

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
CLUB DE CAZA Y PESCA EN CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA**

**LEPSI VIVIANA MUÑOZ RIOS
DIEGO FERNANDO ZAPATA AVENDAÑO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2014**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
CLUB DE CAZA Y PESCA EN CAICEDONIA VALLE**

**LEPSI VIVIANA MUÑOZ RIOS
DIEGO FERNANDO ZAPATA**

**Trabajo de grado en la modalidad de asesoría y consultoría como requisito
para obtener el título de Administradores de Empresas**

**Asesora:
Doc. FRANCY JANED SARRIA ROJAS
Esp. Gestión del Talento Humano**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2014**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad _____ **Fecha** _____

Dedicatoria

A Dios,
a mis padres Magda Luz Ríos y Emiliano Muñoz,
a mi tío Carlos Nolber,
a mi abuela Isaura Marín,
a mi sobrino Juan Felipe,
a mis hermanas Daniela y Milena
a mi tía Laura Rosa Marín

Gracias por el apoyo incondicional, respeto y cariño que me demostraron a lo largo de este proceso, y que me brindaron las bases necesarias para forjar los principios que hoy me llevan a ser la persona que soy, para dar un paso tan importante en mi vida personal y profesional, como el que hoy realizo. Gracias a esa persona tan especial por su cariño, consejos y apoyo que han hecho de mí una mejor persona; mil gracias a todos por la confianza y el cariño.

Agradecimientos

A todas aquellas personas que hicieron parte de mi proceso de formación académica como lo fueron docentes y compañeros de clase, a todos mil gracias por sus aportes y conocimientos.

A mi compañero Diego Fernando Zapata, a quien le agradezco profundamente por el compromiso que demostró a lo largo de este proyecto y por ser un pilar importante en la culminación de este objetivo.

A la profesora Francy Janed Sarria, asesora de nuestro trabajo de grado mis más sinceros agradecimientos por su apoyo y dedicación, porque además de ser una excelente profesional es una gran persona que influyo en nuestra formación como profesionales integrales dándonos a conocer que los valores, principios y cualidades siempre deben prevalecer y hacer parte de nuestro actuar administrativo.

Al Club de Caza y Pesca, muchas gracias por la disponibilidad e interés por el proyecto, y en especial a su gerente Carolina Hurtado por su tiempo y colaboración.

Lepsí Viviana Muñoz Ríos

DEDICATORIA

Gracias a Dios,
a mi madre,
a mis hermanas,
a mi tía,
y a mi novia.
A ustedes que fueron mi apoyo,
mi impulso, mi razón,
y mi pasión,
y en especial a mis sobrinos
Natalia, Julián, Santiago, Daniel y Mathías
por ustedes es que he realizado todo,
y por quienes vale la pena hacer mucho más
Para ustedes, es todo esto...

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado representa el esfuerzo de muchas personas, que a lo largo del proceso de formación en la Universidad del Valle, me brindaron su amistad, conocimiento e incondicionalidad, entre ellos, compañeros, profesores y administrativos, a mi compañera Lepsí Viviana por su compromiso con el proyecto, y a la profesora Francys Janed Sarria, por su tiempo, paciencia y elocuencia, que sin su compromiso no hubiera sido fácil darle término a nuestro proyecto y carrera, de la cual me siento muy satisfecho.

Diego Fernando Zapata Avendaño

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
ANTECEDENTES	11
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	12
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
CAPÍTULO II	
OBJETIVOS	15
OBJETIVO GENERAL	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
CAPÍTULO III	
JUSTIFICACIÓN	16
CAPÍTULO IV	
DISEÑO METODOLÓGICO	19
ÁREA DE ESTUDIO	19
TIPO DE ESTUDIO	19
METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	19

CAPÍTULO V

MARCO REFERENCIAL	21
MARCO ORGANIZACIONAL	21
HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	21

CAPÍTULO VI

MARCO CONCEPTUAL	24
CONCEPTUALIZACIÓN	24

CAPÍTULO VII

MARCO TEÓRICO	26
----------------------	-----------

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA (DOFA)	38
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	39
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)	40
CRUCE DE VARIABLES (DOFA)	41
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)	42

CAPITULO IX

DECLARACIÓN ESTRATÉGICA DEL CLUB DE CAZA Y PESCA-CAICEDONIA VALLE	43
--	-----------

CAPÍTULO X

IDENTIFICACIÓN DE CARGOS DEL CLUB DE CAZA Y PESCA-CAICEDONIA VALLE	46
---	-----------

CAPÍTULO XI

MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DE CAZA Y PESCA CAICEDONIA VALLE	52
--	-----------

CAPITULO XII

PLAN DE ACCIÓN	108
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	
WEBGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El proceso de direccionamiento estratégico se desarrolla para identificar e implementar estrategias de cambio en los procesos críticos de la empresa, a través de la formulación de herramientas organizacionales (misión, visión, valores y políticas) que la rigen, con la finalidad de ser divulgados, y con ello convertirlos en parte de su cultura organizacional y hacerlo parte integral del proceso administrativo, en procura de la sustentabilidad y mejoramiento continuo de la misma.

Por tal razón varios estudiosos en la materia han pasado años en el proceso de interpretar los diferentes modelos administrativos, mientras los aplican a entes productivos complejos; alcanzando la estandarización teórica de dichos estudios que permitan dar resultados más eficientes para las organizaciones, entre los teóricos más reconocidos están Ken Andrews, Michael Porter, Henry Mintzberg, Henry Fayol, Thompson y Strickland, Kaplan y Norton, entre otros; resaltan la importancia del proceso administrativo y de una estructura interna determinada como garante de que la realización de las actividades será llevada a cabo de la mejor manera.

En el Club de Caza y Pesca, se llevará a cabo un estudio que permitirá evidenciar el grado de eficiencia de las actividades e identificar los niveles de integración entre los individuos y su labor; lo que posteriormente permitirá la caracterización y formulación de las diferentes directrices administrativas que requiere ésta para un mejor desempeño en las áreas tanto administrativa como funcionales de la empresa y que sirvan de plataforma para la consecución de sus objetivos.

En relación con lo anterior, se pretende llegar a direccionar y desarrollar los elementos propios que conciernen a la creación coherente del horizonte organizacional (misión, visión, estructura organizacional, principios corporativos y un análisis interno y externo), para la empresa, que sustenten el accionar futuro

de la misma, mientras evidencian la labor administrativa como eje transversal de las actividades y tareas que son llevadas a cabo en su interior.

Estas técnicas y herramientas permiten que los procesos que se realicen dentro de las organizaciones puedan alcanzar niveles más altos en cuanto a productividad, eficiencia y calidad, proporcionando una sinergia en los procesos y así lograr que los objetivos de la empresa se lleven a cabo.

En consecuencia lo que se pretende con el siguiente trabajo es desarrollar el Direccionamiento Estratégico del Club de Caza y Pesca, otorgándole un orden lógico y una estructura interna clara, que beneficie los procesos, siendo estos llevados a cabo de una mejor manera.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES

La mayoría de los centros recreacionales por su naturaleza empírica han dejado de lado la construcción de su direccionamiento estratégico como tal, ya que, las empresas orientadas a este fin, dedican poco esfuerzo al desarrollo de este tema tan importante y crucial para la formulación lógica de su estructura organizacional.

En relación con lo anterior, las empresas del sector de la recreación deberán asumir en su actividad la satisfacción de las necesidades de sano esparcimiento del individuo, mientras coopera con el desarrollo integral del ser humano.

Para ello, se debe partir de la premisa que el individuo posee un alto nivel de complejidad en su salud (Núñez y Tobón, 2005) en términos físico-psicológicos, teniendo en cuenta esto, él posee un potencial inagotable de mejoramiento y afán en procura de una vida satisfactoria y plena, que se encuentra ligada a las posibilidades brindadas por su entorno y que permiten el potencializar sus características.

De igual manera, dichas características atienden a la condición personal y humana de cada individuo y su presencia se hace notoria en efecto de la consecución de las necesidades propias del ser (Abraham Maslow, 1954), que por su naturaleza intangible eran despreciadas en los ámbitos formativos y laborales; ahora, la sociedad contemporánea consiente de que el desempeño del individuo en dichos contornos responde a la sinergia generada por el entorno en términos de agregados de carácter físico, psicológico, social económico y familiar; prevé en su actividad el mejorar la calidad de vida del mismo y evaluar periódicamente dichos aspectos de él, para las áreas correspondientes a cualquiera de los ambientes en su rol formativo y/o laboral.

En este orden de ideas, el individuo y el concepto de recreación se encuentran estrechamente ligados, la necesidad de una recreación, que logre satisfacer sus apetencias y aspiraciones ya sean naturales, o culturales y de progreso. Al respecto, Butler (1969), dice que la recreación es una fuerza vital que influye en la vida de las personas, es esencial para la felicidad y la satisfacción de la existencia, ya que mediante estas actividades el individuo crece, desarrolla su capacidad y su personalidad; más aún, en términos de productividad y eficiencia, en lo que a su desempeño competitivo se refiere, hoy día las organizaciones e instituciones guían sus esfuerzos a desarrollar estrategias que permitan satisfacer las necesidades del ser, y para las mismas resulta benéfico la generación de convenios con otras entidades que les permitan llevar a cabo estos fines, mientras orientan dichas perspectivas a la actividad que éste realiza en dichos ámbitos.

Entre las actividades más comunes que se realizan en procura de la consecución del sano esparcimiento, se encuentran aquellas que implican el asistir a lugares donde se hallen los diversos escenarios propicios (áreas verdes, canchas para los diferentes deportes y áreas adecuadas para la práctica de diversas disciplinas atléticas, piscinas, lagos, restaurantes, juegos infantiles, entre otros) para dichos fines, y que permitan la integración e interacción de los individuos; los de mayor concurrencia son los de carácter recreacional como parques y clubes, en que es más común y factible acceder a espacios adecuados para llevar a cabo actividades tanto individuales como colectivas.

Sin embargo, la mayoría de centros recreacionales en Colombia carecen de un horizonte organizacional estructurado como tal, debido a que estas empresas en un notorio porcentaje no presentan un direccionamiento estratégico, que permita la delimitación de las funciones en los diferentes cargos administrativos y operativos de la organización.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la actualidad la tecnología conjugada con una visión amplia de lo que la recreación encierra, ha venido desarrollándose a pasos agigantados en cuanto a la prestación del servicio se refiere, además de las nuevas actividades que se incorporaron como atracciones adicionales a lo que comúnmente se hallaba en centros de este tipo, llevando la competencia a un nuevo nivel.

El Club de Caza y Pesca, no exento de este nuevo nivel de competencia ha adquirido un horizonte como empresa y consciente que desde sus inicios ha desarrollado sus actividades de manera empírica, aún más, cuando en ella se presentan falencias en cuanto a su direccionamiento estratégico, capacitación de personal, manual de funciones y un plan de acción dinámico que permita la integración de actividades, que derivan en una evidente falta de planeación, y de la poca claridad que sus empleados tienen frente a su quehacer organizacional, situaciones en las que sus repercusiones se evidencian en el grado de satisfacción del cliente, por tanto, y en relación a las perspectivas de crecimiento personal y empresarial, la empresa ha querido recibir este nuevo reto con un mejor proceso administrativo.

Como se mencionó anteriormente, debido a la informalidad que se presenta actualmente en la mayoría de los centros recreacionales y turísticos Colombianos, que carecen de declaración estratégica y herramientas administrativas acordes a su actividad, de carácter imprescindible para su óptimo funcionamiento, hace que se convierta en una desventaja notoria para la empresa desde el punto de vista empresarial ya que la competencia y las exigencias de los clientes son cada vez mayores en cuanto a la calidad del servicio, por ende, la empresa debe ir creciendo y mejorando para hacer frente a todas estas problemáticas que le presenta un entorno competitivo.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el direccionamiento estratégico al Club de Caza y Pesca le proporcionará las directrices para el logro de los objetivos y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el análisis del sector interno y externo puede convertirse en una herramienta estratégica para el funcionamiento eficaz del Club?

¿Para qué sirve la elaboración de la misión, visión, objetivos y principios del Club de Caza y Pesca dentro de sus propósitos empresariales?

¿Cómo el Manual de Funciones puede ayudar a mejorar las prácticas administrativas y operacionales del Club de Caza y Pesca?

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el direccionamiento estratégico del Club de Caza y Pesca en el municipio de Caicedonia Valle, con el fin de establecer una estructura interna que conlleve al logro de los objetivos y un rumbo organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis interno y externo DOFA, MCI, MEE, MPC, que puede convertirse en una herramienta estratégica para el funcionamiento eficaz del Club.
2. Elaborar la misión, la visión, objetivos y principios para establecer un punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de esta.
3. Diseñar la estructura organizacional que se ajuste a las necesidades de la empresa.
4. Elaborar el manual de funciones a los respectivos cargos que proporcione mejores prácticas organizacionales.
5. Diseñar un plan de acción que procure por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO III

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo contribuye a plantear y desarrollar en la organización unos elementos y herramientas administrativas que le permitan actuar de forma organizada en los diferentes contextos interno y externo, donde disminuya la incertidumbre y mejore el desempeño laboral de cada uno de los integrantes, reflejándose en la eficiencia y efectividad en los diferentes procesos; debido a que, actualmente se cuenta con un proceso administrativo incipiente, donde se hace notoria la ausencia de un direccionamiento estratégico que encamine la empresa hacia sus propósitos; de igual forma, se hace imprescindible la capacitación del personal que labora allí, en procura de que la realización de sus actividades laborales sea bajo un proceso de asignación de funciones y evaluación de perfiles, evitando de esta manera que cada orden emitida sea fruto de la improvisación.

De acuerdo con lo anterior, el Club de Caza y Pesca al finalizar el mismo recibirá elementos estructurales y directrices que le sirvan como eje para su actuar administrativo, mientras estas mismas, servirán de referencia para el desarrollo normal de sus actividades y de plataforma en la búsqueda de mejora en las diferentes actividades que se encuentren con falencias o que no alcancen el nivel óptimo de la misma.

De igual manera, se ha propuesto trabajar un direccionamiento que proporcione parámetros de acción para cada cargo, mientras se orienta a la integración de todos los individuos que hacen parte del personal de la empresa, en este proceso, a la vez que se pretende alcanzar un pensamiento acorde con el plan, la visión estratégica y el largo plazo; en procura de ofrecer herramientas fundamentales que como resultado le dé un nivel óptimo de competencia que lo posicione como una empresa capaz de realizar un sin fin de actividades, mientras brinda al mercado un servicio de calidad.

“El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer”¹.

No obstante, el hacer caso omiso a la formulación y desarrollo de un direccionamiento estratégico adecuado, haría que la empresa incurriera en una pérdida progresiva de clientes, y por ende, en la consecución del nivel óptimo de competencia, desembocando en intentos infructuosos por cumplir a cabalidad las exigencias de un entorno competitivo, que por el dinamismo propio del sector, la dejaría rezagada.

Por otro lado, para los asesores resulta ser una primera aproximación en la actividad administrativa, en la que se les permite el uso del conocimiento teórico, y con ello, reafirmar los saberes en las áreas implicadas a lo largo del desarrollo del mismo, como un ejercicio que les proporcionará experiencia laboral y que dependiendo de las habilidades, destrezas, grado de pericia en la solución de inconvenientes, toma de decisiones y manejo óptimo de los recursos tanto tangibles como intangibles, medirá el nivel de competencia en que se encuentran y de igual forma les servirá de referente como profesionales, todo en aras de participar en el mercado laboral.

¹ PALACIOS, Edwin. Crear una Empresa. Plan de Negocio. Colombia 2012

De igual forma, el beneficio se refleja en las actividades que se desarrollan a lo largo de la construcción teórica del direccionamiento estratégico en el que se evidencia el manejo sinérgico de los conocimientos concernientes a la gestión organizacional por parte de los asesores y que manifiesta para todos los efectos el manejo eficiente de los recursos cognitivos.

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

ÁREA DE ESTUDIO

El lugar donde se realiza el estudio son las oficinas administrativas del Club de Caza y Pesca, ubicado en el kilómetro 1 Vía Aures en el municipio de Caicedonia Valle.

TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo del direccionamiento estratégico en el Club de Caza y Pesca el tipo de investigación que se realizará corresponde al tipo de investigación descriptivo-explicativo ya que, su propósito será analizar e interpretar los datos para dar alternativas de mejora.

METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica mediante la cual se obtienen los datos necesarios para cubrir la investigación es:

Información Bibliográfica: Información de libros que se refieran a las teorías administrativas, direccionamiento estratégico y planeación organizacional. Al conocimiento que los sociólogos orientados a la administración proporcionan como modelo de enseñanza de las actividades gerenciales y la cual sirve de base para la sustentación de las organizaciones.

Información por observación: Se recurre a la información de los procesos realizados en el club de caza y pesca, a la forma como se llevan a cabo, a través del análisis de las actividades propias de cada uno de los cargos, las tareas que se realizan para obtener información en forma de datos.

Entrevista: Por medio de la cual la gerencia nos da a conocer su punto de vista organizacional, la evolución de la empresa y la importancia de darle un rumbo organizacional a la misma y su expectativa con respecto a los elementos que le proporcione la consecución de un direccionamiento estratégico.

CAPÍTULO V

MARCO REFERENCIAL

Es bastante frecuente encontrar empresas que no cuenten con un direccionamiento estratégico adecuado y que no direccionen sus esfuerzos a la conformación de este punto, siendo este primordial para establecer bases que desde la conformación de la empresa le permitan con el tiempo crecer y posicionarse, es por esta razón que la función (organizar) en el proceso administrativo es vital y la omisión de hacerlo puede acarrear consecuencias entre las cuales se encuentran, que sus empleados no estén encaminados en rumbo paralelo con la dirección correcta, que presenten poca identidad o sentido de pertenencia con la organización, esto se presenta porque no cuentan con un manual de funciones ni un horizonte organizacional claro que delimiten su actuar y que les permita tener pleno conocimiento de los procesos y del aporte que su función cumple con el objetivo general de la empresa.

Por este motivo, se hace necesario un análisis que permita el diseño y la elaboración de perfiles de cargos y así proporcionar una mejor distribución de los mismos, siendo este uno de los componentes más importantes para el aprovechamiento de las mejores cualidades y competencias que los trabajadores puedan aportar a su área de trabajo, haciéndola más eficiente y dinámica, debido a que, la mala conformación de las mismas, constituyen uno de los problemas más graves que una empresa puede sufrir; porque se convierte en una desventaja competitiva y genera infinidad de inconvenientes que repercuten en la eficiencia de la organización.

MARCO ORGANIZACIONAL

Historia de la Organización:

“La fuerza de una idea hace realidad un sueño” esta es la frase célebre de los fundadores del club de caza y pesca. La creación de esta empresa surge de la

siguiente manera, un grupo de amigos aficionados a la caza y la pesca, navegaban ríos trasegaban montes, iban, venían y volvían con la ilusión de tener una exitosa caza y pesca, esas continuas travesías generaron una maravillosa idea, la de fundar un club en la ciudad, el club de caza y pesca, se reunieron un día en el café (el polo) y convinieron en hacer una reunión especial para organizar o hacer un club de caza y pesca, donde todos los cazadores y pescadores fueran socios, más tarde en la casa de don ancisar Montealegre uno de los socios fundadores se reunieron todos y allí organizaron el acta donde se nombra así mismo la junta directiva, así comenzó todo continuaron trabajando y posteriormente decidieron fundar una sociedad de derecho que fue el club de caza y pesca Caicedonia S.A. Eligieron un sitio estratégico con un hermoso paisaje tupido con exuberantes guaduales y arboles abiertos al cielo ubicado en el kilómetro 1 Vía Aures, en la partida tres esquinas estaba la fonda que tomaba el mismo nombre (fonda tres esquinas) que se convirtió en la sede inicial del club de caza y pesca en Caicedonia. Es así como el 27 de Abril de 1957 se oficializa la creación del club de caza y pesca, con picos, palas, un tractor y fortalecidos por el hecho de ver realidad su sueño se empieza a construir el lago, aprovechando la pequeña laguna ubicada en lo que se llamaba el potrero la viuda, transformando y aprovechando un recurso natural como este en un hermoso, amplio y cómodo lago de pesca que hoy alberga miles de peses que hacen las delicias de quienes gustan la práctica de la pesca artesanal.

El crecimiento de la empresa no se hizo esperar poco a poco fue expandiéndose no solo en terreno sino en prestigio y reconocimiento, convirtiéndose hoy en día en uno de los sitios turísticos más visitados del municipio de Caicedonia; contando en la actualidad con 53 socios, y 25 empleados. Ofreciendo servicios de excelente calidad como el servicio de restaurante donde su gastronomía lo convierte en un sitio más atractivo para propios y visitantes con los más deliciosos platos típicos de la región y del municipio, el servicio de fonda, la pesca deportiva ha tenido gran éxito y acogida por parte de sus clientes, igual que los paseos a caballo, el

sendero ecológico, las piscinas, las canchas deportivas entre otros hacen del club de caza y pesca una empresa dedicada al bienestar de sus visitantes.²

² Vitelio Naranjo (socio fundador)

CAPITULO VI

MARCO CONCEPTUAL

Es importante resaltar el término “direccionamiento” ya que las empresas emplean de forma distinta esta expresión y de su ejecución depende que las mismas encaminen sus esfuerzos a una finalidad, lo que se convertiría en el logro de los objetivos organizacionales, conservando los lineamientos de su misión y su visión. Para lograr a cabalidad lo anterior y tener un horizonte organizacional claro es preciso que la empresa cuente con una organización interna adecuada.

En relación con lo anterior, y para realizar una mejor conjugación del concepto se debe abordar a la estrategia como el complemento idóneo de la dirección, en la consecución coherente del que, como y cuando; en el que hacer organizacional con respecto a sus clientes, tanto fijos como potenciales, a las actividades programadas y a la evolución de los servicios que presta la empresa acorde con los requerimientos cambiantes del entorno y los individuos.

El proceso administrativo es la base para el sostenimiento y buen desarrollo de cualquier empresa y/u organización ya que sin este no existiría un orden lógico y eficaz en la distribución de funciones tales como planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y materiales, alcanzar los objetivos propuestos y garantizar la conservación de la empresa y sus miembros.

CONCEPTUALIZACIÓN

El direccionamiento, permite el desarrollo organizacional a partir de instrumentos metodológicos mediante los cuales se establecen los logros esperados y los indicadores para controlar e identificar los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, visión y objetivos establecidos; para ello, se hace indispensable el uso de matrices como la **Dofa**: que permite el identificar las debilidades y fortalezas de carácter

interno de la empresa que correspondan a todos los activos, recursos y habilidades que posee; en tanto que las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos y como tales están fuera del control de la empresa. Pero con el fin de una mejor consecución de resultados se incluyen en estos la competencia, la demografía, la economía, la política, factores sociales, legales y culturales, como referentes de un proceso de mayor cobertura.

Además, se hace recurrente el uso continuo en este proceso de **estrategias**, que permiten hacer un buen aprovechamiento de los recursos y para la maximización de los mismos se debe tener en cuenta, un análisis de entorno que propenda por la definición de los lineamientos y dar una idea clara del panorama actual de la empresa; tarea que se complementa con un correcto desarrollo del **manual de funciones**, donde se presenta de forma ordenada información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo, que contiene un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada trabajador en sus actividades cotidianas; en este mismo orden de ideas, el **organigrama**, *“representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría”*³, que proporcione un orden jerárquico y una mejor distribución de las actividades tanto por área como por nivel de la empresa.

Mientras, el **plan de acción**, Prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, de esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. (5ta. Ed). Editorial Mc. Graw Hill. 1999

CAPITULO VII

MARCO TEÓRICO

Con el fin de abordar los apartes teóricos aplicables a los temas que serán tratados en este proyecto, se hace relevante, destacar aquellas que por su relación directa con el mismo y la importancia en el proceso administrativo servirán como eje transversal para la realización de la asesoría y consultoría en la empresa Club de Caza y Pesca.

HENRY FAYOL⁴: (1841-1925), Creador de la **Teoría Clásica**, nació en Constantinopla y falleció en París. Fue uno de los principales contribuidores al enfoque clásico de la Administración. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años en 1860, ingreso a una empresa metalúrgica y carbonífera donde desarrolló toda su carrera. Expuso sus ideas en la obra *Administración Industrial y General (Francia 1916)* y desarrollo todo un modelo administrativo de gran rigor para su época.

Fayol define el acto de administrar como *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*. Estos elementos que constituyen el proceso administrativo se hallan presente en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.⁵

Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.

Organización: construir las estructuras material y social de la empresa

Dirección: guiar y orientar al personal

Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

⁴ FAYOL, Henry, Biografía, tomado de: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición. Editorial McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 2006

Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

MICHAEL PORTER: (n. 1947, Ann Arbor, Michigan) es profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Es presidente del Institute for Strategy and Competitiveness¹ de la HBS, y también dirige el programa de dicha institución de la Universidad de Harvard dedicado a nuevos CEOs y presidentes de grandes corporaciones.

Desde una orientación primera a temas de competitividad, con innovaciones tan importantes como la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los clúster, los grupos estratégicos o los conceptos mismos de ventaja competitiva y estrategia, Porter ha ido poniendo cada vez más el foco en el entorno social de compañías y corporaciones, siempre desde esa orientación competitiva. Fruto de ello, durante estas dos primeras décadas del siglo, son sus aportaciones relativas a responsabilidad social y valor compartido.

Los trabajos de Porter han recibido el reconocimiento de numerosos gobiernos, corporaciones y círculos académicos. Destacado en varios rankings como el más influyente experto académico en dirección de empresas y competitividad, Porter es considerado como el padre de la estrategia empresarial actual.

Las cinco fuerzas de Porter:

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de Negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores.

Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de

un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

HENRY MINTZBERG: es un académico internacionalmente reconocido y autor de negocios y gestión; escribe prolíficamente en las áreas de gestión y estrategia de negocios. Su trabajo inicial, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, critica algunas de las prácticas del planeamiento estratégico actuales y es considerada lectura requerida para cualquiera que seriamente desee considerar tomar un rol de definición de estrategias dentro de su organización.

Es miembro de la Strategic Management Society Mintzberg maneja dos programas que el mismo ha diseñado para enseñar su enfoque alternativo de management y planificación estratégica en McGill University:

International Masters en Practicing Management (I.M.P.M.) en asociación con McGill Executive Institute. International Masters for Health Leadership (I.M.H.L.).

Es dueño y fundador de Coaching Ourselves International, empresa privada que utiliza el enfoque alternativo de Mintzberg para el desarrollo empresarial aplicado directamente al sitio de trabajo. Actualmente está casado con Sasha Sadilova y tiene dos hijas, Susie y Lisa de un anterior matrimonio.

En su teoría Estrategia Organizacional, Mintzberg, plantea que la estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo.

Lo anterior se realiza en la Formulación y puesta en práctica de la estrategia, donde la empresa debe desarrollar sus declaraciones de Visión (vista a largo plazo de un futuro posible), de Misión (el papel que la organización se da sí mismo

en la sociedad), de los objetivos corporativos, así como también el establecimiento de una estructura funcional⁶.

STRATEGY SAFARI

Henry Mintzberg - Joseph Lempel - Bruce Ahlstrand –

Aunque de alguna manera visitada por todo ejecutivo que se precie, la estrategia y su proceso de formación para la gran mayoría sigue siendo territorio desconocido. No obstante, desde cualquier puesto gerencial se la habrá visto evolucionar con la época, adoptando y descartando con igual convicción cada nueva teoría o enfoque metodológico. Asociado a menudo con la forma y no con el fondo, el proceso de formación de la estrategia fue objeto de estudio de la teoría del management desde su nacimiento. Planeamiento estratégico, análisis FODA, proyección de escenarios, el concepto de visión y la teoría del juego son algunos de los conceptos que en las últimas décadas se han sumado eclécticamente en la práctica de la dirección estratégica. Con o sin consultor de soporte, directores y gerentes los han usado con mayor o menor éxito y han contribuido con la experiencia a corroborar, refutar o adaptar las premisas teóricas. En este "cuaderno de viaje", tres especialistas en estrategia, puestos a observar la teoría a la luz de la realidad empresarial, describen sus impresiones del paisaje. Las organizaron en diez "escuelas" agrupadas en tres grandes tipos. Las descriptivas se limitaron a ordenar lo "visible". Las prescriptivas empezaron a ocuparse del contenido y la más ecléctica, y por ello única en el grupo, reconoció que no todo es como debe ser ni lo que debe ser alguna vez llega a ser. En ese camino más de un gerente se sentirá representado. Y los que no se reconozcan contarán con herramientas para armar el rompecabezas del proceso que siguen a la hora de diseñar su estrategia, y detectar las piezas que faltan. Henry Mintzberg es profesor en el Insead, Fontainebleau, y en la Universidad McGill de Montreal, Canadá.

⁶ CUERO, Junior, et al, Planeación Estratégica según Mintzberg, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, 2007, págs. 29, 35

Joseph Lampel tiene a su cargo la cátedra de Management estratégico en la Universidad de Saint Andrews, y Bruce Ahlstrand es profesor en la Universidad de Trent, Canadá.

Con ustedes, la bestia

En busca de un elefante al que nadie ha visto completo, empezaremos un safari por las diez escuelas de management que trataron de describir el proceso de formación de la estrategia, una bestia de la que todos hablan pero que sólo han observado por partes. Esas diez escuelas pueden agruparse en prescriptivas —las tres primeras— y descriptivas, las seis siguientes. La última, la escuela de la configuración, es dueña absoluta de su categoría. Una visión integradora que procura acercarse a lo que termina siendo un elefante completo.

1. La escuela del diseño

La estrategia como proceso de concepción

Las premisas

- La formación de la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- La responsabilidad de ese control y carácter consciente es del CEO.
- El modelo de formación de la estrategia debe ser simple e informal.
- La mejor estrategia resultará de la aplicación del modelo al caso particular: lo importante en su formulación es evaluar la situación específica y aplicar el proceso corrector para formularla.
- El proceso de diseño está completo cuando la estrategia se formula como perspectiva.
- La estrategia debe ser explícita.

- La estrategia debe implementarse una vez formulada por completo. Consistente con los principios clásicos de racionalidad —al diagnóstico sigue la prescripción y sólo entonces llega la acción—, esta escuela separaba claramente el pensamiento de la acción. Por lo tanto, si la estructura sigue a la estrategia deberá reformularse con cada cambio estratégico

2. La escuela del planeamiento

La estrategia como proceso forma

Algunos desarrollos recientes Más allá de las variaciones sobre el modelo central, hubo algunos desarrollos posteriores específicos. La ya mencionada planificación de escenarios, por ejemplo, aun asumiendo que el futuro es impredecible, procura, especulación mediante, definir una variedad de entornos probables. Un ejercicio que puso de moda la Royal Dutch

UBA-FCE-Dirección General (459-13)

Shell a mediados de los '80. Aun cuando ninguno de los escenarios se ajuste completamente a la realidad, la actividad en sí resulta estimulante. Por su parte, aunque muchos lo consideren autónomo, los alcances del control estratégico son idénticos a los de la planificación estratégica. Se lo incluye entre los tres estilos de elaboración de estrategias de las grandes corporaciones: una versión híbrida que combina la promoción de los intereses corporativos del planeamiento estratégico —todo se resuelve en la casa matriz— y la autonomía de las unidades de negocios típica del control financiero en el que el presupuesto es la herramienta de control

3. La escuela del posicionamiento

La estrategia como proceso analítico

También ganó popularidad por esta época la teoría del juego. Desarrollada inicialmente por Von Newman y Morgenstern en 1947 para el análisis de la política

nuclear de las superpotencias durante la guerra fría, ya había sido usada en economía cuando la descubrió la estrategia. Como los países, las empresas a veces se encuentran en situaciones en las que la competencia sin límites produce perjuicios a todos: es preferible la cooperación. Aunque transformar el juego de suma cero en un juego de suma positiva, o "ganador-ganador", no se logra si no se usan otras estrategias. Brandenburger y Nalebuff en un artículo que escribieron en 1995 pusieron el ejemplo de la industria automotriz norteamericana, que se debatía en el vicioso ciclo de la guerra de precios hasta que General Motors decidió quebrarlo con una tarjeta de crédito que garantizaba a sus usuarios un descuento en compras futuras de automóviles de GM. Otros la siguieron asumiendo, lo que en esta teoría se llama compromisos creíbles; en este caso, competir por la lealtad del cliente y no por el UBA-FCE-Dirección General (459-13) aumento de las ventas en el corto plazo. Aunque contempla una serie de estrategias posibles, en realidad, la teoría del juego no ayuda al estratega a resolver sino a pensar.

4. La escuela entrepreneur

La estrategia como proceso visionario

Según esta escuela, descriptiva, la organización es el resultado de los dictados del líder y el entorno o medio, es decir, el terreno de maniobras en el que se mueve. El concepto central de esta escuela es la visión: una representación mental de la estrategia, creada o, al menos, expresada por el líder. Esa visión sirve como inspiración y como idea fuerza para la acción. Es una imagen antes que un plan completamente articulado, por lo que se mantiene flexible de modo tal que el líder pueda adaptarla en función de la experiencia.

5. La escuela cognitiva

La estrategia como proceso mental Para comprender la visión estratégica y la forma en que se desarrollan las estrategias se hizo necesario hurgar en la mente

del estratega, es decir, entrar en el campo de la psicología cognitiva. Los estrategas en su mayoría son autodidactas: arman su estructura de conocimiento y esquemas de pensamiento a partir de la experiencia directa. Esa experiencia los transforma, el entrepreneur modifica su conducta en consecuencia, con lo cual reformula la experiencia subsiguiente, para reiniciar así el ciclo. El análisis de esta dualidad conocimiento/experiencia abre dos líneas dentro de la escuela. Una, más positivista, considera al procesamiento y estructuración del conocimiento, un esfuerzo para producir algún tipo de reproducción objetiva del mundo: como una cámara que revela el mundo, acercando y alejando el objetivo según el criterio del dueño. La otra, más subjetiva, asocia la estrategia con una interpretación del mundo: una creación de la mente a partir de lo que vio afuera

6. La escuela del aprendizaje

La estrategia como proceso emergente Si el mundo de la estrategia es tan complejo, ¿cómo hacen los estrategas para crear estrategias? Aprenden con el tiempo. Se podría decir que esta escuela se inició con la publicación de *The Science of 'Muddling Through'* (La ciencia de "salir del paso"), de Charles Lindblom. Allí sugería que el diseño de políticas públicas no era un proceso prolijo y controlado sino uno por demás desordenado, por el cual los funcionarios trataban de manejar un mundo que sabían era demasiado complejo para ellos. Al decirlo violó todas las premisas del management "racional" pero describió claramente una realidad que a todos les resultaba familiar. No obstante, fue James B. Quinn, con *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Estrategias para el cambio: incrementalismo lógico), quien le dio el puntapié inicial. La descripción se convertía en el eje de la escuela. Lo importante era saber cómo se forman las estrategias en las organizaciones, no cómo se formulan. Alguna vez se dijo que sólo se implementa el 10 por ciento de las estrategias que se conciben, para Porter una cifra "inflada". El problema era la escisión entre formulación e implementación, la disociación entre pensar y actuar, derivada del par secuencial estrategia/estructura. En realidad, las reorientaciones estratégicas efectivas rara

vez se originan en un esfuerzo formal de planeamiento. Por el contrario, se trata de una suma de pequeñas acciones y decisiones individuales. Juntas, en el tiempo, estas acciones producen modificaciones importantes en el rumbo.

7. La escuela del poder

La estrategia como proceso de negociación Esta escuela caracteriza a la formación de la estrategia como un proceso abierto de influencia, que pone el énfasis en el uso del poder y la política en la negociación. Poder significa aquí influencia más allá de lo económico, y política, la explotación de ese poder. Eso incluye tanto jugadas clandestinas para destruir a la competencia —un cartel, por ejemplo—, como los más sanos acuerdos de cooperación. Las relaciones de poder no sólo rodean a la organización, también le dan forma. El "micro" poder se ocupa de los juegos políticos internos y el "macro" poder de los que juega la organización. La literatura sobre el tema, si bien no es demasiado vasta, ha crecido en los últimos tiempos, alrededor de los joint ventures y las alianzas estratégicas.

8. La escuela cultural

La estrategia como proceso colectivo El poder toma a la organización y la divide en fragmentos, la cultura hace de un conjunto de individuos una entidad integrada. La escuela cultural, que ve al proceso de formación de la estrategia enraizado en la fuerza social de la cultura, es el reflejo en el espejo de la escuela del poder. Mientras una se ocupa de analizar la influencia de la política interna en la promoción del cambio, la otra prefiere observar la función de la cultura en la preservación de la estabilidad, incluso en la resistencia activa frente a lo diferente. La cultura es un concepto conocido, central para los antropólogos, descubierto por la teoría del management en los '80 gracias al éxito de las empresas japonesas. Aunque copiaban sin descaro la tecnología estadounidense, hacían las cosas de otra manera. Todos señalaron a su cultura como responsable de la diferencia de resultados

9. La escuela ambiental

La estrategia como proceso reactivo Entre los actores centrales observados hasta ahora han participado todos menos uno que, si bien figura en todos los elencos, nunca asumió el rol protagónico: ese conjunto de fuerzas externas a la organización que los teóricos llaman entorno. En esta escuela, la tendencia es considerar a la organización como una entidad pasiva que sólo reacciona ante un entorno que fija la agenda. Equilibra la visión de la formación de la estrategia incorporando al entorno como una de las tres fuerzas centrales del proceso junto con el liderazgo y la organización, y obviamente, subordinando estos últimos a los dictados del primero. ¿Qué es el entorno? Esencialmente se lo delinea como un conjunto de dimensiones abstractas, esas fuerzas externas que "no son la organización".

10. La escuela de la configuración

La estrategia como proceso de transformación Configuración y transformación son las dos caras de una misma moneda: si una organización adopta una configuración determinada, la formación de la estrategia es el proceso de pasar de una configuración a otra, es decir, de transformarse. Esos cambios de estado configuran modelos o tipos. Por ejemplo, las empresas nuevas, especialmente en industrias emergentes, tienden a depender del líder entrepreneur y de estrategias visionarias, y a operar estructuras simples. Esos modelos suelen responder a una secuencia o ciclo de vida organizacional. Esa misma empresa, a medida que la industria madura, puede necesitar otro modelo, más estructurado. La función de la estrategia entonces es "sacudir" a la organización para que pueda pasar de un estado a otro. Para algunos el ciclo es progresivo, para otros, las transformaciones más dramáticas y hablan de turna round o revitalización.

Es importante tener en cuenta que le aporta cada teoría al desarrollado de este proyecto ya que, sirven de base fundamental al momento de abordar los apartes teóricos aplicables a los temas tratados en el proyecto de direccionamiento estratégico del Club de Caza y Pesca.

Es mencionado Fayol no solo porque sus aportes fueron de gran importancia, le dieron un orden y una estructura a la función de administrar, (el hombre correcto en el sitio correcto) que hace alusión a la búsqueda de la persona idónea tanto del cargo como de la empresa, ya que su teoría es indispensable para comprender los principios de la administración moderna. Determinando las bases para la óptima implementación de organizar como función primaria de las actividades propias de administrar.

Se hace relevante el aporte de Michael Porter a consecuencia de la necesidad explícita de realizar un análisis integral de la empresa, para evidenciar su participación y nivel de la misma en el entorno en que realiza sus actividades, mientras sirve de plataforma teórica para el diseño y construcción de los demás elementos que competen al direccionamiento estratégico.

Se hace referencia a Mintzberg, debido, a que su teoría permite la producción de escenarios internos acorde con su visión de futuro, y por consecuencia del desarrollo temático de este proyecto, se procura generar una base sólida en el que la empresa pueda formular estrategias en las que propenda por el mejoramiento y avance de las actividades propias de su razón de ser.

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA (DOFA)

Fortalezas	Debilidades
Atractivos naturales de excepcional belleza Cuenta con una infraestructura sólida Servicios básicos de calidad Excelente ubicación geográfica Capital Humano Presenta un crecimiento constante en la afiliación de nuevas empresas Propietarios del terreno Calidad y Confiabilidad en el servicio Trabajar en función del medio ambiente Innovación en los servicios que ofrece	Poco reconocimiento dentro del mercado Falta de capacitación del personal Falta de un direccionamiento estratégico en la empresa Destino poco conocido a nivel regional Falta de liquidez para incentivar planes turísticos
Oportunidades	Amenazas
Alianzas estratégicas Generación de empleo Adaptar cada vez más los servicios que se ofrecen a las necesidades de los clientes	La Competencia

El Club de Caza y Pesca de Caicedonia Valle presenta a nivel interno una notoria supremacía de fortalezas que abren la posibilidad de reducción de las debilidades, en consecución de un proceso de mejora que lo respalde para llegar de este modo a la minimización de las mismas, se evidencia, además, la necesidad de darle un nivel más alto de valía al capital humano que para este caso es la fortaleza que por su campo de acción permite una mayor gama de posibilidades, que deben empezar a evaluarse con el fin de sustentar la superioridad característica de un mejor servicio y de atención al cliente.

Por otro lado, en su entorno externo con relación a la matriz es evidente que tan solo la competencia sería su amenaza, sin embargo, se puede aprovechar la

situación en aras de cambiar esta perspectiva empezando por el cambio de paradigma, y abrir un proceso de alianzas estratégicas que beneficien tanto al Club como a las demás empresas actuantes del sector local en pro de una mejor caracterización del municipio de Caicedonia como destino turístico, mientras el club paralelamente a ello se transforma en el eje transversal de las actividades orientadas a tal fin por parte tanto del gremio como de la administración pública.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

	Ponderación	Club de caza y pesca		Parque Recreacional		Leña verde	
		Clasificación	Resultado ponderado	clasificación	Resultado ponderado	clasificación	Resultado ponderado
variedad de servicios	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Calidad del servicio	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Competitividad	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Tecnología	0,1	2	0,3	2	0,2	3	0,3
Experiencia	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Total	1		3		2,2		3,5

Se encontró que el Club de Caza y Pesca presenta un resultado óptimo con respecto a la competencia, a razón de ubicarse en un sitio intermedio, que para la consecución de sus objetivos representa un muy buen punto de partida en términos estratégicos; sin embargo, se le recomienda mejorar su planta física y tiempos de entrega, para con ello lograr aumentar la fidelidad de los clientes, en el cuadro se suministra una muestra de matriz de perfil competitivo, observándose que la variedad de servicios, experiencia y calidad de productos son los factores determinantes en procura de alcanzar estándares más altos en relación con los competidores, tal como lo indica una ponderación, siendo esta la empresa más representativa al interior del municipio.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

FACTORES A ANALIZAR	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Cuenta con una infraestructura sólida	0,10	4	0,4
Calidad y Confiabilidad en el servicio	0,12	4	0,48
Capital Humano	0,15	4	0,6
Presenta un crecimiento constante en la afiliación de nuevas empresas	0,08	3	0,24
Innovación en los servicios que ofrece	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Poco reconocimiento dentro del mercado	0,09	3	0,27
Falta de capacitación del personal	0,13	3	0,39
Falta de un direccionamiento estratégico en la empresa	0,13	2	0,26
Destino poco conocido a nivel regional	0,06	2	0,12
Falta de liquidez para incentivar planes turísticos	0,08	2	0,16
TOTAL	1		3,1

Las fortalezas expresan las características propias que requiere un centro de recreación, elementos que con un manejo adecuado propician el desarrollo de la empresa, mientras que las debilidades deben ser solventadas a través de diferentes tareas que deben ser seguidos y controlados por la gerencia en un proceso a largo plazo que paulatinamente le proporcionaran el perfil requerido por el Club de Caza y Pesca, para alcanzar el reconocimiento como referente turístico en la región.

CRUCE DE VARIABLES (DOFA)

	Fortalezas	Debilidades
CRUCE DE VARIABLES	<p>Atractivos naturales</p> <p>Servicios básicos de calidad</p> <p>Capital Humano</p> <p>Presenta un crecimiento constante en la afiliación de nuevas empresas</p> <p>Calidad y Confiablez en el servicio</p> <p>Trabajar en función del medio ambiente</p> <p>Innovación en los servicios que ofrece</p>	<p>Poco reconocimiento dentro del mercado</p> <p>Falta de capacitación del personal</p> <p>Falta de un direccionamiento estratégico en la empresa</p> <p>Destino poco conocido a nivel regional</p> <p>Falta de liquidez para incentivar planes turísticos</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>Alianzas estratégicas</p> <p>Generación de empleo</p> <p>Adaptar cada vez más los servicios que se ofrecen a las necesidades de los clientes</p>	<p>Relajar y definir las áreas protegidas de mayor riesgo y hacer propuestas al poder legislativo para la conservación de las mismas.</p> <p>Fortalecer las alianzas con las empresas afiliadas ofreciéndoles mejores paquetes de servicios.</p> <p>Incentivar al personal con incrementos económicos y/o ascensos en las diferentes áreas y fortalecer sus habilidades con capacitaciones constantes que los mantengas actualizados.</p>	<p>Generar un cambio de imagen en el servicio para que el cliente se sienta mejor atendido.</p> <p>Llevar un control estadístico de ventas para comparar la eficiencia de los meseros.</p> <p>Generar políticas de orientación como sector turístico, marcando tendencias para enfocar los esfuerzos en las inversiones y actividades necesarias para lograr el perfil deseado</p> <p>Realizar acciones de promoción sostenida que permitan superar la estacionalidad de la demanda, priorizando la baja temporada</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
La Competencia	<p>Seguir en procura de un mejor servicio y estando a nivel de las exigencias del mercado, por ende, mejorar en comparación con nuestra competencia.</p> <p>Mayor innovación en cuanto a los servicios que ofrece para crear un valor agregado que lo distinga entre sus competidores.</p>	<p>Mejorar la motivación del personal e impulsar una mayor proyección en el área de trabajo</p> <p>Realizar campañas orientadas a la generación de conciencia y capacitación sobre aspectos turísticos y ambientales en todos los niveles de la empresa.</p> <p>Debido a la falta de capital no se ha invertido en ampliar el portafolio de servicios que ofrece el club.</p>

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

FACTORES A ANALIZAR	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Alianzas estratégicas	0,2	3	0,6
Generación de empleo	0,3	3	0,9
Adaptar cada vez más los servicios que se ofrecen a las necesidades de los clientes	0,2	2	0,4
AMENAZAS			
La Competencia	0,3	3	0,9
TOTAL	1		2,8

La matriz permite expresar de manera sucinta la relación estrecha que existe entre alcanzar un nivel de atención al cliente y servicio en un peldaño más alto, que propenda por la exaltación de centro recreativo y sus áreas de venta de productos, en una línea paralela a las expectativas de los clientes; lo que otorgaría nueva evaluación de esta matriz, y por tanto, representaría una mejora significativa tanto para la empresa como en el nivel de competencia en relación al sitio que hoy ocupa y que además simboliza el grado alcanzado en el objetivo que encamina al Club de Caza y Pesca en el plan propuesto para estos plazos.

Convenciones de la clasificación del DOFA, MPC, MEFI y MEFE, para los cuales los valores corresponderán al nivel de incidencia que posee cada ítem de las distintas matrices, siendo así:

- 1 – Deficiente
- 2 – Regular
- 3 – Bueno
- 4 – Muy Bueno
- 5 – Excelente

CAPITULO IX

DECLARACIÓN ESTRATÉGICA DEL CLUB DE CAZA Y PESCA-CAICEDONIA VALLE

A continuación se presenta el marco estratégico que se elaboró para el Club de Caza y Pesca, debido a que inicialmente no estaba constituido de manera explícita y en donde se refleja, el direccionamiento estratégico como plataforma fundamental para logro de los objetivos organizacionales de la empresa.

MISIÓN

Brindar a la comunidad en general diversión y entretenimiento a través de diferentes actividades orientadas al sano esparcimiento, en el desarrollo de identidad turística en la región, en un ambiente de naturaleza, con confiables y seguras atracciones, comprometidos con la conservación del medio ambiente, el bienestar de nuestros empleados y el de la comunidad misma.

VISIÓN

El Club de Caza y Pesca será en el 2019, el centro recreativo de mayor reconocimiento en la región por su capacidad de satisfacción en el ámbito recreacional, desarrollando un escenario atractivo de visita, además, de contribuir con el desarrollo socio-económico de Caicedonia y de esta manera posicionarse como destino turístico regional.

OBJETIVO GENERAL

El Club de Caza y Pesca pretende desarrollar la actividad recreativa, mientras procura por el reconocimiento por parte del sector, como destino turístico regional y el mejoramiento de las condiciones de vida de los participantes en este ámbito, a través, de la exaltación y promoción de la riqueza natural y la biodiversidad, en términos de servicio, sano esparcimiento y cultura.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Mejorar la estructura de costos.

Consolidar un equipo humano profesionalizado y motivado (Cliente interno-empleados).

Fortalecimiento de la imagen.

Atraer y fidelizar los clientes (Cliente externo).

Colaboración entre áreas.

Cultura de calidad del servicio.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Honestidad: En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las persona.

Objetivo común: Las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido el trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos de la empresa.

Organización: Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

Respeto: El respeto crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas y las ironías; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios. El respeto reconoce la autonomía de cada ser humano y acepta complacido el derecho a ser diferente.

Responsabilidad: La responsabilidad no solo tiene relación con las consecuencias de nuestros actos, sino también está asociada a los principios, a aquellos antecedentes a partir de los cuales el hombre toma las motivaciones para ejercer la libre voluntad y actúa. Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesta a rendir cuenta de ellos.

Solidaridad: El valor de la solidaridad se manifiesta en reconocer en el bien común, el sentido de una vida exitosa para todos.

Tolerancia: La aceptación de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa. Es la capacidad de saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las distintas formas de entender y posicionarse en la vida, siempre que no atenten contra los derechos fundamentales de la persona.

Trabajo en equipo: Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

Todos ellos enmarcados en elementos tales como la voluntad por parte del capital humano, la estrategia de la junta directiva y gerencia y el compromiso de hacer de estos, base de una cultura de sostenibilidad, que en su haber procuran por la mejora continua de las actividades del Club de Caza y Pesca.

CAPÍTULO X

IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CLUB DE CAZA Y PESCA- CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA

Con la información recolectada mediante la observación y análisis se identificaron lo siguientes cargos:

ASAMBLEA GENERAL

REVISOR FISCAL

JUNTA DIRECTIVA

GERENTE GENERAL

CONTADOR (asesoría- staff)

AREA DEL LAGO

ÁREA DE RESTAURANTE

ÁREA DE PISCINA

ÁREA DE FONDA

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

ASAMBLEA GENERAL

Ésta es la máxima autoridad deliberante y decisoria. Está constituida por los miembros fundadores y adherentes que estén en ejercicio de sus derechos.

Supervisa a:

- Junta Directiva
- Revisor Fiscal

JUNTA DIRECTIVA

Órgano de gobierno permanente, está integrado por un Presidente, un Vicepresidente, una Secretaria y cuatro Vocales.

Depende de: Asamblea General

Supervisa a: Gerente General.

GERENTE GENERAL

Es la persona que representa legalmente a la empresa y quien administra los recursos y personal de la misma.

Depende de: Junta Directiva

Supervisa a:

ÁREA DE RESTAURANTE

ÁREA DE PISCINA

ÁREA DE FONDA

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

REVISOR FISCAL

Es quien supervisa a toda la empresa en general y quien vela por el correcto funcionamiento de cada uno de los procesos, funciones y personal que la comprende.

Depende de: Asamblea General

Supervisa a: Toda las áreas de la empresa

CONTADOR

Es la persona encargada de llevar a cabo el control de la contabilidad de los recursos y/o inversiones que se presenten en el Club de Caza y Pesca; no será un área permanente en la empresa, sino que será de tipo asesor o línea staff.

Depende de: Gerente General

Supervisa a: No aplica

ÁREA DE LAGO

Es el área encargada de realizar todas las actividades de piscicultura, manejo y mejora de los productos, como de servicios y actividades que fomenten y den a conocer la actividad posterior de pesca deportiva.

Depende de: Gerente general

Supervisa a: No aplica

ÁREA DE RESPAURANTE

Es el área encargada de realizar la transformación y desarrollo de la cadena de valor productiva de la materia prima que originara los diferentes productos que esta ofrecerá generando beneficios para la empresa.

Depende de: Gerente General

Supervisa a: No aplica

ÁREAS DE PISCINAS

Es el área encargada del uso y manejo de las instalaciones acuáticas velando por el correcto uso de las mismas, mientras, sirve de escenario para la enseñanza de una disciplina acorde como lo es la natación.

Depende de: Gerente General

Supervisa a: No aplica

ÁREA DE FONDA

Es el área encargada de las ventas de los diferentes productos y servicios no generados por el área de restaurante.

Depende de: Gerente General

Supervisa a: No aplica

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

Es el área encargada de realizar las actividades de atención a los visitantes, Generando así un servicio integrado en las diferentes áreas de la empresa.

Depende de: Gerente General

Supervisa a: No aplica

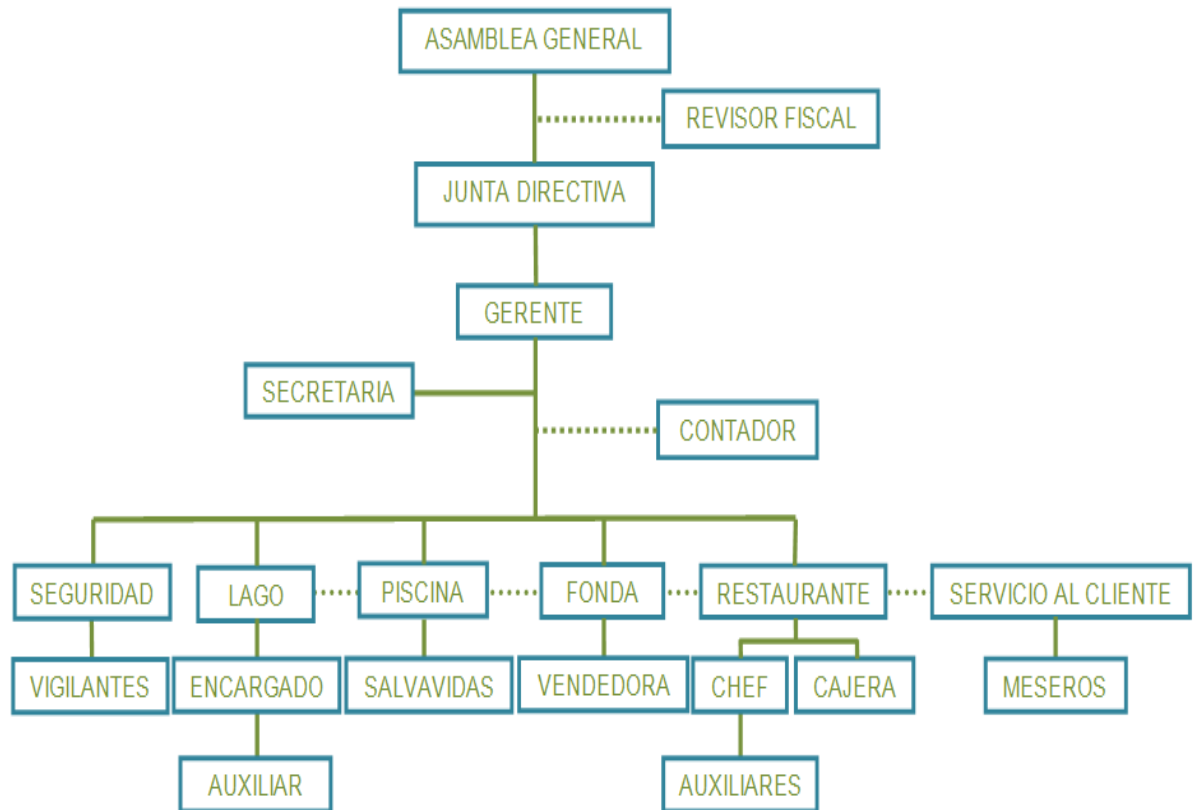
DEFINICIÓN DEL ORGANIGRAMA

De acuerdo a la identificación de cargos que se realizó en la sección anterior, se construyen modelos de organigrama quedando seleccionado el siguiente esquema, debido a que la organización no contaba con una estructura explícita, manifiesta, de aceptación unánime y que los socios reconocieran.

Con relación a lo anterior, se diseñó un organigrama que de manera fácil y rápida informa e ilustra al lector acerca de la distribución lógica de las actividades del Club de Caza y Pesca, allí, encontrará de forma comprensible las áreas representativas de la empresa y los vínculos entre ellas; es un organigrama de tipo funcional, en donde se reflejan los niveles jerárquicos de manera descendente y el flujo de información existente se realiza en todos los sentidos.

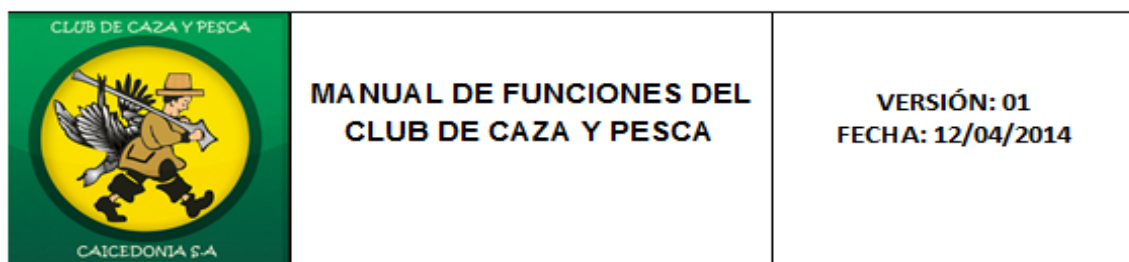
Además, el oficio del organigrama es dar orientación a los empleados en cuanto a la línea de mando y por ende la consecución de las disposiciones de la junta directiva, con respecto al accionar de la empresa y de las actividades de las que esta sea parte.

ORGANIGRAMA CLUB DE CAZA Y PESCA-CAICEDONIA VALLE





CAPÍTULO XII
MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DE CAZA Y PESCA
CAICEDONIA VALLE



CAPÍTULO XI

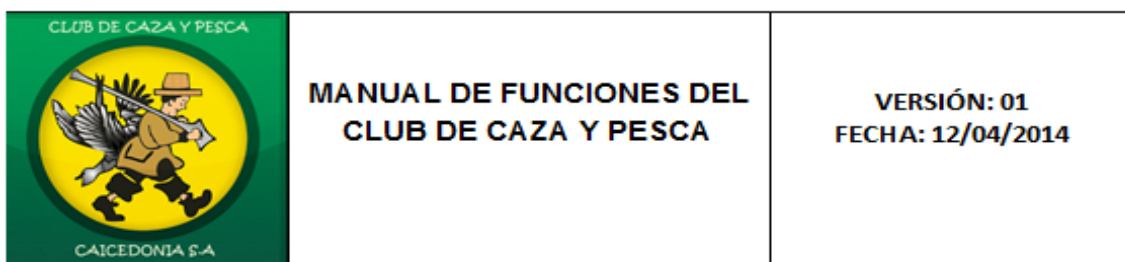
MANUAL DE FUNCIONES CLUB DE CAZA Y PESCA-CAICEDONIA VALLE

ASPECTOS GENERALES

El presente Manual es una herramienta técnica normativa de la gestión interna y definición de las diversas actividades que en la empresa tienen lugar, que tiene por objetivo el esquematizar los respectivos procedimientos, determinar los fines, las relaciones, perfiles, estructura y funciones de cada tarea en el Club de Caza y Pesca, con el propósito de establecer las guías y orientaciones para desarrollar las labores cotidianas, sin que estas vulneren las demás, mientras proporcionan autonomía en el contexto de desarrollar las directrices establecidas y delimitar las responsabilidades propias de cada cargo, manifestando su naturaleza y contenido.

Por consiguiente, este proporciona información inherente a la empresa, estructura orgánica, relaciones y jerarquía en sus áreas, así como, de las funciones y responsabilidades en los diferentes niveles y cargos.

Este manual sirve como instrumento de comunicación y medio de instrucción e información para entrenar, capacitar y orientar en forma permanente al personal.



ORGANIZACIÓN

1. Organización, Dirección y Administración

La organización, dirección y administración del Club de Caza y Pesca, es competencia de la Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente General en los términos que confieren a la premisa de darle continuidad y sustentabilidad a la empresa.

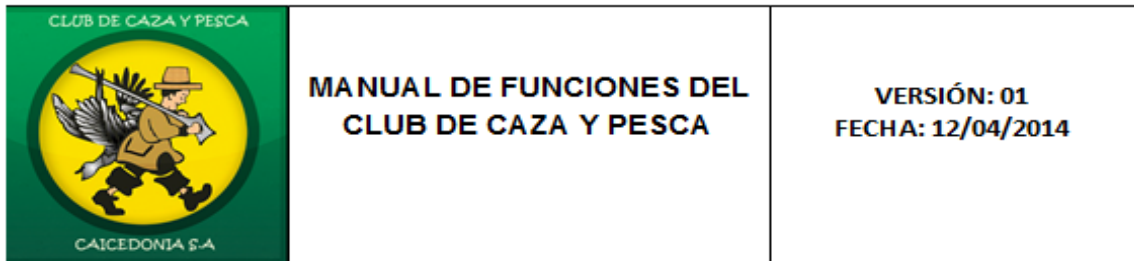
2. Estructura Organizacional

Los órganos que conforman la Estructura organizacional del Club de Caza y Pesca son los siguientes:

Órganos de Administración:

El Club de Caza y Pesca tendrá los siguientes órganos de dirección, gobierno y control:

- Asamblea General
- Revisor Fiscal
- Junta Directiva
- Gerente General (representante legal)

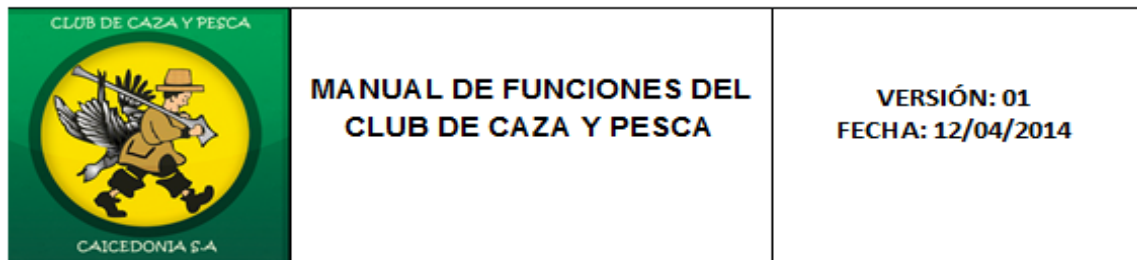


Órgano de Apoyo

Contador (línea staff)

Órganos de línea

- AREA DEL LAGO
- ÁREA DE RESTAURANTE
- ÁREA DE PISCINA
- ÁREA DE FONDA
- ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE



FUNCIONES DE LOS CARGOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS DEL CLUB DE CAZA Y PESCA

ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN

El órgano de administración contiene a su vez los órganos de dirección, gobierno y control, conformada por la Asamblea General, la Junta Directiva, el Fiscal y el Gerente General.

ASAMBLEA GENERAL

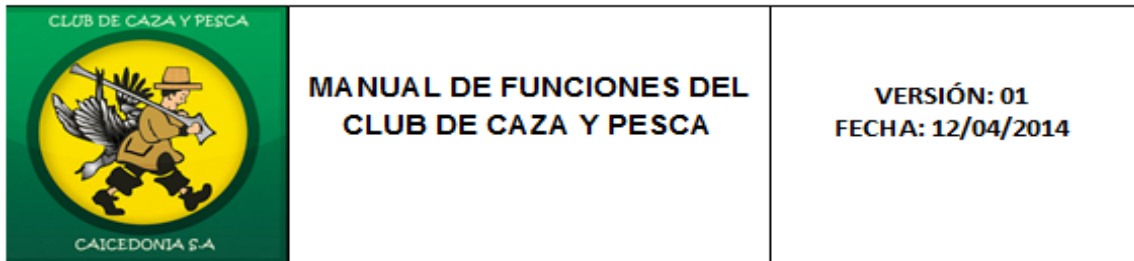
FUNCIONES:

Aprobar su propio reglamento.

Ejercer la suprema dirección del Club de Caza y Pesca y velar por el cumplimiento de su objeto social, interpretar los estatutos, fijar la orientación y política generales de sus actividades.

Reformar los estatutos de acuerdo con las previsiones de estos acuerdos con una mayoría de votos de los asistentes.

Aprobar los planes y programas a desarrollar por la empresa, propuestos para el cumplimiento de su objeto social por la junta directiva, los socios y el representante legal.



Elegir, reelegir y remover libremente a los miembros de la junta directiva, y al revisor fiscal en el caso que sea necesario para periodos de un (1) año por el sistema de voto nominal (la mitad más uno).


Estudiar, aprobar o desaprobar, con carácter definitivo, el presupuesto de gastos los estados financieros e informes de gestión presentados a su consideración por la junta directiva.

Expedir los reglamentos y las disposiciones estatutarias necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, en los términos de estos acuerdos.

Ordenar las acciones administrativas y judiciales que correspondan contra los directivos, los administradores y el revisor fiscal y reconocer, estimular y premiar las acciones de los empleados dignas de reconocimiento.

Reglamentar el ejercicio del derecho de inspección por parte de la sociedad.

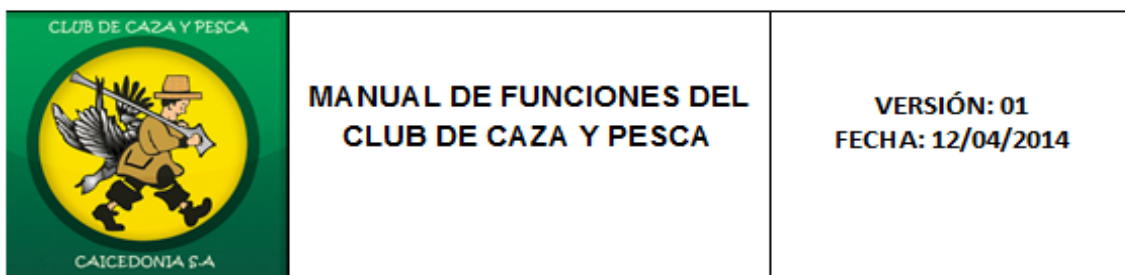
Brindar a los socios mecanismos de vigilancia y control sobre los dineros recaudados por concepto de cuotas de afiliación.

 <p>CLUB DE CAZA Y PESCA CAICEDONIA S.A.</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DE CAZA Y PESCA</p>	<p>VERSIÓN: 01 FECHA: 12/04/2014</p>
---	--	---

JUNTA DIRECTIVA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





FINALIDAD: Generar la estrategia social, controlar su ejecución y definir la estrategia y las políticas relativas al sistema de control interno, establece los mecanismos para la evaluación de la gestión administrativa, mientras vela por el funcionamiento del sistema de control interno, promueve y protege siempre los derechos de los socios.

FUNCIONES

Son funciones de la junta directiva las siguientes:

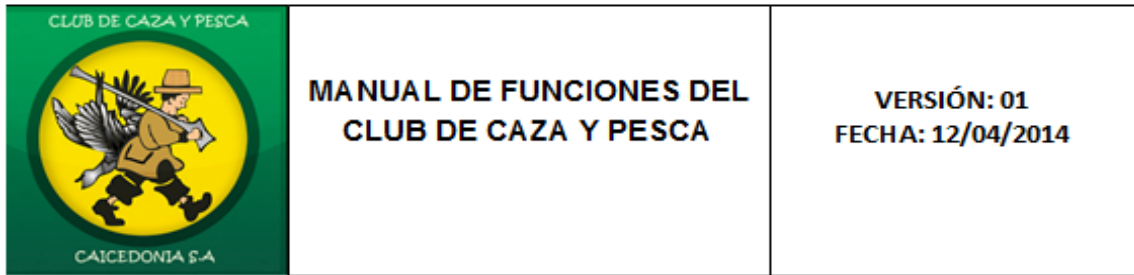
Expedir su propio reglamento, el de procesos disciplinarios en primera instancia y el de sanciones, pero será en asamblea que se tomen las decisiones.

Rendir informes financieros y de gestión sobre el estado general del Club de Caza y Pesca, en la asamblea general, cada seis meses.

Aprobar previamente los estados financieros, presentar informes de gestión y el presupuesto anual del Club de Caza y Pesca, por parte del Gerente General para la consideración y aprobación de la asamblea general.

Cumplir y hacer cumplir los estatutos y ejecutar las decisiones de la asamblea general.

Aprobar los planes y programas a desarrollar por el Club de Caza y Pesca propuestos por el Gerente General.

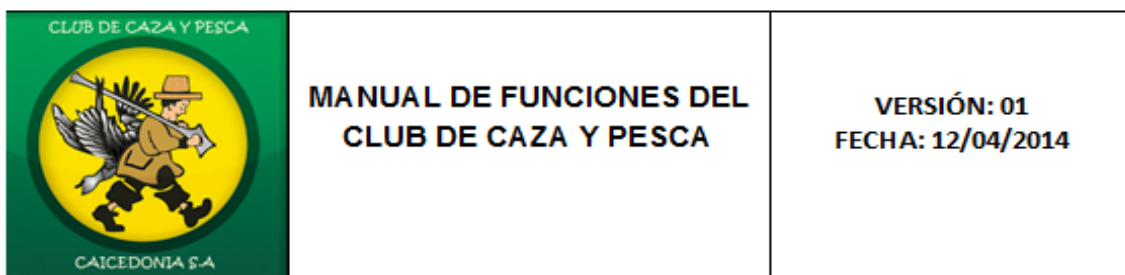


Orientar y evaluar permanentemente la actividad del Gerente General.

Mantener informados a los socios de las actividades llevadas a cabo en el Club de Caza y Pesca.

Proponerle a la asamblea general el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias y su forma de pago por parte de los socios.

Estudiar, aprobar o desaprobar el presupuesto anual de ingresos, inversiones y gastos y autorizar los gastos no contemplados en el presupuesto, definiendo la fuente de su financiación.



Conforman la Junta Directiva y tendrán como funciones las siguientes:

NOMBRE DEL CARGO: **PRESIDENTE**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Presidente
Área	Junta Directiva
Reporta a:	Asamblea General
Supervisa a:	Vicepresidente Secretaria Vocales Gerente General

FINALIDAD: Coordina el desarrollo de las funciones de los miembros de la junta directiva, mientras dirige la ejecución y el cumplimiento de las actividades de la misma.

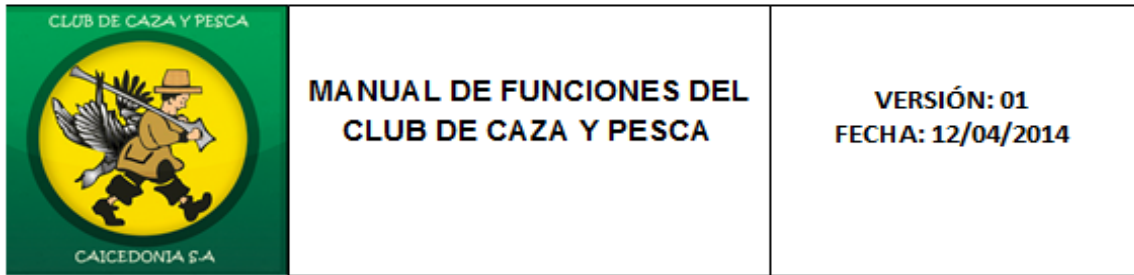
FUNCIONES

Presidir las sesiones de Asamblea General y de Junta Directiva.

Firmar las Actas y demás documentos.

Ordenar a la secretaria que convoque a reuniones de Junta Directiva y Asamblea General cuando sea necesario.

Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos y determinaciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.



Dar cuenta verbal y escrita de la labor de la Junta Directiva en cada Asamblea General, a la que dará lectura en la última asamblea del año.

RELACIONES

Mantiene interrelaciones directas con la Asamblea General, el Vicepresidente, la Secretaria y los Vocales.

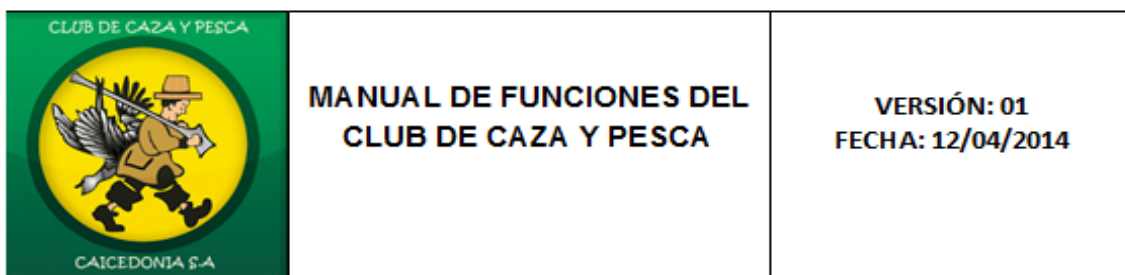
PERFIL DEL CARGO:

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal en cargos administrativos.

PERFIL PSICOLÓGICO: Persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS: Persona con título técnico, tecnólogo y/o profesional de carácter administrativo u acorde a esta área.

COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, proactivo en la consecución de objetivos y fines de la empresa.



NOMBRE DEL CARGO: VICEPRESIDENTE

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Vicepresidente
Área	Junta Directiva
Reporta a:	Presidente
Supervisa a:	No tiene personal bajo su supervisión (en caso de la ausencia del presidente, él ejerce las funciones de este, en ese caso supervisaría a la Secretaria, Vocales, Gerente General).

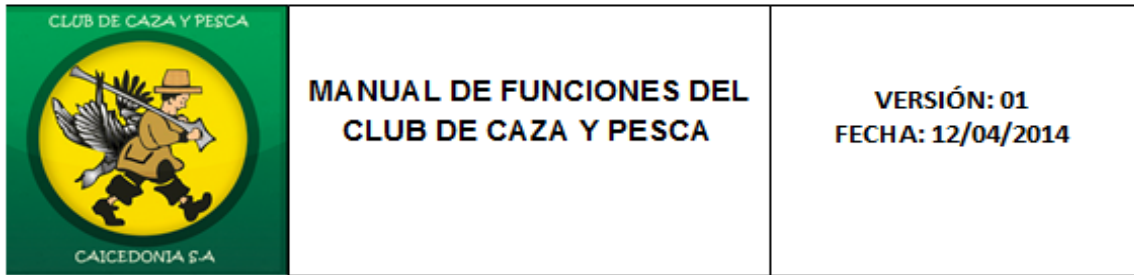
FINALIDAD: El vicepresidente acompaña al presidente como apoyo en las funciones y desarrollo de actividades concernientes a su cargo, así como también lo sule en los momentos en que éste no pueda estar presente.

FUNCIONES

Asistir a las sesiones de la Junta Directiva y Asamblea General, presidirlas en ausencia del presidente y cuando éste lo delegue.

Asumir la presidencia cuando el presidente este en uso de la palabra o se retire del recinto de sesiones.

Colaborar de manera permanente con el Presidente en todas las actividades que le sean propias.



En caso de ausencia o imposibilidad transitoria del Presidente será reemplazado por el Vicepresidente.

Firmar las actas que hayan sido aprobadas en la sesión que presidió.

Ejercer las demás funciones que le asignen los presentes Estatutos, los reglamentos, la Asamblea General, la Junta Directiva o el Presidente.

RELACIONES

Se relaciona directamente con el Presidente e indirectamente con el resto de los miembros de la junta, Secretario, Vocales, Gerente General.

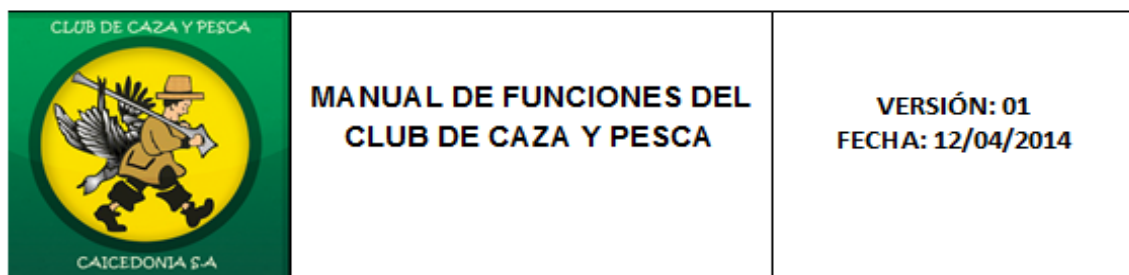
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal en cargos administrativos.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS: persona con título técnico, tecnólogo y/o profesional de carácter administrativo u acorde a esta área.

COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, proactivo en la consecución de objetivos y fines de la empresa.



NOMBRE DEL PUESTO: **SECRETARIA**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

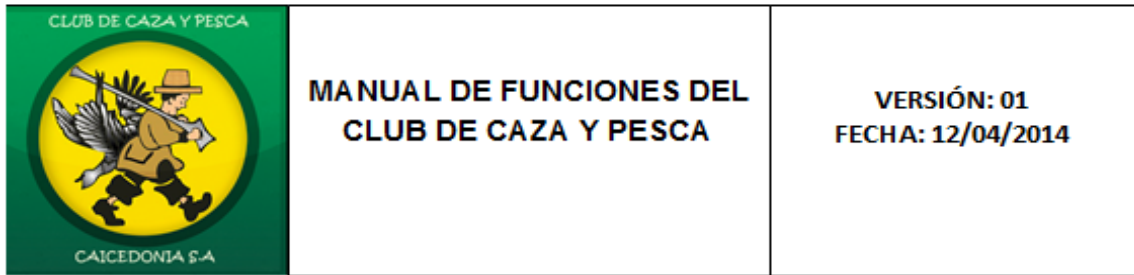
Nombre del puesto	Secretaria
Área	Junta Directiva
Reporta a:	Vicepresidente
Supervisa a:	No aplica

FINALIDAD: Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas con los demás participantes, proporcionando un marco de responsabilidad compartida; Reconocer y aprovechar los talentos de los demás, para integrarlos y lograr mayor efectividad en el equipo; Coordinar el trabajo propio con el de los demás individuos, para el logro de objetivos en común, a través de la colaboración y el intercambio de ideas y recursos, y reconocer la interdependencia entre su trabajo y el de otras personas.

FUNCIONES

Asistir regular y puntualmente a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y la Junta Directiva.

Autorizar conjuntamente con el Presidente, los acuerdos adoptados por la Asamblea y la Junta Directiva, y realizar con oportunidad las gestiones que le correspondan para dar cumplimiento a ellos.



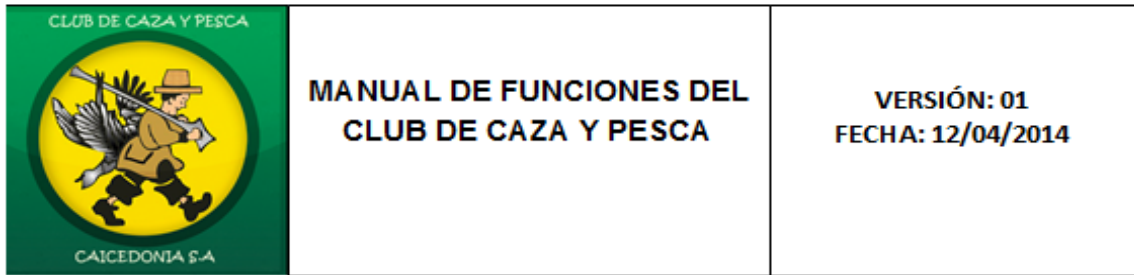
Redactar las Actas de sesiones de Asamblea y de Junta Directiva a las que ineludiblemente dará lectura para su aprobación por Asamblea o Junta Directiva, según sea el caso, en la próxima sesión, sea ordinaria o extraordinaria, autorizándolas bajo su firma.

Autorizar bajo firma, conjuntamente con el Presidente, la correspondencia de la Empresa y despacharla, dejando copia en secretaría de los documentos enviados y recibir los que lleguen y dar cuenta a la Junta Directiva en principio y posteriormente a la Asamblea.

Hacer las citaciones a sesiones que ordene el Presidente.

RELACIONES

El cargo mantiene relaciones permanentes con el presidente de la Junta directiva, y frecuentes con los integrantes de la sociedad accionaria, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.



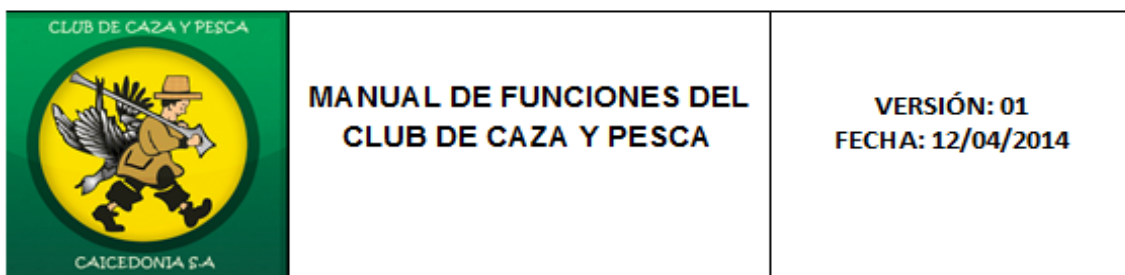
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal en cargos de secretariado o similares, así como conocimientos en temas contables y de archivo.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS: persona con título de bachillerato, técnico, tecnólogo y/o profesional en secretariado o acorde con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, el manejo de equipo y procedimientos de oficina, técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía, computación básica, relaciones humanas, seguir instrucciones orales y escritas, y redactar correspondencia de rutina, actas e informes.



NOMBRE DEL CARGO: **VOCAL**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Vocal
Área	Junta Directiva
Reporta a:	Vicepresidente
Supervisa a:	No aplica

FINALIDAD: colaborar con el logro de los objetivos del Club de Caza y Pesca, asumiendo cualquier tipo de actividad que le sea encomendada por el presidente de la Junta.

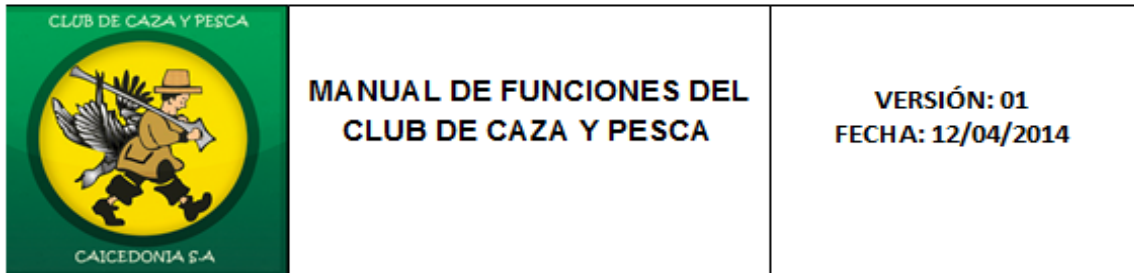
FUNCIONES

El vocal forma parte de la Junta Directiva asistiendo a su cargo y desempeñando cualquier tarea o función que le sea delegada.

Reemplazar al secretario en ausencia temporal o parcial.

RELACIONES

Relación directa con el presidente, vicepresidente y secretario, relación externa con los demás miembros de la asociación que requieran de sus servicios y apoyo.




PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con un año mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal en cargos relacionados con el área.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona con habilidades de liderazgo, organizativas, de comunicación, responsable, honesta y trabajadora.

NIVEL ACADÉMICO: Técnico, tecnólogo y/o profesional en Administración y/o temas acordes con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia y honestidad frente a las personas que representa en la junta directiva del Club de Caza y Pesca.

	MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DE CAZA Y PESCA	VERSIÓN: 01 FECHA: 12/04/2014
---	---	--

GERENTE GENERAL

NOMBRE DEL CARGO: **GERENTE GENERAL**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Gerente General (Representante legal)
Área:	Dirección
Reporta a:	Junta Directiva
Supervisa a:	Área de lago Área de piscina Área de fonda Área de restaurante

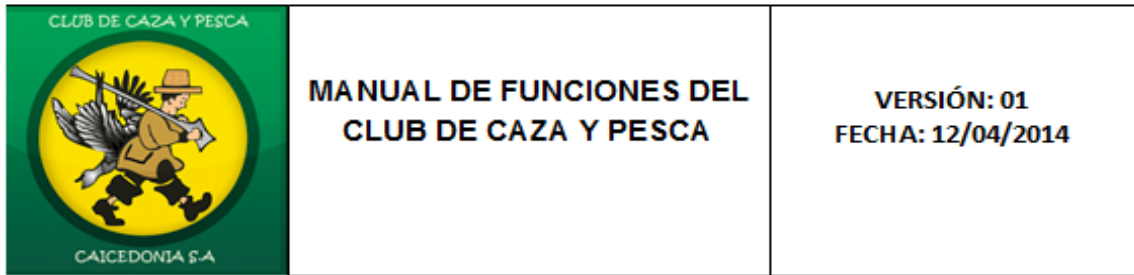
FINALIDAD: Se encarga de manejar los asuntos relacionados con la Organización, Planeación Estratégica, Dirección, Supervisión y Control de las actividades relacionadas con el club de caza y pesca. Así como, ejercer la Representación Legal e Institucional ante Organismos regionales y/o nacionales.

FUNCIONES

Ejercer la representación legal del Club de Caza y Pesca.

Autorizar las órdenes de desembolso y los gastos.

Orientar y evaluar la actividad desarrollada por los empleados.



Presentar a la junta directiva un informe trimestral sobre la marcha de la empresa, sus programas y sus proyectos.

Ejecutar, bajo la dirección de la junta directiva, las labores administrativas del Club Caza y Pesca.

Gestionar ante entidades oficiales, no oficiales, privadas o públicas nacionales o extranjeras los requerimientos para el cumplimiento del objeto social de la empresa.

Presentar la información financiera y gerencial con destino a la asamblea para que sea estudiada y aprobada por ésta, previo examen por parte de la junta directiva.

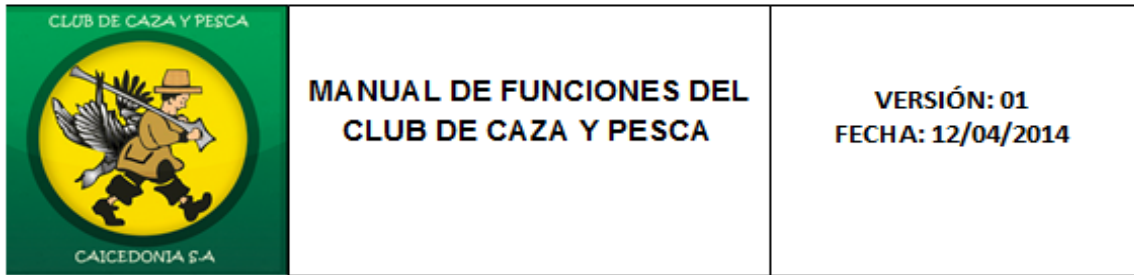
Convocar en coordinación con el presidente de la junta directiva a reuniones extraordinarias de la asamblea general, en el momento en que se requiera y dentro de los términos estatutarios.

Planear, organizar y ejecutar la gestión del Club de Caza y Pesca.

Mantener, usar, manejar y aplicar los dineros y demás bienes del Club de Caza y Pesca, de acuerdo con el presupuesto anual de ingresos y gastos y las disposiciones especiales que sean aprobadas por la junta directiva.

Crear, analizar y proponer nuevos proyectos de servicios o de inversión, realizando sus correspondientes estudios de factibilidad.

Proponer la realización de certámenes, actos, programas, foros de cualquier índole tendientes a promover y fortalecer al Club de Caza y Pesca.



Promover actividades de los diferentes capítulos o grupos de proyectos.

Ejercer todas las demás funciones que la asamblea general, la junta directiva le asigne o le deleguen y las que señalen la ley o los reglamentos.

RELACIONES: **Internas,** Con los Socios, Con los Miembros de la Junta Directiva.
Externas, Autoridades, Organismos del Estado, Gobierno, Gremios, entre otros, en el ámbito regional.


PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal en cargos administrativos, así como conocimientos en temas de gestión de proyectos.

PERFIL PSICOLOGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADEMICAS: Persona con título técnico, tecnólogo y/o profesional de carácter administrativo u acorde a esta área, gestión de proyectos y temas afines.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, habilidad para la comunicación, redacción, control, dirección, seguimiento, generación de ideas y proyectos.

	MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DE CAZA Y PESCA	VERSIÓN: 01 FECHA: 12/04/2014
---	---	--

REVISOR FISCAL

NOMBRE DEL CARGO: **REVISOR FISCAL**

IDENTIFICACION DEL PUESTO

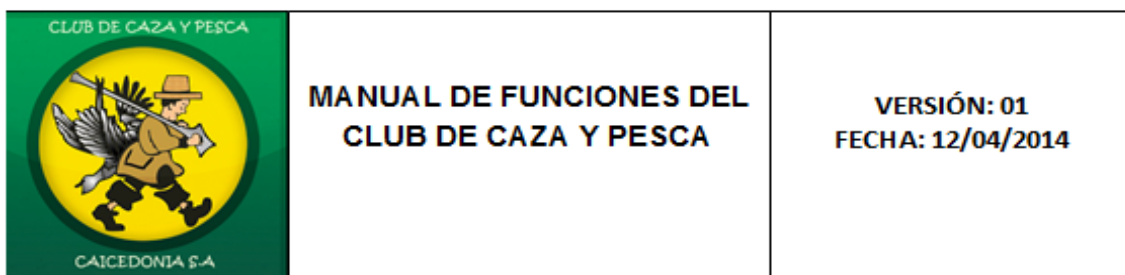
Nombre del puesto	Revisor fiscal
Área	Línea staff
Reporta a:	Asamblea general
Supervisa a:	Toda la asociación

FINALIDAD: vigilar y revisar que todos los procesos, procedimientos, reglamentos, estatutos y demás normas existentes en la empresa sean realizados de la mejor manera y de acuerdo a la ley, así como de informar oportunamente que labores y/o normas no se están ejecutando de manera correcta.

FUNCIONES

Verificar que las actividades de la empresa, se realicen acorde a las normas legales, a las estatutarias y a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva.

Informar por escrito a la junta directiva, o a la asamblea general, según corresponda jerárquicamente, de las irregularidades que observe en la empresa, y proponer las medidas pertinentes para su solución.



Velar porque la contabilidad y las actas de los órganos directivos se entreguen y conserven adecuadamente, además de la correspondencia y los comprobantes de cuentas.

Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las empresas del sector y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.

Participar con voz pero sin voto en las reuniones de la junta directiva.

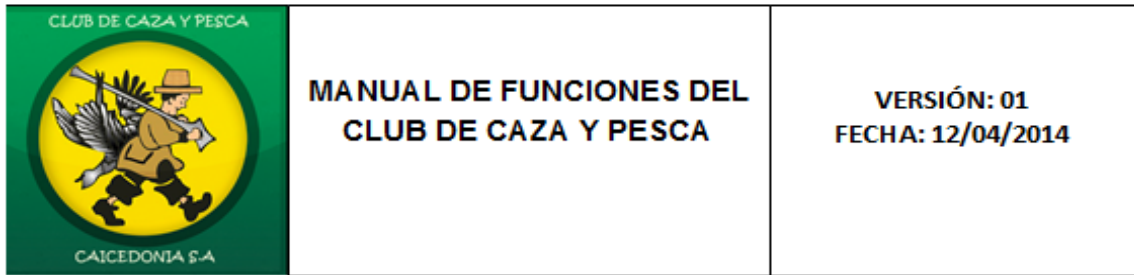
Asistir a las reuniones a las que fuere convocado por la junta directiva.

Velar por el recaudo y cuidado de los bienes y dineros de la empresa, así como por su correcta utilización.

Aprobar los informes económicos anuales antes de ser presentados a la asamblea.

Presentar informes ante la asamblea general y ante la junta directiva formulando recomendaciones.

RELACIONES: se relaciona con toda la empresa en general.



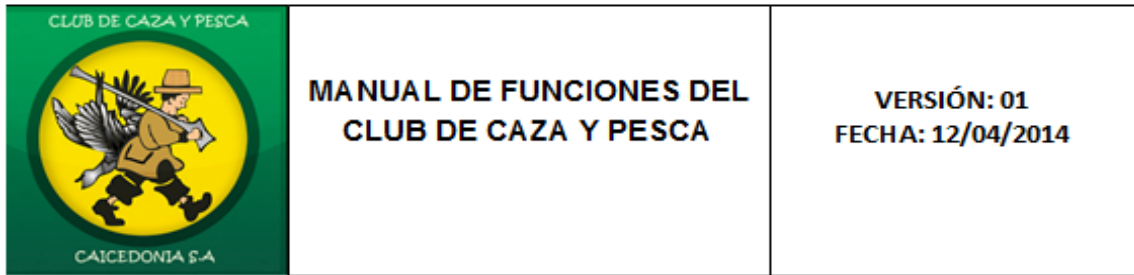
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal en cargos administrativos.

PERFIL PSICOLOGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADEMICAS: Persona con título técnico, tecnólogo y/o profesional de carácter administrativo u acorde a esta área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, proactivo en la consecución de objetivos y fines de la empresa, habilidad para la comunicación, redacción, control, seguimiento y supervisión de las actividades, procesos y/o procedimientos.



SECRETARIA

NOMBRE DEL CARGO: **SECRETARIA**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Secretaria
Área	Gerencia
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	No aplica

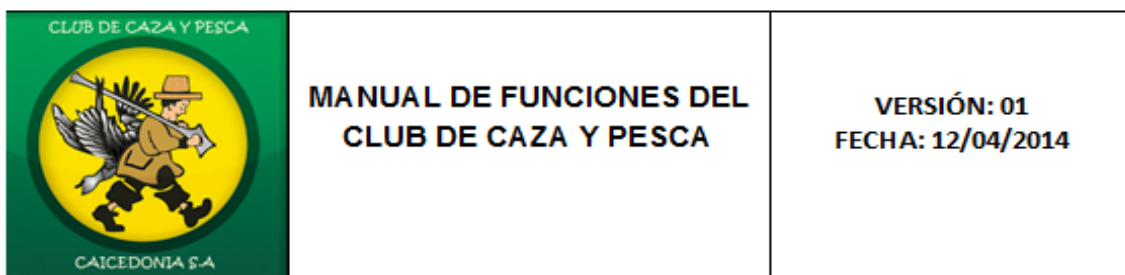
FINALIDAD: Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas con los demás participantes, proporcionando un marco de responsabilidad compartida; Reconocer y aprovechar los talentos de los demás, para integrarlos y lograr mayor efectividad en el equipo; Coordinar el trabajo propio con el de los demás individuos para el logro de objetivos en común, a través de la colaboración y el intercambio de ideas y recursos, y reconocer la interdependencia entre su trabajo y el de otras personas.

FUNCIONES

Atención telefónica y personalizada.

Mantener actualizado el registro de hojas de vida del personal al servicio de la empresa.

Ser el centro de comunicación e información a nivel general.



Apoyar a las distintas áreas del Club de Caza y Pesca en organización y gestión de documentos.

Velar porque los registros y documentos de la empresa, estén claramente fundamentados en los principios de nitidez, claridad y legalidad.

Responder por el liderazgo de los diferentes procesos que se llevan a cabo al interior del Club de Caza y Pesca.

Entregar a tiempo y en forma adecuada, la información necesaria a estancias superiores según le sea encomendado.

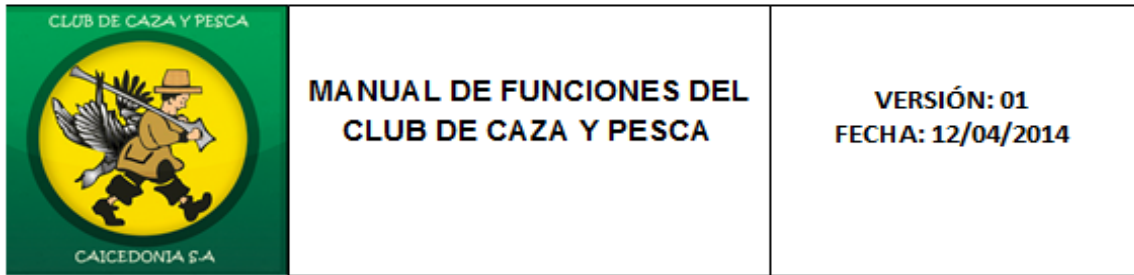
Dar fe de la autenticidad y legalidad de los registros y demás documentos que le sean pertinentes a la empresa y en los que halla asistido.

Cumplir y hacer cumplir puntualmente, los cronogramas de recepción, procesamiento de materias primas e insumos y la entrega de los diferentes productos.

Mantener y responsabilizarse del archivo del Club de Caza y Pesca.

Expedir, llenando los requisitos establecidos, los documentos solicitados por la gerencia u otra área que lo requiera.

Publicar oportunamente, la información referida al funcionamiento del Club de Caza y Pesca

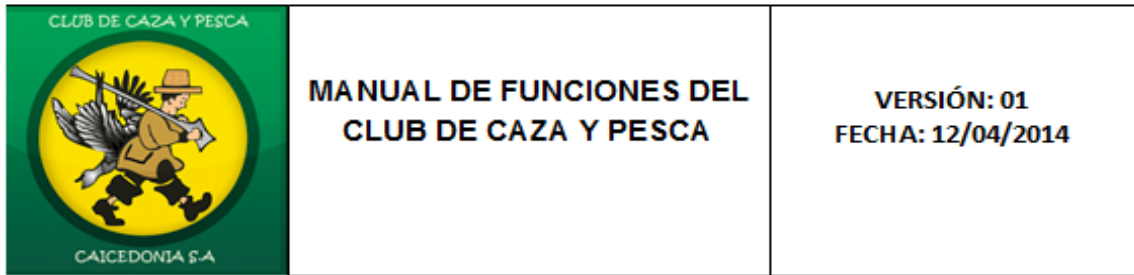


Tratar de manera altamente cordial, al personal de la empresa y a toda persona que requiera de sus servicios.

Las demás funciones que le sean asignadas por los administrativos y miembros de junta facultados.

RELACIONES

El cargo mantiene relaciones permanentes con la Gerencia, y frecuentes con los integrantes de la sociedad accionaria, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.



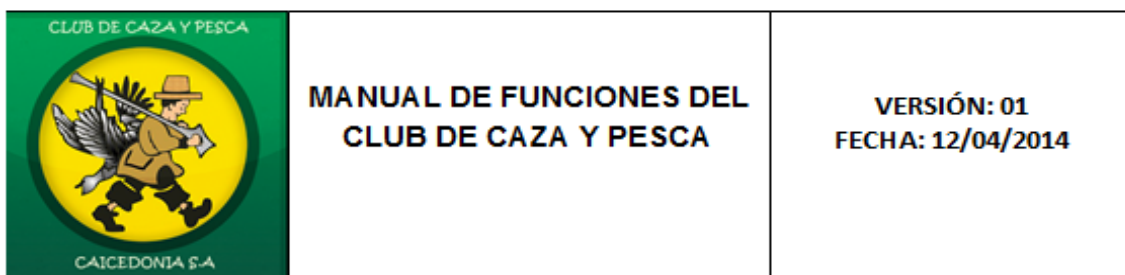
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal en cargos de secretariado o similares, así como conocimientos en temas contables y de archivo.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS: persona con título de bachillerato, técnico, tecnólogo y/o profesional en secretariado o acorde con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, el manejo de equipo y procedimientos de oficina, técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía, computación básica, relaciones humanas, seguir instrucciones orales y escritas, y redactar correspondencia de rutina, actas e informes.



ÓRGANO DE APOYO

CONTADOR

NOMBRE DEL CARGO: **CONTADOR**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Contador
Área	Línea staff
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	No aplica

FINALIDAD: llevar a cabo las actividades contables del Club de Caza y Pesca, controlando y verificando los procesos de registro y clasificación contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos.

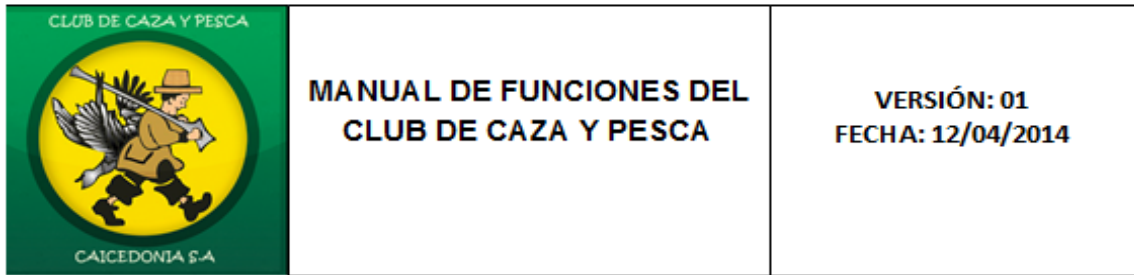
FUNCIONES

Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques, cuentas por cobrar y otros).

Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados.

Contabiliza las nóminas de pagos del personal del Club de Caza y Pesca.

Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.



Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.

Elabora comprobantes de los movimientos contables.

Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.

Corrige los registros contables.

Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.

Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.

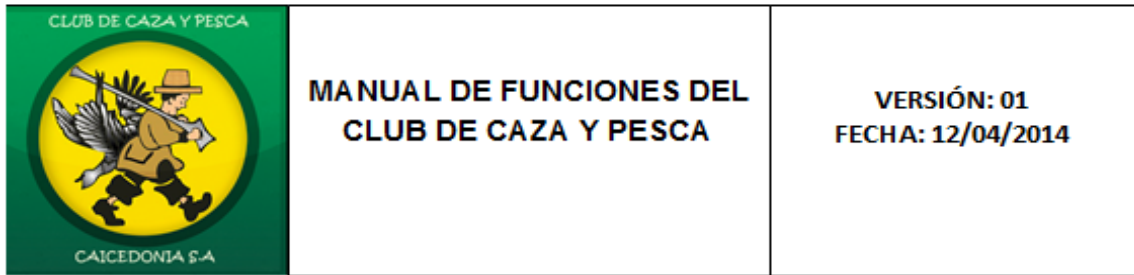
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

RELACIONES

Con unidades administrativas, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.



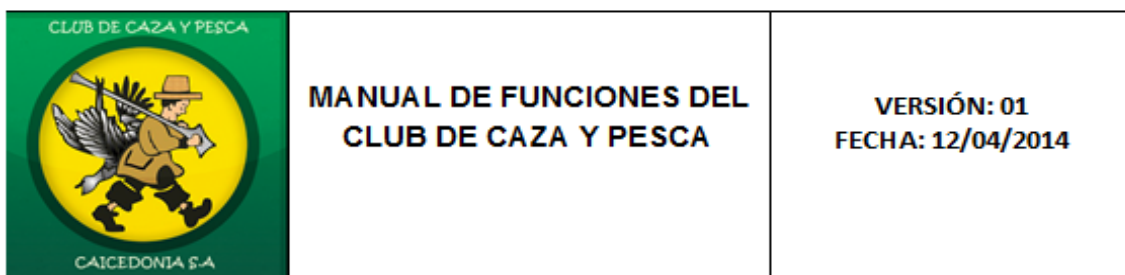
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal de experiencia, de carácter operativo en el área de contabilidad.

PERFIL PSICOLOGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva y un alto nivel de ética.

EXIGENCIAS ACADEMICAS: Persona con título profesional de carácter contable.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, alto grado de pericia en principios y prácticas contables, leyes, reglamentos y decretos concernientes al área, Preparar informes técnicos.



ÓRGANOS DE LÍNEA

AREA DE RESTAURANTE

NOMBRE DEL CARGO: **CHEF**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Chef
Área	Restaurante
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	No aplica

FINALIDAD: llevar a cabo las actividades propias del área del restaurante en el Club de Caza y Pesca, controlando y verificando los procesos que allí tienen lugar mientras supervisa las tareas de las personas a su cargo, a fin de garantizar que los productos cumplan las expectativas, sean confiables y a tiempo.

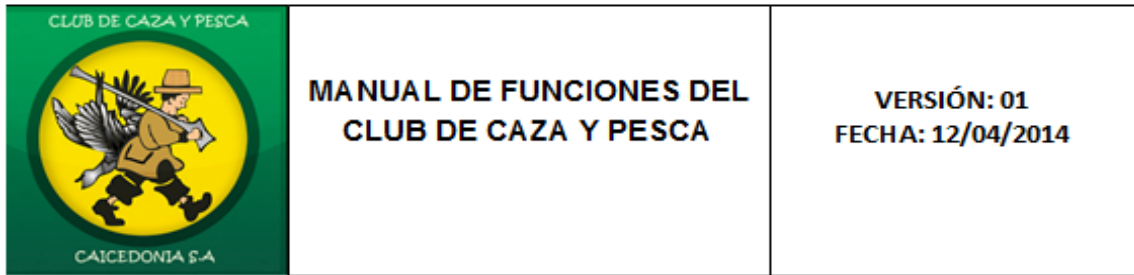
FUNCIONES:

Dirigir la preparación de alimentos tanto corrientes como especiales.

Conocer los diferentes tipos de montaje de cartas para eventos.

Mantenerse en constante comunicación con el contralor de costos para conocer las variaciones de la materia prima.

Inspeccionar porciones, limpieza y decoración de los platos.



Revisar, analizar y autorizar las requisiciones de alimentos que los auxiliares soliciten.

Supervisar la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.

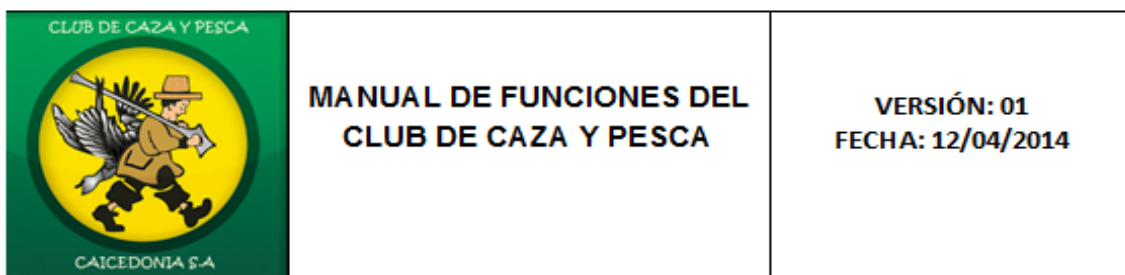
Analizar periódicamente los costos reales de cocina.

Elaborar los menús para la alimentación de los empleados.

Supervisar la calidad y limpieza de los alimentos para los empleados.

RELACIONES

Con unidades administrativas y de atención al cliente, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.



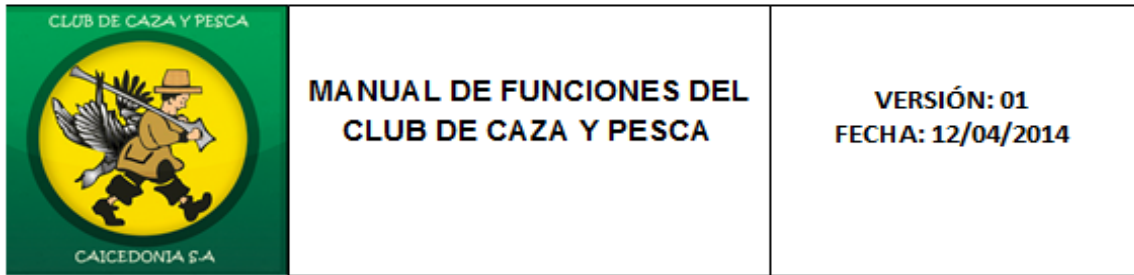
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal como chef o similar, así como conocimientos en temas de logística y atención al cliente.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS: persona con título en preparación y manipulación de alimentos (chef) o acorde con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, el manejo de equipo y procedimientos de cocina, relaciones humanas, seguir instrucciones orales y escritas, y una alta capacidad de improvisar.



ÓRGANOS DE LÍNEA

AREA DE RESTAURANTE

NOMBRE DEL CARGO: **CAJERA**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Cajera
Área	Restaurante
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	No aplica

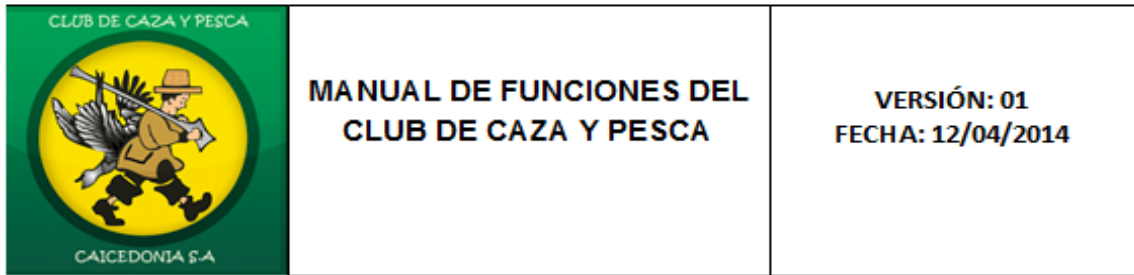
FINALIDAD: llevar a cabo las actividades de recepción en área de restaurante en el Club de Caza y Pesca, controlando el correcto despacho y cobro del servicio prestado.

FUNCIONES:

Atender al cliente en orden de llegada y tratar a todos por igual.

Mantener su zona de trabajo limpia y ordenada en todo momento, sobre todo a la hora de su labor.

Antes de abrir su caja, asegurarse que el gerente o Secretaria le otorgue el dinero completo para su caja.



La Cajera tiene productos que se encuentran bajo su responsabilidad.

Hacer conocer a los clientes las especialidades del restaurante y las promociones.

Verificar el abastecimiento de los elementos propios de la caja (rollo de papel, tinta) y otros útiles que le sean necesarios, esto con el fin de tener el repuesto a la mano para no hacer esperar al cliente.


Preguntar siempre al cliente si desea boleta o factura antes de emitir el respectivo ticket.

Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente.

Mantener informado a su jefe inmediato y/o Gerencia sobre los acontecimientos relevantes que sucedan en su área de trabajo.

RELACIONES

Con Gerencia, restaurante y de atención al cliente, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

	MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DE CAZA Y PESCA	VERSIÓN: 01 FECHA: 12/04/2014
---	---	--

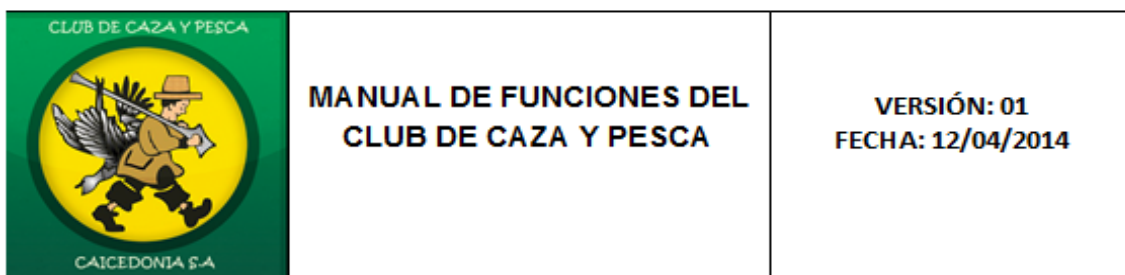
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con un año mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal como cajero o similar, así como conocimientos en temas de atención y logística.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS: persona con experiencia en manejo y uso de la caja y formas de pago o acorde con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, el manejo de equipo y procesos de caja, relaciones humanas, seguir instrucciones orales y escritas, disposición y una alta capacidad de improvisar.



ÓRGANOS DE LÍNEA

AREA DE RESTAURANTE

NOMBRE DEL CARGO: **AUXILIAR**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Auxiliar
Área	Restaurante
Reporta a:	Chef
Supervisa a:	No aplica

FINALIDAD: llevar a cabo las actividades propias del área del restaurante en el Club de Caza y Pesca, haciendo parte de los procesos que allí tienen lugar mientras sirve de apoyo al chef, en lo que le solicite a fin de garantizar que los productos cumplan las expectativas, sean confiables y a tiempo.

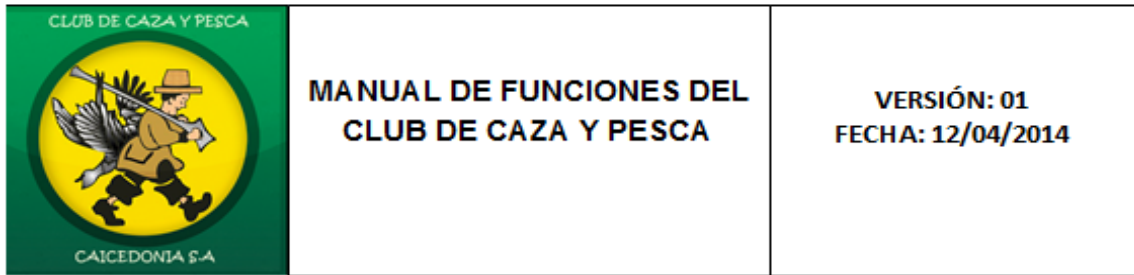
FUNCIONES:

Acompañar y ser apoyo en los diferentes procesos de preparación de alimentos tanto típicos como especiales.

Colaborar con los diferentes tipos de montaje de cartas para eventos.

Servir porciones, realizar la limpieza y decoración de los platos.

Revisar y llevar a cabo las exigencias que los clientes soliciten.



Atender a la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.

Supervisar la calidad y limpieza de los alimentos tanto para clientes como para los empleados.

RELACIONES: con la chef y el servicio atención al cliente, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, siempre con la mejor disposición.

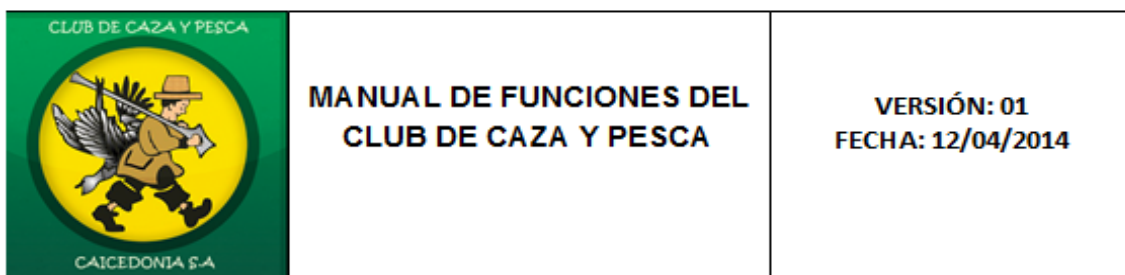
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal como auxiliar de chef o similar, así como conocimientos en temas de atención al cliente y logística.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS: persona con capacitación en preparación y manipulación de alimentos o acorde con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, habilidad en manejo de instrumentos y procedimientos de cocina, relaciones humanas, seguir instrucciones orales y escritas, y una alta capacidad de improvisar.



AREA DE FONDA

NOMBRE DEL CARGO: **VENDEDORA**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Vendedora
Área	Fonda
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	No aplica

FINALIDAD: llevar a cabo las actividades recepción y cobro del área de la fonda en el Club de Caza y Pesca, controlando el correcto despacho y sirviendo de apoyo al área de restaurante.

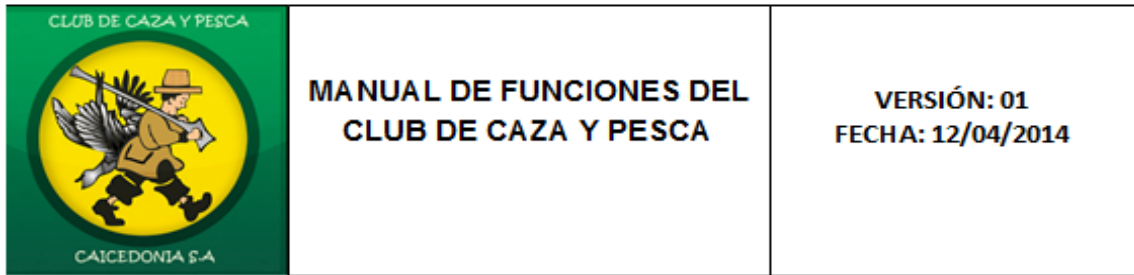
FUNCIONES:

Atender al cliente en orden de llegada y tratar a todos por igual.

Mantener su zona de trabajo limpia y ordenada en todo momento, sobre todo a la hora de su labor.

Antes de abrir su caja, asegurarse que el gerente o Secretaria le otorgue el dinero completo para su caja.

La vendedora tiene productos que se encuentran bajo su responsabilidad.



Hacer conocer a los clientes los productos que comercializan la fonda.


Verificar el abastecimiento de los elementos propios de la estantería, bebidas y los requerimientos necesarios para desarrollar su labor a cabalidad, esto con el fin de no hacer esperar al cliente.

Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente.

Mantener informado a su jefe inmediato y/o Gerencia sobre los acontecimientos relevantes que sucedan en su área de trabajo.

RELACIONES

Con Gerencia, restaurante y de atención al cliente, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

	MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DE CAZA Y PESCA	VERSIÓN: 01 FECHA: 12/04/2014
---	---	--

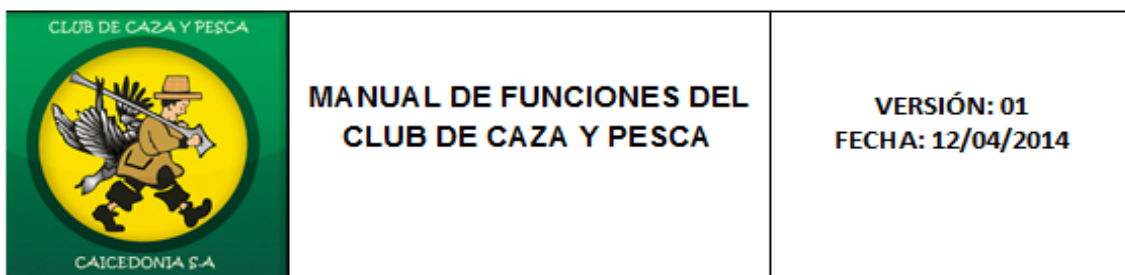
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con un año mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal como cajero, vendedor o similar, así como conocimientos en temas de atención y logística.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS: persona con experiencia en manejo y uso de la caja y formas de pago o acorde con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, el manejo de equipo y procesos de caja, relaciones humanas, seguir instrucciones orales y escritas, disposición y una alta capacidad de improvisar.



AREA DE PISCINA

NOMBRE DEL CARGO: **SALVAVIDAS**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

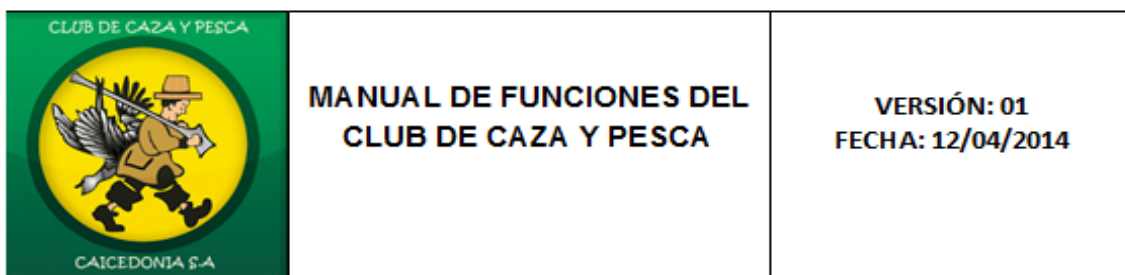
Nombre del puesto	Salvavidas
Área	Piscina
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	No aplica

FINALIDAD: llevar a cabo las actividades de recreación, enseñanza, precaución, cuidado y rescate en el área de la piscina en el Club de Caza y Pesca, controlando el correcto uso de las instalaciones.

FUNCIONES:

Acatar las prohibiciones y exigencias que marque la ley sobre el reglamento de las piscinas públicas.

Asegurar que la práctica deportiva y/o recreativa que se realiza en dicha instalación se efectúe en las condiciones y formas más seguras y adecuadas, respetándose la normativa de uso de piscina determinada por el Club de Caza y Pesca.



Velar por el cuidado del material de piscina que se entregue al inicio de temporada y de todas las herramientas necesarias para un correcto funcionamiento del servicio, (flotadores, elementos de rescate, botiquín, limpia fondos, etc.)

Llevar el control diario de la calidad sanitaria del agua realizando los correspondientes análisis en las horas de mayor concentración de público, con anotación en el Libro de Registro Oficial.

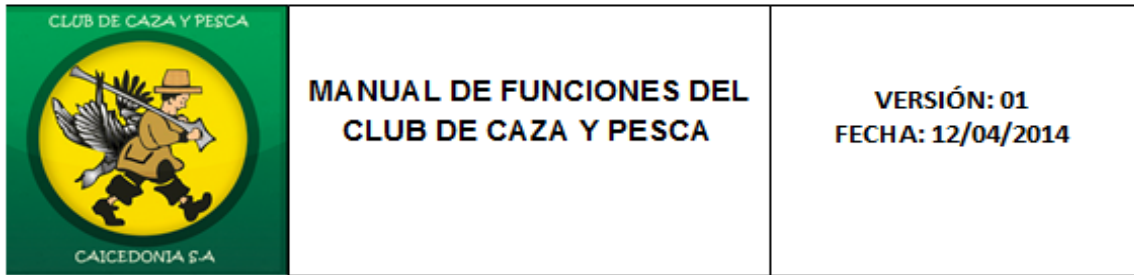
Revisar periódicamente el estado de la piscina para detectar posibles irregularidades en su funcionamiento.

Atender a todas las inquietudes que los usuarios pudieran plantear para mejorar el servicio.

Dictar los diferentes cursos y niveles de natación que oferta el Club.

RELACIONES

Con Gerencia, vigilancia y atención al cliente, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.



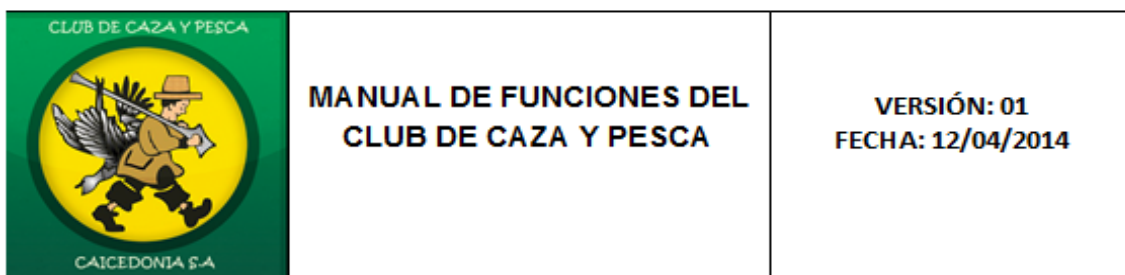
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal como salvavidas, rescatista o similar, así como conocimientos en temas de primeros auxilios y logística.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADEMICAS: persona con título de rescatista y/o salvavidas, con experiencia en manejo de personas y en el uso de elementos de primeros auxilios o acorde con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, el manejo de equipo y procesos de rescate, primeros auxilios relaciones humanas, seguir instrucciones orales y escritas, disposición y una alta capacidad de improvisar.



ÓRGANOS DE LÍNEA

AREA DE LAGO

NOMBRE DEL CARGO: **ENCARGADO**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Encargado
Área	Lago
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	No aplica

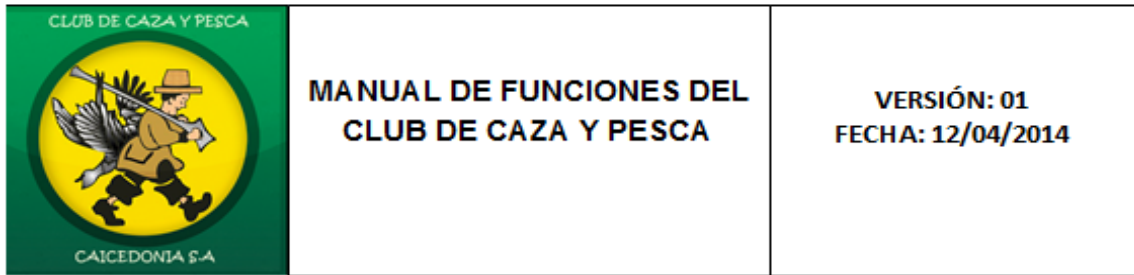
FINALIDAD: llevar a cabo las actividades propias del área del lago, cría, alimentación y cuidado de los alevinos, en el Club de Caza y Pesca, controlando y verificando los procesos que allí tienen lugar, garantizar la correcta y segura actividad de pesca deportiva, mientras supervisa las tareas de las personas a su cargo, a fin de garantizar que los productos cumplan las expectativas, sean confiables.

FUNCIONES:

Alimentar los alevinos tanto de cría como los de pesca deportiva.

Cuidar la oxigenación de los lagos.

Proporcionar ayuda y orientación a los participantes de la pesca deportiva en las instalaciones



Realizar las actividades de limpieza del área del lago.

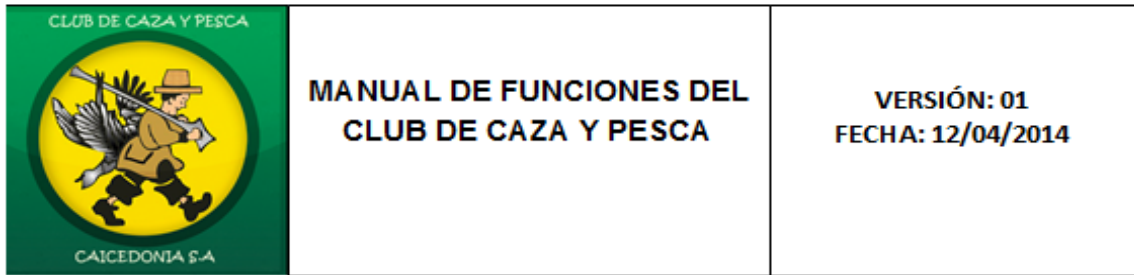
Pesaje y venta de los peces.

Alquiler de los equipos adecuados para la práctica del deporte de pesca.

Supervisión del área del lago.

RELACIONES

Con restaurante, fonda y de atención al cliente, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.



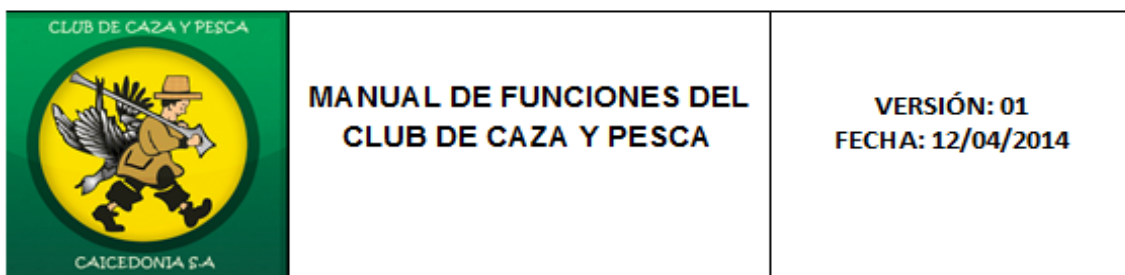
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal como encargado de lagos, crianza y cuidado de alevinos, así como conocimientos en temas de logística y atención al cliente.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS: persona con experiencia en el cuidado y crianza de peces o acorde con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el lago del Club de Caza y Pesca, el manejo de equipo y procedimientos propios de la crianza y cuidado de peces, y destreza en el desarrollo de la pesca deportiva, relaciones humanas, seguir instrucciones orales y escritas, y una alta capacidad de improvisar.



ÓRGANOS DE LÍNEA

AREA DE LAGO

NOMBRE DEL CARGO: **AUXILIAR**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Auxiliar
Área	Lago
Reporta a:	Encargado del Lago
Supervisa a:	No aplica

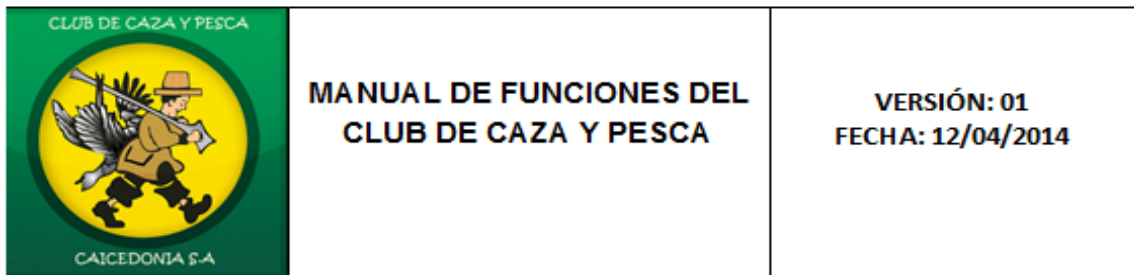
FINALIDAD: cooperar con todas las actividades propias del área del lago, cría, alimentación y cuidado de los alevinos, en el Club de Caza y Pesca, siendo apoyo de los procesos que allí tienen lugar, guiar en la correcta y segura actividad de pesca deportiva, mientras ayuda con la ejecución de las diferentes tareas que le son encomendadas por el encargado, a fin de garantizar que los productos cumplan las expectativas y sean confiables.

FUNCIONES:

Alimentar los alevinos tanto de cría como los de pesca deportiva.

Cuidar la oxigenación de los lagos.

Proporcionar ayuda y orientación a los participantes de la pesca deportiva en las instalaciones



Realizar las actividades de limpieza del área del lago.

Alquiler de los equipos adecuados para la práctica del deporte de pesca.

RELACIONES: con el encargado de lago restaurante, fonda y de atención al cliente, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal como asistente de lago, crianza y cuidado de alevinos, así como conocimientos en temas de logística y atención al cliente.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS: persona con experiencia en el cuidado y crianza de peces o acorde con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el lago del Club de Caza y Pesca, el manejo de equipo y procedimientos propios de la crianza y cuidado de peces, y destreza en el desarrollo de la pesca deportiva, relaciones humanas, seguir instrucciones orales y escritas, y una alta capacidad de improvisar.

	MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DE CAZA Y PESCA	VERSIÓN: 01 FECHA: 12/04/2014
--	---	--

AREA DE VIGILANCIA

NOMBRE DEL CARGO: **VIGILANTE**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

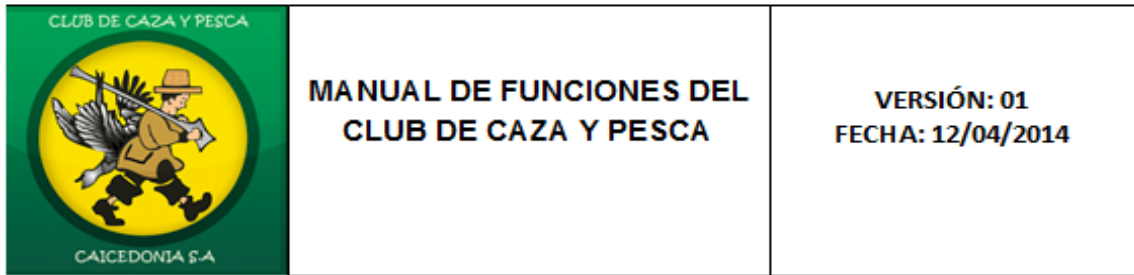
Nombre del puesto	Vigilante
Área	Vigilancia
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	No aplica

FINALIDAD: llevar a cabo las actividades de guardia, cuidado y supervisión en toda el área que comprende el Club de Caza y Pesca, garantizando y certificando la seguridad de las personas y las instalaciones.

FUNCIONES:

Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles del Club de Caza y Pesca, así como la protección de las personas que puedan encontrarse al interior de los mismos

Efectuar controles de identidad en el acceso o interior del Club de Caza y Pesca determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación de los visitantes.




Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección y/o de las personas al interior del Club de Caza y Pesca.

Poner inmediatamente a disposición de las autoridades y cuerpos de seguridad a los infractores en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, para que estos procedan según sea el caso.

Efectuar la protección del almacenamiento y transporte de dinero y objetos valiosos.

Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de controles de alarma, la prestación de servicios de respuesta a dichos controles que se produzcan, cuya realización no corresponda a las autoridades.

Deberán seguir las instrucciones que, en el ejercicio de sus competencias, impartan los responsables de la autoridad y cuerpos de seguridad, siempre que se refieran a las personas y bienes de cuya protección y vigilancia estuviese encargado el vigilante, colaborando con aquéllos en casos de suspensión de espectáculos, desalojo o cierre provisional del Club de Caza y Pesca y, en general, dentro del total de áreas que comprende el Club, y la disposición de prestar sus servicios, en cualquier situación en que sea preciso para el mantenimiento y restablecimiento de la seguridad interna de las instalaciones.

	MANUAL DE FUNCIONES DEL CLUB DE CAZA Y PESCA	VERSIÓN: 01 FECHA: 12/04/2014
---	---	--

RELACIONES

Con Gerencia, y con los diferentes responsables de cada área del Club de Caza y Pesca, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área de vigilancia, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

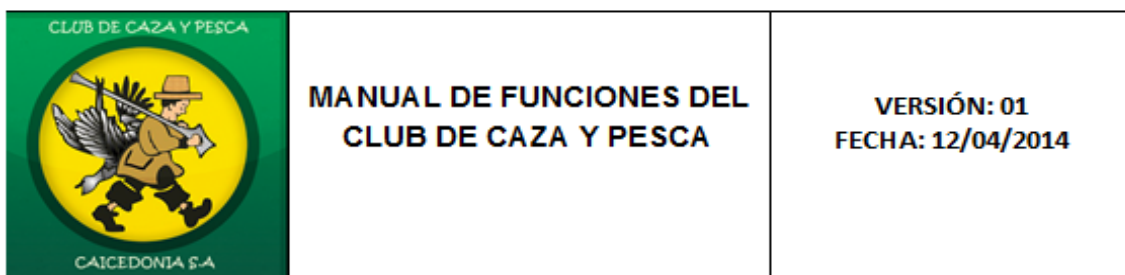
PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal como vigilante y/o seguridad privada, así como conocimientos en temas afines.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS: persona con certificado de seguridad privada, con experiencia en manejo de armas y en el uso de elementos de seguridad y acordes con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, el manejo de armas y procesos de seguridad, primeros auxilios relaciones humanas, seguir instrucciones orales y escritas, disposición y una alta capacidad de improvisar.



ÓRGANOS DE LÍNEA

AREA DE SERVICIO AL CLIENTE

NOMBRE DEL CARGO: **MESERO**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Mesero
Área	Servicio al Cliente
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	No aplica

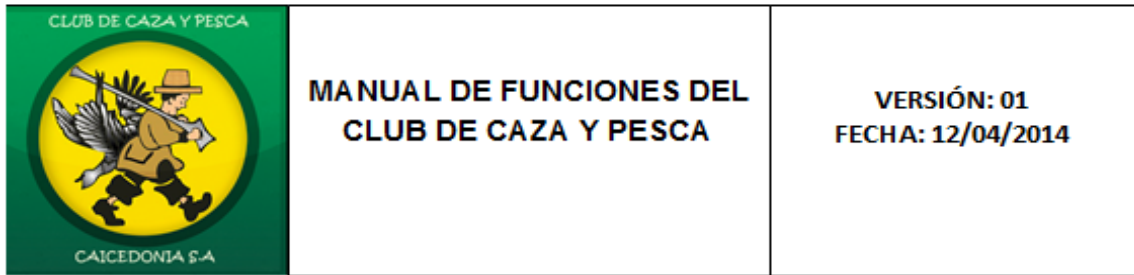
FINALIDAD: llevar a cabo las actividades propias de atención al cliente en las diferentes áreas del restaurante en el Club de Caza y Pesca, haciendo parte de los procesos que en ellos tengan lugar mientras colabora con las tareas de las personas que trabajan en dichas áreas, a fin de garantizar que los productos cumplan las expectativas, sean confiables y a tiempo.

FUNCIONES:

Presentarse al trabajo debidamente aseado, tanto del cuerpo como del uniforme.

Conocer el uso correcto de la terminología usada en alimentos y bebidas.

Limpiar mesas, estaciones de servicio, ceniceros, candeleros, menús, lámparas de mesas, charolas, entre otros.



Realizar del correcto montaje de las mesas.

Conoce el correcto manejo de la loza y la cristalería para preparar las mesas y pedidos

Tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: Sal, azúcar, salsas, cubiertos, entre otros.

Ubicar a los clientes en las mesas.

Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía.

Conocer el menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.

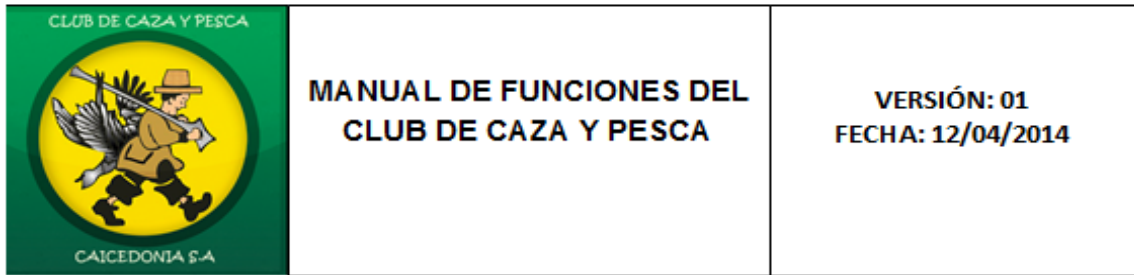
Sugerir al cliente aperitivos y bebidas que acompañen cada plato.

Sugerir alguna ensalada o algunas de las especialidades de la casa.

Conocer y aplicar el sistema para escribir las órdenes (comanda).

Tratar de aprender los nombres de los clientes, así como sus preferencias.

Inspeccionar que los pedidos sean según lo solicitado por el cliente antes de llevarlos a la mesa.



RELACIONES: con la chef, auxiliares y en general con los encargados de las diferentes áreas, a fin de ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, siempre con la mejor disposición.

PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA LABORAL: Contar con dos años mínimo de práctica, con su respectivo certificado formal como mesero o similar, así como conocimientos en temas de atención al cliente y logística.

PERFIL PSICOLÓGICO: persona honesta, trabajadora, responsable, proactiva.

EXIGENCIAS ACADEMICAS: persona con capacitación como mesero, en atención al cliente o acorde con el área.

COMPETENCIAS LABORALES GENERICAS: Compromiso y sentido de pertenencia con el Club de Caza y Pesca, habilidad en manejo de instrumentos y procedimientos de cocina, relaciones humanas, seguir instrucciones orales y escritas, y una alta capacidad de improvisar.

CAPITULO XII

PLAN DE ACCIÓN

Perspectiva	Eje de Acción	Proyectos Identificados	Metas	Indicadores de Resultado	Responsable	Fases del Eje	
						Fase en desarrollo	Criterios de la fase
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Consolidar un equipo humano profesionalizado y motivado (Cliente Interno-empleados).	Capacitación de los individuos de acuerdo a su cargo	Desarrollar actitudes y que obtengan conocimientos indispensables para cumplir su labor y mejoren su desempeño	Número de empleados que cursen y aprueben los diferentes procesos de capacitación	Gerente	Procesos de capacitación	Inscripción en los diferentes cursos
							Constancia de asistencia y aprobación
							Evaluación de desempeño
Colaboración entre áreas	Integración del personal de manera formal e informal	100% de los trabajadores participen de las diferentes actividades programadas	Número de empleados y áreas involucradas por actividad del club	Gerente y encargados de áreas	Interacción	Participación de las actividades programadas por la gerencia del club con fines de integración	
						Cultura de calidad del servicio.	Generación de sentido de pertenencia
		Objetivos paralelos		Número de P.Q.R.B			
CLIENTE 3	Atraer y fidelizar los clientes (Cliente externo).	Ampliar la gama de servicios que ofrece el club y fortalecer los existentes para brindar un servicio más completo.	Atraer clientes potencializarios y que hagan parte del club de caza y pesca	Número de nuevos clientes que hagan uso frecuentes de las instalaciones y servicios del club	Gerente y personal	Mayor flujo de público en general	Incremento de las comandas e ingresos en el club
PROCESOS	Fortalecimiento de la imagen.	Mejorar la percepción del cliente (fijo y potencial) con respecto al club	Clientes con una mejor caracterización del club y su servicio	Numero de comentarios a favor del servicio y del club (encuesta)	Encargados de áreas	Mejor perspectiva del cliente	Aumento en número de visitantes nuevos que hagan uso del servicio con frecuencia
FINANCIERA	Mejorar la estructura de costos.	Reducir el costo de los materiales e insumos	Invertir menos dinero en la consecución de los requerimientos en la fabricación de productos (alimentos)	Diferencia entre cifras de dinero invertido	Asambleas y junta directiva	Ahorro	Minimizar costos Sostener la calidad del producto

CONCLUSIONES

El Club de Caza y Pesca maneja precios competitivos en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, en pro de satisfacer las necesidades y demandas del mercado.

Los consumidores consideran que los productos que se ofrecen en el Club deben poseer características distintivas, innovación, y un nivel de precio; que propenda por la adquisición de los mismos.

Los proveedores de la empresa cumplen con los tiempos establecidos suministrando la mercadería en el tiempo oportuno, suministrando los productos demandados que los empleados necesitan para realizar eficientemente sus labores de venta, no obstante éstos manifiestan que no existe un adecuado sistema de administración de inventario que compense oportunamente las necesidades de la unidad económica, ya que esto depende de una eficiente labor de compra, para que los pedidos que se realicen estén de acuerdo a las necesidades reales exigidas por los clientes.

En el Club de Caza y Pesca no existe un área específica donde se le dé seguimiento a las quejas y reclamos generadas por los clientes.

En la empresa se hace notable la ausencia de controles adecuados a los recursos que se les proporcionan a los empleados para realizar sus actividades.

El Club de Caza y Pesca no se vienen realizando evaluaciones de desempeño que ayuden a medir el nivel de eficiencia con el que éstos realizan sus actividades ya que no está llevando a cabo labores de supervisión y control sobre los tiempos en que los empleados deban desarrollar sus funciones.

El ambiente laboral es agradable ya que motiva a los empleados a realizar las actividades con actitud positiva, la cual es percibida por los clientes que visitan el Club de Caza y Pesca, ya que manifiestan estar satisfechos de pertenecer a ella.

RECOMENDACIONES

El Club de Caza y Pesca deberá mantener sus precios competitivos con respecto a la competencia, ofreciendo siempre productos y servicios de calidad, lo cual ayudará a la empresa a incrementar su participación de mercado y la rentabilidad de la misma.

La empresa deberá crear y dar seguimiento a programas de fidelización de clientes para lograr una mayor retención de los mismos.

El Club de Caza y pesca deberá ofrecer productos diferenciados y de calidad para incrementar la satisfacción de los clientes.

Crear y actualizar periódicamente manuales de procedimientos para facilitar la realización de las actividades que ayude a la mejor supervisión y control de los tiempos en que los empleados ejecutan sus labores.

Establecer un departamento orientado a la solución de quejas y reclamos en procura de mejorar el servicio.

El Club de Caza y Pesca deberá establecer un efectivo sistema de administración de inventarios que contribuya a la mejora en la gestión organizacional.

El Club de Caza y Pesca debe de diseñar y programar evaluaciones de desempeño que ayuden a medir el nivel de eficiencia de los empleados además se debe tomar en cuenta la retroalimentación por parte del personal para mejorar procesos o crear nuevos productos o servicios.

Realizar capacitaciones continuas que respondan a las necesidades de la organización y dirigidas a todas las áreas para desarrollar las habilidades del personal.

Desarrollar actividades que integren y fomenten la unión de los empleados para mantener un buen ambiente laboral.

BIBLIOGRAFÍA

CUERO, Junior, et al, Planeación Estratégica según Mintzberg, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, 2007, págs.29, 35.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 2006.

Teorías Clásicas de la Administración, Orígenes, Fundamentos, Interpretaciones y Abusos, Capítulo I, pág. 58.

WEBGRAFÍA

<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>

http://michael-porter.blogspot.com/2009/03/biografia-michael-e_09.html

<http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

http://www.academia.edu/1280822/Resumen_del_libro_Safari_a_la_Estrategia

<http://www.slideshare.net/ponceguillermo71/principios-o-valores-corporativos>

<http://definicion.de/plan-de-accion/>

<http://www.monografias.com/trabajos96/sobre-responsabilidad/sobre-responsabilidad.shtml#ixzz2zh1JdlQp>