

**Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Club de Campo y Pesca del
municipio de Caicedonia Valle: Herramienta de apoyo para el Control Interno de la
organización**

Fabio Andrés Vargas Castañeda

John Robert Suárez Toro

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Contaduría Pública

Caicedonia, Valle del Cauca

2021

**Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Club de Campo y Pesca del
municipio de Caicedonia Valle: Herramienta de apoyo para el Control Interno de la
organización**

Fabio Andrés Vargas Castañeda

John Robert Suárez Toro

Asesora:

Nelsy Duque Carvajal

Contadora Pública

**Trabajo de grado presentado en la modalidad de monografía como requisito para optar por
el título de Contadores Públicos.**

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Contaduría Pública

Caicedonia, Valle del Cauca

2021.

Dedicatoria.

A Dios sobre todas las cosas, por darme el entendimiento, la perseverancia y paciencia para haber continuado con este proyecto de vida, a mi familia porque siempre hubo una voz de aliento para nunca desfallecer, y las diferentes personas que por algún motivo dieron fe de este bonito proceso que hoy llega a su fin, pero con la ideología de que cuando uno quiere trazar metas, con empeño, entusiasmo y pasión se pueden lograr. Infinitamente GRACIAS DIOS por permitirme alcanzar este objetivo.

Jhon Robert Suarez T.

Me dedico este trabajo de grado a mí mismo y a mi familia, como muestra de superación personal y como evidencia de que con esfuerzo se alcanzan grandes proyectos, demostrarme que ningún esfuerzo fue en vano, que el esfuerzo aquí está dando su mayor fruto con la ayuda de DIOS que siempre está conmigo y por delante de cualquier proyecto que desee emprender.

Fabio Andrés Vargas C.

Agradecimientos.

A Dios por permitir el cumplimiento de un sueño que hoy se hace realidad, a mi compañero FABIO ANDRES por la paciencia y la motivación para seguir adelante en los momentos más vitales para no tirar la toalla, a mi familia por el apoyo incondicional, a cada uno de los diferentes profesores que pusieron a disposición el conocimiento para la consecución de este aprendizaje. En fin infinitas gracias a cada una de esas personas que por motivos del destino estuvieron allí en el momento indicado para dejar una aprendizaje en mi vida, en algún momento de este proceso alguien dijo ojala hicieran un video ahora cuando empiezan y otro cuando terminen, serán personalidades totalmente diferentes tenía mucha razón.

“Con esfuerzo y empeño se puede lograr lo que te propongas”

Jhon Robert Suarez T.

Agradecimientos en primer lugar a DIOS, por permitir estar en pie y firme ante las metas me que propongo en la vida y esta es una de las más importantes, a la Universidad del Valle sede Caicedonia por ofrecerme la oportunidad de superarme académicamente, a mis compañeros de clase por la ayuda y buena energía en los salones de clase y agradecimiento muy especial a la profesora Nelsy Duque, por su asesoría, su tiempo y su buena disposición en los encuentros de asesoría y como a ella, agradezco a cada uno de los profesores que hicieron parte de mi paso por la universidad.

¡Aprendí de todos, muchísimas Gracias!

Fabio Andrés Vargas C.

Tabla de contenido

Dedicatoria.	III
Agradecimientos.....	IV
Lista de tablas.....	VIII
Lista de Figuras.	IX
Lista de Imágenes.....	X
Resumen	XII
Abstract.	1
Introducción.	2
1. Antecedentes.	4
1.1. Antecedentes Internacionales.	4
1.2. Antecedentes Nacionales.....	6
1.3. Antecedentes Regionales.....	9
2. Planteamiento del problema.	12
2.1. Delimitación del Problema.	14
3. Formulación del Problema.	15
4. Sistematización del Problema.	16
5. Objetivos.	17
5.1. Objetivo General.....	17
5.2. Objetivos Específicos.	17
6. Justificación.....	18
7. Marcos de referencia	21
7.1. Marco Teórico	21
7.1.1. Gestión administrativa.	21
7.1.2. Contabilidad de gestión.....	23
7.1.3. Herramientas de control y de evaluación administrativa.	25
7.1.4. Teoría científica Frederick Winslow Taylor.....	31
7.2. Marco legal	33
7.3. Marco conceptual.	41
7.4. Marco contextual	44
8. Metodología	49

8.1. Tipo de investigación.....	49
8.2. Método de investigación.....	49
8.3. Fuentes de información.	50
8.4. Técnicas de recolección de datos.....	50
9. Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Club de Campo y Pesca del Municipio de Caicedonia Valle: Herramienta fundamental para el Control Interno de la organización.	53
9.1. Diagnóstico del Club de Campo y Pesca.....	53
9.1.1. Análisis Interno.	54
9.1.2. Análisis externo.	63
9.1.3. Evaluación de factores internos.	76
9.1.4. Evaluación de factores externos.....	78
9.1.5. Matriz DOFA.	80
9.2. Mapa Estratégico con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para el Club de Campo y Pesca.	85
9.2.1. Definir Estrategias.	85
9.2.2. Comunicación corporativa.	86
9.2.3. Alineación estratégica y cuadro de mando integral.	87
9.2.4. Mapa estratégico.	92
9.3. Metas e indicadores para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para el Club de Campo y Pesca.	94
9.3.1. Perspectiva Financiera.	94
9.3.2. Perspectiva de Clientes.	96
9.3.3. Perspectiva de Procesos Internos.	97
9.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	99
9.4. Formulación de Indicadores que permitan al Club de Campo y Pesca evaluar el desempeño de las cuatro perspectivas.	102
9.4.1. Indicadores para la Perspectiva Financiera.	103
9.4.2. Indicadores para la Perspectiva de Clientes.	105
9.4.3. Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos.....	107
9.4.4. Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	109
Conclusiones.	112

Recomendaciones.....	114
Bibliografía.....	115
Anexo.	119

Lista de tablas.

	Pág.
Tabla 1. Matriz de normatividad Colombiana que rige a la empresa Club de Campo y Pesca.....	33
Tabla 2. Distribución de Barrios. Veredas y Centros poblados.....	45
Tabla 3. Operacionalización de las Variables.....	50
Tabla 4. Cuadro comparativo de la Rentabilidad sobre las ventas.....	58
Tabla 5. Balanza Comercial por Países.....	69
Tabla 6. IPC, variación anual y mensual, total nacional 2019-2020.....	72
Tabla 7. Matriz MEFI.....	77
Tabla 8. Matriz MEFE.....	79
Tabla 9. Matriz DOFA.....	81
Tabla 10. Metas e indicadores par la perspectiva financiera.....	95
Tabla 11. Metas e indicadores para la perspectiva de clientes.....	97
Tabla 12. Metas e indicadores para la perspectiva de procesos internos.....	98
Tabla 13. Metas e indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	100
Tabla 14. Fórmula para los indicadores de la perspectiva financiera.....	103
Tabla 15. Semáforo de posibles resultados. Perspectiva financiera.....	104
Tabla 16. Fórmula para los indicadores de la perspectiva de clientes.....	105
Tabla 17. Semáforo de posibles resultados. Perspectiva de clientes.....	106
Tabla 18. Fórmula para los indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	107
Tabla 19. Semáforo de posibles resultados. Perspectiva de procesos internos.....	108
Tabla 20. Fórmula para los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	109
Tabla 21. Semáforo de posibles resultados. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	110

Lista de Figuras.

	Pág.
Figura 1. Organigrama del Club de Campo y Pesca.....	55
Figura 2. Organigrama estructural Junta Directiva.....	57
Figura 3. Mapa estratégico basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	93

Lista de Imágenes.

	Pág.
Imagen 1. Mapa del departamento del Valle del Cauca.....	45
Imagen 2. Mapa del municipio de Caicedonia, Valle del Cauca.....	46
Imagen 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	88

Lista de Graficas.

	Pág.
Grafica 1. Distribución de estratos sociales en el municipio.....	47
Grafica 2. Distribución por género y edades de la población de Caicedonia, Valle del Cauca....	48
Grafica 3. Gráfica del PIB, Tasa de crecimiento anual en volumen 2014-2020.....	68
Grafica 4. Tasa global de participación, ocupación y desempleo 2019-2020.....	73

Resumen

Este estudio se realizó efectuando un análisis de la situación actual del Club De Campo y Pesca, ubicado en el municipio de Caicedonia, Valle del Cauca, analizando su entorno tanto interno, como externo, identificando sus fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas, factores que permitieron crear un proceso de planeación estratégica más sólido y acorde con las estrategias planteadas por la organización, teniendo en cuenta un modelo de gestión y herramienta, como lo es el Cuadro de Mando Integral, desde las cuatro perspectivas, teniendo en cuenta indicadores financieros y no financieros. De esta manera, se logró diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral que permita a la empresa medir el alcance de sus objetivos dando cumplimiento a sus metas a corto, mediano y largo plazo, llevando a la organización hacer mediciones mediante indicadores que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia, sobre los procesos y los niveles de crecimiento, llevando a la empresa a generar un valor agregado para los socios, los vinculados laborales y demás gente que hace uso de los servicios que ofrece la organización, acciones que se esperan contribuyan al crecimiento y competitividad que garanticen la sostenibilidad del Club de Campo y Pesca frente a las condiciones actuales del entorno y a los diferentes cambios, propios de un mercado en crecimiento y competencia.

Palabras Clave: Club de Campo y Pesca, Cuadro de Mando Integral, Indicadores Financieros y no Financieros, herramientas de Gestión, Valor Agregado.

Abstract.

This study was carried out by performing an analysis of the current situation of El Club de Campo y Pesca (Country and fishing club), located in the municipality of Caicedonia, Valle del Cauca, analyzing its internal and external environment, identifying its strengths, weaknesses, opportunities and threats. Factors that allowed the creation of a more solid strategic planning process, at the same time more guided to the strategies proposed by the organization, taking into account a management model and tool, such as the balanced scorecard, from the four perspectives, considering financial and non-financial indicators. In this way, it was possible to design a balanced scorecard model that allows the company to achieve its objectives, reaching its short, medium and long-term goals, guiding the organization to make measurements through indicators that help to improve efficiency and effectiveness of the processes and growth levels, leading the company to generate an added value for members, workers and other people who access to the services offered by the organization, actions that are expected to contribute to the growth and competitiveness that guarantee the sustainability of El Club de Campo y Pesca (Country and fishing club) facing the current environment conditions and the different changes, typical of a growing and competitive market.

Key Words: Country and fishing club, balanced scorecard, financial and non-financial indicators, management tools, added value.

Introducción.

Los cambios en el entorno económico empresarial y los nuevos retos del mercado, ponen a las empresas en situaciones de cambio, provocando que las empresas opten por implementar herramientas que le permitan alcanzar sus objetivos empresariales, de una manera que facilite la medición de los procesos para tener un control constante de los que está sucediendo en la empresa y poder mejorarlo, pues al medir se puede contar con información valiosa para la toma de decisiones que contribuyan el logro de los objetivos.

El Cuadro de Mando Integral y sus indicadores de desempeño, es el principal instrumento que utilizan las empresas independientemente de su tamaño para llevar estadísticas y medir resultados, esta herramienta desarrollada en el año 1992 por los profesores Robert Kaplan y David Norton define la estrategia en un conjunto coherente de indicadores que permiten conocer el rendimiento de la empresa desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y desarrollo y aprendizaje.

Es así como el Cuadro de Mando Integral se convierte en una herramienta necesaria para toda empresa independientemente de su tamaño, puesto que es un sistema de información estratégico el cual a través de indicadores dirige la atención de la gerencia y empleados hacia los puntos críticos de la empresa, pues su objetivo es proporcionar a las organizaciones elementos que midan su éxito.

Considerando lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo la propuesta de un diseño del Cuadro de Mando Integral que ayude al control de los procesos del Club de Campo y Pesca, para esto, se inició con la elaboración de un análisis interno y externo del club, para posterior a esto, hacer una evaluación de los factores débiles y fuertes de la empresa, con base en esta evaluación se desarrolló el mapa estratégico para el Club de Campo y Pesca que reflejara los objetivos

estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando y finalmente proponer las metas e indicadores pertinentes para el control de la gestión del Club de Campo y Pesca.

1. Antecedentes.

Con el propósito de contribuir al desarrollo intelectual en la formación académica y realizar un trabajo acorde con el desarrollo de las empresas de la región, se desea diseñar una herramienta de gestión como el Cuadro de Mando Integral para la organización del Club De Campo Y Pesca situado en el municipio de Caicedonia Valle, documentados y orientados con los diferentes trabajos presentados como tesis de grado tanto nacionales como internacionales.

1.1. Antecedentes Internacionales.

TITULO: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORE CARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA MEDIR LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS DE LA EMPRESA EDITORIAL DON BOSCO EN LA CIUDAD DE CUENCA.

PRESENTADO POR: ANDREA FERNANDA SOLORZANO JÁCOME.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE CUENCA.

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

CUENCA – ECUADOR.

2014.

OBJETIVO: Proponer la implementación del Balance Score-card como herramienta de información sobre la gestión de la Editorial Don Bosco, con la finalidad de determinar el cumplimiento de objetivos y metas en el área financiera y del personal, planteados por la empresa para su crecimiento, así como, para dotarle de información de manera oportuna en la toma de decisiones.

METODOLOGÍA: Se propuso tres fases para la elaboración del BSC que son: diseño, implementación e integración. En la fase de diseño se identifica la misión, los objetivos, la

estrategia e indicadores de desempeño; en la fase de implementación, el cuadro de mando es comunicado a todos quienes forman parte de la organización para que sea interiorizado el proceso a ser desarrollado, en la fase de integración, la organización debe establecer procedimientos solubles, administrar recursos y comunicar a toda la entidad sobre los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES: Se identificaron varios aspectos importantes entre los cuales se encuentra, que al momento de analizar los objetivos estratégicos para poder proponer indicadores que permitan ver los resultados planeados por la empresa, hubo un alto grado de dificultad ya que gran parte de los objetivos no fue posible medirlos; por lo anterior se recomendó, establecer objetivos y metas que sean medibles, de manera que se pueda comparar la información obtenida de un periodo con otro, lo cual permita visualizar la evolución de la empresa en sus actividades planeadas a corto y largo plazo.

APORTE: este trabajo aporta al proyecto, la forma del desarrollo de sus objetivos al utilizar indicadores que permitan mejorar sus procesos para la fidelización de los clientes con que cuenta y atraer nuevos para sostenimiento y crecimiento de la organización en el mercado.

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS PYMES AGRÍCOLA.

PRESENTADO POR: CARLOS RODRIGO FELANI.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES AZUL.

FACULTAD DE AGRONOMÍA.

(REPUBLICA DE ARGENTINA).

ABRIL DE 2018.

OBJETIVO GENERAL: El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un Cuadro de Mando Integral genérico, es decir de características básicas, para que pueda ser implementado en la gestión de las Pymes agrícolas reales, con el propósito de generar valor no solo en el presente, sino también en el futuro.

METODOLOGÍA: utiliza una metodología cuantificable de los objetivos, ya que cada indicador del cuadro de mando integrado debe estar asociado a una meta, con el propósito de alcanzar determinado nivel del indicador en un plazo de tiempo determinado.

CONCLUSIONES: como conclusión de este trabajo se pudo establecer, que implementar un cuadro de mando integral en las organizaciones, les permite tener una visión y un control de la organización de forma alineada, y a la vez posee flexibilidad y facilidad en su uso.

APORTE: este trabajo aunque es una investigación general para las PYMES agrícolas, es por esta característica que se escogió como antecedente para el trabajo, porque permite el desarrollo de este modelo en cualquier organización, sirviendo como herramienta de alineación con la misión, visión y los objetivos de la empresa, para la consecución de los objetivos y sostenibilidad de la misma, ya que le permite identificar mejoras y tomar decisiones en todo momento.

1.2. Antecedentes Nacionales.

TITULO: PROPUESTA BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN EL FONDO DE EMPLEADOS “FONALCANZAR” DE LA EMPRESA ALQUERÍA

PRESENTADO POR: CHRISTIAN RICARDO ZAMBRANO HERNÁNDEZ.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C.

2016.

OBJETIVO: Proponer un Balance Score-Card–BSC- / Cuadro de Mando Integral -CMI- como herramienta estratégica de gestión con el fin de definir objetivos estratégicos estableciendo relaciones de causa efecto bajo la perspectiva financiera, clientes internos y externos, procesos y aprendizaje, con la participación de todas las áreas del fondo de empleados de la empresa Alquilería "Fonalcanzar".

METODOLOGIA: para esta investigación se utilizaron varios tipos de estudio, el primero fue el tipo de investigación descriptivo, esta se soporta en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental, este tipo de investigación permitirá reconocer con una mayor certeza la necesidad de implementar un Balance Score-Card; el segundo método de investigación fue el deductivo, este permite presentar la realidad de lo que está sucediendo en la empresa con base en la observación, dentro de un procedimiento lógico y ordenado para entender y obtener una mirada clara del problema; y en tercer lugar las fuentes de recolección de la información, para esto se tuvo en cuenta trabajos de grado relacionados al tema, y entrevistas con el gerente de la empresa.

CONCLUSIONES: con el diseño y la aplicación del Cuadro de Mando Integral se elaboró una matriz DOFA para establecer el mapa estratégico, al igual que con la ayuda de las entrevistas, para establecer parámetros para el tablero de comando, allí se identificaron los indicadores y el nivel de cumplimiento, con el objetivo de direccionar los recursos físicos y el talento humano del fondo, para definir estrategias y dar cumplimiento a los objetivos y lineamientos propuestos para obtener un crecimiento constante en el mercado.

APORTE: este trabajo aporta sobre la necesidad que se tiene en las empresas de actualizar sus estrategias, por esto se puede ver interrumpida la implementación de políticas de crecimiento.

TITULO: PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MIPYME FRUTIZADOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA.

PRESENTADO POR: ANDRÉS FELIPE PIZARRO ROMÁN

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2016.

OBJETIVO: Proponer un cuadro de mando integral, como instrumento de gestión para desarrollar estrategias, traducirlas en acciones operativas y medir su desempeño, en la MIPYME Frutizados, ubicada en el municipio de Santiago de Cali, Colombia.

METODOLOGÍA: La investigación se caracteriza como estudio exploratorio, esto se debe a que en la revisión de la literatura sobre el marco de cuadro de mando integral se encontró una variedad de estudios realizados desde su postulación en el año 1990 por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton en diferentes organizaciones en su mayoría grandes empresas en Estados Unidos de América y otros países del mundo.

CONCLUSIONES: El modelo de cuadro de mando integral propuesto para la MIPYME Frutizados constituye una herramienta administrativa que contribuye a la gestión estratégica y la medición del desempeño organizacional de esta unidad productiva, a partir de un esquema visual en el que se traducen los objetivos estratégicos en la perspectiva financiera, interna, del cliente y de aprendizaje y crecimiento a implementar en la planeación de la empresa.

APORTE: Este proyecto sirve como orientación para la consecución del desarrollo de planificación de operadores, monitoreo y adaptación a los cambios periódicos a los que se ven obligados las MIPYME, para emplear herramientas que les permitan sostenerse y visualizarse a largo plazo.

Fomentando el cambio y generando interrogantes a los futuros profesionales de la importancia de emplear estos modelos que permiten ver en todos los procesos de las organizaciones, las dificultades que faciliten la toma de decisiones para la consecución de los objetivos organizacionales.

1.3. Antecedentes Regionales.

TITULO: ESTRUCTURA DE UN MODELO DE BALANCE SCORECARD (CUADRO DE MANO INTEGRADO) PARA LA TRILLADORA DE CAFÉ CAFECAI LTDA DE CAICEDONIA VALLE.

PRESENTADO POR: NANCY YULIETH ESPINOSA LÓPEZ Y ANGÉLICA MARÍA ROA MARÍN.

UNIVERSIDAD DE VALLE.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA.

CAICEDONIA VALLE.

2016.

OBJETIVO: Estructurar un Sistema de Balance Scorecard (Cuadro de Mano Integrado) para la Trilladora Cafecai Ltda. Ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle.

METODOLOGIA: La metodología es cuantitativa, ya que se centró en definir las técnicas, los métodos y los procedimientos que se utilizaron para realizar la recolección de información con la cual se podrá dar respuesta o alcanzar un resultado valido para dar solución al problema planteado.

CONCLUSIONES: se aplicó un sistema de cuadro de mano integrado (Balance Scorecard) para la trilladora CAFECAI LTDA de Caicedonia valle, permitiendo a la organización la medición de resultados a través de áreas de las diferentes perspectivas del modelo sistema de control, permitiendo a la empresa una mejor gestión de los recursos con estrategias que permitan el alcance de los objetivos propuestos y así mejorar su competitividad en el mercado regional.

APORTE: este trabajo aporta orientación mediante las perspectivas del modelo de sistema de control, que permite a la empresa mejorar la gestión de los recursos permitiendo que los objetivos de la organización se plasmen y mejorar la competitividad en el mercado.

Este modelo es de gran ayuda e importancia, la cual aporta como insumo para el proyecto ya que contribuye con el desarrollo y formación académico con el ánimo de brindar como futuros profesionales, el crecimiento y desarrollo que tanto necesita nuestra región.

TITULO: DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD) COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CAMPO VERDE SAS DE SANTANDER DE QUILICHAO.

PRESENTADO POR: SANDRA MILENA GONZÁLEZ BURBANO Y LISETH FERNANDA POLINDARA RIVERA

UNIVERSIDAD DEL VALLE.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION.

PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA.

SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA.

2017.

OBJETIVO: Proponer un diseño con base a la metodología del Balance Score-card como herramienta de evaluación estratégica para la pyme Campo Verde.

METODOLOGIA: tipo de estudio descriptivo, al realizarse investigación acerca de la metodología del Balance Score-card para posteriormente aplicarla en la pyme Campo Verde; también se utilizó el método de investigación cualitativo ya que se explica la metodología del cuadro de mando integral, se describe las herramientas o modelos utilizados por la empresa y por último se diseña el modelo; las fuentes de información y las técnicas para la investigación fueron las entrevistas informales realizadas al personal del área financiero y administrativo, trabajos de grado y los aportes de Kaplan y Norton.

CONCLUSIONES: debido a la competencia existente en cuanto al comercio de productos agropecuarios, se busca brindar una propuesta única para los clientes, con la ayuda de la implementación del Balance Score-Card se lograría ya que esta metodología posee la perspectiva de los clientes, donde se busca la satisfacción del mismo mediante la velocidad de respuesta, alternativas de financiación, cumplir con sus necesidades para así lograr la fidelización de los clientes.

APORTE: este trabajo ilustra cómo tratar la perspectiva de los clientes, ya que se busca encontrar una forma única para prestar el servicio, debido a la gran competencia en la venta de productos agropecuarios en el municipio de Santander de Quilichao Cauca.

2. Planteamiento del problema.

La falta de herramientas de control en las pymes hace que los dirigentes no tengan el conocimiento permanente con respecto a los resultados de la organización, lo que necesariamente interfiere en la toma de decisiones, lo que causara que las empresas no logren un crecimiento sostenible y competitividad en el mercado.

El Balance Score-Card, es el soporte que apoya los instantes en los que los dirigentes de las PYME requieren tomar una decisión oportuna y con mayor efectividad, desde la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional (Reyes, 2016).

Utilizar un cuadro de mando integral como un instrumento que brinde información oportuna mediante indicadores no es tarea solo para las grandes organizaciones, todas las empresas sin importar su tamaño, posee unos objetivos y metas que alcanzar, esto deja claro que cualquier tipo de organización puede beneficiarse de esta herramienta para su control, pues la implementación del Cuadro de Mando no depende del tamaño de la empresa.

Toda organización, ya sea pequeña o mediana, tiene una posición en el mercado, esto quiere decir que tiene una estrategia (formulada o no), y también tiene a un equipo de colaboradores, unos procesos internos, clientes y accionistas, por lo tanto se dispone de todos los elementos necesarios para implementar el Cuadro de Mando Integral. (Pyme., 2015)

Las pymes al ser empresas de poco tamaño, pueden obtener más beneficios del Cuadro de Mando Integrado ya que por su tamaño, es más factible de implementar y dar seguimiento, precisamente por su tamaño, lo que permite controlar todo mucho más detallado y desarrollar las estrategias de una forma más efectiva.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control propuesta por Kaplan y Norton; esta herramienta es utilizada para mostrar la interrelación entre la misión de la organización y las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y de potenciales, a través de una serie de indicadores. De manera que se pueda ver la evolución de esos indicadores esenciales, Ver donde se está acertando y donde se debe mejorar, de manera que se pueda controlar los aspectos esenciales de la actividad de la empresa y en todo momento se tenga control y el direccionamiento hacia alcanzar los objetivos.

El Club de Campo y Pesca cuenta con una fonda y restaurante para que turistas y propios se deleiten con toda la gastronomía del municipio y platos a la carta; el nombre del restaurante es “Club de Campo y Pesca”. El Club de Campo y Pesca está ubicado a 300 metros del casco urbano del municipio, vía a la Vereda Las Delicias, cuenta con una excelente vía pavimentada y transporte público constante.

En el Club de Campo y Pesca de Caicedonia Valle del Cauca, existe la necesidad de implementar un mecanismo que suministre a la dirección de la empresa las estrategias necesarias para el manejo eficaz y eficiente de la misma, ya que en la actualidad la dirección estratégica esta meramente enfocada en la misión, la visión y sus políticas, sin embargo se evidencian ausencia de herramientas que contribuyan en el control interno de la empresa, generando esto un riesgo y una incidencia para la toma de decisiones que pueden desviar a la empresa en la consecución de sus objetivos organizacionales.

Por lo anterior, se debe formular estrategias que vayan más allá de las actuales, ya que si hay ausencia de planeación estratégica, o una herramienta que permita interrelacionar esta planeación con las demás áreas de la organización para establecer objetivos estratégicos que ayuden a la empresa al cumplimiento de estos, para el mejoramiento continuo y así brindar servicios y

productos de calidad que ayuden a la compañía a posicionarse en el mercado y ser competitivos en la región.

Se ve la necesidad de proponer el diseño de esta metodología que logre el óptimo funcionamiento de la organización, que sea posible la medición de sus resultados para realizar mejoras en los procesos de control, a través de una herramienta de monitoreo y medición con base en las estrategias formuladas por la dirección de la empresa.

2.1. Delimitación del Problema.

El alcance del Cuadro de Mando Integral, es favorecer el diseño, implementación, control y evaluación de nuevas estrategias que favorezcan el crecimiento y desarrollo de la organización.

- **Del Tiempo.**

Para la investigación, la información recolectada se hizo por medio de entrevistas a la gerencia, visitas al Club, charlas con empleados y clientes, durante un periodo de un año (Febrero de 2020 a Febrero de 2021) esto con el fin de realizar un análisis a toda la empresa y así desarrollar la propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control para el Club.

- **Del Espacio.**

El proyecto de grado se realizó en la empresa Club de Campo y Pesca, del municipio de Caicedonia, Valle del Cauca, ubicada a 300 metros del casco urbano del municipio, vía a la Vereda las Delicias.

3. Formulación del Problema.

- ¿Cómo se debe diseñar el Cuadro de Mando Integral en la organización El Club de Campo y Pesca ubicado en el municipio de Caicedonia, en pro de que se constituya en una herramienta de apoyo para control interno de la misma?

4. Sistematización del Problema.

- ¿Cuál es el mapa estratégico que presenta actualmente el Club de Campo y Pesca de Caicedonia Valle?
- ¿Qué objetivos son los más apropiados para observar el comportamiento de las perspectivas con las que cuenta el Club de Campo y Pesca?
- ¿Cuál es la estrategia para cada una de las perspectivas que brinda el cuadro de mando integrado al Club de Campo y Pesca?
- ¿Cuáles son los indicadores necesarios para evaluar el desempeño de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para el Club de Campo y Pesca?

5. Objetivos.

5.1. Objetivo General.

- Diseñar el Cuadro de Mando Integral en la organización Club de Campo y Pesca ubicado en el municipio de Caicedonia, en pro de que se constituya en una herramienta de apoyo para el Control Interno de la misma.

5.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico que refleje la situación en la que se encuentra actualmente el Club de Campo y Pesca.
- Establecer un mapa estratégico con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para el Club de Campo y Pesca.
- Identificar las metas e indicadores para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para el Club de Campo y Pesca.
- Diseñar los indicadores que permitan al Club de Campo y Pesca evaluar el desempeño de las cuatro perspectivas.

6. Justificación

La propuesta de implementar un Cuadro de Mando Integral para el Club de Campo y Pesca en el municipio de Caicedonia, se hace debido a la necesidad de la sostenibilidad y permanencia de las empresas en el mercado, esto depende de la habilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos, de gestión y de administración; de allí la necesidad de una herramienta de gestión que le permitan al Club desarrollar sus estrategias para la consecución de metas y objetivos.

Otro aspecto considerable de este modelo es que proporciona un sistema de gestión por medio del cual se pueden mejorar los procesos e indicadores de la organización, los cuales son muy útiles en la dirección y administración, por lo tanto, aportando en la toma de decisiones más acertadas y encaminadas siempre al mejoramiento continuo y a obtener mayores beneficios para sus asociados.

Lo que permitió el Cuadro de Mando Integral, es que la gerencia del Club, pueda tener una herramienta que le permita que las estrategias organizacionales sean convertidas en acciones concretas, lo que facilita el proceso de planeación estratégica al interior de la organización, esto sirve como base para el análisis de los indicadores de gestión, así se medirá el alcance de las estrategias propuestas por la gerencia.

Esta metodología le otorga al Club de Campo y Pesca., determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo cual es de suma importancia para la adopción de estrategias direccionadas a mejorar dichas debilidades y a mitigar las amenazas que harán que la organización permanezca a la vanguardia en el mercado y sea más competitiva.

Para el Club de Campo y Pesca beneficiarse de la aplicación del Cuadro de Mando Integral aportaría un control más detallado, ya que la empresa posee una gran variedad de productos como

lo son: turismo cultural y recreativo, turismo de negocios y turismo de naturaleza, prestando el servicio de piscina, lago para pesca, recreación y deporte; también presta el servicio de restaurante bar y fonda, así como a su vez organiza eventos y ferias, gracias a que cuenta con unas instalaciones amplias y dotadas con todos los servicios necesarios para estos.

Por lo anterior, se puede ver que el Club de Caza y Pesca cuenta con una gran variedad de servicios que se ofrecen en un mismo lugar, de allí la necesidad de implementar estrategias con herramientas de gestión y control, que le permitan a la empresa la adecuada gestión de sus múltiples servicios al tener cada uno de ellos características diferentes.

La investigación que aborda la implementación del Cuadro de Mando Integral ayuda a mejorar el aprendizaje, pues permite entrar en contacto con la realidad para estudiarla mejor, así los conocimientos se fortalecen para lograr una innovación y la continuidad de las investigaciones; Para la universidad, la investigación supone también prestigio y el cumplimiento de un rol cada vez más importante dentro de la sociedad y se traducen en recursos que pueden ser dedicados bien sea a nuevas investigaciones o a la dotación de instrumentos necesarios para impartir clases o continuar con el proceso de búsqueda e innovación (Gimenez, 2017).

Para los estudiantes de la Universidad del Valle sede Caicedonia, siempre es importante realizar investigaciones de trabajo de grado lo que lleva a reafirmar los principios en formación académica de la universidad para fortalecer el crecimiento local y regional, ya que esto conlleva a desarrollo y crecimiento de las diferentes organizaciones de la región, llevando consigo el sostenimiento de las entidades que existen y con la llegada de nuevos emprendimientos locales que impulsen la economía y sostenimiento de la región.

Desde el punto de vista social, siempre va a ser importante que las empresas utilicen las herramientas de gestión necesarias para el sostenimiento de las mismas obteniendo desarrollo y

crecimiento de la organización, la globalización de mercados obliga a las organizaciones a diseñar estrategias nuevas permitiéndoles ser más competitivas para continuar en constante innovación y crecimiento permitiendo el alcance de los objetivos y metas trazadas.

7. Marcos de referencia

7.1. Marco Teórico

Para dar alcance a los objetivos antes propuestos se requiere tener bases teóricas, con la intención de construir un marco de referencia para aclarar los conceptos más relevantes sobre el pilar fundamental del trabajo; y de esta forma dar argumentos sólidos al estudio planteado, razón por la cual en primera instancia se hace referencia a:

7.1.1. Gestión administrativa.

Según Robert Kaplan y David Norton “consideran que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener en que las personas trabajando en grupo, alcancen con eficacia y eficiencia las metas seleccionadas. Esta se aplica en toda organización sea grande o pequeña, de lucro o sin lucro, a las industrias manufactureras y a las de servicios” (kaplan & norton, 2000).

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos sería imposible hablar de gestión administrativa, estos son: planeación, organización, ejecución y control.

La gestión administrativa se realiza a través de cuatro funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. (Ponjuan, 1998).

Planeación: Consiste en fijar los resultados que se esperan alcanzar (objetivos), así como las acciones que se deben lograr para lograrlos. Los factores internos y externos que pueden afectar al emprendimiento deben ser revisados en esta etapa, y se tomaran decisiones para llegar a los resultados esperados.

Organización: Es el proceso de dividir el trabajo y coordinar el logro de resultados hacia un propósito común; es el acto de combinar habilidades, posibilidades técnicas, experiencias y recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados. Se deben tener en especial cuidado con esta etapa, porque involucra a las personas (recursos humanos), siendo necesario para crear un ambiente adecuado de trabajo.

Dirección: Es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. Comprende el compromiso y liderazgo de un grupo, incluye la supervisión de actividades, la motivación de las personas para que contribuyan efectivamente a los objetivos, así como una adecuada comunicación para facilitar las actividades y evitar conflictos interpersonales.

Control: Incluye verificar durante los procesos o al final de los mismos el desempeño del grupo de trabajo. Esta verificación se realiza teniendo en cuenta los planes iniciales y las decisiones que se habían tomado en cuenta a las acciones a realizar. A partir del control, se deben tomar medidas correctivas que orienten el trabajo hacia los resultados esperados.

Aporte de la gestión financiera: La mejora de herramientas para recoger, procesar distribuir y analizar, la información económico-financiera ha sido revolucionada, sobre todo con la aparición y continuo proceso de ordenadores las telecomunicaciones y el software de gestión. También lo ha sido en áreas importantes de instrumentos de financiación, los servicios prestados por las entidades financieras, los medios de cobro y pago y los sistemas de información en tiempo real capaces de informar sobre los productos y los mercados financieros.

7.1.2. Contabilidad de gestión.

La contabilidad de gestión es de gran importancia ya que permite a las empresas recabar información financiera, la cual ordena, clasifica y selecciona para tener control y obtener información de primera para tomar decisiones cuando se requiera, la contabilidad de gestión en la actualidad, es referenciada como una práctica económica en formación, tomando fuerza en empresas por todo el mundo.

La contabilidad de gestión según (Lavolpe, 2005) define como un sistema de información que posibilita una información programada y oportuna para uso de las gerencias de la empresa y de su dirección, y que permite evaluar desempeños, planificar actividades y tomar decisiones.

La contabilidad de gestión, la cual está muy ligada con la contabilidad de costes, es la agrupación de información que se destina a la valoración, análisis y control de los recursos económicos que se emplean durante el desarrollo de la actividad empresarial de la compañía.

- **Objetivos de la contabilidad de gestión:**

- ✓ Conocer de manera pormenorizada, detallada y real los costes en los que incurre cada uno de los departamentos, secciones y equipos que componen la empresa.
- ✓ La contabilidad de gestión ayuda a la toma de decisiones, puesto que es una forma de que el equipo analice los costes de cada uno de los procesos y vea cuáles son los puntos que puede mejorar o los puntos en los que dichos costes podrían reducirse para hacer dicho proceso mucho más eficiente y rentable.
- ✓ Facilitar el control y planificación de asignación de recursos, tanto materiales, humanos, como económicos. Porque al realizar un seguimiento y control periódico de los costes en los

que va incurriendo la empresa en un determinado periodo de tiempo, ayuda a detectar errores, duplicidades, etc. (Nuño, 2018).

Como herramienta contable, la contabilidad de gestión es de naturaleza interna, no es susceptible de conocer o publicarse externamente, su principal función es aportar a la toma de decisiones finales teniendo en cuenta todos los pormenores de la organización, se analizan los sucesos pasados para fijarse en el futuro, para esto se necesita un estudio de la estructura de la empresa para verificar si su desarrollo va acorde a la estructura planteada, colocando atención en los periodos de producción, medición de tiempos, recursos empleados, fijación de precios etc.

- **Aportes de la contabilidad de gestión.**

Reducción de gastos: La contabilidad de gestión permite a las organizaciones la disminución de los costos operativos; por lo que la gerencia analiza de forma periódica los costos que se generan a medida del desarrollo de la actividad de la empresa, aclarándose así la situación del negocio y el dinero que cada actividad, equipo o maquina necesita para funcionar de manera eficiente.

Aumento en los ingresos financieros: Los contadores públicos, gracias a la contabilidad de gestión pueden visualizarse a futuro acerca de la demanda de los consumidores, las potenciales ventas o los efectos, por ejemplo, del IPC sobre el consumo; de esta forma se hace control y seguimiento de los niveles de oferta y demanda, para así poder adecuar la producción de la empresa.

7.1.3. Herramientas de control y de evaluación administrativa.

El control interno de las organizaciones, es el eje principal para el funcionamiento adecuado de las empresas, ya que gracias al plan de organización y al grupo de métodos y medidas adoptadas por las empresas para salvaguardar sus recursos, se podrá revisar la exactitud y la veracidad de la información financiera y administrativa, se eleva la eficiencia en las operaciones, se estimula la observación de las políticas planteadas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Pese a esto, el control interno no puede llevarse a cabo por sí mismo, necesita apoyarse en herramientas que suministren información basada en indicadores que permitan adaptar medidas preventivas o correctivas; el cuadro de mando integral, es una herramienta que brinda información en cuanto al grado de cumplimiento de los objetivos, a través de la medición de unos indicadores, fijados en cuatro áreas principales de la organización: finanzas, procesos internos, clientes y aprendizaje.

7.1.3.1. Control y evaluación de la organización. El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera (Wheelen & Hunger, 2007).

Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos:

1. Determina lo que se medirá.
2. Establecer estándares predeterminados.
3. Medir el rendimiento.
4. ¿Concuerda el rendimiento con los estándares?

5. Tomar medidas correctivas (Wheelen & Hunger, 2007).

El fortalecimiento del control interno, es una herramienta que se considera indispensable en una empresa, puesto que puede llegar a generar elementos que permiten evitar agentes que afecten la operación de la empresa. Conocer a fondo, qué es y cómo debe implementarse dentro de las empresas es necesario para que su función se cumpla a cabalidad.

Según (Pérez, 2008) en su libro control de la gestión empresarial se ve reflejada la importancia del control en las empresas ya que considera que el control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización, el propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

En cuanto al ámbito de actuación, el control de gestión debe contemplar toda la empresa, su objetivo a diferencia de otros medios de control más específicos, consiste en asegurar la buena marcha del conjunto de la organización; para esto es preciso controlar las distintas funciones, actividades y áreas de responsabilidad y efectuar la síntesis necesaria para ofrecer una visión global de la calidad de la gestión con base al control por resultados (Pérez, 2008).

7.1.3.2. Control interno. El entender de manera adecuada la importancia del sistema de control interno se convierte en un factor clave con la finalidad de manejar en forma eficiente y eficaz los recursos de una organización, mitigando las pérdidas por diferentes causas como desvíos, robos y el derroche de los recursos entre otros, es por esto que se considera que las organizaciones deben poseer un adecuado control interno, ya que con su adecuada dirección también se puede evaluar la calidad de las tareas administrativas.

Fundamentación teórica.

Como fundamentación teórica, es pertinente referenciar la primera definición que la profesión contable hizo sobre el control interno, la cual explica que “el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas” (Como se cita en Mantilla, 2018, p. 7) (Mantilla, 2018).

El control interno comprende cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja la empresa, y están incorporados a los procesos de la administración los cuales se clasifican así:

- ✓ Ambiente de control: Se considera la base para el diseño del control interno, este refleja la importancia que la dirección le da al control interno y su incidencia en las actividades de la empresa, si los directivos no comprenden el primer nivel del control interno, difícilmente se podrá asumir por parte de los empleados.
- ✓ Evaluación de riesgos: En el desarrollo de identificación de los riesgos empieza simultáneamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad.
- ✓ Actividades de control: Luego de identificados y evaluados los riesgos se podrán fijar las actividades de control con el propósito de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.
- ✓ Información y comunicación: Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus

responsabilidades. Los sistemas informáticos producen información operativa, financiera y datos sobre cumplimiento de normas en la empresa; dicho sistema genera datos tanto internos como externos, condiciones para la toma de decisiones, así como la preparación de informes a terceros.

- ✓ Supervisión y monitoreo: El monitoreo incluye actividades de supervisión de manera constante, asignadas directamente por la dirección, por los auditores internos o por el comité de control de la empresa que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdida o costos desde el punto de vista financiero y humano (Del Toro, Fonteboa, Trabas, & Santos, 2005).

Como se ha venido mostrando sobre la necesidad de las empresas de implementar un sistema de control que suministre a la empresa el manejo eficaz y eficiente en su gestión, es necesario nombrar el documento-informe COSO, ya que es una herramienta que contiene las principales directivas para la implementación, control y gestión de un sistema de control.

Gestión del riesgo.

Las empresas deben abordar periódicamente proyectos internos, como instrumentos de cambios de adaptación a su entorno. El fracaso de un proyecto de las pymes puede tener un impacto muy considerable en sus resultados, la respuesta puede ser si, si disponen de las herramientas adecuadas. Un proyecto es un esfuerzo para la creación de un producto, servicio o resultado único, estos constituyen el instrumento de primer orden en la implantación de las estrategias de las organizaciones.

Las pequeñas empresas tienden a centrarse rápidamente en los objetivos del proyecto y a descuidar la planificación y el control, lo más habitual es realizar una gestión de lo más simple posible, centrada en los costes, plazos y calidad, pero la gestión del riesgo es casi olvidada.

El objetivo de la gestión del riesgo es incrementar la probabilidad del impacto de eventos positivos y disminuir la probabilidad de impactos negativos. Buena parte de los modelos de gestión de riesgos se basan en fases: identificación del riesgo, evaluación del riesgo, tratamiento del riesgo y monitorización y control. (marcelino & perez, 2010).

7.1.3.3. Cuadro de mando integral (CMI) o Balance Score Card (BSC). Robert Kaplan y David Norton en el año de 1992 revolucionaron la administración de las empresas introduciendo un concepto revolucionario y efectivo a través del cual buscaron alinear las empresas hacia la consecución de las estrategias a través de inductores e indicadores tangibles que iban más allá de los análisis financieros de las organizaciones (Kaplan & Norton, 2003) El principal aporte del cuadro de mando, fue la introducción de medición sobre los intangibles como requisitos necesarios para alcanzar los objetivos financieros, así como el logro de la visión y misión institucional. Pues el cuadro de mando integral está basado en los objetivos organizacionales, mediante la implementación aplicada bajo las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos del negocio y de crecimiento y aprendizaje.

Pues se sabe que las evaluaciones tradicionales del desempeño, basadas en medidas financieras, no son suficientes en los ambientes de hoy en día por la complejidad que requiere un mundo cambiante y globalizado, por es importante implementar diseño como el cuadro de mando integral en las empresas para implementar herramientas estratégicas que permitan la medición de indicadores que permitan sostenibilidad y proyección de las organizaciones.

7.1.3.4. Manual de procedimientos. Los manuales son una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que el talento humano debe realizar en un área específica de una empresa. Como objetivos y beneficios es de fijar políticas, definir funciones, determinar y delimitar responsabilidades, permitir ahorro de tiempo, evitar desperdicios, reducir los costos, facilitar la selección de personal, construir una base, servir base de adiestramiento, comprender el plan de la empresa. Los manuales tienen normas y procedimientos que se utilizan dentro de la organización para realizar por secuencia lógica cada una de las actividades, unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar duplicaciones; definición tomada de (Asanza, Miranda, Ortiz, & Espin, 2016).

7.1.3.5. Administración por objetivos. Según (Drucker, 2013) la administración por objetivos se basa en identificar áreas claves en la organización para establecer retos y evaluar los resultados. Las variables a medir son:

- La posición de la empresa en el mercado en función del mercado potencial que tiene.
- La innovación tanto en productos y servicios como en procesos
- La productividad
- La rentabilidad
- Los recursos físicos y financieros
- El rendimiento y desarrollo del directivo
- El rendimiento y la actitud de los trabajadores
- Y lo que hoy llamamos la responsabilidad social de la empresa

Drucker expone que los gerentes se veían envueltos en una rutina diaria que les hacía perder la noción de hacia donde se dirigían. Pero gracias a la Administración por Objetivos estos son claramente definidos y acordados y cada área puede decidir por su cuenta cómo conseguirlos. Esto proporciona gran flexibilidad a la hora de tomar decisiones. Así el proceso de planificación deja de ser exclusivo de los directivos para pasar a formar parte del día a día de toda la organización. La Dirección por Objetivos funciona si conoces los objetivos.

7.1.3.6. Matriz DOFA. Proviene del acrónimo en inglés SWOT (trenches, weaknesses, opportunities, threats); que en el español hacen referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La matriz DOFA es una herramienta que posibilita el análisis y la evaluación de los factores fuertes y débiles, que en su unificación permiten el diagnóstico de la situación tanto interna como externa de una empresa; es una herramienta que se considera sencilla que permite obtener un criterio general de la situación estratégica de la empresa. Como se cita en (Ponce, 2007) Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis DOFA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

7.1.4. Teoría científica Frederick Winslow Taylor.

La obra Principios de la Administración Científica es reconocida como pionera en el campo de la Administración, y su autor, Frederick Winslow Taylor, es calificado como el padre de la disciplina, su primer exponente teórico formal, quien se interesó por primera vez en abordar la complejidad inherente al proceso productivo que caracterizaba a las empresas de fines de siglo XIX, principios de siglo XX, la administración es la disciplina científica que estudia a las

organizaciones, intentando descubrir cómo nacen, cómo evolucionan, cuáles son sus objetivos, de qué manera pueden optimizar su gestión, y cuál es su función en la sociedad.” (Carro & Agustina., 2012).

A través de esta ponencia, se ofrecerá una lectura contextualizada de Principios de Administración Científica de Frederick W. Taylor, obra fundamental de la Administración, con la intención de clarificar los supuestos filosóficos elementales que orientan su iniciativa, analizando las consecuencias prácticas de la ideología subyacente y los límites conceptuales de su propuesta, así como una revalorización de aquellos tópicos en los cuales el autor fue pionero al tematizarlos por primera vez, en el marco de una disciplina que nacía incipiente a principios de siglo XX en respuesta a las necesidades operativas de la industria moderna, cubriendo la primera mitad del mencionado siglo. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados” (Carro & Agustina., 2012).

Influido por el empirismo, el ambientalismo subraya el papel del aprendizaje y en el caso del hombre la importancia de la sociedad los cuatro principios comprenden.

Primero. El establecimiento de una verdadera ciencia.

Segundo. La selección científica del trabajador.

Tercero. Su educación y formación científica.

Cuarto. La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores.

Taylor resalta la importancia del adiestramiento y la formación, de manera de elevar la capacidad de trabajo hasta el límite, allí encontramos que el autor plantea límites humanos a los niveles de eficiencia, dados por las capacidades naturales de cada hombre. Explica que la

mayoría considera que se trata de intereses forzosamente antagónicos los que oponen empleados y patrones cuando son únicos e iguales, necesariamente vinculados.

Aunque Taylor hacia importante hincapié en que los hombres deben recibir una formación y adiestramiento para adaptarse a labor que va a realizar, también insiste que este debe de ir acompañado de los administradores debido a la falta compromiso por hacer las tareas por vocación y conciencia, pero que el hombre por naturaleza tiende a ralentizar todo oficio, causa por el cual siempre debe haber ese acompañamiento de orden jerárquico para el cumplimiento de sus funciones, para que así las cosas en las empresas funcionen de manera adecuada y objetiva con la razón de ser, que es la ser productividad y maximización de los recursos para generar beneficios económicos a los empresarios.

7.2. Marco legal

Es pertinente para el funcionamiento de toda empresa contar con un referente de normas y leyes que rigen la puesta en marcha efectiva de toda empresa, adoptarlas y cumplirlas es una tarea obligatoria para la gerencia del Club de Campo y Pesca, de esta manera se mencionan algunas que están relacionadas con el funcionamiento de la empresa.

Tabla 1. Matriz de normatividad colombiana que rige a la empresa Club de Campo y Pesca.

Norma	Año	Contenido	Aspecto
Decreto 1074	2015	Decreto único reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo.	Industria y comercio.
Decreto 587	2016	Adicción al decreto único reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo.	Industria y comercio.
Decreto 1759	2016	Amplía el plazo para el Registro Nacional de Bases de Datos hasta el 30 de junio de 2017 el plazo para que las empresas registren sus bases de datos ante la Superintendencia de Industria y	Industria y comercio.

Norma	Año	Contenido	Aspecto
		Comercio.	
Ley 1581	2012	Ley de protección de datos.	Legal.
Decreto 1377	2013	Tratamiento de datos Personales Base de Datos y su protección. Derechos de las Personas a conocer, actualizar y rectificar información en base de datos.	Legal.
Ley 1819	2016	Reforma Tributaria	Legal.
Ley 14	1983	Norma tributaria, Impuesto Predial, Impuesto de Industria y Comercio, Impuesta de Renta, Retenciones, Contribuyentes y Deducciones.	Económico.
Ley 75	1986	Norma tributaria, Impuesto Predial, Impuesto de Industria y Comercio, Impuesto de Renta, Retenciones, Contribuyentes y Deducciones.	Económico.
Constitución	1991	Constitución Política de Colombia.	Económico.
Decreto 1879	2008	Por el cual se reglamentan la ley 232 de 1995, el artículo 27 de la ley 962 de 2005, los artículos 46, 47 y 48 del Decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones. Matrícula Mercantil, Registro Nacional de Turismo (R, N.T) y pago de derechos de autor.	Económico.
Decreto 3942	2010	Derechos de autor Pago de Sayco y Acinpro (derechos de autor). Derecho de autor o de derechos conexos y la entidad recaudadora.	Económico.
Decreto 886	2014	Base de Datos y su protección derechos de las Personas a Conocer, Actualizar y Rectificar información en base de datos.	Económico.
Circular 002	2015	Tratamiento de base de datos ante Superintendencia de Industria y Comercio.	Económico.
Decreto 1608	1978	Regula fauna: no se puede cazar, tener como mascota y/o trasportar ningún individuo de fauna silvestre. Portafolio de servicios – Código Nacional de los Recursos Nacionales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.	Ambiental.
Decreto 1715	1978	Reglamenta la protección del paisaje.	Ambiental.

Norma	Año	Contenido	Aspecto
		Portafolio de Servicios, Protección del Paisaje (vallas y avisos)	
Ley 9	1979	Código Sanitario Nacional para la protección del Medio Ambiente, medidas sanitarias.	Ambiental.
Ley 17	1981	Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre.	Ambiental.
Decreto 1594	1984	Reglamenta los usos del agua y residuos líquidos. Regulación del Permiso de Vertimiento.	Ambiental.
Decreto 430	1998	Programa de manejo de Residuos Sólidos Peligrosos, Normas Prohibitivas materia ambiental residuos y desechos peligrosos.	Ambiental.
Ley 55	1993	Seguridad en la utilización de productos químicos en el trabajo.	Ambiental.
Decreto 357	1997	Programa de Manejo de Residuos Sólidos, regula el manejo, transporte y disposición final de escombros y materiales de construcción.	Ambiental.
Ley 599	2000	Código Penal Colombiano, lucha contra la explotación, pornografía y el turismo sexual con niños y adolescentes. Sanciones por amenazas o extinción.	Ambiental.
Decreto 4741	2005	Programa de Manejo de Residuos Sólidos Peligrosos, reglamenta la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos.	Ambiental.
Decreto 838	2005	Programa de Manejo de Residuos Sólidos, Disposición final de los residuos sólidos.	Ambiental.
Ley 1109	2006	Espacios libres de humo.	Ambiental.
Resolución 627	2006	Programa de disminución de contaminación auditiva, Norma Nacional de Emisión de Ruido y Ruido Ambiental.	Ambiental.
Ley 1259	2008	Pago de servicios públicos.	Ambiental.
Ley 1259	2008	Reglamentar el formato y contenido del Comparendo Ambiental. Pagos servicios de aseo, Comparendo Ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección	Ambiental.

Norma	Año	Contenido	Aspecto
		de escombros.	
Decreto 410	1971	Código de Comercio, Seguro de Responsabilidad social casera (seguro casero), pólizas de responsabilidad, contrato de hospedaje.	Turístico.
Ley 300	1996	Ley General del Turismo y otras disposiciones.	Turístico.
Ley 679	2001	Lucha contra la explotación, pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes.	Turístico.
Decreto 2074	2003	Registro Nacional de Turismo.	Turístico.
Ley 1101	2006	RNT, Contribución Parafiscales: la contribución es de 2.5 por mil de los ingresos operacionales y debe aportarse de forma trimestral.	Turístico.
Ley 1329	2009	Lucha contra la explotación, pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes.	Turístico.
Resolución 3840	2009	Lucha contra la explotación, pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes.	Turístico.
Ley 1336	2009	Lucha contra la explotación, pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes.	Turístico.
Resolución 2804	2014	NTS – Normas Técnicas Sectoriales.	Turístico.
Resolución 3860	2015	Cumplimiento NTS de Sostenibilidad Turística. NTS 002, EAH 003, Agencias 004, Restaurantes 005, Transporte 006, Congresos, Ferias y Convenciones NTS – Periodo para inscribirse o actualizar el Registro Nacional de Turismo, tendrán hasta el periodo de actualización, comprendido entre el 1º de enero y el 31 de marzo del año 2017.	Turístico.
Decreto 1074	2015	Único reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo “por medio del cual se expidió el Decreto Único Reglamentación del Sector Comercio, Industria y Turismo”. Compilar y racionar las normas de carácter reglamentario que rigen en el sector turismo capítulo 4.	Turístico.

Norma	Año	Contenido	Aspecto
Resolución 3722	2015	NTS – Implementación del Sistema de Gestión.	Turístico.
Resolución 0148	2015	Implementación del Sistema de Gestión, cumplimiento de las normas Técnicas de Calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística.	Turístico.
Código Ético en el Turismo Sostenible		Apoyo a la ética de la actividad turística.	Turístico.
Resolución 2400	1979	Riesgos laborales, disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.	Salud y Seguridad.
Resolución 2400	1979	Estatuto de seguridad industrial.	Salud y Seguridad.
Decreto 614	1984	Se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.	Salud y Seguridad.
Resolución 2013	1986	Comité Paritario Salud Ocupacional.	Salud y Seguridad.
Resolución 2013	1986	Comité de medicina, higiene y seguridad industrial, organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo.	Salud y Seguridad.
Decreto 919	1989	Sistema de prevención y atención de desastres.	Salud y Seguridad.
Resolución 1016	1989	Programas de salud ocupacional.	Salud y Seguridad.
Resolución 7515	1990	Salud ocupacional.	Salud y Seguridad.
Ley 124	1994	Prohíbase el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad.	Salud y Seguridad.
Decreto 3075	1997	Buenas prácticas de manufactura – establecimientos e alimentos BPM, Certificado de Manipulación de Alimentos, Requisitos Sanitarios, Control de Plagas.	Salud y Seguridad.
Resolución 0156	2005	Reporte en formatos de informes de accidentes de trabajo y de enfermedad profesional, formatos de informes de accidente de trabajo y de enfermedad profesional.	Salud y Seguridad.

Norma	Año	Contenido	Aspecto
Resolución 156	2005	Formatos de informe de accidente de trabajo y de enfermedad profesional.	Salud y Seguridad.
Decreto 231	2006	Prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.	Salud y Seguridad.
Resolución 734	2006	Prevención de acoso laboral.	Salud y Seguridad.
Decreto 1575	2007	Protección y Control de la Calidad del Agua para consumo humano. Certificado de seguridad 2007: calidad de agua para consumo “el agua de este establecimiento no es apta para el consumo humano” visual bomberos.	Salud y Seguridad.
Resolución 1401	2007	Reglamenta la investigación de accidentes e incidentes de trabajo.	Salud y Seguridad.
Circular 0038	2008	Espacios libres de humo y sustancias psicoactivas en las empresas.	Salud y Seguridad.
Resolución 1457	2008	Toda empresa deberá poner en funcionamiento el Comité Paritario de Salud Ocupacional.	Salud y Seguridad.
Resolución 1956	2008	Por la cual se adoptan medidas en relación con el consumo de cigarrillo o tabaco.	Salud y Seguridad.
Decreto 2566	2009	Tablas de enfermedades profesionales.	Salud y Seguridad.
Ley 1335	2009	Prevención y consumo de tabaco, espacios libres de humo.	Salud y Seguridad.
Circular 032	2010	Espacios libres de humo.	Salud y Seguridad
Resolución 1618	2010	Análisis físico químico y microbiológico del agua. Salud y Seguridad.	
Decreto 884	2012	Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.	Salud y Seguridad.
Ley 1562	2012	Riesgos laborales, normas y garantías en el lugar de trabajo.	Salud y Seguridad.
Resolución 2674	2013	Buenas prácticas de Manufactura – Establecimientos de Alimentos BPM, Certificado de Manipulación de Alimentos, Requisitos Sanitarios y Control de Plagas.	Salud y Seguridad.

Norma	Año	Contenido	Aspecto
Decreto 1443	2014	Implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el trabajo.	Salud y Seguridad.
Decreto 1477	2014	Nueva tabla de enfermedades laborales.	Salud y Seguridad.
Resolución 2851	2015	Por la cual se modifica el artículo 3 de la resolución 156 de 2005, reporte de accidente de trabajo o de la enfermedad laboral ante EPS, ARL y Dirección Territorial u Oficina Especial de Ministerio de Trabajo.	Salud y Seguridad.
Resolución 1615	2015	Laboratorios autorizados para muestras de agua potables.	Salud y Seguridad.
Ley 1098	2006	Código de conducta de infancia y adolescencia.	Salud y Seguridad.
Decreto 0171	2016	Por medio del cual se modifica el artículo 2.2, 4.6, 37 del título 4 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG – SST).	Salud y Seguridad.
Ley 1209	2008	Establecen normas de seguridad en piscinas, normas tendientes a brindar salud, seguridad y adecuar las instalaciones de piscinas con el fin de evitar accidentes, cerramientos, alarmas, cubiertas.	Salud y Seguridad Piscinas.
Decreto 1209	2008	Establecen normas de seguridad en piscinas, normas tendientes a brindar salud, seguridad y adecuar las instalaciones de piscinas con el fin de evitar accidentes, cerramientos, alarmas, cubiertas.	Salud y Seguridad Piscinas.
Decreto 2045	2009	Buenas practicas sanitarias tendientes a prevenir y controlar riesgos que afecten la vida y la salud de las personas, medidas aplicables a las piscinas y estructuras similares de uso colectivo y de propiedad privada un habitacional y se dictan otras disposiciones.	Salud y Seguridad Piscinas.
Resolución 14	1985	Adecuación de instalaciones sanitarias	Social –

Norma	Año	Contenido	Aspecto
861		para minusválidos, por la cual se dictan normas para la protección, seguridad, salud y bienestar de las personas en el ambiente y en especial de los minusválidos.	Infraestructura.
Ley 1752	2015	Ley Clopatosky, derechos de las personas con discapacidad, debe existir una habitación y espacios adecuados para discapacitados, accesibilidad a personas con limitaciones.	Social – Infraestructura.
Ley 1496	2011	Igualdad salarial y retribución laboral.	Laboral.
Decreto 2616	2013	Pago de salud, pensión y ARL (puede ser mensual o por días).	Laboral.
Decreto 1072	2015	Decreto único reglamentario del sector trabajo, compilar y racionar las normas de carácter reglamentario que rigen en el sector trabajo.	Laboral.
		Código Sustantivo de Trabajo, contratación, prestaciones sociales, reglamento interno de trabajo, salarios, jornada de trabajo, higiene y seguridad en el trabajo.	Laboral.
Decreto 52	2017	Modifica el artículo 2.2, 2.26, 3.1 del Decreto Único Reglamentario del Ministerio de Trabajo 1072 de 2015, sobre la transición para la implementación del SG – SST.	Laboral.
Ley 1801	2017	Código de policía.	Seguridad.
Decreto 1115	2017	Modifica el artículo 2.2, 2.26, 3.1 del Decreto Único Reglamentario el Sector Comercio, Industria y Turismo, relacionado con el plazo para llevar a cabo el registro de las bases de datos.	Legal.
Decreto 229	2017	Requisitos para la inscripción y actualización en el Registro Nacional de Turismo.	Turístico.

Fuente: Marco legal del Club de Campo y Pesca 2021.

7.3. Marco conceptual.

Para la investigación es necesario conocer los conceptos propios del Cuadro de Mando Integral y así tener una explicación y una idea del mismo, ya que son claves en la estructura del trabajo, pues a medida que vayan apareciendo en la investigación, resaltan los puntos más importantes de esta temática, el marco conceptual está dirigido a entender la definición del Cuadro de Mando Integral, entender sus cuatro perspectivas y conocer acerca de los indicadores de medición.

¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

Según (Kaplan & Norton, 1996) es una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Por otro lado, (Dávila, 1999) el Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía.

Estos dos conceptos del Cuadro de Mando Integral dejan claro que es una herramienta para la gestión y la dirección de las empresas, ya que si se implementa en una organización, servirá como un medio de supervisión y control para la empresa, con la función de monitorear el cumplimiento de los objetivos a través de unos indicadores de gestión ayudando al funcionamiento de la empresa, además, el Cuadro de Mando es una herramienta permite que la estrategia adoptada por la empresa sea posible de implantar ya que trata la gestión de la empresa desde cuatro perspectivas.

Perspectiva financiera: Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes. (Ingresos, margen de operación, rotación de activos, valor agregado económico, etc.) (Kaplan & Norton, 2003).

Perspectiva del cliente: La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor. (Satisfacción, fidelización de los clientes, incremento de clientes, marketing).

Perspectiva de procesos internos: Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera. (Niveles de producción, eficiencia en el uso de los activos, costos unitarios, etc).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados. (Desarrollo de trabajo en equipo, capacitación del personal, buen clima organizacional, desarrollo de competencias).

La conveniencia de utilizar un CMI radica en que la gerencia de la empresa puede monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas desde las cuatro perspectivas anotadas

anteriormente y no solamente desde la perspectiva financiera. Es decir, se puede observar a través del CMI si los objetivos de eficiencia y efectividad de los procesos se están dando, si el cliente o usuario está satisfecho, si los empleados están sintonizados y motivados frente a los principios de calidad y mejoramiento (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007).

Indicadores del Cuadro de Mando Integral.

El análisis de los indicadores financieros es una tarea que va dirigida a conocer la situación histórica y actual de las empresas en lo que concierne a los temas de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, eficiencia y gestión, son considerados como un mecanismo que busca proporcionar la información más relevante y concreta del estado financiero tanto actual como de años anteriores, lo que facilita la comparación entre periodos, el análisis y la evaluación de la gestión de los gerentes con insumos valiosos para la toma de decisiones.

Los indicadores financieros también son base fundamental para la creación de planes de mejoramiento ya que con una buena interpretación de los mismos se pueden identificar las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas por las que está atravesando la compañía, buscando atacar las debilidades, prepararse para las amenazas y aprovechar las oportunidades y fortalezas.

Sin duda, las empresas son lo que sus gerentes hacen con ellas, por lo tanto, los indicadores financieros son una de las herramientas más confiables al momento de realizar la medición de la gestión de los gerentes, lo cual hace que una buena comprensión de éstos por parte del gerente pueda ser el causal de la toma de una decisión acertada y oportuna que represente el mejoramiento del desempeño de la compañía y de la gestión de los recursos.

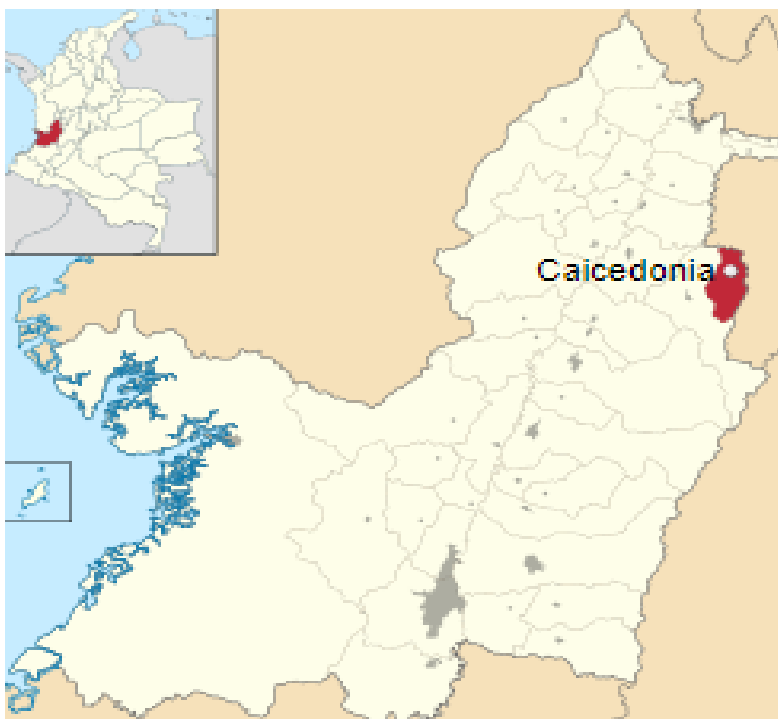
7.4. Marco contextual

El proyecto se realizó en la organización de Club de Campo y Pesca, ubicado a 300 metros del casco urbano del municipio de Caicedonia, Valle del Cauca, en la vía hacia vereda las Delicias, cuenta con una excelente vía de acceso pavimentada, una organización que ofrece múltiples servicios, como es el turismo cultural y recreativo, de naturaleza y de negocios.

Caicedonia, Valle del Cauca.

El Municipio de Caicedonia se encuentra ubicado en el occidente Colombiano al nororiente del departamento del Valle del Cauca, geográficamente se localiza a 4° 19' 25'' latitud norte y 75° 50'00'' longitud oeste, limita al norte y al oriente con el departamento del Quindío (río La Vieja) y por el sur y el occidente con el municipio de Sevilla (quebrada Sinaí y río Pijao), su temperatura promedio es de 23°C Con una distancia de la capital del departamento de 180 km. Su extensión es de 169 Km² en un perímetro de 76.5Km; gran parte de su relieve es montañoso y forma parte de la vertiente occidental de la cordillera central de los Andes a una altura sobre el nivel del mar de 1.100 msnm.

Imagen 1. Mapa del departamento del Valle del Cauca.



Fuente: www.google.com 2021.

División Política Administrativa.

El municipio de Caicedonia cuenta con una extensión geográfica de 173.18 Kilómetros cuadrados, de las cuales 3.57 pertenecen al área urbana y 169.61 Kilómetros cuadrados al área rural. De acuerdo con el departamento administrativo de planeación municipal se encuentra distribuida en 24 veredas, 3 centros poblados y 19 barrios, 24 veredas y 3 centros poblados.

Tabla 2. Distribución de Barrios, Veredas y Centros poblados.

BARRIOS	VEREDAS	CENTROS POBLADOS
El Carmen, el Recreo, el Surco, Fundadores, Gutiérrez y Arango, Kennedy, la Camelia, la Ciudadela, la Gerencia, la Gioconda, la Isabela, las	Aures, Barragán, Bolivia, Burila, Campo Azul, El Bosque, El Brillante, El Crucero, El Salado, El Frontino, La Delfina, la Leona, la Pava, la Rivera, la	Aures, Barragán y Samaria.

BARRIOS	VEREDAS	CENTROS POBLADOS
Américas, Lleras, María Inmaculada, Obrero, Santander, Valle del Cauca y Zúñiga.	Suiza, las Delicias, Limones, Montegrande, Paraíso, Puerto Rico, Quince Letras, Risaralda, Samaria, San Gerardo.	

Fuente: Elaboración propia 2021.

El municipio de Caicedonia fue fundado en 1910 y posee una zona urbana desarrollada a lo largo de 111 años a base de agricultura y producción cafetera. Cuenta con una zona Veredal bastante considerable con respecto a la zona Urbana, en las cuales se destacan veredas como: Aures, barragán, Bolivia, Burila, Campo Azul, Dabeiva, El Bosque, El Brillante, El Crucero, El Frontino, El Paraíso, El Salado, La Delfina, La Leona, La Pava, La Rivera, La Suiza, Limones, Monte grande, Puerto Rico, Quince Letras, Risaralda, Samaria y San Gerardo.

Imagen 2. Mapa del municipio de Caicedonia, Valle del Cauca.

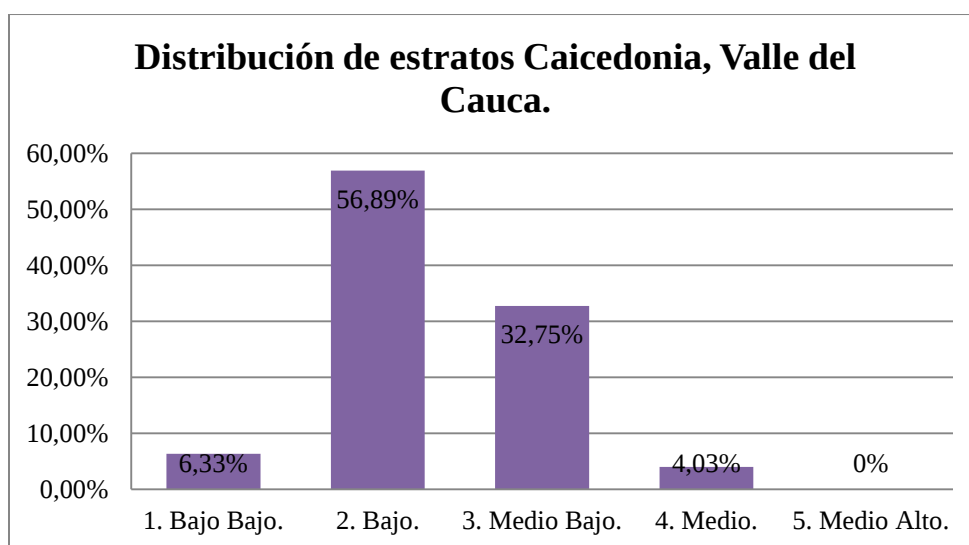


Fuente: www.google.com 2021.

Estratificación y del municipio de Caicedonia.

Las cifras brindadas por departamento de planeación municipal del municipio de Caicedonia, en el cual muestra la concentración del estrato 2 bajo en un 56.89% de la población del municipio, el 32.375% en el estrato medio bajo.

Gráfica 1. Distribución de estratos sociales en el municipio.

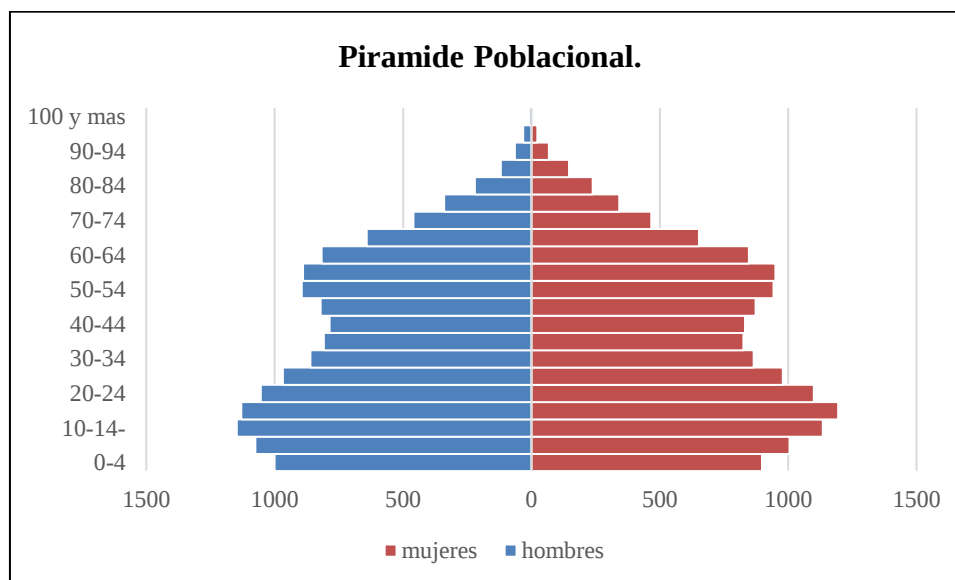


Fuente: Área de Planeación del municipio de Caicedonia, Valle del Cauca.

Pirámide poblacional.

Las cifras muestran el nivel poblacional del municipio de Caicedonia Valle del Cauca para el año 2020, con un porcentaje 50.42% de la población son mujeres y un 49.57% del nivel de la población son de hombres.

Gráfica 2. Distribución por género y edades de la población de Caicedonia, Valle del Cauca.



Fuente: Planeación municipal, cifras del DANE 2021.

Club de Campo y Pesca.

Prestando servicios de piscina, lago para la pesca, recreación y deporte, servicio de restaurante bar, así como a su vez organiza eventos y ferias, gracias a que cuenta con unas excelentes instalaciones amplias y dotadas con todos los servicios necesarios para estos.

El Club de Caza y Pesca cuenta con una fonda y restaurante para que turistas y propios se deleiten con toda la gastronomía del municipio y platos a la carta; el nombre del restaurante es “Club de Caza y Pesca”. El Club de Caza y Pesca está ubicado a 300 metros del casco urbano del municipio, vía a la Vereda Las Delicias, cuenta con una excelente vía pavimentada y transporte público constante.

8. Metodología

8.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se aplicó para el alcance del objetivo general del proyecto fue de tipo descriptivo, ya que lo que se desea es hacer mediciones a través de indicadores financieros y no financieros respecto a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, en esta forma el método de investigación descriptivo con base según (Mendez, 2019) “busca la descripción de las características que identifican los diferentes componentes y su interrelación... cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”.

Por lo cual, se busca dar respuesta a los problemas de la empresa diseñando objetivos precisos para los aspectos débiles del Club, de igual manera se identificaron diferentes variables del modelo en la organización del club de campo y pesca, ubicado en el municipio de Caicedonia, Valle, con la finalidad de integrarlos y analizar los resultados por medio de las perspectivas del cuadro de mando integral.

Dadas las características de la investigación se dio un enfoque mixto, según (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2014), lo define como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

8.2. Método de investigación.

El método de investigación será inductivo-deductivo, dado que la característica de la investigación es aplicar una teoría en una investigación. Según Carlos Méndez define el método inductivo “como un proceso que observa fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el

problema de investigación con el propósito de llegar a conclusiones y premisas que pueden ser analizadas en la situación observada” (Mendez, doku.pub, 2019), con respecto al método deductivo según (Mendez, doku.pub, 2019) es la observación de un fenómeno procurando ir de lo general a lo particular procurando ser consecuente con la formulación de hipótesis.

8.3. Fuentes de información.

Primarias: como fuentes primarias se encuentran la recopilación de información suministrada por parte de la gerencia, tanto oral como escrita.

Secundarias: es la información obtenida para la articulación del proyecto encontrada en libros, investigaciones, tesis de grados, páginas de internet, informes, artículos, entre otras, además de la información suministrada por la gerencia de la empresa.

8.4. Técnicas de recolección de datos.

Se acude a fuentes de información de primera mano, haciendo visita a las instalaciones de la organización, el Club De Campo Y Pesca, de los que se obtuvieron detalles tanto de la administración como de los trabajadores de la empresa, para conocer el funcionamiento interno de la empresa, identificando las diferentes debilidades y fortalezas como factor fundamental.

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variables o conceptos	Dimensiones	Valores	Fuentes
Identificar los modelos utilizados en el club de campo y pesca para medición y evaluación de objetivos y	Club de campo y pesca	-Eficiencia empresarial -Productividad -Mejora de procesos	-Tiempos de preparación de los pedidos -Estandarización	Entrevista Observación (visita empresa)

Objetivo específico	Variables o conceptos	Dimensiones	Valores	Fuentes
estrategias planeadas	Medición objetivos estratégicos	-Comunica la estrategia -Comunica las metas -Identifica problemas y oportunidades -Entiende los procesos	-Indicadores de gestión -Indicador de eficiencia -Indicador de cumplimiento	Entrevista Cuestionario (administración)
Realizar un diagnóstico del sector en el que se encuentra el club de campo y pesca para evaluar la situación actual	-Diagnóstico del sector -Diagnóstico de la empresa	-Dirección estratégica -Contabilidad y finanzas -Marketing y ventas - Talento humano -Producción y operaciones	-De economía -De eficiencia -De eficacia - De efectividad -De estructura -De proceso -De resultados	Estadísticas Entrevista (admón.) Informes
Elaborar un mapa estratégico en el cual se reflejen las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, asignando objetivos, metas e indicadores	Mapa estratégico	-Financiera -Clientes -Procesos internos -Aprendizaje e innovación	-Rentabilidad -Eficiencia operativa -Fidelización de clientes -Atraer nuevos clientes -Costos unitarios -Niveles de producción -Trabajo en equipo -Capacitación de personal	-Documental -Sitios web -Matriz -comparativa
Identificar las metas e indicadores para cada una de las perspectivas del cuadro de mando	Cuadro de mando integral	-Perspectiva financiera -Perspectiva de clientes -Perspectiva de procesos internos	-Mejorar la rentabilidad. -Incrementar la participación en el mercado -Mejorar la	-Entrevista a la gerente -Planeación estratégica de la empresa

Objetivo específico	Variables o conceptos	Dimensiones	Valores	Fuentes
integral para el club de campo y pesca.		-Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Prestación del servicio -Motivación hacia el talento humano.	
Diseñar los indicadores que permitan al club de campo y pesca para evaluar el desempeño de las cuatro Perspectivas.	- Formulación de Indicadores	-Variación de precio, costos, gastos operacionales -Porcentajes de fidelización y nuevos clientes -Tiempos de procesos -Personal capacitado	-Mejora de procesos -Indicadores y Mediciones	- Información de la gerencia y visita a las instalaciones del Club.

Fuente: elaboración propia 2020.

9. Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Club de Campo y Pesca del Municipio de Caicedonia Valle: Herramienta fundamental para el Control Interno de la organización.

El Cuadro de Mando Integral o el Balanced Scorecard, es una herramienta para las organizaciones entendida como un instrumento imprescindible de autocontrol, medición, mejoramiento continuo y de unificación de estrategias empresariales, es por esto que toda empresa debería ser tentada a tener una herramienta de control que brinde un seguimiento detallado al logro de las estrategias de la empresa; con esta herramienta de control se puede lograr disponer en la empresa con información agrupada que facilitará su análisis y se podrán tomar decisiones pertinentes, se obtendrá una visión global de la empresa y su situación actual, además permite alinear las estrategias con los recursos disponibles de la empresa, medir su efectividad y su proyección en el tiempo, nos permite autoevaluarnos, mejorar el desempeño de los trabajadores y fija la gestión a la consecución de los objetivos organizacionales.

9.1. Diagnóstico del Club de Campo y Pesca

El diagnostico empresarial es un estudio pertinente para recopilar información relevante de la empresa, con el propósito de conocer toda su funcionalidad y toda su estructura para poder tener una ambientación tanto de los factores internos como externos que hay presentes en la organización, de esta manera se realizó una entrevista a la señorita Yulieth Rodríguez Ceballos, gerente de la organización Club de Campo y Pesca, para obtener así información del funcionamiento de la misma, obtener un panorama de toda la organización y entender su forma de operar, permitiendo conocer sus procesos dentro de cada una de las áreas de la organización, donde se identificaron los posibles cambios dentro de cada una de las áreas que permitan mejorar el funcionamiento de la organización, la toma de decisiones más acertadas manteniendo un

proceso de mejora continua, que ayuden a la gerencia y la organización mejorar su posición el mercado permitiéndole brindar productos y servicios de alta calidad, logrando así el alcance de sus objetivos y la planeación estratégica.

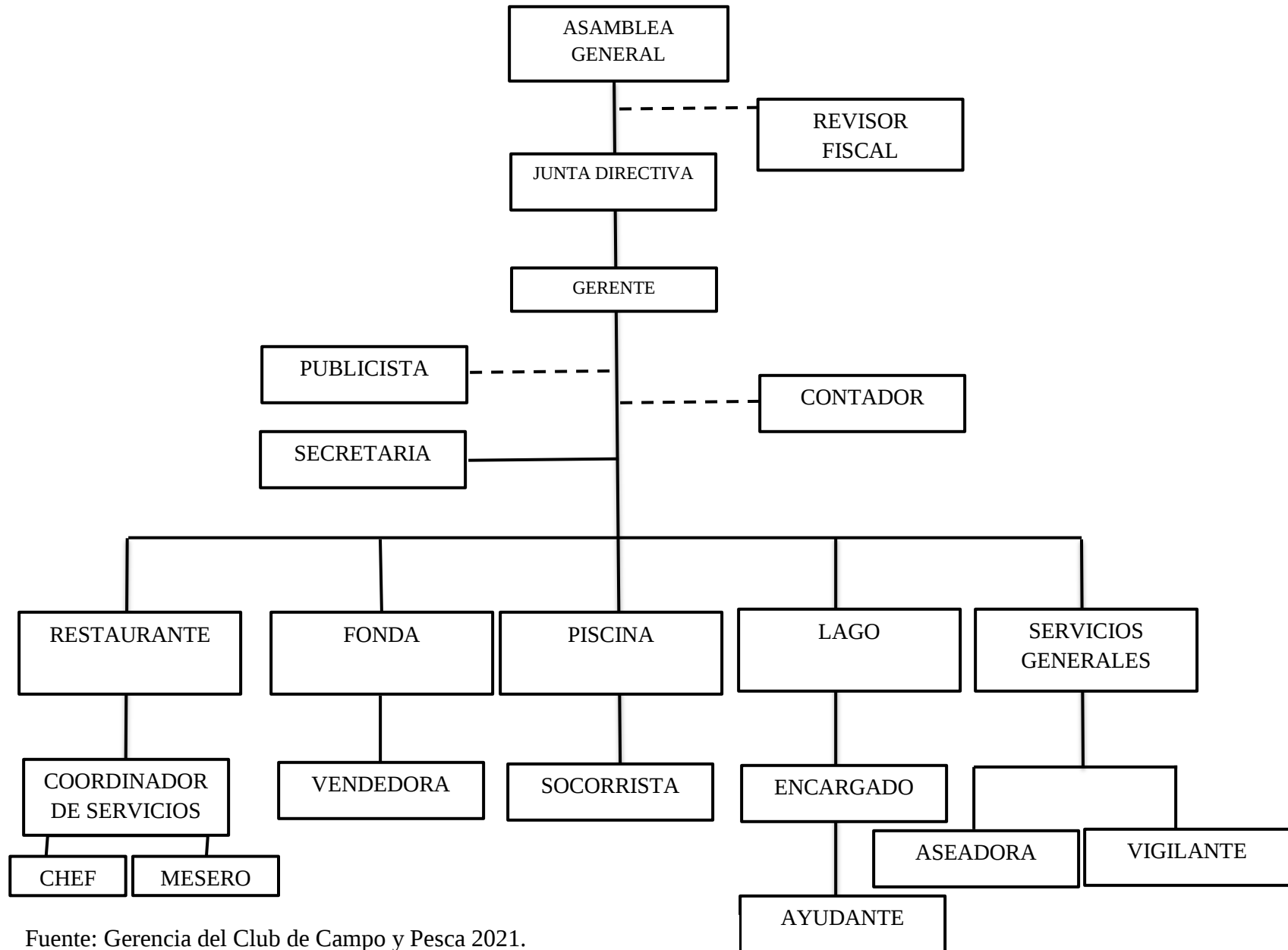
9.1.1. Análisis Interno.

Para el análisis interno se hicieron visitas al Club de Campo y Pesca y se formuló una entrevista a la gerente del Club, para tener un acercamiento al funcionamiento de la empresa y poder identificar sus habilidades y competencias de esta manera se podrán adoptar herramientas estratégicas apropiadas y poder conseguir resultados óptimos para la empresa.

- **Descripción de las áreas del Club de Campo y Pesca.**

El organigrama de la empresa Club de Campo y Pesca es la representación gráfica de la estructura de la empresa, este incluye la posición de las áreas que la integran, el nivel jerárquico , líneas de autoridad y de asesoría que conforman la administración del club, el organigrama está estructurado de la siguiente manera.

Figura 1. Organigrama del Club de Campo y Pesca.



Fuente: Gerencia del Club de Campo y Pesca 2021.

Organización.

Organización, dirección y administración, del Club de Campo y Pesca es competencia de la asamblea general, la junta directiva y gerente general en los términos de darle continuidad y sustentabilidad a la empresa.

Estructura Organizacional.

Los órganos de estructura organizacional son los siguientes:

- Asamblea general
- Revisor fiscal
- Junta directiva
- Gerente general (representante legal)

Órganos de apoyo

- Contador
- Publicista

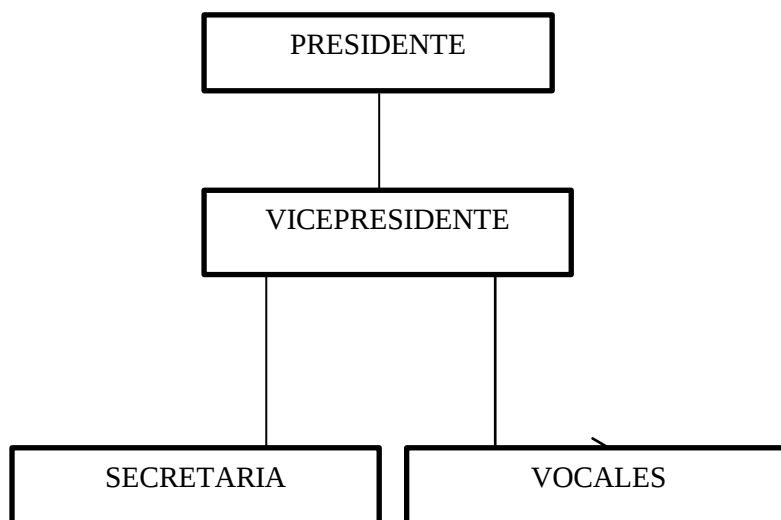
Órganos de línea

- Área del lago
- Área de restaurante
- Área de piscina
- Área de fonda
- Área de servicio al cliente

Funciones de las diferentes áreas del Club de Campo y Pesca

Junta directiva.

Figura 2. Organigrama estructural de la Junta Directiva.



Fuente: Gerencia del Club de Campo y Pesca 2021.

Descripción de los órganos de línea.

Área administrativa.

El Manual de Funciones de la empresa es la herramienta técnica normativa de la gestión interna y definición de las diferentes actividades que en la empresa tienen lugar, que tiene por objeto esquematizar los respectivos procedimientos, determinar los fines, las relaciones, los perfiles, estructura y funciones de cada tarea del Club de Campo 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.

Al indagar dentro de las funciones y gestión de la administración del Club de Campo y Pesca, se encontró que la gerencia, no cuenta con herramientas de control que sirvan de apoyo a la administración, por ende, el Club no cuenta con un instrumento que otorgue información

basada en indicadores que le permitan aplicar medidas de prevención o de corrección en los procesos inmersos en la empresa.

Por lo anterior, la ausencia de herramientas de control, no permite tener un panorama claro sobre el cumplimiento de objetivos de la empresa, de aquí la importancia de tener indicadores que reflejen el rendimiento o el desempeño de los objetivos empresariales.

Además de esto se halló, mediante visita a la administración del Club que debido a la situación presentada a causa de la pandemia por el virus Covid-19, el Club de Campo y Pesca presenta un alza en sus costos por los gastos generados a causa de dar cumplimiento con los protocolos de bioseguridad exigidos por el Ministerio de Salud, para el adecuado funcionamiento de la empresa y así seguir en marcha ofreciendo sus servicio bajo las normas y protocolos adquiridos por el gobierno nacional.

Dentro de la indagación se encontró que la organización a pesar de generar ingresos, se halló que para el año 2019, la organización fue rentable, para 2020 la operación de la empresa arrojó pérdida, todo esto debido a la pandemia por el Coronavirus en el cual se ha visto afectado la economía, debido a todas las restricciones y medidas adoptadas por el Gobierno Nacional.

Tabla 4. Cuadro comparativo de la Rentabilidad sobre las Ventas.

Rentabilidad Sobre las Ventas.	2019	2020
Ingresos Operacionales.	\$ 787,091,133	\$ 421,112,344
Utilidad Neta.	\$ 27,734,099	\$ -5,808,079

Fuente: Elaboración propia 2021.

Las cifras arrojan que la rentabilidad de la empresa respecto a las ventas, para el año 2019 representan 3.52% del total de las ventas y para el año 2020 evidentemente la empresa no fue rentable.

Además de esto, y por la crisis a raíz de la pandemia, el Club de Campo y Pesca se vio en la necesidad de recortar parte de su personal de trabajo, es por esto que la planta de trabajadores que laboran hoy en día en el Club, no es la misma que trabajaba en mayo del año pasado.

Como observación se recomienda al Club de Campo y Pesca mostrar la empresa mediante un sitio web, ya que al no tenerlo se está desaprovechando un gran recurso de marketing, los usuarios o clientes mediante el internet buscan tener todo a la mano y el Club al contar con una página web, puede mostrar los servicios que ofrece, su ubicación, como contactarlos, historia de la empresa entre otros, además que una página web es importante porque ayuda a establecer la credibilidad como empresa.

Área restaurante.

El restaurante es una de las áreas del Club de Campo y Pesca, en esta área el encargado es el Chef, quien debe llevar a cabo las actividades propias del restaurante, este debe controlar y verificar los procesos que en el restaurante se originen y al mismo tiempo debe supervisar las tareas de las personas que tiene a su cargo, para así garantizar que los productos cumplan con las expectativas, sean confiables y estén a tiempo.

El chef para cumplir con las funciones del restaurante tiene a su cargo a dos auxiliares de cocina y a un mesero, en temporada alta el chef cuenta con diecisiete personas temporales distribuidas en toda el área del restaurante.

El área del restaurante tiene relación con las unidades administrativas del Club y con el área de servicio al cliente, con el fin de coordinar todo lo referente al área del restaurante.

Cajera.

El área del restaurante cuenta con una cajera, quien debe efectuar las tareas de recepción en el restaurante del Club de Campo y Pesca, controlando el correcto despacho y la cobranza de los servicios prestados.

Auxiliar de cocina.

El auxiliar de cocina tiene como finalidad realizar las actividades propias del área del restaurante en el Club de Campo y Pesca, participando de los procesos que allí se originen mientras sirve de apoyo al chef en lo que este necesite, para así garantizar que los productos cumplan con las expectativas, sean confiables y a tiempo.

El auxiliar de cocina tiene relación directa con el chef y con el área de servicio al cliente, a fin de ejecutar y coordinar lo relativo al área.

Área de fonda.

En el área de la fonda hay una persona encargada, quien debe 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.

La persona encargada de la fonda tiene relación directa con el área del 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.

Área de piscina.

El área de la piscina cuenta con un salvavidas, quien lleva a cabo las actividades de recreación, enseñanza, precaución, cuidado y rescate en el área de la piscina en el Club de Campo y Pesca, controlando el correcto uso de las instalaciones.

El encargado del área de la piscina tiene relación directa 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.

Área del lago.

En el área del lago se cuenta con una persona quien es la encargada de llevar a cabo las actividades propias del área del lago, cría, alimentación y cuidado de los alevinos, en el Club de Campo 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.

El área del lago tiene relación directa con las áreas de 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.

Auxiliar.

El encargado del área del lago cuenta con un auxiliar quien debe cooperar con todas las actividades propias del área del lago, cría, alimentación y cuidado de los alevinos, en el Club de Campo 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.

El auxiliar del lago tiene relación directa con el encargado del 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.

Área de vigilancia.

En el Club de Campo y Pesca se cuenta con un vigilante este es el encargado de llevar a cabo las actividades de guardia, cuidado y supervisión en toda el área que comprende el Club de Campo y Pesca, garantizando y certificando la seguridad de las personas y las instalaciones.

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

Área de servicio al cliente.

Mesero.

La finalidad del mesero es llevar a cabo las actividades propias de atención al cliente en las diferentes áreas del restaurante en el Club de Campo 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.

El mesero tiene relación directa con el 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.

9.1.2. Análisis externo.

El entorno empresarial son las condiciones ambientales o fuerzas que intervienen en la misma, es decir es aquella parte que esta fuera de la empresa pero incide en su comportamiento, por lo tanto el entorno, son un conjunto de aspectos económicos, políticos y legales que actúan sobre las acciones y resultados de la empresa.

Entorno social.

En cuanto al entorno social se consultó en el Plan de Desarrollo del Municipio de Caicedonia para el periodo (2020-2023) que tiene como principal objetivo, consolidar a Caicedonia como un municipio verde y productivo, sostenible ambientalmente, con oportunidades de progreso para sus hombres, mujeres, jóvenes y niños, ocupando su tiempo libre en deporte, cultura y educación, además, propiciando un desarrollo económico integral y fortaleciendo la salud, la vivienda, la infraestructura la industria y el turismo planificado en el municipio.

El bienestar de los Caicedonitas y mejorar la calidad de vida es una prioridad para el municipio, es por esto que se busca desarrollar un pilar basado en una política social moderna centrada en la familia, con el objetivo de contribuir con la optimización de las condiciones de vida de los diferentes grupos poblacionales del municipio, garantizando los derechos y deberes fundamentales de cada ciudadano dentro del territorio municipal (educación, vivienda, deporte, salud, etc.), para un periodo 2020-2023.

Dentro de las metas que se tienen para cumplir con el mejoramiento de las condiciones de vida por parte del municipio son:

- Mejorar las condiciones de movilidad vial mínimo en un 50% de las personas que se encuentran en condición de discapacidad, para esto se busca incrementar en 25,6 mt² de rampas para la accesibilidad de los discapacitados en los andenes del municipio.
- Mantener el 95% de cobertura en aseguramiento de la población pobre no asegurada; se busca mantener la continuidad en la afiliación al régimen subsidiado de 19.192 personas incluyendo las víctimas del conflicto armado y población pobre no asegurada.
- Brindar la atención integral con las diferentes acciones al 100% de las víctimas y desplazados que las requieran, mediante la realización de planes de actualización de la caracterización de las víctimas del conflicto armado residentes en el municipio de Caicedonia.
- Mantener en 52,93 puntos el promedio de lectura crítica de las pruebas saber 11 de los estudiantes de Caicedonia, para esto se crearon cuatro semanas educativas ambientales incluyendo la feria de la ciencia, la tecnología y el emprendimiento en el municipio de Caicedonia.

El municipio también le apuesta a lograr una economía dinámica, incluyente y sostenible potenciando las vocaciones y nuevos desarrollos, de esta forma se busca fortalecer el emprendimiento, promoviendo un desarrollo social en el municipio como destino turístico, exaltando su naturaleza, su gente y sus costumbres, con el fin de alcanzar un reconocimiento a nivel departamental, nacional e internacional; logrando así, potenciar el municipio de Caicedonia.

Entre las metas para el emprendimiento en el municipio de Caicedonia se tienen las siguientes:

- Apoyo a los emprendedores para la formalización, formación, competitividad y sostenibilidad en el mercado.
- Fortalecer el 10% de las empresas legalmente constituidas, mediante apoyo para su formación, competitividad, innovación y marketing.

Turismo.

En cuanto al turismo el municipio de Caicedonia pretende alcanzar al 100% la implementación de la Política Pública Municipal de Turismo (Acuerdo N. 023 de 14 de diciembre de 2017), además se busca generar espacios en donde los artesanos del municipio puedan exponer todas sus artesanías esto como promoción de sus productos elaborados a mano, con todo esto el municipio también pretende implementar un plan de marketing para el desarrollo de Caicedonia como destino turístico.

Ambiente.

Mantener informada a la población del municipio sobre la importancia de la conciencia ambiental es uno de los principales objetivos que se tienen en el municipio en cuanto a la preservación del medio ambiente, para esto se tienen metas fijadas como mantener en funcionamiento el comité CIDEA (Comité Interinstitucional de Educación Ambiental), mantener la implementación de una política municipal ambiental y además la formulación de proyectos para fomentar la educación ambiental en la comunidad Caicedonita.

Fortalecimiento tecnológico.

En el municipio de Caicedonia se le apuesta a desarrollar una gestión pública efectiva con el fin de contribuir al mejoramiento de la integridad social, impulsando el desarrollo de la ciudadanía en los aspectos de seguridad y prestación de servicios con el fin de lograr una correcta y eficaz atención a la comunidad Caicedonita.

Para dar cumplimiento a lo anterior el municipio tiene unas metas fijadas para lograr también alcanzar un fortalecimiento tecnológico en las cuales se encuentran:

- Aumentar en 20 puntos la planta de equipos tecnológicos.
- Mantener al 100% de funcionamiento la infraestructura de la red de datos existente.
- Dar cumplimiento mínimo a un 30% de la política nacional de tecnología.

Para lograr alcanzar estas metas el municipio de Caicedonia tiene planeado, adquirir licencias de software de antivirus y 20 equipos de cómputo, esto para fortalecer la planta de equipos tecnológicos del municipio, además también se pretende obtener como mínimo dos elementos anuales para contribuir el buen funcionamiento de la red de datos y, adaptar para el municipio de Caicedonia una política nacional de ciencia, tecnología e innovación.

Entorno Político.

Balance fiscal.

El Ministerio de Hacienda informo que debido a la crisis que se vive en el momento a causa del virus Covid-19, hará que el déficit primario se ubique en 5% del PIB en 2020, valor diferente al que el gobierno esperaba de 3% del PIB este año, el déficit primario de 5% es superior a los promedios que venía reflejando el indicador durante los últimos diez años, en estos años el déficit más alto se vio en 2010 y 2016, se logró una reducción del déficit en 2019 alcanzando un superávit primario del 0,4% del PIB (Semana.com, 2021).

Apoyo a las mipymes en Colombia.

Las pymes en Colombia están amparadas por la Ley 590 de 2000 y modificada por la Ley 905 de 2004, mediante esta ley se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

Uno de los objetivos de esta ley es Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos (Congreso de Colombia, 2004).

La ley 590 del 2000 o ley mipymes contiene los mecanismos e instrumentos que posibilitan apoyar y proporcionar el acceso a la tecnología, el mercado laboral calificado, la financiación y las fuentes de información permitiendo así alzar los niveles de competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

Fondo Nacional de Garantías.

El gobierno nacional a través del Fondo Nacional de Garantías, formulo un programa especial de garantías denominado “Unidos por Colombia” vigente hasta el 30 de Septiembre de 2020, con el fin de disminuir las dificultades económicas que presentan las empresas, los trabajadores independientes y los sectores más afectados de la economía a causa de la pandemia por el virus Covid-19.

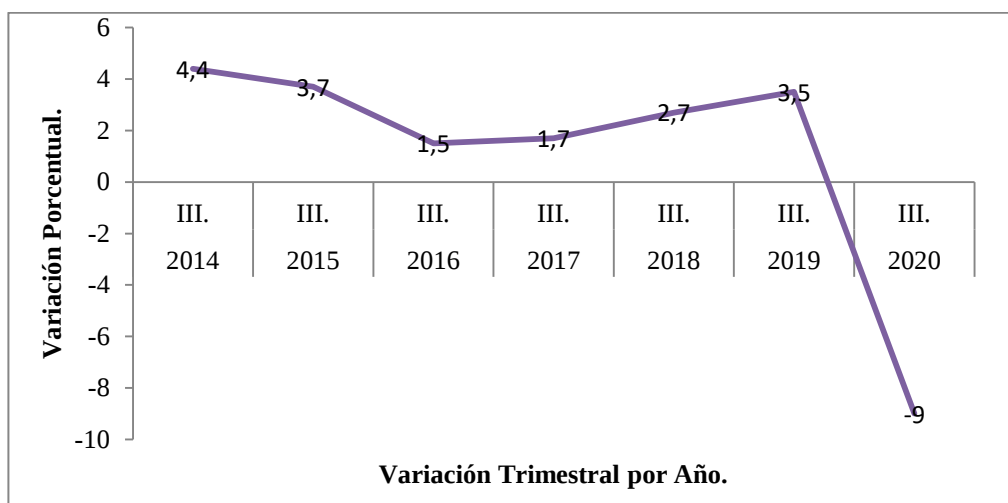
Este programa abre la oportunidad para que las empresas puedan acceder al financiamiento para cubrir la disminución de los ingresos, resolver problemas de liquidez y cumplir con sus necesidades, permitiendo esto su participación en el mercado y renovarse en medio de las dificultades en medio de la pandemia.

Entorno económico.

Producto interno bruto (PIB).

Se observa las variaciones trimestrales de los últimos 7 años, demostrando la gráfica que en el tercer trimestre de 2020 decrece un 9% respecto del año 2019.

Grafica 3. Gráfica del PIB. Tasa de crecimiento anual en volumen 2014-2020.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) 2021.

El decrecimiento de la economía con base en las cifras del DANE, explica que el gran comercio (incluye comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida), la construcción y la industria fueron los sectores que más contribuyeron a la caída del PIB, el cual el peso hacia abajo lo ejercieron el alojamiento (turismo) y los servicios de comida (restaurantes), cuyo PIB cayó estrepitosamente un 66,6 por ciento anual en el segundo trimestre.

Es decir, que las empresas tienen un enorme reto para salir de la crisis económica del país con estrategias que permitan el sostenimiento y crecimiento económico de las organizaciones.

Mercado financiero.

En el año 2020 se presentó una elevada volatilidad en los activos financieros a causa de la incertidumbre generada por la pandemia del Covid-19, luego de que los gobiernos locales se vieron en la necesidad de tomar medidas de aislamiento, la economía global y local sufrieron un gran deterioro. Gracias al estímulo monetario y fiscal sin precedentes, el gran avance en el desarrollo de la vacuna contra el virus y el proceso de reapertura parcial de casi todas las

economías, tanto los mercados financieros como la economía misma comenzaron un proceso de recuperación gradual.

En el cuarto trimestre de 2020 los mercados financieros presentaron un buen desempeño ante la continuación del proceso de recuperación que vienen presentando desde el segundo trimestre de 2020. Este comportamiento se dio en un contexto de: i) recuperación económica gradual en la mayoría de países; ii) continuación del estímulo monetario y fiscal sin precedentes, y expectativas de mayor estímulo tras las elecciones presidenciales en EE.UU; iii) desarrollo de varias vacunas contra el Covid-19, al tiempo que el mundo experimenta un aumento del ritmo de contagios; iv) recuperación de los precios de la mayoría de los commodities; y v) eventos particulares que generaron volatilidad durante el trimestre (Banco de la República, 2021).

Balanza Comercial.

En diciembre de 2020, la balanza comercial fue deficitaria en US\$880 millones, superior en US\$327 millones al balance negativo registrado en el mismo mes del año anterior. En el período enero-diciembre, el déficit fue de US\$10.129 millones, inferior en US\$652 millones frente al mismo período del año anterior (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).

Tabla 5. Balanza Comercial por Países.

(Millones de US\$ FOB)			
País	Enero - Diciembre.		Diferencia
	2019	2020	
Principales Superávit			
Panamá	2.293	1.408	-885
Turquía	907	685	-222
Ecuador	1.155	707	-448

(Millones de US\$ FOB)			
País	Enero - Diciembre.		Diferencia
	2019	2020	
Principales Superávit			
Países Bajos	963	463	-500
Puerto Rico	650	429	-221
Italia	-10	314	324
Chile	348	204	-144
Principales Déficit			
China	-5.914	-7.054	-1.140
México	-2.345	-1.672	673
Estados Unidos	-1.080	-991	89
Alemania	1.627	-1.087	-2.714
Brasil	-1.566	-1.054	512
Vietnam	-598	-583	15
Francia	-1.283	-809	474
Argentina	-693	-461	232
Japón	-704	-432	272
Canadá	-375	-274	101
España	-471	-250	221
Taiwán	-320	-267	53

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y turismo 2021.

Como se puede observar en la tabla el mayor déficit comercial de Colombia se registró con China, seguido por México y Estados Unidos, también se puede ver que los superávit más altos se registraron con Panamá, Turquía, Ecuador, Países Bajos. El superávit disminuyó con todos los países, con excepción de Italia.

Mercado cambiario.

El mercado cambiario es aquel donde se realiza el intercambio (compra y venta) de divisas (monedas extranjeras). Este mercado permite a los agentes de las economías disponer de las monedas extranjeras necesarias para realizar transacciones con el exterior, ya sea a través del comercio internacional o de inversión extranjera.

El año 2020 fue un año sin duda de muchos cambios, principalmente generados por la pandemia y el mercado cambiario no fue ajeno a estos cambios, pues por primera vez en la historia la divisa alcanza un valor de \$4.000 cerrando el año con una alta volatilidad con un valor nunca antes visto, y a ganar \$155 respecto a la TRM (Tasa Representativa del Mercado) del 31 de diciembre de 2019, que fue de \$3.277 pues la tasa TRM, para el 31 de diciembre de 2020 cerro a un valor de \$3.432 (Portafolio.co, 2020).

En Colombia, estas operaciones de intercambio ocurren por medio de intermediarios autorizados por el Banco de la República, los cuales se encuentran reglamentados en la Resolución Externa 1 de 2018. El Banco de la República podrá intervenir en el mercado cambiario con el fin de regular la liquidez del mercado financiero y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos de la economía, evitar fluctuaciones indeseadas de la tasa de cambio y acumular y des acumular reservas internacionales, de acuerdo con las directrices que establezca su Junta Directiva (Banco de la Republica).

Índice de precios al consumidor (IPC).

El comportamiento anual del IPC total en diciembre de 2020 (1.61%) se explicó principalmente por la variación anual de las divisiones anual de alimentos y bebidas no alcohólicas y alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles. Las mayores variaciones se presentaron en las divisiones de salud (4.96%) y alimentos y bebidas no alcohólicas (4.80%).

Tabla 6. IPC, variación anual y mensual, total nacional 2019-2020.

IPC.	Diciembre.			
	Variación anual.		Variación mensual.	
	2020.	2019.	2020.	2019.
IPC Total.	1,61	3,8	0,38	0,26

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística 2020.

Percepción Internacional.

Poco a poco Colombia se está convirtiendo en uno de los países sudamericanos más populares en materia de turismo. Sus hermosas playas y paisajes, su música y hospitalidad que caracteriza a sus habitantes han llamado la atención de numerosos viajeros, sin embargo, los medios de comunicación continúan afectando la imagen de nuestro país mediante la difusión casi exclusiva de noticias sobre narcotráfico, delincuencia y violencia. Esto ha llevado a nuestro país sea imaginado por muchos extranjeros como un espacio repleto de chozas, armas y miseria. Si bien es cierto que muchos de estos problemas si existen, al igual que en otros países, es importante promover el cambio de imagen, dado que Colombia tiene mucho que ofrecer como destino turístico y la situación en materia de seguridad ha mejorado considerablemente (Vanegas, 2016)

Colombia es una tierra que se caracteriza por la belleza y diversidad de sus paisajes, la alegría de sus festivales y la actitud positiva de su gente, cualidades que nos enorgullecen como colombianos. De hecho, según el índice internacional de felicidad, Colombia se encuentra en el segundo lugar de los países más felices del mundo (happy planet Index). En materia de turismo, Colombia tiene muchos hermosos lugares para conocer, por ejemplo, contamos con sitios únicos como la iglesia de las Lajas en Pasto, el parque del café en el

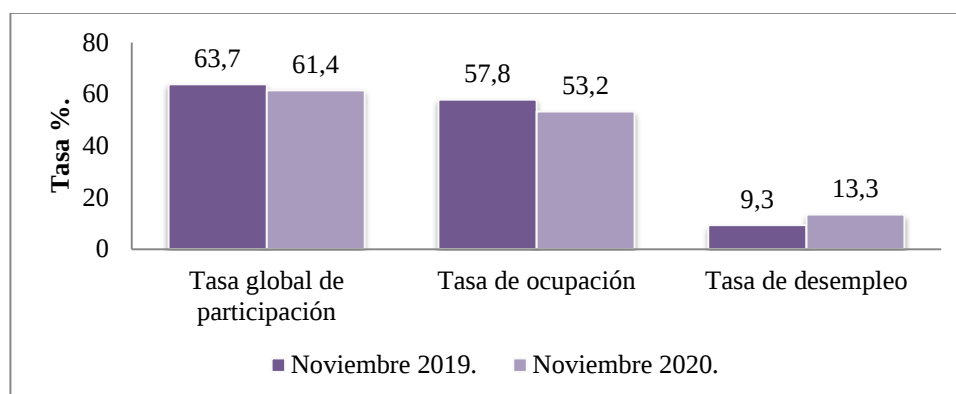
Quindío y caño cristales en el Meta, conocido como el río más hermoso del mundo o el río de los cinco colores.

La marca país Colombia se ha manejado a partir de estrategias que centran en el orgullo de ser colombiano, la música tradicional, los hermosos paisajes y la forma amable de recibir al turista o al visitante. En nuestro país se han hecho grandes campañas para fomentar el turismo en Colombia, algunas de ellas son Vive Colombia viaja por ella, Colombia el riesgo es que te quieras quedar y Colombia es pasión. En la página de Colombia travel, portal oficial de turismo, inversión y exportaciones, se pueden consultar estas compañías multilingües en las que se haga énfasis especial en la gran diversidad de paisajes con que cuenta nuestro país.

En estos artículos, analizan la imagen de Colombia a través de algunas campañas y menciones mediáticas y las contrastaremos con la percepción del país por parte de los extranjeros mediante el análisis de una encuesta aplicada a 51 extranjeros. En las que se propone fomentar el turismo es Colombia, algunas de ellas, como Colombia, el riesgo es que te quieras quedar, no consiguen realmente cambiar la percepción del país (Vanegas, 2016).

Tasa de desempleo.

Grafica 4. Gráfica, tasa global de participación, ocupación y desempleo (2019-2020).



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística 2020.

Para noviembre de 2020 la tasa de desempleo fue 13.3%, lo que significa un aumento de cuatro puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (9.3%). La tasa global de participación se ubicó en 61.4%, lo que represento una reducción de 2.3 puntos porcentuales frente a noviembre de 2019 (63.7%). Finalmente, la tasa de ocupación fue (53.2%), presentando una tasa de disminución de 4.6 puntos porcentuales respecto del mismo mes de 2019 (57.8%).

Instituciones.

Transparencia Internacional, Sociedad Civil que lidera la lucha contra la corrupción, dio a conocer los resultados del Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2020. En esta edición, Colombia obtiene una calificación de 39 puntos sobre 100, donde 0 significa corrupción muy elevada y 100, ausencia de corrupción.

El país se ubica en el puesto 92 entre 180 países. Esta calificación es realizada a partir del análisis de ocho fuentes que miden la percepción de analistas, académicos e inversionistas extranjeros, respecto a qué tanto afecta la corrupción al sector público del país (Toro, 2021).

En la región, Colombia obtiene el mismo puntaje de Ecuador, 39/100, y se ubica por debajo de Uruguay que alcanzó, 71/100, Chile, 67/100, y Argentina con un puntaje de 42 sobre 100. Teniendo a Colombia como media de la región, por debajo se ubican Brasil con 38 puntos sobre 100 y Perú con el mismo puntaje. Entre los países que hacen parte de la OCDE, Colombia ocupa el penúltimo puesto entre 37 países, superando únicamente a México.

De acuerdo con Andrés Hernández, Director Ejecutivo de Transparencia por Colombia “estamos cerca de cumplir una década en ese estancamiento. Avanzar en esta calificación dependerá de cómo el país aborde retos históricos que facilitan la corrupción, pero también de nuestra capacidad para proteger los recursos públicos en coyunturas tan difíciles como la pandemia”

Mientras tanto, Colombia consiguió dos puntos más que el año pasado, sin embargo, estadísticamente esta variación no es considerada como un avance significativo. Por lo tanto, persiste el estancamiento en la calificación, pues desde el 2012 el país ha estado entre los 36 y los 39 puntos. Una calificación por debajo de 50 puntos indica niveles de corrupción muy serios en el sector público de un país (Toro, 2021)

Entorno cultural.

El municipio de Caicedonia Valle del Cauca, es reconocido por sus hermosas heliconias y sus montañas fértiles, el municipio también es llamado como la Centinela del Valle, ya que es un paso obligado para quienes ingresen al departamento desde cualquiera de los departamentos del Eje Cafetero.

Además de esto, Caicedonia hace parte de los municipios del Paisaje Cultural Cafetero, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 2011. Los pobladores del municipio conservan la tradición paisa, pero con el corazón completamente Valluno, Caicedonia está localizado a 1.100 metros de altura sobre el nivel del mar, y una temperatura de 23°C, como tradición, el municipio cuenta con festivales y concursos musicales de reconocimiento internacional como lo son el Concurso Internacional del Bolero y el festival de música religiosa.

Además de esto, entre los lugares más visitados del municipio se encuentran el pueblito de la cultura cafetera en la vereda Samaria, lagos de pesca deportiva, el Parque Nacional de las Heliconias, el histórico museo arqueológico, paseo en Jeep Willys entre otros; en cuanto a su gastronomía, su plato típico es el Pollo a la Carreta, sumando se a todo esto, al visitar Caicedonia usted se encontrara con la amabilidad y la cortesía del pueblo Caicedonita.

La cultura de los Caicedonitas está enmarcada por las tradiciones paisas, además de esto Caicedonia es un municipio no muy extenso, lo que causa que todos sus habitantes se

conozcan o tengan algún tipo de relación; pasar tiempo en familia, hacer paseos de olla al río, ir a misa los domingos y disfrutar del tiempo libre en familia, son algunas de las costumbres del pueblo de Caicedonia.

El Club de Campo y Pesca es un lugar de esparcimiento en familia además de ser uno de los principales sitios turísticos del municipio, es por esto que el Club es un lugar que se torna interesante para compartir en familia, practicar la pesca deportiva y disfrutar de una variedad de gastronomía y platos exquisitos de la región.

9.1.3. Evaluación de factores internos.

Para realizar un examen interno de la organización es importante contar con una herramienta como la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), esta es un recurso utilizado por las empresas para distinguir las cuestiones que impactan tanto negativa como positivamente a la empresa.

Con la matriz (MEFI), se pretende lograr entender la situación real de la empresa, para alcanzar un panorama claro de la misma y comprender sus fortalezas y debilidades que influyen para alcanzar un crecimiento y la sostenibilidad en el mercado.

Esta matriz de evaluación cuya calificación consta en primer lugar de asignar un peso a cada factor que varía de 0.00 a 1.00, o del 1 al 100%, el peso asignado a cada factor indica la importancia relativa de cada uno, siendo cero (0) menos importante y uno (1) muy importante; en segundo lugar, se califican las debilidades y fortalezas de 1 a 4, siendo (4) para una fortaleza mayor, (3) para una fortaleza menor, (2) para una debilidad menor y (1) para una debilidad mayor.

Tabla 7. Matriz (MEFI).

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO.	PESO.	CALIFICACION.	PESO PONDERADO.
FORTALEZAS.			
1. Más de 60 años de fundación del Club de Campo y Pesca.	8%	4	0,32
2. 20 años ofreciendo el servicio y productos al público en general.	12%	4	0,48
3. Variedad de servicios en un mismo lugar.	12%	3	0,36
4. Reconocidos a nivel regional como sitio turístico y de esparcimiento en el municipio.	7%	4	0,28
5. Capacitación del personal en temporada baja, con la institución SENA, en atención al cliente y manipulación de alimentos.	6%	3	0,18
DEBILIDADES.			
1. Baja rentabilidad.	10%	2	0,2
2. No hay un sistema para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos.	15%	1	0,15
3. No existen herramientas de control interno.	12%	1	0,12
4. Actualmente la organización no cuenta con un sitio web donde se pueda consultar sobre los servicios que presta.	6%	2	0,12
5. No cuenta con indicadores que muestren que se está dando cumplimiento a los objetivos, solo se hace con los estados financieros, lo cual indica que NO se está teniendo en cuenta las oportunidades de mejora.	12%	1	0,12

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO.	PESO.	CALIFICACION.	PESO PONDERADO.
TOTAL.	100%		2,33

Fuente: Elaboración propia con base en análisis interno 2021.

Con base en el resultado de la matriz de factores internos se puede concluir que la empresa tiene una calificación de 2.33, lo cual indica que las fortalezas que posee le pueden permitir contrarrestar sus debilidades, por lo tanto, se debe iniciar un proceso de análisis a través del cual se identifiquen las posibles estrategias que debe implementar para minimizar estas debilidades.

9.1.4. Evaluación de factores externos.

La evaluación de factores externos se hace mediante la realización de la matriz (MEFE), la cual permite realizar un diagnóstico acerca de los factores externos que pueden intervenir en el crecimiento y expansión del Club de Campo y Pesca, con el fin de formular estrategias dirigidas a aprovechar las oportunidades y mitigar los peligros externos.

La calificación de la matriz (MEFE) consta en primer lugar, de asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) o de 0% al 100%; en segunda instancia, se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para identificar las variables más representativas para la empresa, en donde 4 será asignado a una oportunidad mayor, 3 a una oportunidad menor, 2 para una amenaza menor y 1 para una amenaza mayor.

Tabla 8. Matriz (MEFE).

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO.	PESO.	CALIFICACIÓN.	PESO PONDERADO.
OPORTUNIDADES.			
Reconocimiento de la excelente gastronomía en la región.	10%	4	0,4
Acogida de las tradiciones pesqueras.	10%	3	0,3
Avance tecnológico.	8%	3	0,24
Llegada de turistas al municipio de Caicedonia.	12%	4	0,48
Adopción de normas medioambientales.	10%	3	0,3
AMENAZAS			
Nuevos competidores.	14%	2	0,28
Normas y políticas no aplicadas.	8%	1	0,08
Alza en los costos de producción.	10%	1	0,1
Aparición de nuevos impuestos.	8%	1	0,08
Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.	10%	2	0,2
TOTAL.	100%		2,46

Fuente: elaboración propia con base al análisis externo 2021.

Según el resultado que arroja la matriz, el promedio ponderado es de 2,46 indica que la empresa está por encima de la media lo cual refleja el esfuerzo de la empresa por desarrollar estrategias para beneficiarse de las oportunidades externas y evadir las amenazas, la oportunidad con mayor puntuación fue la de llegada de turistas al municipio, esto por el

reconocimiento que se tiene a nivel municipal como sitio turístico, sin embargo se presentan fuertes amenazas que crean la necesidad de establecer estrategias que disminuyan su impacto.

9.1.5. Matriz DOFA.

Mediante la elaboración de la matriz DOFA, herramienta que permite analizar la empresa respecto a las condiciones internas y su contexto externo, se pudo realizar un análisis para evaluar la situación actual del Club de Campo y Pesca, esto como herramienta para orientar puntos débiles, fuertes, amenazas y oportunidades de la empresa, y como ayuda para tener un horizonte sobre los posibles riesgos que se pueden presentar a futuro y de esta manera establecer estrategias que minimicen el impacto que esto puede causar en el ambiente de la empresa y su crecimiento.

Tabla 9. Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA.	FACTORES EXTERNOS.	
	OPORTUNIDADES.	AMENAZAS
	1. Reconocimiento de la excelente gastronomía en la región.	1. Nuevos competidores.
		2. Normas y políticas no aplicadas.
	2. Acogida de las tradiciones pesqueras.	3. Alza en los costos de producción.
	3. Avance tecnológico.	4. Aparición de nuevos impuestos.
FACTORES INTERNOS.	4. Llegada de turistas al municipio de Caicedonia.	5. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
	5. Adopción de normas medioambientales.	
FORTALEZAS.	FO	FA
1. Más de 60 años de fundación del club de campo y pesca.	(F4,O4) Utilizar el reconocimiento turístico a nivel municipal, para atraer a los visitantes del municipio.	(F4,A1) Mantener el reconocimiento como sitio turístico, para evitar la entrada de nuevos competidores.
2. 20 años ofreciendo el servicio y productos hacia público en general.	(F5,O5) Aprovechar las capacitaciones al personal, dirigidas a realizar las tareas bajo normas amigables con el medio ambiente.	(F5,A4) Capacitar y estar al día con las normas tributarias que rigen al Club de Campo y Pesca.
3. Variedad de servicios en un mismo lugar.	(F1,O2) Posicionar al club como sitio número uno de pesca deportiva, gracias a sus años de fundación.	(F3,A5) Fortalecer e innovar los servicios que se ofrecen para atender los cambios de gustos de los consumidores.
4. Reconocidos a nivel regional como sitio turístico y de esparcimiento en el municipio.		
5. Capacitación del personal en temporada baja , con la	(F3,O1) Fortalecer el menú del club mediante platos autóctonos de la región, como medida para atraer a los clientes que no utilizan el servicio de restaurante	(F5,A2) Realizar capacitaciones de actualización en normas que rigen la empresa.

institución SENA, en atención al cliente y manipulación de alimentos.	(F2,O3) Aprovechar la experiencia en la prestación de servicios, para darlos a conocer por medios virtuales.	(F2,A3) Utilizar la experiencia que se tiene en las compras, para estar atentos a las alzas del mercado.
DEBILIDADES.	DO	DA
1. Baja rentabilidad.	(D1,O1) Fortalecer el área del restaurante y fonda utilizando la gastronomía como fuente de mayores ingresos.	(D1,A1) Innovar en los servicios y crear unos nuevos fortalecerá en la aparición de nuevos competidores y aumento en la rentabilidad de la empresa.
2. No hay un sistema para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos.		
3. No existen herramientas de control interno.	(D2,O3) Optimizar los sistemas de información mediante herramientas de control y medición.	(D1,A4) Cumplir con todas las normas en materia de impuestos del Club, para no caer en sanciones que afecten la rentabilidad de la empresa.
4. Actualmente la organización no cuenta con un sitio web donde se pueda consultar sobre los servicios que presta.	(D4,O4) Gracias a la acogida de turistas al municipio, mostrar y dar a conocer la empresa por medios electrónicos.	
5. No cuenta con indicadores que muestren que se está dando cumplimiento a los objetivos, solo se hace con los estados financieros, lo cual indica que NO se está teniendo en cuenta las oportunidades de mejora.	(D2,O5) Formular estrategias amigables con el ambiente en el club y darles un seguimiento a su cumplimiento.	(D4,A2) Mostrar mediante página web la empresa y tener plasmado allí su marco normativo.
	(D5,O2) Realizar actividades relacionadas a la pesca y evaluar la satisfacción del cliente.	(D2,A3) Realizar un seguimiento a los costos, para detectar posibles variaciones en el mercado.

Fuente: elaboración propia con base al análisis interno y externo de la empresa 2021.

Análisis de la Matriz DOFA.

Por medio de la elaboración de la matriz DOFA se pudo entender de manera más clara la organización, se expusieron los factores tanto internos como externos que hacen presencia en la empresa, para así tener una idea o un panorama general de toda la organización en conjunto y así exponer los puntos con mayor relevancia, para tenerlos en cuenta a la hora de formular estrategias y tomar decisiones que ayuden al crecimiento y el buen funcionamiento del Club de Campo y Pesca.

Con la matriz DOFA se pudieron identificar los puntos más sobresalientes del Club de Campo y Pesca, se observaron factores internos y externos que hacen débil y fuerte a la empresa para así comunicar recomendaciones a la gerencia del Club que ayuden en la toma de decisiones y adoptar medidas correctivas y de control, esto para contribuir a la administración en el logro de los objetivos organizacionales.

Es de suma importancia adoptar dentro de la organización herramientas de control, pues al no tenerlas el fortalecimiento del control interno y la administración de riesgos se pueden ver interrumpidos, es por esto la necesidad de adoptar herramientas de control interno en el Club de Campo y Pesca puesto que pueden llegar a generar elementos que permiten evitar agentes que afecten la operación y los procesos de la empresa.

Se está desaprovechando una oportunidad de marketing, el Club de Campo y Pesca no cuenta con un sitio web el cual contenga toda la información de la empresa, desde su historia hasta la oferta de sus servicios, la empresa está ausente en la web, lo que la deja corta en cuanto a publicidad ya que en la era de la información la forma más fácil y cómoda de informarte de todo es por medio de la internet, con la situación actual que se está viviendo a causa de la pandemia del COVID-19 tener una página web donde puedas ofrecer los servicios al público sin tener la necesidad de salir de la empresa es una tarea ahora casi que obligatoria.

Es de vital importancia contar dentro de la organización con un método de medición de resultados de las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa para lograr sus objetivos, pues más allá de planificar objetivos es fundamental llevar a cabo un seguimiento de los mismos para favorecer el correcto desarrollo empresarial, pues solo por medio de los objetivos y su medición se sabrá si las acciones diseñadas para alcanzarlos si están dando resultados positivos al Club de Campo y Pesca.

9.2. Mapa Estratégico con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para el Club de Campo y Pesca.

Teniendo en cuenta, la situación actual de la empresa Club de Campo y Pesca y reconociendo los puntos débiles y fuertes tanto del entorno externo como interno, es importante contar con una herramienta que permita describir estrategias en la empresa de una manera clara y comprensible, que permita incluir y facilitar la comprensión de los objetivos de la empresa sirviendo como instrumento de comunicación en todo el Club y entender su funcionamiento.

Por lo anterior, es necesario realizar un mapa estratégico que proporcione un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de la empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución (Carbonell, 2014).

Un mapa estratégico en una representación visual de la estrategia de una organización, en él se describe el proceso de creación de valor por medio de la relación causa y efecto entre los objetivos que se tienen para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, financiera, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

9.2.1. Definir Estrategias.

Con el análisis de la organización y una vez identificado cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se conocen los factores claves de éxito de la empresa, mediante el cual se crearon estrategias que permitan el alcance de objetivos de la organización que lleven al alcance de la misión. Los indicadores miden el desempeño del Club, a partir de sus competencias básicas respondiendo a los factores claves de éxito de la organización con

respecto de las expectativas de los clientes. La relación entre las perspectivas y procesos de la empresa son las que orientaran a la organización a la consecución de los objetivos estratégicos.

La orientación de la organización basada en los objetivos que midan el rumbo que debe llevar la organización, partiendo de las competencias básicas con indicadores que respondan y superen el cumplimiento de los factores claves de éxito de la organización, dinamizando los procesos y engranando las diferentes perspectivas que orienten a la empresa hacia la consecución de los objetivos y cumplimiento de metas.

Engranando los procesos mediante las perspectivas del cuadro de mando integral que conlleve a la consecución de los dichos objetivos estratégicos, permitiendo así brindar productos y servicios que llenen las expectativas de nuestros clientes, clientes que son la razón primordial del Club de Campo y Pesca.

9.2.2. Comunicación corporativa.

La comunicación interna dentro de las empresas por si sola constituye una estrategia dentro de la misma, a medida que se han hecho más compleja y diversificado el círculo de actuación de las organizaciones, la comunicación se ha convertido en uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo, resultando así vital para fomentar la participación y el compromiso de las personas que forman parte de la organización.

Comunicar las estrategias a toda la organización es un elemento clave para la consecución de los objetivos de la empresa, puesto que mediante un buen manejo de la información corporativa, se puede hacer saber correctamente al personal La misión, la visión, los objetivos y valores estratégicos que promueve el Club de Campo y Pesca, generando un ambiente de fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa, logrando la motivación y la valoración

del talento humano y que tengan definidos y claros los principios y retos a los que se encuentra la empresa.

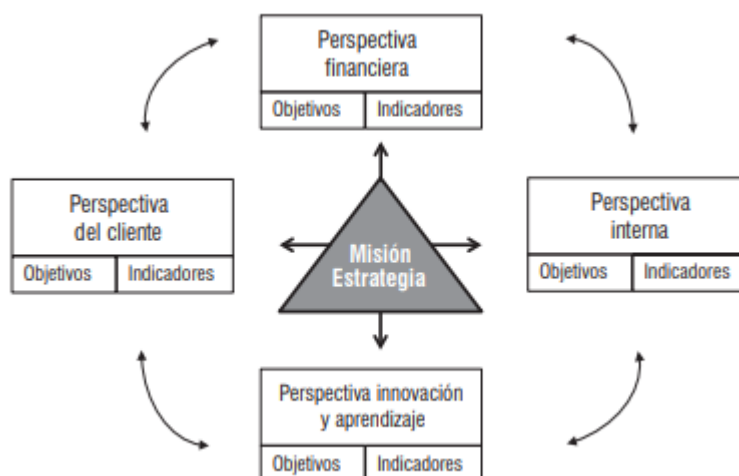
El Cuadro de Mando Integral es una herramienta para el control de gestión, su función principal es la de comunicar la estrategia a toda la empresa, permitiendo una comunicación de la misión y estrategias mucho más fácil, llegando a ser no solo un instrumento de ayuda no solo de control y medición, sino también de comunicación con toda la empresa.

9.2.3. Alineación estratégica y cuadro de mando integral.

El Cuadro de Mando Integral permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores que recogen aspectos tanto financieros como no financieros con el fin de lograr favorecer la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

El Cuadro de Mando Integral empieza en la visión y estrategia y define los factores críticos de éxito. Los indicadores le ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas. De esta forma, el cuadro de mando integral es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de la organización. El concepto de cuadro de mando integral, es una herramienta de la planeación estratégica ya que alinea las acciones de las áreas y procesos con los objetivos (Otero, 2005).

Imagen 3. Perspectivas del cuadro de mando integral.



Fuente: Kaplan y Norton (1992).

Por lo anterior, se hace pertinente reconocer todo el contexto de la misión, visión y valores del Club de Campo y Pesca de Caicedonia, esto para tener un acercamiento a los elementos que la identifican, pues los valores son los propósitos que definen la misión y la visión dando respuesta a por qué y para existen.

Misión.

En el año 2024 el Club de Campo y Pesca de Caicedonia es una empresa reconocida a nivel regional por ser sostenible, organizada y de alta calidad, su modelo de negocio es altamente rentable gracias al acople de sus propuestas de valor con las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y la competitividad de su fuerza laboral que mediante equipos de trabajo de alto desempeño, empoderados, en el marco de un clima de trabajo altamente gratificante, han logrado mejorar e innovar en procesos, productos y servicios de alta calidad. Asimismo, cuenta con sistemas de retroalimentación y mecanismo de control y seguimiento que hacen posible la prevención, la corrección y la mejora continua acercarse cada vez a niveles de excelencia.

Sus líderes como fundamento inspiran en sus colaboradores la cultura del servicio que se expresa en valores como amabilidad, cortesía, disposición, respeto, responsabilidad, compromiso y vocación de servicio, brindando un servicio extraordinario, creando en sus clientes improntas de experiencias memorables, cuidando cada detalle que eleve la satisfacción del cliente más allá de sus expectativas.

Asimismo, sus socios hacen parte activa de los procesos de innovación y mejora, e inviertan de manera estratégica en nuevos productos y mercados de acuerdo con las tendencias actuales del turismo experiencial, rural y de naturaleza, aprovechando las ventajas comparativas del municipio y su inclusión a los corredores turísticos reconocidos a nivel nacional. Esto ha requerido un esfuerzo grande de inversión y de implementación de sistemas de gestión de calidad, de conocimiento e innovación que se orientan a la satisfacción del cliente, incrementen las ventas y disminuyan los costos operativos con la finalidad de mejorar las utilidades de la empresa y elevar el valor de sus acciones.

Misión planteada por la Gerencia del Club de Campo y Pesca.

Visión.

Somos una empresa que ofrece bienestar, deporte y recreación en un ambiente familiar, rodeado de naturaleza, cortesía, amabilidad, disposición, respeto, responsabilidad, compromiso y vocación de servicio, donde nuestros clientes son la razón de ser del negocio y nuestros colaboradores nuestro mayor activo, cumplimos nuestra labor social siendo responsables con el medio ambiente y la conservación de valores culturales y tradiciones de la región, con altos niveles de calidad y competitividad, generando valor para la comunidad y nuestros accionistas.

Valores corporativos.

Amabilidad: La amabilidad, como cualidad de amable («digno de ser amado») es el comportamiento o relación «afable, complaciente, afectuoso» entre las personas.

Tratar al otro con respeto, hablarle de buena manera, en un tono normal, no gritarle, ni insultarlo, no llamarlo con sobrenombres que lo hieran, tener actos de cortesía y respeto: saludar siempre, pedir por favor, dar gracias, pedir disculpas si nos hemos equivocado o extralimitado, saber dar: ser generosos con las cosas materiales y con nuestro tiempo, saber compartir, aceptar y respetar a los otros queriéndolos cómo son; Aceptando lo que les gusta. Ser empático saber ponernos en el lugar del otro, pensar qué necesita, qué le pasa, qué sentirá. Es bueno hacer el ejercicio de pensar “Cómo me sentiría yo si me pasara eso”, saber adelantarse a las necesidades del otro, estar disponibles para colaborar, reconocer al otro y considerarlo importante, mirar a los ojos cuando nos están hablando, escuchar sabiendo interrumpir lo que estamos haciendo, mostrar siempre una cara agradable (¡¡¡Los gestos son muy elocuentes!!!)

Cortesía: Es un comportamiento humano ajustado a la solidaridad, el respeto y las buenas costumbres; en la mejor expresión, es el uso práctico de las normas de etiqueta de una sociedad dada es un fenómeno cultural definido. Son varias las manifestaciones de este valor, que se expresan de manera cotidiana en las relaciones humanas, estas son: sencillez, amistad, sinceridad, voluntad, sensibilidad, compasión, desprendimiento. El valor cortesía tiene gran importancia en el comportamiento y las relaciones humanas, comportamiento humano de buena manera; en la mejor expresión es el uso práctico de las buenas maneras. Es un fenómeno cultural definido. Es esencial buscar el mejoramiento de estas relaciones porque la meta de la cortesía es hacer que todos se respeten, tengan una cultura de paz en aras de lograr del bienestar y clima de satisfacción entre las personas.

Disposición (actitud de servicio): Estado anímico para hacer algo a corto plazo con buena actitud. Se refleja en la Actitud de servicio que es la capacidad de disposición para realizar un trabajo, también se puede definir como la manera de proyectarnos a los demás. Disposición incondicional y permanente para ser útil (servir) a otras personas siendo amables y anticipándonos a sus necesidades y posibles requerimientos.

Respeto: La consideración y valoración especial que se le tiene a alguien o a algo, al que se le reconoce valor social o especial diferencia. También es uno de los valores fundamentales que el ser humano debe tener siempre presente a la hora de interactuar con personas de su entorno.

El respeto consiste en el reconocimiento de la particularidad y autenticidad de algo y/o alguien, y del valor que estos tienen por sí mismos. Dicho término, se relaciona con cuestiones de la ética y la moral que se preocupan por la convivencia humana, por lo cual, el respeto es un mínimo básico dentro de las relaciones que establecen los seres humanos, el cual nace en el sujeto, desde su reconocimiento como entidad única que necesita ser comprendido por los otros, pero se extiende hasta la acción de los otros.

Responsabilidad: Consiste en la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Es decir, que es la capacidad de dar respuesta de los propios actos. Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos.

Compromiso: La capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello. Según S. Lehman “el compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más alto que las palabras, es hacerse al tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo prometido cuando las

circunstancias se ponen adversas, es el material con el que se forja el carácter para poder cambiar las cosas, es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo. Comprometerse y mantener los compromisos, son la esencia de la pro actividad ”

Vocación de servicio: Es una virtud innata, que radica en el alma, y es el sello de lo que somos. Forma parte de los valores más importantes en la vida del ser humano. Es una demanda interna que no se puede adquirir por medio del aprendizaje, pero sí es posible crear un clima adecuado a título personal, en la familia o en la empresa para fomentar esta virtud.

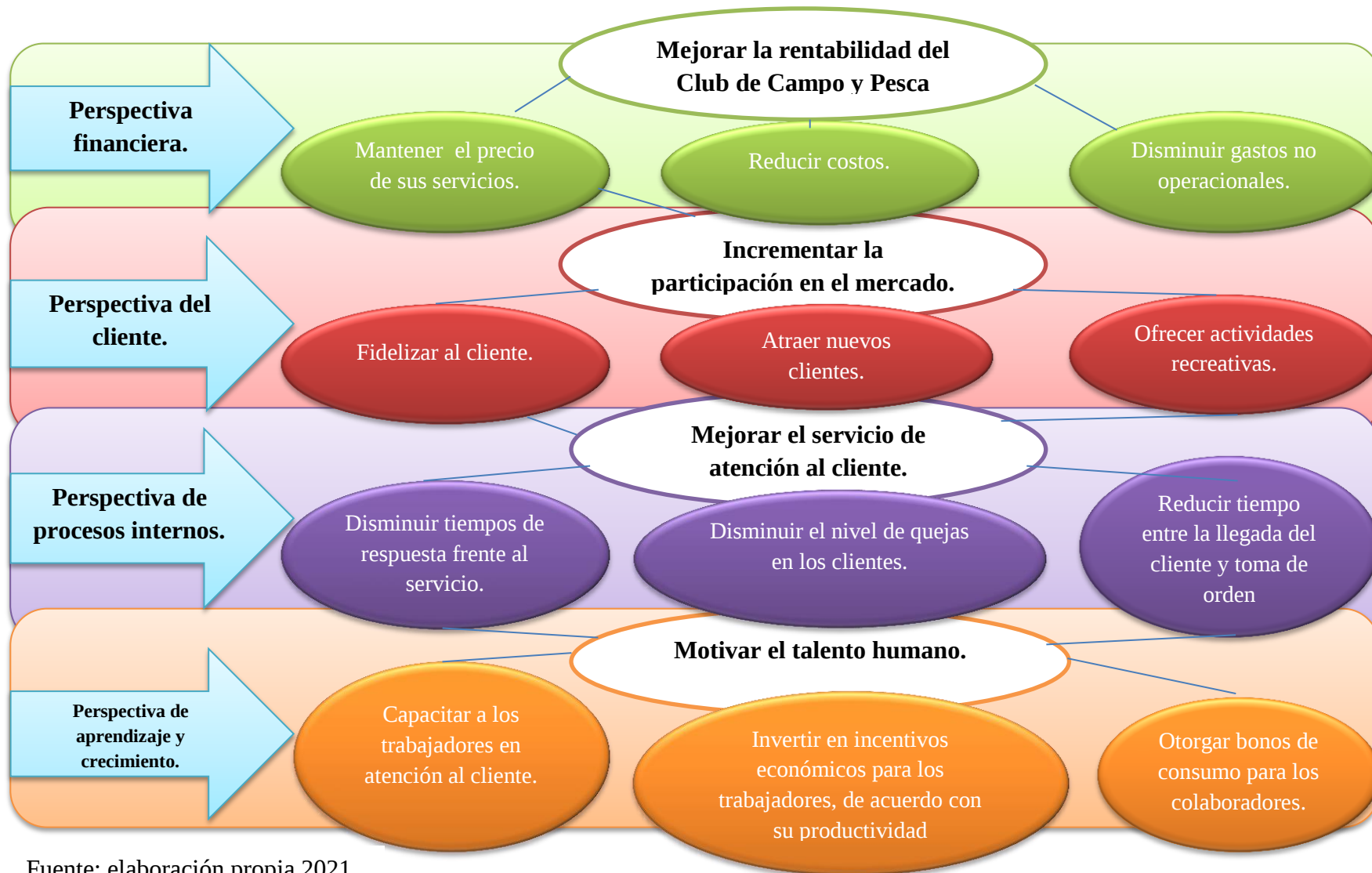
9.2.4. Mapa estratégico.

De acuerdo con el acercamiento que se tuvo con la gerencia del Club de Campo y Pesca y de acuerdo con el reconocimiento de su dinámica la empresa pretende como objetivo general 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, gastronomía típica y cultura.

Para dar alcance a lo anterior, y con base al diagnóstico de la empresa, se proponen para el club como objetivos estratégicos los siguientes:

- Mejorar la rentabilidad del Club de Campo y Pesca.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Mejorar el servicio de atención al cliente.
- Motivación hacia el talento humano.

Figura 3. Mapa estratégico basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: elaboración propia 2021.

9.3. Metas e indicadores para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando

Integral para el Club de Campo y Pesca.

La importancia de fijar metas y formular indicadores está dada por la necesidad de medir el impacto, repercusión o retorno han tenido cada una de las acciones ejecutadas en la empresa, establecer indicadores que reflejen el cumplimiento o no, de las metas propuestas es una buena forma de llevar control de las acciones que se están tomando para el alcance de los objetivos de la empresa puesto que permite conocer en tiempo real lo que sucede en la organización y tomar medidas de corrección antes de que sea más difícil actuar sobre un problema.

Mediante la elaboración de metas e indicadores, el Club de Campo y Pesca, podrá fijar los medios para conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos formulados para su crecimiento y mejoramiento, esto para no pasar por alto al detectarse falencias que interrumpan el buen desempeño de la empresa y desviaciones en el cumplimiento de los objetivos que contribuyan a la consecución de la visión y misión del Club.

9.3.1. Perspectiva Financiera.

Para toda unidad económica su objetivo macro esta demarcado por su aspecto financiero, el cual puede estar directamente relacionado con su capacidad de endeudamiento, con su nivel de liquidez, con su solidez y con su rentabilidad, al analizar la estructura y el funcionamiento del Club de Campo y Pesca se identifica que en la actualidad su mayor enfoque en la perspectiva financiera está orientado hacia su rentabilidad, por tanto todos los objetivos y metas están orientados hacia el alcance de esa rentabilidad, de allí que sea necesario pensar en estrategias para mantener el precio de sus servicios, reducir sus costos y para disminuir sus gastos no operacionales.

Tabla 10. Metas e indicadores para la perspectiva financiera.

Perspectiva Financiera.		
Mejorar la rentabilidad del Club de Campo y Pesca		
Objetivo	Meta.	Indicador
Mantener el precio de sus servicios.	0%	Variación en precio.
Reducir costos.	10%	Variación en Costos.
Disminuir gastos no operacionales.	15%	Variación en los gastos operacionales.

Fuente: elaboración propia con base a los objetivos de la perspectiva financiera 2021.

Para la perspectiva financiera, mejorar la rentabilidad del Club de Campo y Pesca está dada por la situación actual a causa de la pandemia del Covid-19, es por esto que se proponen medir objetivos centrados en primer lugar, que el Club pueda mantener el precio de sus servicios, disminuir sus costos y gastos no operacionales, esto con el fin de reflejar por medio de los indicadores si se está cumpliendo con las metas dentro de los periodos fijados, ayudando esto a la empresa a tomar acciones que garanticen ingresos y flujo de efectivo, lograr un endeudamiento adecuado y conservar la operación del Club en un nivel óptimo.

Mantener el precio de sus servicios es un objetivo por el cual se debe apostar, puesto que este, le permitirá al Club obtener un grado de fidelidad con los clientes actuales y como atractivo para los nuevos clientes que visitan al Club, que la mayoría de visitantes provienen del Departamento del Quindío (Armenia, Calarcá, Génova, Pijao, Buenavista, La Tebaida), fidelizar y atraer nuevos clientes, representara un alivio para la rentabilidad de la empresa.

9.3.2. Perspectiva de Clientes.

Aumentar la participación en el mercado es todo un reto para toda organización, ya que se debe contar con una planeación y una estrategia para poder conseguir una posición en el mercado, pero de esta manera se puede alcanzar y reforzar la presencia en la industria, entre los competidores y nuestros clientes, hay que tener en cuenta que no se puede ignorar los recursos con los que cuenta la empresa pero existen formas confiables de préstamos comerciales que ayudarían a mejorar su posicionamiento actual.

Para el Club de Campo y Pesca es importante buscar un posicionamiento departamental como destino turístico, para esto es necesario que se realicen estrategias que permitan aumentar el número de clientes que actualmente visitan el Club, al igual, retener y alargar el ciclo de vida de los clientes fieles, además se pueden ofrecer nuevos servicios aprovechando los espacios del Club como actividades recreativas, lúdicas o de deporte; es por esto que se le propone a la empresa brindar al público, actividades que se puedan realizar aprovechando las instalaciones y servicios que posee el Club, actividades como picnic, pool party, concursos de pesca y festivales donde se exponga el folclor y la gastronomía de la región entre otros.

En tiempo de pandemia, y con los protocolos, distanciamiento y algunas restricciones por el virus Covid -19, se ve un poco alejada la idea de traer nuevos clientes, pero el Club cuenta con un área demasiado extensa, en donde perfectamente se puede cumplir con el distanciamiento social, es así como el área del club se presta para que ingresen nuevos clientes, esto, convalidado con las actividades propuestas anteriormente atraerán nuevos visitantes para pasar tiempo en familia y cumpliendo con el distanciamiento debido a la emergencia sanitaria generada por la pandemia.

Tabla 11. Metas e indicadores para la perspectiva de clientes.

Perspectiva del cliente.		
Incrementar la participación en el mercado.		
Objetivo	Meta.	Indicador
Fidelizar al cliente.	50%	Porcentaje de clientes fidelizados.
Atraer nuevos clientes.	30%	Variación de nuevos clientes
Ofrecer actividades recreativas.	1 actividad al mes	Periodicidad en actividades recreativas.

Fuente: elaboración propia con base a los objetivos de la perspectiva de clientes 2021.

Para aumentar la participación en el mercado, el Club de Campo y Pesca debe fijar sus estrategias y medir por medio de los indicadores los objetivos dirigidos hacia la fidelización y la obtención de nuevos clientes, para esto, el club debe ofrecer a su público actividades de recreación, lúdicas y entre otras, que permitan al club verse como un sitio de recreación , destino turístico y de esparcimiento en familia, para lograr la competitividad en el mercado y poder dirigir la empresa hacia el desarrollo y crecimiento organizacional.

9.3.3. Perspectiva de Procesos Internos.

Esta es una de las perspectivas elementales ya que permite relacionar la cadena de valor de donde se identifican los procesos críticos de la estrategia, para el logro de los objetivos planteados. Lo cual permite a la empresa interiorizar los procesos de mejora continua, llevando a la organización al cumplimiento de objetivos trazados dando alcance a la misión

corporativa llevándola al sostenimiento y crecimiento de la organización Club de Campo y Pesca del municipio de Caicedonia.

Tabla 12. Metas e indicadores perspectiva de procesos internos.

Perspectiva de Procesos Internos.		
Mejorar la prestación del servicio al cliente		
Objetivo	Meta.	Indicador
Disminuir tiempos de respuesta de la prestación del servicio	6 Minutos	Variación en proceso
Disminuir el nivel de quejas en los clientes.	20%	Porcentaje de disminución de quejas de los clientes.
Reducir tiempo entre la llegada del cliente y toma de orden	5 minutos	Tiempo de recepción de pedido.

Fuente: elaboración propia con base a los objetivos de la perspectiva de procesos internos 2021.

El tiempo de respuesta o de espera de un servicio es un indicador que mide el tiempo promedio que tarda el equipo de trabajo en despachar un servicio o producto, desde que el cliente entra al establecimiento, escoge la mesa el mesero le toma el pedido y en que recibe su pedido, la publicidad en las redes sociales son ventaja que le permiten a la empresa incrementar su visibilidad, consiste en mostrar anuncios pagados por marcas a los usuarios de redes sociales, anuncio que se pagan por cada clic que hace un usuario, se puede también usar sin anuncio de pago aunque esta práctica es un poco más largo y difícil por eso si se quiere hacer llegar la publicidad a más gente las redes sociales son una herramienta ideal de

publicidad, la satisfacción del cliente consiste la fidelización y obtención de nuevos clientes, que mediante indicadores mide el grado de satisfacción por la obtención del servicio o producto, resultado que se obtiene de realizar una encuesta a los cliente con la siguiente pregunta, ¿recomendarías nuestra empresa a un familiar o amigo?. Esto ha sido una práctica importante ya que se obtiene una respuesta inmediata del servicio prestado, lo cual consiste en una medición de una escala de 1 a 10, donde de 1 a 6 significa detractores, de 7 a 8 pasivos y de 9 a 10 promotores.

Por medio de visitas al Club, se pudo notar eventualmente inconformidades de los clientes, especialmente de quienes utilizan el servicio de lago y piscina, pues estas áreas no cuentan con una persona que pueda tomar una orden de pedido, para realizarlo debe dirigirse hasta el área de la fonda, esto se evidencio por parte de las madres que llevan a sus hijos a la piscina y ellos se resisten a salir de ella para ir por un refrigerio hasta la fonda y de parte de algunos pescadores que no pueden dirigirse hacia la fonda al estar pendientes de sus Varas de pesca.

9.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva es una guía que sirve para identificar los objetivos trazados que tiene la empresa en relación a la capacitación y entrenamiento de los trabajadores buscando alinear estos esfuerzos a los objetivos globales de la organización, que le permitan al club brindar un clima laboral para sus colaboradores que le brinden la capacidad de satisfacer a los clientes, brindando un servicio de calidad.

Tabla 13. Metas e indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.		
Motivar el talento humano.		
Objetivo	Meta.	Indicador
Capacitar a los trabajadores en atención al cliente.	100% de los Trabajadores	Porcentaje de capacitaciones
Invertir en incentivos económicos para los trabajadores, de acuerdo con su productividad.	1% del Total de los ingresos.	Participación del incentivo económico.
Otorgar un bono de consumo para los empleados en la empresa.	100%	Bonos

Fuente: elaboración propia con base a los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento 2021.

En esta perspectiva lo que se busca es mejorar la capacidad y satisfacción de los empleados en la empresa, buscando con esta herramienta la guía que sirva para identificar metas que tiene la empresa con respecto a la planeación de capacitaciones en atención al cliente que permita alinear estos esfuerzos con los objetivos de la empresa para brindar la satisfacción de los clientes, al igual que se busca incrementar la productividad del desempeño laboral creando un clima laboral acorde con las necesidades de estos, garantizando un mejor desempeño y satisfacción tanto en lo individual como lo familiar.

La organización actualmente cuenta con cinco empleados fijos, con contrato a término indefinido, al igual que otras siete personas que son temporales con contrato de tres meses y los que se emplean los fines de semana, principalmente los domingos y festivos, en

temporada alta o en semana santa, para prestar los deferentes servicios ofrecidos por el Club de Campo y Pesca.

En el caso de los Bonos, este es otorgado mensualmente al empleado que a juicio de la gerencia ha sido el más productivo en el mes, este bono será equivalente a al 10% del consumo generado por el empleado.

9.4. Formulación de Indicadores que permitan al Club de Campo y Pesca evaluar el desempeño de las cuatro perspectivas.

Los indicadores del Cuadro de Mando integral son las medidas o cálculos que se usan para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, seleccionarlos y definirlos es un asunto importante ya que son los que causaran que la empresa se mueva en la dirección correcta o no.

Los indicadores son las herramientas que se usa para determinar si se está cumpliendo con los objetivos y si se está dirigiendo hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente se puede describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados (Altair, 2005).

El cuadro de mando integral como herramienta en las empresas, permite traducir la visión y misión en objetivos estratégicos que sirve para las organizaciones cumplir con sus metas, ayudados por un grupo coherente de indicadores cualitativos y cuantitativos que refleja la situación real de la empresa en los diferentes procesos desarrollados en la organización; es entonces que los indicadores ayudan a evidenciar el nivel de cumplimiento de las actividades que se realizan en la organización reflejando los efectos y las causas de los procesos ejecutados en la empresa.

9.4.1. Indicadores para la Perspectiva Financiera.

Tabla 14. Fórmulas par a los indicadores de la perspectiva financiera.

Nombre del Indicador	Formula	Periodicidad
Variación en precio.	$\frac{((\text{Precio actual} - \text{Precio anterior})}{(\text{Precio anterior})} * 100$	Semestral.
Variación en costos.	$\frac{((\text{Valor de costos actuales} - \text{Valor costos anteriores})}{(\text{Valor costos anteriores})} * 100$	Trimestral
Variación en los gastos operacionales.	$\frac{((\text{Cuantía gastos actuales} - \text{Cuantía gastos anteriores})}{(\text{Cuantía gastos anteriores})} * 100$	Trimestral

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 15. Semáforo de posibles resultados. Perspectiva financiera.

Objetivo	Meta	Normal		Optimista		Pesimista	
		Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
Mantener el precio de sus servicios	5%	Si $R// > 0\%$ y $\leq 1\%$	3	Si $R// > 0\%$	5	Si $R// < 1\%$	1
Reducir costos	10%	Si $R// > 9,5\%$ y $\leq 10\%$	3	Si $R// > 10\%$	5	Si $R// < 9.5\%$	1
Disminuir gastos no operacionales	15%	Si $R// > 14,5\%$ y $\leq 15\%$	3	Si $R// > 15\%$	5	Si $R// < 14.5\%$	1

Fuente: Elaboración propia 2021.

9.4.2. Indicadores para la Perspectiva de Clientes.

Tabla 16. Fórmula para los indicadores de la Perspectiva de Clientes.

Nombre del Indicador	Formula	Periodicidad
Porcentaje de clientes fidelizados.	$\left(\frac{\text{Número de clientes que generen recompra}}{\text{total de clientes}} \right) * 100$	Trimestral
Variación de nuevos clientes	$\left(\frac{\text{Número de nuevos visitantes}}{\text{Total de Clientes}} \right) * 100$	Trimestral
Periodicidad en actividades recreativas	$\left(\frac{\text{Número de actividades}}{\text{total de actividades realizadas en el semestre}} \right)$	Semestral

Fuente: Elaboración propia. 2021.

Tabla 17. Semáforo de posibles resultados. Perspectiva de clientes.

Objetivo	Meta	Normal		Optimista		Pesimista	
		Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
Fidelizar al cliente	50%	Si $R// > 45\%$ y $\leq 50\%$	3	Si $R// > 50\%$	5	Si $R// < 45\%$	1
Atraer nuevos clientes	30%	Si $R// > 25\%$ y $\leq 30\%$	3	Si $R// > 30\%$	5	Si $R// < 25\%$	1
Ofrecer actividades recreativas	24	Si $R// = 1$	3	Si $R// > 1$	5	Si $R// < 1$	1

Fuente: Elaboración propia 2021.

9.4.3. Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos.

Tabla 18. Fórmula para los indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.

Nombre del Indicador	Formula	Periodicidad
Tiempo de proceso.	$((\text{Tiempo actual} - \text{Tiempo anterior}))$	Bimestral
Porcentaje de disminución de quejas de los clientes.	$((\text{Número de quejas actuales} - \text{Número de quejas anteriores}) / \text{Número de quejas anteriores}) * 100$	Trimestral
Tiempo de recepción de pedidos.	$(\text{tiempo de espera anterior} / \text{Tiempo de espera actual})$	Bimestral

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 19. Semáforo de posibles resultados. Perspectiva de procesos internos.

Objetivo	Meta	Normal		Optimista		Pesimista	
		Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
Disminuir tiempo de respuesta de la prestación del servicio	6 Mnts.	Si $R// > 5$ y ≤ 6	3	Si $R// > 6$	5	Si $R// < 5$	1
Disminuir el nivel de quejas en los clientes	20%	Si $R// > 18\%$ y $\leq 20\%$	3	Si $R// > 20\%$	5	Si $R// < 18\%$	1
Reducir tiempo entre llegada del cliente y toma de orden	5 Mnts	Si $R// > 4$ y ≤ 5	3	Si $R// > 5$	5	Si $R// < 4$	1

Fuente: Elaboración propia 2021.

9.4.4. Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 20. Fórmula para los indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Nombre del Indicador	Formula	Periodicidad
Porcentaje de trabajadores capacitados	$(\text{Número de trabajadores capacitados} / \text{Total de trabajadores}) * 100$	Semestral
Porcentaje de empleados beneficiados por incentivos por cumplimiento de metas, número de premios o reconocimiento por año	$(\text{Número de trabajadores beneficiados con incentivos} / \text{Total de trabajadores}) * 100$	Semestral
Porcentaje de empleados beneficiados con bonos de consumo.	$(\text{Número de trabajadores beneficiados con bonos} / \text{Total de trabajadores}) * 100$	Anual

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 21. *Semáforo de posibles resultados. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.*

Objetivo	Meta	Normal		Optimista		Pesimista	
		Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
Capacitar a los trabajadores en atención al cliente	100%	Si R// > 85% y $\leq$ 100%	3	Si R// = 100%	5	Si R// < 85%	1
Invertir en incentivos económicos para los trabajadores, de acuerdo con su productividad	5% del beneficio económico	Si R// > 1% y $\leq$ 1.5%	3	Si R// > 1.5%	5	Si R// < 1%	1
Otorgar un bono de consumo para los empleados en la empresa	100%	Si R// > 85% y $\leq$ 100%	3	Si R// = 100%	5	Si R// < 85%	1

Fuente: Elaboración propia 2021.

Para realizar las mediciones del cumplimiento de objetivos la administración del club puede apoyarse en el semáforo como un medio de alerta sobre las correcciones que son necesarias realizar para dar cumplimiento a los objetivos, permitiendo distinguir el avance del indicador utilizando los colores verde, amarillo y rojo.

El Cuadro de Mando Integral debe funcionar como un semáforo, indicando por medio de colores el estado del indicador, así: verde, se encuentra en buen nivel de cumplimiento, amarillo es necesario prestar atención y comenzar a buscar las causas de ese estado; y rojo, definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas para superar la situación (Jimenez, 2014).

Es muy importante que la gerencia del Club de Campo y Pesca revise los indicadores siempre que vayan surgiendo los periodos propuestos para cada indicador, permitiendo esto, realizar una medición y un seguimiento a las metas definidas para la empresa, para ello se propone un escenario en torno a una posición optimista, normal y pesimista.

Conclusiones.

Por medio de la investigación, se buscó proponer un Cuadro de mando integral a la empresa Club de Campo y Pesca de Caicedonia, Valle del Cauca, como herramienta para la gerencia que les permita conocer la empresa en tiempo real, ya que así se facilitara la toma de decisiones, adelantarse a la competencia, actuar de inmediatamente ante cualquier problema, detectar las tendencias del mercado y direccionarse hacia el cliente.

El diagnóstico realizado a la empresa fue parte esencial de la investigación ya que este permitió un acercamiento inmediato sobre la realidad de toda la empresa y observar las debilidades en la gestión y los procesos del Club, el diagnóstico a la empresa brindo someter al Club a un autoanálisis para proponer estrategias y examinarlas mediante periodos y para detectar los instantes de crisis y oportunidad, aprovechando esto para planear y conducir los cambios dentro de la empresa necesarios para su desarrollo y crecimiento, además, para crear medidas de corrección de forma oportuna.

Realizado el diagnóstico a la empresa se dio paso a la elaboración del Mapa Estratégico, en él se relacionan las estrategias para cada uno de los objetivos propuestos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral definiendo con mayor claridad las estrategias de la organización y la comunicación de la misma, mediante un mapa que describe el direccionamiento de la empresa de manera gráfica y coherente involucrando a todo el personal de la organización para que tengan conocimiento de lo que se quiere lograr en el Club de Campo y Pesca.

Con el diseño del cuadro de Mando Integral el Club podrá fortalecer su Control Interno por medio de indicadores, y así medir el alcance de los objetivos de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando propuestos en la investigación, permitiendo darse cuenta del nivel de cumplimiento que se le están dando a los objetivos y poder reaccionar a tiempo ante cualquier

inconveniente, además, al poder medir un proceso podrá darse cuenta del desempeño y realizar comparaciones entre periodos brindando información mucho más detallada.

Se puede concluir que el proceso metodológico del cuadro de mando integral propuesto para el Club de Campo y Pesca tiene todos los componentes necesarios para determinar con objetividad las estrategias a seguir por parte de la empresa para su mejoramiento desde cuatro perspectivas (Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) y para optimizar todos sus aspectos de control interno, a fin de mejorar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

Recomendaciones.

- Para el Club de Campo y pesca es recomendable la adopción de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral ya que este facilita el desarrollo de las estrategias de la empresa, la información a tiempo, valida y confiable generada por cada uno de los procesos y actividades de la empresa, permitiendo la toma de decisiones oportunas por parte de la gerencia haciendo posible la satisfacción o retención de los clientes.
- La comunicación entre los diferentes procesos de cada unidad estratégica de trabajo debe ser fundamental, ya que es necesario que los empleados conozcan que la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión para el engranaje de las áreas.
- Buscar la fidelización y adquisición de nuevos clientes le permitirá al club, la expansión de su mercado e incrementar sus ingresos para mejorar su rentabilidad y por ende la generación de empleo.
- Todos los procesos internos deben de ser encaminados en el mejoramiento continuo que lleve a la organización a brindar productos y servicio de excelente calidad y buena atención al cliente.
- Lo más importante del diseño del cuadro de mando integral para el club de campo y pesca es que todo el personal este comprometido a alcanzar objetivos y metas trazados por la organización que sirva a la vez para crear un clima laboral óptimo para todo el talento humano.

Bibliografía.

Codigo de Comercio de Colombia. (1971). Bogota: UNION LTDA.

http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1005/garciagomez_mirtha.pdf?sequ.
(2014). Recuperado el 22 de julio de 2020, de dspace.unitru.edu.pe:
http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1005/garciagomez_mirtha.pdf?sequ

Semana.com. (21 de Enero de 2021). Obtenido de Semana.com:
<https://www.semana.com/economia/articulo/deficit-primario-de-colombia-en-2020/296035/>

Alcaldia Mayor de Bogotá. (Octubre de 2007). *secretariageneral.gov.co*. Recuperado el 24 de Marzo de 2021, de secretariageneral.gov.co:
<https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/GU%C3%8DA%20PARA%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20DEL%20CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRADO%202006.pdf>

Altair. (2005). *El cuadro de mando integral*. Valencia: Economia 3.

Amo Baraybar, f. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC Editorial.

Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R., & Espin, J. (2016). *Rvista caribeña de ciencias sociales*.
Recuperado el 9 de julio de 2020, de
[file:///C:/Users/Leslie/AppData/Local/Temp/Rar\\$DIa0.760/manual.pdf](file:///C:/Users/Leslie/AppData/Local/Temp/Rar$DIa0.760/manual.pdf)

Banco de la Republica. (21 de Enero de 2021). *Banrep.gov.co*. Recuperado el 5 de Marzo de 2021, de Banrep.gov.co: <https://www.banrep.gov.co/es/reporte-mercados-financieros-cuarto-trimestre-2020>

Banco de la Republica. (s.f.). *www.Banrep.gov.co*. Recuperado el 5 de Marzo de 2021, de *www.Banrep.gov.co*: <https://www.banrep.gov.co/es/politica-intervencion-cambiaria>

Carbonell, J. d. (8 de Octubre de 2014). *www.researchgate.net*. Recuperado el 29 de Enero de 2021, de *www.researchgate.net*:
[file:///C:/Users/Leslie/Downloads/ElementosnecesariosparaImplemetarelCuadrodeMandoIntegralparalaGestindelaCalidadenelInstitutoFinlay%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Leslie/Downloads/ElementosnecesariosparaImplemetarelCuadrodeMandoIntegralparalaGestindelaCalidadenelInstitutoFinlay%20(1).pdf)

Carro, F., & Agustina., C. (7 de Diciembre de 2012). *jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar*.
Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de *jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar*:
<http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf>

Congreso de Colombia. (10 de Julio de 2004). *minciencias.gov.co*. Obtenido de minciencias.gov.co:
<https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-590-2000.pdf>

- Corvo, s. H. (2019). *lifeder.com*. Recuperado el 12 de Enero de 2020, de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- Cueva, L. M. (6 de Noviembre de 2007). *gestiopolis.com*. Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/>
- Dávila, A. (1999). *www.geocities.ws. Revista de Antiguos Alumnos*, 7.
- Del Toro, J., Fonteboa, A., Trabas, E., & Santos, C. (2005). *Infomed, red de salud de cuba*. Obtenido de Infomed, red de salud de cuba: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf
- Drucker, P. (29 de Marzo de 2013). *Teorias de la administracion*. Obtenido de Teorias de la administracion: http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html
- Fabián., C. (10 de 12 de 2019). *significados.com*. Recuperado el 18 de 02 de 2020, de significados.com: <https://www.significados.com/metodologia-de-la-investigacion/>
- Fernandez Lorenzo, A. (Enero de 2012). *Amazonaws.com*. Recuperado el 18 de Febrero de 2020, de Amazonaws.com: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53240154/CONCEPTOS_DE_ESTRATEGIA_EMP.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DConceptos_de_Estrategia_Empresarial_Ener.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3
- Gimenez, O. (23 de Octubre de 2017). *Becasestudio.es/*. Recuperado el 11 de Enero de 2020, de Becasestudio.es/: <https://www.becasestudio.es/articulo/investigacion-universidad/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernandez-Sampieri, & Mendoza. (2014). *metodologia de la investigacion 6° edicion*. En r. hernandez sampieri, c. fernandez collado, & m. d. batista lucio, *metodologia de la investigacion 6° edicion* (pág. 567). mexico: MCGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Jimenez, J. E. (2014). Cuadro de mando integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 174.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.

- kaplan, r., & norton, d. (2000). *dspace.unitru.edu.pe*. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1005/garciagomez_mirtha.pdf?sequ
- Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *elmayorportaldegerencia.com*. Recuperado el 2 de Febrero de 2020, de [elmayorportaldegerencia.com](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/BSC/%5BPD%5D%20Libros%20-%20El%20Balanced%20Scorecard.pdf):
- Lavolpe, A. (2005). *Los Sistemas de Costos y la Contabilidad de Gestion: Pasado, Presente y Futuro*. 7.
- Mantilla, S. (2018). *Auditoria del control interno*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- marcelino, s., & perez, a. (10 de 05 de 2010). *gestion del reisgo abordado por las pyme* . *evistadyna.com*, 9.
- Mendez, C. (julio de 2019). Recuperado el 10 de julio de 2020, de [doku.pub](https://doku.pub/documents/metodologia-de-la-investigacion-carlos-mendez-1pdf-8lyzpjxdoeqd):
- Mendez, C. (julio de 2019). *doku.pub*. Recuperado el 10 de julio de 2020, de [doku.pub](https://doku.pub/documents/metodologia-de-la-investigacion-carlos-mendez-1pdf-8lyzpjxdoeqd):
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Diciembre de 2020). *Mincit.gov.co*. Recuperado el 19 de Marzo de 2021, de [Mincit.gov.co](https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-importaciones-colombianas-y-balanza-co/2020/diciembre/oeemab-informe-de-importaciones-y-balanza-comercial-diciembre-2020.pdf.aspx):
- Nuño, P. (8 de febrero de 2018). *emprendepyme.net*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de [emprendepyme.net](https://www.emprendepyme.net/contabilidad-de-gestion.html): <https://www.emprendepyme.net/contabilidad-de-gestion.html>
- Otero, C. H. (Marzo de 2005). *torouno.files.wordpress.com*. Recuperado el 30 de Enero de 2020, de [torouno.files.wordpress.com](https://torouno.files.wordpress.com/2007/12/alineacion-estrategica-y-cuadro-de-mando.pdf):
- Pérez, J. (2008). *Control de la gestion empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- PEREZ, J. F., & CARBALLO, V. (2015). *LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA* . MADRID: ESIC EDITORIAL.
- perez, j. f., & veiga, c. (2015). *gestion financiera de la empresa* . MADRID: ESIC EDITORIAL.
- Ponce, H. (Agosto de 2007). *www.redalyc.org*. Obtenido de [www.redalyc.org](https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf):

- ponjuan, g. (1998). *dspace.unitru.edu.pe*. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1005/garciagomez_mirtha.pdf?sequ
- Portafolio.co. (31 de Diciembre de 2020). *www.Portafolio.co*. Recuperado el 5 de Marzo de 2021, de *www.Portafolio.co*: <https://www.portafolio.co/economia/dolar-trm-en-colombia-asi-fue-el-comportamiento-y-cierre-del-precio-del-dolar-2020-547919>
- Pyme., E. B. (15 de Abril de 2015). *Consultize*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2019, de <http://consultize.es/es/articulos-consultoria/el-balanced-scorecard-bsc-y-la-pyme>
- Raffino, M. E. (11 de Diciembre de 2019). *concepto.de*. Recuperado el 19 de Febrero de 2020, de *concepto.de*: <https://concepto.de/objetivo/>
- Reyes, M. M. (Mayo de 2016). *repository.unimilitar.edu.co*. Recuperado el 27 de Febrero de 2020, de *repository.unimilitar.edu.co*: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14486/MayorReyesMagno lia2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Toro, J. (28 de Enero de 2021). *www.larepublica.co*. Recuperado el 10 de Marzo de 2021, de *www.larepublica.co*: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-97-entre-paises-con-mayor-corrupcion-segun-transparencia-internacional-3117309>
- Vanegas, J. (2016). *journal.universidadean.edu.co*. Recuperado el 10 de Marzo de 2021, de *journal.universidadean.edu.co*: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1330/1291>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Anexo.

Entrevista en el club de campo y pesca.

A continuación, se relacionan las preguntas que se realizaron en la entrevista a la Sra. Alba Julieth Rodríguez Ceballos, Gerente General del Club de Campo y Pesca para obtener información sobre la planeación estratégica del Club.

¿Cuánto tiempo lleva en marcha el club de campo y pesca?

El club de campo y pesca se fundó el 27 de abril de 1957, tuvo una reestructuración en el año 2000 y es hi donde amplía su portafolio de servicios y los ofrece al público en general.

¿En que está basada la formulación de la planeación estratégica del club de campo y pesca?

La planeación estratégica actual está fundamentada y proyectada en la parte comercial y financiera, los objetivos se centran en el posicionamiento en el mercado y ser reconocidos a nivel regional, aumentar las ventas y generar recursos. Actualmente se está haciendo una reestructuración en la empresa y la planeación estratégica está incorporando nuevos objetivos relacionados con el cuidado del medio ambiente y el servicio al cliente.

¿Dentro de su experiencia en la empresa, en que se basan para formular sus objetivos organizacionales?

Se tiene en cuenta las necesidades de los clientes, el impacto que se está generando en el medio ambiente y la parte financiera, lo que se pretende es tener un negocio que cumpla cabalmente las expectativas de los clientes, sea amigable con el medio ambiente y que sea rentable.

¿Con que fin se desarrollan las estrategias organizacionales del club de campo y pesca?

Principalmente lo que se busca es la rentabilidad del negocio, el reconocimiento y el crecimiento dentro del mercado, sin dejar a un lado la parte humana (socios, colaboradores y clientes) y el tema ambiental que es un recurso muy importante.

¿Hacia quién van dirigidas y quienes participan en las estrategias organizacionales del club de campo y pesca?

Las estrategias estas diseñadas para los clientes y los socios del club, en su construcción participa la junta directiva y la administración.

¿Quién es la persona que lleva a cabo las estrategias en el club de campo y pesca?

Los encargados de materializar las estrategias son la gerente del Club con el acompañamiento y seguimiento de la junta directiva.

¿Cuál es la ocupación, o el seguimiento que se le brinda al desarrollo de la estrategia en la empresa?

Realmente no se tiene una evaluación al cumplimiento de los objetivos planteados, la medición se hace con las cifras que muestran el desempeño que tiene cada área del club.

¿Utiliza dentro de la organización alguna herramienta de control interno?

En el momento no se ha implementado ninguna herramienta de control interno.

¿Cuál es la manera o el indicador utilizado para darse cuenta de la efectividad o no, de la estrategia desarrollada?

Los informes financieros son la única fuente que tenemos para visualizar si se han cumplido en el tema económico con los objetivos propuestos.

¿Qué factores internos-externos, como oportunidades, debilidades, fortalezas o amenazas considera usted que se pueden presentar en el club de campo y pesca?

La contingencia que se presentó este año nos hizo pensar en la forma en que se opera, necesariamente se tuvieron que hacer cambios y adaptaciones, pero esto también sirvió para darnos cuenta que existen muchas alternativas y se puede incursionar en otros negocios que ni siquiera se habían considerado, también se cambiaron procesos y se siguen viendo buenos resultados, entonces por un lado nos afectó el cierre que tuvo el comercio, pero por otro lado nos impulsó a ver oportunidades para ampliar el negocio.