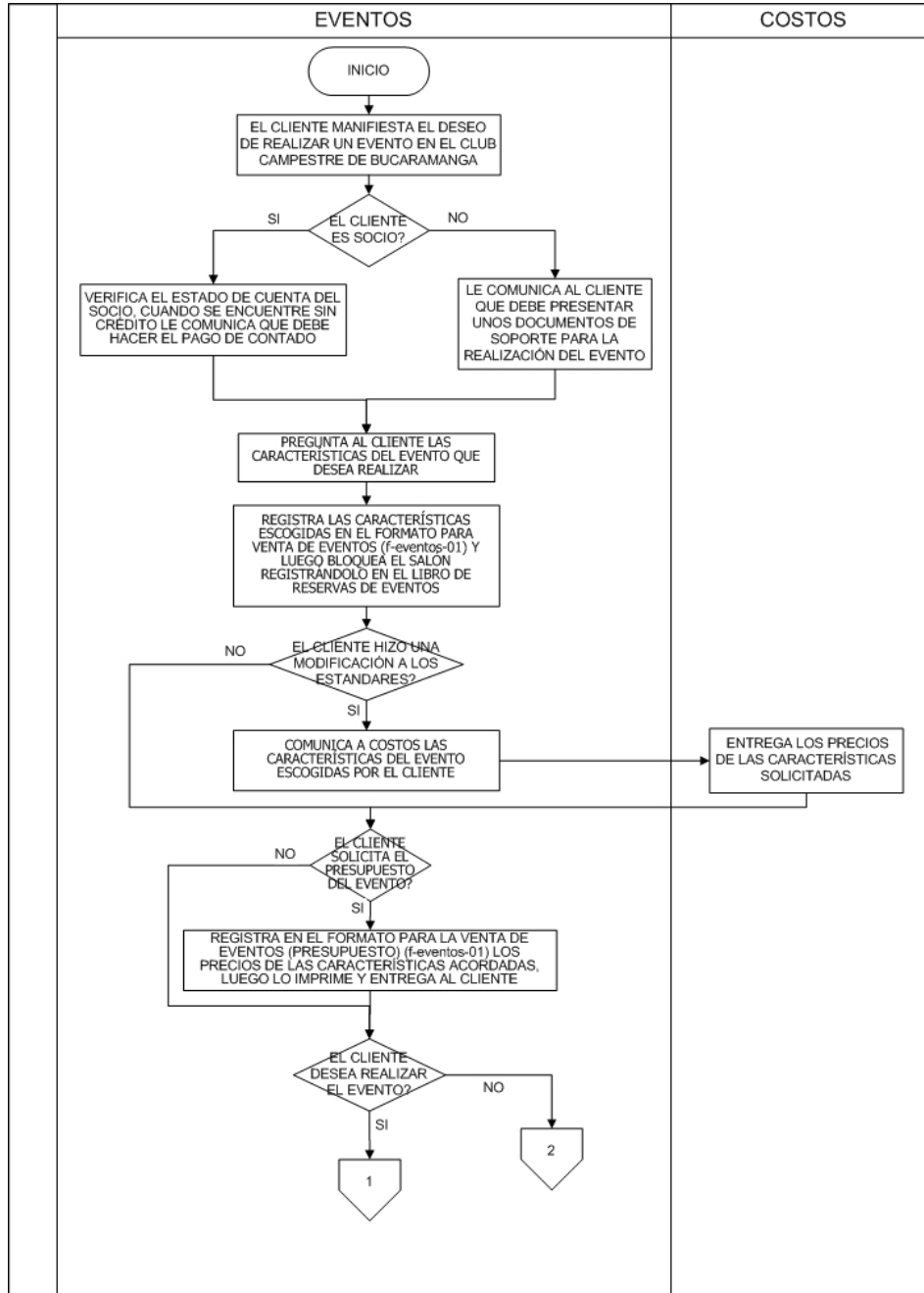
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/05

**PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE EVENTOS
SOCIALES**

PAGINA 1 DE 4

CÓDIGO
P-EVENTOSS-02

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



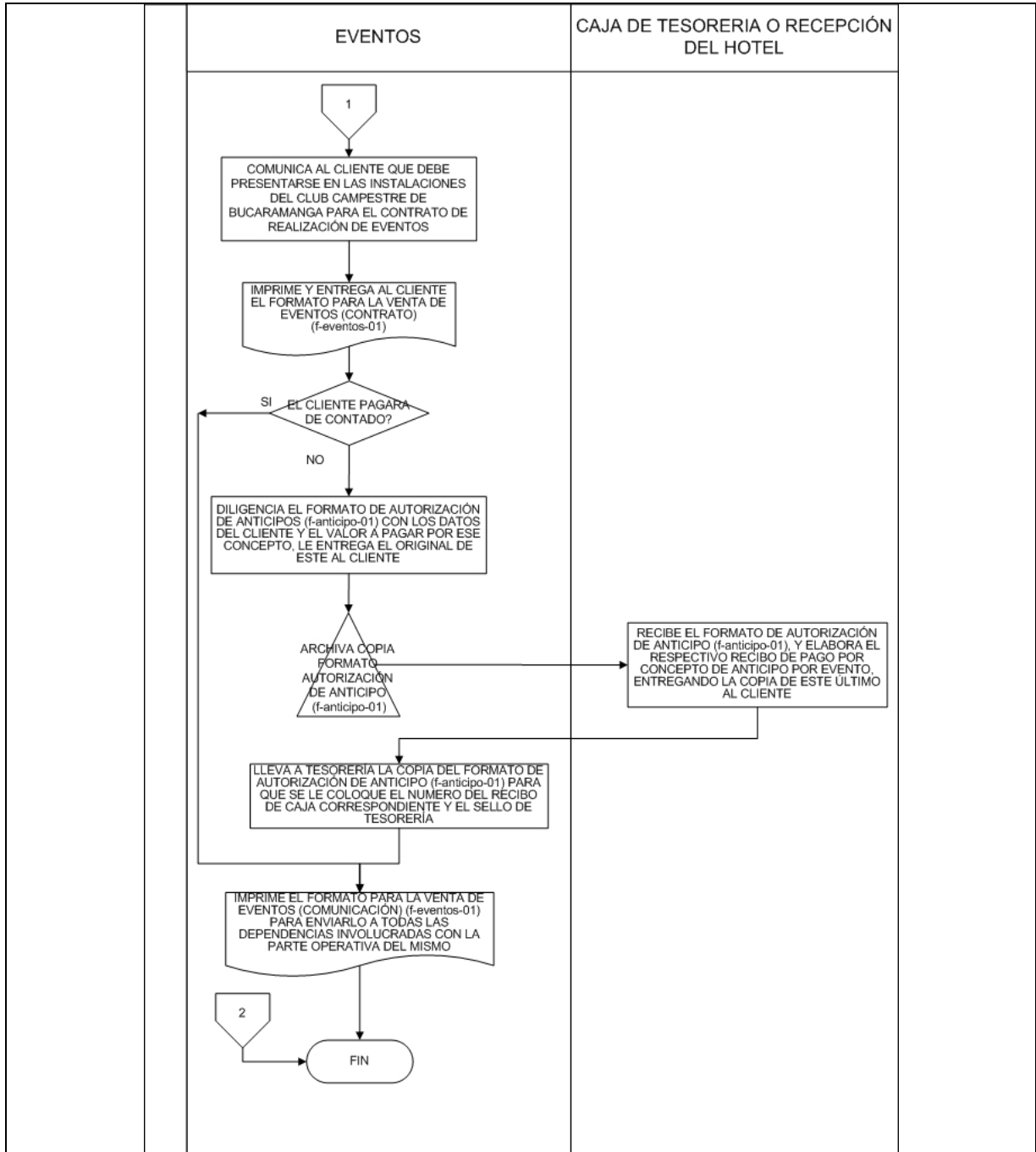
CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACIÓN
2005/08/05

**PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE EVENTOS
SOCIALES**

PAGINA 2 DE 4


CÓDIGO
P-EVENTOSS-02



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/05
		PAGINA 3 DE 4
		CÓDIGO P-EVENTOSS-02

PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE EVENTOS SOCIALES

OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la venta de eventos sociales, que permita una mejor prestación del servicio en la ejecución de los mismos.

ALCANCE

Desde la solicitud de realización del evento, hasta la comunicación del memorando de realización del evento correspondiente.

PERIODICIDAD

Cada vez que un cliente desee realizar un evento social en el club.

RESPONSABLE

Coordinadora de eventos y coordinador de costos

DEFINICIONES

Estado de cuenta del socio: El socio puede poseer tres estados de cuenta: al día, sin créditos y en paredón sin servicios.

Estándares: Son las características y precios de los eventos propuestas por el club.


Características: Son todos los requerimientos del evento

Parte operativa: Son todas las actividades que involucran la realización del evento

ACTIVIDADES

1. El cliente manifiesta el deseo de realizar un evento social.
2. El Cliente es socio?
SI: Continúe en el paso 4.
NO: Continúe en el paso 3.
3. La coordinadora de eventos le comunica al cliente que debe presentar unos documentos de soporte para la realización del evento (ver documentación de este procedimiento) y la forma como se debe realizar el pago, luego continúe en el paso 5.
4. La coordinadora de eventos verifica el estado de cuenta del socio, cuando se encuentre sin crédito le comunica que debe hacer el pago de contado.
5. La coordinadora de eventos pregunta al cliente las características del evento que desea realizar y luego bloquea el salón registrándolo en el libro de reservas de eventos.
6. La coordinadora de eventos registra las características escogidas en el formato para la venta de eventos (f-eventos-01).
7. El cliente hizo alguna modificación en los estándares?
SI: Continúe en el paso 8.
NO: Continúe en el paso 10.
8. La coordinadora de eventos comunica al coordinador de costos las características del evento escogidas por el cliente.
9. El coordinador de costos entrega los precios de las características solicitadas a la coordinadora de eventos.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/05
		PAGINA 4 DE 4
		CÓDIGO P-EVENTOSS-02

10. El cliente solicita el presupuesto del evento?
SI: Continúe en el paso 11.
NO: Continúe en el paso 12.
11. La coordinadora de eventos registra en el formato para la venta de eventos (presupuesto) (f-eventos-01) los precios de las características lo entrega al cliente.
12. El cliente acepta realizar el evento?
SI: Continúe en el paso 13.
NO: Fin del procedimiento.
13. La coordinadora de eventos comunica al cliente que debe presentarse en las instalaciones del Club Campestre de Bucaramanga para firmar el contrato.
14. La coordinadora de eventos imprime y entrega al cliente el formato para la venta de eventos (contrato)(f-eventos-01).
15. El cliente pagará de contado?
SI: Continúe en el paso 15.
NO: Continúe en el paso 20.
16. La coordinadora de eventos diligencia el formato de autorización de anticipos (f-antipico-01) y le entrega el original de este al cliente.
17. La auxiliar de tesorería recibe el original del formato de autorización de anticipo (f-antipico-01), y elabora el respectivo recibo de caja entregando el original al cliente.
18. La auxiliar de tesorería registra en el formato de control de anticipos (f-cantipico-01), la información del anticipo hecho.
19. La coordinadora de eventos lleva a tesorería la copia del formato de autorización de anticipo (f-antipico-01) para que se le coloque el número del recibo de caja correspondiente y el sello de tesorería.
20. La coordinador de eventos registra en el formato de control de anticipos (f-cantipico-01), la información del anticipo hecho y archiva la copia del formato de autorización de anticipo (f-antipico-01).
21. La coordinadora de evento imprime el formato para la venta de eventos (comunicación) (f-eventos-01) para enviarlo a todas las dependencias involucradas con la parte operativa del mismo.
22. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

DOCUMENTACIÓN

Carta de presentación de un socio activo del club con firma y nro. de carnet.


FORMATOS UTILIZADOS

f-eventos-01: formato para la venta de eventos

f-antipico-01: formato de autorización de anticipo

f-cantipico-01: formato de control de anticipos

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/05
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-EVENTOSS-02

INSTRUCTIVO PARA LA VENTA DE EVENTOS SOCIALES

- Cuando un socio que desee efectuar un evento se encuentre sin crédito, eventos le comunica que debe hacer el pago de contado.
- Toda propuesta por fuera de los estándares establecidos, debe consultarse con el coordinador de costos para que esta emita el respectivo precio.
- Cuando un cliente desee un descuento adicional por el valor del evento, se debe solicitar la autorización de la Gerencia. Simultáneamente se elaborará un memorando de comunicación al auditor notificando la petición de descuento.
- Después de la firma del contrato, se pueden hacer cambios para las características del evento, pero que se encuentren dentro las condiciones presentadas en las cláusulas establecidas, para los casos donde suceda esta novedad se procederá a cargar a la cuenta los consumos adicionales.
- Los eventos sociales se deben confirmar por mínimo treinta (30) días antes de la realización del evento y se debe firmar el contrato quince (15) días antes de la realización del evento.
- Todo pago de anticipo debe hacerse con el formato de autorización de anticipos (f-anticipo-01), respetando el consecutivo, siguiendo el procedimiento para la venta de eventos sociales (p-eventoss-02).
- Diariamente la coordinadora de eventos debe llevar a tesorería las copias de los formatos de autorización de anticipos (f-anticipo-01), para que se le coloque el número del recibo de caja correspondiente a cada uno y el sello de tesorería.
- Tanto la coordinadora de eventos como la auxiliar de tesorería deben llevar un formato de control de anticipos (f-canticipo-01) y presentarlo semanalmente al coordinador administrativo y financiero.
- Cuando se le agoten los formatos de autorización de anticipos (f-anticipo-01) a la coordinadora de eventos debe solicitarlos a la jefe de tesorería.
- El coordinador administrativo y financiero debe realizar una revisión de los anticipos hechos mínimo una vez al mes.
- Todo formato que se diligencie de manera incorrecta debe ser anulado y archivado original y copia. Nunca debe ser destruido.
- Cuando un socio desee pagar de contado, eventos deberá comunicarle al cliente que el pago del evento lo podrá efectuar en la caja de tesorería o en la recepción del hotel cuando la anterior se encuentre cerrada y que exija el original del recibo de caja.
- Por ningún motivo un evento debe realizarse antes de la firma del respectivo contrato de realización de eventos.
- El formato para la venta de eventos (f-eventos-01) sirve para tres cosas: Contrato, Presupuesto y Comunicación.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

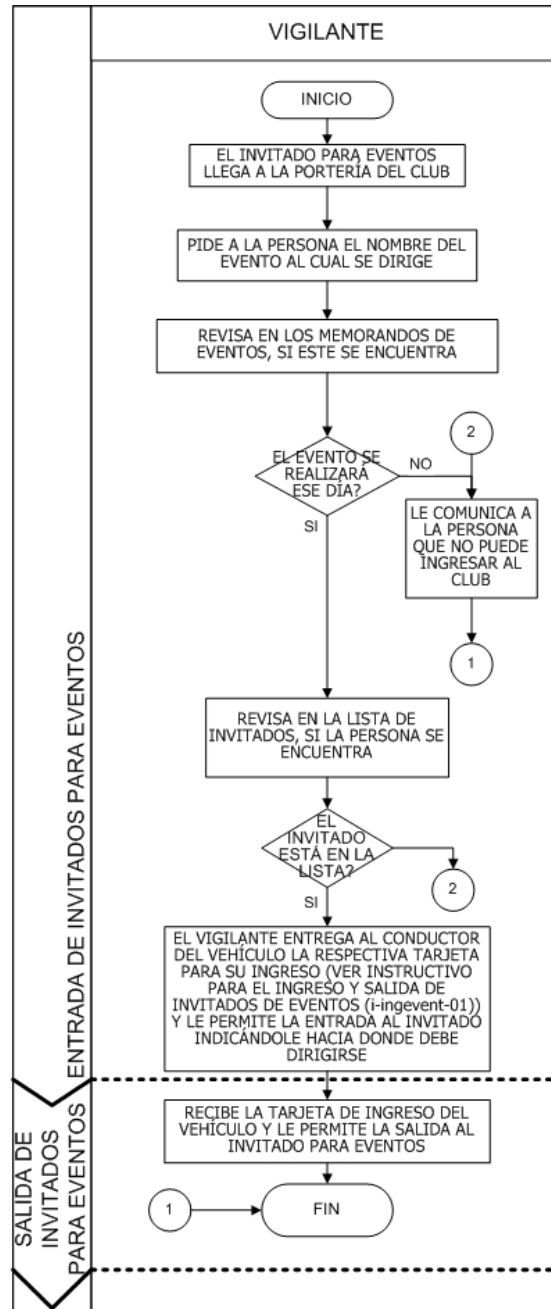
FECHA ELABORACION
2005/08/16

**PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE
INVITADOS PARA EVENTOS**

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-INGEVENT-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/16
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-INGEVENT-01

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE INVITADOS PARA EVENTOS

OBJETIVO

Ejercer control sobre el ingreso y salida de los invitados a los eventos, proporcionando a los mismos, seguridad desde su entrada.

ALCANCE

Desde la llegada e ingreso del invitado, hasta la salida del mismo.

PERIODICIDAD

Cada vez que un invitado para evento llegue a la portería.

RESPONSABLE

Vigilante de portería y Coordinador de seguridad

ACTIVIDADES


Ingreso de invitados para eventos

1. El invitado para eventos llega a la portería del club.
2. El vigilante pide a la persona el nombre del evento al cual se dirige.
3. El vigilante revisa en los memorandos de eventos, si este se encuentra
4. El evento se realizará ese día?
SI: Continúe en el paso 6.
NO: Continúe en el paso 5.
5. El vigilante le comunica a la persona que no puede ingresar al club y se finaliza el procedimiento.
6. El vigilante revisa en la lista de invitados, si la persona se encuentra.
7. El invitado está en la lista?
SI: Continúe en el paso 8.
NO: Continúe en el paso 5.
8. El vigilante entrega al conductor del vehículo la respectiva tarjeta para su ingreso (ver instructivo para el ingreso y salida de invitados de eventos (i-ingevent-01)) y le permite la entrada al invitado indicándole hacia donde debe dirigirse.

Salida de invitados para eventos

9. El vigilante recibe la tarjeta de ingreso del vehículo y le permite la salida al invitado para eventos.
10. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaboró: (Practicantes) Alba Lilliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
---	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/16
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-INGEVENT-01

INSTRUCTIVO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE INVITADOS PARA EVENTOS

- En el momento que el invitado para eventos traiga su vehículo se le dará la tarjeta de color azul para el ingreso del mismo, cuando venga en taxi al conductor se dará la tarjeta de color amarillo.
- La coordinadora de eventos debe solicitarle al cliente la lista de sus invitados para entregarla a los vigilantes. Estos deben revisarla cada vez que un invitado se presenten para ese evento.
- Los vigilantes deben revisar los eventos programados para el día para que puedan identificar si el invitado para eventos se dirige hacia alguno de ellos y así guiar su ubicación.
- Cuando exista alta congestión de personas que ingresan a los eventos, el departamento de seguridad debe realizar el plan "Y", garantizando que los vehículos de los invitados se ubiquen en el parqueadero alto.
- Cuando el invitado para eventos se disponga a salir de las instalaciones del club, el vigilante recibe la tarjeta para el vehículo y le autoriza la salida.
- Cualquier anomalía en el ingreso o salida de invitados para eventos, debe informarse inmediatamente al coordinador de seguridad, además debe registrarse en la minuta de vigilancia.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

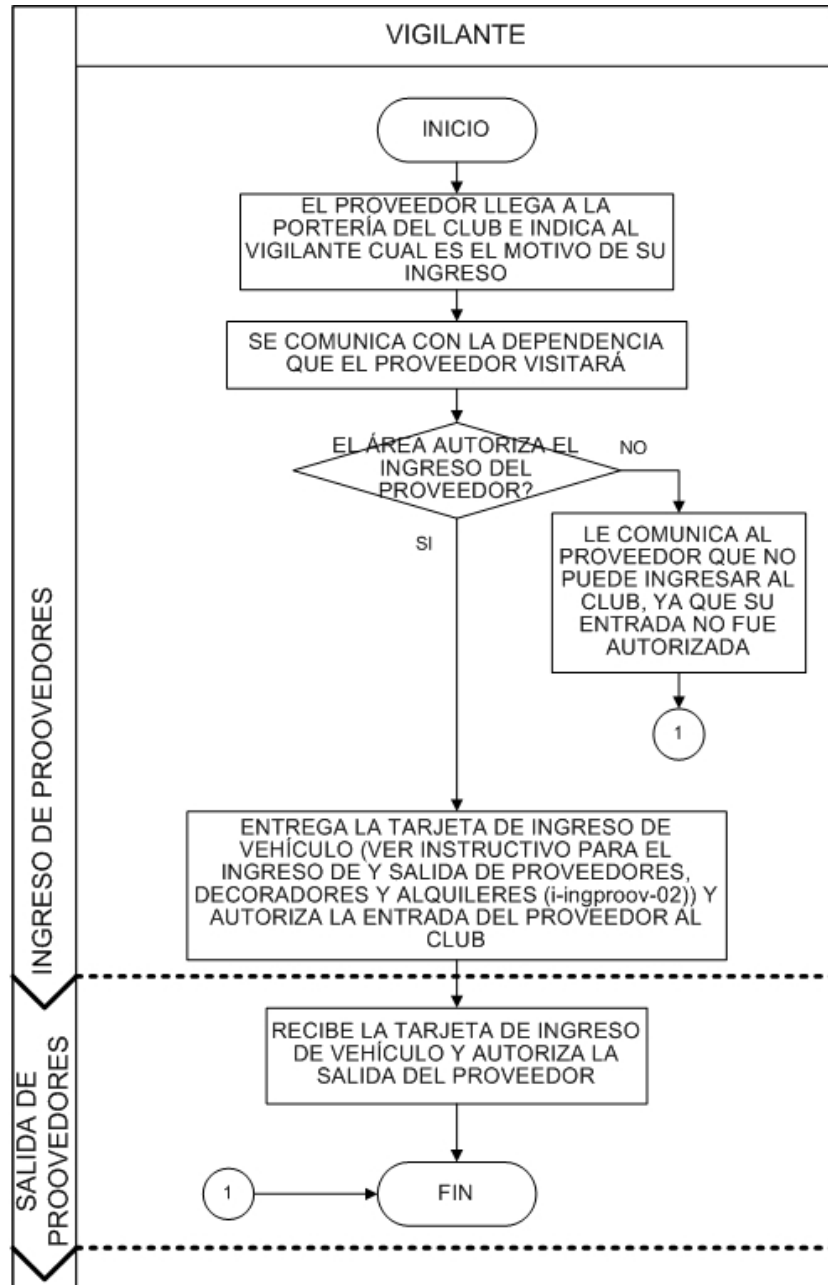
FECHA ELABORACION
2005/08/16

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE
PROVEEDORES, DECORADORES Y ALQUILERES

PAGINA 2 DE 2

CODIGO
P-INGPROOV-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/16
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-INGPROOV-01

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE PROVEEDORES, DECORADORES Y ALQUILERES

OBJETIVO

Efectuar control sobre el ingreso y salida de proveedores, decoradores y alquileres, verificando su operación dentro del club.

ALCANCE

Desde la llegada y entrada del proveedor hasta la salida del mismo.

PERIODICIDAD

Cada vez que un proveedor llega a la portería del club.

RESPONSABLE

Vigilante de portería y coordinador de seguridad

ACTIVIDADES


Ingreso de Proveedores

1. El proveedor llega a la portería del club e indica al vigilante cual es el motivo de su ingreso.
2. El vigilante se comunica con la dependencia que el proveedor visitará.
3. El área autoriza el ingreso del proveedor?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 4.
4. El vigilante le comunica al proveedor que no puede ingresar al club, ya que su entrada no fue autorizada, y se finaliza este procedimiento.
5. El vigilante entrega la tarjeta de ingreso de vehículo (ver instructivo para el ingreso de y salida de proveedores, decoradores y alquileres (i-ingproov-01)) y autoriza la entrada del proveedor al club.

Salida de proveedores

6. El vigilante recibe la tarjeta de ingreso de vehículo y autoriza la salida del proveedor.
7. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/16
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO P-INGPROOV-01

INSTRUCTIVO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE PROVEEDORES, DECORADORES Y ALQUILERES

- El área que el proveedor visitará es la única autorizada para dar el permiso de entrada al mismo, sin esta aprobación no podrá ingresar a las instalaciones del club.
- En el momento que el proveedor traiga su vehículo se le dará la tarjeta de color azul para el ingreso del mismo, cuando venga en taxi al conductor se dará la tarjeta de color amarillo.
- El ingreso de los proveedores para el área del almacén se hará en el horario establecido para la recepción de mercancías Martes a Viernes 8:00 a.m. a 6:00 p.m. y los Sábados de 8:00 a.m. a 11:00 p.m.; todo ingreso por fuera de este horario debe tener la autorización expresa del recibidor.
- Diez minutos después de la entrada del proveedor, el vigilante debe comunicarse con el área a la cual se dirige este y preguntar si efectivamente se encuentra en ese lugar.
- Cuando se haga ingreso de proveedores para el área del almacén, se debe comunicar al vigilante de edificio la novedad, para que este haga una inspección de la operación.
- Cualquier irregularidad de la operación del ingreso de los proveedores debe comunicarse al coordinador de seguridad para que este tome las acciones correctivas necesarias, además registrarse en la minuta de vigilancia.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

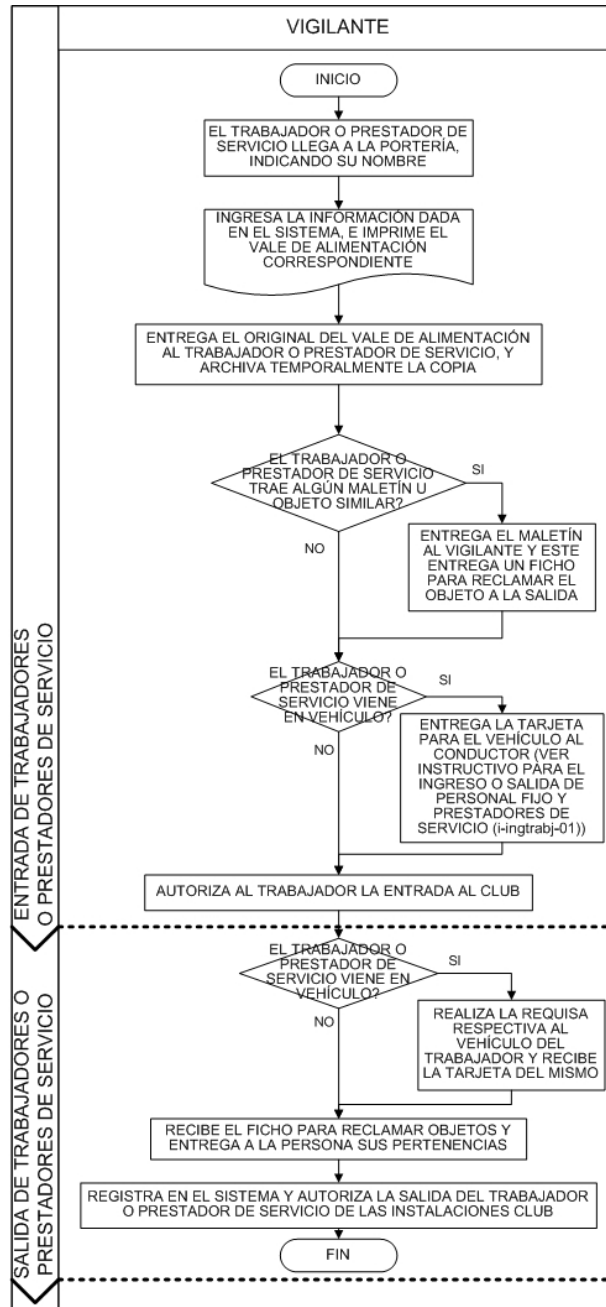
FECHA ELABORACION
2005/08/19

**PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE
PERSONAL FIJO Y PRESTADORES DE SERVICIO**

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-INGTRABJ-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-INGTRABJ-01

**PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE PERSONAL FIJO Y
PRESTADORES DE SERVICIO**

OBJETIVO

Ejercer control sobre el ingreso o salida de los trabajadores fijos y prestadores de servicio de las instalaciones de club.

ALCANCE

Desde la llegada e ingreso del trabajador o prestador de servicio a la portería del club, hasta la salida del mismo.

PERIODICIDAD

Cada vez que un trabajador o prestador de servicio llegue a la portería del club.

RESPONSABLE

Vigilante de portería y Coordinador de seguridad


ACTIVIDADES

Entrada al club

1. El trabajador o prestador de servicio llega a la portería, indicando su nombre al vigilante.
2. El vigilante ingresa la información dada en el sistema, e imprime el vale de alimentación correspondiente.
3. El vigilante entrega el original del vale de alimentación al trabajador o prestador de servicio, y archiva temporalmente la copia.
4. El trabajador o prestador de servicio trae algún maletín u objeto similar?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 6.
5. El trabajador o prestador de servicio entrega el maletín al vigilante y este entrega un ficho para reclamar el objeto a la salida.
6. El trabajador o prestador de servicio viene en vehículo?
SI: Continúe en el paso 7.
NO: Continúe en el paso 8.
7. El vigilante entrega la tarjeta para el vehículo al conductor (ver instructivo para el ingreso o salida de personal fijo y prestadores de servicio (i-ingtrabj-01)).

Autoriza al trabajador la entrada al club.


Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-INGTRABJ-01

Salida del Club

8. El trabajador o prestador de servicio viene en vehículo?
SI: Continúe en el paso 10.
NO: Continúe en el paso 11.
9. El vigilante realiza la requisita respectiva al vehículo del trabajador y recibe la tarjeta del mismo.
10. El vigilante recibe el ficho para reclamar objetos y entrega a la persona sus pertenencias.
11. El vigilante registra en el sistema y autoriza la salida del trabajador o prestador de servicio de las instalaciones club.
12. FIN DEL PROCEDIMIENTO.


Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 1 DE 2
		CODIGO I-INGTRABJ-01

INSTRUCITVO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE PERSONAL FIJO Y PRESTADORES DE SERVICIO

- Los trabajadores y prestadores de servicios pueden ingresar al club únicamente en sus horarios de trabajo.
- Si el trabajador o prestador de servicio se encuentra por fuera de su horario y requiere ingresar al club, este debe ser autorizado por la Gerencia, Recursos Humanos, o Funcionario de Turno.
- Los trabajadores y prestadores de servicio deben ingresar solos a las instalaciones del club, es decir sin acompañantes (hijos, esposa, amigos, etc.) que sean ajenos al club. Solo el Gerente y los funcionarios están excluidos de esta norma.
- El ingreso de taxis al club esta prohibido para los trabajadores y prestadores de servicio, excepto en eventualidades como:
 - Lluvia intensa.
 - Factores de trabajo que influyan al trabajador, lo cual impida cambios de temperatura bruscos o cosas similares. Para tal caso la oficina de recurso humano, el funcionario de turno o la Gerencia deberán aprobar el ingreso del taxi.
 - Accidentes o emergencias que ameriten el ingreso de los mismos.
 Solo el gerente y los funcionarios están excluidos de está norma.
- En el momento que el trabajador y prestador de servicios traiga su vehículo se le dará la tarjeta de color blanca para el ingreso del mismo, cuando venga en taxi al conductor se dará la tarjeta de color amarillo.
- El vigilante debe registrar la entrada de todo trabajador o prestador de servicio en el sistema e imprimir el vale de alimentación correspondiente.
- Todo maletín u objeto similar debe ser dejado en la portería allí se le entregará un ficho para cuando se disponga a salir de las instalaciones del club reclame sus pertenencias.
- El ingreso de herramientas de trabajo y uniformes debe hacerse en bolsas plásticas transparentes previamente revisadas en la portería.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO I-INGTRABJ-01

- Cuando el trabajador o prestador de servicio traiga su vehículo, el vigilante deberá efectuarle una requisita total (baúl, compuertas y lugares que crea conveniente), entregarle la tarjeta de ingreso, y solicitarla a la salida del mismo.
- Cualquier pertenencia del trabajador que ingrese al club en su vehículo y que se encuentre en él, deberá ser registrada y relacionada, en el ingreso de la portería.
- El departamento de seguridad debe efectuar requisas a los trabajadores (personas, vehículos y/o paquetes) que ingresen o salgan del club.
- Cualquier anomalía en las requisas realizadas debe ser informada inmediatamente al coordinador de seguridad y registrada en la minuta de vigilancia.
- Cuando el trabajador salga del club, debe informar al vigilante de portería para que registre su salida en el sistema.
- Los trabajadores o prestadores de servicio que tenga autorizado llevarse objetos del club deben hacerlo en el horario de 6:00 a.m. a 6:00 p.m., por fuera de ese horario no está permitida la salida de estos.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

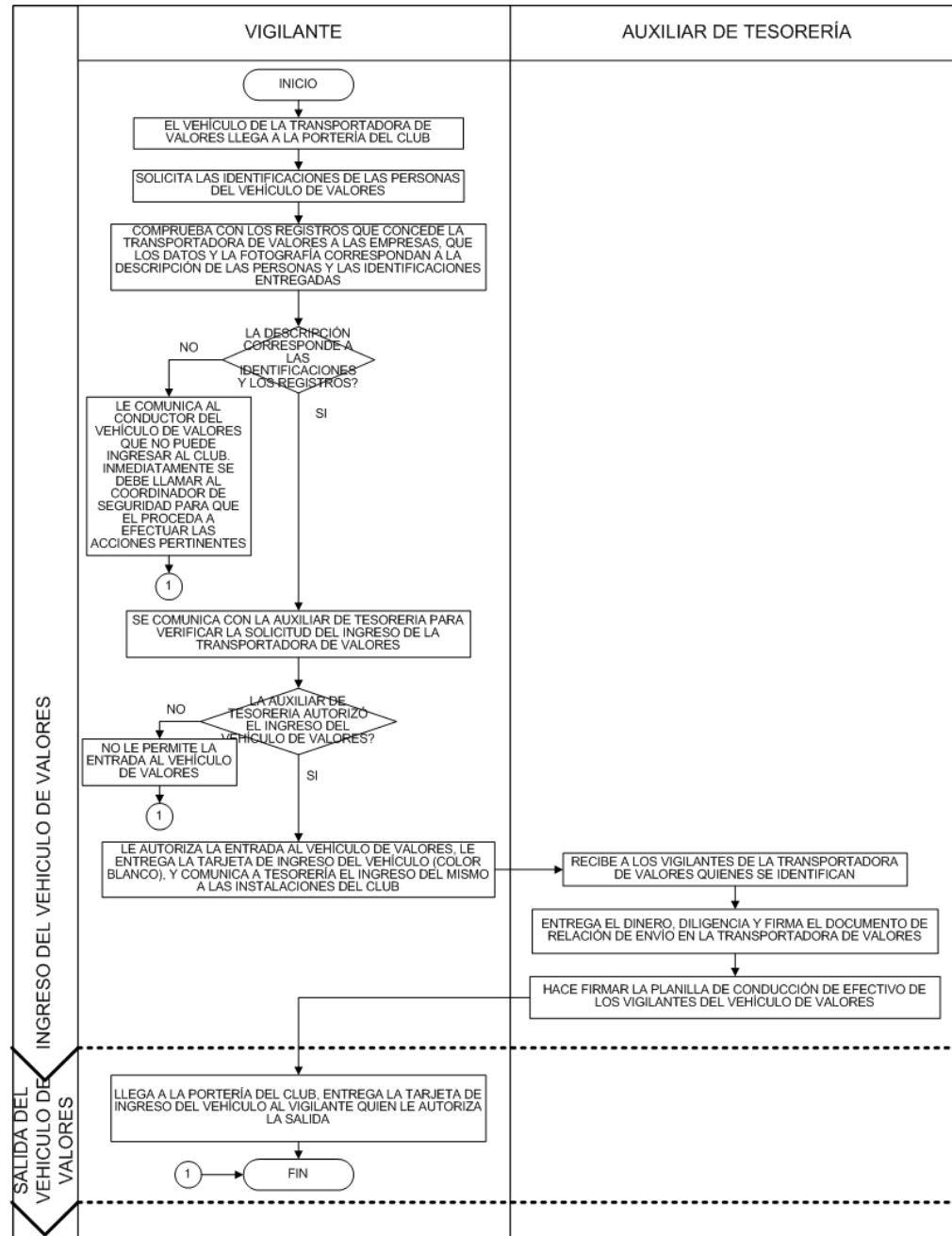
FECHA ELABORACION
2005/08/19

**PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DEL
VEHICULO DE VALORES**

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-INGVALORES-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-INGVALORES-01

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DEL VEHICULO DE VALORES

OBJETIVO

Ejercer control sobre el ingreso de la transportadora de valores brindándole seguridad en su permanencia dentro del club.

ALCANCE

Desde la llegada y entrada autorizada del vehículo en la portería hasta, la autorización de la salida del mismo.

PERIODICIDAD

Cada vez que el vehículo de la transportadora de valores llegue a la portería.

RESPONSABLE


Vigilante de portería, coordinador de seguridad y auxiliar de tesorería

ACTIVIDADES

Entrada del vehículo de valores

1. El vehículo de la transportadora de valores llega a la portería del club.
2. El vigilante solicita las identificaciones de las personas del vehículo de valores.
3. El vigilante comprueba con los registros que concede la transportadora de valores a las empresas, que los datos y la fotografía correspondan a la descripción de las personas y las identificaciones entregadas.
4. La descripción corresponde a las identificaciones y los registros?
SI: Continúe en el paso 6.
NO: Continúe en el paso 5.
5. El vigilante le comunica al conductor del vehículo de valores que no puede ingresar al club. Inmediatamente se debe llamar al coordinador de seguridad para que el proceda a efectuar las acciones pertinentes, y se finaliza el procedimiento.
6. El vigilante se comunica con la auxiliar de tesorería para verificar la solicitud del ingreso de la transportadora de valores.
7. La auxiliar de tesorería autorizó el ingreso del vehículo de valores?
SI: Continúe en el paso 9.
NO: Continúe en el paso 8.
8. El vigilante no le permite la entrada al vehículo de valores, y se finaliza el procedimiento

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---


	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-INGVALORES-01

9. El vigilante le autoriza la entrada al vehículo de valores, le entrega la tarjeta de ingreso del vehículo (color blanco), y comunica a tesorería el ingreso del mismo a las instalaciones del club.
10. La auxiliar de tesorería recibe a los vigilantes de la transportadora de valores quienes se identifican.
11. La auxiliar de tesorería entrega el dinero, diligencia y firma el documento de relación de envío en la transportadora de valores.
12. La auxiliar de tesorería hace firmar la planilla de conducción de efectivo de los vigilantes del vehículo de valores.

Salida del vehículo de valores

13. El vehículo de valores llega a la portería del club, entrega la tarjeta de ingreso del vehículo al vigilante quien le autoriza la salida.
14. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-INGVALORES-01

INSTRUCTIVO PARA EL INGRESO DEL VEHICULO DE VALORES

- El Club debe mantener actualizado el listado de registro de las personas que están autorizadas por la transportadora de valores para ingresar al club.
- El coordinador de seguridad debe mantener informados a los vigilantes de la portería cualquier novedad o cambio en referencia a las personas autorizadas por la transportadora de valores para que ingresen al club.
- Cualquier novedad acerca de la forma como se desarrolla el ingreso del vehículo de valores al club se debe informar inmediatamente al coordinador de seguridad, y registrarse en la minuta de vigilancia.
- Cuando el vehículo de valores ingrese al club, portería debe comunicarse con el vigilante de edificio, para que este haga una inspección del lugar y operación del vehículo de valores.
- Cualquier sospecha de la autenticidad de las identificaciones de los ocupantes del vehículo de valores debe ser comunicada inmediatamente al coordinador de seguridad para que este tome las acciones pertinentes.
- Cada vez que se solicite el servicio de la transportadora de valores, se debe comunicar al mensajero para que se traslade al banco correspondiente, espere la llegada del vehículo con el dinero proveniente del Club y realice la consignación.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

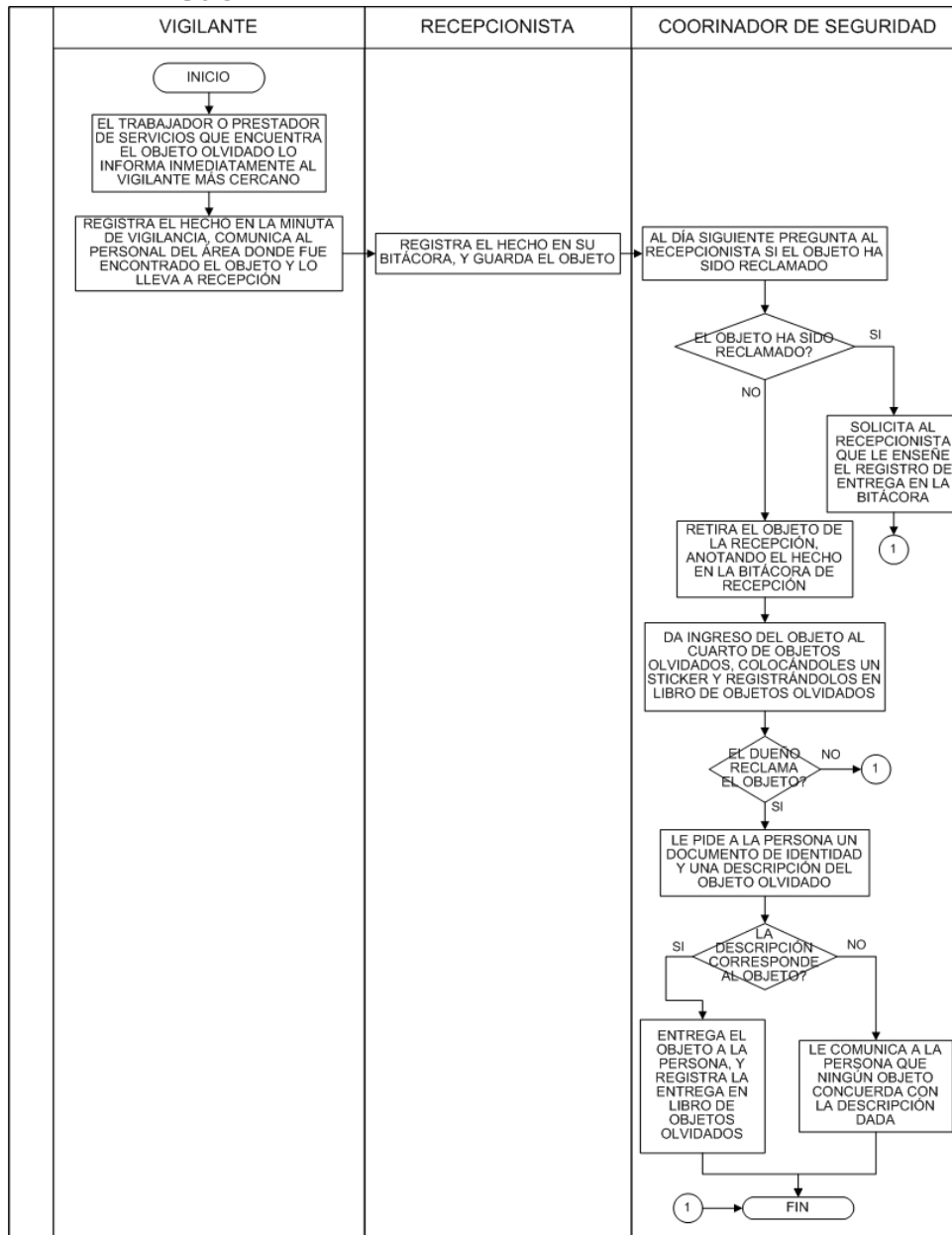
FECHA ELABORACION
2005/08/19

PROCEDIMIENTO PARA OBJETOS OLVIDADOS

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-OBJOLV-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-OBJOLV-01

PROCEDIMIENTO PARA OBJETOS OLVIDADOS

OBJETIVO

Verificar, custodiar y relacionar cuidadosamente los objetos encontrados por el personal del club, garantizando su entrega.

ALCANCE

Desde que se encuentra el objeto, hasta el registro y almacenaje de los mismos.

PERIODICIDAD

Cada vez que se encuentre un objeto olvidado


RESPONSABLE

Vigilantes y Coordinador de seguridad

ACTIVIDADES

1. El trabajador o prestador de servicios que encuentra el objeto olvidado lo informa inmediatamente al vigilante más cercano.
2. El vigilante registra el hecho en la minuta de vigilancia, comunica al personal del área donde fue encontrado el objeto y lo lleva a recepción.
3. El recepcionista registra el hecho en su bitácora, y guarda el objeto.
4. Al día siguiente el coordinador de seguridad pregunta al recepcionista si el objeto ha sido reclamado.
El objeto ha sido reclamado?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 6.
5. El coordinador de seguridad solicita al recepcionista que le enseñe el registro de entrega en la bitácora, luego se finaliza el procedimiento.
6. El coordinador de seguridad retira el objeto de la recepción, anotando el hecho en la bitácora de recepción.
7. El coordinador de seguridad da ingreso del objeto al cuarto de objetos olvidados, colocándoles un sticker y registrándolos en el libro de objetos olvidados.
8. El dueño reclama el objeto?
SI: Continúe en el paso 9.
NO: Fin del procedimiento.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-OBJOLV-01

9. El Coordinador de seguridad le pide a la persona un documento de identidad y una descripción del objeto olvidado.


10. La descripción corresponde al objeto?
 SI: Continúe en el paso 12.
 NO: Continúe en el paso 11.

11. El Coordinador de seguridad le comunica a la persona que ningún objeto concuerda con la descripción dada, y se finaliza el procedimiento.

12. El Coordinador de seguridad entrega el objeto a la persona, y registra la entrega en libro de objetos olvidados.

13. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/19
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-OBJOLV-01

INSTRUCTIVO PARA OBJETOS OLVIDADOS

- El trabajador o prestador de servicios que encuentre el objeto olvidado, debe informarlo y entregarlo al vigilante más cercano.
- Si el propietario del objeto se acerca a la recepción para retirar su pertenencia, el recepcionista debe pedirle una descripción del objeto, y realizar el registro de la entrega en la bitácora (hora de entrega, nombre de la persona que recibió, número de documento de identidad, teléfono, y firma de recibido).
- El coordinador de seguridad debe revisar que el registro de entrega en la bitácora este correctamente diligenciado.
- Después de 24 horas de hallarse el objeto olvidado, el coordinador de seguridad debe retirarlo de la recepción e ingresarlo al cuarto de objetos olvidados.
- Todo objeto olvidado entregado al Coordinador de seguridad, debe ser relacionado en libro de objetos olvidados.
- Todos los objetos olvidados serán almacenados en un cuarto especial destinado para tal fin.
- Todos los objetos olvidados almacenados en el cuarto de objetos olvidados, deben ser etiquetados con un sticker al momento de ingresarlos.
- Cuando el dueño del objeto quiera saber como puede reclamar su pertenencia se le debe comunicar que debe remitirse al Coordinador de seguridad.
- Para que la persona que extravió el objeto pueda reclamarlo, debe dar una descripción aproximada del mismo, presentar un documento de identidad y firmar el recibido en el libro de objetos olvidados.
- Si después de tres meses no se ha reclamado el objeto olvidado, el club con autorización de la Gerencia puede disponer del mismo.
- El auditor y el Coordinador de seguridad deben realizar un inventario físico mensual del cuarto de objetos olvidados, contrastándolo con el libro de objetos olvidados.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

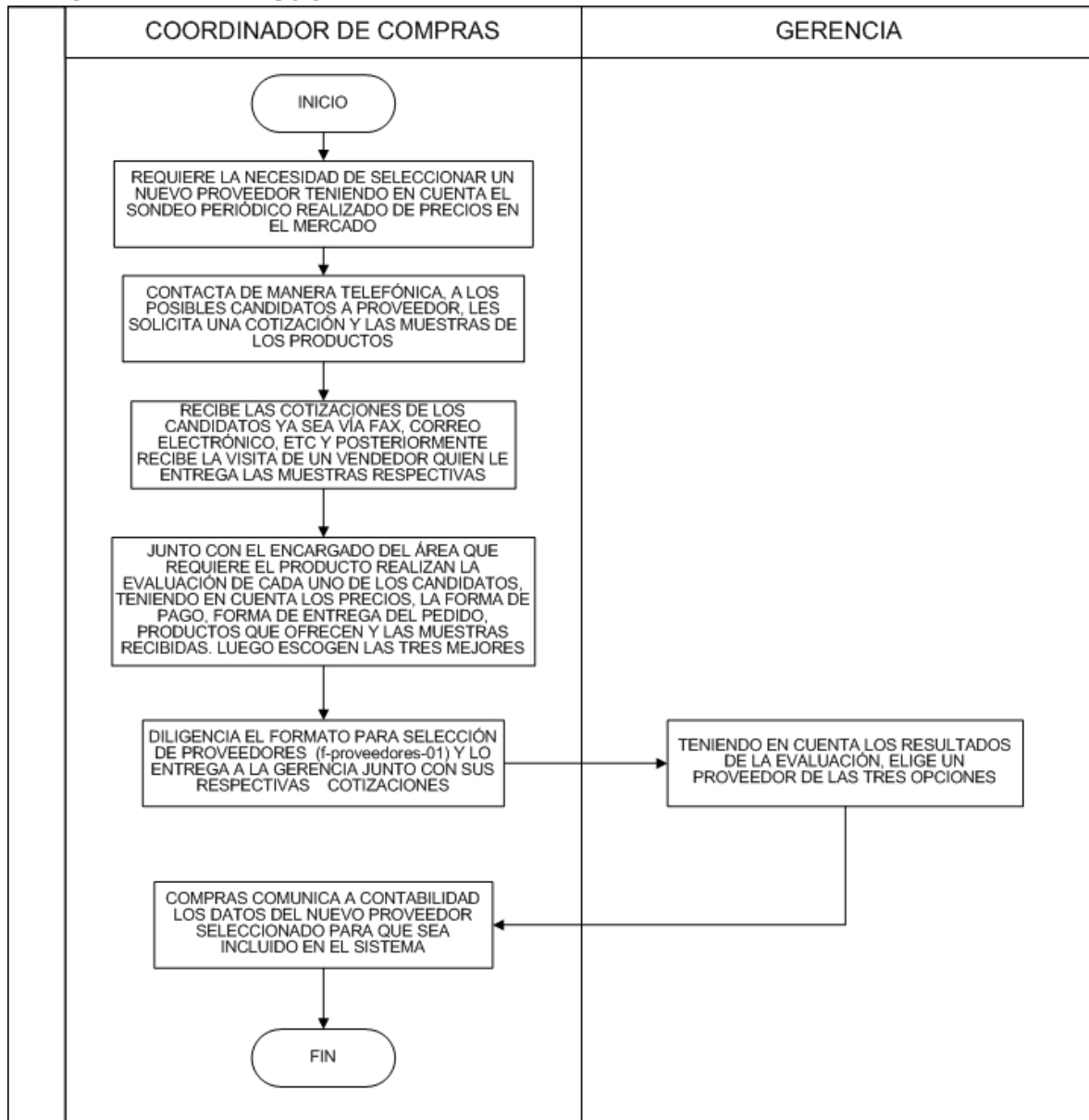
FECHA ELABORACION
2005/08/10

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE
PROVEEDORES

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-SELPROV-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/10
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-SELPROV-02

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES

OBJETIVO

Seleccionar de manera efectiva los mejores proveedores para el club campestre garantizando así, un abastecimiento con productos de alta calidad, buen precio y cumplimiento.

ALCANCE

Desde la necesidad de selección hasta que se incluye el nuevo proveedor en el sistema.

PERIODICIDAD

Cada vez que se encuentren mejores condiciones en precio, calidad y cumplimiento en un nuevo proveedor.

RESPONSABLES

Gerencia y Coordinador de compras

ACTIVIDADES

1. El coordinador de compras requiere la necesidad de seleccionar un nuevo proveedor teniendo en cuenta el sondeo periódico realizado de precios en el mercado.
2. El coordinador de compras contacta de manera telefónica, a los posibles candidatos a proveedor, les solicita una cotización y las muestras de los productos.
3. El coordinador de compras recibe las cotizaciones de los candidatos ya sea vía fax, correo electrónico, etc y posteriormente recibe la visita de un vendedor quien le entrega las muestras respectivas.
4. El coordinador de compras junto con el encargado del área que requiere el producto realizan la evaluación de cada uno de los candidatos, teniendo en cuenta los precios, la forma de pago, forma de entrega del pedido, productos que ofrecen y las muestras recibidas. Luego escogen las tres mejores.
5. El coordinador de compras diligencia el formato para selección de proveedores (f-proveedores-01) y lo entrega a la Gerencia junto con sus respectivas cotizaciones.
6. La Gerencia teniendo en cuenta los resultados de la evaluación, elige un proveedor de las tres opciones.
7. El coordinador de compras comunica a contabilidad los datos del nuevo proveedor seleccionado para que sea incluido en el sistema.
8. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-proveedores-01: formato para selección de proveedores

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/10

PAGINA 1 DE 1

CODIGO
I-SELPROV-02

INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES

- Todo proveedor que desee someterse al proceso de selección debe enviar la cotización y las muestras de los productos ofrecidos oportunamente al coordinador de compras.
- El coordinador de compras y coordinador de costos deben realizar un sondeo mensual de los precios del mercado, si un proveedor diferente al seleccionado ofrece mayores ventajas, deben evaluar la posibilidad de cambiarlo.
- El coordinador de compras debe realizar la evaluación de los proveedores junto con los encargados de las áreas donde se requiere el producto ya que estos son plenos conocedores de las especificaciones del mismo.

ARTICULOS
Alimentos y bebidas
Suministros de oficina
Insumos de campo de golf
Artículos de aseo
Alimentos, bebidas y suministros de casa de campo
Insumos mantenimiento
Suministros para eventos

- La elección de los nuevos proveedores debe estar enmarcada entre los parámetros de calidad, precio y cumplimiento.
- Tanto el coordinador de compras como el encargado del área que requiere el producto deben firmar el formato para selección de proveedores (f-proveedores-01), cuando se logre consenso en la elección de los mejores.
- La Gerencia no aprobará la elección de un nuevo proveedor sin que el formato para selección de proveedores (f-proveedores-01), este debidamente diligenciado y firmado.
- Teniendo en cuenta las características del producto ofrecido el coordinador de compras debe solicitar al proveedor que se haga entrega de una muestra.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

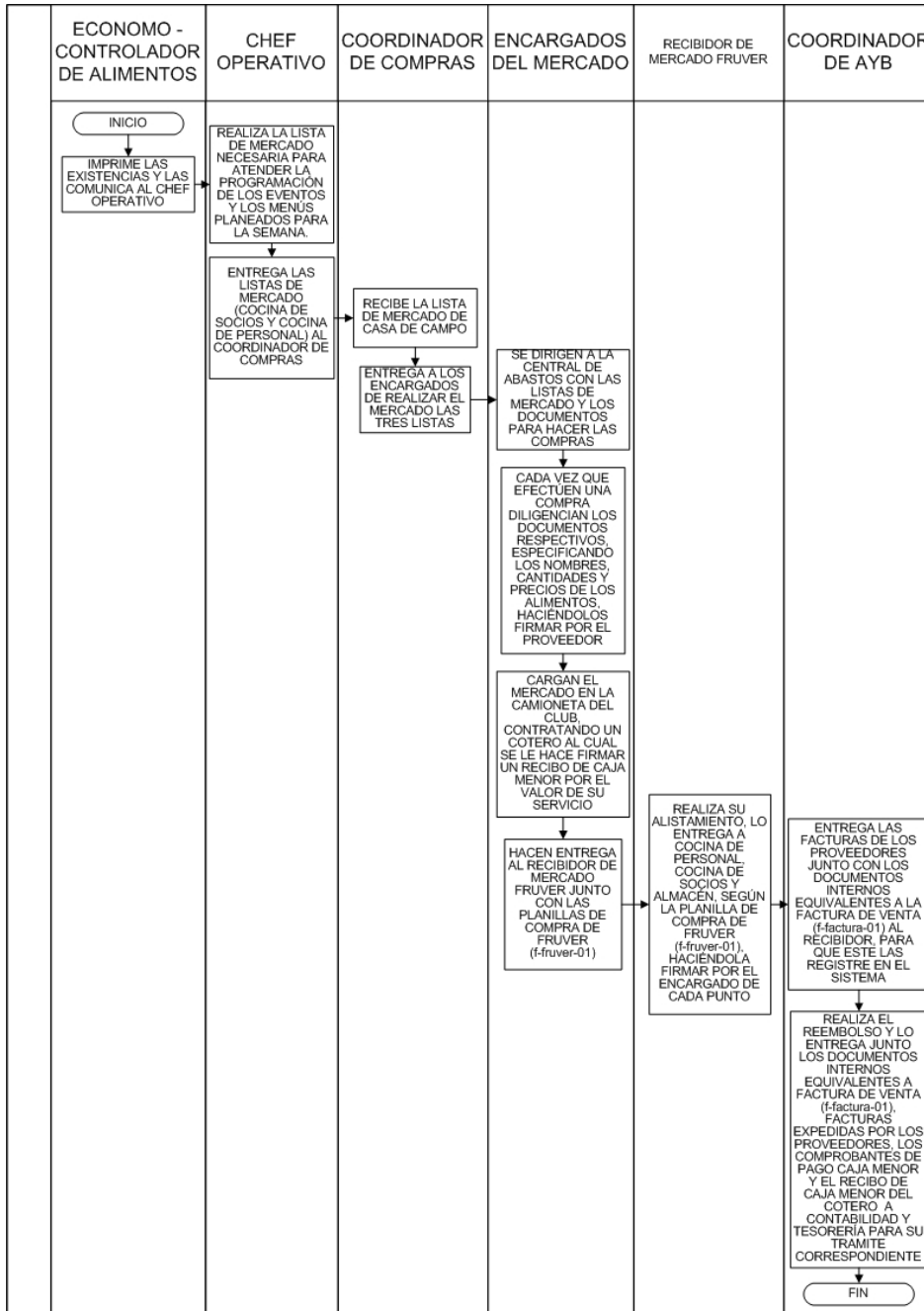
FECHA ELABORACION
2005/08/10

**PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE FRUTAS Y
VERDURAS**

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-FRUYER-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/10
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-FRUVÉR-01

PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE FRUTAS Y VERDURAS

OBJETIVO

Dar al club campestre y casa de campo una herramienta de control en la cantidad, calidad, medidas y precios en la compra de las frutas y verduras que se requieren para la elaboración de los diferentes menús.

ALCANCE

Desde la elaboración de la lista de mercado hasta su recepción e ingreso en el sistema.

PERIODICIDAD

Dos veces a la semana

RESPONSABLES

Coordinador de alimentos y bebidas, Coordinador de costos, coordinador de compras y recibidor de mercado fruver.

DEFINICIONES

Lista de mercado: Es el documento donde se relaciona las cantidades de fruver que se requieren comprar. Las listas provienen de cocina de socios, cocina de personal y casa de campo.

Alistamiento: Comprende el proceso de recepción, pesado, limpieza, selección y almacenamiento del mercado.

ACTIVIDADES


Día Lunes y Jueves

1. El ecónomo-controlador de alimentos, imprime las existencias y las comunica al chef operativo.
2. El chef operativo realiza la lista de mercado necesaria para atender la programación de los eventos y los menús planeados para la semana.
3. El chef operativo entrega las listas de mercado (cocina de socios y cocina de personal) al coordinador de compras.
4. El coordinador de compras recibe la lista de mercado de casa de campo.
5. El coordinador de compras entrega a los encargados de realizar el mercado las tres listas.

Día Martes y Viernes

6. Los encargados de realizar el mercado se dirigen a la central de abastos con las listas de mercado y los documentos para hacer las compras (documento interno equivalente a factura de venta (f-factura-01) y comprobante de pago caja menor).

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/10
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-FRUYER-01

7. Los encargados de realizar el mercado cada vez que efectúen una compra diligencian los documentos respectivos, especificando los nombres, cantidades y precios de los alimentos, haciéndolos firmar por el proveedor.
8. Los encargados de realizar el mercado lo cargan en la camioneta del club, contratando un coterero al cual se le hace firmar un recibo de caja menor por el valor de su servicio.
9. Los encargados de realizar el mercado hacen entrega del mismo al receptor de mercado fruver junto con las planillas de compra de fruver (f-fruver-01).
10. El receptor de mercado fruver realiza su alistamiento, lo entrega a cocina de personal, cocina de socios y almacén, según la planilla de compra de fruver (f-fruver-01), haciéndola firmar por el encargado de cada punto.
11. El coordinador de alimentos y bebidas entrega las facturas de los proveedores junto con los documentos internos equivalentes a la factura de venta (f-factura-01) al receptor, para que este las registre en el sistema.
12. El coordinador de alimentos y bebidas realiza el reembolso y lo entrega junto los documentos internos equivalentes a factura de venta (f-factura-01), facturas expedidas por los proveedores, los comprobantes de pago caja menor y el recibo de caja menor del coterero a contabilidad y tesorería para su trámite correspondiente.
13. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

FORMATOS UTILIZADOS

f-fruver-01: planilla de compra de fruver.

f-factura-01: documento interno equivalente a factura de venta

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/10

PAGINA 1 DE 1

CODIGO
I-FRUYER-01

INSTRUCTIVO PARA LA COMPRA DE FRUTAS Y VERDURAS

- El fondo asignado por la Gerencia para la compra del mercado fruver es de \$ 2'000.000, el cual estará bajo la responsabilidad del coordinador de alimentos y bebidas.
- Los encargados de realizar el mercado deben exigir al proveedor el RUT como requisito para realizar la compra.
- El coordinador de alimentos y bebidas debe entregar a contabilidad el reembolso fondo de compra de mercado, los documentos equivalentes a la factura de venta (f-factura-01), las facturas de los proveedores, los comprobantes de pago caja menor, el recibo de caja por concepto del cargue de bultos, la boleta del peaje y los comprobantes de entradas de mercancía sin orden de compra a mas tardar los lunes y jueves en la mañana.
- Contabilidad y Tesorería deben hacer el reembolso del dinero los días lunes y jueves en la tarde.
- Para efectuar la compra, se debe diligenciar el comprobante de pago caja menor exigiendo al proveedor la factura respectiva.
- El chef operativo realiza la lista de mercado de la cocina de socios junto con el ecónomo – controlador de alimentos y la lista de la cocina de personal junto con el encargado de la misma.
- El chef operativo junto con la coordinadora de casa de campo son los encargados de realizar la lista de mercado para esta dependencia.
- El receptor debe hacer ingreso de las facturas y de los documentos internos equivalentes a facturas de venta (f-factura-01), inmediatamente después de haberlos recibido por parte del coordinador de alimentos y bebidas.
- El coordinador de alimentos y bebidas es el responsable de asignar las 2 personas que se encargaran de realizar el mercado en cada ocasión. Los autorizados para realizar el mercado son:

NOMBRE
Coordinador de alimento y bebidas
Coordinador de costos
Auxiliar de costos
Coordinador de compras
Ecónomo – controlador de alimentos

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

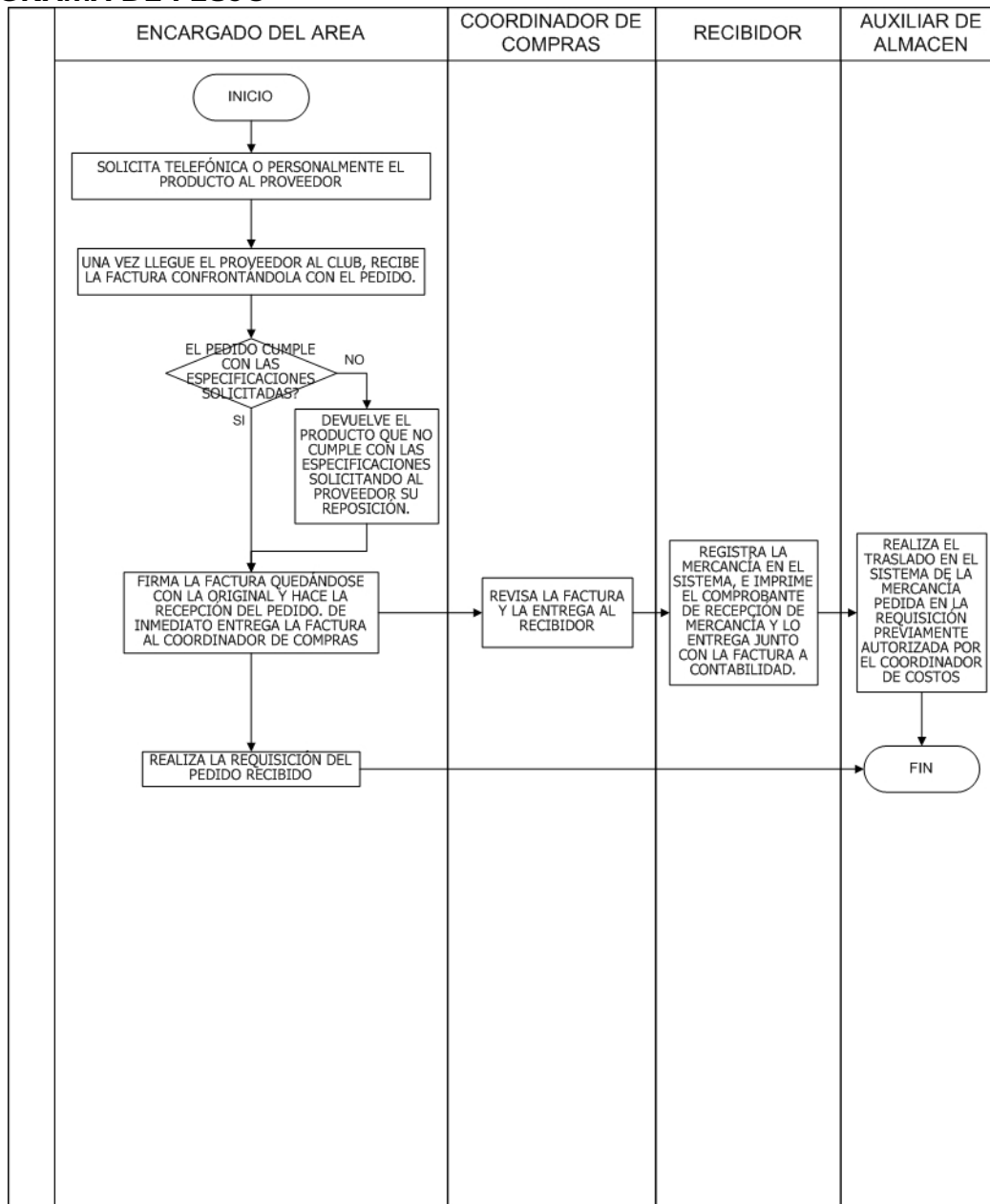
FECHA ELABORACION
2005/08/11

**PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS
DIRECTAS**

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-DICOMPRA-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/11
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-DICOMPRA-01

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS DIRECTAS

OBJETIVO

Establecer los parámetros que se deben seguir en las compras que permita ejercer control sobre los requisitos de calidad, precio y cumplimiento.

ALCANCE

Desde el chequeo de las existencias en almacén hasta la elaboración del pedido a los distintos proveedores.

PERIODICIDAD

Cada vez que se realiza una compra.

RESPONSABLES

Coordinador de compras y coordinador administrativo y financiero.


DEFINICIONES

Compra directa: Se consideran compras directas: alimentos perecederos de altísima rotación con valor unitario bajo, poca cantidad de productos de baja rotación cuyo valor no supera los \$100.000

ACTIVIDADES

1. El encargado del área solicita telefónica o personalmente el producto al proveedor
2. Una vez llegue el proveedor al club, el encargado del área recibe la factura confrontándola con el pedido.
3. El pedido cumple con las especificaciones solicitadas?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 4.
4. El encargado del área devuelve el producto que no cumple con las especificaciones solicitando al proveedor su reposición.
5. El encargado del área firma la factura quedándose con la original y hace la recepción del pedido. De inmediato entrega la factura al coordinador de compras.
6. El encargado del área realiza la requisición del pedido recibido.
7. El coordinador de compras revisa la factura y la entrega al recibidor.
8. El recibidor registra la mercancía en el sistema, e imprime el comprobante de recepción de mercancía y lo entrega junto con la factura a contabilidad.
9. El auxiliar de almacén realiza el traslado en el sistema de la mercancía pedida en la requisición previamente autorizada por el coordinador de costos.
10. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/11
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-DICOMPRA-01

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR COMPRAS DIRECTAS

- Las personas autorizadas para realizar compras directas son:
 - Coordinador de compras.
 - Coordinador de campo de golf.
 - Chef Operativo.
 - Coordinador de alimentos y bebidas.
- Las compras directas no poseen orden de compra.
- El encargado del área esta autorizado para realizar los pedidos a los proveedores ya establecidos. Cuando se requiera hacer cambio de proveedor, se debe comunicar al coordinador de compras especificándole las razones.
- Una vez llegue el pedido y se verifique la factura respectiva, el del área debe firmarla y entregarla al coordinador de compras para que se de ingreso del producto en el sistema.
- Una vez se reciba la mercancía, el encargado del área debe hacer la requisición respectiva para que se realice el traslado a la bodega correspondiente.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

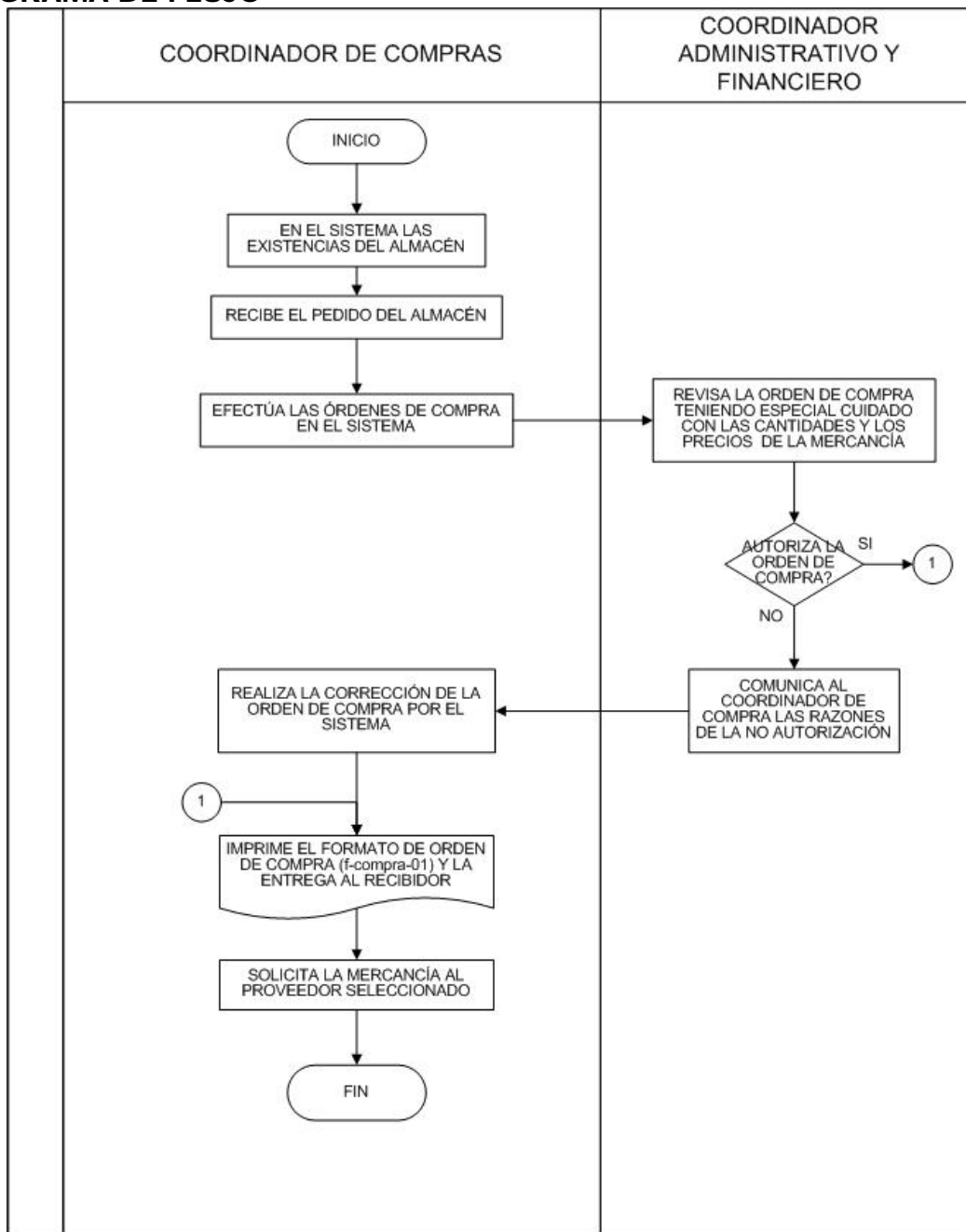
FECHA ELABORACION
2005/08/11

**PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS DE
ALMACEN**

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-ALCOMPRA-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/11
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-ALCOMPRA-02

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS DE ALMACEN

OBJETIVO

Establecer los parámetros que se deben seguir en las compras que permita ejercer control sobre los requisitos de calidad, precio y cumplimiento.

ALCANCE

Desde el chequeo de las existencias en almacén hasta la elaboración del pedido a los distintos proveedores.

PERIODICIDAD

Cada vez que se realiza una compra de alimentos bebidas y suministros.

RESPONSABLES

Coordinador de compras y coordinador administrativo y financiero.


DEFINICIONES

Compras de almacén: Son aquellas compras de productos de la rotación normal del club, que no son directas, ni especiales.

ACTIVIDADES

1. El coordinador de compras revisa en el sistema las existencias del almacén.
2. El coordinador de compras recibe el pedido del almacén.
3. El coordinador de compras efectúa las órdenes de compra en el sistema.
4. El coordinador de administrativo y financiero revisa la orden de compra teniendo especial cuidado con las cantidades y los precios de la mercancía.
5. El coordinador administrativo y financiero autoriza la orden de compra?
SI: Continúe en el paso 8.
NO: Continúe en el paso 6.
6. El coordinador administrativo y financiero comunica al coordinador de compra las razones de la no autorización.
7. El coordinador de compras realiza la corrección de la orden de compra por el sistema.
8. El coordinador de compras imprime la orden de compra y la entrega al receptor.
9. El coordinador de compras solicita la mercancía al proveedor seleccionado.
10. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/11
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-ALCOMPRA-02

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR COMPRAS DE ALMACEN

- Todo pedido superior a \$100.000 debe llevar una orden de compra autorizada por el coordinador administrativo y financiero. El coordinador de compras no debe realizar ningún pedido sin su previa autorización.
- El coordinador de compras tiene la autoridad de modificar si considera necesario las cantidades de productos antes de realizar la orden de compra.
- El coordinador de compras realizará única y exclusivamente las ordenes de compra. En ausencia de este el recibidor tiene la autorización de realizar esta labor.
- El coordinador de compras debe entregar con suficiente anterioridad (mínimo 1 día) las órdenes de compra autorizadas al recibidor para que este pueda programarse.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

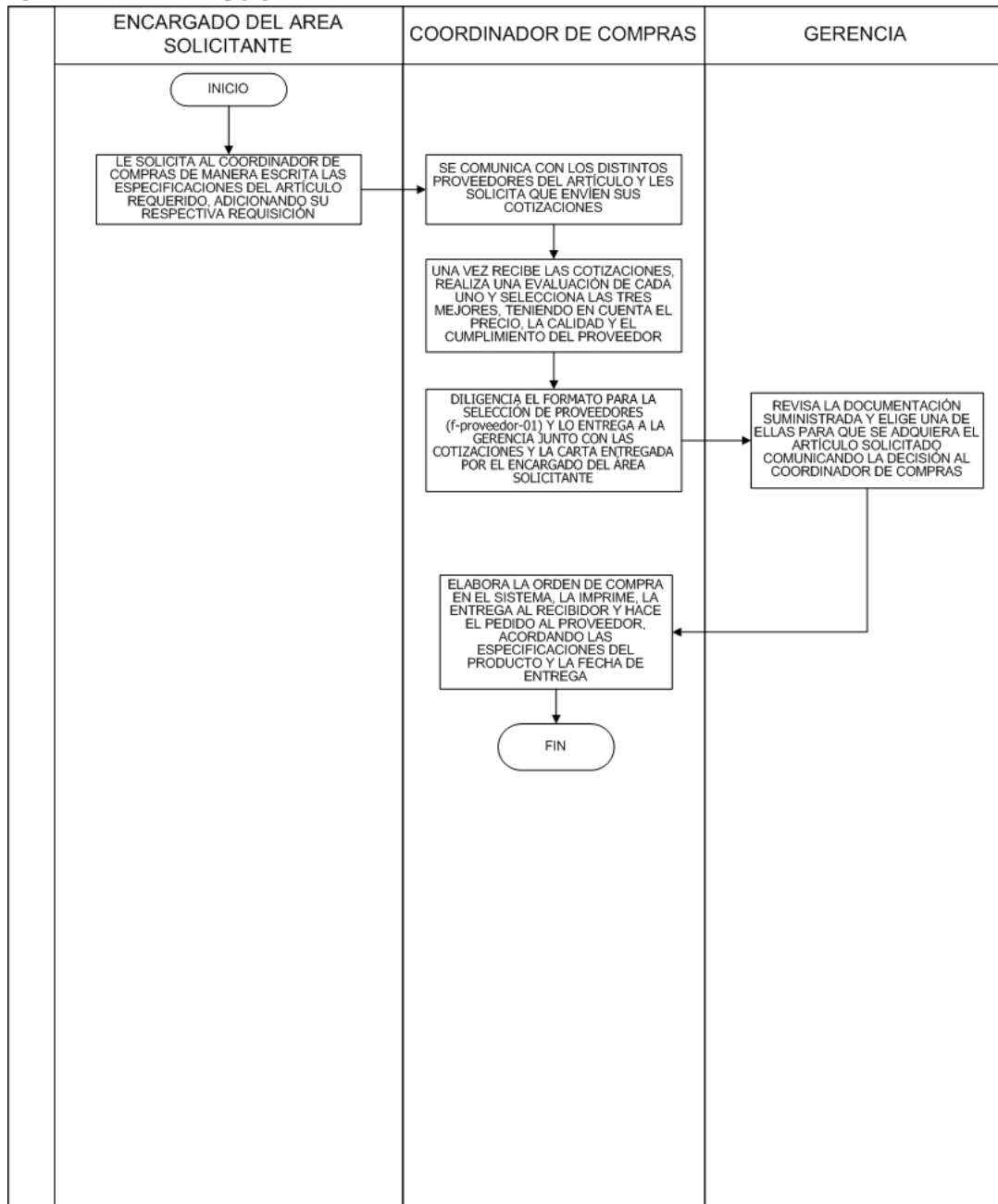
FECHA ELABORACION
2005/08/11

**PROCEDIMIENTO DE REALIZAR COMPRAS
ESPECIALES**

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-ESCOMPRA-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/11
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-ESCOMPRA-01

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS ESPECIALES

OBJETIVO

Establecer un mecanismo para un abastecimiento efectivo de productos que representen una compra especial para el club.

ALCANCE

Desde que se realiza la solicitud del producto hasta que se realiza el pedido al proveedor.

RESPONSABLE

Gerencia y coordinador de compras.

DEFINICIONES:

Compra Especial: Se consideran compras especiales: activos fijos, productos nuevos o de bajísima rotación y la adquisición de un artículo común en una cantidad mayor a la equivalente a su consumo mensual.


ACTIVIDADES

1. El encargado de cada área le solicita al coordinador de compras de manera escrita las especificaciones del artículo requerido, adicionando su respectiva requisición.
2. El coordinador de compras se comunica con los distintos proveedores del artículo y les solicita que envíen sus cotizaciones.
3. Una vez recibe las cotizaciones, el coordinador de compras realiza una evaluación de cada uno y selecciona las tres mejores, teniendo en cuenta el precio, la calidad y el cumplimiento del proveedor.
4. El coordinador de compras diligencia el formato para la selección de proveedores (f-proveedor-01) y lo entrega a la Gerencia junto con las cotizaciones y la carta entregada por el encargado del área solicitante.
5. La Gerencia revisa la documentación suministrada y elige una de ellas para que se adquiera el artículo solicitado comunicando la decisión al coordinador de compras.
6. El coordinador de compras elabora la orden de compra en el sistema, la imprime, la entrega al receptor y hace el pedido al proveedor, acordando las especificaciones del producto y la fecha de entrega.
7. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-proveedor-01: formato para la selección de proveedores

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/11
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-ESCOMPRA-02

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR COMPRAS ESPECIALES

- Cuando se requiera hacer una compra especial, aunque se cuente con un proveedor previamente seleccionado el coordinador de compras debe sondear el mercado pidiendo a otros proveedores la cotización del producto requerido. Si lo considera necesario debe proceder a realizar el procedimiento para la selección de proveedores (p-selprov-02).
- El encargado de la dependencia que requiere el producto debe hacer una carta solicitando la compra del mismo y especificando las características necesarias.
- Toda compra especial debe ser sustentada por mínimo con 3 cotizaciones.
- Toda compra especial será autorizada únicamente por la Gerencia.
- El coordinador de compra no puede modificar la cantidad y las características del producto solicitado sin autorización de la Gerencia.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

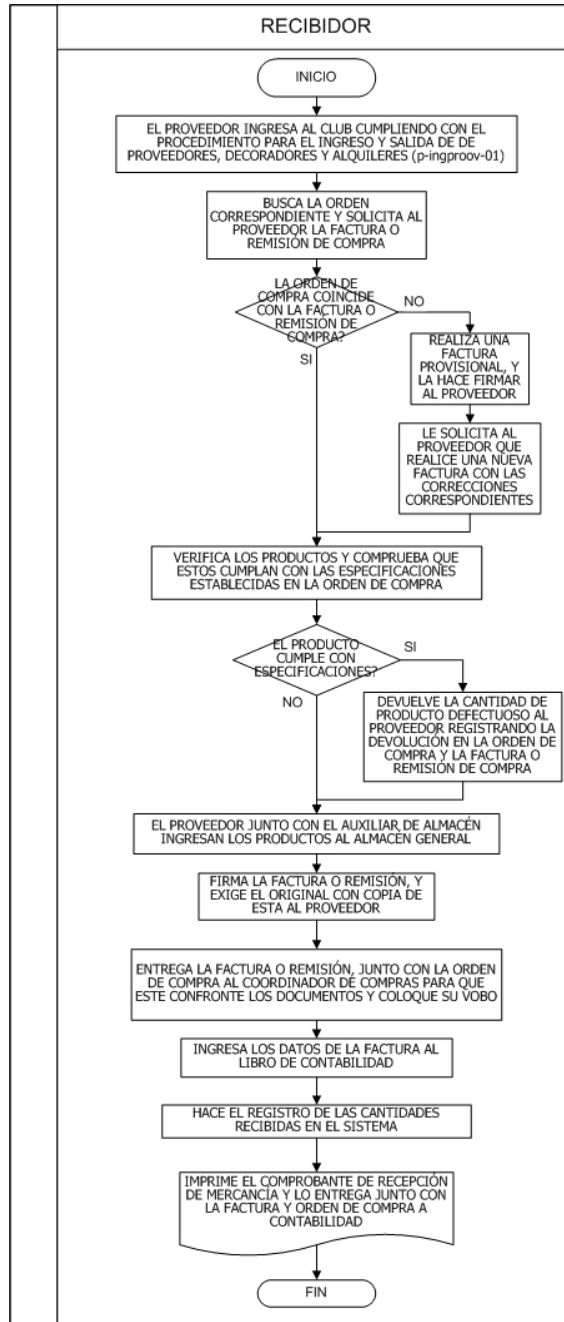
FECHA ELABORACION
2005/08/12

**PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE
MERCANCÍAS**

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO
P-RECMERC-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/12
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-RECMERC-01

PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS

OBJETIVO

Velar por el ingreso de la mercancía bajo las especificaciones requeridas (cantidad, calidad, precio).

ALCANCE

Desde el ingreso del proveedor hasta que registro de la mercancía en el sistema.

PERIODICIDAD

Cada vez que se recepcione mercancía


RESPONSABLE

Recibidor, Coordinador de compras

ACTIVIDADES

1. El proveedor ingresa al club cumpliendo con el procedimiento para el ingreso y salida de de proveedores, decoradores y alquileres (p-ingproov-01).
2. El recibidor busca la orden de compra correspondiente y solicita al proveedor la factura o remisión de compra.
3. La orden de compra coincide con la factura o remisión de compra?
SI: Continúe en el paso 6.
NO: Continúe en el paso 4.
4. El recibidor realiza una factura provisional, y la hace firmar al proveedor.
5. El recibidor le solicita al proveedor que realice una nueva factura con las correcciones correspondientes.
6. El recibidor verifica los productos y comprueba que estos cumplan con las especificaciones establecidas en la orden de compra.
7. El producto cumple con especificaciones?
SI: Continúe en el paso 9.
NO: Continúe en el paso 8.
8. El recibidor devuelve la cantidad de producto defectuoso al proveedor registrando la devolución en la orden de compra y la factura o remisión de compra.
9. El proveedor ingresa la mercancía al almacén y junto con el recibidor la ubican en el lugar destinado para esta.
10. El recibidor firma la factura o remisión, y exige el original y una copia de esta al proveedor.
11. El recibidor entrega la factura o remisión, junto con la orden de compra al coordinador de compras para que coloque su VoBo.
12. El recibidor ingresa los datos de la factura al libro de contabilidad.
13. El recibidor hace el registro de las cantidades recibidas en el sistema.
14. El recibidor imprime el comprobante de recepción de mercancía.
15. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/12
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-RECMERC-01

INSTRUCTIVO PARA LA RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS

- Cuando les reciban los proveedores de carnes, el receptor debe comunicar al chef operativo y/o al porcionador para verificar las especificaciones de los productos.
- Cuando una porción del pedido no cumple con las especificaciones establecidas, se hace la respectiva devolución del producto y la anotación en la orden de compra, la factura o remisión de compra. En el momento que el proveedor ingrese de nuevo, se volverá a realizar el procedimiento para la recepción de mercancías (p-recmerc-01).
- El coordinador de compras debe verificar que la factura coincida con su orden de compra antes de enviarlas a contabilidad.
- Inmediatamente se recepcione la mercancía y se verifiquen los documentos, se debe hacer el ingreso en el sistema.
- Cuando se haga una compra especial, una vez llegue el producto se debe solicitar al encargado del área donde se requiere que verifique sus características.
- La recepción de productos provenientes de una compra directa puede hacerse en el área solicitante, la cual será la responsable de la verificación de la factura y de la calidad del producto. Una vez se halla finalizado esta recepción, se debe entregar la factura al receptor para que sea incluida en el sistema inmediatamente.
- El receptor debe acompañar al proveedor durante todo el proceso de recepción de mercancía.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

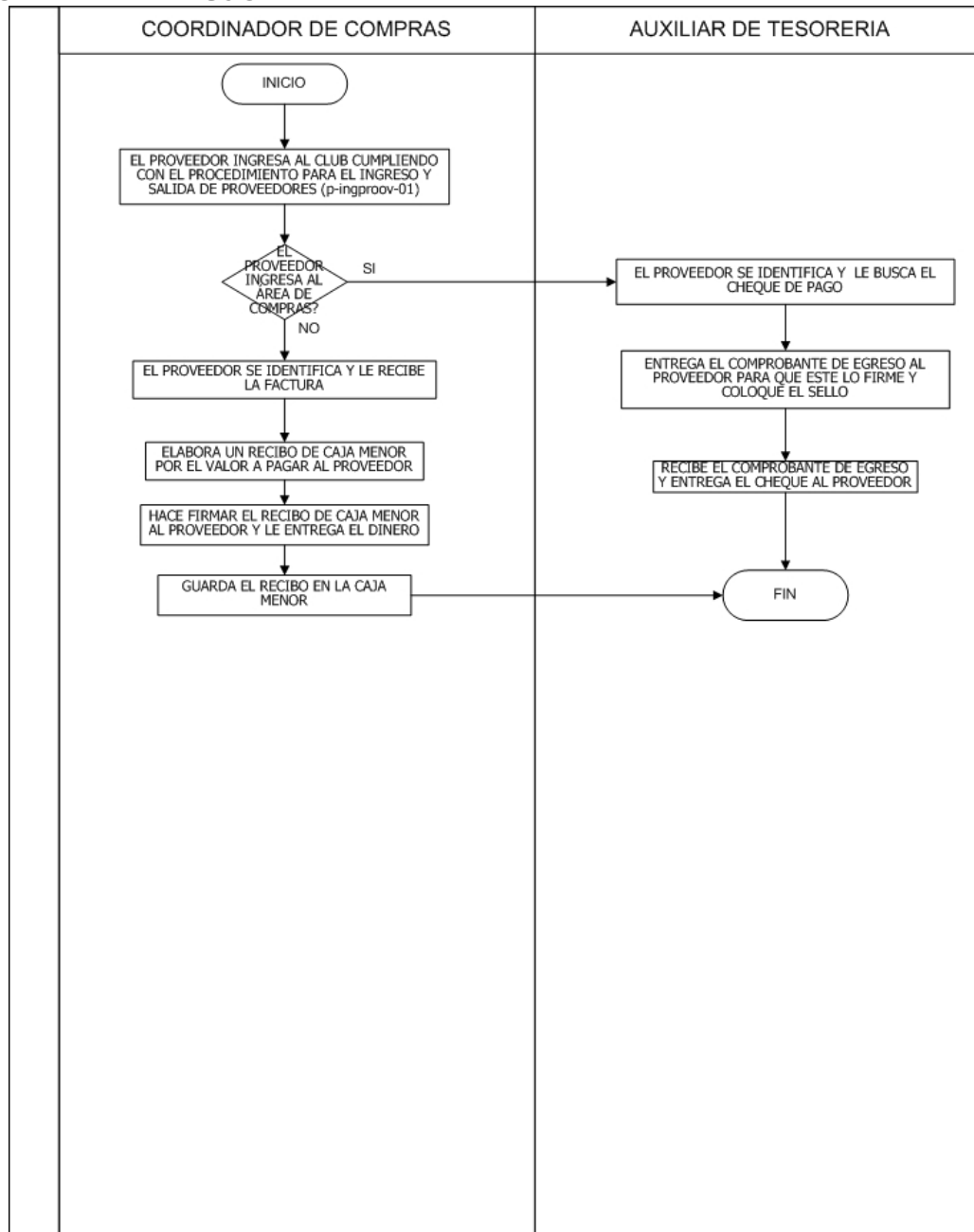
FECHA ELABORACION
2005/08/12

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE PROVEEDORES

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO
P-PAGPROV-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/12
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-PAGPROV-01

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE PROVEEDORES

OBJETIVO

Cancelar las obligaciones que tiene la organización con sus proveedores.

ALCANCE

Desde el ingreso del proveedor hasta la cancelación de la factura.

PERIODICIDAD

Cada vez que se haga un pago a proveedor.


RESPONSABLES

Coordinador de compras y administrativa B (área de tesorería).

ACTIVIDADES

1. El proveedor ingresa al club cumpliendo con el procedimiento para el ingreso y salida de proveedores (p-ingproov-01).
2. El proveedor ingresa al área de compras?
SI: Continúe en el paso 3.
NO: Continúe en el paso 7.
3. El proveedor se identifica y el coordinador de compra le recibe la factura.
4. El coordinador de compras elabora un recibo de caja menor por el valor a pagar al proveedor.
5. El coordinador de compras hace firmar el recibo de caja menor al proveedor y le entrega el dinero.
6. El coordinador de compras guarda el recibo en la caja menor, y se finaliza el procedimiento.
7. El proveedor se identifica y la auxiliar de tesorería, le busca el cheque de pago.
8. La auxiliar de tesorería entrega el comprobante de egreso al proveedor para que este lo firme y coloque el sello.
9. La auxiliar de tesorería recibe el comprobante de egreso y entrega el cheque al proveedor.
10. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/09/26
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-PAGPROV-01

INSTRUCTIVO PARA EL PAGO DE PROVEEDORES

- Para todo pago de proveedores por caja menor, se debe realizar el respectivo recibo de caja menor.
- Todo recibo de caja menor debe estar correctamente diligenciado y firmado por la persona que recibe el dinero.
- En el momento en que se haya utilizado el 60% del monto de la caja menor, el coordinador de compras debe desarrollar el procedimiento para realizar reembolso de caja menor (p-reembolso-01).
- El coordinador de compras podrá realizar pagos por caja menor cuando en los siguientes casos:
 - Compras de operación que no superen los \$100.000.
 - Compras extraordinarias a proveedores con los que no se tiene crédito.
- La administrativa B (área de tesorería), debe comunicarse con el proveedor una vez este listo el cheque.
- Todos los proveedores deben identificarse para que se pueda realizar el pago a los mismos.
- Cuando se realice un pago en la caja de tesorería, el proveedor debe firmar y colocar el sello de la empresa en el comprobante de egreso.
- Los cheques entregados en la tesorería debe contener todas las firmas y sellos correspondientes.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

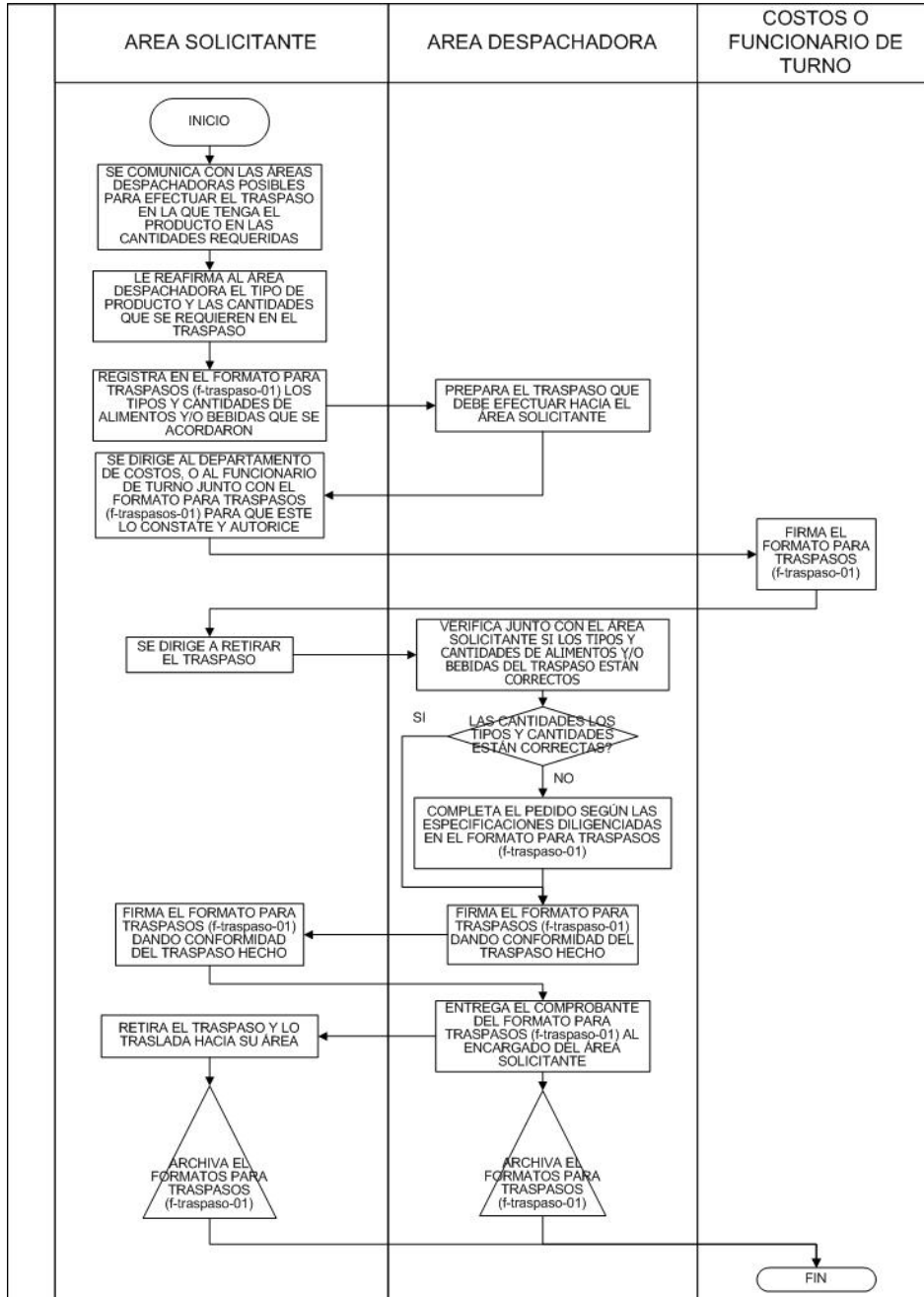
FECHA ELABORACION
2005/08/12

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR TRASPASOS

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-TRASPASOS-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/12
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-TRASPASOS-01

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR TRASPASOS

OBJETIVO

Velar por el abastecimiento efectivo de alimentos y/o bebidas en los distintos puntos de venta.

ALCANCE

Desde el requerimiento de los alimentos por el área solicitante, hasta la entrega del traspaso hecha por el área despachadora.

PERIODICIDAD

Cada vez que se necesite hacer un traspaso

RESPONSABLE

Los encargados de las áreas despachadoras y solicitantes.


DEFINICIONES

Traspaso: Se define como traspaso al desplazamiento de alimentos y/o bebidas entre dos áreas en las cuales no se involucre al almacén general. Ejemplo: Se puede efectuar un traspaso entre el economato y el kiosco de tenis.

ACTIVIDADES

1. El encargado del área solicitante se comunica con las áreas despachadoras posibles para verificar que se tenga el producto en las cantidades requeridas.
2. El encargado del área solicitante elabora el formato para traspasos (f-traspaso-01).
3. El encargado del área despachadora alista la mercancía solicitada.
4. El encargado del área solicitante se dirige a retirar el traspaso.
5. Los encargados de las dos áreas (solicitante y despachadora) verifican si los tipos y cantidades de alimentos y/o bebidas del traspaso están correctos.
6. El pedido está correcto?
SI: Continúe en el paso 8.
NO: Continúe en el paso 7.
7. El encargado del área despachadora completa el pedido según las especificaciones diligenciadas en el formato para traspasos (f-traspaso-01).
8. Los encargados de las dos áreas firman el formato para traspasos (f-traspaso-01) dando conformidad del traspaso hecho.
9. El Encargado del área despachadora entrega copia del formato para traspasos (f-traspaso-01) al encargado del área solicitante.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---


	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/12
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-TRASPASOS-01

10. El encargado del área solicitante retira el pedido y lo traslada hacia su área.
11. Los encargados de las dos áreas archivan los respectivos formatos para traspasos (f-traspaso-01).
12. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

FORMATOS UTILIZADOS

f-traspasos-01: formato para traspasos

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/12
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-TRASPASOS-01

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR TRASPASOS

- Todo traspaso hecho debe efectuarse diligenciando claramente en el formato para trasposos (f-traspaso-01), el área solicitante, el área despachadora, las cantidades y los tipos de alimentos y/o bebidas que se requieren.
- Al finalizar el turno todas las áreas que efectuaron trasposos deben llevar los comprobantes formatos para trasposos (f-traspaso-01) hecho durante el día al departamento de costos para su revisión debidamente diligenciados.
- No se aceptaran formatos para trasposos (f-traspaso-01) enmendados o tachados.
- El encargado área solicitante debe ir a retirar el traspaso del área despachadora, para así evitar dobles viajes cuando se presenten no conformidades en las cantidades y tipos de alimentos y/o bebidas despachados.
- Cuando se despache algún traspaso, inmediatamente se debe actualizar los inventarios del área solicitante y despachadora, por el sistema.
- Todo traspaso hecho debe ser firmado por los encargados de las dos áreas, para dejar constancia a conformidad de entrega y despacho del mismo.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

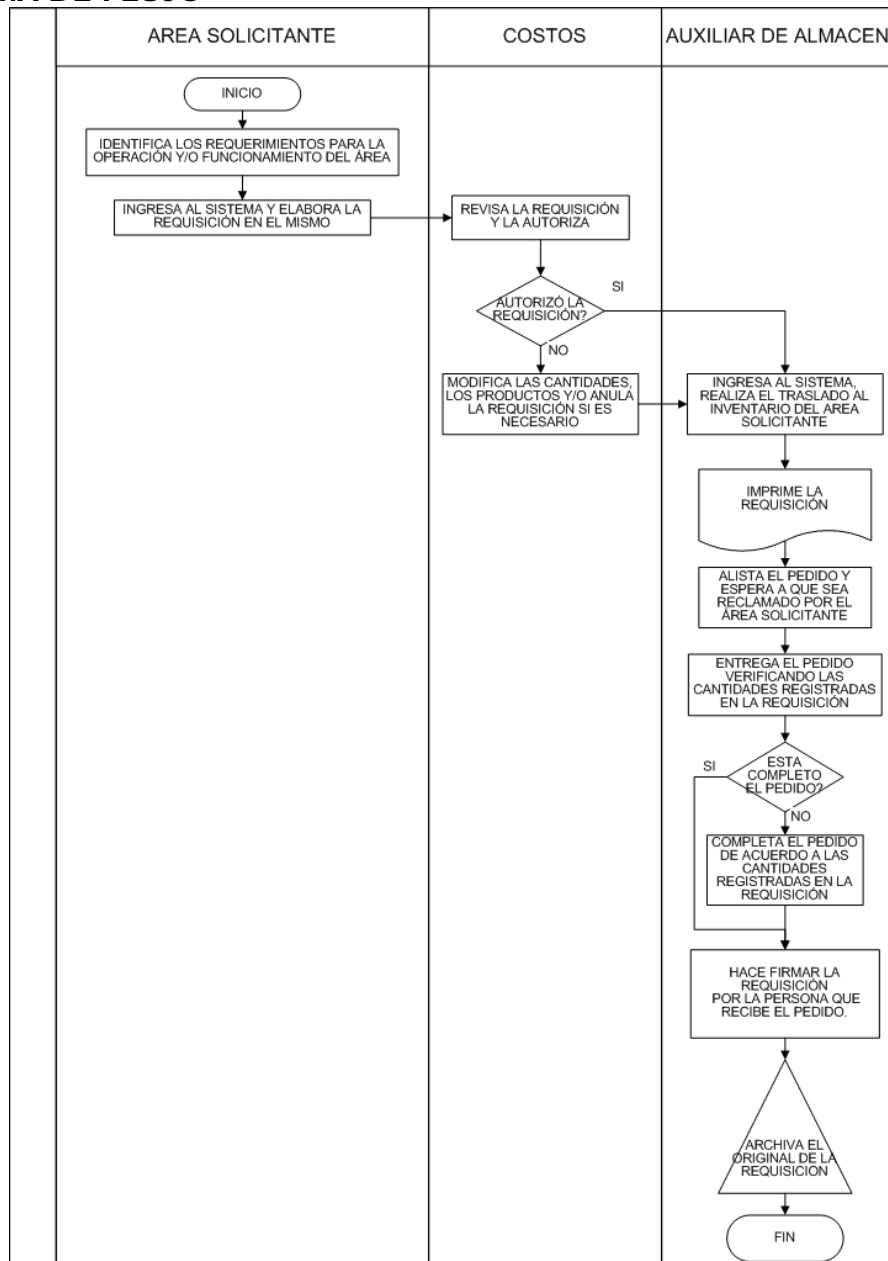
FECHA ELABORACION
2005/08/12

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR REQUISICIONES

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO
P-REQUISICIONES-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/12
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-REQUISICIONES-01

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR REQUISICIONES

OBJETIVO

Abastecer de las cantidades de alimentos, bebidas, suministros, etc. a las áreas que los necesiten.

ALCANCE

Desde la identificación de los requerimientos del área, hasta el despacho de la requisición en el almacén.

PERIODICIDAD

Cada vez que se necesite realizar una requisición


RESPONSABLE

El coordinador del área solicitante, el departamento de costos, y el auxiliar de almacén.

ACTIVIDADES

1. El área solicitante identifica los requerimientos para la operación y/o funcionamiento del área.
2. El área solicitante ingresa al sistema y elabora la requisición.
3. El departamento de costos revisa la requisición y la autoriza.
4. Costos autorizó la requisición?
SI: Continúe en el paso 6.
NO: Continúe en le paso 5.
5. Costos modifica las cantidades, los productos y/o anula la requisición si es necesario.
6. El auxiliar de almacén ingresa al sistema, efectúa el traslado al inventario del área solicitante e imprime la requisición.
7. El auxiliar de almacén alista el pedido y espera a que sea reclamado por el área solicitante.
8. El auxiliar de almacén entrega el pedido verificando las cantidades registradas en la requisición.
9. Esta completo el pedido?
SI: Continúe en el paso 11
NO: Continúe en el paso 10.
10. El auxiliar de almacén completa el pedido de acuerdo a las cantidades registradas en la requisición.
11. El auxiliar de almacén hace firmar la requisición por la persona que recibe el pedido y archiva el original como soporte de lo que fue despachado.
12. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/12
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-REQUISICIONES-01

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR REQUISICIONES

- El departamento de costos es el único autorizado para aprobar una requisición además de cambiar sus cantidades cuando lo considere necesario.
- El auxiliar de almacén no debe despachar ninguna requisición que no este autorizada por el departamento de costos.
- El área que solicita la requisición, debe recoger su pedido en el almacén.
- Tanto la persona del área solicitante como el auxiliar de almacén deben verificar que los productos y cantidades despachados correspondan a la requisición.
- El encargado del área solicitante debe firmar la requisición para dejar constancia de la conformidad con el despacho de las mismas.
- El inventario del almacén general debe mantenerse actualizado.
- Solo en el caso que el sistema se encuentre sin funcionamiento, se pueden realizar despachos de requisiciones de manera manual. Inmediatamente se reestablezca el servicio se deben hacer los registros correspondientes en el sistema.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

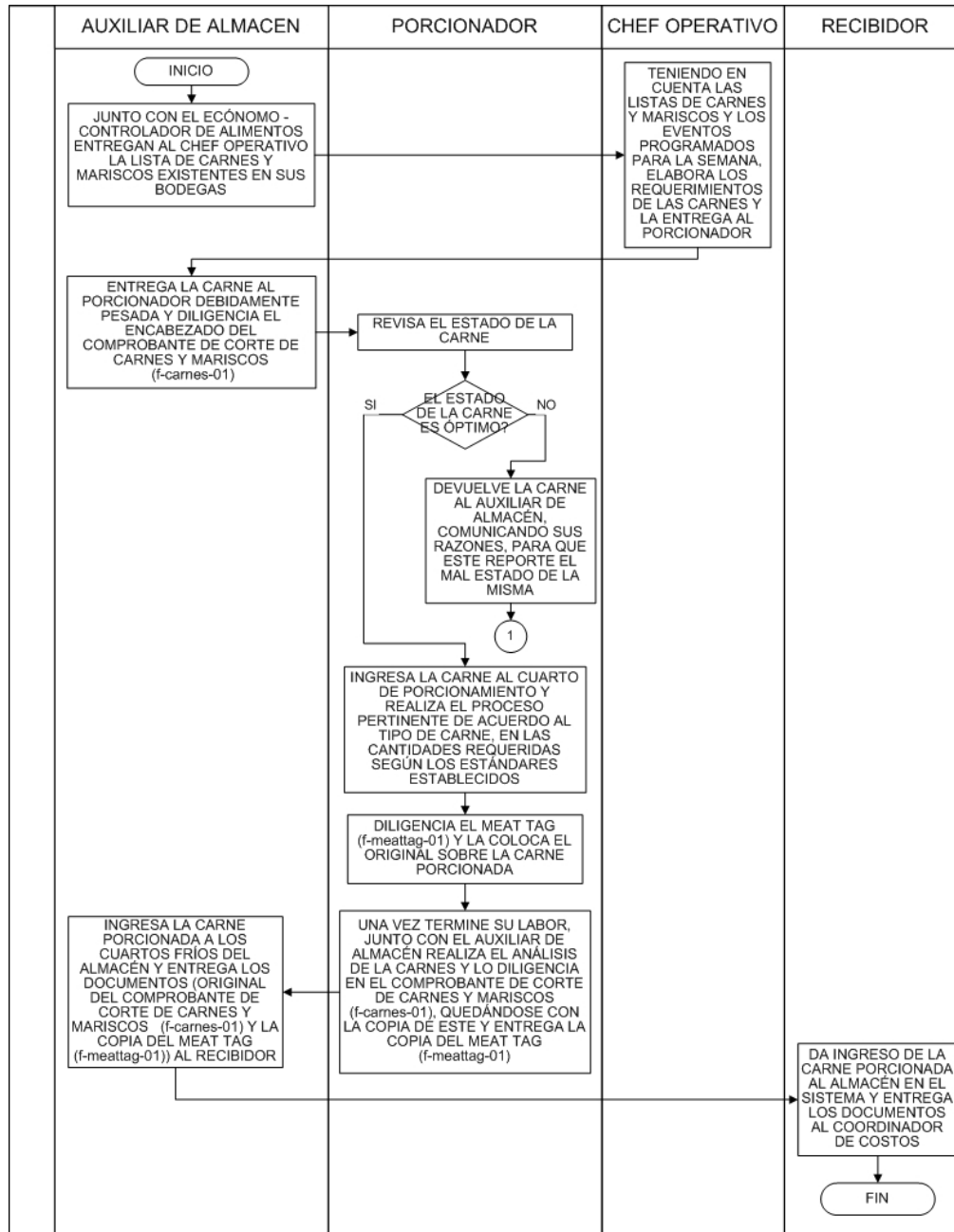
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/31

**PROCEDIMIENTO PARA EL PORCIONAMIENTO DE
CARNES**

PAGINA 1 DE 3

CÓDIGO
P-PORCAR-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/31
		PAGINA 2 DE 3
		CÓDIGO P-PORCAR-02

PROCEDIMIENTO PARA EL PORCIONAMIENTO DE CARNES

OBJETIVO

Controlar el proceso de porcionamiento de carnes en el cuarto frío buscando la más adecuada utilización de la materia prima de manera que se logre controlar y disminuir el desperdicio como producto de la operación.

ALCANCE

Desde que se recibe el inventario de carnes porcionadas hasta que se entrega se hace entrega de estos al almacén.

PERIODICIDAD

Diariamente

RESPONSABLES

Chef operativo y porcionador, auxiliar de almacén y recibidor

DEFINICIONES


Meat tag: Formato que relaciona se utiliza para controlar el inventario de carnes de manera tal que se realice el despacho adecuado teniendo en cuenta las fechas de llegada.

Análisis de la carne porcionada: Se describe el número total de porciones, su peso, la cantidad de viseras y el peso del desperdicio.

ACTIVIDADES

1. El auxiliar de almacén y el ecónomo – controlador de alimentos entregan al chef operativo la lista de carnes y mariscos existentes en sus bodegas.
2. El chef operativo teniendo en cuenta las listas de carnes y mariscos y los eventos programados para la semana, elabora los requerimientos de las carnes y la entrega al porcionador.
3. El auxiliar de almacén entrega la carne al porcionador debidamente pesada y diligencia el encabezado del comprobante de corte de carnes y mariscos (f-carnes-01).
4. El porcionador revisa el estado de la carne.
5. El estado de la carne es óptimo?
SI: Continúe en el paso 7.
NO: Continúe en el paso 6.
6. El porcionador devuelve la carne al auxiliar de almacén, comunicando sus razones, para que este reporte el mal estado de la misma y se finaliza el procedimiento.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/31
		PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO P-PORCAR-02

7. El porcionador ingresa la carne al cuarto de porcionamiento y realiza el proceso pertinente de acuerdo al tipo de carne, en las cantidades requeridas según los estándares establecidos (ver en el instructivo para el porcionamiento de carnes (i-porcionamiento-01) tabla de cortes estipulados para las carnes en el cuarto de porcionamiento).
8. El porcionador diligencia el meat tag (f-meattag-01) y la coloca el original sobre la carne porcionada,
9. Una vez termine su labor, el porcionador junto con el auxiliar de almacén realiza el análisis de la carnes y lo diligencia en el comprobante de corte de carnes y mariscos (f-carnes-01), quedándose con la copia de este y entrega la copia del meat tag (f-meattag-01).
10. El auxiliar de almacén ingresa la carne porcionada a los cuartos fríos del almacén y entrega los documentos (original del comprobante de corte de carnes y mariscos (f-carnes-01) y la copia del meat tag (f-meattag-01)) al recibidor.
11. El recibidor da ingreso de la carne porcionada al almacén en el sistema y entrega los documentos al coordinador de costos.
12. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-carnes-01: Comprobante de corte de carnes y mariscos.

f-meattag-01: Meat Tag

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACIÓN
2005/08/31

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO
I-PORCAR-02

INSTRUCTIVO PARA EL PORCIONAMIENTO DE CARNES

- El despachado debe entrega la carne al porcionador debidamente pesada, diligenciando el encabezado del comprobante de corte carnes y mariscos (f-carnes-01) estándar.
- Una vez el porcionador termine su proceso, debe diligenciar un formato meat tag (f-meattag-01) y colocar el original sobre la bandeja de la carne porcionada. Igualmente debe realizar el análisis de la carne junto con el auxiliar de almacén y registrar los resultados en el comprobante corte de carnes y mariscos (f-carnes-01).
- Los sobrantes y huesos deben almacenarse y entregarse junto con la carne de primera al auxiliar de almacén.
- El auxiliar de almacén debe tener en cuenta la fecha de llegada de la carne consignada en el meat tag, al momento de entregarla al área solicitante, siguiendo la metodología PEPS (primeras en entrar, primeras en salir).
- Toda acción de porcionamiento debe contener su respectivo análisis registrado en el comprobante de corte de carne y marisco (f-carnes-01).
- El porcionador debe mantener en adecuadas condiciones de orden y limpieza el cuarto de porcionamiento.
- Una vez llena cada bandeja con la carne ya porcionada debe almacenarse de inmediato en el cuarto frío del cuarto de porcionamiento hasta que sea entregada al auxiliar de almacén.
- Se debe procurar realizar primero el porcionamiento de carnes de menor tiempo de conservación para evitar un posible daño de las mismas.

CORTES ESTIPULADOS PARA LAS CARNES EN EL CUARTO DE PORCIONAMIENTO		
TIPO DE CORTE	PESO (Gramos)	STOCK (und)
Baby Media Porción	200	100
Baby Porción	300	120
Chateaus Media Porción	175 – 180	80
Chateaus – Steak	250	120
Milanesa	200	200
Carne de sándwich	125	200
Carne de sándwich golf	125	120
Lomo de cerdo	300	40
Róbaló	260 – 280	100
Camarón	160	100
Trucha para filetear	400	60

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

**CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.**FECHA ELABORACIÓN
2005/08/31

PAGINA 2 DE 2

CÓDIGO
I-PORCAR-02

Pechuga de pollo para filetear	450 - 500	300
Carne asar	120	260
Carne sudar	160	260
Hígado	120	120
Costilla de res	180	150
Churrasco 1 porción	400	80
Churrasco ½	200	80
Pollo grille	450	100
Cazuela mariscos	250	100
Langostinos	160	20
Pargo rojo	500	30
Alas de pollo		
Almeja en concha		0
Calamar		0
Callo		10
Caracol		0
Carne orear porción		
Carne para empanadas		150
Carne para hamburguesas	100	200
Cazuela		0
Chunchulla	500	10
Colombinas de pollo		200
Costilla de cerdo	300	10
Lomo de cerdo	300	30
Lomo de cerdo	500	30
Lomo de pollo	500	20
Lomo fino limpio procesado	500	200
Pernil de cerdo limpio	500	30
Capón	500	30
Punta de anca	400	15
Recorte de róbalo		
Róbalo	300	80
Stroganoff	250	40
Trucha por libras		
Trucha	400	40
Mojarras		
Carne canal limpia		
Langostino caliente porcionado	160	10
Cabeza de pulpo		0
Pulpo		0

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso HumanoAprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

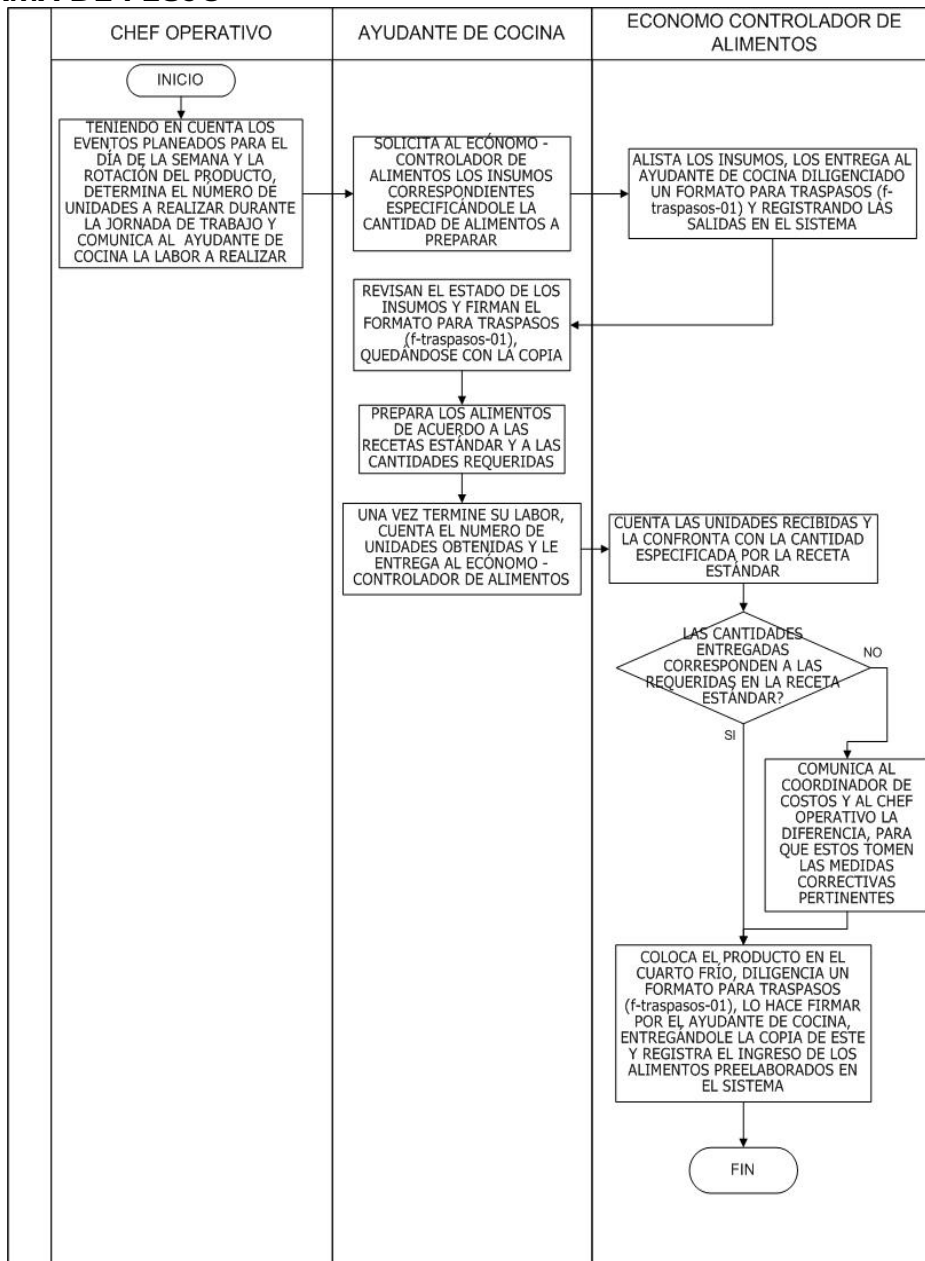
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/31

**PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCION DE LOS
ALIMENTOS PREELABORADOS**

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-ALPRE-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Revisó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/31
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-ALPRE-02

PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCION DE LOS ALIMENTOS PREELABORADOS

OBJETIVO

Controlar mediante recetas estándar la cantidad de insumos que se utilizan en la producción de alimentos preelaborados evitando su despilfarro.

ALCANCE

Desde el suministro de los insumos (alimentos sin procesar) por parte del ecónomo, hasta la entrada de los alimentos preelaborados al economato.

PERIODICIDAD

Diariamente

RESPONSABLES

Ecónomo – controlador de alimentos y chef operativo.

DEFINICIONES:


Insumos: Son aquellas materias primas que provee el economato para que se conviertan en alimentos preelaborados. Los insumos son alimentos que no han sufrido ningún tipo de proceso previo en la cocina, ejemplo: carne para empanadas, carne para sándwich, harina para las pizzas, salsas, etc.

Alimentos preelaborados: Son aquellos que requieren de un proceso de preparación con anterioridad y que ingresaran a inventario como producto semi-terminado. Se consideran alimentos preelaborados las empanadas, ingredientes para pizzas, deditos de queso, flautas, etc.

ACTIVIDADES:

1. El chef operativo teniendo en cuenta los eventos planeados para el día de la semana y la rotación del producto, determina el número de unidades a realizar durante la jornada de trabajo y comunica al ayudante de cocina la labor a realizar.
2. El ayudante de cocina solicita al ecónomo – controlador de alimentos los insumos correspondientes especificándole la cantidad de alimentos a preparar.
3. El ecónomo – controlador de alimentos alista los insumos, los entrega al ayudante de cocina diligenciado un formato para traspasos (f-traspasos-01) y registrando las salidas en el sistema.
4. El ayudante de cocina y/o el chef operativo revisan el estado de los insumos y firman el formato para traspasos (f-traspasos-01), quedándose con la copia.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Revisó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/31
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-ALPRE-02

5. El ayudante de cocina prepara los alimentos de acuerdo a las recetas estándar y a las cantidades requeridas.
6. Una vez termine su labor, el ayudante de cocina cuenta el numero de unidades obtenidas y le entrega al ecónomo – controlador de alimentos
7. El ecónomo – controlador de alimentos cuenta las unidades recibidas y la confronta con la cantidad especificada por la receta estándar.
8. Las cantidades entregadas corresponden a las requeridas en la receta estándar?
SI: Continúe en el paso 10.
NO: Continúe en el paso 11.
9. El ecónomo – controlador de alimentos comunica al coordinador de costos y al chef operativo la diferencia, para que estos tomen las medidas correctivas pertinentes (ver instructivo para la producción de los alimentos preelaborados (i-alpre-01)).
10. El ecónomo – controlador de alimentos coloca el producto en el cuarto frío, diligencia un formato para traspasos (f-traspasos-01), lo hace firmar por el ayudante de cocina, entregándole la copia de este y registra el ingreso de los alimentos preelaborados en el sistema.
11. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

FORMATOS UTILIZADOS

f-traspasos-01: formato para traspasos

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Revisó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



INSTRUCTIVO PARA LA PRODUCCION DE LOS ALIMENTOS PREELABORADOS

- El ecónomo – controlador de alimentos debe comunicarle al chef operativo los faltantes de alimentos preelaborados para que este pueda programar con tiempo los ayudantes de cocina que se encargaran de la preparación de los insumos.
- El ecónomo – controlador de alimentos debe conocer y tener en un lugar visible las recetas estándar de los alimentos preelaborados y confrontar siempre las cantidades de insumos necesarios para la preparación de los mismos al momento de recibir la solicitud de la cocina de socios.
- El ecónomo – controlador de alimentos debe diligenciar un formato para traspasos (f-traspasos-01) a la cocina de socios cada vez que despache insumos o reciba los alimentos preelaborados.
- El ayudante de cocina debe entregar debidamente contado los alimentos preelaborados al igual que las bajas producto de la operación.
- Cuando se presenten bajas por fuera de los límites de la receta estándar, el ecónomo – controlador de alimentos debe reportar al coordinador de costos y al chef operativo para que estos tomen las acciones correctivas pertinentes.
- Cuando se reciba un reporte de bajas excesivas, el chef operativo debe identificar las causas que produjeron el hecho, y orientar al ayudante de cocina que esta relacionado con el hecho.
- Solo el coordinador de costos o el funcionario de turno pueden autorizar las bajas y descargarlas por el sistema.

INGREDIENTES	CANTIDAD
Apio en rama	0.5 lb
Cebolla cabezona	0.5 lb
Cebolla junca	0.5 lb
Limon	4 lb
Perejil liso, churco at	0.25 lb
Margarina	0.8 lb
Vitina	1 lb
Harina de trigo	7 lb
Carne para empanadas	15 lb
Aceite cocina	1 lt
Comino molido	0.2 lb
Arroz	3 lb

RECETA EMPANADAS DE CARNE PARA 100 PERSONAS

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Revisó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



RECETA PIZZAS (para 8 porciones)

NAPOLITANA

INGREDIENTES	CANTIDAD
Harina de trigo	1 lb
Queso cremoso	1 lb
Jamón tajado	0.4 lb
Salsa napolitana	1 pc
Tomate	1 lb
Cebolla	0.2 lb
Pimentón	0.2 lb

JAMON Y QUESO

INGREDIENTES	CANTIDAD
Harina de trigo	1 lb
Queso cremoso	1 lb
Jamón tajado	0.4 lb
Salsa napolitana	1 pc
Cebolla	0.2 lb
Pimentón	0.2 lb

MARINERA

INGREDIENTES	CANTIDAD
Harina de trigo	1 lb
Queso cremoso	1 lb
Jamón tajado	0.4 lb
Salsa napolitana	1 pc
Camarones	1 pc
Cebolla	0.2 lb
Pimentón	0.2 lb

HAWAIANA

INGREDIENTES	CANTIDAD
Harina de trigo	1 lb
Queso cremoso	1 lb
Jamon tajado	0.4 lb
Piña	0.3 lb
Salsa napolitana	1 pc

POLLO CON CHAMPIÑONES

INGREDIENTES	CANTIDAD
Harina de trigo	1 lb
Queso cremoso	1 lb
Jamón tajado	0.4 lb
Salsa napolitana	1 pc
Pollo	0.6 lb
Champiñón	0.4 lb
Cebolla	0.2 lb
Pimentón	0.2 lb

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Revisó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

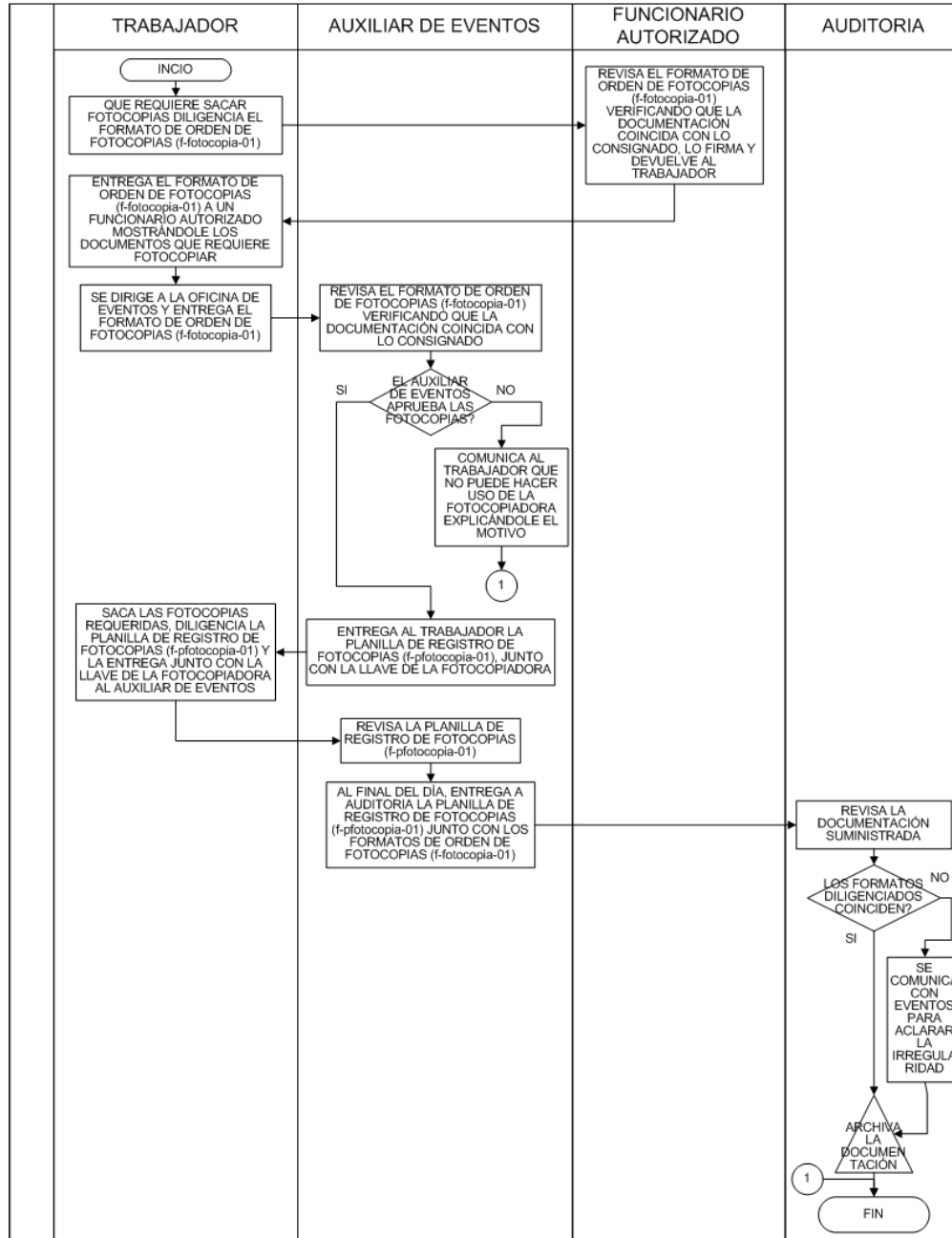
FECHA ELABORACION
2005/08/17

**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA
FOTOCOPIADORA**

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-FOTOCOPIAS-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/17
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-FOTOCOPIAS-01

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA FOTOCOPIADORA

OBJETIVO

Ejercer un control sobre la utilización de la fotocopidora, así como la racionalización de sus insumos.

ALCANCE

Desde que se requiere sacar fotocopias hasta que se archivan los formatos pertinentes.


RESPONSABLES

Funcionarios autorizados, personal de eventos y auditoria.

ACTIVIDADES

1. El trabajador que requiere sacar fotocopias diligencia el formato de orden de fotocopias (f-fotocopia-01).
2. El trabajador entrega el formato de orden de fotocopias (f-fotocopia-01) a un funcionario autorizado mostrándole los documentos que requiere fotocopiar.
3. El funcionario autorizado revisa el formato de orden de fotocopias (f-fotocopia-01) verificando que la documentación coincida con lo consignado, lo firma y devuelve al trabajador.
4. El trabajador se dirige a la oficina de eventos y entrega el formato de orden de fotocopias (f-fotocopia-01).
5. El auxiliar de eventos revisa el formato de orden de fotocopias (f-fotocopia-01) verificando que la documentación coincida con lo consignado.
6. El auxiliar de eventos aprueba las fotocopias?
SI: Continúe en el paso 8
NO: Continúe en el paso 7.
7. El auxiliar de eventos comunica al trabajador que no puede hacer uso de la fotocopidora explicándole el motivo y se finaliza el procedimiento.
8. El auxiliar de eventos entrega al trabajador la planilla de registro de fotocopias (f-pfotocopia-01), junto con la llave de la fotocopidora.
9. El trabajador saca las fotocopias requeridas, diligencia la planilla de registro de fotocopias (f-pfotocopia-01) y la entrega junto con la llave de la fotocopidora al auxiliar de eventos.
10. El auxiliar de eventos revisa la planilla de registro de fotocopias (f-pfotocopia-01).
11. Al final del día eventos entrega a auditoria la planilla de registro de fotocopias (f-pfotocopia-01) junto con los formatos de orden de fotocopias (f-fotocopia-01).
12. Auditoria revisa la documentación suministrada.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/17
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-FOTOCOPIAS-01

13. Los formatos diligenciados coinciden?
SI: Continúe en el paso 15
NO: Continúe en el paso 14.

14. Auditoria se comunica con eventos para aclarar la irregularidad.

15. Auditoria archiva la documentación.

16. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

FORMATOS UTILIZADOS
f-fotocopia-01: formato de orden de fotocopias
f-pfotocopia-01: planilla de registro de fotocopias

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/17

PAGINA 1 DE 1

CODIGO
I-FOTOCOPIAS-01

INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DE LA FOTOCOPIADORA

- La fotocopidora es una herramienta que se tiene a disposición para las actividades relacionadas con la operación y administración del club. Esta prohibido fotocopiar documentos personales.
- El horario para el uso de la fotocopidora es el siguiente:

	LUNES A VIERNES	SABADOS
MAÑANA	8:00 a.m. – 10:00 a.m.	8:00 a.m. – 10:00 a.m.
TARDE	2:00 p.m. – 4:00 p.m.	No hay servicio

- Los funcionarios autorizados son:

FUNCIONARIO AUTORIZADO
Coordinador Administrativo y Financiero
Asistente de Gerencia
Coordinador alimentos y bebidas
Coordinadora Recurso Humano
Coordinadora de servicios hoteleros
Coordinadora de mercadeo
Coordinador de compras
Coordinadora Operativa de Eventos

- Toda fotocopia que se requiera en cualquiera de las áreas, deberá ser solicitada mediante el formato de orden de fotocopia (f-fotocopia-01) y aprobada por el funcionario autorizado del área.
- El formato de orden de fotocopia (f-fotocopia-01) y la planilla de registro de fotocopias (f-fotocopia-01) deberán ser diligenciados completamente, y de forma clara.
- El personal de eventos es el único responsable del uso de la fotocopidora. Por ningún motivo se deberá utilizar la maquina sin la debida autorización.
- La oficina de eventos no autorizará fotocopias si el formato de orden de fotocopias (f-fotocopia-01) no esta debidamente diligenciado y firmado por algún funcionario autorizado.
- En caso de que algún evento requiere fotocopias fuera del horario, el funcionario de turno deberá autorizar la solicitud.
- Auditoria debe realizar un informe semanal y entregarlo al coordinador administrativo y financiero.
- Cuando se agote el formato de orden de fotocopia (f-fotocopia-01) el funcionario autorizado debe solicitar uno nuevo al auditor.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

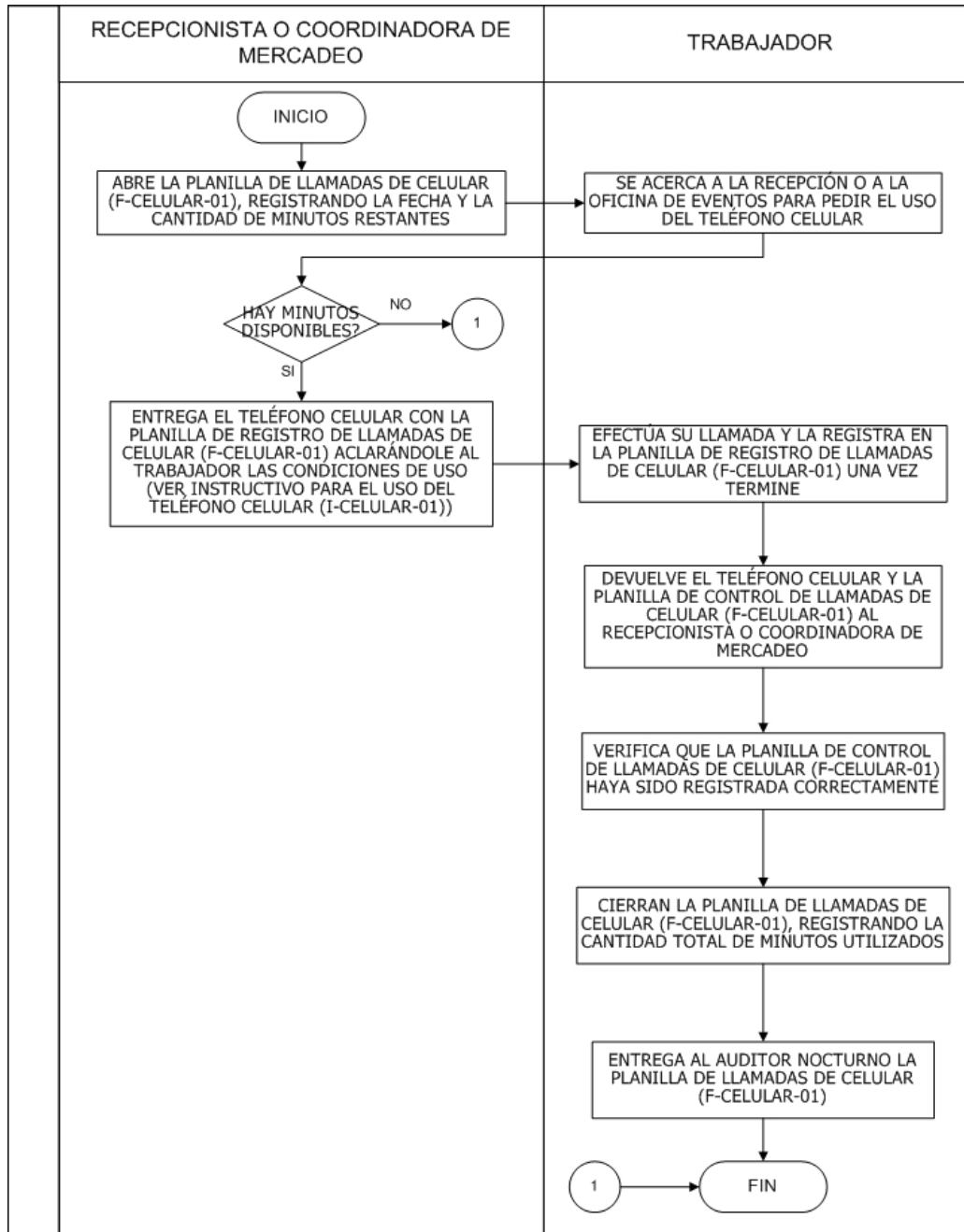
FECHA ELABORACION
2005/08/17

**PROCEDIMIENTO PARA EL USO DEL TELEFONO
CELULAR**

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO
P-CELULAR-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/17
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-CELULAR-02

PROCEDIMIENTO PARA EL USO DEL TELEFONO CELULAR

OBJETIVO

Reglamentar el uso racionalizado del celular para las llamadas a otras ciudades o celulares de con las cuales se tienen vínculos de carácter laboral, logrando con esto la disminución de llamadas del conmutador.

ALCANCE

Desde que el trabajador a solicitar la llamada, hasta que el trabajador termina y registra la misma.

PERIODICIDAD

Diariamente

RESPONSABLES

Recepción del hotel y coordinadora de mercadeo.

ACTIVIDADES

1. El recepcionista y la coordinadora de mercadeo abre la planilla de llamadas de celular (f-celular-01), registrando la fecha y la cantidad de minutos restantes.
2. El trabajador se acerca a la recepción o a la oficina de eventos para pedir el uso del teléfono celular.
3. Hay minutos disponibles?
SI: Continúe en el paso 4
NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO.
4. El recepcionista o coordinadora de mercadeo, entrega el teléfono celular con la planilla de registro de llamadas de celular (f-celular-01) aclarándole al trabajador las condiciones de uso (ver instructivo para el uso del teléfono celular (i-celular-01)).
5. El trabajador efectúa su llamada y la registra en la planilla de registro de llamadas de celular (f-celular-01) una vez termine.
6. El trabajador devuelve el teléfono celular y la planilla de control de llamadas de celular (f-celular-01) al recepcionista o coordinadora de mercadeo.
7. El recepcionista o coordinadora de mercadeo verifica que la planilla de control de llamadas de celular (f-celular-01) haya sido registrada correctamente.
8. El recepcionista y la coordinadora de mercadeo cierran la planilla de llamadas de celular (f-celular-01), registrando la cantidad total de minutos utilizados.
9. El recepcionista entrega al auditor nocturno la planilla de llamadas de celular (f-celular-01).
10. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-celular-01: planilla de control de llamadas de celular.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/17

PAGINA 1 DE 1

CÓDIGO
I-CELULAR-02

INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL TELEFONO CELULAR

- El uso del teléfono celular es para llamadas de trabajo, por ningún motivo se debe llamar a números con carácter personal.
- Toda llamada hecha debe registrarse en la planilla de registro de llamadas de celular (f-celular-01) diligenciando completamente la información.
- Diariamente se deben contabilizar el número de minutos consumidos, para controlar su uso, y que estos no sobrepasen el límite permitido por el plan.
- La recepción y la oficina de eventos son las responsables de la administración, y control del teléfono celular.

TELEFONO CELULAR	AREAS QUE PUEDEN UTILIZAR	MINUTOS DISPONIBLES DEL PLAN
REPEPCION	Hotel, Recurso Humano, Costos, Sistemas, Contabilidad, Compras, Coordinación Administrativa y Financiera, Tesorería, Área de Alimentos y Bebidas, Campo de Golf, Servicios Especiales y Mantenimiento.	900
EVENTOS	Eventos, Mercadeo y Cartera	200

- Cuando la planilla de registro de llamadas de celular (f-celular-01) del teléfono celular de la recepción registre cien (100) minutos por consumir, el recepcionista debe guardar el teléfono celular y efectuar una llamada al *611 para confirmar el consumo real de las anteriores 48 horas y así saber cuantos minutos restan por consumirse
- El teléfono celular de la recepción debe mantenerse allí, cualquier llamada debe efectuarse en ese lugar.
- El recepcionista y la coordinador de mercadeo deben verificar el estado del celular una vez es devuelto para constatar si no hubo ningún daño intencional del mismo.
- La duración máxima de cada llamada debe ser de 3 minutos.
- El recepcionista y la coordinadora de mercadeo deben verificar que la planilla de control de llamadas de celular (f-celular-01) quede bien registrada.
- Si la planilla de control de llamadas de celular (f-celular-01) no está correctamente diligenciada, el recepcionista y/o coordinadora de mercadeo debe hacer la respectiva observación al trabajador que hizo la llamada y/o reportarlo al auditor.
- El auditor nocturno debe entregar al coordinador administrativo y financiero un informe mensual de la utilización de los celulares vs las llamadas a celular y otras ciudades del conmutador.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

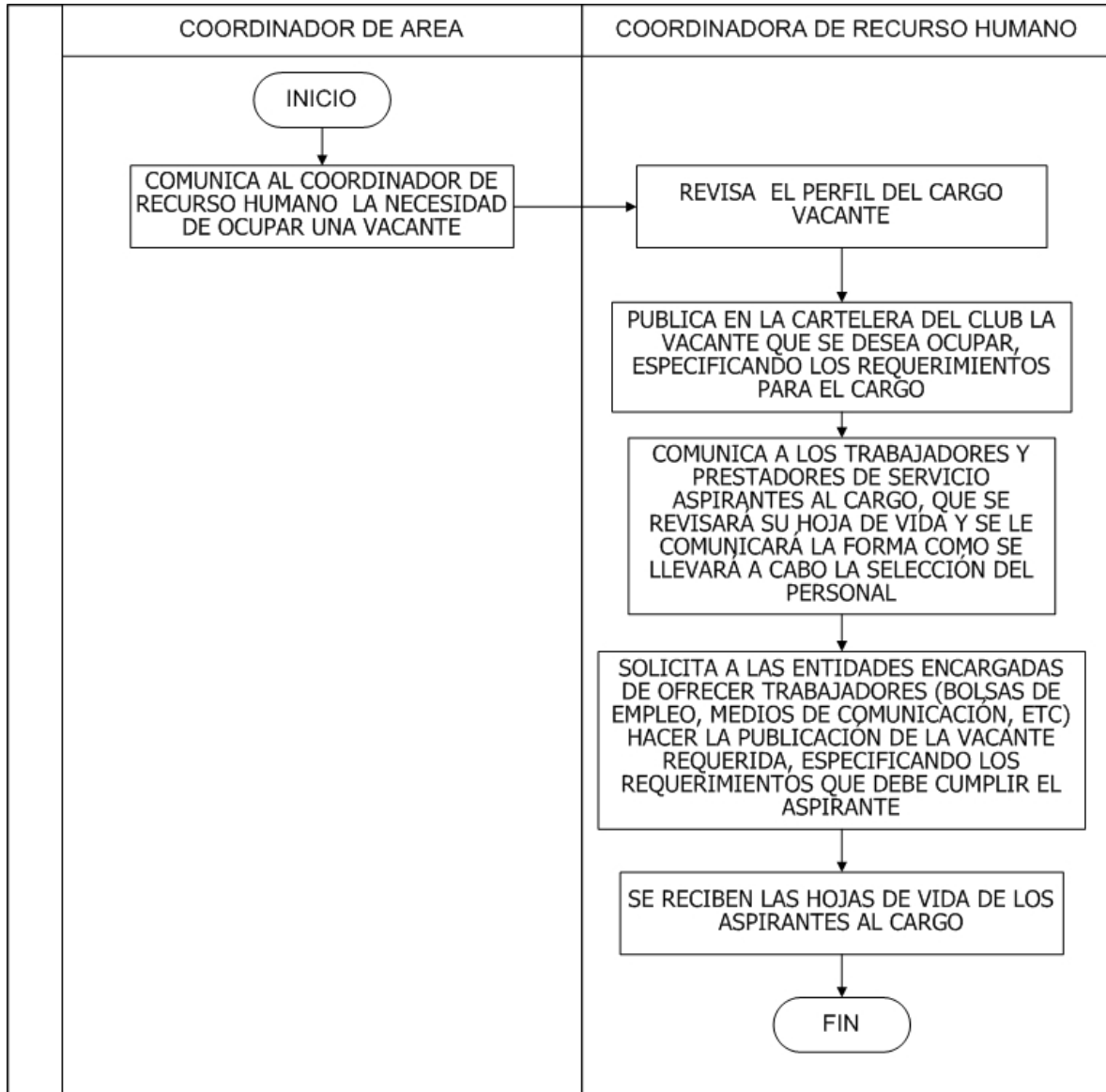
FECHA ELABORACION
2005/08/08

PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO DE
PERSONAL

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO
P-REPERSONAL-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/08
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-REPERSONAL-01

PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

OBJETIVO

Establecer las actividades necesarias para citar aquellos potencialmente calificados para ocupar un cargo.

ALCANCE

Desde que aparece la necesidad de ocupar una vacante hasta que se reciben las hojas de vida de los aspirantes.

RESPONSABLES

Coordinadora de recurso humano y el coordinador del área donde esta la vacante.


PERIODICIDAD

Cada vez que se necesita ocupar una vacante.

ACTIVIDADES

1. El coordinador del área comunica al coordinador de recurso humano la necesidad de ocupar una vacante.
2. La coordinadora de recurso humano revisa el perfil del cargo vacante.
3. La coordinadora de recurso humano publica en la cartelera del Club la vacante que se desea ocupar, especificando los requerimientos para el cargo.
4. La coordinadora de recurso humano comunica a los trabajadores y prestadores de servicio aspirantes al cargo, que se revisará su hoja de vida y se le comunicará la forma como se llevará a cabo la selección del personal.
5. La coordinadora de recurso humano solicita a las entidades encargadas de ofrecer trabajadores (bolsas de empleo, medios de comunicación, etc.) hacer la publicación de la vacante requerida, especificando los requerimientos que debe cumplir el aspirante.
6. Se reciben las hojas de vida de los aspirantes al cargo.
7. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/08
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-REPERSONAL-01

INSTRUCTIVO PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

- La coordinadora de recurso humano debe realizar una comunicación interna donde especifique las características del cargo que esta vacante. Comunica que los interesados deben acercarse a la oficina de Recurso Humano.
- La coordinadora de recurso humano revisa el perfil establecido para la vacante haciendo los correctivos pertinentes si considera necesario.
- La coordinadora de recurso humano teniendo en cuenta la vacante que se tiene realiza la solicitud vía telefónica o personalmente de las hojas de vida a la bolsa de empleos del SENA o a las bolsas de empleos de las Universidades, especificando el perfil deseado.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

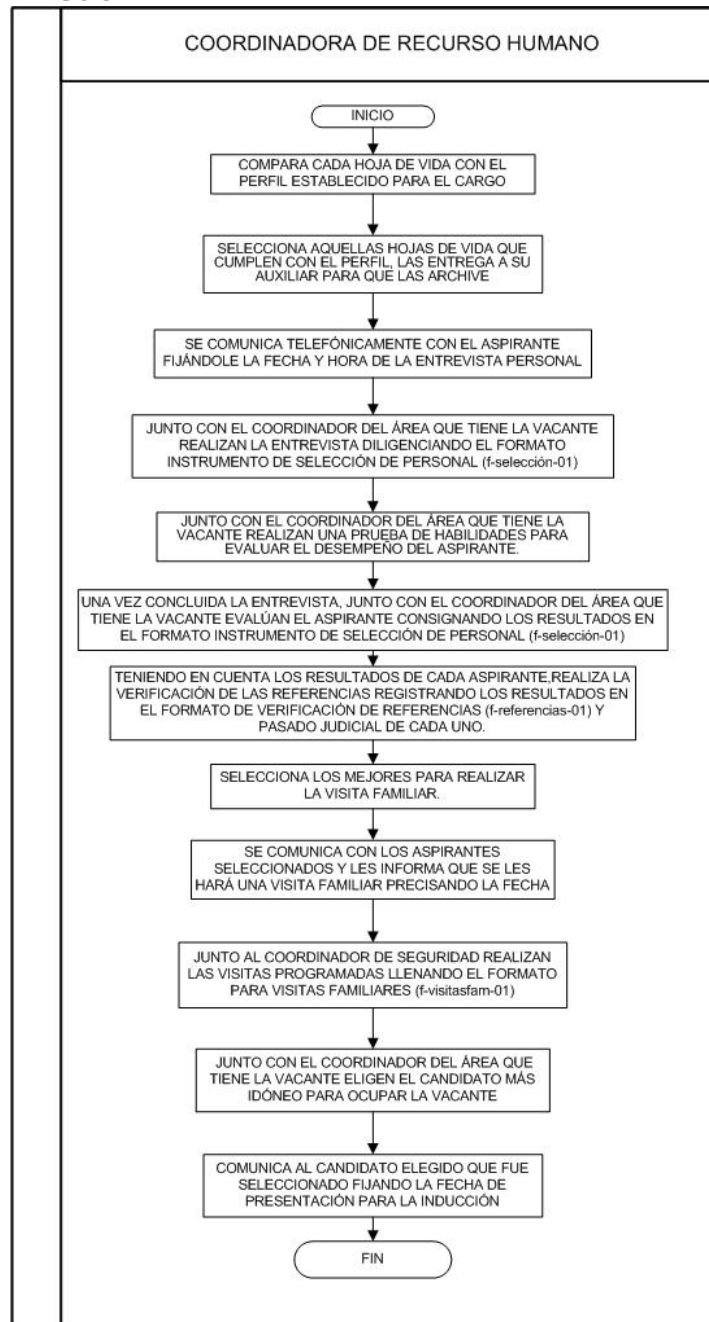
FECHA ELABORACION
2005/08/08

**PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE
PERSONAL**

PAGINA 1 DE 3

CODIGO
P-SEPERSONAL-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/08
		PAGINA 2 DE 3
		CODIGO P-SEPERSONAL-01

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO

Seleccionar el personal mas apto para ocupar una vacante proporcionándole seguridad a la empresa.

ALCANCE

Desde la revisión de las hojas de vida hasta la selección de la persona que ocupará el cargo vacante.

PERIODICIDAD

Cada vez que se necesite la ocupación de una vacante


RESPONSABLES

Coordinadora de recurso humano y el coordinador del área que tiene la vacante.

ACTIVIDADES:

1. La coordinadora de recurso humano compara cada hoja de vida con el perfil establecido para el cargo.
2. La coordinadora de recurso humano selecciona aquellas hojas de vida que cumplen con el perfil, las entrega a su auxiliar para que las archive.
3. La coordinadora de recurso humano se comunica telefónicamente con el aspirante fijándole la fecha y hora de la entrevista personal.
4. La coordinadora de recurso humano junto con el coordinador del área que tiene la vacante realizan la entrevista diligenciando el formato instrumento de selección de personal (f-seleccion-01).
5. La coordinadora de recurso humano junto con el coordinador del área que tiene la vacante realizan una prueba de habilidades para evaluar el desempeño del aspirante.
6. La coordinadora de recurso humano junto con el coordinador del área que tiene la vacante evalúan el aspirante consignando los resultados en el formato instrumento de selección de personal (f-seleccion-01).
7. Teniendo en cuenta los resultados de cada aspirante, la coordinadora de recurso humano realiza la verificación de las referencias registrando los resultados en el formato de verificación de referencias (f-referencias-01) y pasado judicial de cada uno.
8. De acuerdo a los resultados de la verificación, la coordinadora de recurso humano selecciona los mejores para realizar la visita familiar.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---


	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/08
		PAGINA 3 DE 3
		CODIGO P-SEPERSONAL-01

9. La coordinadora de recurso humano se comunica con los aspirantes seleccionados y les informa que se les hará una visita familiar precisando la fecha.
10. La coordinadora de recurso humano y el coordinador de seguridad realizan las visitas programadas llenando el formato para visitas familiares (f-visitasfam-01).
11. La coordinadora de recurso humano y el coordinador del área que tiene la vacante eligen el candidato más idóneo para ocupar la vacante.
12. La coordinadora de recurso humano comunica al candidato elegido que fue seleccionado fijando la fecha de presentación para la inducción.
13. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

- f-seleccion-01: Instrumento de selección de personal
 f-visitasfam-01: formato para visitas familiares
 f-referencias-01: formato de verificación de referencias

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/08
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-SEPERSONAL-01

INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

- Toda persona preseleccionada a ocupar la vacante se le debe hacer la respectiva verificación de referencias; es importante que se haga antes de la realización de la visita familiar.
- Se debe realizar la visita familiar a todos los candidatos a ocupar la vacante preseleccionados y diligenciar el formato respectivo.
- La coordinadora de recurso humano junto con el coordinador del área que tiene la vacante deben realizar la entrevista a los candidatos y consignar los resultados en el instrumento de selección de personal (f-seleccion-01).
- Todo trabajador contratado directamente con el club debe someterse a un examen medico para conocer el estado su estado físico.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

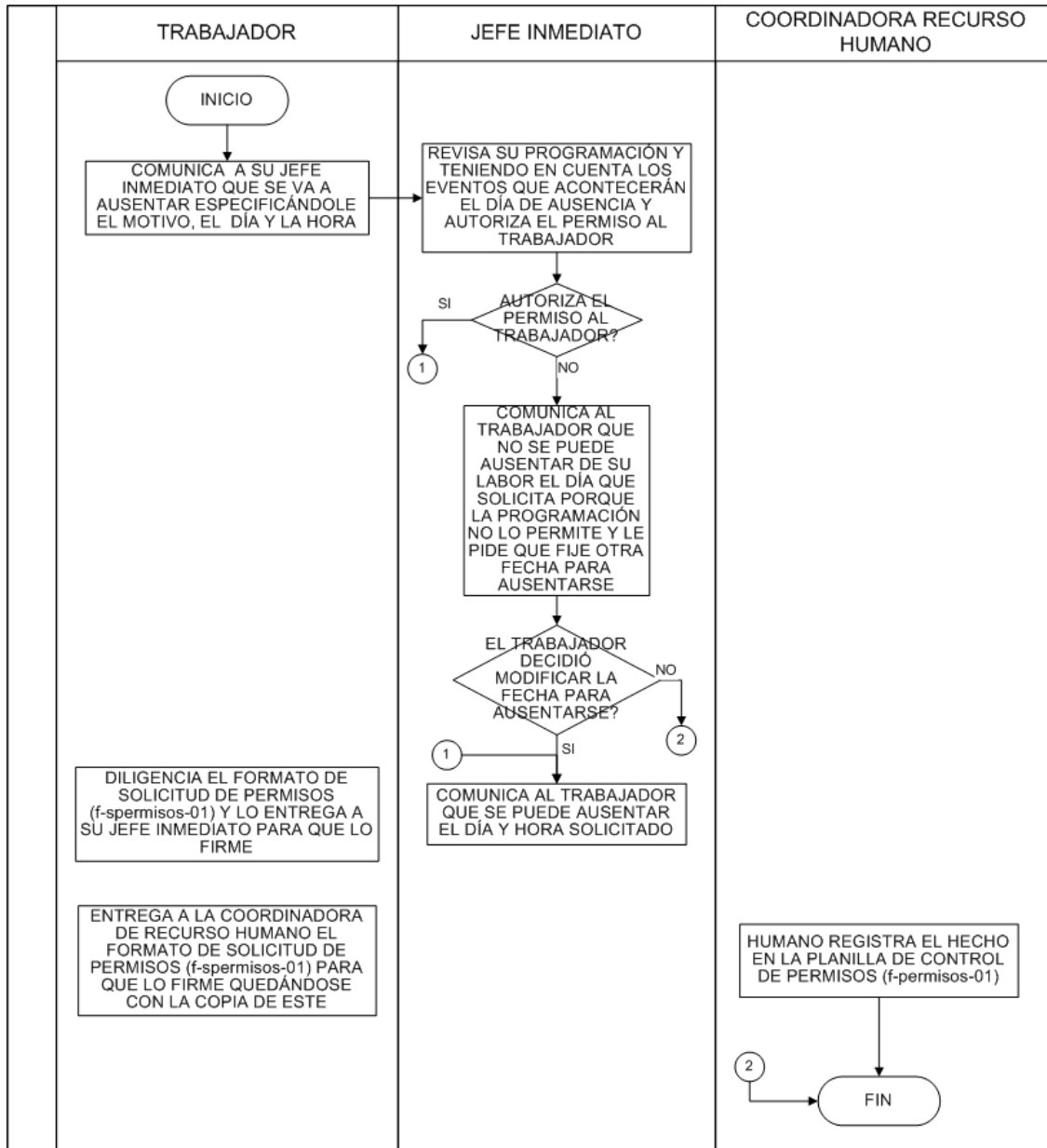
FECHA ELABORACION
2005/08/08

**PROCEDIMIENTO PARA LA AUTORIZACION DE
PERMISOS Y AUSENCIAS**

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO
P-PERMISOS-02


DIAGRAMA DE FLUJO




Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/08
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-PERMISOS-02

PROCEDIMIENTO PARA LA AUTORIZACION DE PERMISOS Y AUSENCIAS		
OBJETIVO Controlar de forma efectiva la autorización de permisos y ausencias evitando el deterioro del servicio por faltantes de personal.		
ALCANCE Desde que se comunica la necesidad de ausentarse hasta que se autoriza el permiso.		
PERIODICIDAD Cada vez que un trabajador solicite un permiso.		
RESPONSABLES Jefe inmediato del trabajador que solicita el permiso y coordinadora de recursos humanos.		
ACTIVIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajador comunica a su jefe inmediato que se va a ausentar especificándole el motivo, el día y la hora. 2. El jefe inmediato revisa su programación y teniendo en cuenta los eventos que acontecerán el día de ausencia y autoriza el permiso al trabajador. 3. El jefe inmediato autoriza el permiso al trabajador? SI: Continúe en el paso 6 NO: Continúe en el paso 4. 4. El jefe inmediato comunica al trabajador que no se puede ausentar de su labor el día que solicita porque la programación no lo permite y le pide que fije otra fecha para ausentarse. 5. El trabajador decidió modificar la fecha para ausentarse? SI: Continúe en el paso 2. NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO 6. El jefe inmediato comunica al trabajador que se puede ausentar el día y hora solicitada. 7. El trabajador diligencia el formato de solicitud de permisos (f-spermisos-01) y lo entrega a su jefe inmediato para que lo firme. 8. El trabajador entrega a la coordinadora de recurso humano el formato de solicitud de permisos (f-spermisos-01) para que lo firme quedándose con la copia de este. 9. La coordinadora de recurso humano registra el hecho en la planilla de control de permisos (f-permisos-01). 10. FIN DEL PROCEDIMIENTO 		
FORMATOS UTILIZADOS f-permisos-01: planilla de control de permisos f-spermisos-01: formato de solicitud de permisos		
Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/08
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-PERMISSOS-02

INSTRUCTIVO PARA LA AUTORIZACION DE PERMISOS Y AUSENCIAS

- En caso de tratarse de citas médicas programadas, el trabajador debe comunicar con mínimo un día de anticipación a su jefe inmediato para que haga los correctivos necesarios en la programación. El jefe inmediato debe autorizar los permisos por concepto de citas médicas programadas.
- La coordinadora de recurso humano antes de firmar el formato de solicitud de permisos (f-spermisos-01) debe revisar la planilla de control de permisos (f-permisos-01).
- Los permisos por compensatorios deben tomarse a la siguiente semana.
- En caso de estar en temporada alta se pueden acumular los permisos por ley 50 y por compensatorios hasta que se termine la misma.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

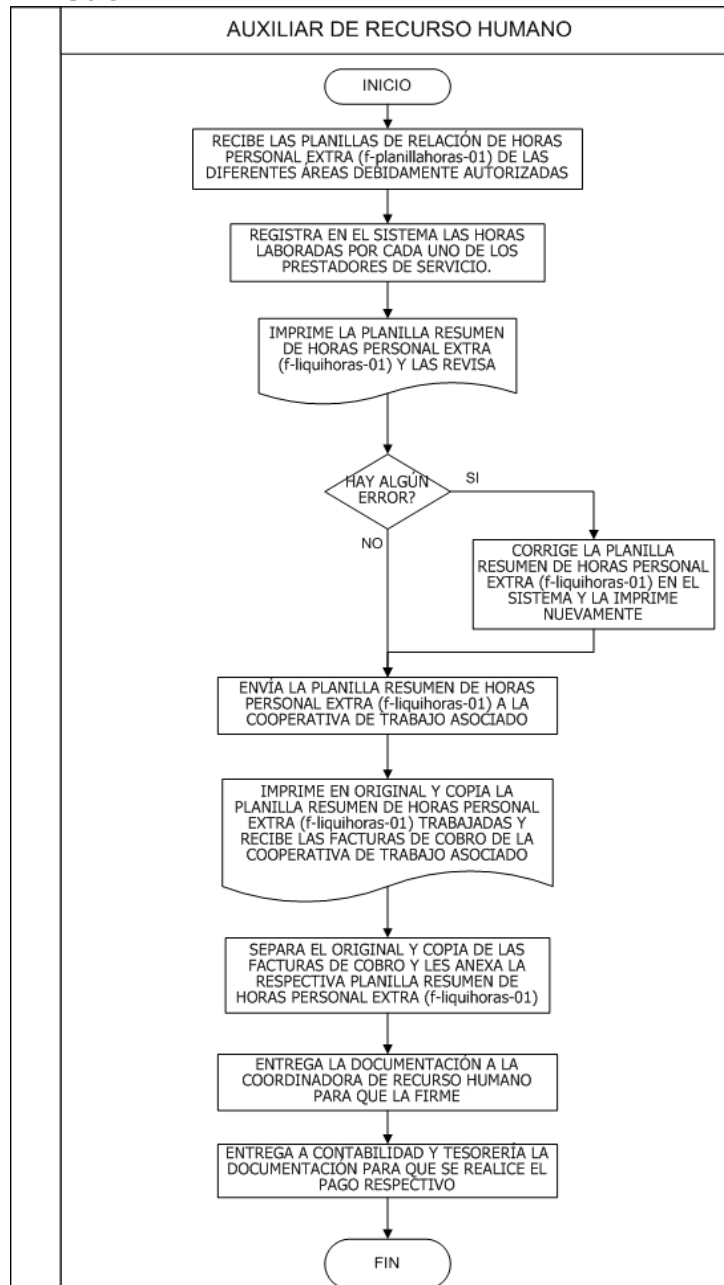
FECHA ELABORACION
2005/08/09

**PROCEDIMIENTO PARA LIQUIDAR NOMINA DE
PERSONAL PRESTADOR DE SERVICIO**

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-NOMINAEXT-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/09
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-NOMINAEXT-01

PROCEDIMIENTO PARA LIQUIDAR NOMINA DE PERSONAL PRESTADOR DE SERVICIO

OBJETIVO

Relacionar correctamente las horas laboradas de cada prestador de servicio brindando seguridad en la cancelación de la nomina

ALCANCE

Desde que se recepcionan las relaciones de horas del personal hasta que se hace el pago respectivo.

PERIODICIDAD

Quincenalmente.

RESPONSABLES

Coordinadora de recurso humano y auxiliar de recurso humano

ACTIVIDADES


1. El auxiliar de recurso humano recibe las planillas de relación de horas personal extra (f-planillahoras-01) de las diferentes áreas debidamente autorizadas.
2. El auxiliar de recurso humano registra en el sistema las horas laboradas por cada uno de los prestadores de servicio.
3. El auxiliar de recurso humano imprime la planilla resumen de horas personal extra (f-liquihoras-01) y las revisa.
4. Hay algún error?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 6.
5. El auxiliar de recurso humano corrige la planilla resumen de horas personal extra (f-liquihoras-01) en el sistema y la imprime nuevamente.
6. El auxiliar de recurso humano envía la planilla resumen de horas personal extra (f-liquihoras-01) a la cooperativa de trabajo asociado.
7. El auxiliar de recurso humano imprime en original y copia la planilla resumen de horas personal extra (f-liquihoras-01) trabajadas y recibe las facturas de cobro.
8. El auxiliar de recurso humano separa el original y copia de las facturas de cobro y les anexa la respectiva planilla resumen de horas personal extra (f-liquihoras-01).
9. El auxiliar de recurso humano entrega la documentación a la coordinadora de recurso humano para que la firme.
10. El auxiliar de recurso humano entrega a contabilidad y tesorería la documentación para que se realice el pago respectivo.
11. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-planillahoras-01: planilla de relación de horas personal extra.

f-liquihoras-01: planilla resumen de horas personal extra.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/09
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-NOMINAEXT-01

INSTRUCTIVO PARA LIQUIDAR NOMINA DE PERSONAL PRESTADOR DE SERVICIO

- La planillas de relación de horas personal extra (f-planillahoras-01), deben estar debidamente autorizadas por el coordinador del área donde laboró el prestador de servicio. Las horas consignadas que no posean la firma de autorización no se pagarán.
- El auxiliar de recurso humano debe verificar que las horas queden bien digitadas en el sistema antes de enviar las planillas resumen de horas personal extra (f-liquihoras-01) a la cooperativa de trabajo asociado.
- El auxiliar de recurso humano debe verificar que las facturas de cobro de la cooperativa de trabajo asociado concuerden con los valores que se deben cancelar.
- La coordinadora de recurso humano debe dar su VoBo en la liquidación de la nomina de prestador de servicios, antes de enviar toda la documentación de cobro a contabilidad.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

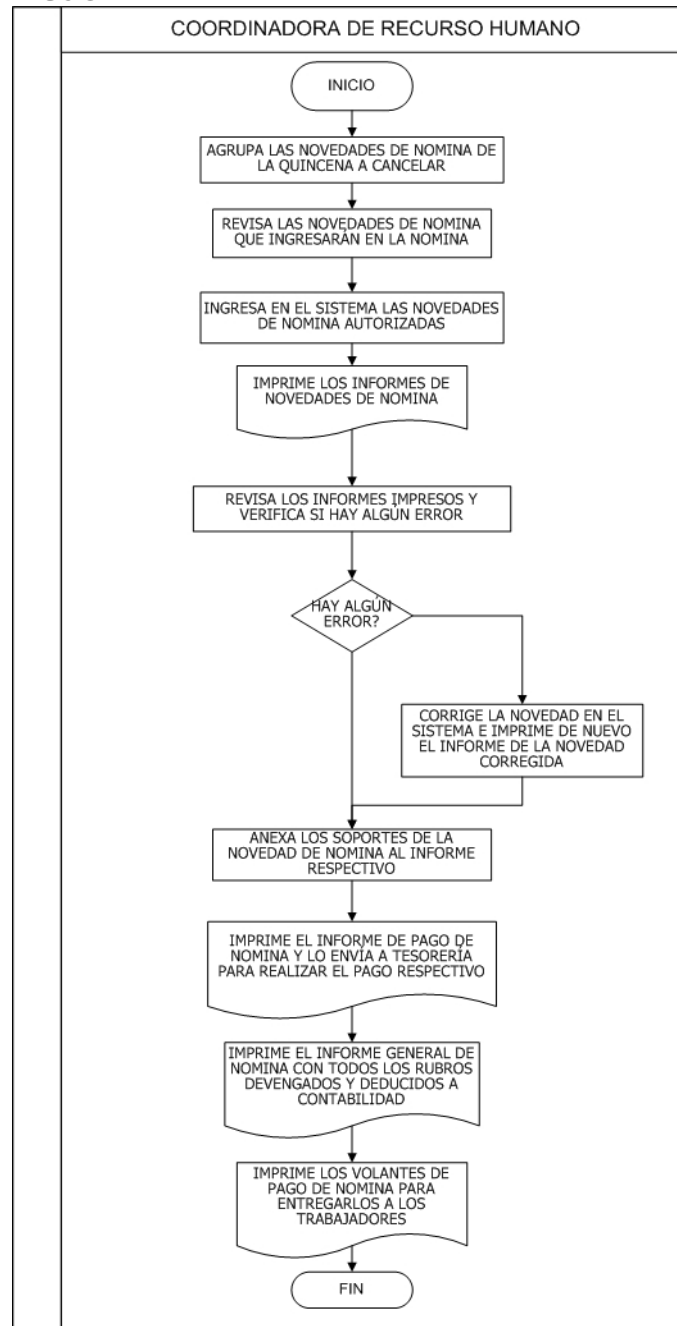
FECHA ELABORACION
2005/08/09

**PROCEDIMIENTO PARA LIQUIDAR NOMINA DE
PERSONAL FIJO**

PAGINA 1 DE 2

CODIGO
P-NOMINAFIJ-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/09
		PAGINA 2 DE 2
		CODIGO P-NOMINAFIJ-01

PROCEDIMIENTO PARA LIQUIDAR NOMINA DE PERSONAL FIJO

OBJETIVO

Relacionar correctamente la totalidad compensación de cada trabajador brindando seguridad en la cancelación de la misma.

ALCANCE

Desde que se relacionan las novedades de nomina hasta que se hace el pago de la misma.

PERIODICIDAD

Quincenalmente.


RESPONSABLES

Coordinadora de recurso humano

ACTIVIDADES

1. La coordinadora de recurso humano, agrupa las novedades de nomina de la quincena a cancelar.
2. La coordinadora de recurso humano, revisa las novedades de nomina que ingresarán en la nomina.
3. La coordinadora de recurso humano ingresa en el sistema las novedades de nomina autorizadas.
4. La coordinadora de recurso humano imprime los informes de novedades de nomina.
5. La coordinadora de recurso humano revisa los informes impresos y verifica si hay algún error.
6. Hay algún error?
SI: Continúe en el paso 7.
NO: Continúe en el paso 8.
7. La coordinadora de recurso humano corrige la novedad en el sistema e imprime de nuevo el informe de la novedad corregida.
8. La coordinadora de recurso humano anexa los soportes de la novedad de nomina al informe respectivo.
9. La coordinadora de recurso humano imprime el informe de pago de nomina y lo envía a tesorería para realizar el pago respectivo.
10. La coordinadora de recurso humano imprime el informe general de nomina con todos los rubros devengados y deducidos a contabilidad.
11. La coordinadora de recurso humano imprime los volantes de pago de nomina para entregarlos a los trabajadores.
12. FIN DEL PROCEDIMIENTO

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/09
		PAGINA 1 DE 1
		CODIGO I-NOMINAFIJ-01

INSTRUCTIVO PARA LIQUIDAR NOMINA DE PERSONAL FIJO

- Las novedades de nomina correspondientes a horas adicionales, trabajos en días dominicales y festivos, deben estar autorizadas por el coordinador del área donde labora el trabajador. Si las horas no se encuentran autorizadas, no se cancelarán.
- La coordinadora de recurso humano debe verificar que las novedades de nomina se carguen correctamente a cada trabajador, antes de la impresión del informe de pago de nomina.
- Para realizar el pago de las novedades de nomina incluidas, se debe enviar a contabilidad el informe de la novedad correspondiente junto con su soporte.
- Una se envíe el informe general de nomina, se debe imprimir los volantes de pago de nomina para entregarlos a cada trabajador como información de la compensación recibida.
- Una vez se finalice la liquidación de nomina, la auxiliar de recurso humano debe archivar las novedades de nomina incluidas con sus respectivos soportes, junto con el informe general de nomina.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

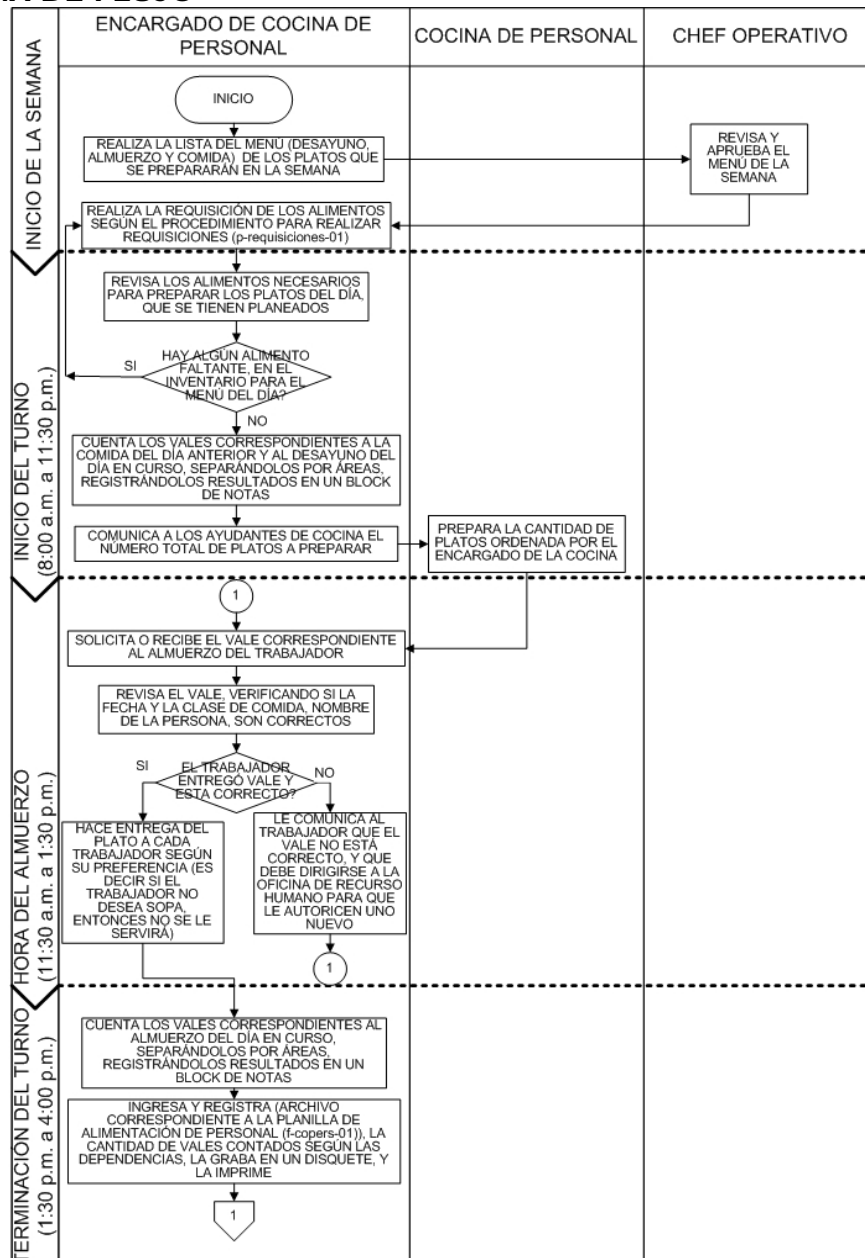
FECHA ELABORACION
2005/08/25

**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CONSUMO
EN LA COCINA DE PERSONAL**

PAGINA 1 DE 5

CÓDIGO
P-COPERS-02

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



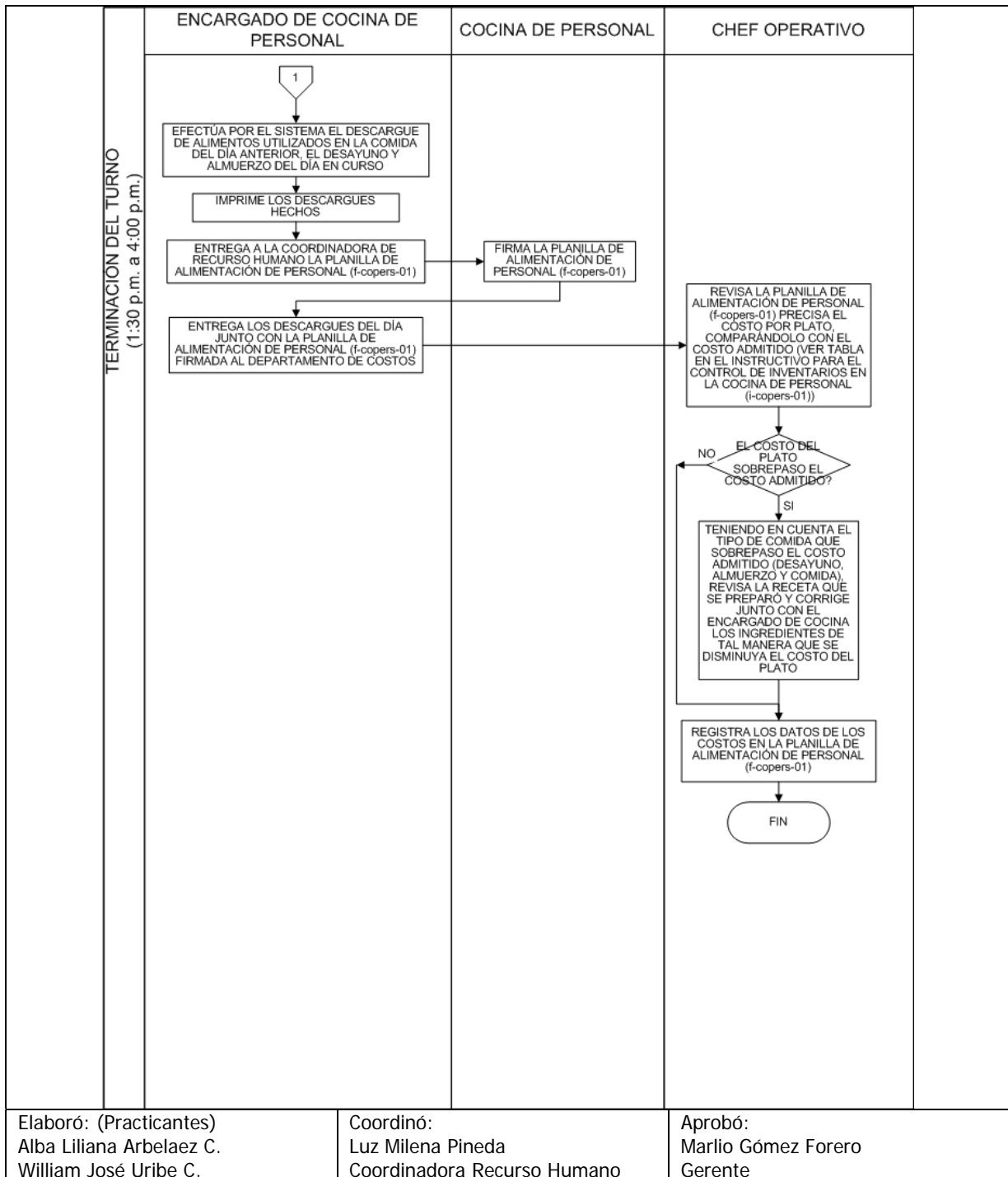
CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.


FECHA ELABORACION
2005/08/25

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE
INVENTARIOS EN LA COCINA DE PERSONAL

PAGINA 2 DE 5

CÓDIGO
P-COPERS-02



	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/25
		PAGINA 3 DE 5
		CÓDIGO P-COPERS-02

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS EN LA COCINA DE PERSONAL

OBJETIVO

Establecer un control de los inventarios de la cocina de personal, garantizando su racionalización.

ALCANCE

Desde que se realiza la requisición de los alimentos a compras hasta que se registra en el sistema las salidas de los mismos de la cocina de personal.

PERIODICIDAD

Diariamente

RESPONSABLES

Encargado de la cocina de personal, Coordinador Alimentos y Bebidas, Chef Operativo, Coordinadora de recurso humano.

DEFINICIONES

Plato: Se refiere a la porción de comida que se le da al trabajador (sopa, jugo, ensalada y plato fuerte).

Descargue: Es la tarea de efectuar en el sistema la salida de la cantidad de alimentos que fueron utilizados ya sea en la preparación de desayuno, almuerzo o comida

ACTIVIDADES


Inicio de la semana

1. El encargado de cocina realiza la lista del menú (desayuno, almuerzo y comida) de los platos que se prepararán en la semana.
2. El chef operativo revisa y aprueba el menú de la semana.

Inicio del turno (8:00 a.m. a 11:30 a.m.)

3. El encargado de cocina revisa los alimentos necesarios para preparar los platos del día, que se tienen planeados.
4. Hay algún alimento faltante, en el inventario para el menú del día?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 6.
5. El encargado de cocina realiza la requisición de los alimentos según el procedimiento para realizar requisiciones (p-requisición-01).
6. El encargado de cocina cuenta los vales correspondientes a la comida del día anterior y al desayuno del día en curso, separándolos por áreas, registrándolos resultados en un block de notas.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/25
		PAGINA 4 DE 5
		CÓDIGO P-COPERS-02

7. La coordinadora de recurso humano comunica al encargado de cocina el número total de platos a preparar.
8. La cocina de personal prepara la cantidad de platos ordenada por la coordinadora de recurso humano.


Hora del almuerzo (11:30 a.m. a 1:30 p.m.)

9. El encargado de cocina solicita o recibe el vale correspondiente al almuerzo del trabajador.
10. El encargado de cocina revisa el vale, verificando si la fecha y la clase de comida, nombre de la persona, son correctos.
11. El trabajador entregó vale y esta correcto?
SI: Continúe en el paso 13.
NO: Continúe en el paso 12.
12. El encargado de la cocina le comunica al trabajador que el vale no está correcto, y que debe dirigirse a la oficina de recurso humano para que le autoricen uno nuevo. Luego continúe en el paso 9.
13. El encargado de cocina hace entrega del plato a cada trabajador según su preferencia (es decir si el trabajador no desea sopa, entonces no se le servirá).

Terminación del Turno (1:30 p.m. a 4:00 p.m.)

14. El encargado de cocina cuenta los vales correspondientes al almuerzo del día en curso, separándolos por áreas, registrándolos resultados en un block de notas.
15. El encargado de cocina ingresa y registra (archivo correspondiente a la planilla de alimentación de personal (f-copers-01)), la cantidad de vales contados según las dependencias, la graba en un disquete, y la imprime.
16. El encargado de cocina efectúa en el sistema el descargue de alimentos utilizados en la comida del día anterior, el desayuno y almuerzo del día en curso.
17. El encargado de cocina imprime los descargues hechos.
18. El encargado de cocina entrega a la coordinadora de recurso humano la planilla de alimentación de personal (f-copers-01).
19. La coordinadora de recurso humano firma la planilla de alimentación de personal (f-copers-01).
20. El encargado de cocina entrega los descargues del día junto con la planilla de alimentación de personal (f-copers-01) firmada al departamento de costos.
21. El coordinador de costos revisa la planilla de alimentación de personal (f-copers-01) precisa el costo por plato, comparándolo con el costo admitido (ver tabla en el instructivo para el control de inventarios en la cocina de personal (i-copers-01)).
22. El costo del plato sobrepaso el costo admitido?
SI: Continúe en el paso 23.
NO: Continúe en el paso 24.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/25
		PAGINA 5 DE 5
		CÓDIGO P-COPERS-02

23. El coordinador de costos teniendo en cuenta el tipo de comida que sobrepaso el costo admitido (desayuno, almuerzo y comida), revisa la receta que se preparó y corrige junto con el encargado de cocina los ingredientes de tal manera que se disminuya el costo del plato.
24. El coordinador de costos registra los datos de los costos en la Planilla de alimentación de personal (f-copers-01).
25. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

FORMATOS UTILIZADOS

f-copers-01: planilla de alimentación de personal.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/25

PAGINA 1 DE 1

CÓDIGO
I-COPERS-02

INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DE CONSUMO EN LA COCINA DE PERSONAL

- El encargado de cocina realizará las actualizaciones de su inventario e impresión de los descargues en el equipo que se encuentra en mantenimiento.
- El encargado de cocina debe contar el número de vales para cada comida separándolos por dependencias.
- Se debe hacer la actualización del inventario diariamente.
- El encargado de cocina de personal debe efectuar un descargue en el sistema por cada comida, es decir uno para el desayuno, otro para el almuerzo y otro para la comida.
- Los descargues y la planilla de alimentación de personal (f-copers-01) deben llevarse diariamente a la oficina de costos.
- La coordinadora de recurso humano podrá efectuar cualquier control acerca del número de platos servidos, verificando la planilla de alimentación de personal (f-copers-01), contra el numero de vales.
- Los costos admitidos para cada uno de los platos y las comidas es:

TIPO DE COMIDA	COSTO ADMITIDO (por plato)
Desayuno	\$1000
Almuerzo	\$2000
Comida	\$1700

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

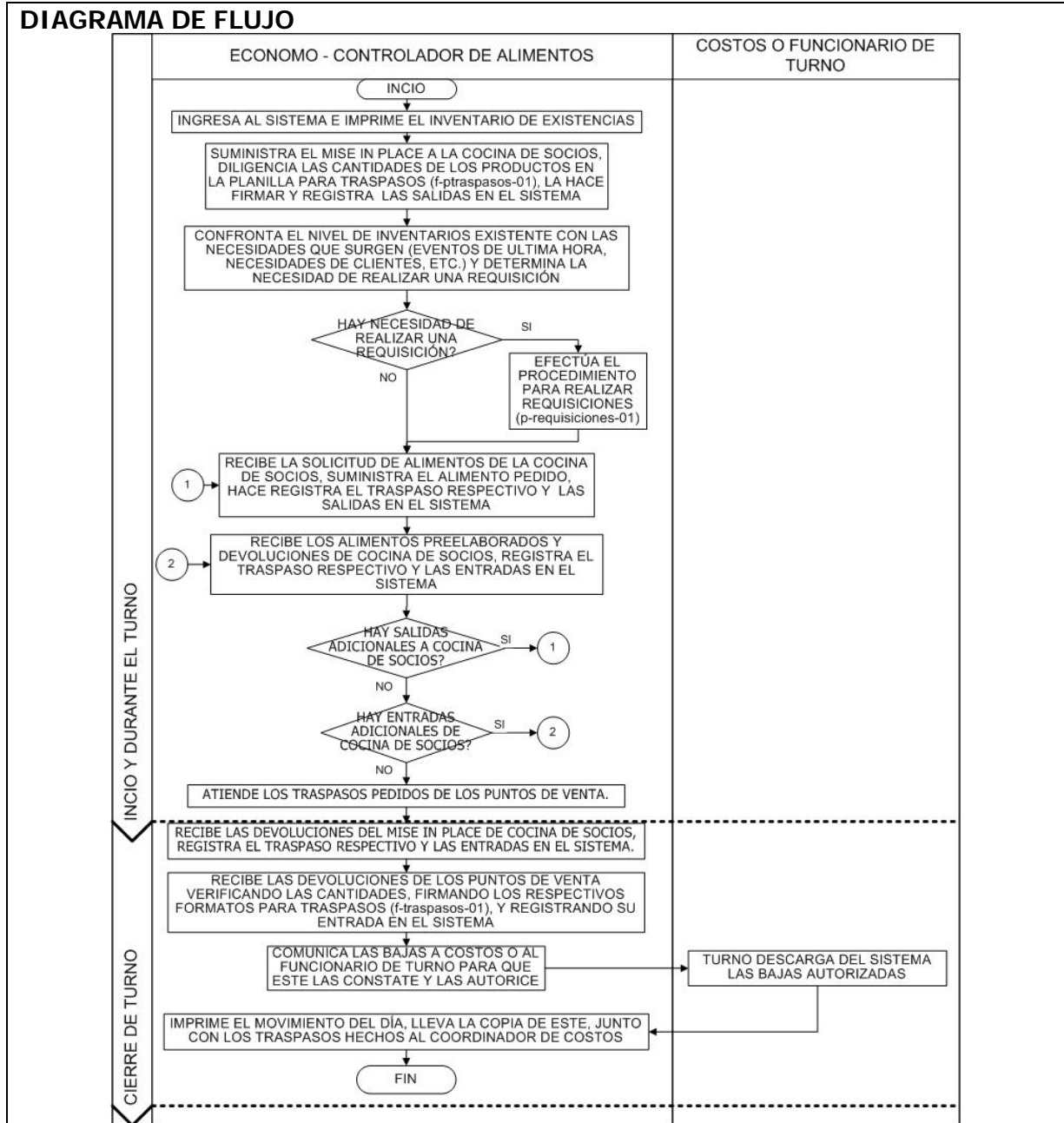
FECHA ELABORACION
2005/08/25

**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE
INVENTARIOS EN LA COCINA DE SOCIOS**

PAGINA 1 DE 3

CÓDIGO
P-ECONOMATO-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACION 2005/08/25
		PAGINA 2 DE 3
		CÓDIGO P-ECONOMATO-02

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS EN LA COCINA DE SOCIOS

OBJETIVO

Ejercer control sobre el inventario de alimentos la cocina de socios, en busca de una mejor manipulación y aprovechamiento de los mismos.

ALCANCE

Desde la elaboración de la requisición, incluyendo despacho de alimentos a cocina de socios y puntos de venta, hasta la recepción de devoluciones de las áreas despachadas.

PERIODICIDAD

Diariamente.

RESPONSABLE

Ecónomo – Controlador de alimentos.

DEFINICIONES

Mise in place: Es el alistamiento de un inventario de alimentos que suministra a cocina de socios, dicho alistamiento le permite tener unas cantidades de alimento de seguridad en caso de pedidos por parte de los clientes.

Traspaso: Se define como traspaso al desplazamiento de alimentos y/o bebidas entre dos áreas en las cuales no se involucre al almacén general. Ejemplo: Se puede efectuar un traspaso entre el economato y el kiosco de tenis.

ACTIVIDADES

Inicio y durante del turno

1. El Ecónomo – Controlador de alimentos, ingresa al sistema e imprime el inventario de existencias.
2. El chef operativo diligencia la planilla de mise in place (f-miseinplace-01) y la entrega al ecónomo – controlador de alimentos.
3. El Ecónomo – Controlador de alimentos, suministra el mise in place a la cocina de socios.
4. El chef operativo junto con el ecónomo – controlador de alimentos revisa el mise in place y firma la planilla de mise in place (f-miseinplace-01).
5. El ecónomo – controlador de alimentos registra las salidas en el sistema.
6. El Ecónomo – Controlador de alimentos confronta el nivel de inventarios existente con las necesidades que surgen (eventos de ultima hora, necesidades de clientes, etc.) y determina la necesidad de realizar una requisición.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/25

PAGINA 3 DE 3

CÓDIGO
P-ECONOMATO-02

7. Hay necesidad de realizar una requisición?
SI: El Ecónomo – Controlador de alimentos efectúa el procedimiento para realizar requisiciones (p-requisiciones-01), luego continúe en el paso 8.
NO: Continúe en el paso 8.
8. El Ecónomo – Controlador de alimentos recibe la solicitud de alimentos de la cocina de socios, suministra el alimento pedido, diligencia la planilla para traspasos (f-ptraspasos-01) y registra las salidas en el sistema.
9. El Ecónomo – Controlador de alimentos, recibe los alimentos preelaborados y devoluciones de cocina de socios, registra el la planilla respectiva y las entradas en el sistema.
10. Hay salidas adicionales a cocina de socios?
SI: Continúe en el paso 6.
NO: Continúe en el paso 9.
11. Hay entradas adicionales de cocina de socios?
SI: Continúe en el paso 7.
NO: Continúe en el paso 10.
12. El Ecónomo – Controlador de alimentos atiende los traspasos pedidos de los puntos de venta.

Cierre de turno

13. El Ecónomo – Controlador de alimentos recibe las devoluciones del mise in place de cocina de socios, las registra en la planilla de mise in place (f-miseinplace-01) tras y las entradas en el sistema.
14. El Ecónomo – Controlador de alimentos recibe las devoluciones de los puntos de venta verificando las cantidades, firmando los respectivos formatos para traspasos (f-traspasos-01), y registrando su entrada en el sistema.
15. El Ecónomo – Controlador de alimentos comunica las bajas a costos o al funcionario de turno para que este las constate y las autorice.
16. Costos o el funcionario de turno descarga del sistema las bajas autorizadas.
17. El Ecónomo – Controlador de alimentos imprime el movimiento del día, lleva la copia de este, junto con los traspasos hechos al coordinador de costos.
18. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-traspasos-01 : formato para traspasos
f-miseinplace-01: planilla de mise in place.
f-ptraspasos-01: planilla para traspasos.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACION
2005/08/25

PAGINA 1 DE 1

CÓDIGO
I-ECONOMATO-02

INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS EN LA COCINA DE SOCIOS

- Cuando la cocina de socios solicite o entregue mas de cinco artículos distintos al ecónomo – controlador de alimentos, este debe registrar el movimiento en el formato para trasposos (f-trasposos-01), de lo contrario debe diligenciar la planilla para trasposos (f-ptrasposos-01).
- Todo traspaso hecho debe ser firmado por la persona que recibe los alimentos.
- El Ecónomo – Controlador de alimentos es el único autorizado para hacer entradas o salidas de alimentos en el economato.
- El Ecónomo – Controlador de alimentos debe llevar al día el inventario de existencias en el sistema.
- Cualquier desfase en las cantidades físicas y del sistema, así como cualquier irregularidad en el economato debe comunicarse inmediatamente al funcionario de turno y/o a la oficina de costos para que se tomen las acciones correctivas.
- El Ecónomo – Controlador de alimentos debe atender los trasposos de los puntos de venta (ver tabla de puntos de venta), teniendo como prioridad la cocina principal.
- Los puntos de venta a los cuales el economato hace trasposos son.

PUNTO DE VENTA	
Cocina de Terraza Cafetería	Cocina de Kiosco de tenis
Cocina de Personal	Cocina de Kiosco de golf

- Por ningún motivo el Ecónomo – Controlador de alimentos debe salir de su área de trabajo para despachar trasposos, las diferentes áreas deben retirar su pedido directamente en el economato.
- El ingreso al cuarto frío y al cuarto de almacenamiento del economato están prohibido para cualquier persona diferente al Ecónomo – Controlador de alimentos, salvo que este le conceda autorización para retirar los alimentos.
- Es deber de los Ecónomos – Controladores de alimentos informar al chef operativo y al departamento de costos sobre la rotación de los inventarios, así mismo de comunicar aquellos productos que tienen alta probabilidad de ser bajas.
- El Ecónomo – Controlador de alimentos debe utilizar la chaqueta térmica al entrar al cuarto frío del economato, ya que el cambio brusco de temperatura puede afectar su salud.
- El cuarto frío y cuarto de almacenamiento deben mantenerse en orden.
- La administración, jefe inmediato o funcionario de turno pueden realizar inspecciones sorpresivas. Los Ecónomos – Controladores de alimentos deben estar dispuestos a colaborar con las mismas.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

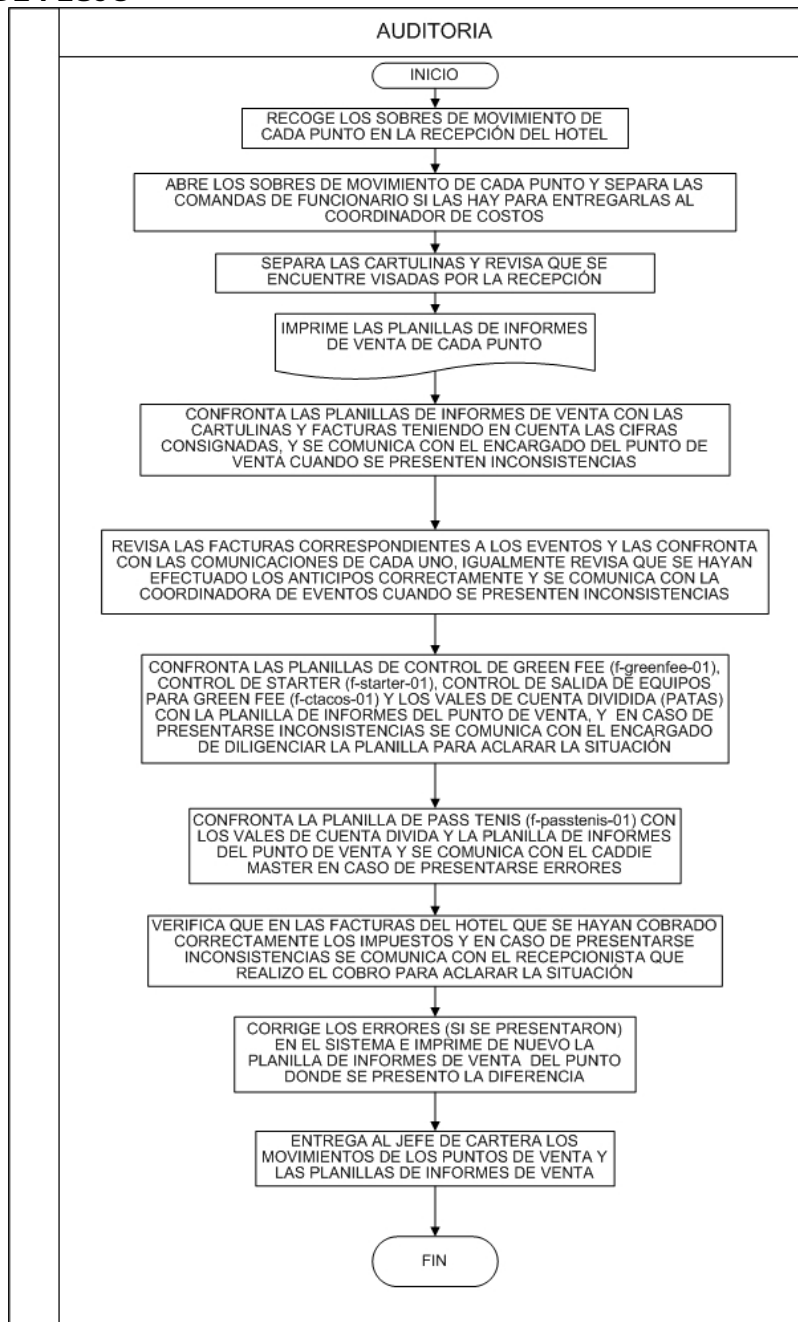
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/10

**PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORIA DE LOS
PUNTOS DE VENTA**

PAGINA 1 DE 3

CÓDIGO
P-AUDITORIA-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/10
		PAGINA 2 DE 3
		CÓDIGO P-AUDITORIA-01

PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORIA DE LOS PUNTOS DE VENTA

OBJETIVO

Verificar que los movimientos de los puntos de venta se hayan realizado correctamente.

ALCANCE

Desde que se hace el retiro de los movimientos, hasta que son entregados al jefe de cartera.

PERIODICIDAD

Diariamente

RESPONSABLES

Auditor

DEFINICIONES

Cartulina: Comprobante de cobro de consumo utilizado para huéspedes


Factura: Comprobante de venta.

Vale de cuenta dividida (pata): Comprobante de cobro manual.

ACTIVIDADES

1. El auditor recoge los sobres de movimiento de cada punto en la recepción del hotel.
2. El auditor abre los sobres de movimiento de cada punto y separa las comandas de funcionario si las hay para entregarlas al coordinador de costos.
3. El auditor separa las cartulinas y revisa que se encuentre visadas por la recepción.
4. El auditor imprime las planillas de informes de venta de cada punto.
5. El auditor confronta las planillas de informes de venta con las cartulinas y facturas teniendo en cuenta las cifras consignadas, y se comunica con el encargado del punto de venta cuando se presenten inconsistencias.
6. El auditor revisa las facturas correspondientes a los eventos y las confronta con las comunicaciones de cada uno, igualmente revisa que se hayan efectuado los anticipos correctamente y se comunica con la coordinadora de eventos cuando se presenten inconsistencias.
7. El auditor confronta las planillas de control de green fee (f-greenfee-01), control de starter (f-starter-01), control de salida de equipos para green fee (f-ctacos-01) y los vales de cuenta dividida (patas) con la planilla de informes del punto de venta, y en caso de presentarse inconsistencias se comunica con el encargado de diligenciar la planilla para aclarar la situación.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/10
		PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO P-AUDITORIA-01

8. El auditor confronta la planilla de pass tenis (f-passtenis-01) con los vales de cuenta dividida y la planilla de informes del punto de venta y se comunica con el caddie master en caso de presentarse errores.
9. El auditor verifica que en las facturas del hotel que se hayan cobrado correctamente los impuestos y en caso de presentarse inconsistencias se comunica con el recepcionista que realizo el cobro para aclarar la situación.
10. El auditor corrige los errores (si se presentaron) en el sistema e imprime de nuevo la planilla de informes de venta del punto donde se presento la diferencia.
11. El auditor entrega al jefe de cartera los movimientos de los puntos de venta y las planillas de informes de venta.
12. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS


f-ctacos-01: planilla control de salida de equipos para green fee

f-starter-01: planilla control de starter

f-greenfee-01: planilla control green fee

f-passtenis-01: planilla de pass tenis

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/10
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-AUDITORIA-01

INSTRUCTIVO PARA LA AUDITORIA DE LOS PUNTOS DE VENTA

- Para el caso de las cartulinas, el auditor debe verificar en cada una de ellas, que el número de documento, número de habitación y descripción de los consumos correspondan con la planilla de informes de venta.
- Para el caso de las facturas, el auditor debe verificar en cada una de ellas, que el número de documento, número de carnet, forma de pago y valor de propina correspondan con la planilla de informes de venta.
- El auditor debe verificar en el caso de ventas a crédito que la factura este cargada al socio correspondiente, para esto debe revisar que el número de carnet consignados por este sea el mismo que figura en la factura.
- Para el caso de la revisión del green fee, el auditor debe confrontar las planillas de control de green fee (f-greenfee-01), control de starter (f-starter-01), control de salida de equipos para green fee (f-ctacos-01) y los vales de cuenta dividida (patas) con la planilla de informes del punto de venta.
- El auditor debe confronta la planilla de pass tenis (f-passtenis-01) con los vales de cuenta divida y la planilla de informes del punto de venta.
- El auditor debe revisar que todas las cartulinas tengan el VoBo del recepcionista, confirmando de esta manera que la cuenta esta cargada correctamente.
- El auditor debe confrontar las facturas de los eventos con las comunicaciones (memorandos y complementos) donde se encuentra consignados todas las características con que cuenta el evento junto con los precios correspondientes.
- Inmediatamente se cancele un anticipo para eventos, la auxiliar de tesorería, debe comunicarse con el auditor para que se tenga en cuenta al momento de la revisión de la factura del evento.
- El auditor debe realizar un reporte mensual del desempeño de los cajeros y entregarlo al coordinador administrativo y financiero. En caso de presentarse una inconsistencia representativa, debe ser comunicada de inmediato.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

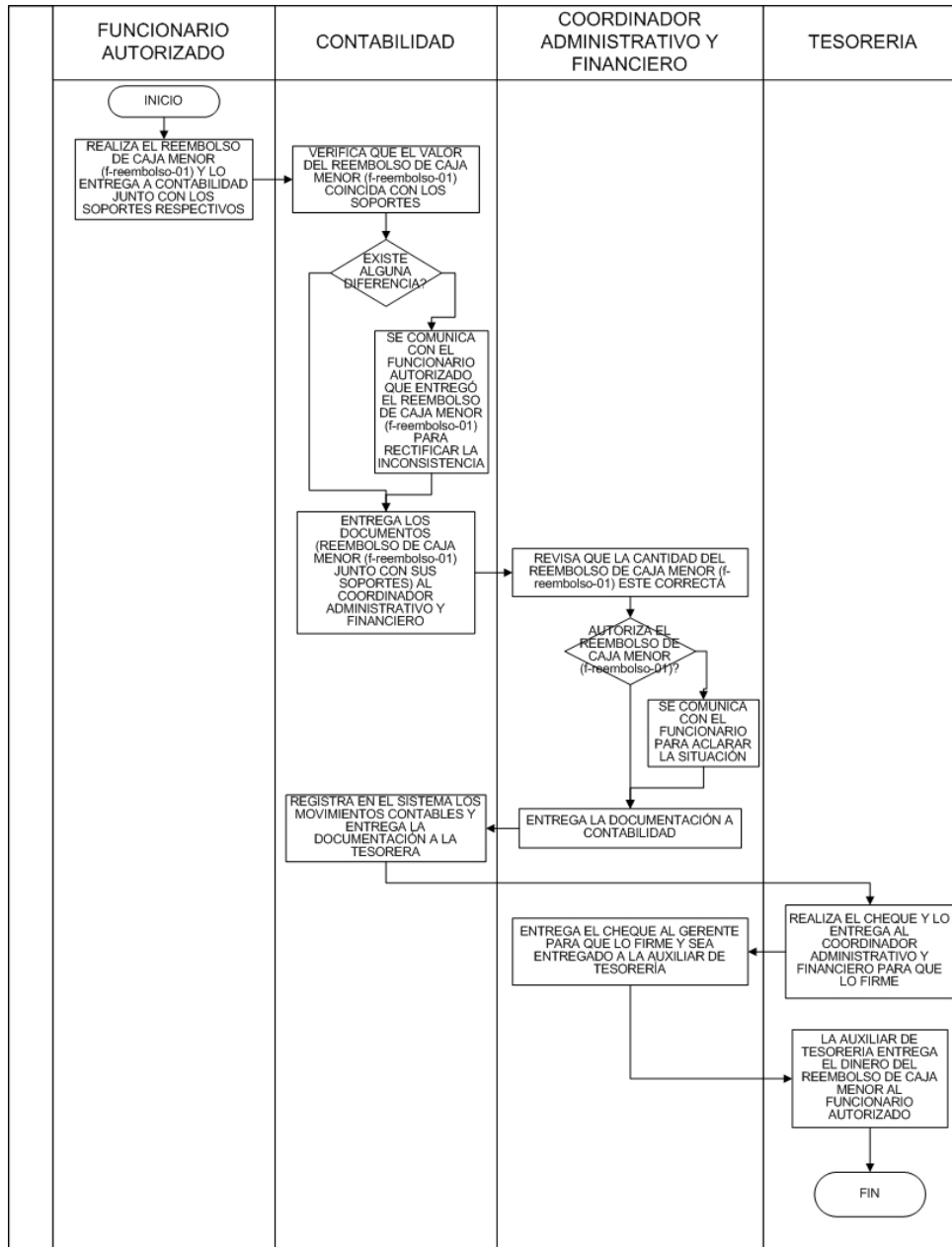
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/10

**PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR REEMBOLSOS DE
CAJA MENOR**

PAGINA 2 DE 3

CÓDIGO
P-REEMBOLSO-01


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/10
		PAGINA 2 DE 3
		CÓDIGO P-REEMBOLSO-01

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR REEMBOLSOS DE CAJA MENOR

OBJETIVO

Controlar la entrega del dinero por concepto de reembolso a caja menor, garantizando el buen uso de esta.

ALCANCE

Desde la realización del reembolso de caja menor hasta la entrega del dinero al responsable.

PERIODICIDAD

Cada vez que sea solicitado un reembolso de caja menor

RESPONSABLES

Funcionarios autorizados, tesorera, coordinador administrativo y financiero y el Gerente


ACTIVIDADES

1. El funcionario autorizado realiza el reembolso de caja menor (f-reembolso-01) y lo entrega a contabilidad junto con los soportes respectivos.
2. Contabilidad verifica que el valor del reembolso de caja menor (f-reembolso-01) coincida con los soportes
3. Existe alguna diferencia?
SI: Continúe en el paso 5.
NO: Continúe en el paso 4.
4. Contabilidad se comunica con el funcionario autorizado que entregó el reembolso de caja menor (f-reembolso-01) para rectificar la inconsistencia.
5. Contabilidad entrega los documentos (reembolso de caja menor (f-reembolso-01) junto con sus soportes) al coordinador administrativo y financiero.
6. El coordinador administrativo y financiero revisa que la cantidad del reembolso de caja menor (f-reembolso-01) esté correcta.
7. El coordinador administrativo y financiero autoriza el reembolso de caja menor (f-reembolso-01)?
SI: Continúe en el paso 9
NO: Continúe en el paso 8.
8. El coordinador administrativo y financiero se comunica con el funcionario para aclarar la situación.
9. El coordinador administrativo y financiero entrega la documentación a contabilidad.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/10
		PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO P-REEMBOLSO-01

10. Contabilidad registra en el sistema los movimientos contables y entrega la documentación la tesorera.
11. La tesorera realiza el cheque y lo entrega al coordinador administrativo y financiero para que lo firme.
12. El coordinador administrativo y financiero entrega el cheque al Gerente para que lo firme y sea entregado a la auxiliar de tesorería.
13. La auxiliar de tesorería entrega el dinero del reembolso de caja menor al funcionario autorizado.
14. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-reembolso-01: Reembolso de caja menor

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

FECHA ELABORACIÓN
2005/08/10

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO
I-REEMBOLSO-01

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR REEMBOLSOS DE CAJA MENOR

- Las cajas menores se han creado con el fin de facilitar el pago de aquellos valores que por su cuantía no es justificable efectuar el pago mediante la elaboración de un cheque.
- Solo los funcionarios autorizados pueden realizar los reembolsos de caja menor. A continuación se enuncia el monto permitido para cada uno junto con su respectivo responsable:

RESPONSABLE	MONTO
Coord. compras	3.000.000
Coord. servicios hoteleros	300.000
Coord. de alimentos y bebidas	2.000.000

- Los reembolsos de caja menor deben contener todos los soportes necesarios para verificar su validez. Se debe revisar que la factura este correctamente diligenciada y que se haya cobrado la retención en la fuente si es el caso.
- El responsable de la caja, cuando realice un pago debe tener presente descontar el porcentaje de retención en la fuente.


CONCEPTO	PORCENTAJE	MONTO PARA RETENCION
Servicios	6%	57.000
Fletes	1%	57.000
Honorarios	4%	Total del pago
Arrendamiento bienes muebles	10%	Total del pago

- Todo reembolso de caja menor debe ser autorizado y aprobado por el coordinador administrativo y financiero.
- El dinero de caja menor se utiliza para:
 - Gastos varios y compras de operación que no superen los \$100.000
 - Taxis y cambio de moneda
 - Cuentas de cobro cuyo valor sea menor a \$100.000
 - Compras extraordinarias a proveedores con los que no se tiene crédito.

Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora de Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/10
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO I-REEMBOLSO-01

- El responsable de la caja menor debe solicitar reembolso en el momento en que se haya utilizado el 60% del monto fijo.
- En el reembolso de caja menor (f-reembolso-01) debe relacionarse el número de recibo de caja menor, nombre de la persona o entidad a la que se le hace el pago y el valor cancelado.
- Las facturas o cuentas de servicios cancelados por la caja menor deben tener relación directa con la operación. No se podrá utilizar el dinero para cualquier otro fin.
- Toda salida de dinero debe ir acompañada de un soporte (factura, cuenta de cobro); en los casos en que no se tenga soporte como reintegro de taxis y similares, quien reciba el pago debe firmar con cedula el recibo de caja menor.
- Es importante atender las siguientes recomendaciones:
 - Ningún pago de personal se hará con estos fondos.
 - En las cajas menores no deben registrarse préstamos a trabajadores, terceros, socios, entre otros.
 - Las cajas menores no deben registrar préstamos entre ellas misma

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora de Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	--	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

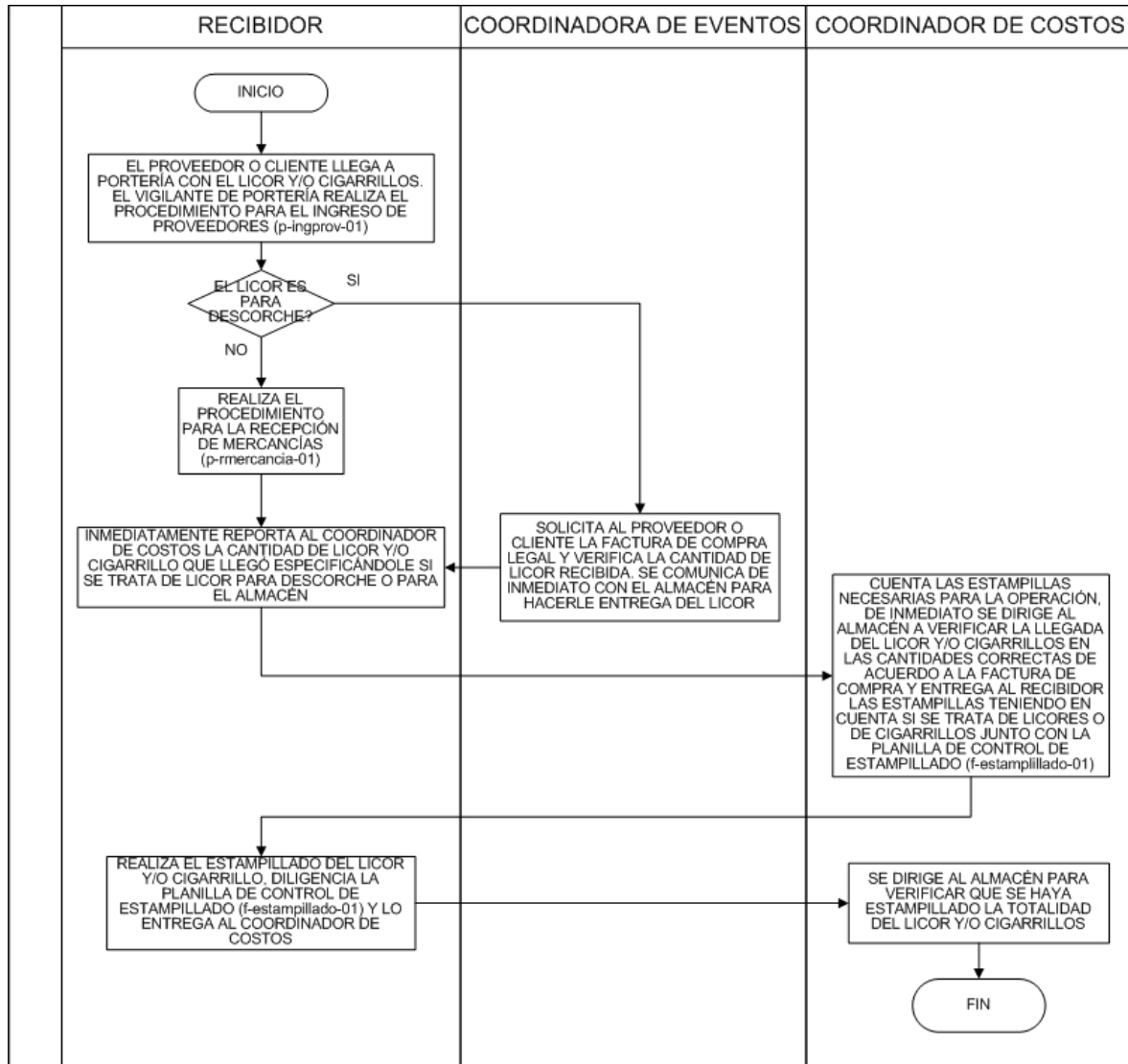
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/10

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE
ESTAMPILLADO

PAGINA 1 DE 2

CÓDIGO
P-ESTAMPILLADO-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordino:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Mario Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/10
		PAGINA 2 DE 2
		CÓDIGO P-ESTAMPILLADO-02

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE ESTAMPILLADO

OBJETIVO

Verificar que el licor y/o cigarrillos cumplan con las normas impositivas de calidad y legalidad.

ALCANCE

Desde que ingresa el licor y/o cigarrillos al almacén hasta que se realiza el estampillado del mismo.

PERIODICIDAD

Cada vez que llega licor y/o cigarrillos al club.

RESPONSABLES

Coordinador de costos, receptor.


ACTIVIDADES

1. El proveedor o cliente llega a portería con el licor y/o cigarrillos. El vigilante de portería realiza el procedimiento para el ingreso de proveedores (p-ingprov-01).
2. El licor es para descorche?
SI: Continúe en el paso 4.
NO: Continúe en el paso 3.
3. El receptor realiza el procedimiento para la recepción de mercancías (p-mercancia-01). Continúa en el paso 5.
4. La coordinadora de eventos solicita al proveedor o cliente la factura de compra legal y verifica la cantidad de licor recibida. Se comunica de inmediato con el almacén para hacerle entrega del licor.
5. El receptor inmediatamente reporta al coordinador de costos la cantidad de licor y/o cigarrillo que llegó especificándole si se trata de licor para descorche o para el almacén.
6. El coordinador de costos cuenta las estampillas necesarias para la operación, de inmediato se dirige al almacén a verificar la llegada del licor y/o cigarrillos en las cantidades correctas de acuerdo a la factura de compra y entrega al receptor las estampillas teniendo en cuenta si se trata de licores o de cigarrillos junto con la planilla de control de estampillado (f-estampillado-01).
7. El receptor realiza el estampillado del licor y/o cigarrillo, diligencia la planilla de control de estampillado (f-estampillado-01) y lo entrega al coordinador de costos.
8. El coordinador de costos se dirige al almacén para verificar que se haya estampillado la totalidad del licor y/o cigarrillos.
9. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-estampillado-01: Planilla de control de estampillado.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/10
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-ESTAMPILLADO-01

INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DE ESTAMPILLADO

- El coordinador de costos es el único responsable del control de las estampillas y su consecutivo.
- Cuando se reciba licor para descorche muy cerca de la realización del evento se puede realizar el proceso de estampillado en la oficina de eventos.
- El coordinador de costos debe verificar que se haya realizado el estampillado de la totalidad del licor y/o cigarrillos.
- Una vez le sea entregadas las estampillas, el receptor debe velar por el buen estado de las mismas. Si durante el proceso de estampillado llegase a romper alguna, debe informar al coordinador de costos para que este constate el hecho y la reponga, haciendo una anotación en la planilla de control de estampillado.
- La estampilla verde es utilizada para el licor de descorche y la estampilla naranja para el licor y el cigarrillo del almacén.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

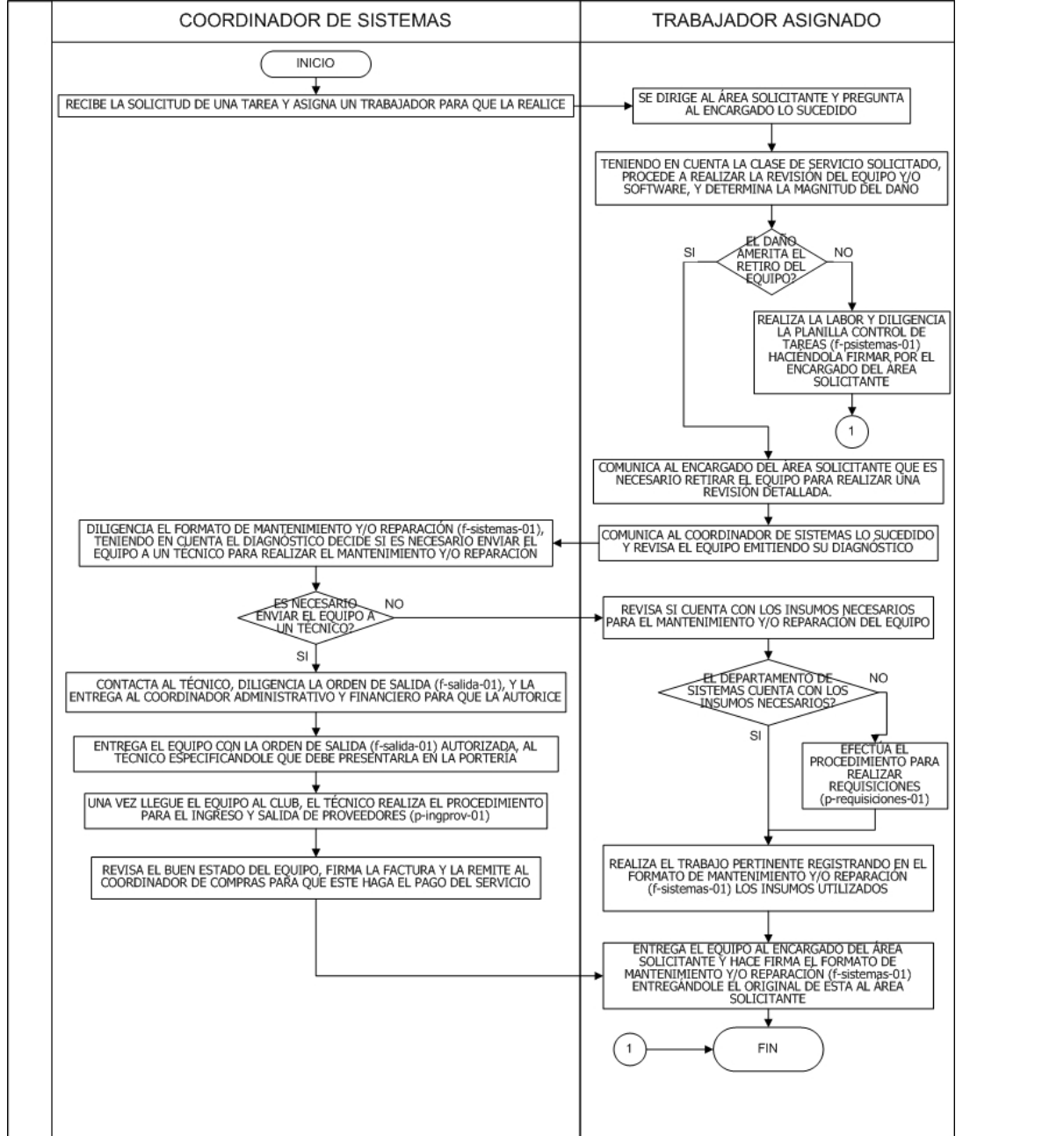
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/24

**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE TRABAJO
EN EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS**

PAGINA 1 DE 3

CÓDIGO
P-SISTEMAS-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/24
		PAGINA 2 DE 3
		CÓDIGO P-SISTEMAS-02

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

OBJETIVO

Llevar un registro de la forma como se invierte el tiempo y los repuestos en el departamento de sistemas.

ALCANCE

Desde que se solicita el servicio hasta que se registra la labor.


RESPONSABLES

Coordinador de sistemas.

ACTIVIDADES

1. El coordinador de sistemas recibe la solicitud de una tarea y asigna un trabajador para que la realice.
2. El trabajador asignado se dirige al área solicitante y pregunta al encargado lo sucedido.
3. El trabajador asignado teniendo en cuenta la clase de servicio solicitado, procede a realizar la revisión del equipo y/o software, y determina la magnitud del daño.
4. El daño amerita el retiro del equipo?
SI: Continúe en el paso 6.
NO: Continúe en el paso 5.
5. El trabajador asignado realiza la labor y diligencia la planilla control de tareas (f-psistemas-01) haciéndola firmar por el encargado del área solicitante y se finaliza el procedimiento.
6. El trabajador asignado comunica al encargado del área solicitante que es necesario retirar el equipo para realizar una revisión detallada.
7. El trabajador asignado comunica al coordinador de sistemas lo sucedido y revisa el equipo emitiendo su diagnóstico.
8. El coordinador de sistemas diligencia el formato de mantenimiento y/o reparación (f-sistemas-01), teniendo en cuenta el diagnóstico decide si es necesario enviar el equipo a un técnico para realizar el mantenimiento y/o reparación.
9. Es necesario enviar el equipo a un técnico?
SI: Continúe en el paso 10.
NO: Continúe en el paso 14.
10. El coordinador de sistemas contacta al técnico, diligencia la orden de salida (f-salida-01), y la entrega al coordinador administrativo y financiero para que la autorice.
11. El coordinador de sistemas entrega el equipo con la orden de salida (f-salida-01) autorizada, al técnico especificándole que debe presentarla en la portería.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---


	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/24
		PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO P-SISTEMAS-02

12. Una vez llegue el equipo al club, el técnico realiza el procedimiento para el ingreso y salida de proveedores (p-ingprov-01).
13. El coordinador de sistemas revisa el buen estado del equipo, firma la factura y la remite al coordinador de compras para que este haga el pago del servicio. Continúe en el paso 17.
14. El trabajador asignado revisa si cuenta con los insumos necesarios para el mantenimiento y/o reparación del equipo.
15. El departamento de sistemas cuenta con los insumos necesarios?
 SI: Continúe en el paso 16.
 NO: Efectúa el procedimiento para realizar requisiciones (p-requisiciones-01). Continúe en el paso 16.
16. El trabajador asignado realiza el trabajo pertinente registrando en el formato de mantenimiento y/o reparación (f-sistemas-01) los insumos utilizados.
17. El trabajador asignado entrega el equipo al encargado del área solicitante y hace firma el formato de mantenimiento y/o reparación (f-sistemas-01) entregándole el original de esta al área solicitante.
18. FIN DEL PROCEDIMIENTO

FORMATOS UTILIZADOS

f-sistemas-01: Formato de mantenimiento y/o reparación.
 f-psistemas-01: Planilla control de tareas.
 f-salida-01: Orden de salida

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/24
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-SISTEMAS-02

INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

- El coordinador de sistemas debe realizar una programación para realizar mantenimiento preventivo a los equipos evitando así que se produzcan daños de mayor envergadura.
- Cuando se preste un servicio que no necesite enviar el equipo o alguna de sus partes a la oficina de sistema, se debe registrar la actividad en la planilla control de tareas (f-psistemas-01), de lo contrario se debe utilizar el formato de mantenimiento y/o reparación (f-sistemas-01).
- El coordinador de sistemas debe manejar prioridades, teniendo en cuenta las áreas que solicitan sus servicios y la importancia del equipo en cada una de ellas cumpliendo de esta forma primero con las solicitudes de aquellas que requieren atención más urgente.
- El departamento de sistemas cuenta con un cuarto con accesorios de equipos que ya han sido reemplazados, se debe hacer un excelente uso de los mismos al momento de realizar las reparaciones.
- Cuando el trabajador asignado no cuenta con los insumos para realizar su labor, debe efectuar el procedimiento para realizar requisiciones (p-requisiciones-01). Cuando el valor de los insumos pedidos supere los \$ 100.000, se debe efectuar el procedimiento para realizar compras especiales (p-escompra-01).
- Cuando se realice una revisión técnica del funcionamiento del sistema, se debe diligenciar el formato de mantenimiento y/o reparación (f-sistemas-01) y hacerlo firmar por el encargado del área donde se presentó el problema, verificando antes que se haya solucionado.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

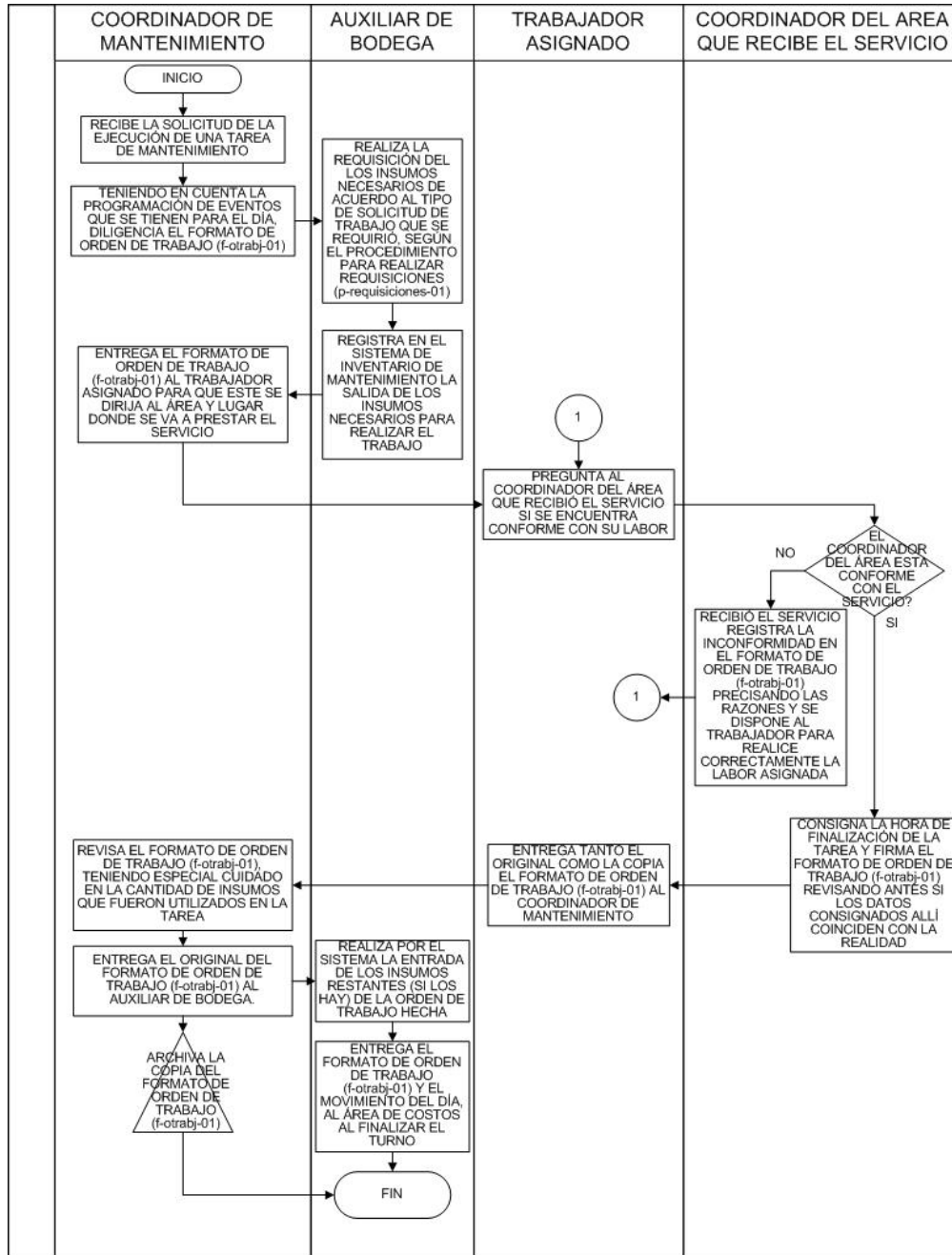
FECHA ELABORACIÓN
2005/08/24

**PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INSUMOS
EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO GENERAL**

PAGINA 1 DE 3

CÓDIGO
P-OTRABJ-02


DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró: (Practicantes)
Alba Liliana Arbelaez C.
William José Uribe C.

Coordinó:
Luz Milena Pineda
Coordinadora Recurso Humano

Aprobó:
Marlio Gómez Forero
Gerente

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/24
		PAGINA 2 DE 3
		CÓDIGO P-OTRABJ-02

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INSUMOS EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO GENERAL

OBJETIVO
Ejercer un control sobre la utilización de los insumos en las tareas de mantenimiento, reparación, instalación de equipos, entre otras, que requieran las distintas áreas del Club Campestre de Bucaramanga S.A.

ALCANCE
Desde la solicitud de realización de una tarea de mantenimiento hasta la finalización de la misma.


PERIODICIDAD
Cada vez que se necesite la ejecución del mantenimiento.

RESPONSABLES
Coordinador y trabajadores del área de mantenimiento.

ACTIVIDADES

1. El encargado del área de mantenimiento recibe la solicitud de la ejecución de una tarea de mantenimiento.
2. El coordinador de mantenimiento teniendo en cuenta la programación de eventos que se tienen para el día, diligencia el formato de orden de trabajo (f-otrabj-01).
3. El auxiliar de bodega realiza la requisición de los insumos necesarios de acuerdo al tipo de solicitud de trabajo que se requirió, según el procedimiento para realizar requisiciones (p-requisiciones-01)
4. El auxiliar de bodega registra en el sistema de inventario de mantenimiento la salida de los insumos necesarios para realizar el trabajo.
5. El coordinador de mantenimiento entrega el formato de orden de trabajo (f-otrabj-01) al trabajador asignado para que este se dirija al área y lugar donde se va a prestar el servicio.
6. El trabajador pregunta al coordinador del área que recibió el servicio si se encuentra conforme con su labor.
El coordinador del área está conforme con el servicio?
SI: Continúe en el paso 8.
NO: Continúe en el paso 7.
7. El coordinador del área que recibió el servicio registra la inconformidad en el formato de orden de trabajo (f-otrabj-01) precisando las razones y se dispone al trabajador para realice correctamente la labor asignada. Continúe en el paso 6.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---


	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/24
		PAGINA 3 DE 3
		CÓDIGO P-OTRABJ-02

8. El coordinador del área que recibe el servicio consigna la hora de finalización de la tarea y firma el formato de orden de trabajo (f-otrabj-01) revisando antes si los datos consignados allí coinciden con la realidad.
9. El trabajador entrega tanto el original como la copia el formato de orden de trabajo (f-otrabj-01) al coordinador de mantenimiento.
10. El coordinador de mantenimiento revisa el formato de orden de trabajo (f-otrabj-01), teniendo especial cuidado en la cantidad de insumos que fueron utilizados en la tarea.
11. El coordinador de mantenimiento entrega el original del formato de orden de trabajo (f-otrabj-01) al auxiliar de bodega, y archiva la copia.
12. El auxiliar de bodega realiza por el sistema la entrada de los insumos restantes (si los hay) de la orden de trabajo hecha.
13. El auxiliar de bodega entrega el formato de orden de trabajo (f-otrabj-01) y el movimiento del día, al área de costos al finalizar el turno.
14. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

FORMATOS UTILIZADOS

f-otrabj-01: formato de orden de trabajo

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

	CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.	FECHA ELABORACIÓN 2005/08/24
		PAGINA 1 DE 1
		CÓDIGO I-OTRABJ-02

INSTRUCTIVO PARA EL CONTROL DE INSUMOS EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO GENERAL

- El formato de orden de trabajo (f-otrabj-01) debe ser diligenciada por el encargado del área de mantenimiento.
- El coordinador del área que recibe el servicio debe diligenciar la hora final (hora en la que finaliza la labor) en el formato de orden de trabajo (f-otrabj-01).
- La asignación de los trabajadores para cada tarea debe hacerla el encargado del área de mantenimiento.
- Los inventarios del área de mantenimiento deben mantenerse al día, es decir actualizarse mínimo una vez al día.
- No se realizará ninguna labor sin el respectivo formato de orden de trabajo (f-otrabj-01) diligenciado.
- Diariamente se entrega las originales de los formatos de orden de trabajo (f-otrabj-01) al departamento de costos.
- El coordinador de mantenimiento debe controlar el tiempo de duración de las tareas que desarrollan los trabajadores así como la cantidad de insumos que se utilizan en cada labor, procurando un buen aprovechamiento de los mismos.
- Quincenalmente, el auxiliar de bodega, deberá entregar un informe acerca de las horas trabajadas en cada clase de trabajo de mantenimiento, discriminadas por cada trabajador.

Elaboró: (Practicantes) Alba Liliana Arbelaez C. William José Uribe C.	Coordinó: Luz Milena Pineda Coordinadora Recurso Humano	Aprobó: Marlio Gómez Forero Gerente
--	---	---

LISTADO DE FORMATOS UTILIZADOS EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	NOMBRE
f-iminibar-01	Planilla de control de inventarios de bodega de mini – bares
f-minibar-01	Formato de SERVI BAR
f-botones-01	Planilla de recorrido para el botones
f-lavanderia-01	Formato para la solicitud de servicio de lavandería
f-clavanderia-01	Formato de cobro de servicio de lavandería
f-desayunos-01	Planilla de autorización de desayunos
f-encuesta-01	Formato de encuesta de evaluación del servicio
f-afiliacion-01	Formulario de afiliación plan empresarial
f-verificacion-01	Formato de verificación de referencias
f-socio-01	Ficha resumen
f-canchas-01	Planilla de ocupación de canchas
f-passtenis-01	Planilla de pass tenis
f-ctacos-01	Planilla control de salida de equipos para green fee
f-starter-01	Planilla control de starter
f-equipo-01	Ficha control de equipos golf
f-retiro-01	Planilla para el control de retiro de equipos
f-greenfee-01	Planilla control green fee
f-locker-01	Formato de solicitud o traslado de locker
f-plocker-01	Planilla de control de locker
f-toalla-01	Formato de control de toallas de lavandería
f-ptoalla-01	Planilla para el control de toallas
f-menudia-01	Formato de MENÚ DEL DIA
f-comanda-01	Comanda manual
f-patas-01	Planilla de numeración de vales de cuenta dividida
f-combustible-01	Planilla de control de combustible
f-cgolf-01	Planilla de control de insumos y materiales
f-eventos-01	Formato para la venta de eventos
f-canticipo-01	Formato de control de anticipos
f-anticipo-01	Formato autorización de anticipo
f-proveedores-01	Formato para selección de proveedores
f-fruver-01	Planilla de compra de fruver
f-factura-01	Documento interno equivalente a factura de venta
f-trasposos-01	Formato para trasposos
f-carnes-01	Comprobante de corte de carnes y mariscos
f-meattag-01	Meat tag
f-fotocopia-01	Formato de orden de fotocopias

f-fotocopia-01	Planilla de registro de fotocopias
f-celular-01	Planilla de control de llamadas a celular
f-seleccion-01	Instrumento de selección de personal
f-visitafam-01	Formato para visitas familiares
f-referencias-01	Formato de verificación de referencias
f-permisos-01	Planilla de control de permisos
f-spermisos-01	Formato de solicitud de permisos
f-planillahoras-01	Planilla de relación de horas personal extra
f-liquihoras-01	Planilla resumen de horas personal extra
f-copers-01	Planilla de alimentación de personal
f-miseinplace-01	Planilla de mise in place
f-ptraspasos-01	Planilla para traspasos
f-reembolso-01	Reembolso de caja menor
f-estampillado-01	Planilla de control de estampillado
f-sistemas-01	Formato de mantenimiento y/o reparación
f-psistemas-01	Planilla control de tareas
f-salida-01	Orden de salida
f-otrabj-01	Formato de orden de trabajo

ANEXO B. ANALISIS DE VALOR AGREGADO

HOTEL

Reservas

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Cliente Solicita la reserva	X		
Verificación de disponibilidad		Imp	1
Solicita al cliente cambio de fecha por no disponibilidad		C	3
Registro de los datos del cliente en el formato de reservas	X		
Requisitos para confirmar reserva	X		
Ingreso de los datos del cliente en el sistema		C	4
Archivo del formato de reservas		A	3
Tiempo Total			19
Tiempo actividades SVA			11
% Valor Agregado Total			42%

Ingreso y salida de huéspedes

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Llegada del huésped y llamado a recepción	X		
Verificación de las reservas del día si se encuentra la persona		I	0,5
Autorización de la entrada y entrega de la tarjeta de ingreso del vehículo	X		
Llegada a la portería y entrega de la tarjeta de ingreso del vehículo	X		
Permite la salida al huésped	X		
Tiempo Total			3
Tiempo actividades SVA			0,5
% Valor Agregado Total			86%

Check in

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Ingreso del cliente	X		
Pregunta de características al cliente sin reserva	X		
Verificación de disponibilidad		Imp	1
Solicita cancelación de la primera noche	X		
El cliente registra sus datos en el formato de ingreso	X		
Archivo del formato de ingreso		A	3
Entrega del vale de cóctel de bienvenida y tarjeta de identificación	X		
Entrega de las llaves al botones	X		
Dirigir el huésped a la habitación	X		
Ingreso de los datos del cliente en el sistema		C	3
Tiempo Total			28
Tiempo actividades SVA			11
% Valor Agregado Total			61%

Control de inventario de minibar

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Registro del inventario físico en la planilla de control	X		
Verificación del surtido del minibar de la habitación		Imp	2
Registro de los consumos en el formato	X		
Traslado a la siguiente habitación		T	1
Reporte de consumos de las habitaciones a recepción	X		
Traslado a la bodega a retirar producto a surtir		T	5
Surtir habitaciones con minibar incompleto	X		
Registro del inventario final de la bodega en la planilla de control	X		
Tiempo Total			105
Tiempo actividades SVA			8
% Valor Agregado Total			92%

Prestación de servicio de lavandería para huéspedes

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud del servicio	X		
Traslado a la habitación		T	2
Recepción y conteo de prendas	X		
Registro en el formato de solicitud	X		
Transporte de prendas a lavandería		T	2
Entrega de prendas en lavandería	X		
Verificación de número de prendas y formato		I	4
Realización del lavado y/o planchado	X		
Registro del cobro en el formato	X		
Entrega de prendas a la camarera	X		
Verificación del proceso		I	3
Traslado de prendas a la habitación		T	2
Entrega de las prendas al huésped y reporte del cobro en recepción	X		
Registro del cobro en el sistema	X		
Archivo del formato de cobro		A	2
Tiempo Total			105
Tiempo actividades SVA			15
% Valor Agregado Total			86%

Buffet de desayunos

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Elaboración y entrega de planilla de control de desayunos		Imp	10
Solicitud de la materia prima	X		
Alistamiento del pedido		P	5
Registro en el sistema	X		
Elaboración del traspaso		C	2
Revisión de la materia prima	X		
Revisión y firma del traspaso		I	0.5
Montaje del buffet y preparación alimentos	X		
Llegada del huésped	X		
Verificación de existencia del huésped en la planilla		I	2
Colaboración del servicio de buffet	X		
Entrega de materia prima sobrante	X		
Revisión de la materia prima sobrante		Imp	5
Entrega de la planilla al cajero	X		
Elaboración de comanda de platos despachados	X		
Entrega del movimiento a costos		T	3
Verificación de la planilla y la comanda		I	3
Tiempo Total			155
Tiempo actividades SVA			30.5
% Valor Agregado Total			80%

Check out

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud de cuenta	X		
Revisión del inventario de minibar		I	1
Registro de los consumos de minibar	X		
Entrega de la encuesta de evaluación	X		
Impresión de facturas y entrega de cartulinas	X		
Verificación de la factura		I	4
Corrección de errores si es el caso		C	3
Pago de la cuenta	X		
Recepción del formato de encuesta de evaluación	X		
Cierre de cuenta	X		
Archivo temporal del dinero y soportes de movimiento		A	3
Tiempo Total			27
Tiempo actividades SVA			11
% Valor Agregado Total			59%

Aprobación de créditos

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Promoción del plan empresarial	X		
Diligenciar formulario de afiliación	X		
Revisión de la documentación		Imp	10
Comunicación del nuevo cliente a la gerencia	X		
Elaboración de carta de aceptación	X		
Comunicación con el cliente	X		
Registro de los datos de la empresa en el sistema	X		
Archivo de la documentación		A	3
Tiempo Total			113
Tiempo actividades SVA			13
% Valor Agregado Total			88%

CLUB SOCIAL

Admisión de socios

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud de admisión	X		
Explicación de las categorías de socios y servicios del club	X		
Solicitud de documentación al aspirante	X		
Recepción de documentos	X		
Revisión de documentos		Imp	15
Elaboración de ficha resumen	X		
Entrega de documentos al revisor fiscal y secretario de la junta	X		
Revisión de documentos		I	5
Firma de ficha resumen	X		
Entrega y explicación de ficha resumen a la junta directiva	X		
Publicación del formulario de solicitud en cartelera	X		
Revisión de las opiniones de los socios con relación al aspirante		I	20
Votación de la solicitud	X		
Comunicación de la decisión al aspirante	X		
Elaboración y envío de la carta de bienvenida y carnet provisional	X		
Tiempo Total			54137,33
Tiempo actividades SVA			40
% Valor Agregado Total			100%

Ingreso y salida de socios

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Llegada del socio y solicitud del carnet	X		
Registro del socio en el sistema	X		
Verificación del estado de cuenta del socios		Imp	0,5
Permite la entrada y entrega de la tarjeta ingreso del vehículo	X		0.5
Llegada la portería y entrega de la tarjeta de ingreso del vehículo	X		0,33
Permite la salida	X		0,17
Tiempo Total			3
Tiempo actividades SVA			0,5
% Valor Agregado Total			94%

Ingreso y salida de socios en canje

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Llegada a la portería y presentación del canje	X		
Revisión del convenio con el club y de la fecha de vencimiento		Imp	1
Registro del ingreso en el sistema	X		
Entrega tarjeta de ingreso del vehículo y permite la entrada	X		
Llegada a la portería y entrega la tarjeta de ingreso del vehículo	X		
Permite la salida	X		
Tiempo Total			2,66
Tiempo actividades SVA			1
% Valor Agregado Total			62%

Ingreso y salida de presentados

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Llegada del invitado y comunicación del nombre	X		
Revisión en el sistema del tipo de presentado		Imp	1
Impresión vale de presentación	X		
Cancelación del valor de la presentación	X		
Entrega del vale de presentación y la tarjeta de ingreso del vehículo	X		
Permite la entrada al presentado	X		
Llegada a la portería y entrega de la tarjeta de ingreso del vehículo	X		
Permite la salida al vehículo	X		
Tiempo Total			3,19
Tiempo actividades SVA			1
% Valor Agregado Total			69%

Ingreso y salida de caddies

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Llegada a la portería y entrega de documento	X		
Guarda el documento		A	0,5
Recibe maletín u objeto similar y entrega el ficho	X		
Permite la entrada al caddie	X		
Llegada portería y devolución	X		
Recibe ficho y entrega de maletín u objeto similar	X		
Permite la salida al caddie	X		
Tiempo Total			6,84
Tiempo actividades SVA			0,5
% Valor Agregado Total			93%

Pass tenis

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud de la cancha	X		
Asignación de caddies	X		
Entrega de toallas y termo del agua al caddie	X		
Traslado del caddie a la cancha		T	3
Elaboración del vale de cuenta dividida	X		
Cobro del pass tenis	X		
Tiempo Total			10
Tiempo actividades SVA			3
% Valor Agregado Total			70%

Recaudo de green fee en vestier zapatería

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud del servicio en el área de zapatería	X		
Registro manual de los datos del jugador en la planilla de green fee, en el vale de cuenta dividida y vale de green fee	X		
Entrega al jugador el vale de green fee	X		
Llamada al cuarto de tacos	X		
Traslado de vale de cuenta dividida al área de turcos		T	1
Revisión del vale de cuenta dividida		I	0,5
Registro en el sistema del green fee		C	0,33
Revisión del equipo del jugador		Imp	1
Asignación y entrega del equipo al caddie	X		
Registro del jugador en la planilla del caddie master		Imp	0,33
Traslado del jugador y el caddie al tee de salida		T	6
Entrega el vale de green fee al starter	X		
Revisión del vale de green fee		I	0,33
Registro en la planilla del starter		C	0,33
Entrega de planillas, vales de cuenta dividida, y facturas al auditor		T	2
Tiempo Total			20,5
Tiempo actividades SVA			11,82
% Valor Agregado Total			42%

Recaudo de green fee en vestier damas

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud del servicio	X		
Registro manual de los datos del jugador en la planilla de green fee, en el vale de cuenta dividida y vale de green fee	X		
Entrega al jugador el vale de green fee	X		
Llamada al cuarto de tacos para asignación de caddie	X		
Revisión del equipo del jugador		Imp	1
Asignación y entrega del equipo al caddie	X		
Registro del jugador en la planilla del caddie master		Imp	0,33
Traslado del jugador y el caddie al tee de salida		T	6
Entrega el vale de green fee al starter	X		
Revisión del vale de green fee		I	0,33
Registro en la planilla del starter		C	0,33
Traslado de los vales de cuenta dividida al hotel		T	3
Ingreso del green fee del día en el sistema en el hotel		C	15
Entrega de planillas, vales de cuenta dividida, facturas y vales de green fee al auditor	X		
Tiempo Total			37
Tiempo actividades SVA			25.99
% Valor Agregado Total			30%

Solicitud de adjudicación y traslado de locker

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud de la adjudicación o traslado	X		
Revisión en planilla de ocupación		Imp	1
Registro de los datos del socio en el formato de adjudicación	X		
Adjudicación y cambio de chapa	X		
Entrega de las nuevas llaves al socio	X		
Entrega de formato de adjudicación a cartera para realizar cobro		T	10
Ingreso del cobro a la cuenta del socio	X		
Tiempo Total			57
Tiempo actividades SVA			11
% Valor Agregado Total			81%

Control interno de toallas

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Conteo de las toallas en cada área	X		
Traslado de toallas sucias a lavandería		T	5
Entrega de toallas sucias y recibe toallas limpias	X		
Traslado de toallas limpias al área		T	5
Tiempo Total			28
Tiempo actividades SVA			10
% Valor Agregado Total			64%

Publicación del menú del día

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Informe de existencias de cuarto frito	X		
Realización de la lista de menú de la semana	X		
Realización del costeo del menú y establecimiento del precio	X		
Envío a la oficina de eventos para publicación		T	1
Lectura del menú y registro en el formato	X		
Impresión del formato del menú del día	X		
Entrega al cajero del hall comedor		T	2
Tiempo Total			66
Tiempo actividades SVA			3
% Valor Agregado Total			95%

Venta de alimentos y bebidas en el hall comedor

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Llegada y ubicación del cliente	X		
Entrega de la carta y recepción del pedido	X		
Montaje de la mesa	X		
Registro de la comanda en el sistema	X		
Impresión de la comanda	X		
Preparación del pedido	X		
Traslado del pedido a la mesa		T	1
Servir platos	X		
Solicitud de la cuenta	X		
Impresión de la factura	X		
Cobro de la factura	X		
Realización del cierre de caja	X		
Entrega del movimiento al hotel		T	3
Tiempo Total			49,17
Tiempo actividades SVA			4
% Valor Agregado Total			92%

Ventas de alimentos y bebidas en el vestier de caballeros

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud del pedido	X		
Comunica con el ayudante de cocina para confirmar el tiempo de entrega del pedido	X		
Preparación del pedido y entrega al ayudante de vestier	X		
Servir la bebida solicitada	X		
Traslado del pedido al cliente		T	1
Solicitud de la cuenta	X		
Llamar al cajero del hall comedor para pedir la cuenta	X		
Espera a que la factura este impresa		E	0,5
Traslado de la factura al cliente		T	0,33
Firma de la factura	X		
Traslado del dinero, tarjeta o factura firmada al cajero del hall comedor		T	1
Entrega del cambio o baucher al cliente	X		
Tiempo Total			30,66
Tiempo actividades SVA			2.83
% Valor Agregado Total			91%

Ventas de alimentos y bebidas en el vestier damas

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud del pedido	X		
Traslado del ayudante de vestier al hall comedor		T	2
Registro de la comanda en el sistema	X		
Preparación del pedido y entrega al ayudante de vestier	X		
Traslado al vestier damas		T	5
solicitud de la cuenta	X		
Llamada al cajero del hall comedor para pedir la cuenta	X		
Traslado al hall comedor junto con dinero o tarjeta cuando es pago de contado		T	3
Espera de impresión de la factura		E	0,5
Traslado de la factura, cambio o baucher al vestier		T	3
Firma de la factura cuando el pago es a crédito	X		
Traslado de la factura firmada		T	3
Tiempo Total			42
Tiempo actividades SVA			16,5
% Valor Agregado Total			61%

Pizzería

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud de los alimentos requeridos al economato	X		
Registro de las salidas en el sistema	X		
Elaboración del traspaso		C	1
Alistamiento y despacho de los alimentos		P	10
Revisión del estado de la materia prima	X		
Firma del traspaso		I	0.5
Solicita despacho de bebidas y confitería al almacén	X		
Espera al despacho del almacén		E	15
Traslado de productos a la pizzería		T	30
Recepción de pedidos	X		
Preparación de la pizza	X		
Entrega del pedido al cliente	X		
Firma del vale de cuenta dividida o entrega del dinero	X		
Elaboración de la comanda resumen de las ventas realizadas	X		
Traslado de la materia prima sobrante al economato		T	5
Entrega de la materia prima sobrante al ecónomo y registro del traspaso	X		
Entrega del movimiento al cajero del hall comedor	X		
Registro de las ventas en el sistema	X		
Tiempo Total			167
Tiempo actividades SVA			61.5
% Valor Agregado Total			63%

Liquidación de cuentas mensuales a socios

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Traslada las facturas a cartera		T	1
Agrupar los vales y facturas según el número de carnet del socio		Imp	120
Registro de los pagos e importación de consumos al modulo de cartera	X		
Imprime las cuentas de cobro	X		
Imprime los sticker con los datos del socio	X		
Deposita en un sobre la cuenta de cobro y las copias de los vales y facturas	X		
Envía los sobres a cada socio	X		
Archiva los originales de los vales y facturas y las copias de las cuentas de cobro		A	20
Tiempo Total			531
Tiempo actividades SVA			131
% Valor Agregado Total			75%

Control de combustibles

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Traslado hacia el taller de golf		T	4
Apertura de la bodega de combustibles	X		
Alistamiento del combustible		P	5
Registro en la planilla de control de combustible	X		
Tanqueo de maquinas	X		
Tiempo Total			22
Tiempo actividades SVA			9
% Valor Agregado Total			59%

Control de insumos y materiales en el área de campo de golf

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Asignación de tareas	X		
Retiro de insumos necesarios	X		
Traslado al sitio de trabajo		T	5
Tiempo Total			18
Tiempo actividades SVA			5
% Valor Agregado Total			72%

EVENTOS

Venta de eventos empresariales

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud del servicio	X		
Verificación de disponibilidad de salones		Imp	2
Servicio de asesoría	X		
Establecimiento del precio del evento y forma de pago	X		
Bloqueo de salón y registro de características del evento	X		
Elaboración y entrega de cotización y/o presupuesto a la empresa	X		
Elaboración de la comunicación		C	20
Tiempo Total			113
Tiempo actividades SVA			22
% Valor Agregado Total			80%

Venta de eventos sociales

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud del servicio	X		
Verificación de disponibilidad de salones		Imp	2
Servicio de asesoría	X		
Establecimiento del precio del evento y forma de pago	X		
Bloqueo de salón y registro de características del evento	X		
Elaboración y entrega de cotización y/o presupuesto al cliente	X		
Cobro del anticipo	X		
Elaboración de la comunicación		C	20
Tiempo Total			168
Tiempo actividades SVA			22
% Valor Agregado Total			87%

Ingreso y salida de invitados para eventos

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Llegada a la portería e identificación	X		
verificación de la existencia del evento		Imp	0,33
Entrega la tarjeta de ingreso del vehiculo y permite la entrada	X		
Recibe la tarjeta y permite la salida	X		
Tiempo Total			1,99
Tiempo actividades SVA			0,33
% Valor Agregado Total			83%

HOTEL – CLUB SOCIAL – EVENTOS

Ingreso y salida de proveedores, decoradores y alquileres

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Llegada a la portería e identificación	X		
Entrega de la tarjeta de ingreso del vehículo	X		
Permite la entrada	X		
Llegada a la portería y entrega la tarjeta de ingreso del vehículo	X		
Permite la salida del vehículo	X		
Tiempo Total			2
Tiempo actividades SVA			0
% Valor Agregado Total			100%

Ingreso y salida de trabajadores y prestadores de servicio

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Llegada a la portería e identificación	X		
Ingreso del nombre en el sistema e impresión del vale de alimentación	X		
Recibe maletín u objeto similar y entrega ficho	X		
Entrega el vale de alimentación y permite la entrada	X		
Llegada a la portería y entrega ficho de maletín	X		
Entrega maletín u objeto similar	X		
Permite la salida	X		
Tiempo Total			3,5
Tiempo actividades SVA			0
% Valor Agregado Total			100%

Ingreso y salida del vehículo de valores

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Llegada a la portería e identificación de los ocupantes	X		
Verificación de la identidad de los ocupantes		Imp	1
Permite la entrada del vehículo	X		
Anuncio de la llegada a tesorería	X		
Entrega del dinero a la transportadora	X		
Registro del formato de envío de dinero	X		
Revisión del formato de envío		I	1
Firma del formato de envío	X		
Llegada a la portería y se permite la salida	X		
Tiempo Total			18,01
Tiempo actividades SVA			2
% Valor Agregado Total			89%

Objetos olvidados

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Hallazgo del objeto y reporte al jefe inmediato o al vigilante	X		
Registro del hallazgo en la minuta de vigilancia	X		
Entrega el objeto al coordinador de seguridad	X		
Ingreso y registro del elemento al cuarto de objetos olvidados	X		
Verificación de la minuta de vigilancia		I	5
Tiempo Total			42
Tiempo actividades SVA			5
% Valor Agregado Total			88%

Selección de proveedores

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Identifica la necesidad	X		
Solicitud de cotizaciones	X		
Recepción de cotizaciones	X		
Envío de cotizaciones al gerente		T	5
Revisión de la documentación suministrada		Imp	10
Elección del proveedor	X		
Registro del proveedor en el sistema	X		
Tiempo Total			84
Tiempo actividades SVA			15
% Valor Agregado Total			82%

Compras directas

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
El encargado del área realiza el pedido	X		
Recepción de la mercancía	X		
Verificación del producto	X		
Realización de la requisición	X		
Entrega de la factura a compras		T	1
Revisión de la factura		I	0,5
Registro de la factura en el sistema	X		
Tiempo Total			15,5
Tiempo actividades SVA			1,5
% Valor Agregado Total			90%

Compra de frutas y verduras

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Revisión e impresión de existencias		Imp	20
Elaboración de la lista de mercado	X		
Entrega lista de mercado a compras		T	5
Entrega de la lista a los encargados del mercado		T	1
Transporte a la central de abastos		T	30
Compra del mercado	X		
Transporte del mercado al club		T	60
Entrega del mercado al receptor de fruver	X		
Alistamiento del mercado		P	60
Traslado del mercado a cada punto		T	60
Revisión de la mercancía recibida	X		
Registro de la mercancía en el sistema	X		
Realización del reembolso	X		
Tiempo Total			561
Tiempo actividades SVA			176
% Valor Agregado Total			67%

Compras de almacén

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Revisión de las existencias		Imp	10
Recibe solicitud del almacén	X		
Realización de ordenes de compra	X		
Impresión de ordenes de compra	X		
Solicitud del pedido a los proveedores	X		
Tiempo Total			110
Tiempo actividades SVA			10
% Valor Agregado Total			91%

Compras Especiales

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud del producto con la carta y la requisición	X		
Solicitud de cotizaciones a los proveedores	X		
Recepción de cotizaciones	X		
Envío de cotizaciones y carta solicitante al gerente		T	5
Revisión de la documentación suministrada		Imp	10
Elección del proveedor y aprobación de la compra	X		
Elaboración de la orden de compra	X		
Realización del pedido al proveedor	X		
Tiempo Total			79
Tiempo actividades SVA			15
% Valor Agregado Total			81%

Pago a proveedores

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Ingreso e identificación del proveedor	X		
Llamado a tesorería	X		
Traslado a la tesorería		T	4
Búsqueda del cheque de pago	X		
Entrega de formato de entrega de cheques	X		
Firma y sello del formato por parte del proveedor	X		
Entrega del cheque al proveedor	X		
Tiempo Total			10.5
Tiempo actividades SVA			4
% Valor Agregado Total			62%

Recepción de la mercancía

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Ingreso del proveedor	X		
Traslado hasta la zona de descargue		T	4
Llamado al recibidor	X		
Presentación de la factura	X		
Descargue de la mercancía y verificación del producto	X		
Contrasta la factura con la orden de compra		Imp	10
Traslado de la mercancía al almacén		T	20
Firma de la factura	X		
Registro de la factura y la mercancía en el sistema	X		
Entrega de las facturas y el formato de ingreso a contabilidad		T	2
Tiempo Total			80
Tiempo actividades SVA			36
% Valor Agregado Total			55%

Trasposos

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Búsqueda del producto entre los puntos de venta	X		
Elaboración del formato para trasposos	X		
Alistamiento de la mercancía		P	5
Traslado al área despachadora a retirar el pedido		T	3
Verificación del pedido	X		
Firma del trasposo	X		
Traslado de la mercancía al área solicitante		T	5
Archivo del trasposo		A	2
Tiempo Total			34.17
Tiempo actividades SVA			15
% Valor Agregado Total			56%

Realización de requisiciones

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Identificación de la necesidad	X		
Elaboración de la requisición	X		
Revisión de la requisición		Imp	3
Corrección de cantidades en la requisición		C	2
Registro del despacho a la bodega destino	X		
Impresión de la requisición	X		
Alistamiento del pedido		P	10
Traslado del área solicitante al almacén		T	5
Verificación del pedido	X		
Entrega del pedido y firma de la requisición	X		
Traslado del pedido al área solicitante		T	15
Tiempo Total			64
Tiempo actividades SVA			35
% Valor Agregado Total			45%

Porcionamiento de carnes

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Revisión de existencias de carnes y mariscos		I	15
Elaboración de los requerimientos	X		
Asignación de tarea al porcionador	X		
Recepción de la carne	X		
Proceso de porcionamiento	X		
Traslada la carne porcionada al almacén		T	5
Entrega carne porcionada al auxiliar de almacén	X		
Análisis de la carne porcionada y Registro en el comprobante de corte de carnes y mariscos	X		
Registro de la fecha y clase de carne en una nota para colocar sobre la bandeja	X		
Ingreso de la carne al cuarto frío	X		
Registra en el sistema la carne recibida	X		
Tiempo Total			472
Tiempo actividades SVA			20
% Valor Agregado Total			96%

Producción de alimentos preelaborados

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Determinación del número de unidades	X		
Solicitud de los alimentos requeridos	X		
Alistamiento de los alimentos		P	6
Despacho de los alimentos	X		
Revisión del estado de los alimentos	X		
Elaboración de los alimentos	X		
Entrega de la producción al economo	X		
Revisión del producto recibido	X		
Ingreso al cuarto frío		T	5
Registro del movimiento en el sistema	X		
Tiempo Total			353
Tiempo actividades SVA			11
% Valor Agregado Total			97%

Uso del teléfono celular

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Apertura de la planilla de control de llamadas		P	0,5
Solicitud del celular	X		
Entrega del teléfono y planilla	X		
Realización de la llamada	X		
Registro de la planilla de control de llamadas y la devuelve junto con el celular	X		
Verificación del registro en la planilla de control		I	0,33
Entrega de la planilla al auditor		T	1
Revisión de la utilización del celular		I	10
Tiempo Total			16,16
Tiempo actividades SVA			12,16
% Valor Agregado Total			25%

Reclutamiento de personal

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Se comunica la necesidad de ocupar una vacante	X		
Revisión del perfil		I	10
Determinación de los requerimientos del cargo vacante según el perfil		P	10
Solicita hojas de vida a las bolsas de empleo	X		
Recepción de hojas de vida	X		
Tiempo Total			293
Tiempo actividades SVA			20
% Valor Agregado Total			93%

Selección de personal

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Verificación de cumplimiento de requisitos		Imp	15
Selección de las mejores hojas de vida para entrevista	X		
Archivo de las hojas de vida no preseleccionadas		A	5
Comunica la fecha de la entrevista	X		
Realización de la entrevista	X		
Evaluación de los resultados	X		
Verificación de referencias		I	20
Selección de las mejores hojas de vida para visita familiar	X		
Comunica la fecha de la visita familiar	X		
Realización de la visita familiar	X		
Selección del candidato	X		
Comunicación con el candidato para inducción	X		
Tiempo Total			163
Tiempo actividades SVA			40
% Valor Agregado Total			75%

Autorización de permisos y ausencias

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud del permiso	X		
Revisión de la programación		I	5
Autorización del permiso	X		
Diligencia el formato de permisos	X		
Revisión y firma del formato de permisos		I	0,17
Entrega el formato de permisos a la coordinadora de recurso humano		T	2
Revisión y firma del formato de permisos		I	0,17
Archiva el original del formato de permisos		A	0,5
Tiempo Total			14,84
Tiempo actividades SVA			7,5
% Valor Agregado Total			51%

Nomina extra

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Recepción de planillas de relación de horas trabajadas	X		
Verificación de la autorización de las planillas		I	5
Registro de las horas trabajadas en el sistema	X		
Impresión del informe relación de horas trabajadas	X		
Verificación del informe con las planillas		I	5
Corrección de errores		C	2
Impresión de relación de horas y pago definitivo	X		
Envío de relación de horas y pago a la cooperativa de trabajo	X		
Espera a que la factura de cobro de prestación de servicios llegue		E	30
Revisión de la factura de cobro		I	2
Traslado de la factura a contabilidad		T	2
Registro del movimiento contable	X		
Elaboración del cheque de pago	X		
Revisión del coordinador administrativo y financiero		I	1
Pago del cheque a la cooperativa de trabajo asociado	X		
Tiempo Total			192
Tiempo actividades SVA			47
% Valor Agregado Total			76%

Nomina fijo

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Recepción de documentos de las novedades de nomina	X		
Ingreso de las novedades de nomina al sistema	X		
Impresión de las novedades de nomina	X		
Verificación de las novedades acorde a los documentos soporte		I	25
Corrección de errores en el registro de las novedades		C	5
Impresión del consolidado de nomina	X		
Traslado del consolidado a contabilidad		T	2
Registro de los movimientos contables	X		
Elaboración de la transferencia bancaria	X		
Tiempo Total			212
Tiempo actividades SVA			32
% Valor Agregado Total			85%

Control de inventario en la cocina de personal

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Realización de los menús de la semana	X		
Revisión de la cantidad de alimentos disponibles		Imp	5
Preparación de los alimentos	X		
Solicitud de vale al trabajador y entrega del plato	X		
Entrega de vales a costos		T	3
Conteo de vales y separación por áreas	X		
Registro del total de vales en la planilla de control	X		
Registras las salidas en el sistema e imprime el descargue	X		
Registro de costos en la planilla de control	X		
Tiempo Total			254
Tiempo actividades SVA			8
% Valor Agregado Total			97%

Control de inventarios en la cocina de socios

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Solicitud de los alimentos	X		
Alistamiento del pedido		P	10
Despacho de los alimentos y registro manual de las salidas	X		
Realización del pedido al almacén	X		
Espera al despacho del almacén		E	25
Registro manual de entradas	X		
Despacho de traspasos	X		
Revisión de las bajas		I	15
Ingreso de devoluciones	X		
Registro en el sistema el movimiento del día		C	20
Tiempo Total			213,17
Tiempo actividades SVA			70
% Valor Agregado Total			67%

Auditoria de los puntos de venta

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Reclama el movimiento de los puntos de venta en la recepción	X		
Traslada los movimientos de los puntos de venta a la oficina de auditoria		T	2
Imprime las planillas de movimientos de puntos de venta	X		
Selecciona las comandas de funcionario y las entrega a costos	X		
Verifica que las cartulinas y facturas concuerden con las planillas		Imp	60
Verifica que las facturas de los eventos concuerden con las comunicaciones		Imp	60
Verifica que los vales de green fee concuerden con las planillas		Imp	15
Traslada los movimientos de los puntos de venta, eventos y green fee a cartera		T	1
Tiempo Total			164
Tiempo actividades SVA			138
% Valor Agregado Total			16%

Reembolsos de caja menor

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Realización del reembolso	X		
Traslada reembolso junto con los soportes a contabilidad		T	5
Revisión de los soportes y verificación del reembolso		I	15
Registro de movimientos contables	X		
Traslada documentación a tesorería		T	0,5
Elaboración del cheque	X		
Traslado de reembolso y cheque al coordinador administrativo y financiero		T	0,5
Revisión del reembolso		I	1
Firma del cheque	X		
Traslado del cheque a la gerencia		T	1
Firma del cheque	X		
Traslado del cheque a la caja de tesorería		T	1
Cobro del cheque	X		
Entrega del efectivo al responsable de la caja menor	X		
Tiempo Total			107,34
Tiempo actividades SVA			24
% Valor Agregado Total			78%

Control de estampillado (cigarrillos y/o licor)

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Ingreso y traslado al almacén del proveedor	X		
Recepción de la mercancía	X		
Registro de la mercancía en el sistema	X		
Comunicación a costos de la llegada del licor y/o cigarrillos	X		
Alistamiento de las estampillas y registro en la planilla de control		P	5
Espera a la llegada de costos al almacén		E	30
Verificación de la autenticidad del licor y/o cigarrillos		Imp	15
Estampillado	X		
Tiempo Total			229
Tiempo actividades SVA			50
% Valor Agregado Total			78%

Control de trabajo en el departamento de sistemas

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Revisión del equipo	X		
Realización de la reparación en el área	X		
Retiro del equipo para una revisión más detallada	X		
Revisión detallada del equipo	X		
Contacto del técnico de reparación	X		
Diligenciar la orden de salida para el equipo	X		
Autorización de orden de salida	X		
Revisión del estado de la reparación hecha	X		
Traslado del equipo reparado al área solicitante		T	5
Instalación del equipo reparado	X		
Puesta en marcha del equipo reparado	X		
Tiempo Total			51
Tiempo actividades SVA			8
% Valor Agregado Total			84%

Control de Insumos en el área de mantenimiento general

ACTIVIDAD	VALOR AGREGADO	TIPO ACTIVIDAD SVA	TIEMPO (min)
Recepción de solicitudes	X		
Despacho de insumos necesarios	X		
Traslado del trabajador al área solicitante		T	5
Realización del trabajo	X		
Tiempo Total			70
Tiempo actividades SVA			5
% Valor Agregado Total			93%

**ANEXO C. SENSIBILIZACION EN EL
MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Proyecto de grado
Universidad Industrial de Santander
ALBA LILIANA ARBELAEZ CALDERON
WILLIAM JOSE URIBE CALDERON

Director: DR. GUILLERMO ARENAS SELEEY

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



BENEFICIOS DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

- Incrementa la eficiencia de las operaciones haciéndolas más sencillas de ejecutar.
- Aumenta los rendimientos generales de la organización generando mayor rentabilidad.
- Facilita la satisfacción al cliente al promover acciones que contribuyan al mejoramiento del servicio.
- Contribuye a la creatividad de los trabajadores, ya que se atienden y evalúan todas sus ideas de mejoramiento.
- Amplia la posibilidad de que el trabajador intervenga positivamente y conozca en su totalidad las actividades que involucran un proceso.



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

METODOLOGÍA A UTILIZAR EN EL CLUB CAMPESTRE



CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.

Fase I

Diagnóstico y definición de los procesos

- Descripción de la situación actual de la organización, identificando claramente sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de su entorno.
- Realización de jornadas de sensibilización, con el objetivo de dar a conocer el alcance del proyecto y la importancia del mismo.
- Descripción del proceso general de la organización, teniendo en cuenta los tres grandes negocios que la componen: hotel, club social y eventos. Dentro de cada gran negocio se describen los procesos que la conforman los cuales son analizados al detalle.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



Fase II

Medición de los procesos

- Análisis de los procesos desde el punto de vista del valor agregado que consiste en un análisis de cada actividad de cada procedimiento de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final, su objetivo es optimizar las actividades que agregan valor y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado.
- Se identifican los procedimientos que contribuyen a la generación de ingresos de la organización, siendo estos los puntos que representan mayor impacto en los rendimientos monetarios de la empresa. Por último, se toma en consideración la opinión de la dirección.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



Fase III

Análisis de los procesos

- Se analizan los resultados obtenidos para determinar los puntos críticos de cada proceso y enfocar los esfuerzos para el mejoramiento de estos.
- En cada uno se analizan los problemas existentes y se someten a un análisis de causa efecto, el cual es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas para llegar a la raíz de los hechos y poder atacar de manera más acertada la situación.
- Se proponen diferentes acciones de mejoramiento hacia los problemas y sus causas raíces identificadas. Igualmente, se menciona la importancia de su implementación y los beneficios que causaría su realización.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



Fase IV

Mejoramiento de los procesos

- Evaluación de las mejoras propuestas, dando a conocer sus requerimientos para el correcto funcionamiento de las mismas. Luego, se menciona el concepto de aprobación de la dirección de la empresa como ente decisorio de la organización.
- Por ultimo, se enuncian los planes para la implementación de cada propuesta de mejora que a juicio de la empresa son convenientes para realizar, ya sea por su facilidad, sus beneficios, o por su baja inversión de tiempo y dinero.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



Fase V

Evaluación de procesos

- Planteamiento de indicadores de desempeño a las mejoras con el objetivo de evaluar los efectos de las mismas.
- Medición de los resultados de los cambios propuestos que se lograron implementar en su totalidad.
- Dialogo con los responsables en el desarrollo de las actividades para determinar las ventajas y desventajas que conlleva la ejecución del nuevo procedimiento, concluyendo finalmente la conveniencia de seguir con el nuevo método o por el contrario rediseñarlo.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



GRACIAS

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



**ANEXO D. SENSIBILIZACION EN LA
IMPORTANCIA DE ADMINISTRAR LOS
INVENTARIOS**

LOGISTICA INTERNA

La logística es la gestión del flujo, y de las interrupciones en el, de materiales (materias primas, componentes, subconjuntos, productos acabados y suministros) y/o personas asociados a una empresa.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



DEFINICIÓN

- **Es todo el conjunto de actividades que se inician o terminan en el cliente de la empresa; son las tareas del negocio llamadas operativas, para diferenciarlas de las estratégicas o de las de apoyo.**
- **Estas actividades se pueden agrupar entre sí para formar procesos llamados de forma común por nombres como: provisiones de venta, ventas, compras, aprovisionamientos y gestión de stocks, producción, preparación de pedidos, expedición, transporte/distribución y el servicio post-venta.**

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



Puntos a tener en cuenta para desarrollar un proceso logístico adecuadamente:

- La gestión del tráfico y transportes se ocupa del movimiento físico de los materiales.
- La gestión del inventario conlleva la responsabilidad de la cantidad y surtido de materiales de que se ha de disponer para cubrir las necesidades.
- La gestión del almacenamiento y manipulación de materiales se ocupa de la utilización eficaz del terreno destinado a inventario y de los medios para la manipulación física de los materiales.
- La gestión de las comunicaciones y de la información conlleva la acumulación, análisis, almacenamiento y difusión de datos puntuales y precisos relevantes de las necesidades de toma de decisiones logísticas con eficiencia y eficacia.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



IMPORTANCIA DE LOS INVENTARIOS

- Son las existencias de cualquier artículo o recurso utilizado en una organización. Un sistema de inventario es la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de inventario y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos. El inventario en el sector de los servicios se refiere generalmente a los bienes tangibles que van a venderse y a los suministros necesario para administrar el servicio.
- El objetivo básico del análisis del inventario es especificar (1) cuándo se deben ordenar los artículos? y (2) qué tan grande debe ser el pedido?

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



- **Los inventarios en las empresas de compra y venta de bienes, representan el activo mas importante de las mismas puesto que este es la base de las utilidades de estas.**
- **Solo por mencionar, las existencias de un producto vendible que no posee un control o administración adecuada puede hacer que una empresa baje sus utilidades de forma brusca, por otra parte la mala fluidez en el manejo de los productos de necesidad básica para los consumidores de dichas empresas pueden dar a denotar perdida de clientes. Es por eso que es de vital importancia el conocer los inventarios así como también es de vital importancia el saber administrarlos.**

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



Se debe mantener una provisión de inventario en toda organización por las siguientes razones:

- **Mantener una independencia en las operaciones de cada punto.**
- **Ajustarse a las variaciones de la demanda de productos.**
- **Proveer una salvaguardia para la variación en el tiempo de entrega de las materias primas.**
- **Sacarle provecho al tamaño del pedido de compra.**

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



Al tomar cualquier decisión que afecte el tamaño del inventario se deben tener en cuenta los siguiente costos:

- **Costos de mantenimiento.**
- **Costos de las ordenes.**
- **Costos de los faltantes.**

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



Los propósitos de las políticas de inventarios deben ser

1. **Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.**
2. **A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.**

Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción (Alto costo por falta de existencia).

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



SISTEMAS DE INVENTARIO

Existen dos tipos generales de sistemas de inventario:

Modelos de cantidad fija del pedido: Se busca que se realice un pedido cuando se presente el evento de alcanzar un nivel específico para el nuevo pedido, esto puede ocurrir en cualquier momento, dependiendo de la demanda de los artículos considerados. En otras palabras busca determinar el punto específico en el cual se colocará un pedido y el tamaño del mismo.

Modelos de periodo de tiempo fijo: Se limita a colocar los pedidos en un periodo de tiempo determinado. En este el inventario se cuenta sólo en determinados momentos, por ejemplo, cada semana o cada mes.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



El hecho de mantener el inventario requiere de tiempo y dinero. Cuando existen límites en estos recursos, el paso lógico es tratar de utilizar los recursos disponibles para controlar el inventario de la mejor manera posible. En otras palabras, centrarse en los artículos más importantes del inventario.

Todo sistema de inventario debe especificar el momento en que se coloca un pedido y la cantidad de unidades que se deben ordenar. La mayoría de situaciones de control del inventario involucran tantos artículos que es muy poco práctico modelar y darle un tratamiento integral a cada uno. Para resolver este problema, se debe clasificar los artículos de acuerdo a su rotación y su valor.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



[

]

GRACIAS

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



**ANEXO E. SENSIBILIZACION EN LA
IMPORTANCIA DEL CLIENTE INTERNO**

CLIENTE INTERNO

Karl Albrecht en su libro "Cliente Interno" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro". Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



DEFINICION

- Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.
- Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un usuario. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



"¿Tienen los clientes internos derecho a exigir y recibir productos y servicios de calidad?"

La respuesta es SI, porque "las características de los productos que se entregan al cliente final, NO se obtienen solo en una única o última etapa del proceso, sino que cada etapa debe aportar su parte con la certeza de que el producto final, está condicionado por la calidad de esos aportes". "El desempeño de un sistema, nunca es igual a la suma del desempeño de cada una de sus partes. Es el producto de sus interacciones".

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



SE REQUIERE UNOS POCOS PASOS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE SERVICIO INTERNO:

- 1. Identificar los Procesos y sus interacciones.**
- 2. Identificar los clientes internos de esos procesos.**
- 3. Identificar los productos entregados a esos clientes.**
- 4. Definir las posibles características de calidad valoradas por esos clientes (ponerse en los zapatos del cliente).**
- 5. Confirmar con los clientes los criterios definidos (preguntarle a ellos).**
- 6. Negociar parámetros de medición para el logro de satisfacción de esos criterios.**
- 7. Traducir las necesidades de los clientes en requisitos para la prestación del Servicio .**
- 8. Iniciar el proceso de Mejora Continua.**

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



[

]

GRACIAS

CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A.



**ANEXO F. TABLAS PARA EL CÁLCULO DE LOS
INDICADORES**

TABLA DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR PORCENTAJE DE FACTURAS CON ERRORES

DIA	PORCENTAJE DE FACTURAS CON ERRORES
1	9%
2	0%
3	10%
4	4%
5	4%
6	0%
7	13%
8	8%
9	4%
10	5%
11	0%
12	0%
13	0%
14	10%
15	0%
16	4%
17	0%
18	0%
19	5%
20	4%
21	0%
22	0%
23	5%
24	0%
25	0%
26	0%
27	3%
28	0%
29	0%
30	3%

CALCULO DE PORCENTAJE DE EVENTOS FACTURADOS CORRECTAMENTE

SEMANA	% DE EVENTOS FACTURADOS CORRECTAMENTE
Semana 1 *	60%
Semana 2 *	80%
Semana 3 *	69%
Semana 4 *	78%
Semana 1	79%
Semana 2	80%
Semana 3	88%

* semanas antes de la implementación

CALCULO DE COMPORTAMIENTO DEL PORCENTAJE DE COSTO DE VENTA FRENTE A LAS VENTAS EN LA COCINA DE SOCIOS

MES	VENTAS DE ALIMENTOS	% DE COSTO DE VENTA
Enero	97801537	54%
Febrero	59820914	57%
Marzo	59101111	51%
Abril	88167612	56%
Mayo	109145129	51%
Junio	116624366	51%
Julio	149883963	45%
Agosto	114294621	44%
Septiembre	124702607	42%

CALCULO DE COMPORTAMIENTO DEL INVENTARIO DE TOALLAS

	Taparabos	Grande con logo	Pequeña con logo	Pequeño sin logo	Tapete
NOV /04	150	760	180	100	50
SEP /05	100	596	122	72	25
OCT /05	100	588	118	70	25

CALCULO DE NUMERO DE TOALLAS PERDIDAS EN EL ÚLTIMO MES (SEPTIEMBRE 2005)

	Taparabos	Grande con logo	Pequeña con logo	Pequeño sin logo	Tapete
	0	8	4	2	0

CALCULO DE COMPORTAMIENTO MENSUAL DE LOS GASTOS POR SUMINISTROS DE LA FOTOCOPIADORA

MES	GASTO DE SUMUNISTROS DE LA FOTOCOPIADORA
Enero	199060
Febrero	148350
Marzo	179179
Abril	150158
Mayo	194185
Junio	257066
Julio	164636
Agosto	151068
Septiembre	146653

CALCULO DE COMPORTAMIENTO DEL COSTO DE LOS INVENTARIOS DE MANTENIMIENTO GENERAL

MES	COSTO DE INVENTARIO
Enero	18183398
Febrero	15943360
Marzo	14296252
Abril	15100644
Mayo	18164990
Junio	16801450
Julio	17341954
Agosto	15103617
Septiembre	15001091

**ANEXO G. STOCKS DE INVENTARIO EN LOS
PUNTOS DE VENTA**

STOCK KIOSKO DE TENNIS		
	stock mínimo	stock máximo
ALIMENTOS		
Buñuelos	20	22
Deditos de Queso	35	39
Empanadas de Carne	120	132
Pan de Yuca	35	39
Salpicón	15	17
BEBIDAS		
Agua Friopack BT	24	26
Cerveza Aguila BT	30	33
Cerveza Aguila LT	30	33
Cerveza Club Colombia BT	30	33
Gaseosa BT	90	99
Gaseosa Miniatura	30	33
Pony Malta LT	24	26
CONFITERIA		
Barquillo Opera	15	17
Bombombum	15	17
Certs	12	13
Chitos	15	17
Chocolatina Cruji Jet x 40	12	13
Chocolatina Jet rolled	12	13
Chocolatina x 12	12	13
Chocolatina x 30	12	13
Galleta Gol	24	26
Gatorade	96	106
Halls	12	13
Jugos Hit	72	79
Manimoto	12	13
Nucitas	12	13
Papa Frita	15	17
Sparkies	12	13
Squash	24	26

STOCK KIOSKO DE GOLF		
ALIMENTOS	stock mínimo	stock máximo
Carne para sandwich pc	40	44
Chorizo lb	1	1
Empanadas	300	330
Huevos	90	99
Pechuga pc	5	6
Refrigerios de Cadiie pc	250	275
Salchicha suiza Lb	1	1
BEBIDAS		
Agua Friopack BT	48	53
Aguardeiente Cristal LT	1	1
Cerveza Aguila BT	90	99
Cerveza Aguila light BT	30	33
Cerveza Club Colombia BT	30	33
Cola y pola BT	30	33
Gaseosa BT	450	495
Vodka smirnoff ice	10	11
CONFITERIA		
Chocolatina x 30	24	26
Cigarrillo Belmont x 10	20	22
Cigarrillo Belmont x 20	10	11
Cigarrillo Kool x 10	10	11
Cigarrillo Kool x 20	10	11
Cigarrillo Marlboro x 10	10	11
Cigarrillo Marlboro x 20	10	11
Dulces	72	79
Gatorade	72	79
Jugos Hit	72	79
Papa Frita	15	17

STOCK BAR HOYO 19		
BEBIDAS	stock minimo	stock maximo
Agua Friopack BT	24	26
Aguardiente Cristal BT	1	1
Aguardiente Cristal LT	1	1
Cerveza Aguila BT	90	99
Cerveza Aguila light BT	60	66
Cerveza Club Colombia BT	60	66
Cerveza Heineken BT	24	26
Cola y Pola BT	30	33
Gaseosa BT	60	66
Vodka Absolut BT	1	1
Vodka Absolut MB	1	1
Vodka Smirnoff BT	1	1
Vodka Smirnoff ice	10	11
Vodka Smirnoff MB	1	1
Whisku Sello Negro BT	1	1
Whisky Sello Rojo BT	1	1
Whisky Sello Rojo MB	1	1
Whisky Vat 69 BT	2	2
CONFITERIA		
Cigarrillo Belmont x 10	10	11
Cigarrillo Belmont x 20	10	11
Cigarrillo Kool x 10	10	11
Cigarrillo Kool x 20	10	11
Cigarrillo Marlboro x 10	10	11
Cigarrillo Marlboro x 20	10	11
Gatorade	12	13
MISCELANEA		
Prestobarba und	12	13

STOCK BAR CAFETERIA		
BEBIDAS	stock minimo	stock maximo
Agua Friopack BT	24	26
Aguardiente Cristal BT	1	1
Aguardiente Cristal LT	1	1
Agurdiente Cristal Tetrapack	2	2
Cerveza Aguila light LT	24	26
Cerveza Aguila LT	72	79
Cerveza Club Colombia LT	24	26
Cerveza Heineken BT	5	6
Gaseosa BT	90	99
Gaseosa LT	120	132
Gaseosa Pet	48	53
Ginger BT	12	13
Pony Malta LT	24	26
Ron Caldas Tetrapack	2	2
Ron Santa Fe Tetrapack	2	2
Vodka Absolut BT	1	1
Vodka Absolut MB	1	1
Vodka Smirnoff BT	1	1
Vodka smirnoff ice	10	11
Vodka Smirnoff MB	1	1
Whisky Sello Rojo BT	1	1
Whisky Sello Rojo MB	1	1
Whisky Vat 69 BT	1	1
CONFITERIA		
Certs	12	13
Chitos	15	17
Chocolatina Jet rolled	12	13
Chocolatina x 30	12	13
Cigarrillo Belmont x 10	10	11
Cigarrillo Belmont x 20	10	11
Cigarrillo Kool x 10	10	11
Cigarrillo Kool x 20	10	11
Cigarrillo Marlboro x 10	10	11

Cigarrillo Marlboro x 20	10	11
Galleta Gol	12	13
Gatorade	24	26
Halls	12	13
Jugos Hit Tetrapack	24	26
Manimoto	12	13
Nucitas	12	13
Papa Frita	30	33
Sparkies	12	13

STOCK VESTIER CABALLEROS		
BEBIDAS	stock minimo	stock maximo
Agua Friopack BT	12	13
Aguardiente Cristal BT	1	1
Aguardiente Cristal LT	1	1
Cerveza Aguila light BT	30	33
Cerveza Aguila BT	60	66
Cerveza Club Colombia BT	30	33
Gaseosa BT	60	66
Ginger BT	12	13
Ron Caldas LT	1	1
Ron Santa Fe LT	1	1
Vodka Absolut BT	1	1
Vodka Absolut MB	1	1
Vodka Smirnoff BT	1	1
Vodka smirnoff ice	10	11
Vodka Smirnoff MB	1	1
Whisky Buchanan's BT	1	1
Whisky Buchanan's MB	1	1
Whisky Something Special BT	1	1
Whisky Something SpecialMB	1	1
Whisky Sello Rojo BT	1	1
Whisky Sello Rojo MB	2	2
Whisky Vat 69 BT	2	2

CONFITERIA		
Cigarrillo Belmont x 10	5	6
Cigarrillo Belmont x 20	5	6
Cigarrillo Kool x 10	10	11
Cigarrillo Kool x 20	5	6
Cigarrillo Marlboro x 10	5	6
Cigarrillo Marlboro x 20	5	6
Gatorade		

STOCK BAR COMEDOR		
BEBIDAS	stock minimo	stock maximo
Agua Friopack BT	72	79
Aguardiente Cristal BT	6	7
Aguardiente Cristal LT	6	7
Cerveza Aguila BT	210	231
Cerveza Aguila Lata	48	53
Cerveza Aguila light BT	30	33
Cerveza Club Colombia BT	180	198
Gaseosa BT	1710	1881
Ginger BT	12	13
Ron Calda LT	2	2
Ron Caldas MB	2	2
Ron Santa Fe LT	2	2
Ron Santa Fe MB	2	2
Tonica BT	12	13
Vino Casillero Blanco BT	2	2
Vino Casillero Blanco MB	2	2
Vino Casillero Tinto BT	2	2
Vino Casillero Tinto MB	2	2
Vino Maipo Blanco BT	6	7
Vino Maipo Tinto BT	12	13
Vino Santa Rita Blanco BT	2	2
Vino Santa Rita Blanco MB	2	2
Vino Santa Rita Tinto BT	2	2
Vino Santa Rita Tinto MB	2	2

Vodka Absolut BT	2	2
Vodka Absolut MB	2	2
Vodka Smirnoff BT	2	2
Vodka Smirnoff Ice	12	13
Vodka Smirnoff MB	2	2
Whisky Buchanan's BT	2	2
Whisky Buchanan's MB	2	2
Whisky Sello Negro MB	2	2
Whisky Sello Negro MB	1	1
Whisky Sello Rojo BT	8	9
Whisky Sello Rojo MB	6	7
Whisky Something Special BT	4	4
Whisky Something SpecialMB	4	4
Whisky Vat 69 BT	4	4
Whisky Sello Negro BT	2	2
CONFITERIA		
Cigarrillo Belmont x 10	20	22
Cigarrillo Belmont x 20	20	22
Cigarrillos Kent	10	11
Cigarrillo Kool x 10	30	33
Cigarrillo Kool x 20	20	22
Cigarrillo Marlboro x 10	20	22
Cigarrillo Marlboro x 20	30	33
Gatorade	12	13