

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GUN CLUB PARA
LA OPTIMIZACION DEL PROCESO COMERCIAL, A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL
PROCEDIMIENTO DE VENTAS DIRECTAS, EVENTOS Y DOMICILIOS.**

**LILIANA CORTES BERNATE
LILIANA MONTAÑO CASTAÑEDA
JOHAN BERNAL MORALES**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ
2006**

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GUN CLUB PARA
LA OPTIMIZACION DEL PROCESO COMERCIAL, A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL
PROCEDIMIENTO DE VENTAS DIRECTAS, EVENTOS Y DOMICILIOS.**

**LILIANA CORTES BERNATE
LILIANA MONTAÑO CASTAÑEDA
JOHAN BERNAL MORALES**

Tesis

**Director
Claudia Patricia Mateus
Contador Público**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA CONTADURÍA PUBLICA
BOGOTA
2006**

DEDICATORIA

Este trabajo de grado esta dedicado a mi hija Alejandra quien es fuente de inspiración, a mi esposo, mi padre y hermanos quienes me han apoyado a lo largo de este proceso de mi carrera, ellos son quienes han permitido que cada una de mis metas se hayan cumplido y me encuentre satisfecha de los logros que he obtenido.

LILIANA MONTAÑO

Durante este largo recorrido de mi vida que está a punto de culminar, he tenido la fortuna de contar con personas que se han convertido en mi apoyo incondicional; es por esto que quiero dedicarle este gran esfuerzo a mi futuro Bebé y a mi amado esposo Jaime porque ellos son la razón y el motor que me impulsa a seguir logrando las metas que me he propuesto. También quiero agradecerle a mis padres Luis Armando y Edelmira y a mi querido hermano Michael por su incondicional compañía en cada paso que he dado y por haberme brindado la oportunidad de llegar hasta donde estoy.

LILIANA CORTES BERNATE

Dedico este trabajo a las fuentes inspiradoras en mi camino durante estos cinco años, Dios, Mi hijo, Mi mujer, Mi madre, Mi padre, Mis hermanos. A aquellos que estuvieron conmigo desde el principio y que juntos, llegamos al final.... Mis amigos. No fue fácil, pero mi dedicación y esfuerzo hoy tienen su fruto, hoy con ayuda de todos ellos termino una fase de mi vida llena de muchos conocimientos, acompañada de muchos recuerdos y personas incomparables. Empieza una nueva etapa y espero mi inspiración siga siempre conmigo en todos los caminos.

JOHAN BERNAL MORALES

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado expresa en todo su contexto una temática de gran importancia para las organizaciones como lo es la Calidad, el fortalecimiento de una estructura a través del diseño de procedimientos, el desarrollo sostenible por medio de la optimización del tiempo y los costos a través de la secuencia organizada de actividades distribuyendo responsabilidades en tareas interrelacionadas dentro de la organización.

Está fundamentado en la necesidad de implementar un sistema más abierto dentro de la estructura organizacional del Gun Club en el área comercial, donde las tareas no se basen simplemente en trabajos funcionales y mecanizados, si no que se involucren a los trabajadores como parte esencial de la organización.

Por tal razón, la evaluación de la estructura organizacional del Gun Club para la optimización del proceso comercial, a través del diseño del procedimiento de ventas directas, eventos y domicilios aportan a que la organización fortalezca su estructura y se vuelva cada vez más competitiva.

La estructura de este trabajo permite a todas las personas de la organización y a aquellas que quieran hacer de este objeto de estudio, una clara comprensión del tema, identificando paso a paso la evolución de las actividades para el logro de un objetivo, en este caso: La satisfacción del Cliente.

Para lo cual se ha estructurado en dos partes: La primera contiene el estudio de las diferentes estructuras y culturas organizacionales, el contenido de la gestión por procesos, la identificación e importancia de los procesos y procedimientos y el diseño de indicadores como método de evaluación y medición. En la segunda parte se ha diseñado un manual de procedimientos para el área comercial el cual permitirá a la organización identificar el objetivo, los responsables, el alcance, las actividades y los indicadores de los procedimientos de ventas directas, eventos y domicilios.

Lo anterior con el propósito de colaborar de manera profesional a una organización tan prestigiosa e importante como lo es el Gun Club, este les facilitará implementarse y utilizarse como una herramienta valiosa que tiene como objetivo lograr calidad y servicio.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es el fruto de cinco años de carrera, en los que el conocimiento adquirido se convierte en una experiencia de vida en la cual han intervenido muchas personas ayudándonos a enfrentar y asumir cada reto que se nos presentaba durante este proceso.

Por esto queremos agradecer a nuestros profesores quienes nos brindaron su mano y nos ayudaron a crecer como profesionales hasta el último momento, todos aportaron de su experiencia y conocimiento para que culmináramos nuestros estudios de manera profesional y ética, sin embargo queremos expresar los más sinceros y profundos agradecimientos a nuestra directora de trabajo de grado Claudia Mateus y al Profesor Cesar Cortes por su dedicación y entrega.

Así mismo queremos agradecerle a nuestros compañeros de carrera porque también hicieron parte de los momentos vividos en la universidad por eso les deseamos muchos éxitos en su vida profesional.

CONTENIDO

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
2. OBJETIVOS	9
2.1 GENERAL	9
2.2 ESPECÍFICOS.....	9
3. JUSTIFICACIÓN	10
4. MARCO TEORICO.....	11
4.1 ANTECEDENTES	11
4.1.1 Estructura Organizacional.....	11
4.1.2 Estructura Organizacional del Gun Club	14
4.1.3 Evaluación de la Estructura Organizacional y Funcional del Gun Club ...	15
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	15
4.2.1 Creación y sostenimiento de la cultura organizaciona	17
4.3 GESTIÓN POR PROCESOS	18
4.3.1 Características.....	19
4.3.2 Objetivos	19
4.3.3 Principios	20
4.3.4 Elementos.....	20
4.3.5 Técnicas de la Gestión por Procesos.....	21
4.4 EL PROCESO	22
4.4.1 Identificación de procesos	23
4.4.2 Clasificación de los procesos	24
4.5 CADENA DE VALOR	26
4.6 INDICADORES DE GESTION	27
4.6.1 Manejo de Indicadores.....	28
4.6.2 Conceptos Globales de la Medición	28
4.7 FACTORES DE ÉXITO.....	32
4.7.1 Claridad de objetivos.....	32
4.7.2 Conocimiento del negocio.....	32
4.7.3 Diferenciación	32
4.7.4 Orientación al mercado	32
4.7.5 Planificación	32
5. MARCO CONCEPTUAL	34
6. MARCO METODOLÓGICO	36
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
6.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION.....	36
6.2.1 Población	36
6.2.2 Muestra	36
6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
6.3.1 Fuentes primarias	36
6.3.2 Fuentes secundarias.....	37

6.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	37
7. PROPUESTA	43
8. CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
INFOGRAFÍA	85
ANEXOS	86

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente, caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico y funcional; por esta razón un plan de mejoramiento es la herramienta que establece un progreso continuo a través del diagnóstico de la empresa mediante un sistema de evaluación, determinando qué procesos necesitan ser renovados o rediseñados y estableciendo prioridades para mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos, es por esto que la Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente y supone una visión alternativa a la tradicional.

Por lo anterior, el Gun Club ha diseñado una planeación estratégica que le ha permitido visualizar la situación actual de la empresa, ubicándola dentro del mercado con mayores fortalezas y oportunidades; estableciendo objetivos estratégicos que le permiten un crecimiento y desarrollo dentro del sector. Por esta razón surge la necesidad de seguir implementando nuevas estrategias y reestructurando los procesos que se manejan, con el fin de direccionar todo su equipo de trabajo hacía el mismo objetivo y no simplemente a la realización de actividades funcionales que involucren tareas específicas.

Al implementar la planeación estratégica el Gun Club ha obtenido en el transcurso de los últimos años un fortalecimiento administrativo, humano, operativo y funcional gracias a la creación de su misión, visión y valores, el rediseño de su organigrama, la descripción de cargos y responsabilidades, una política de comunicación y el inicio del diseño de sus procesos.

Con el fin de prolongar el fortalecimiento que ha venido presentado la organización en los últimos años y teniendo en cuenta que dentro de la planeación estratégica que se ha implementado hasta el momento, no se ha desarrollado el proceso comercial, el cuál es de vital importancia dentro del desarrollo de su objeto social y por ende es el reflejo de las actividades a partir de las cuáles se obtiene un crecimiento y desarrollo económico; se busca crear por medio de la gestión por procesos, los procedimientos de mayor importancia estratégica para la organización como lo son el de ventas directas, eventos y domicilios.

Según estas necesidades se busca evaluar:

¿Cómo puede optimizar el diseño del procedimiento de ventas directas, eventos y domicilios el proceso comercial del Gun Club?

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Optimizar el proceso comercial a través del diseño de un manual de procedimientos enfocado a las ventas directas, eventos y domicilios.

2.2 ESPECÍFICOS

- Recopilar e identificar la información sobre la estructura administrativa de la organización.
- Evaluar la estructura organizacional y funcional actual del Gun Club, las funciones y los procesos.
- Analizar las falencias y los posibles riesgos del proceso comercial para visualizar la situación actual del área de ventas dentro de la empresa.
- Diseñar los procedimientos de ventas directas, eventos y domicilios con sus correspondientes mejoras de productividad.
- Determinar los indicadores para los procedimientos diseñados.

3. JUSTIFICACIÓN

“En la actualidad las empresas se encuentran con un mercado rico y saturado donde prima el servicio al cliente, esto les obliga a ser cada día más flexibles y dar respuesta inmediata a la demanda, por eso la única forma de poder ser eficaz es que todos sus empleados trabajen con responsabilidad y sean multifuncionales, donde se tienda a la organización por procesos y no por funciones, asignando cada proceso a la persona más indicada, que liderará el mismo y contará con un equipo de trabajadores de distintos departamentos de la empresa”¹.

Muchas empresas entre sus debilidades esta la falta de documentación de los procesos que se derivan del desarrollo de su objeto social, exponiéndose a que sus actividades se interrumpan en el momento de prescindir del personal que las ejecuta, generando costos adicionales para esta.

Por lo anterior el diseño y documentación del proceso comercial que se realizará para el Gun Club es de gran importancia ya que busca optimizar la estructura y los procesos de manera que le permita mejorar la productividad y distribución funcional y estructural de dicha organización ya que se encuentra en un proceso de crecimiento, generando nuevos controles que permitan mitigar los riesgos inherentes a este proceso.

El desarrollo de este trabajo aplica conceptos contables y administrativos que se han adquirido a lo largo de la profesión e implica un trabajo de investigación de conceptos actuales que no se han profundizado y que se requieren para el diseño de los procedimientos de ventas directas, eventos y domicilios en el Gun Club.

De igual manera este trabajo de investigación es un aporte para la universidad ya que servirá como medio de consulta para estudiantes y demás personas que quieran conocer sobre propuestas innovadoras a nivel organizacional acerca de planes de mejoramiento basado en la gestión por procesos.

Adicionalmente, para la empresa es de gran beneficio ya que como profesionales contribuimos con una herramienta esencial que se adapte al crecimiento que ha venido presentando en los últimos años.

¹ MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A., 2001. p.7

4. MARCO TEORICO

4.1 ANTECEDENTES

4.1.1 Estructura Organizacional: Con su evolución en el transcurso del tiempo la estructura organización ha permitido identificar 4 etapas en su evolución:

- Enfoque clásico
- Enfoque tecnológico de las Tareas
- Enfoque ambiental
- Reducción de tamaño

Enfoque Clásico: En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia.

Weber exaltaba la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en creía que facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa.

Enfoque Tecnológico De Las Tareas: En este enfoque para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito"².

El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: uno, producción unitaria y de pequeñas partidas; dos, producción de grandes partidas y en masa, y 3, producción en procesos. Los estudios de Woodward condujeron a tres

² KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración, novena edición, editorial McGraw Hill, Mexico 1999.

conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda en el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además lo dos generan más papeleo. Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

Enfoque Ambiental: En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

“Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento”³. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas. En un ambiente estable es probable

³ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración, novena edición, editorial McGraw Hill, Mexico 1999.

que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

Reducción de Tamaño: Con respecto a la reducción de Tamaño, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Luego con el tiempo surgió la crisis de algunas industrias, la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además los avances tecnológicos, obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales.

La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

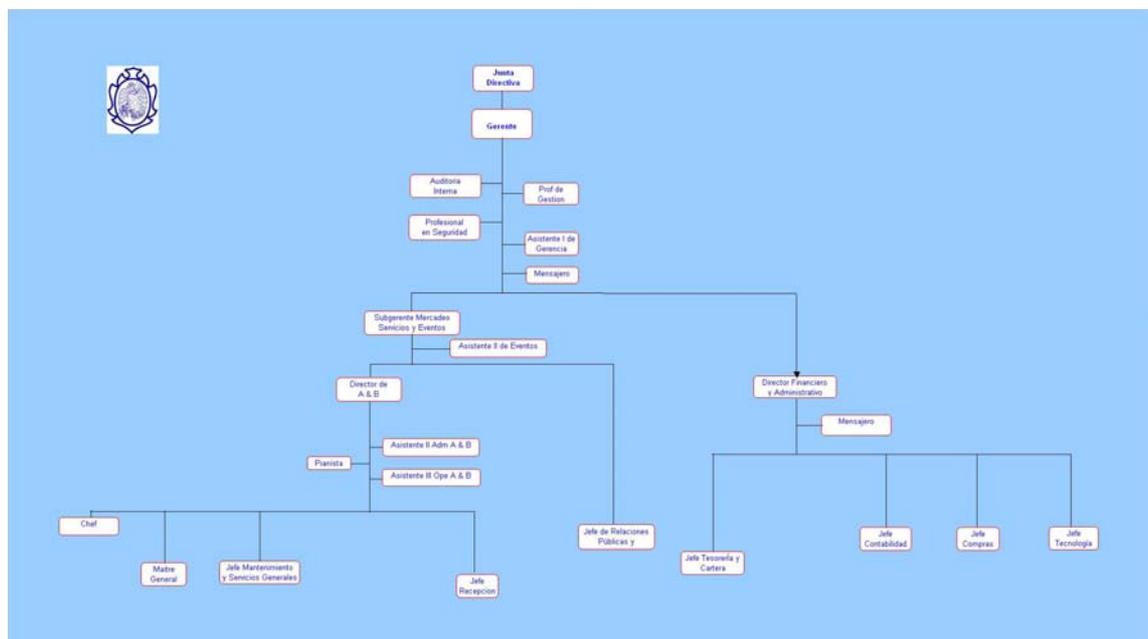
Desde hace más o menos tres años el Gun Club ha adoptado a su estructura organizacional un diseño organizacional de corte jerárquico un poco clásico, sin dejar a un lado otros conceptos como lo son la búsqueda de la eficiencia, eficacia, productividad y calidad, a través del diseño de políticas, descripción de cargos y responsabilidades, diseño de procesos y procedimientos, los cuales permitan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, un crecimiento y un fortalecimiento en su estructura organizacional.

El Gun Club es un Club social sin ánimo de lucro fundado en 1882, su objeto es: "Servir como centro de cultura, reunión y sociabilidad, sin ánimo de lucro. Ajena a cualquier actividad política o religiosa, regida por estos estatutos y los reglamentos

que adopte en lo sucesivo, cuyos bienes y rentas no pertenecen ni en todo ni en parte a sus miembros.

Ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., con domicilio en la Av. 82 No. 7 – 63 Cuenta con un amplio salón de recepciones, un comedor principal, nueve reservados, dos parqueaderos, baños turcos y billares donde en la actualidad presta sus excelentes servicios.

4.1.2 Estructura Organizacional del Gun Club:



La junta directiva cuenta con nueve miembros:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Intendente
- Bibliotecario
- Contralor
- 2 Vocales

4.1.3 Evaluación de la Estructura Organizacional y Funcional del Gun Club:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• 123 años en el mercado• Tradición de buen servicio• Reconocimiento culinario• Alto nivel de seguridad• Gran salón de recepciones• La más alta tecnología• Conocimiento del cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de las instalaciones• Selectividad y exclusividad• Ingresos en horas pico de tráfico• Ambiente demasiado empresariales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Alianzas con prestadores de servicios, organizadores de eventos y otros clubes sociales• Crecimiento económico del país• Afianzamiento con proveedores• Mercado exclusivo y selectivo de recomendación• Crear salas móviles.	<ul style="list-style-type: none">• Continuo crecimiento de la competencia hotelera• Elecciones presidenciales• Seguridad• Ubicación residencial• Precios del mercado en competencia• Ambientes fríos e industriales.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Comprende además modos de vida, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias”⁴.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert

⁴ DRUCKER, Peter F. Hacia una nueva Organización. El Tiempo. Colombia. 2003.

Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Otros autores definen el termino como:

Granell (1997) "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "valores, creencia, actitudes y conductas".

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

García y Dolan (1997) definen la cultura como "la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual".

Haciendo una comparación y un análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se concluye que todos perciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que comparten los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, etc.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, ya que hace que el trabajador se comprometa mucho mas con la empresa.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, aportando hacia el bien común.
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, encaminando a los administradores y trabajadores a el cumplimiento y divulgación de estas.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. "La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)"⁵.

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades. Lo que comúnmente se llama, una Cultura Organizacional de Éxito.

⁵ DRUCKER, Peter, F. Administración y Futuro, Buenos Aires, Ed. sudamericana, 1996. p.250.

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una Cultura organizacional:

- Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las Compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho.
- Orientación al cliente , donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Autonomía y decisión , a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- Productividad a través de la gente , lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con todo el equipo de trabajo
- Cercanía al negocio , conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple con solo el personal necesario , donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

4.2.1 Creación y sostenimiento de la cultura organizacional: Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes. Es decir: ha aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

Por estas razones, el Gun Club se encuentra en el desarrollo e implementación de la planeación estratégica enfocándose en la misión, visión y valores, haciendo así que su estructura organizacional se fortalezca y siga siendo cada vez más competitiva.

Definen su Misión, Visión y valores como:

Misión

“Somos una prestigiosa organización que opera como centro social y cultural; prestando servicios de alta calidad y con personas comprometidas con valores que rigen la institución”

Visión

“Ser el mejor y más exclusivo club social del país, orientado a la excelencia del servicio”

Valores

- Honestidad
- Respeto
- Compromiso
- Excelencia

Dentro del desarrollo del objeto social se pueden identificar riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas como son, la dispersión de las tareas a desarrollar, y el incremento de costos frente a la competencia. Para mitigar los anteriores riesgos el Gun Club estableció unos controles como son el seguimiento a las variables, al cumplimiento de los acuerdos con los empleados, a las solicitudes de la junta y la gerencia.

Por otro lado se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Gun Club frente a la competencia en el mercado destacándose la pertenencia, Satisfacción al cliente, trabajo en equipo, Políticas y Misión, Seguridad industrial, Tecnología competitiva, calidad del servicio, Planeación, Congruencia, Receptividad directiva, Procesos interdepartamentales, Competitividad, Actualidad Organizacional y Promoción.

4.3 GESTIÓN POR PROCESOS

“La gestión por procesos es uno de los factores clave de éxito detrás de la competitividad de las organizaciones, constituye un cambio en los planteamientos de los antiguos esquemas de gestión administrativa”⁶. La evolución que ha tenido el Gun Club en su estructura organizacional ha permitido ser un factor esencial para obtener un excelente desempeño y el éxito frente a las demás organizaciones del sector.

⁶ MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de procesos, 2001.

Por lo anterior, la gestión por procesos consiste en administrar integralmente cada una de las actividades o procesos que tiene las empresas coordinando sus funciones, independientemente de quien las realiza. Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo, sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo se determina de acuerdo al desarrollo del proceso en su conjunto y no al desempeño de cada función o actividad individual, por esta razón el Gun Club ha querido a través de su misión, visión, valores buscar una nueva alternativa en la generación de sus actividades para que sea efectivo el desarrollo de su objeto social y se cumpla con los objetivos estratégicos planteados por esta.

4.3.1 Características: La gestión por procesos tiene unas particularidades las cuales son:

- Analiza las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa, esta característica se ha aplicado en la empresa porque su nueva estructura organizacional ha permitido cumplir con ese mejoramiento.
- Reconoce la existencia de los procesos internos, los cuales están plenamente identificados en el Gun Club.
- Identifica los procesos que proporcionarían ventaja competitiva, esta característica no está totalmente realizada y se busca identificarlos en los procesos comerciales que se realizarán.
- Asigna responsabilidades individuales a cada proceso, lo cual ha realizado en los últimos años el Gun Club con su estudio de cargos.
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.

4.3.2 Objetivos: Algunos objetivos que necesita el proceso de gestión son:

- Reducir los costos internos innecesarios.
- Acortar los plazos de entrega.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con ellos.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

Algunos de estos objetivos se encuentran aplicados en el Gun Club y se plantean de la siguiente forma:

- Servicio y satisfacción al socio
- Sostenibilidad económica por ser una empresa sin ánimo de lucro
- Desarrollo del equipo humano

Para el cumplimiento de los anteriores objetivos el Gun Club ha puesto en práctica estrategias, como las políticas de comunicación donde se involucra al cliente interno y externo, por medio de representantes de los socios del club los cuales pertenecen a la junta directiva. Se realizan reuniones periódicamente elaborando actas de los temas que se tratan en cada una; la junta y los comités primarios permiten hacer un seguimiento a cada una de las actividades que se desarrollan dentro del club y se evalúan los objetivos planteados.

4.3.3 Principios:

- Los procesos existen en la mayoría de las organizaciones aunque nunca se hayan identificado ni definido; los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

4.3.4 Elementos: Los elementos claves que hacen parte de la gestión por procesos son:

- Tener identificado los procesos claves.
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Los anteriores elementos se están tratando de implementar en el Gun Club con su nueva estructura organizacional.

La Gestión por Procesos conlleva a una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización con un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno como externo, por esta razón es que el GUn Club ha querido que se realice la creación y posiblemente la posterior implementación del proceso faltante para que así se puedan enfocar a un mejoramiento continuo estableciendo que tan eficaces y eficientes están siendo y si se está cumpliendo con los ideales de la empresa para dar un excelente resultado tanto a sus clientes internos como externos.

La gerencia por procesos se centra en dos enfoques los cuales son:

- La gerencia para controlar: busca cumplir con los estándares, procedimientos o protocolos establecidos para ello; con el fin de identificar las desviaciones, anomalías o no conformidades (eventos que se salen de la situación normal) que se presenten y de esta forma establecer las causas que generan esta situación para tomar las acciones correctivas que sean necesarias; de aquí surge la fase de "El NECA se compone de cuatro fases; la primera es la de **normalizar**, esto se refiere al establecimiento de normas para la ejecución del proceso. Dentro de la segunda etapa es la de **ejecutar** el proceso con base en la norma o estándar establecido; en la tercera fase se debe **comprobar** la estabilidad del proceso de acuerdo a los resultados que se entregan de él; por último en la cuarta fase es la de **actuar** a través de decisiones de tipo correctivo para eliminar las variaciones o no conformidades detectadas en la comprobación"⁷.
- La gerencia por procesos: busca maneras de hacer mejor el trabajo elevando la capacidad para entregar mejores bienes o servicios a los clientes para satisfacer sus necesidades y expectativas; este mejoramiento es el que se realiza con el

⁷ MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de procesos, 2001.

paso a paso, cuando existe el esfuerzo de la gente por entender y mejorar un proceso. También a través de la innovación de lo que se hace y de la forma como se hace es decir de lo que se conoce como reingeniería de procesos se logra el mejoramiento, de ahí nace "El ciclo de mejoramiento PEEA consta de cuatro fases, en la primera se **planea** o elabora un plan para mejorar el proceso, en donde se defina la meta por alcanzar y se establezca el plan de acción a seguir, la segunda fase es **ejecutar**, capacitando el equipo humano e implantando el mejoramiento planeado, la tercera fase es **estudiar** los resultados de la prueba, examinando la efectividad de los cambios introducidos, la cuarta fase hace referencia al **actuar** adoptando el cambio y estableciendo el nuevo procedimiento, si los resultados son beneficiosos porque de lo contrario es necesario abandonar el cambio y hacer nuevamente el ciclo hasta que obtenga lo esperado"⁸.

El Gun Club no tiene implementados ninguno de los dos enfoques definidos anteriormente.

4.3.5 Técnicas de la Gestión por Procesos: Los responsables de los procesos deben conocerlos en su totalidad y aplicarlos para mejorar su efectividad, para el caso del Gun Club existen unos responsables que conocen el proceso comercial.

De las herramientas definidas en la gestión por procesos se utilizara la técnica de diagrama de flujos en la creación de los procedimientos del proceso comercial del Gun Club, la cual ya se ha venido utilizando por la organización en algunos de sus procesos ya establecidos.

Herramientas Básicas: conocida como técnica de control de calidad, la cual consiste en analizar datos, controlar procesos y diagramar, esta se compone de siete técnicas:

- Diagrama de flujo: reemplaza la teoría de muchos procesos y las ilustra; es una técnica que permite describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto por medio de símbolos, líneas y palabras simples, mostrando las actividades de principio a fin, en este se plasman las principales actividades de que realicen en él. La utilización de los símbolos es muy importante ya que cada uno tiene una connotación diferente: El rectángulo indica cualquier actividad, un rombo o diamante indica que se debe tomar una decisión, un círculo con un número dentro de este indica que hay conexión entre diferentes segmentos y el elipse ilustra donde inicia y termina el proceso.
- Análisis de Pareto: conocido como el principio 80/20, busca conducir los esfuerzos de mejoramiento al logro de los resultados comprometiéndolos todos los recursos; es una de las mejores técnicas de iniciar el mejoramiento porque permite asignar prioridades muy definidas.
- Diagrama causa-efecto: conocida como espina de pescado, consiste en establecer cuales son las causas que generan un efecto indeseable o un problema en el proceso.
- Hoja o lista de chequeo: permite recolectar datos, verificando el cumplimiento de varios requisitos que intervienen en el cumplimiento de los procesos.

⁸ MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de procesos, 2001.

- Histograma: muestra la frecuencia de ocurrencia de los datos tomados del proceso y logra cuantificar algunos aspectos importantes.
- Diagrama de dispersión: permite establecer el grado de relación entre la causa y el efecto de cada proceso.
- Gráficos de control: permite establecer si un proceso es estable o inestable a través del tiempo; este permite monitorear el desempeño de cada actividad por medio de un dibujo cronológico que muestra como se esta comportando este.

Herramientas de planeación y gerencia: ayuda en el establecimiento y desarrollo de planes, anticipar problemas, establecer relaciones y dar respuesta al que hacer y como hacer una mejora de procesos; también conformada por siete técnicas:

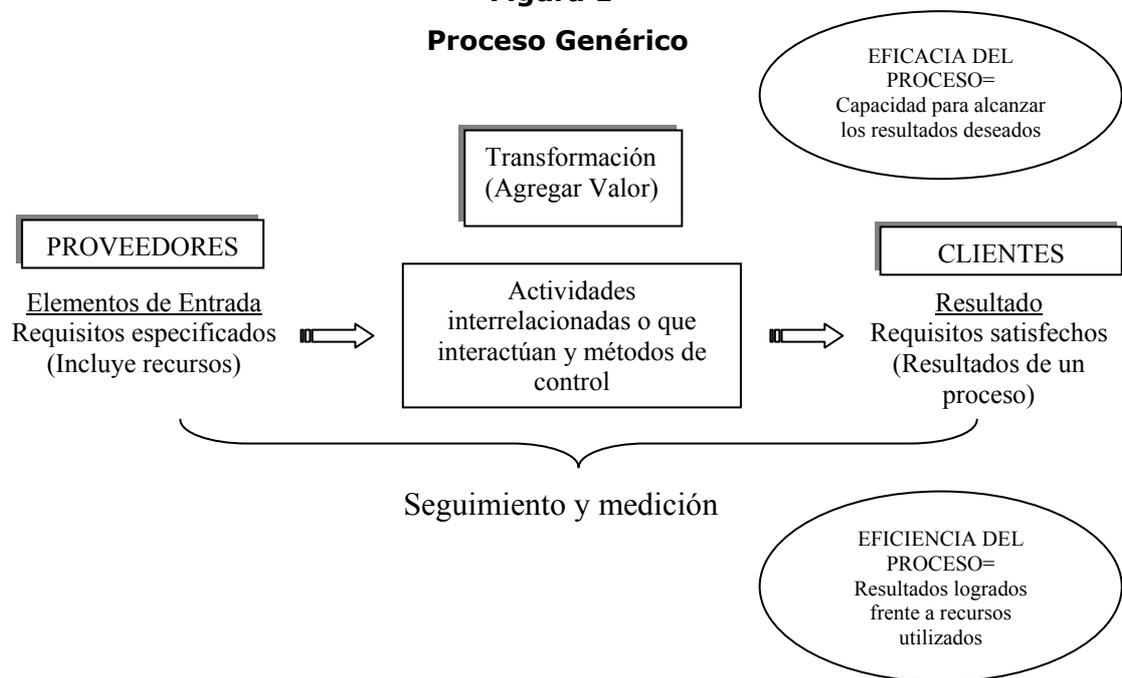
- Diagrama de afinidad: es una herramienta que permite obtener resultados a la mejora de los proceso por medio de ideas, opiniones y juicios.
- Diagrama de árbol: en este se toman los aspectos claves de un problema y se explotan, estableciendo que hay que hacer demarcando las opciones que se deben tener para alcanzar los objetivos.
- Matrices de prioridad: establece la prioridad a los medios que se tienen para alcanzar esos objetivos definiendo el proceso, la actividad o la tarea.
- Diagrama matriz: se organiza la información obtenida de los procesos para ser comparados con otros de la misma empresa o con los de otra organización.
- Diagrama de interrelaciones: permite conectar ideas y encontrar la relación de causa-efecto en cada uno de los procesos.
- Grafica del programa de decisión del proceso: es un método que muestra los eventos y contingencias que ocurren en la implementación de un plan de mejoramiento.
- Diagrama red de actividad: muestra el orden secuencial de las actividades que conforman el proceso, conformando una red.

De acuerdo a su estructura organizacional y al cumplimiento de sus objetivos el Gun Club podría implementar el diagrama de árbol y las matrices de prioridad como técnicas en la planeación y gerencia.

4.4 EL PROCESO

Un proceso es un "sistema interrelacionado de actividades las cuales transforman elementos de entrada en salidas", los cuáles se convierten en bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación, mejorando la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos.

Figura 1⁹
Proceso Genérico



4.4.1 Identificación de procesos: Las fuentes para identificar los procesos que se desarrollan en una organización son su misión y su visión de futuro. Los procesos originados en la misión, es decir, de su razón de ser, se denominan procesos misionales y aquéllos que se desarrollan para lograr la visión de futuro, se denominan procesos visionarios.

Los procesos misionales establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, en donde se indica quiénes son los clientes a los que se ha decidido servir, con qué productos, en qué mercados geográficos, con qué tecnología, basándose en una filosofía de administración específica, con una imagen corporativa acorde con una directriz del rumbo estratégico fundada en los principios y valores corporativos.

Los procesos visionarios indican en cuáles factores críticos de éxito, competencias claves o necesidades de mejoramiento debe trabajar la organización a mediano y largo plazo.

Al identificar y clasificar los procesos se determina la existencia de dos grandes clases de procesos ya sean de carácter misional o visionarios. Estos son procesos organizacionales o procesos funcionales. Los procesos organizacionales implican trabajo en equipo interfuncional, esencial para el éxito de la organización. Los procesos funcionales son todos aquellos bajo el control de un área o función, que requieren trabajo en equipo intrafuncional y que pueden ser cambiados a su interior.

La identificación de los procesos requiere entender cuales son los procesos generales en los que trabaja la organización, construyendo el mapa de procesos en el cuál se describa el trabajo que se realiza de principio a fin en cada labor, con base en la estructura tradicional existente, dibujándolo en un diagrama de flujo.

⁹ Tomada de la Norma ISO 9000 año 2003

Este mapa permite mostrar cómo fluye el trabajo a través de la organización, identificando cuáles son los principales procesos en que se trabaja, cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados, proyectando un gráfico claro y complejo del trabajo.

Esto es muy importante ya que permite hacer un análisis de las actividades e identificar las interrelaciones entre todos los procesos en la organización, visualizando los puntos en los que una parte de la empresa depende de la salida de otra unidad como entrada para realizar su proceso. Estas interrelaciones hacen que se creen los clientes internos en la organización.

4.4.2 Clasificación de los procesos: Luego de que se han identificado los procesos, se debe disponer a clasificarlos de acuerdo con el mapa general de los mismos. Lo cual se puede hacer dispersando cada proceso principal en los subprocesos que lo constituyen, detallándolo, utilizando el procedimiento de cascada, el cual consiste en tomar un proceso principal y desagregarlo según la importancia de cada uno de sus subprocesos.

La clasificación de los procesos es importante porque establece cuáles son las salidas o resultados que se producen y establece dónde se inicia el siguiente paso de todo el proceso. También por que designa el dueño del proceso y define exactamente quién tiene la responsabilidad por la dirección de todo el proceso y de rendir cuentas por toda su gestión.

Los procesos se pueden clasificar en:

- Procesos organizacionales y funcionales
- Procesos gerenciales, operativos y de apoyo

Procesos organizacionales y funcionales: "Los procesos funcionales son subprocesos de los procesos organizacionales, estos hacen que se facilite la asignación de responsabilidades dentro de los procesos desarrollados en una organización. Los procesos organizacionales involucran a toda la organización para agregar valor a los clientes externos y los procesos funcionales son actividades que transforman entradas en salidas, requeridas por clientes internos dentro de la organización y que son ejecutadas al interior de una misma área funcional"¹⁰.

Los procesos organizacionales son procesos de carácter horizontal o transversal cuya responsabilidad no es exclusiva de un solo departamento. Por lo contrario los procesos funcionales son de carácter vertical puesto que se desarrollan por lo general al interior de un mismo departamento, dándole un valor agregado hacia el cliente interno.

Procesos gerenciales, operativos y de apoyo: Los procesos gerenciales son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia.

¹⁰ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Colombia, Editorial Norma, 1994.

Los procesos operativos o primarios, de soporte o de apoyo, son las actividades que realiza la organización para agregar valor a lo que entrega a los clientes, usuarios o consumidores. También los procesos de apoyo o soporte a los procesos esenciales son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros. Por lo tanto los procesos de soporte son todos los procesos administrativos, los relacionados con mantenimiento y adecuación de operaciones, manejo de suministros, relación con proveedores, sistema de inventarios, almacenamiento, distribución de áreas, información, comunicaciones, construcciones y mantenimientos de edificios, manejo de recursos financieros, facturación y cartera, pagos de servicios, proveedores, empleados; etc.

“Cualquiera que sea la clasificación que se haga de procesos, todos tienen en común la misma estructura. Todo proceso entrega unas salidas: resultados, productos, bienes o servicios que requieren unos clientes, usuarios o consumidores. Poseen unos proveedores que suministran unas entradas: insumos y materias primas. Realizan una serie de actividades que se desarrollan en secuencia o en paralelo de manera sistemática para transformar las entradas en salidas, tratando de agregar valor en dicha transformación”¹¹.

Un procedimiento es la descripción de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

“Los elementos de un sistema de calidad deberán exponerse por escrito y podrá comprobarse de forma fehaciente su conformidad con los requisitos del modelo de aseguramiento seleccionado; se debe asegurar que se define, documenta y mantiene el sistema de calidad de manera que el resultado sea la satisfacción de las expectativas de los clientes. Esto significa que es preciso tener un manual que incorpore la norma ISO 9000 y así mismo haga referencia a los procedimientos que se emplean para cumplir la norma.

La norma afirma que:

- Se tendrá un manual que defina el sistema de calidad.
- El manual deberá incluir referencias a los procedimientos documentados que dan forma al sistema de calidad.

Es necesario preparar procedimientos documentados y controlados que satisfagan los requerimiento de ISO 9000 y otros relevantes, deben ser procedimientos apropiados de calidad”¹².

¹¹ MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A., 2001.

¹² www.icontec.org.co

El Gun club con la implementación de la planeación estratégica creó algunos procesos que han permitido el cumplimiento de los objetivos, la gestión de calidad y de procesos. Estos son:

- Facturación
- Cartera
- Compras
- Ventas de eventos
- Almacenaje
- Caja
- Recaudo a socios
- Recaudo de eventos
- Gestión de inventarios

4.5 CADENA DE VALOR

“La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla; sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional, agrupando ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción”¹³.

La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, el cuál esta conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes.

Es de gran importancia dentro de una organización porque define la historia de la institución de acuerdo a los procesos y actividades que realiza, determinando estrategias que permitan obtener ventaja competitiva.

El Gun Club no cuenta con una cadena de valor establecida ya que define los procesos de forma errada, como actividades y no como unidades de negocio.

Al analizar los procesos que se desarrollan dentro del Gun Club se ha determinado que estos necesitan mejoras de acuerdo a las condiciones del club, lo que se esta buscando es implementar el proceso comercial que permita prestar un mejor servicio a través del diseño de los procedimientos de ventas directas, a domicilio y eventos.

La organización jerárquica en el proceso de ventas inicia en el departamento de mercadeo ventas y servicios y de allí parte con una serie de integrantes de acuerdo a las necesidades del cliente.

¹³ BADIA A, Bellido. Técnicas para la gestión de la calidad. Ed tecnos.

La necesidad de hacer mejoras dentro del proceso de ventas es verificar si se esta cobrando mas o menos de lo que podría valer el servicio. Dentro del Gun Club se manejan las ventas directas, las de eventos, y las de domicilios.

Los Clientes de cada tipo de ventas son; los socios e invitados para ventas directas, Socios, empresas o terceros para las de eventos y domicilios.

Se tienen identificadas las actividades que se deben desarrollar en cada procedimiento pero no se encuentran soportadas lo que hace que las funciones se realicen empíricamente. Así mismo se manejan documentos que soportan las operaciones de entrada y salida de cada procedimiento.

Los recursos necesarios para la operación eficaz del proceso comercial son:

Recursos físicos: El menaje, las instalaciones, el transporte, Sistemas de cómputo para el manejo de las cotizaciones, documentos establecidos.

Recursos humanos: Personal capacitado.

Recursos financieros: El reporte del área de cartera donde se verifica el estado de cuenta del socio.

Existen algunos indicadores de cumplimiento que permitan hacerle seguimiento a los procesos como son, La rotación de cartera, rotación de inventarios, presentación de estado de inversiones, cumplimiento del presupuesto por cada uno de los ítems, información de la compras por cada grupo de inventario, evolución del numero de socios, evolución de las ventas, composición de las ventas por ambiente, asistencia a eventos y al club, discriminación por tipo de evento en el salón de recepciones.

La medición y control que se desarrolla es la verificación del cumplimiento del presupuesto a través del nivel de ventas, realizando un balance de los beneficios tanto económicos como de satisfacción tanto para el socio o tercero como para el club. Además se realiza seguimiento a los pedidos según la programación que se tenga, a los eventos, a la continuidad del cliente y a las utilidades del evento.

4.6 INDICADORES DE GESTION

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. "Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar"¹⁴, por esta razón el Gun Club busca que en los procedimientos de ventas directas, evento y domicilios los cuales serán diseñados tengan sus indicadores.

Estos son algunos indicadores de gestión que se manejan:

¹⁴ RODRIGUEZ, Francisco y GOMEZ BRAVO, Luis. Indicadores de calidad y productividad de la empresa, 1997.

- **Indicadores de cumplimiento:** tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con el resultado de las tareas asignadas.
- **Indicadores de evaluación:** tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de eficiencia:** tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con el tiempo invertido en la consecución de tareas.
- **Indicadores de eficacia:** tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con la capacidad o acierto en la consecución de tareas.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar al resultado de los mismos para tomar acciones, el Gun Club busca que al identificar esos indicadores dentro de cada procedimiento se permitan utilizar en el momento y no para establecer acciones para el futuro.

Es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

4.6.1 Manejo de Indicadores: Una de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios, medida que ha venido implementando y mejorando en los últimos dos años en el Club. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico y se aplican a éste y al plan operativo, en momentos de verdad o en la etapa de evaluación.

4.6.2 Conceptos Globales de la Medición: Las implicaciones de la medición en el mejoramiento de procesos, están relacionadas con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de las dificultades, identificar con mayor exactitud las oportunidades de mejoramiento con el fin de conocer oportunamente las áreas problemáticas y entender los bajos rendimientos. La medición de la calidad y la productividad son los factores claves para determinar la competitividad en un momento dado de una organización. Sin embargo, es bueno hacer claridad de sus significados para una mejor comprensión y entendimiento de la literatura existente en el medio sobre el tema.

- **Calidad:** es la noción que expresa las cualidades y características de un servicio o producto en un momento dado, que pretende satisfacer la necesidad o la expectativa de un cliente determinado, que es el principal objetivo del área de eventos en el Gun.

- La productividad: es la capacidad que tiene una organización para elaborar un producto o prestar un servicio de acuerdo con los requerimientos exigidos por los clientes con un alto grado de aprovechamiento de recursos e insumos.

Los criterios de evaluación, eficiencia, eficacia y efectividad están muy relacionados con los conceptos de calidad y productividad, pero no se deben utilizar como sinónimos.

Eficiencia: Relaciona los recursos e insumos utilizados con los estimados, haciendo énfasis en la cantidad y no en la calidad; está muy relacionada con la productividad ya que tiene que ver directamente con el uso y beneficios de aquellos, donde no se tienen muy presentes los resultados de la calidad y la productividad y siempre está la idea de los costos al pretender controlarlos.

Eficacia: Relaciona los resultados obtenidos con lo propuesto, se enfoca al cumplimiento de lo planificado, cantidades a producir y vender, clientes a conseguir, visitas a realizar, donde sólo importan los resultados sin tener en cuenta los costos, ni la racionalización de los recursos e insumos; está también muy enfocada hacia la productividad al pretender mayor y mejores resultados, pero no hace referencia al uso de los recursos.

Efectividad: Mide el impacto de lo que se hace o presta, en términos de satisfacción del cliente, por lo cual está completamente relacionada con la calidad. De todas maneras es importante resaltar que estos criterios se deben utilizar y analizar en conjunto, integralmente, para obtener una observación objetiva y sistémica.

4.6.3 Clasificación de los indicadores: Los indicadores se pueden dividir para su entendimiento en clases y en tipos. Se identifican tres clases: corporativos, de unidades estratégicas (procesos) y operativos (actividades) y seis tipos: de ejecución presupuestal, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y actividad. Gráficamente se pueden expresar así.

CLASES DE INDICES	MIDEN	TIPOS DE ÍNDICES	MIDEN
CORPORATIVOS	Beneficios globales Crecimiento Participación en el mercado Satisfacción del usuario	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad	El comportamiento total de la organización
ESTRATÉGICOS (procesos)	Financiero Talento humano Gestión administrativa Instalaciones y equipos Colecciones Información Procesos técnicos	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura

OPERATIVOS (actividades)	Compras Préstamos, capacitación Descartes, rotaciones Investigación, presupuestos Contabilidad Catalogación, clasificación	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	Los resultados operativos de las diferentes divisiones
-----------------------------	--	--	---

Según los ingenieros, los indicadores se pueden clasificar así:

CLASES DE ÍNDICES	MIDEN	TIPOS DE ÍNDICES	MIDEN
GENERALES	Eficiencia en el uso de recursos Satisfacción del usuario Efectividad en el cumplimiento de los compromisos	Eficiencia Eficacia Efectividad	Cantidad Calidad Oportunidad Costo
DE FUNCIONES	Mercadeo Investigación y desarrollo Planificación y control de producción Programación, ejecución y control de producción Ventas Suministro Mantenimiento Control de calidad Admón. y finanzas Recursos humanos Higiene y seguridad industrial	Eficiencia Eficacia Efectividad	Cantidad Calidad Oportunidad Costo

Otras clasificaciones por su parte, los agrupan de la siguiente manera:

CLASES DE ÍNDICES	MIDEN	TIPOS DE ÍNDICES	MIDEN
DE NIVEL	Recursos Actividades Funciones y servicios Sucursales Generales	Rendimiento operacional Efectividad Costo-beneficio Impacto	Costo de la inversión en servicios Producción de servicios Efectividad de los servicios Ámbito de los servicios

Como conclusión de los anteriores cuadros se pueden identificar en general tres tipos de indicadores: De utilización de recursos e insumos, EFICIENCIA; de obtención de resultados en productos o servicios, EFICACIA; de generación de impactos en el entorno, EFECTIVIDAD. Estos tres indicadores permiten la evaluación de la gestión a diferentes niveles, áreas, funciones, componentes o puntos de observación.

Si se desea realizar una evaluación global de la gestión de toda la organización se deben utilizar medidas macro o generales de los recursos utilizados (eficiencia), de los resultados globales (eficacia) y de los impactos generales (efectividad). Si es a un nivel menor, como a una división, a un departamento, a una sección o a un cargo, las medidas serán parciales, referentes únicamente a lo que se desea evaluar, pero siempre midiendo eficiencia, eficacia y efectividad.

En la mayor parte de las organizaciones se puede observar como un proceso macro y a su interior se pueden identificar una serie de subprocesos, esto esta claramente definido en la estructura organizacional del Gun Club.

Según los anteriores aspectos, los indicadores de EFICIENCIA se utilizan para medir el uso racional de los insumos y los recursos utilizados en la organización o proceso como datos, materiales, talento humano, equipos e instalaciones, dinero e información.

“Los indicadores de EFICACIA permiten medir el logro de los resultados en pro de la satisfacción de necesidades, al cumplir con todos los atributos de los productos o servicios exigidos por los clientes en términos de calidad, cumplimiento, comodidad, confiabilidad, costo, oportunidad y amabilidad.

Los indicadores de EFECTIVIDAD miden el impacto de nuestros resultados en el cliente o usuario, es decir en el entorno, lo que puede entenderse como la medición del logro de los objetivos de la organización o del proceso, en términos de participación en el mercado, adaptación a las necesidades de los clientes, cobertura

de necesidades, cumplimiento de lo programado, productividad, competitividad y crecimiento"¹⁵.

De acuerdo a los indicadores mencionados anteriormente se puede identificar que no existen ninguno de estos dentro del Gun Club aunque tiene una estructura organizacional definida.

4.7 FACTORES DE ÉXITO

4.7.1 Claridad de objetivos: tener claro a que se dedica el negocio y a donde se quiere llegar con él. No importa lo ambicioso o lo modesto de los objetivos, lo importante es tenerlos bien definidos y trabajar para cumplirlos que es lo que esta pretendiendo realizar el Club Con estos diseños de los procedimientos de eventos, ventas directas u y domicilios.

4.7.2 Conocimiento del negocio: Al conocer a que se dedica su empresa se evitara problemas al ponerse en marcha los objetivos propuestos. Adentrarse en un negocio desconocido y pretender desarrollar una empresa a la vez es una apuesta arriesgada que no suele garantizar el éxito de la aventura.

4.7.3 Diferenciación: montar un negocio para hacer lo mismo que hacen los demás de la misma manera es la mejor forma de hundirse en la mediocridad. Hay que tender desde el primer momento a diferenciarse del resto de competidores.

4.7.4 Orientación al mercado: un nuevo emprendedor debe estar constantemente alerta para detectar necesidades o cambios en el mercado en el que trabaja.

4.7.5 Planificación: la planificación del negocio es importante, y no tanto por disponer de unos planes que luego resulten más o menos reales y exactos, sino por todo el proceso sistemático de reflexión sobre el negocio que se realiza.

Procedimiento de definición de factores críticos de éxito.

A la hora de definir los Factores Críticos de éxito de la Organización, es necesario que los objetivos que persigue la Organización estén claramente definidos, lo cual tiene muy claro el Gun Club pero no los aplica.

El procedimiento para un análisis estructurado de los Factores críticos de éxito debe constar de los siguientes pasos:

- Elaborar una lista de los objetivos de la Organización: Se determinar la misión, metas y objetivos de la Organización, es conveniente ser explícitos en la especificación de objetivos, intentando cuantificarlos en la medida de lo posible, esto existe dentro de la empresa pues ya tiene definida su misión, visión y valores.

¹⁵ RODRIGUEZ, Francisco y GOMEZ BRAVO, Luis. Indicadores de calidad y productividad de la empresa, 1997.

- Depurar esta lista de objetivos: En este paso se revisa la lista de objetivos obtenida en el paso anterior para asegurar que dichos objetivos constituyan a un fin en sí mismos y no meramente un medio para obtener otro objetivo de la lista, en cuyo caso se consideraría como un Factor de éxito.
- Identificar los factores de éxito: Teniendo en cuenta el concepto de Factor de éxito como medio necesario para alcanzar los objetivos especificados, se obtendrá una lista de factores de éxito para cada uno de dichos objetivos, contemplando tanto aquellos que dependen de la Organización como aquellos externos que están fuera de su control.
- Eliminar los factores de éxito no críticos: Se utilizarán en este punto diferentes criterios para eliminar los Factores de éxito dependiendo de si los mismos están dentro o fuera del control de la Organización. Esta selección es realizada, mediante reuniones en grupo, por los responsables de la Organización.
- Agrupar los factores de éxito de acuerdo con los objetivos: Este paso permite depurar la tabla, dado que al analizar cada objetivo por separado puede que los Factores de éxito están repetidos o sean sinónimos de un objetivo.
- Identificar los componentes de estos factores de éxito: En este paso se analizan los Factores de éxito para identificar lo que se debe hacer para conseguir cada uno de estos Factores de éxito.
- Seleccionar los factores críticos de éxito. Se usar los criterios de selección ya especificados en el paso 4 para los niveles más bajos de descomposición, con el objeto de obtener un número de Factor crítico de éxito entre 5 y 7.
- Finalizar el estudio de los factores críticos de éxito: En este paso se obtiene una lista final que representa las áreas que son cruciales para el éxito de la Organización, y donde la dirección debe enfocar su atención.

5. MARCO CONCEPTUAL

SISTEMA: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

ACTIVIDAD: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

PROYECTO: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos.

MEJORAMIENTO: Acción y efecto de mejorar.

MEJORAMIENTO CONTINUO: Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo

PROCESO DE MEJORAMIENTO: Es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

MAPA DE PROCESOS: Son esquemas que dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización y de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se debe actuar.

MODELADO DE PROCESOS: Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

EQUIPOS DE PROCESO: Los equipos son liderados por el "propietario del proceso", y deben desarrollar los sistemas de revisión y control.

INSTRUCCIÓN: Descripción documentada de una actividad o tarea.

PERTINENCIA: Se refiere a la importancia en las decisiones que deben tener las mediciones, tener claro para qué se hace cada medición y cuál es realmente la utilización de ella. Recordar que el grado de pertinencia debe revisarse periódicamente por la relatividad en el uso de recursos, las capacidades disponibles y la dirección que se tenga en un momento determinado.

PRECISIÓN: Debe dar a entender muy claramente el grado en que la medida refleja fielmente la magnitud del hecho que se desea analizar o confirmar. Para ello se debe tener en cuenta una buena definición operativa, donde estén fijadas con claridad las características de las unidades de escala de la medición, el número y la selección de las muestras, el cálculo de las estimaciones, las holguras o tolerancias, un buen instrumento y un aseguramiento de que el dato

dado por el instrumento de medición sea bien registrado por el encargado de hacerlo.

OPORTUNIDAD: La medición como información que es, debe darse en el momento y en el espacio mismo en que se requiere, para que permita corregir y prevenir debilidades en los sistemas, así como diseñar elementos que accedan a mantenerlas dentro de las tolerancias permitidas.

CONFIABILIDAD: Es la característica que ofrece la seguridad a la gerencia de que lo que se mide es la base adecuada para la toma de decisiones y la que hace que las mediciones en las organizaciones no se hagan una sola vez, por esa necesidad periódica de confirmar su validez con auditorías permanentes que permitan detectar deformaciones en las lecturas de los instrumentos, en las tolerancias, las frecuencias, en resumen, en las definiciones operativas.

ECONOMÍA: La proporcionalidad entre los costos de la medición y los beneficios obtenidos por ella, deben ser importantes, sin detrimento en un momento dado de la calidad o la productividad. Para obtener economías y retroalimentaciones inmediatas, es buena política que el ejecutor de los procesos sea la misma persona que haga la medición.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El tipo de investigación es descriptiva ya que define y detalla las características fundamentales, destacando los elementos esenciales que caracterizan al fenómeno estudiado. El cual consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

6.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION

6.2.1 Población: Según el objetivo del proyecto la población a estudiar es el Gun Club

6.2.2 Muestra: Según la población estudiada se determino como muestra:

- Sr. John Gallego, Director Financiero y Administrativo
- Sra. Liliana Angel, Jefe de Recursos Humanos
- Sr. Luis Francisco Lora, Subgerente de mercadeo y ventas
- Sra. Maria Consuelo, Asistente de alimentos y bebidas
- Srta. Paola Vasquez, Asistente de Relaciones Publicas

6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

6.3.1 Fuentes primarias:

Entrevistas: El tipo de entrevista que se utilizará es la no estructurada puesto que es más flexible y plantea preguntas abiertas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

Entre las **ventajas** de este tipo de Entrevista se tienen:

- Es adaptable y susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos en situaciones diversas.
- Permite profundizar en temas de interés.
- Orienta posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas nuevas.

Con el propósito de indagar y evaluar sobre la planeación estratégica y los procesos que se manejan dentro de la empresa, para identificar las falencias y los posibles riesgos dentro de su estructura organizacional, el cual permitirá visualizar la

situación actual de la empresa y realizar un diagnóstico donde se identifique la problemática en el proceso comercial y se planteen las soluciones necesarias para su mejoramiento; se entrevistará al Sr. John Gallego, Director Financiero y Administrativo, Sra. Liliana Ángel, Jefe de Recursos Humanos, Sr. Luis Francisco Lora, Subgerente de Mercadeo y Ventas, Sra. María Consuelo, Asistente de Alimentos y Bebidas, Srta. Paola Vásquez, Asistente de Relaciones Públicas, (ver anexo 001 y 002).

6.3.2 Fuentes secundarias:

Se utilizarán libros de consulta, formatos de entrevista y grabadora.

6.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Después de recolectada la información se realizará una interpretación de los datos, lo cual permitirá obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa y que servirá para el desarrollo de la propuesta.

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

Planeación y direccionamiento estratégico

En entrevista realizada al Dr. JHON GALLEGO Director Financiero del Gun Club de acuerdo al formato que se encuentra en el anexo No. 001 sus respuestas fueron las siguientes:

El club se encuentra en desarrollo de implementación de la planeación estratégica enfocados en la misión, visión y valores por esta razón sus objetivos están definidos los cuales son:

- Servicio y satisfacción al socio
- Sostenibilidad económica por ser una empresa sin ánimo de lucro
- Desarrollo del equipo humano

Existen varias estrategias que se ha puesto en práctica como son las políticas de comunicación donde se involucra al cliente interno como externo, por medio de representantes de los socios del club los que pertenecen a la junta directiva. La documentación que existe son actas las cuales se elaboran a medida que se hacen reuniones con los socios, la junta y los comités primarios y las cuales permiten hacer un seguimiento a cada una de las actividades que se desarrollan dentro del club y se evalúan los objetivos planteados.

Los riesgos que considera pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas son la dispersión de las tareas a desarrollar, incremento de los costos, frente a la competencia

Los controles que existen en la actualidad para mitigar los riesgos son el seguimiento a las variables, al cumplimiento de los acuerdos con los empleados, solicitudes de la junta y la gerencia.

Las fortalezas del Gun Club son: Pertenencia, Satisfacción al cliente, trabajo en equipo, Políticas y Misión, Seguridad industrial, Tecnología competitiva, calidad del servicio, Planeación, Congruencia, Receptividad directiva, Procesos interdepartamentales, Competitividad y las debilidades son actualidad organizacional y promoción.

El club con la implementación de la planeación estratégica creó algunos procesos que han permitido el cumplimiento de los objetivos, la gestión de calidad y de procesos. Estos son:

- Facturación
- Cartera
- Compras
- Ventas de eventos
- Almacenaje
- Caja
- Recaudo a socios
- Recaudo de eventos
- Gestión de inventarios

Los indicadores de cumplimiento que se encuentran creados son, la rotación de cartera, rotación de inventarios, presentación de estado de inversiones, cumplimiento del presupuesto por cada uno de los ítems, información de la compras por cada grupo de inventario, evolución de numero de socios, evolución de las ventas, composición de las ventas por ambiente, asistencia a eventos y al club, discriminación por tipo de evento en el salan de recepciones.

También se cuenta con indicadores de seguimiento, que complementado con los de cumplimiento busca que los procesos y los objetivos se este dando.

Los procesos que existen están establecidos y necesitan mejoras de acuerdo a las condiciones del club, lo que se esta buscando es implementar dos nuevos procesos importantes que permitan prestar un mejor servicio los cuales son: proceso de inventarios y sus subprocesos, proceso de ventas.

La organización jerárquica en el proceso de ventas esta el departamento de mercadeo ventas y servicios y en el tema de inventarios esta involucrada compras, almacén, producción de cocina, costos, contabilidad, el área financiera.

Las expectativas del proceso que se va a desarrollar son que inicialmente se tenga un trabajo de grado muy profesional como inicio de un nuevo camino, que esta aplicado a una empresa real, que corresponda a lo que se ve en una empresa, que sea practico, que deje un valor agregado para el club y que se pueda aplicar y sobre todo que pueda ser sometido a nivel interno y externo.

Proceso, procedimientos y actividades

En entrevista realizada a PAOLA VASQUEZ Asistente de Eventos del Gun Club de acuerdo al formato que se encuentra en el anexo No. 002 sus respuestas fueron las siguientes:

El Gun Club es una empresa de servicios que maneja ventas directas que esta relacionada con los socios, el de eventos, y el de domicilios o personas terceras.

Los clientes de los tipos de ventas son los socios para ventas directas y Empresas que se manejan como ventas a terceros

Las actividades que se desarrollan dentro de cada tipo de venta son:

Ventas directas

- Se toma una orden de servicio en el caso del socio
- Se presenta una cotización, si no tiene definido nada
- Se envía la cotización para que posteriormente la devuelva por escrito y se marcha internamente con el servicio.

Ventas a domicilios

- Se visita el lugar donde se prestara el servicio a domicilio
- Se toma la orden con la persona que hace el domicilio

Ventas de eventos

- Se dirige al club el socio o el tercero y se le presentan las instalaciones, el menú, el broshue.
- Se le envía la cotización y ellos la devuelven por escrito

Los responsables del proceso son Mercedes Torres jefe de Relaciones publicas quien maneja la venta a los socios y los domicilios y Luis Lora Subgerente de mercadeo y eventos encargado de ventas a terceros. Además los que intervienen en el desarrollo del proceso es Mercedes Torres, los maitres, proveedores,

Los formatos se manejan para soportar y formalizar la venta son los contratos de ventas, la orden de servicio, facturas de ventas, cotizaciones.

Los costos se encuentran establecidos dentro de los precios que maneja el Club, los cuales son asignados por el área de costos, el pago para terceros debe ser con un anticipo del noventa por ciento y el restante a quince días, si es socio anticipo del cincuenta por ciento y el restante a treinta días.

Los recursos necesarios para la operación eficaz del proceso son:

Recursos físicos: El menaje, las instalaciones,
Recursos humanos: Personal capacitado,

Recursos financieros: El reporte del área de cartera donde se verifica el estado de cuenta del socio

Se verifica el cumplimiento del presupuesto a través del nivel de ventas, realizando un balance de los beneficios tanto económicos como de satisfacción tanto para el socio o tercero como para el club.

Las deficiencias o debilidades del proceso de ventas son que el socio tiene la flexibilidad de cambiar sus pedidos varias veces, que el socio no pague según los tiempos pactados.

Esas deficiencias se podrían mejorar si el socio no puede un día antes del evento cambiar el pedido, que quede un documento escrito de la forma y los plazos de pago.

En entrevista realizada a MARIA CONSUELO Asistente de Eventos del Gun Club de acuerdo al formato que se encuentra en el anexo No. 002 sus respuestas fueron las siguientes:

El Gun Club es una empresa de servicios donde maneja ventas domicilios, los clientes son los socios, empresas, terceros recomendados por los socios.

Las actividades en cada tipo de venta son:

Ventas a domicilios

- Atender la llamada
- Se le sugiera al cliente que lo desee o lo necesite
- Se toma la orden, donde se especifica el día, hora, fecha, cantidad de lo que necesita, numero de personas
- Marchar el pedido por comanda o por contrato dependiendo la cantidad de personas para las que sea el evento
- Mandar a timbrar la comanda en la caja
- Entregársela encargado de llevar el domicilio
- Verificar en la salida de la cocina el pedido
- Se factura todo antes de salir el domicilio

La responsable del proceso es Maria Consuelo, los que intervienen en el desarrollo del proceso es la cocina y la persona que entrega el domicilio.

Los formatos que se utilizan para la legalización de la venta son los contratos de ventas, comandas, facturas de ventas.

Los costos se encuentran establecidos dentro de la carta y lista de precios que maneja el Club, el pago en cheque o efectivo de contado y el socio con cargo a su cuenta.

Los recursos necesarios para la operación eficaz del proceso son:

Recursos físicos: Transporte, el menaje

Recursos humanos: Personal capacitado,

Recursos financieros: El reporte del área de cartera donde se verifica el estado de cuenta del socio

Se realiza seguimiento a los pedidos según la programación que se tenga.

Una de las deficiencias o debilidades del proceso de ventas es la demora en los pedidos por parte de la cocina y la falta de organización y coordinación en las programaciones de entrega de domicilios.

La forma para mejorar esa debilidad es que exista una mayor comunicación entre las personas que realizan las ventas domicilios

En entrevista realizada al Dr. LUIS FRANCISCO LORA Subgerente de Mercadeo y ventas del Gun Club de acuerdo al formato que se encuentra en el anexo No. 002 sus respuestas fueron las siguientes:

Los tipos de ventas que se manejan en la organización son Domicilios, ventas directas y eventos.

Los clientes de cada uno de estos tipos de ventas son los socios, empresas, terceros recomendados por los socios.

Las actividades que se desarrollan dentro de cada tipo de venta son:

Ventas de eventos

- Se contacta el cliente a través de referidos
- Se ofrecen las instalaciones y los servicios
- Se le sugiera al cliente que lo desee o lo necesite
- Se realiza una cotización
- Se firma el contrato
- Se realiza la factura y se le entrega al cliente

Ventas a domicilios

- Se establece contacto con el cliente
- Se envía la cotización al socio
- Se visitan las instalaciones donde se realizara el domicilio con el capitan o maitre que este encargado, verificando donde se realizara, que se usara
- Contratar los alquileres y se avisa a la cocina la fecha del evento y el menú
- Se realiza la factura

El responsable del proceso es Luis Francisco Lora Gerente de mercadeo y ventas y los que intervienen en el desarrollo del proceso es Paola la asistente del área de mercadeo y ventas, el área de costos, la cocina, mantenimiento, seguridad, compras, almacén, maitres, meseros.

Los formatos que se manejan para soportar y formalizar la venta son la carta de compromiso

Los costos se encuentran establecidos dentro de la carta y lista de precios que maneja el Club, el pago en cheque o efectivo, tarjeta de crédito, de contado o con anticipos, a quince o treinta días.

Los recursos necesarios para la operación eficaz del proceso son:

Recursos físicos: Sistemas de computo para el manejo de las cotizaciones, documentos establecidos, instalaciones

Recursos humanos: Personal capacitado,

Recursos financieros: El reporte del área de cartera donde se verifica el estado de cuenta del socio

Se realiza seguimiento a los eventos, la continuidad del cliente y las utilidades del evento.

Las deficiencias o debilidades del proceso de ventas son la comunicación interna.

7. PROPUESTA



GUN CLUB
FUNDADO EN 1882

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCESO COMERCIAL**

ENERO DE 2006

Después de analizar e interpretar los datos recolectados a través de las entrevistas se identificó que el Gun Club se encuentra en desarrollo e implementación de la planeación estratégica enfocándose en la misión, visión y valores.

Se ha desarrollado una política de comunicación donde se involucra al cliente interno y externo, además de comités primarios que permiten hacer un seguimiento a cada una de las actividades que se desarrollan dentro del club y se evalúan los objetivos estratégicos.

Dentro del desarrollo del objeto social se pueden identificar riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas como son, la dispersión de las tareas a desarrollar, y el incremento de costos, frente a la competencia.

Al analizar los procesos que se desarrollan dentro del Gun Club se ha determinado que los procesos que existen necesitan mejoras de acuerdo a las condiciones del club, lo que se está buscando es diseñar procedimientos importantes dentro del proceso comercial, que permitan fortalecer la estructura organizacional del Club.

Por otro lado se identificó que el proceso comercial abarca tres tipos de ventas que son las ventas directas, de eventos y domicilios para los cuales se establecen los socios, las empresas y terceros como clientes.

Algunas deficiencias o debilidades que se identificaron en el proceso comercial son:

- Flexibilidad en el cambio de pedidos por parte de los clientes en tiempos muy reducidos con relación a la fecha de la prestación del servicio
- Incumplimiento en los pagos pactados según los plazos establecidos.
- La no implementación de la política de comunicación interna diseñada y establecida para el Club.
- Falta de organización y coordinación en las programaciones de entrega de domicilios.
- Los procedimientos no se encuentran documentados lo que hace que las funciones se realicen empíricamente.

Después de haber determinado las deficiencias y debilidades que aquejan a la empresa con relación al proceso comercial, y tomando en cuenta sus características particulares, se elaborará un plan de mejoramiento a través de la creación y documentación de los siguientes procedimientos:

- Ventas directas
- Ventas de eventos
- Ventas a domicilio.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
TABLA DE CONTENIDO**

Enero 2006

	No.
A. GENERALIDADES:	
INTRODUCCIÓN	I
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	II
MISIÓN VISION Y VALORES	III
RIESGOS	IV
CONTROLES	V
SIMBOLOGIA UTILIZADA	VI
B. PROCEDIMIENTOS:	
1. PROCESO DE VENTAS	p. 01
1.1 PROCEDIMIENTO VENTAS DIRECTAS	p. 03
1.2 PROCEDIMIENTO VENTAS DE EVENTOS	p. 07
1.3 PROCEDIMIENTO VENTAS A DOMICILIO	p. 11
ANEXOS	P. 19

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALIDADES	PAGINA I
		Enero 2006

INTRODUCCIÓN

Los procesos y los procedimientos son uno de los elementos que conforman el Sistema de Control Interno; por lo tanto estos deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan para consulta permanente por parte de todos los funcionarios del Gun Club preemitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Auto-Control.

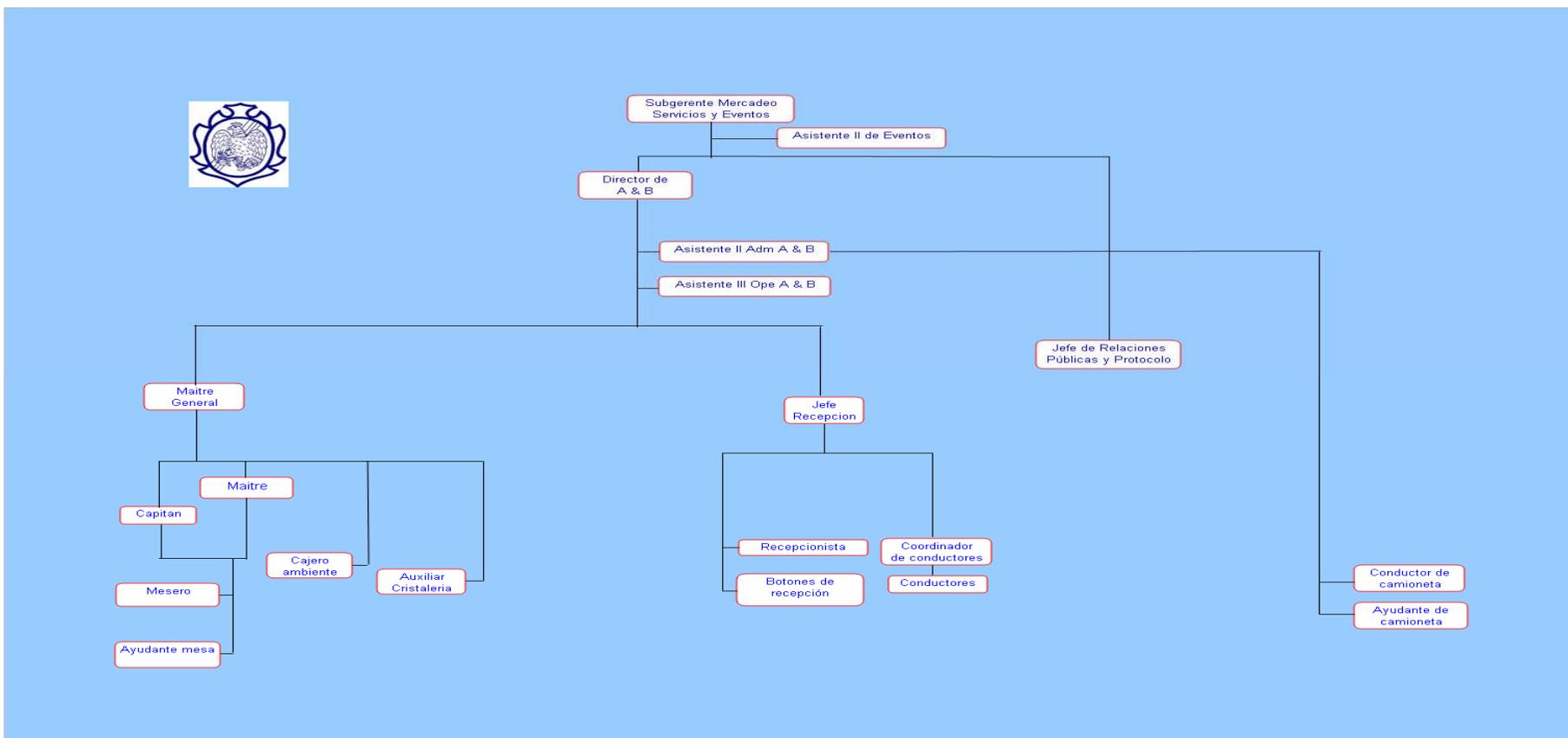
Por lo anterior, el presente Manual de Procedimientos definen las principales actividades dentro del proceso comercial, como son: ventas directas, ventas de eventos y ventas a domicilios.

Es de resaltar que adicionalmente al Proceso y sus Procedimientos, en este manual se incluyen el objetivo, los responsables y el alcance, permitiendo que todas las tareas y actividades del procesos comercial sean auditadas con el fin de controlar sus parámetros claves.

Este Manual de Procedimientos hace parte integral de la documentación del Gun Club y su información debe ser revisada periódicamente, con el fin de incluir los cambios que se vayan presentando en la práctica.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





MISIÓN VISION Y VALORES

El Gun Club cuenta con unas variables definidas dentro de su estructura organizacional como son:

MISION

"Somos una prestigiosa organización que opera como centro social y cultural; prestando servicios de alta calidad y con personas comprometidas con valores que rigen la institución"

VISION

"Ser el mejor y más exclusivo club social del país, orientado a la excelencia del servicio"

VALORES

Honestidad
Respeto
Compromiso
Excelencia

 GUN CLUB FUNDADO EN 1982	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALIDADES	PAGINA IV
		Enero 2006

RIESGOS A LOS QUE SE PUEDEN EXPONER

A continuación se enumeran los posibles riesgos a los que se puede enfrentar el área de mercadeo servicios y ventas en cuanto a su proceso comercial al incumplir alguna de las tareas definidas como críticas en cada procedimiento.

- Incurrir en costos adicionales por cambio de pedidos en tiempos muy reducidos.
- Incumplimiento en los pagos pactados.
- Por la dispersión de las tareas a desarrollar, las funciones se realicen empíricamente.
- Incumplimiento en las programaciones de entrega de domicilios por falta de organización y coordinación.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALIDADES	PAGINA V
		Enero 2006

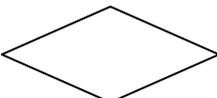
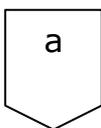
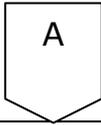
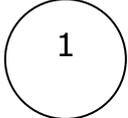
CONTROLES PARA EVITAR RIESGOS

Se presentan algunos controles establecidos para garantizar el cumplimiento de las actividades consideradas como críticas en cada procedimiento.

- Interactuar con mayor fortaleza con los clientes potenciales y existentes para mejorar la comunicación y servicio.
- Realizar un control de pre y post venta para los pagos y anticipos.
- Tener una documentación del manual de procedimientos actualizada y al alcance del personal que interviene en dichas tareas.
- Continuidad y seguimiento de las visitas a domicilio del departamento de mercadeo y ventas.



SIMBOLOGIA UTILIZADA

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indicador de inicio de un procedimiento
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar un documento físico.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad de decisión o de conmutación.
	Conector fuera de página, forma utilizada para representar una referencia cruzada a otra página de un diagrama de flujo.
	Conector fuera de página, forma utilizada para representar el fin y el inicio de página
	Conector. Úsese para representar en un diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte de un Diagrama de Flujo a otra dentro de la misma página.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.



SIGLAS UTILIZADAS

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
GC	Gun Club
GC-CPBTE-001	Comprobante de invitados
GC-CRTA-002	Carta
GC-MNU-003	Menú
GC-CMDA-004	Comanda
GC-FACT-005	Factura
GC-CTZION-006	Cotización
GC-CTRTO-007	Contrato
GC-COMIN-008	Comunicación interna
GC-SALEQP-009	Salida de equipo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO COMERCIAL	PAGINA 1
		Enero 2006

PROCESO VENTAS

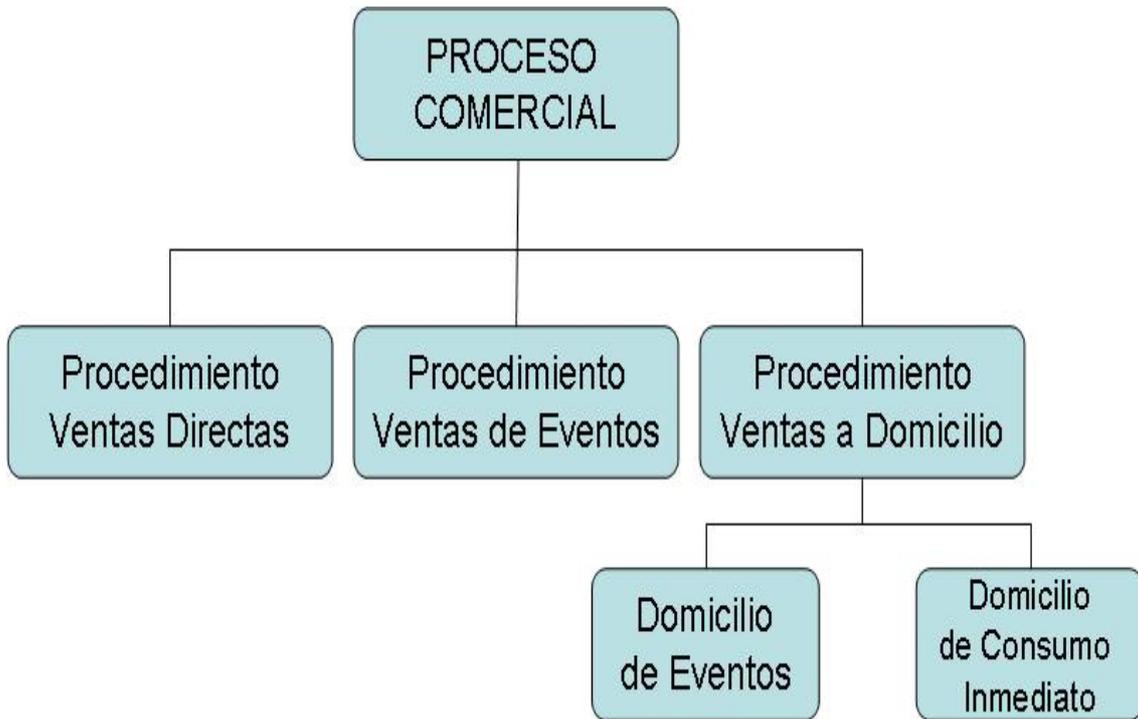
La venta es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades para satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, en este caso socios e invitados, y cooperar en el logro de los objetivos de la empresa.

OBJETIVOS

- Crecimiento en ventas según proyecciones.
- Ampliación del mercado.
- Realizar seguimiento a las clientes que hallan utilizado los servicios.
- Cumplir con el presupuesto y las metas planteadas.
- Reducir la responsabilidad por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia y eficacia de los procedimientos.



MAPA DE PROCESOS





1.1 PROCEDIMIENTO DE VENTAS DIRECTAS

OBJETIVO

Describir por medio de este procedimiento los pasos a seguir para un efectivo cumplimiento en las actividades que conciernen a la venta directa desde la llegada del socio hasta la satisfacción de las necesidades del mismo.

ALCANCE

Este instructivo se aplica para las ventas que se desarrollen únicamente a los socios y sus invitados dentro de las instalaciones del Club.

RESPONSABLES DE LA OPERACIÓN

El responsable directo es el Jefe de relaciones publicas y protocolo y los responsables indirectos son todas aquellas personas que intervienen en las actividades descritas en él.

DEFINICIONES

Valet parking: Servicio de ubicación del vehículo dentro del parqueadero

Canino: Persona que revisa los vehículo a la entrada en compañía de un perro

Maitre: Es el rango mas alto dentro del área de mesa

Ambiente: Lugares o sitios donde se prestan los servicios que ofrece el club al socio

RECURSOS

Recursos físicos: El menaje y las instalaciones.

Recursos humanos: Personal capacitado.

Recursos financieros: El reporte del área de cartera donde se verifica el estado de cuenta del socio



PROCEDIMIENTO DE VENTAS DIRECTAS

FORMATOS Y REPORTES

Código	Descripción	Tiempo De Retención	Responsable
GC-CPBTE-001	Comprobante de invitados	Inmediato	Botones
GC-CRTA-002	Carta	Inmediato	Maitre, capitán y mesero
GC-MNU-003	Menú	Inmediato	Maitre, capitán y mesero
GC-CMDA-004	Comanda	Inmediato	Maitre, capitán y mesero
GC-FACT-005	Factura	Inmediato	Cajero

INDICADORES

Indicador	Factor crítico a medir	Forma para medir el indicador	Responsable
Grado de satisfacción del cliente	La no continuidad en la asistencia de los socios al club	Seguimiento al extracto del socio donde se refleja sus consumos mensuales	Jefe de relaciones publicas y protocolo a través de un reporte que suministraría el área de cartera



PROCEDIMIENTO DE VENTAS DIRECTAS

FLUJO	DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE	ANEXOS
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> D1{¿El socio trae carro?} D1 -- SI --> R1[Recibir al socio] D1 -- NO --> R1 R1 --> D2{¿El socio tiene reserva?} D2 -- NO --> R2[Solicitar el Servicio] D2 -- SI --> R3[Recibir al socio en el ambiente] R3 --> A[] style A fill:#fff,stroke:#000,stroke-width:1px </pre>	<p>Llegada del socio al Club</p> <p>Se le presta el servicio de Valet Parking; El canino revisa minuciosamente el carro, luego el conductor lo sitúa adecuadamente en el parqueadero de socios.</p> <p>Se da la bienvenida al socio, comunicandole su disposición para servirle y se verifica si viene con invitados, de ser así, se elabora el vale de invitados y se entrega a la persona que atenderá el servicio.</p> <p>Se pregunta al socio hacia donde quiere dirigirse, si el lugar se encuentra ocupado o reservado en el momento, se sugieren los que se encuentren disponibles.</p> <p>Se comunica al Metre o Capitan encargado del ambiente a donde se dirige el socio, que este va en camino para ser atendido.</p> <p>Se verifica que el ambiente este en orden para darle el servicio al socio, se da la bienvenida y se le presenta la carta o el menu del día.</p>	<p>- Canino - Conductor</p> <p>Botones</p> <p>Botones</p> <p>Botones</p> <p>- Maitre - Capitan - Mesero</p>	<p>- Vale invitados</p> <p>- Libro de Reservas</p> <p>- Carta - Menu</p>



PROCEDIMIENTO DE VENTAS DIRECTAS

FLUJO	DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE	ANEXOS
<pre> graph TD A[A] --> Comanda[Comanda] Comanda --> Marchar[Marchar el Pedido] Marchar --> Servir[Servir el Pedido] Servir --> Decision{¿El socio desea otro producto o servicio?} Decision -- SI --> Comanda Decision -- NO --> Factura[Factura] Factura --> FIN([FIN]) </pre>	<p>Se toma el pedido del socio diligenciando la comanda con las especificaciones expuestas por él.</p> <p>Se entrega la comanda a la cocina para que está marche el pedido solicitado por el socio</p> <p>Se recoge el pedido ya listo en la cocina y se sirve al socio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maitre - Capitan - Mesero <ul style="list-style-type: none"> - Maitre - Capitan - Mesero - Ayudante Mesa <ul style="list-style-type: none"> - Maitre - Capitan - Mesero 	<ul style="list-style-type: none"> - Comanda - Proceso para la elaboracion de comandas y facturas <ul style="list-style-type: none"> - Factura - Proceso para la elaboracion de comandas y facturas
<p>La persona que atendio el servicio entrega al cajero las comandas y vales de invitados, especificando el tipo de pago y modo de facturación para que se expida la factura correspondiente.</p> <p>Finaliza el proceso de venta directa e inicia el proceso de revisión y cobro de cartera a socios si la factura fue cargada a la cuenta corriente</p>	<p>- Maitre</p> <p>- Capitan</p> <p>- Mesero</p> <p>- Cajero</p>		

Elaboró

Revisó

Aprobó

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO COMERCIAL	GC-VTA-000-002
		Enero 2006 PAGINA 7

1.2 PROCEDIMIENTO DE VENTAS DE EVENTOS

OBJETIVO

Describir paso a paso las tareas o actividades que se realizan en el procedimiento comercial de ventas de eventos tanto para socios como para terceros.

ALCANCE

Este instructivo aplica para las ventas de eventos para socios y terceros.

RESPONSABLES DE LA OPERACIÓN

Los responsables del proceso de ventas de eventos son el área de mercadeo servicios y eventos en cabeza del Subgerente del departamento y la Jefe de Relaciones publicas y protocolo.

DEFINICIONES

MS&E: Sigla que significa Mercadeo Servicios y eventos

RP&P: Sigla que significa Relaciones Publicas y Protocolo

A&B: Sigla que significa Alimentos y Bebidas

Maitre: Es el rango mas alto dentro del área de mesa

Ambiente: Lugares o sitios donde se prestan los servicios que ofrece el club al socio

RECURSOS

Recursos físicos: Sistemas de computo para el manejo de las cotizaciones, documentos establecidos e instalaciones.

Recursos humanos: Personal capacitado.

Recursos financieros: El reporte del área de cartera donde se verifica el estado de cuenta del cliente.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO COMERCIAL	GC-VTA-000-002
		Enero 2006 PAGINA 8

PROCEDIMIENTO DE VENTAS DE EVENTOS

FORMATOS Y REPORTES

Código	Descripción	Tiempo De Retención	Responsable
GC-CTZION-006	Cotización	1 Día	Asistente II de eventos
GC-CTRTO-007	Contrato	3 Días	Asistente II de eventos
GC-COMIN-008	Comunicación interna	1 Día	Asistente II de eventos
GC-FACT-005	Factura	Inmediato	Cajero

INDICADORES

Indicador	Factor crítico a medir	Forma para medir el indicador	Responsable
Grado de satisfacción del cliente	La pérdida de clientes	Seguimiento pre y post-venta a través de encuestas	Subgerente de MS&E



PROCEDIMIENTO DE VENTAS DE EVENTOS

FLUJO	DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE	ANEXOS
	<p>Solicitud del servicio por parte del socio o tercero</p>		
	<p>Para el socio se presentan las instalaciones del club y para el tercero se presenta únicamente el salón de recepciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General - Subgerente de MS&E 	
	<p>El cliente especifica cuales son sus necesidades determinando la clase de evento, el número de asistentes, tipo de montaje, etc. y se verifica la disponibilidad del salón de recepciones o del ambiente en el que desea que se le preste el servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Subgerente de MS&E - Jefe de RP&P 	
	<p>Según las especificaciones del cliente, se elabora y se envía la cotización por correo o por fax</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente II de Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cotización
	<p>El cliente envía al departamento de Relaciones Públicas una carta, confirmando el menú elegido para el evento</p>		
	<p>Se elabora original y siete copias del contrato especificando en la forma de pago un anticipo del 60% para socios y del 90% para terceros, estas copias deben ser distribuidas a las areas de cocina, alimentos y bebidas, contabilidad, costos, recepcion, bares y almacen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente II de Eventos - Botones 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato



PROCEDIMIENTO DE VENTAS DE EVENTOS

FLUJO	DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE	ANEXOS
<p>A</p> <p>↓</p> <p>¿Existen cambios en el menú?</p> <p>Si →</p> <p>No ↓</p>	<p>Se debe elaborar un nuevo contrato si gran parte del menú ha sido modificado y se elabora una comunicación interna si el cambio en el menú es mínimo.</p>	<p>- Asistente II de Eventos</p>	<p>- Contrato - Comunicación Interna</p>
<p>Enviar Contrato</p> <p>↓</p>	<p>Si el evento es mayor de 20 personas se envía el contrato por correo o via fax, para que sea firmado y devuelto por el cliente; Si el evento es para una empresa, el contrato debe ser firmado por el representante legal, si no, por el socio.</p>	<p>- Asistente II de Eventos - Mensajería</p>	
<p>Atender el evento</p> <p>↓</p>	<p>Si el evento supera las 100 personas es supervisado por el área de costos, A&B y Subgerente de MS&E</p>	<p>- Maitre - Capitan - Mesero - Ayudantes de mesa - Costos - Cocina - Subgerente de MS&E - A&B</p>	
<p>Factura</p> <p>↓</p>	<p>El maitre o encargado del evento pasa al cajero el contrato y las comandas en las que se relacionan los consumos de licor y cigarrillos durante el evento para que este realice la liquidación total del evento y genere la factura.</p>	<p>- Maitre - Cajero</p>	<p>- Factura</p>
<p>FIN</p>	<p>Finaliza el proceso de venta de eventos e inicia el proceso de revisión y cobro de cartera.</p>		
Elaboró	Revisó	Aprobó	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO COMERCIAL	GC-VTA-000-003
		Enero 2006 PAGINA 11

1.3 PROCEDIMIENTO DOMICILIOS

OBJETIVO

Describir por medio de este procedimiento los lineamientos que se deben tener en cuenta para realizar una venta a domicilio con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y cooperar con el logro de los objetivos de la empresa.

ALCANCE

Este instructivo aplica para las ventas a domicilio tanto para socios como para terceros.

RESPONSABLES DE LA OPERACIÓN

Los responsables del proceso de domicilios es la Jefe de RP&P para domicilios de eventos a socios, el Subgerente de MS&V para domicilios de eventos a terceros y la Asistente II de eventos para domicilios de consumo inmediato que son menores de diez personas.

DEFINICIONES

MS&E: Sigla que significa Mercadeo Servicios y eventos

RP&P: Sigla que significa Relaciones Publicas y Protocolo

A&B: Sigla que significa Alimentos y Bebidas

Maitre: Es el rango mas alto dentro del área de mesa

Menaje: Son los utensilios de cocina que se utilizan para el evento

Canino: Persona que revisa los vehículo a la entrada en compañía de un perro

RECURSOS

Recursos físicos: Transporte, el menaje.

Recursos humanos: Personal capacitado.

Recursos financieros: El reporte del área de cartera donde se verifica el estado de cuenta del socio.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO COMERCIAL	GC-VTA-000-003
		Enero 2006 PAGINA 12

PROCEDIMIENTO DOMICILIOS

FORMATOS Y REPORTE

Código	Descripción	Tiempo De Retención	Responsable
GC-CTZION-006	Cotización	1 Día	Asistente II de eventos
GC-CTRTO-007	Contrato	3 Días	Asistente II de eventos
GC-COMIN-008	Comunicación interna	1 Día	Asistente II de eventos
GC-SALEQP-009	Salida de equipo	Inmediato	Conductor o ayudante camioneta y auxiliar de cristalería
GC-CMDA-004	Comanda	Inmediato	Asistente II admin. A&B
GC-FACT-005	Factura	Inmediato	Asistente II admin. A&B y cajero

INDICADORES

Indicador	Factor crítico a medir	Forma para medir el indicador	Responsable
Grado de satisfacción del cliente	La pérdida de clientes	Seguimiento pre y post-venta a través de encuestas	Subgerente de MS&E
	La no continuidad en la solicitud de domicilios de los clientes	Seguimiento al extracto para los socios y del reporte de facturación mensual para los terceros	Jefe de relaciones publicas y protocolo a través de un reporte que suministraría el área de cartera y la asistente II admin. A&B



PROCEDIMIENTO DOMICILIOS

FLUJO	DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE	ANEXOS
	<p>Solicitud del servicio por parte del socio o tercero</p>		
	<p>a → CONSUMO INMEDIATO</p>		
Atender al Cliente	<p>El cliente especifica cuales son sus necesidades determinando la clase de evento, el número de asistentes, tipo de montaje, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Subgerente de MS&E - Jefe de RP&P 	
Cotización	<p>Según las especificaciones del cliente, se elabora y se envía la cotización por correo o por fax.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente II de Eventos 	- Cotización
Confirmar el Servicio	<p>El cliente envía al departamento de Relaciones Públicas una carta, confirmando el menú elegido para el evento.</p>		
Contrato	<p>Se elabora original y siete copias del contrato especificando en la forma de pago un anticipo del 90% para terceros, estas copias deben ser distribuidas a las áreas de cocina, alimentos y bebidas, contabilidad, costos, recepción y bar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente II de Eventos - Botones 	- Contrato
A			



PROCEDIMIENTO DOMICILIOS

FLUJO	DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE	ANEXOS
<pre> graph TD A[A] --> D{¿Existen cambios en el menú?} D -- Si --> E[Enviar el Contrato] D -- No --> F[Programar la Entrega] E --> F F --> G[Realizar el Montajes] G --> H[Factura] H --> B[B] </pre>	<p>Se debe elaborar un nuevo contrato si gran parte del menú ha sido modificado y se elabora una comunicación interna si el cambio en el menú es mínimo.</p> <p>Si el evento es mayor de 20 personas se envía el contrato por correo o vía fax, para que sea firmado y devuelto por el cliente; Si el evento es para una empresa, el contrato debe ser firmado por el representante legal, si no, por el socio.</p> <p>Según la fecha y hora del evento se programa la camioneta para la entrega del servicio.</p> <p>Los alquileres contratados, como lo son: mesas, loza, cristalería, etc., deben llevarse al sitio donde se realizará el evento con anticipación para realizar el respectivo montaje.</p> <p>Se elaboran las comandas respectivas del consumo del servicio y se expide la factura correspondiente</p>	<p>- Asistente II de Eventos</p> <p>- Asistente II de Eventos - Mensajería</p> <p>Asistente II adm. de A&B</p> <p>- Fundación Gun Club - Maitre - Meseros</p> <p>- Asistente II adm. de A&B - Cajero</p>	<p>- Contrato - Comunicación Interna</p>



PROCEDIMIENTO DOMICILIOS

FLUJO	DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE	ANEXOS
<pre> graph TD B[B] --> A[Relacionar el menaje] A --> B[Despachar el Servicio] B --> C[Atender el Servicio] C --> D[Recoger loza y Menaje] D --> E{¿Está Completo?} E -- No --> F[Se reporta al encargado del evento los faltantes para que este verifique e informe su procedencia.] E -- Si --> G([FIN]) </pre>	<p>Se revisa que la solicitud este completa y se relaciona el menaje utilizado para el servicio, se entrega una copia a seguridad, otra para A&B y otra para Cristalería</p> <p>Se revisa que el menaje este acorde con la de salida de elementos y que todo se encuentra en orden</p> <p>Los meseros y encargados deben estar listos en el sitio del evento para recibir el menaje, alimentos y bebidas para la atención del servicio</p> <p>Al siguiente día del evento, se debe programar la camioneta para que se recoja la loza, menaje y demás implementos que se utilizarán en el evento</p> <p>Se reporta al encargado del evento los faltantes para que este verifique e informe su procedencia.</p> <p>Finaliza el proceso de venta de eventos a domicilio e inicia el proceso de revisión y cobro de cartera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conductor Camioneta - Ayudante de camioneta - Aux. Cristalería <p>- Canino</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maitre - Capitan - Mesero - Ayudantes de mesa <ul style="list-style-type: none"> Asistente II adm. de A&B - Conductor Camioneta 	- Salida de equipo
Elaboró	Revisó	Aprobó	



PROCEDIMIENTO DOMICILIOS

FLUJO	DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE	ANEXOS
<pre> graph TD A[a] --> B([INICIO]) B --> C[Atender al Cliente] C --> D[/Comanda/] D --> E[Programar la Entrega] E --> F[/Factura/] F --> G[Relacionar el mensaje] G --> H[A] </pre>	<p>CONSUMO INMEDIATO</p>		
	Solicitud del servicio por parte del socio o tercero		
	El cliente especifica cuales son sus necesidades.	- Asistente II adm. de A&B	
	Según las especificaciones del socio se elabora la comanda y se timbra en la cocina para que se marche el pedido	- Asistente II adm. de A&B - Conductor de Camioneta - Ayudante de Camioneta	- Comanda
	Según la fecha y hora, se programa la camioneta para la entrega del servicio	- Asistente II adm. de A&B	
	Se entregan las comandas respectivas del consumo del servicio al cajero y se expide la factura correspondiente	- Asistente II adm. de A&B - Cajero	- Factura
	Se revisa que la solicitud este completa y se relaciona el menaje utilizado para el servicio, se entrega una copia a seguridad, otra para A&B y otra para Cristalería	- Conductor Camioneta - Ayudante de camioneta - Aux. Cristalería	- Salida de Equipo



PROCEDIMIENTO DOMICILIOS

FLUJO	DESCRIPCION DEL PROCESO	RESPONSABLE	ANEXOS
<pre> graph TD A[A] --> B[Despachar el Servicio] B --> C[Atender el Servicio] C --> D[Recoger loza y Menaje] D --> E{¿Está Completo?} E -- No --> F[Se reporta al asistente de A&B los faltantes para que este verifique e informe su procedencia.] E -- Si --> G([FIN]) </pre>	<p>Se revisa que el menaje este acorde con la salida de equipos y que todo se encuentra en orden</p> <p>Se entrega al socio el domicilio y se le hace firmar la orden de salida de equipos</p> <p>Al siguiente día del evento, se debe programar la camioneta para que se recoja la loza, menaje y demás implementos que se utilizarán para el servicio</p> <p>Se reporta al asistente de A&B los faltantes para que este verifique e informe su procedencia.</p> <p>Finaliza el proceso de venta a domicilio e inicia el proceso de revisión y cobro de cartera.</p>	<p>- Canino</p> <p>- Conductor Camioneta - Ayudante de camioneta</p> <p>- Asistente II adm. de A&B - Conductor Camioneta</p>	
Elaboró	Revisó	Aprobó	



COMROBANTE DE INVITADOS

GUN CLUB
BOGOTÁ

COMPROBANTE DE INVITADOS **114941**

Nombre del Socio _____ No. _____
Escritor en letra clara

Nombre(s) de el (los) invitado(s) _____

Valor \$ _____

Fecha _____

FIRMA DEL SOCIO _____



CARTA

Entradas Frías

Jamón Serrano con Melón o Mango

Salmón Ahumado

Cóctel de Camarones

Cebiche de Camarones

Cebiche de Corvina

Ostras Chilenas en Concha Sobre Hielo

Cóctel de Langostinos

Entradas Calientes

Champiñones Provenzal

Soufflé de Queso Cabra

Espárragos con Salsa Holandesa

Palmitos Gratinados

Coquilla de Mariscos

Jaiba al Gratin

Medallones de Langosta al Pomodoro



Sopas y Cremas

Consomé al Jerez
Sopa de Verduras
Crema de Brócoli y Manzana
Crema de Tomate
Sopa de Cebolla Gratinada
Crema de Alcachofa
Crema de Cangrejo
Caldillo de Camarón y Pescado
Crema de Ostras
Bisque de Langosta

Pescados y Mariscos

Bouillabaise
Trucha con Salsa de Almendras
Jaiba al Gratin
Salmón Grillé
Róbalo Grillé
Congrio al Cilantro
Cazuela de Mariscos
Lenguado al Eneldo
Orange con Aroma de Romero
Cola de Langosta Grillé
Langosta a la Thermidor
Langostinos Grillé: Junior Estandar
Langostinos en Mostaza y Miel: Junior Estandar



CARTA

Postres y Frutas

Nieve de Mandarina, Limón

Dulces Caseros

Torta de Milhojas

Helados Dietéticos Varios Sabores

Crepes con Salsa de Mandarina

Crepes Soufflé

Fresas Flambeadas con Helado

Crepes Suzette

Postre de Natas

Frutas

Papaya, Melón, Piña, Mango

Suprema de frutas

Higos

Jugos

*Guanábana, Mora, Lulo, Maracuya, Fresa,
Piña, Papaya, Mango, Feijoa, Uchuva, Curuba*

Tabla de Quesos

*Brie, Camambert, Cabra, Emmental,
Gruyere, Tilsit ahumado, Panes y frutas*



CARTA

Aves

Medallones de Pollo a la Indiana

Pollo Grillé

Pollo al Vino con Orellanas

Pollo Maryland

Pechugas de Pavo con Salsa San Francisco

Pechugas de Pato con Salsa de Mandarina

Carnes

Lomo de Cerdo Grillé

Paillard

Baby Beef

Chuleta de Cerdo

Chateaubriand

Entrecote Bernesa

Steak Pimienta

*Tournedos de Lomo Tres Salsas
(Pimienta, Bernesa, Anchoas)*

Mignoncitos de Lomo al Vino con Champiñones



CARTA

Especialidades de la Casa

Ensaladas

Ensalada de Pollo

Ensalada de Tomates y Queso Mozzarella

Ensalada de Roast Beef y Queso Parmesano

Ensalada de Manzana, Achicoria y Queso Campesino

Ensalada César

Ensalada Nicoise

Ensalada de Pasta y Salmón

Ensalada de Atún

Cazuela de Pan con Pollo

Caldo Batido

Calentado con Huevos al Gusto

Micos

Santafereno



MENU



MENÚ

Entradas

Menú del Día

Bebidas



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

GC-CTRTO-007

ANEXOS

Enero 2006
PAGINA 27

CONTRATO

Gun Club CONTRATO
Cotización
Contrato Número
Número Socio
Teléfono
Teléfono
Fax
Nit
Hora Recepción
Hora Servicio
Nro Asistentes
Ciudad y Fecha
Socio
Domicilio
Empresa
Dirección
Carta
Recepción
Fecha
Salones
Anticipo
CUENTA ESPECIAL EMPRESA
Alimentos - Menú
Cantidad Descripción Momento Valor Unitario Valor Total
Bebidas
Cantidad Descripción Momento Valor Unitario Valor Total
Cigarrillos y Otros
Cantidad Descripción Momento Valor Unitario Valor Total
Liquidación Contrato
ACEPTO:
Firma y sello del contratante
CLÁUSULAS:
1- Los precios de este Contrato tendrán vigencia de 45 días.
2- El depósito del 10% se aplicará al total de la Cuenta, en el caso de no realizar el Evento, se reintegrará siempre y cuando se informe con 45 días de anticipación.
3- Para la realización del Evento debe estar cancelado el anticipo pactado y el depósito para cubrir daños de montaje.
4- El saldo se pagará contra Factura, dentro de los 30 días siguientes a la ocurrencia del Evento, de lo contrario se liquidarán intereses de mora diarios desde la fecha del evento.
5- El Contratante se compromete a cumplir el reglamento del Gun Club y las medidas de seguridad asignadas, para la utilización del Salón de Recepciones.
6- El ingreso de invitados es de absoluta responsabilidad del Contratante.
7- El Gun Club NO asume responsabilidad alguna por equipos u objetos personales averiados o perdidos en el curso del evento.
8- El Gun Club NO es responsable por cambios que afecten la realización del Evento por causas de fuerza mayor o de autoridad competente.
9- Este Contrato y la Factura cambiarán de compraventa respectiva, se asimilarán en todos sus efectos a una letra de cambio, según artículo 174 del código de comercio.
10- El Gun Club se reserva el derecho de cambiar el salón asignado, previa comunicación con el contratante.
Nota: Conforme indica en las facturas, sobre los valores a nuestro favor no procede efectuar Retención en la Fuente del Impuesto de Renta según lo establece el Artículo 10 del Decreto 184/97 por pertenecer al Club al Régimen Tributario Especial y porque los ingresos facturados corresponden a prestación de servicios y no a actividad alguna industrial o de mercado. Somos Grandes Contribuyentes según Resolución 11076 de Diciembre 14 de 2001.



SALIDA EQUIPO

GUN CLUB

SALIDA DE EQUIPO

Nº 16597

Fecha, _____ Hora _____

Para: _____ Socio No. _____

Dirección _____ Teléfono _____

NOMBRE	Cant. Desp.	Cant. Recib.	Faltan	NOMBRE	Cant. Desp.	Cant. Recib.	Faltan	NOMBRE	Cant. Desp.	Cant. Recib.	Faltan
LOZA				CRISTAL				MANTELERIA			
Plato sopa				Vasos Whisky				Manteles tablón			
Plato pando				Vasos cortos				Manteles redondos			
Plato medio				Copas vino				Manteles cuadrados			
Plato postre				Copas champaña				Servilletas tela			
Plato tinto				Copas coctel				Limpiones			
Pocillos tinto				Copas agua				Implementos Cocina			
Tazas consomé				Copas pous-café				Ollas			
Tazas té				Copas brandy				Asadores			
CUBIERTOS				Copas jerez				Cucharones			
Cuchillos carne				Geniceros				Palas de servicio			
Cuchillos fruto				PLATERIA				Cuchillos			
Palas pescado				Bandejas grandes				Paelleras			
Palas mantequilla				Bandejas medianas				Tazas esmaltadas			
Tenedores carne				Bandejas pequeñas				ENVASE			
Tenedores pescado				Charoles de servicio				Botellas cerveza			
Tenedores postre				Salseras				Botellas Gaseosa			
Cucharas sopa				Hieleras				Canasta madero			
Cucharas postre				Pinzas				Canasta plástica			
Cucharas té				Jarros				OTROS			
Cucharas tinto				Soperas							
				Trinches para servir							
				Cafeteras							
				Azucareras							
				Samovares							
				Reververos							

Observaciones: _____

POR EL CLUB		POR EL SOCIO	
Despachado por: _____		Recibi Completo y en Buen Estado	
Llevado por: _____		Nombre _____	
		Firma, _____	
Recibido por: _____		Entregado por:	
Firma control portería _____		Nombre _____	
Fecha de recibo _____		Firma, _____	

NOTA: Si después de [2] días no han pasado a recoger el equipo, sírvase llama al Administrador del Club, Teléfono 212 92 13

8. CONCLUSIONES

En la actualidad las organizaciones diseñan sus procedimientos para fortalecer su estructura organizacional y mejorar la calidad de los bienes y servicios que prestan convirtiendo la optimización del tiempo y de los costos en la herramienta más eficaz para lograr el desarrollo sostenible representado en la secuencia organizada de actividades al distribuir responsabilidades dentro de la organización.

A través de una investigación documental realizada en este trabajo de grado se logro conocer la normatividad y los conceptos existentes acerca de la gestión por procesos y su influencia dentro de la estructura organizacional de una empresa identificando los pasos lógicos que deben tenerse en cuenta en el diseño e implementación de los procedimientos dentro de un área o departamento de la organización.

Al evaluar la estructura organizacional del Gun Club se optimizo el proceso comercial, a través del diseño del procedimiento de ventas directas, eventos y domicilios aportando a la organización una herramienta que permite fortalecerse y así cumplir con mayor efectividad los objetivos propuestos dentro de su planeación estratégica.

Se elaboró como herramienta de consulta un manual de procedimientos para el área comercial el cual permitirá a la organización identificar el objetivo, los responsables, el alcance, las actividades y los indicadores de los procedimientos de ventas directas, eventos y domicilios.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDE ESCRIBANO J, GRAVALOS CASTRO C, RODRIGUEZ DAPENA S, MARTINEZ PUEYO J, CASTELLS ARMENTER W, RODRIGUEZ CUELLAR E. Estudio del proceso "carcinoma de colon cirugía programada". Rev calidad asistencial, 1999; 14: 265-272.

ARCELAY SALAZAR A. Gestión de procesos. Rev calidad asistencial, 1999; 14:245-246.

BADIA A, Bellido. Técnicas para la gestión de la calidad. Ed tecnos.

BARON, Larrarte. Fundamentos de marketing. Madrid, Ed. ICAI, 1982.

COSTA ESTANY J M . Organización por procesos. Ed Masson. Barcelona 2001.

CHAMPY, James. Reingeniería en la gerencia, Barcelona, editorial Norma, 1996. P.37.

CHRISTOPHER, Martin. Marketing Relacional. Madrid, 1994.

DIEZ, Daniel. Gestión de procesos en un equipo de atención primaria, 1999. p.247-254.

Documento: ISO/ TC 176/ SC 2/N 544 R2. Diciembre de 2003.

DRUCKER, Peter F. Hacia una nueva Organización. El Tiempo. Colombia. 2003.

DRUCKER, Peter, F. Administración y Futuro, Buenos Aires, Ed. sudamericana, 1996. p.250.

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de empresas, análisis diseño y estructura. México, FCA- UNAM.

FUNDACIÓN FUTURA. Programa de Formación de Multiplicadores de Calidad. Colombia. 1995.

GARCIA, Anselino, Administración de la Productividad, Uso de indicadores. México,, p.126-128, noviembre, 1997.

GOMEZ, Ceja. Sistemas Administrativos, Mexico, Mc GRAW HILL 1997.

GONZALEZ I, LORENTE M F. Rediseño de proceso y evaluación de indicadores de tiempos de respuesta para la mejora de la calidad, 2000 p.402-407.

HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Colombia, Editorial Norma, 1994. p.349.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración, novena edición, editorial McGraw Hill, México 1990, p. 184.

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de procesos, 2001. p. 278.

O'KEEFFE, John, La empresa fuera de serie, Paidos, 1999.

PEPPARD, Joe. La esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios, México, Editorial Prentice. Hall Hispanoamericana, 1996. p.256.

PEREZ FERNANDEZ, José Antonio. Gestión por procesos, 1991. p. 296.

RODRIGUEZ, Francisco y GOMEZ BRAVO, Luis. Indicadores de calidad y productividad de la empresa, 1997.

SABINO, Carlos. El proceso de la investigación científica. Buenos Aires: El Cid Editor. 1978. 225p.

SIERRA, Bravo. Técnicas de investigación social. 8va. Edición. Editorial Paraninfo. 1996. 193p.

STONER, FREEMAN, GILBERT J.R. Administración, sexta edición, Editorial Prentice Hall, p. 344.

TERRY & FRANKLIN. Principios de la Administración, editorial Cecsca, p. 303.

INFOGRAFIA

www.dcc.unicamp.br

www.uhu.es

www.quality-consultant.com

www.mercado.com.ar

www.ilo.org

www.iaf.es

www.icontec.org.co

ANEXOS

Anexo 001

Formato de entrevista Planeación y direccionamiento estratégico

1. La planeación estratégica dentro de una empresa, hace referencia a los objetivos estratégicos planteados de acuerdo a la misión y visión que permite a una compañía establecerse y ser competitiva dentro de un mercado. Por lo anterior ¿Considera que dentro de la organización existe una planeación y unos objetivos estratégicos definidos? Cuales son? ¿Por qué **no** se ha implementado una planeación estratégica dentro de la organización?
2. ¿Cuál son las estrategias utilizadas para el cumplimiento de esos objetivos? Existe alguna documentación?
3. ¿Cuáles son los riesgos que considera pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas?
4. ¿Qué controles existen para mitigar los riesgos?
5. ¿Cuáles cree que son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa frente a la competencia en el mercado y como afecta el cumplimiento de los objetivos y estrategias?
6. ¿Qué conoce usted sobre este tema?
7. ¿Existen procesos definidos y documentados dentro de la organización que planteen un objetivo y posean un responsable? Cuales son?
8. ¿Dentro de los procesos definidos existen indicadores de cumplimiento que permitan hacerle seguimiento?
9. ¿Cómo se manejan esos indicadores y que estándares utiliza para la creación de estos?
10. ¿De acuerdo a los procesos que existen cuales considera usted que necesitan ser mejorados y porque?
11. ¿Cómo están organizados jerárquicamente los responsables de la planeación estratégica y de los procesos?
12. ¿Cómo se ven afectados los estados financieros por el resultados de los procesos?
13. ¿Cuales son las expectativas del proyecto que se va a desarrollar?

Anexo 002

Formato de entrevista Proceso, procedimientos y actividades

1. ¿Dentro del proceso de ventas, cuales son los tipos de ventas que se manejan en la organización?
2. ¿Cuáles son los clientes de cada uno de estos tipos de ventas?
3. Describa las actividades que se desarrollan dentro de cada tipo de venta.
4. ¿Quién es el responsable de cada uno de estos tipos de venta y que personas intervienen en el desarrollo de estas actividades?
5. Dentro del desarrollo de estos procesos, ¿Qué formatos se manejan para soportar y formalizar la venta?
6. ¿Cómo se definen los costos de la venta, la forma de pago y el tiempo?
7. ¿Cuáles son los recursos necesarios para la operación eficaz del proceso?
8. ¿Cuál es el tipo de medición y control que se desarrolla para el cumplimiento de los objetivos de estos procesos?
9. ¿Cuáles cree usted que son las deficiencias o debilidades del proceso de ventas?
10. ¿Cómo cree que se podría mejorar esta deficiencias?