

PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE SERVICIO A LA
MESA EN LOS RESTAURANTES DEL CLUB CAMPESTRE DE CALI

ROSA RENDON MORAN
KATHERINE VALENCIA LOPEZ

SAN MARTIN FUNDACION UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD ABIERTA DISTANCIA Y VIRTUAL
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2018

**PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA EN EL PROCESO DE SERVICIO A LA
MESA EN LOS RESTAURANTES DEL CLUB CAMPESTRE DE CALI**

**ROSA RENDÓN MORÁN
KATHERINE VALENCIA LÓPEZ**

**SAN MARTIN FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD ABIERTA DISTANCIA Y VIRTUAL
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA EN EL PROCESO DE SERVICIO A LA
MESA EN LOS RESTAURANTES DEL CLUB CAMPESTRE DE CALI**

**ROSA RENDÓN MORAN
KATHERINE VALENCIA LOPEZ**

**Proyecto de grado para optar el título de
Administrador de empresas**

**Director:
DIEGO CASTILLO TRIANA
Magister en Educación Superior**

**SAN MARTIN FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD ABIERTA DISTANCIA Y VIRTUAL
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	18
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	18
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	19
4. MARCO DE REFERENCIA.....	21
4.1 ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE	21
4.2 MARCO TEÓRICO.....	23
4.2.1 Ciclo de servicio	34
4.3 MARCO CONCEPTUAL	35
4.4 MARCO LEGAL	37
4.4.1 Constitución Política de Colombia.....	37

4.4.2 Norma Técnica. Nts-usna Sectorial Colombiana 007. Año 2017. Norma sanitaria de manipulación de alimentos. Ministerio de Industria y Comercio	38
4.4.3 Norma Técnica. Nts-usna Sectorial Colombiana 002. Año 2015. Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos	38
4.4.4 Norma Técnica. Nts-usna sectorial Colombiana 011. Año 2012. Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes.....	39
4.4.5 Convención de clubes	39
4.5 MARCO ESPACIAL	40
4.6 MARCO TEMPORAL	42
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	43
5.1 TIPO DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN.....	43
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	43
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	45
5.4.1 Cálculo del tamaño de la muestra	46
5.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	47
5.5.1 Diagnostico del experto.....	47
5.5.2 Entrevistas.....	48
5.5.3 Encuestas.....	49
6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	60
6.1 INFORMACIÓN GLOBAL DEL CLUB CAMPESTRE DE CALI	60
6.2 DIAGNÓSTICO POR EXPERTO	63
6.3 ENTREVISTA AL SEÑOR LUIS MARIO CORREA	63
6.4 ENTREVISTA AL SEÑOR LUIS GILBERTO CAICEDO	63
6.5 PLAN DE CAPACITACIÓN	65
6.5.1 Plan de capacitación personal de alimentos y bebidas al 2017	65

6.5.2 Encuesta de satisfacción evento fiesta del socio 2017 después de la capacitación inicial del año 2017.....	66
6.5.3 Plan de capacitación personal de alimentos y bebidas al 2018 según propuesta de mejora	69
6.6 PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR.....	74
6.6.1 Antiguo Procedimiento estándar de servicio mesa y bar, entrega de producto final.....	74
6.6.2 Procedimiento nuevo según propuesta de mejora en el servicio a la mesa.	79
6.7 MANUAL DEL CARGO	87
6.7.1 Antiguo Manual del Cargo.....	87
6.7.2 Nuevo manual del cargo.	92
6.8 FLUJO GRAMA DE SERVICIO ALIMENTOS Y BEBIDAS	97
7. SITUACIÓN FINANCIERA.....	101
8. CONCLUSIONES	122
9. RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS.....	128

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Capacitaciones personal año 2017	65
Tabla 2. Evento fiesta del socio año 2017.....	66
Tabla 3. Programa de servicio para escuela de meseros primera fase año 2018.	70
Tabla 4. Técnico mesa y bar segunda fase 2018.....	73
Tabla 5. Manual del cargo	88
Tabla 6. Nuevo manual del cargo.....	94
Tabla 7. Presupuesto de la propuesta de mejora	99
Tabla 8. Balance General año 2017	101
Tabla 9. Estado de Resultados año 2017.	103
Tabla 10. Ingresos socios al Club Campestre año 2017	104
Tabla 11. Proyección porcentaje incremento ventas.....	104
Tabla 12. Proyección precios de venta productos.....	105
Tabla 13. Proyección ventas años 2017 al 2022.....	106
Tabla 14. Liquidación gasto de nómina.....	108
Tabla 15. Proyección impuesto de renta años 2018-2022	109
Tabla 16. Proyección Estados de resultados año 2018 al 2022.....	110
Tabla 17. Proyección Flujo de Caja Club Campestre de Cali años 2018 – 2022	111
Tabla 18. Proyección Flujo de Caja Neto Alimentos y Bebidas año 2018 – 2022	112
Tabla 19. Proyección Cantidad incremento de ventas de postres	112
Tabla 20. Proyección ingresos de venta postres según propuesta de mejora	113
Tabla 21. Proyección costos de venta postres según propuesta de mejora	114
Tabla 22. Proyección gastos de operación postres según propuesta de mejora	115
Tabla 23. Proyección gastos de personal postres según propuesta de mejora ..	116
Tabla 24. Inversión diferida según propuesta de mejora.....	116
Tabla 25. Proyección costos de operación de postres	117

Tabla 26. Presupuesto capital de trabajo	118
Tabla 27. Proyección Estados de Resultados postres año 2018 – 2022	119
Tabla 28. Proyección flujo de caja postres según propuesta de mejora	120
Tabla 29. Evaluación financiera de la propuesta de mejora continúa	121

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Mapa comuna 22 Santiago de Cali	41
Figura 2. Mapa Barrio Ciudad Jardín	41
Figura 3. Mapa ubicación del Club Campestre de Cali	42
Figura 4. ¿Frecuencia con la que asiste a los restaurantes en el mes?.....	49
Figura 5. ¿Horario en el que asiste a los restaurantes?.....	50
Figura 6. ¿Tiempo de respuesta después de ordenar?.....	51
Figura 7. Asesoría del servicio en la elección de productos de la carta	52
Figura 8. ¿Cumple el servicio con sus expectativas?.....	53
Figura 9. ¿El léxico por el personal es el adecuado?.....	54
Figura 10. ¿La presentación personal del servicio es la esperada?	55
Figura 11. ¿El personal del servicio posee actitud de venta y servicio?	56
Figura 12. ¿El personal de servicio está enterado de información del club?	57
Figura 13. ¿Está de acuerdo con la rotación del personal de servicio a la mesa?	58
Figura 14. ¿Cuál es la importancia de capacitar al personal de los restaurantes?	59
Figura 15. Organigrama	62
Figura 16. Diagrama de flujo servicio a la mesa Alimentos y Bebidas	98

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Carta autorización Club Campestre de Cali.....	128
Anexo B. Diagnóstico de trabajo	128
Anexo B. Entrevista Maître de Servicio	131
Anexo C. Entrevista Ex director departamento	134
Anexo D. Encuesta socios	138
Anexo E. Felicitaciones fiesta de socio.....	140

INTRODUCCIÓN

Actualmente nos encontramos inmersos dentro de un mercado global altamente competitivo en el que las organizaciones se encuentran obligadas por medio de sus exigencias a la búsqueda de la excelencia en los servicios y/o productos ofrecidos a través de fuentes que generen calidad y competitividad al mismo tiempo, mejorando su posicionamiento en el sector al que pertenecen, con mejores beneficios y mayor valor económico para las empresas.

La gerente general de Altos Ejecutivos CPI (Communications & Power Industries) Internacional Inés Pardo, declaró en la Revista de Investigación de la Universidad La Salle que Hoy en día no se trata solamente de la calidad, de la cantidad, del tiempo de entrega o del precio ya que estas son características que deben venir establecidas dentro de los productos y/o servicios, ahora consiste en ofrecerle al cliente servicios que contengan el valor agregado a través de la experiencia de compra en la que se le demuestre la importancia que tiene dentro de la organización, es decir, realizar algo más de lo que a uno le piden o por lo que le pagan.¹

Teniendo en cuenta el enfoque del proyecto de investigación, el Club Campestre de Cali es una institución dinámica que ha prosperado a través del tiempo gracias al esfuerzo de innumerables personas que con cariño y dedicación, han trabajado incansablemente por ella, es una organización que se preocupa por impactar, además de la vida de sus miembros, la de sus colaboradores y su entorno. Es una de las organizaciones más importantes e influyentes de alta sociedad a nivel regional y nacional, distinguido y reconocido por ofrecer servicios hoteleros, deportivos, de alimentos y bebidas con altos estándares de calidad a sus socios o en los diferentes eventos programados por medio de convenios corporativos.

El Club Campestre de Cali fue fundado el 27 de octubre del año 1930 por el banquero Thomas Fagan y 7 empresarios vallecaucanos, quienes cristalizaron el sueño de crear un lugar donde se pudiera jugar golf y disfrutar de un bello paisaje

¹ PARDO, Inés. Que es valor agregado y como lo usan las empresas. Revista Merca 20 [en línea]. Bogotá, 2015. [Citado el 12 de Enero de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/>

con un escenario que guardara la majestuosidad de una reserva natural y la historia de una ciudad deportiva, solidaria y social.

El Club Campestre de Cali, cuenta con 435 empleados de los cuales 295 tienen vinculación directa y 140 se encuentran contratados a través de una empresa temporal; el Departamento de Alimentos y Bebidas tiene en su nómina 164 personas en ambas modalidades de contrato que corresponden a 62 meseros, 1 director de departamento, 1 asistente, 1 jefe de eventos, 1 chef ejecutivo, 2 ejecutivos de venta, 1 maître de servicio, 3 capitanes, 9 monitores de servicio, 2 coordinadores de bares, 8 bar tender, 20 cajeros, 3 suministros, 6 Houseman, 2 Food Checker y 42 personas en cocina, quienes deben tener la capacidad de brindar un excelente servicio al cliente creando estrategias para satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la actualidad el Club Campestre no ha parametrizado el protocolo de atención al cliente en el servicio de mesa lo que genera que la prestación de este servicio no cumpla con el más alto estándar de calidad en la atención.

Por lo anterior, la presente propuesta se refiere a la mejora continua en el proceso de servicio a la mesa en los restaurantes del Club Campestre de Cali debido que dentro de la gestión de servicio se deben tener procesos eficientes y estandarizados que aseguren no solo la satisfacción de las necesidades del cliente, sino también que la prestación recibida exceda sus expectativas generando en el mediano y largo plazo incremento en las ventas y la fidelización de los clientes.

En este trabajo se realizará un análisis global de la compañía, sus aspectos generales, el marco estratégico y el estado actual de la infraestructura física y humana con la que actualmente cuenta, de tal forma que al momento de finalizar esta primera parte, se debe tener una visión respecto la razón de ser de la organización y su funcionamiento, además de la estructuración actual de los procesos con los que cuenta para el desarrollo de sus actividades. Se revisará la documentación de protocolos existentes dentro del Departamento de Alimentos y Bebidas para sustraer la información necesaria para la estandarización del proceso de prestación de servicio en la mesa de los diferentes restaurantes.

Se presentará una propuesta de mejora continua de los procesos de servicio en la mesa de los restaurantes del Club Campestre de Cali, en la que se determinarán los procesos dentro del servicio para luego describir las técnicas de modelamiento de procesos, en los que se describirá cada uno de los momentos durante el servicio hasta su finalización, trabajando bajo un diagrama de contexto de

procesos en los diferentes niveles, para finalmente identificar las competencias humanas requeridas para la prestación del servicio.

Se propone un modelo de intervención participativa con su correspondiente plan de implementación.

Finalmente, teniendo cada uno de los resultados se sustentarán las conclusiones y recomendaciones, las primeras sintetizan los aportes más importantes del trabajo realizado, mientras que las segundas se orientan a establecer las actividades que permitirían aprovechar en mayor medida los resultados de la investigación que se llevará a cabo.

Dichas situaciones traerán al Club Campestre de Cali ventajas al momento de la atención en el servicio a la mesa ya que es importante que el personal de meseros aprenda a manejar los diferentes tipos de clientes que existen, los cuales pueden ser exigentes, apurados, indiferentes, pacientes, prepotentes o irritables; es por ello que la persona encargada de atender al cliente debe estar preparada para tratar de forma excelente y con la debida instrucción la situación detallando cada momento del proceso para asegurar la obtención del éxito en el servicio.