

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CLUB DE CAMPO Y PESCA S.A,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA PARA LOS
AÑOS 2021-2026**



**GLORIA NATALIA CORREA PARRA
SERGIO GIOVANNY PEDRAZA GARCÍA**

**Universidad del Valle
Facultad Ciencias de la Administración
Programa Académico Administración de Empresas
Caicedonia Valle
2021**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CLUB DE CAMPO Y PESCA S.A,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA PARA LOS
AÑOS 2021-2026**



**GLORIA NATALIA CORREA PARRA
SERGIO GIOVANNY PEDRAZA GARCÍA**

**Asesor de Trabajo de Grado:
RAMIRO QUINTERO GONZALEZ**

**Universidad del Valle
Facultad Ciencias de la Administración
Programa Académico Administración de Empresas
Caicedonia Valle**

2021

Resumen

El sector turístico en norte del Valle del Cauca en los últimos años ha sido un impulsor para la economía de la región específicamente el municipio de Caicedonia; razón por la cual se plantea diseñar un plan estratégico para la empresa Club de Campo y Pesca S.A. La presente investigación se realiza para fortalecer las actividades que se ejecutan en la empresa y en la cual se ha evidenciado diversas situaciones por resolver desde el área administrativa, en este caso en los procesos administrativos, lo cual se logrará mediante el diseño de la planeación estratégica que involucre a la organización como un todo, permitiendo así el mejoramiento continuo de la empresa.

La dirección estratégica como sinónimo de planeación estratégica viene desde finales de la década de los cincuenta, cuando las empresas vieron la necesidad de crear un método para proyectar una manera de realizar los negocios en el futuro.

Por otro lado, se considera de gran importancia que las empresas diseñen e implementen un plan estratégico ya que permite adaptarse los cambios vertiginosos que presentan el entorno y el turbulento ambiente competitivo para así de esta manera poder incrementar las posibilidades de éxito, esto requiere que las empresas estén preparadas. Por ello, la Planificación Estratégica es considerada como uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo, el cumplimiento de sus objetivos de corto, mediano y de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno, asimilar y seguramente crear las oportunidades del ambiente en beneficio de la organización.

Tabla de Contenidos

Descripción y Análisis del Problema	11
Formulación del Problema.....	12
Justificación	13
Justificación Teórica	13
Justificación Metodológica	14
Justificación Práctica	14
Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Resultados Esperados.....	16
Marco Referencial.....	17
Marco Teórico.....	17
Mapa Estratégico y Balanced Score Card.....	22
Marco Conceptual	23
Antecedentes	27
Marco Legal	32
Marco Contextual.....	50

Ubicación Espacial.....	50
Reseña Histórica	51
Portafolio de Productos.....	52
Diseño Metodológico.....	53
Tipo de Estudio	53
Descriptivo.....	53
Método de Investigación.....	53
Método Mixto	53
Fuentes de Información.....	54
Fuentes Primarias.....	54
Fuentes Secundarias.....	54
Población.....	55
Censo a Nivel Interno de la Organización	56
Desarrollo de la Investigación	57
Análisis de la Situación Interna y Externa del Club de Campo y Pesca S.A.....	57
Presentación de la Empresa o Descripción Actual	58
Misión	59
Visión.....	59
Organigrama	60
Proveedores.....	60

Información General de Recursos Humanos	60
Información General de Área Administrativa.....	61
Información General del Área Financiera.....	64
Información General del Proceso de Venta	65
Análisis de la Situación Externa	65
Resultados de la encuesta dirigida a los clientes de la organización Club de Campo y Pesca S.A.	69
Análisis de la Competencia.....	80
Análisis MPC	81
Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	82
Análisis Interno	84
Resultados entrevista gerente Club de Campo y Pesca S.A.	85
Análisis Resultados de la Encuesta Dirigida a los Colaboradores de la Empresa Club de Campo y Pesca S.A.	103
Resumen del Análisis de los Factores Internos.....	107
Diseño del Plan Estratégico	109
Misión Propuesta	109
Visión Propuesta	110
Valores Corporativos Propuestos.....	110
Objetivos Propuestos	111

Estructura Organizacional Propuesta	111
Construcción de las Estrategias	112
Planteamiento de Objetivos a Largo Plazo	112
Matriz DOFA	113
Implementación de Estrategias	115
Control y Evaluación de Estrategias	118
Conclusiones	121
Recomendaciones	124
Comentario Generado por el Entrevistado.....	125
Anexos	128

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Resultados esperados</i>	16
Tabla 2. <i>Marco Conceptual</i>	23
Tabla 3. <i>Definición de Conceptos que se usaran a lo largo del trabajo.</i>	24
Tabla 4. <i>Normatividad Colombiana que rige a la Empresa Club de Campo y Pesca S.A.</i>	32
Tabla 5. <i>Medio ambiente interno</i>	55
Tabla 6. <i>Medio ambiente externo</i>	56
Tabla 7. <i>Entrevista a la gerente sobre los factores externos.</i>	66
Tabla 8. <i>Matriz del Perfil Competitivo del Club de Campo y Pesca S.A.</i>	80
Tabla 9. <i>Amenazas y Oportunidades</i>	82
Tabla 10. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Empresa Club de Campo y Pesca S.A.</i>	83
Tabla 11. <i>Resultado de la entrevista a la gerente de la empresa Club de Campo y Pesca S.A.</i>	87
Tabla 12. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Empresa Club de Campo y Pesca S.A.</i>	107
Tabla 13. <i>Matriz DOFA, cruce de variables para la formulación de estrategias</i>	113
Tabla 14. <i>Implementación de las Estrategias</i>	115
Tabla 15. <i>Evaluación y Control Basado en Indicadores Propuestos de Medición</i>	118
Tabla 16. <i>Formato de entrevista dirigido a la gerente del Club de Campo y pesca S.A</i>	128

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Representación gráfica del Balanced Score Card</i>	22
Figura 2. <i>Mapa de Caicedonia, con la ubicación de las instalaciones físicas del Club de Campo y Pesca S.A.</i>	50
Figura 3. <i>Organigrama de la Empresa Club de Campo y Pesca.</i>	60
Figura 4. <i>¿Cada cuánto frecuenta usted el Club de Campo y Pesca?</i>	70
Figura 5. <i>¿Cómo conoció usted de la existencia del Club de Campo y Pesca?</i>	71
Figura 6. <i>¿Por qué prefiere usted el Club de Campo y Pesca?</i>	72
Figura 7. <i>¿Para usted las instalaciones del Club de Campo y Pesca son las adecuadas para la prestación de sus servicios?</i>	73
Figura 8. <i>¿Cuál cree usted que diferencia al Club de Campo y Pesca?</i>	74
Figura 9. <i>¿Cuál de las siguientes amenazas, cree usted que tiene el Club de Campo y Pesca?</i>	75
Figura 10. <i>¿Cuál de los siguientes comportamientos ha percibido usted en el Club de Campo y Pesca?</i>	76
Figura 11. <i>¿En algún momento ha tenido usted alguna queja sobre el servicio que le han brindado?</i>	77
Figura 12. <i>¿Cuál debilidad considera que tiene el Club de Campo y Pesca?</i>	78
Figura 13. <i>¿Usted recomendaría el Club de Campo y Pesca?</i>	79
Figura 14. <i>¿Cómo se dio cuenta que en la empresa habían puestos de trabajo disponibles?</i>	91
Figura 15. <i>¿Cuál es su nivel de estudio?</i>	92

Figura 16. <i>¿Qué tipo de contratación tiene usted en la empresa Club de Campo y Pesca?</i>	93
Figura 17. <i>¿Qué función desempeña usted dentro de la empresa Club de Campo y Pesca?</i>	94
Figura 18. <i>¿Su área de trabajo cuenta con la seguridad apropiada para el desempeño de sus labores?</i>	95
Figura 19. <i>¿Cuáles son las fortalezas de la empresa Club de Campo y Pesca?</i>	96
Figura 20. <i>¿Qué considera usted que le hace falta a la empresa Club de Campo y Pesca?</i>	97
Figura 21. <i>¿Cuáles cree que son debilidades de la empresa Club de Campo y Pesca?</i>	98
Figura 22. <i>¿Qué aspectos le gustaría mejorar en su área de trabajo?</i>	99
Figura 23. <i>¿Considera usted que la remuneración que recibe está de acuerdo al desarrollo de sus funciones dentro de la empresa?</i>	100
Figura 24. <i>¿En qué le gustaría recibir formación?</i>	101
Figura 25. <i>¿Cuál cree usted que es la principal razón por la cual los clientes deciden elegir los servicios del Club de Campo y Pesca?</i>	102
Figura 26. <i>Estructura Organizacional Propuesta para la Empresa Club de Campo y Pesca S.A.</i>	111
Figura 27. <i>Mapa Estratégico (Balanced Score Card)</i>	112

Descripción y Análisis del Problema

“Club de Campo y Pesca S.A” es una empresa dedicada a la prestación de servicios (restaurante, pesca y recreación), que nació en el año 1959, empezó siendo un club de amigos que se dedicaban a cazar y pescar, la idea de crear la organización nació una tarde de caza donde decidieron crear un lugar donde reunirse.

La empresa se encuentra operando hace 63 años en Caicedonia Valle del Cauca, los servicios que ofrece la organización van dirigidos para todo el público; el Club de Campo y Pesca en sus 63 años de funcionamiento comercial se ha destacado por su imagen corporativa, su excelente prestación de servicios, esto se ha logrado gracias a la tenacidad, pasión y compromiso de los colaboradores de la empresa. Pero también la organización tiene falencias en cuanto a la descripción de cargos, la implementación de variables de mercadeo y su estructura de costos, esto provoca una pérdida tanto de socios antiguos como socios nuevos, llevando esto a una baja participación en el mercado.

Esta serie de falencias se deben a un conjunto de acciones inadecuadas, ya que su administración carece de estrategias y procesos para organizar la empresa para un funcionamiento óptimo, para ello se desea implementar y diseñar una planeación estratégica, ya que esta va de la mano del crecimiento y desarrollo de la organización.

En la empresa se puede observar una desorganización en cuanto a la administración, la descripción de cargos, la contratación de personal y carece de áreas que son de importancia en una organización (departamento del talento humano, área de mercadeo, área financiera), además le hace falta un análisis de entorno tanto interno como externo, por lo cual se puede evidenciar que el problema radica en una administración guiada por la costumbre, la experiencia y la tradición.

Por tanto, es importante realizar un análisis detallado y concienzudo de la problemática que se evidencia en la empresa, es decir, implementar un plan estratégico para la empresa.

Formulación del Problema

¿Cómo puede ayudar el diseño de un plan estratégico a la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en el municipio de Caicedonia valle del Cauca para los años 2021-2026?

Justificación

Justificación Teórica

La investigación propuesta busca por medio de la aplicación de modelos de planeación estratégica, teorías y conceptos como (proceso administrativo, recursos, estrategias, estructuras organizacionales, normas técnicas administrativas) que buscan encontrar soluciones optimas y explicaciones a situaciones tanto externas como internas de la empresa, igualmente se aplicara un análisis de la competencia que afecta a la empresa Club de Campo y Pesca S.A.

Inicialmente se tomará el modelo de planeación estratégica que propone el autor Fred David (David, 2003) quien propone un modelo de planeación estratégica que es de gran importancia para el diseño del plan estratégico del proyecto, este modelo se desglosa en tres etapas o fases (formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia). Por consiguiente, Fred David (David, 2003) establece que es necesario realizar auditorías internas y externas que conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y Factores Internos.

Sin embargo, aunque solo se tomara como base el modelo de planeación estratégica del autor Fred David, también se utilizaran herramientas de apoyo, tales como el cuadro de mando integral (Balance Score Card) que consiste en una estructura muy completa para que las empresas puedan reflejar las estrategias del negocio y así de esta manera se obtengan los indicadores necesarios para que la organización realice una medición y evaluación del cumplimiento de las estrategias.

Justificación Metodológica

Para la realización de esta investigación es necesario utilizar herramientas para la recolección de datos, tales como: censo a nivel interno de la empresa, censo a los clientes externos, observación directa, entrevista a la gerente de la empresa, libros enfocados en la generación de estrategias y la planeación estratégica, con el fin de profundizar en aspectos como el comportamiento de los empleados, de la organización, así como los procesos internos y externos de la empresa para generar cambios en el funcionamiento organizacional.

Justificación Práctica

El resultado de la investigación busca plantear soluciones a los limitantes organizacionales que presenta la empresa Club de Campo y Pesca S.A, esto se realizara mediante el diseño de una planeación estratégica que pueda ser implementada por la organización, y que sea de forma sostenible en el tiempo, para que la empresa tenga un desarrollo local y departamental.

De igual manera, se pretende emplear los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, de manera que se apliquen de forma práctica a la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, para que tenga un mejor desarrollo y permanencia en el mercado.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca para los años 2021-2026.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual de los factores internos y externos de la empresa Club de Campo y Pesca S.A ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Analizar los factores internos y externos de la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Proponer un plan estratégico a la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca para los años 2021-2026.

Diseñar un plan de seguimiento y control basado en programas, presupuestos y procedimientos para llevar a cabo el plan estratégico diseñado a la empresa Club de Campo y Pesca S.A.

Realizar el presupuesto para la puesta en marcha del plan estratégico de la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca para los años 2021-2026.

Resultados Esperados

Tabla 1. *Resultados esperados*

Objetivos	Resultados Esperados
Realizar un diagnóstico de la situación actual, de los factores internos y externos de la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	Perfil empresarial, Matriz DOFA.
Analizar los factores internos y externos de la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	EFI, EFE, MPC.
Plantear un plan estratégico a la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca para el periodo 2021-2026.	Estrategias FO-FA DO-DA. Diseño del plan estratégico en el corto, mediano y largo plazo. Propuesta de las estrategias para llevar a cabo el P.E.
Desarrollar un plan de seguimiento y control basado en programas, presupuestos y procedimientos para llevar a cabo el plan estratégico diseñado a la empresa Club de Campo y Pesca S.A.	Balance Score Card. Mapa estratégico.
Realizar el presupuesto para la puesta en marcha del plan estratégico de la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca para los años 2020-2026.	Presupuesto estratégico.

Fuente: *Elaboración propia*

Marco Referencial

Marco Teórico

En este marco teórico se presentan los temas y/o conceptos de manera puntual que se utilizarán en el desarrollo del proyecto, ya que proporcionan y enmarcan el sustento teórico para llevar a cabo la realización del proyecto.

Para la realización del proyecto se toma como pilar el modelo planteado por el autor Fred David (2003), seguidamente se describe el modelo el cual es de gran importancia para diseñar el plan estratégico y que será de gran utilidad para la solución de los problemas que actualmente se están presentando en el Club de Campo y Pesca S.A.

El Modelo de Planificación Estratégica de Fred David (2003), se divide en 3 etapas, con las siguientes fases:

1. Formulación de la estrategia.
 - a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
 - b. Realización de una auditoría externa e interna.
 - c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
 - d. Creación, evaluación y selección de estrategias.

2. Implantación de estrategias.

a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.

b. Determinación de los asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas, contabilidad. Investigación y desarrollo, además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia.

a. Medición y evaluación del rendimiento.

De igual manera (David, 2003) establece que las auditorias tanto externas como internas, conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, al realizarlas es necesario la participación del gerente y empleados de la empresa. Sin embargo, para evaluar los entornos internos y externos que engloban a una organización es de vital importancia hacer uso de la Matriz DOFA como instrumento viable para la realización del análisis organizacional, en relación con los factores que son determinantes del éxito en el cumplimiento de las metas de la empresa.

El diagnostico situacional DOFA es una herramienta que da la posibilidad de conocer y evaluar las condiciones de operación real de una organización esto se hace a partir del análisis de 4 variables fundamentales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. (Talancón, 2006).

El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que estando en conjunto, diagnostican la situación interna de la empresa, como la evaluación

externa de la misma, es decir, las oportunidades y amenazas. Además, es una herramienta que se puede considerar sencilla ya que permite obtener una perspectiva amplia de la situación estratégica de la organización. “El análisis DOFA estima el efecto que una estrategia posee para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” (Arthur A. Thompson, 2001).

Así mismo existen una serie de técnicas planteadas por Fred R. David para la generación de información útil en la auditoría externa e interna, con base en la formulación de las estrategias en su etapa de aportación de la información, dentro de estas técnicas se encuentra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) (David, pág. 200).

Cabe destacar que en el procedimiento del análisis DOFA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles que influyen en el desempeño de una organización, se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, las fortalezas y las debilidades, esto con el único fin de formular estrategias internas. Para ello, el siguiente paso a seguir es evaluar dichos aspectos y esto se realiza mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) (Talancón, 2006). Para la evaluación de cada factor se le debe asignar un peso relativo, esto según la importancia para la empresa y después se da una clasificación, que se determina de la siguiente manera:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3

- Fortaleza mayor = 4

Una vez ya elaborada la matriz anterior, existe otra matriz que enriquece el análisis estratégico, esta es la Matriz de Evaluación de los Factores Externos como lo propone (David, 2003) que observando algunos cambios con respecto a la anterior matriz, establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir las oportunidades y las amenazas, estas son las que afectan directamente a la empresa o que pueden llegar a ser un campo de acción para las futuras decisiones y el diseño de estrategias de la empresa. Para implementar la matriz se utilizan los siguientes términos y puntuaciones:

- Respuesta de la empresa mala = 1
- Respuesta de la empresa media = 2
- Respuesta de la empresa superior a la media = 3
- Respuesta de la empresa superior = 4

Por otro lado, la Matriz de Perfil competitivo identifica los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, esto en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los factores críticos o que son determinantes para el éxito de la MPC son amplios, es decir, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se llegan a concentrar en cuestiones internas, por lo que se puede decir que es una mezcla de las matrices MEFI y MEFE. Su procedimiento se enfoca en factores los cuales se pueden comparar frente a otros competidores (David, 2003).

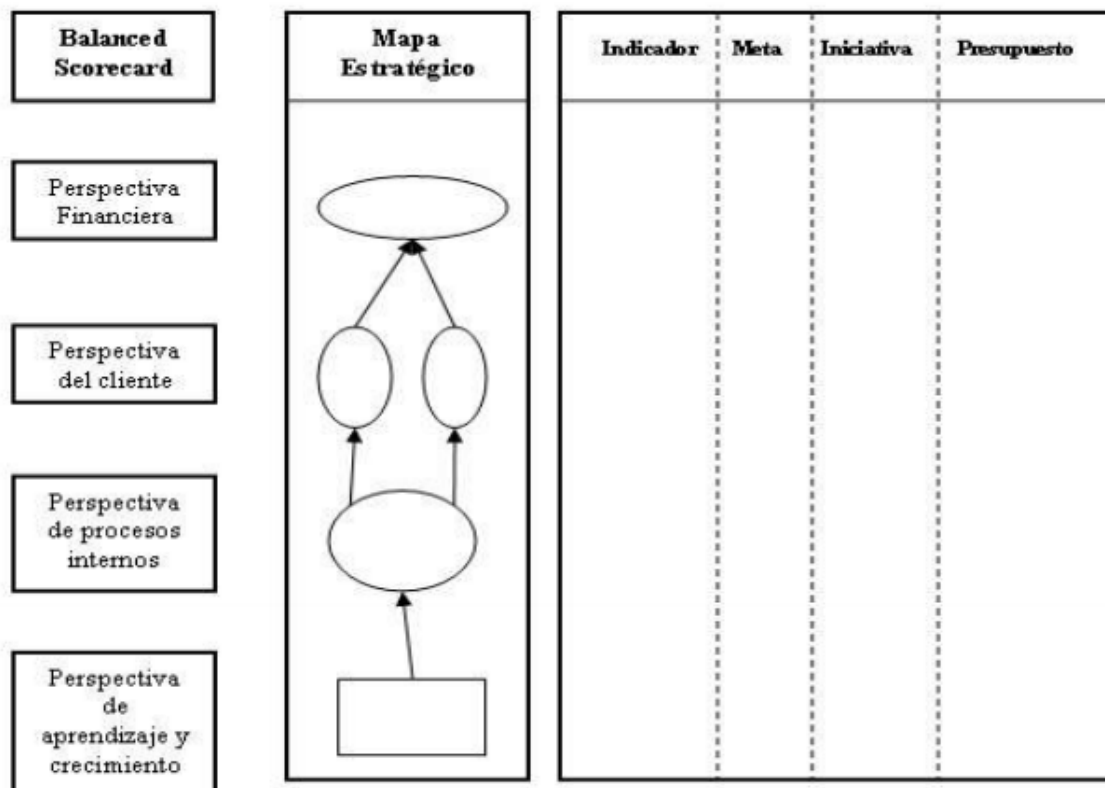
Por último, se trae a colación el modelo planteado por los autores Kaplan y Norton denominado el Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card, BSC) y los mapas estratégicos. Los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y estrategias de la organización. Este modelo contempla la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: La financiera, la del proceso interno, la innovación y el aprendizaje.

De igual manera el marco aludido como Mapa Estratégico es una estructura lógica y completa que sirve para describir una estrategia que proporciona las bases para diseñar un Cuadro de Mando Integral como piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégico.

Los autores Kaplan y Norton establecieron que el mapa estratégico debe estar contemplado dentro de un proceso de planeación estratégica, en el cual se deben utilizar herramientas que le permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. (Cruz, 2000).

Mapa Estratégico y Balanced Score Card

Figura 1. Representación gráfica del Balanced Score Card



Nota: Representación gráfica del Balance Score Card y del mapa estratégico.

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para la descripción de una estrategia. La relación causa – efecto de este diseño constituyen las hipótesis de la estrategia como tal. Los mapas estratégicos sirven para que las organizaciones vean sus estrategias de una manera coherente, integrada y sistemática. (Cruz, 2000)

Por último, lo que los autores pretendían con este modelo es que se convierta en una herramienta de gestión para la implementación de la estrategia de la organización y como un

instrumento que sirva para transformar la visión y estrategia en indicadores de gestión y metas concretas.

Marco Conceptual

Tabla 2. *Marco Conceptual*

Palabra	Autor	Concepto
Estrategia	Fred R. David	Un patrón de decisiones coherentes, obtenida como resultado de los análisis interno y externo de la organización que da origen a las acciones y planes que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en función de los recursos.
Planeación Estratégica	Fred R. David	El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.
	Henry Mintzberg	Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo

cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. *Definición de Conceptos que se usaran a lo largo del trabajo.*

Palabra	Autor	Concepto
Matriz DOFA	Kaplan, R. y Norton, D.	Una vez desarrollados los análisis externos e internos, los participantes del desarrollo de la estrategia deben realizar un análisis DOFA (acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y plantear que es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia, identificando las actuales fortalezas, debilidades, oportunidades emergentes y amenazas preocupantes de la empresa.
	Michael Porter	Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la

		información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora continua.
Análisis de los factores externos (EFE)	Fred R. David	Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.
Análisis de los factores internos (EFI)	Fred R. David	Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.
Matriz del Perfil Competitivo	Fred R. David	Identifica plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos,

		que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.
Cuadro de Mando Integral CMI (Balance Score Card)	Kaplan y Norton	Es un conjunto de instrumentos con el fin de verificar y controlar el desempeño de la organización hacia unos excelentes resultados futuros y mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: financiera, cliente, proceso interno, formación y aprendizaje.

Fuente: *Elaboración Propia.*

Antecedentes

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un plan estratégico para la empresa Club de Campo y Pesca S.A del municipio de Caicedonia Valle del Cauca. Por tal motivo se considera pertinente conocer algunos trabajos relacionados con el tema a abordar, en este caso la planeación estratégica de una empresa y que contienen aspectos relevantes que serán un soporte para el correcto diseño del plan estratégico necesario para la empresa objeto de estudio, en este caso los proyectos enfocados en la formulación y diseño de planes estratégicos para distintos tipos de entidades que realizan su actividad en el sector de recreación, pesca deportiva y restaurantes, se constituyen en este caso como los antecedentes y cada uno de ellos contiene un aporte esencial en el momento de establecer los lineamientos necesarios para la construcción de un plan estratégico sólido, además de ser un insumo de conocimiento para entender el proceso estratégico de las organizaciones.

A nivel mundial existen diversos trabajos relacionados con la planeación estratégica, de los cuales serán abordados algunos autores:

En el año 2014 en la ciudad de Quetzaltenango, perteneciente al país de Guatemala, un estudiante de la Universidad Rafael Landívar, presento como trabajo de grado un plan estratégico (Ojeda, 2014). En la cabecera departamental de Totonicapán operan en el mercado varios tipos de restaurantes familiares que tratan de brindar el mejor servicio, sabiendo que el éxito radica en la satisfacción total de sus clientes, el objetivo de la investigación fue proponer una planeación estratégica como herramienta factible para mejorar el servicio que brindan los restaurantes de dicha cabecera, y para ello se utilizó como sujetos de estudio a los propietarios, colaboradores, y clientes de los restaurantes, se utilizó como instrumento las encuestas para determinar si es

realmente necesario mejorar el servicio. Este proyecto se fundamentó principalmente en libros que describían lo que es una planeación estratégica, es decir, no se implementó un modelo como tal.

En el año 2018 en la ciudad de Chachapoyas, perteneciente a Perú, estudiantes de la universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, presentaron como trabajo de grado un plan estratégico (Elvis Gosgot Chuquizuta, 2018). La tesis se justifica por la importancia de realizar actividades náuticas en el lago Pomacochas como un elemento motivacional importante para los pobladores y visitantes tanto nacionales como internacionales y tiene como objetivo formular un plan estratégico para la implementación de dichas actividades turísticas. Para el desarrollo del plan estratégico los estudiantes se basaron en investigaciones relacionadas con su tema de investigación además de tomar bases teóricas como la Ley de la Actividad Turística que comprende el desplazamiento del lugar habitual de residencia; también tomaron como base la teoría del desarrollo sostenible para establecer una clara subordinación del crecimiento económico, como tal la investigación no tomo como eje fundamental una teoría aplicable para el desarrollo de la planeación estratégica, lo que los estudiantes realizaron fue una recopilación de teorías que le ayudaran al sustento de la investigación.

De igual forma a nivel nacional se pueden destacar otros trabajos como:

El departamento del Meta decidió incluir en el año 2014 al turismo como una estrategia para alcanzar el crecimiento económico, por tal motivo unos estudiantes de la Universidad de la Sabana diseñaron un plan estratégico para el sector del turismo en la ciudad de Villavicencio (Diego J. Garay, 2014), esto como una alternativa económica, sostenible y sustentable con el medio ambiente. El apoyo que brindo la administración departamental de Villavicencio al

turismo es grande y se palpa en la cantidad, cobertura y calidad de eventos. Para el desarrollo del plan estratégico los estudiantes se basaron en los esquemas de comunicación y sus efectos en la sociedad, algunos autores afirman que la comunicación se entiende como un proceso de interacción de tipo simbólico en el que confluyen al menos dos actores.

Los estudiantes como tal no buscaron una teoría aplicable para el diseño de un plan estratégico si no que se basaron en conceptos de comunicación estratégica, definiéndola como un proceso cíclico y permanente y no como un fin en sí mismo y por último llegaron a la conclusión se debe explotar el turismo ecológico, pero con responsabilidad social. Si bien es cierto que existe voluntad por parte del gobierno municipal para potencializar aún más el sector turístico de la ciudad y generar con ello una creciente recordación entre turistas como una ciudad única, hay que tecnificar y profesionalizar más este proceso, pues aún no se alcanzan los estándares apropiados para atender la demanda existente y a futuro esperada. (Diego J. Garay, 2014)

En el año 2006 en la ciudad de Bogotá, perteneciente a Colombia una estudiante de la Universidad de la Salle en la modalidad de formación avanzada (Samacá, 2006), realizo un plan estratégico para el desarrollo del sector empresarial turístico del departamento del Amazonas con orientación en las acciones estratégicas que condujeran al crecimiento de las empresas de la región dedicadas a ese reglón de la economía, para ello se realizó un diagnostico estratégico del sector empresarial que incluyo el análisis del entorno y de los elementos internos que afectan el desarrollo organizacional, a partir de lo anterior se elaboró una matriz DOFA del sector empresarial para lo cual se aplicó la metodología del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) y del Perfil de Capacidad Interna (PCI). Como metodología se utilizó el método del análisis que permitió el estudio de los aspectos internos y externos del subsector turístico de la

región, además tomo como base la teoría de la planeación estratégica propuesta por autores como Henderson (1977-1984), Sallenave (1985), Hofer y Schendel (1978) y Michael E. Porter (1980), estos autores coincidieron en que la planeación estratégica es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr dichos objetivos. (Samacá, 2006).

Por ultimo a nivel departamental se pueden destacar los siguientes trabajos:

En el año 2018 en la ciudad de Guadalajara de Buga, perteneciente a Colombia unos estudiantes de la Universidad del Valle en el programa de administración de empresas (Arce Tamayo, 2018), realizaron un direccionamiento estratégico para el restaurante Aztecas de la ciudad de Guadalajara de Buga para los periodos 2018-2022, con el fin de que la empresa posea una guía para enfrentar los problemas que se presentan y así poder ser reconocida por su gastronomía, posicionamiento y competitividad. Para la ejecución del direccionamiento estratégico se hizo necesario realizar un diagnóstico de la empresa, a partir de dicho diagnostico se elaboraron la misión y visión para empresa, además se prosiguió con un análisis interno y externo a través de las matrices EFE, EFI, MPC y DOFA, para dar paso a la formulación de estrategias. Como metodología de investigación se utilizó el método inductivo, el cual está basado en la lógica, y cuyo componente es la observación. Además tomaron como base la teoria administrativa actual que ha buscado la forma de resolver los problemas de competitivos y económicos por los que atraviesan las organizaciones, y es por ello que surgen las estrategias que son planes de acción relacionados directamente con ejes de economía y competitividad. (Arce Tamayo, 2018).

En el año 2020 en el municipio de Zarzal Valle, estudiantes de la Universidad del Valle de la facultad de ciencias de la administración (Muñoz Estrada, 2020), realizaron un direccionamiento estratégico para parrilla bar “Asados la Quinta Porra” del municipio de Zarzal, se planteó dicho direccionamiento ya que la empresa se encontraba vulnerable a las amenazas del entorno por la creciente competencia de bares y restaurantes, para la ejecución del direccionamiento se realizó primeramente un diagnostico externo para conocer el estado de la organización frente al sector y al macro ambiente, también se efectuó un estudio de benchmarking competitivo para conocer la posición de la empresa frente a la competencia, se emplearon herramientas como la matriz de factores internos (EFI), la matriz de factores externos (EFE), la matriz DOFA y la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). Como metodología se utilizó el método deductivo ya que parte de lo general que comprende la situación actual de la organización; para luego ir hasta lo particular donde se analizaron los aspectos de micro y macro entorno con el propósito de identificar los impactos que determinados factores tienen sobre la organización. (Muñoz Estrada, 2020)

Marco Legal

Tabla 4. *Normatividad Colombiana que rige a la Empresa Club de Campo y Pesca S.A.*

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 Comercio.	Industria y 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,	Legal.

		actualizar y rectificar información en base de datos.	
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	Económico.

		otras disposiciones. Matricula Mercantil, Registro Nacional de Turismo (R, N.T) y pago de derechos de autor.	
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 transportar ningún individuo de fauna silvestre.	Ambiental.

		Portafolio de servicios – Código Nacional de los Recursos Nacionales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.	
Decreto 1715	1978	Reglamenta la protección del paisaje.	Ambiental.
		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	Ambiental.

		Vertimiento.	
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,	Ambiental.

		reglamenta la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos.	
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	Ambiental.

		recolección 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	Turístico.

		explotación, pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes.	
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	Turístico.

		Nacional de Turismo, tendrán hasta el periodo de actualización, comprendido entre el 1º de enero y el 31 de marzo del año 2017.	
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.
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	Turístico.

		por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística.	
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	Salud y Seguridad.

		Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo.	
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	Salud y Seguridad.

		accidente de trabajo y de enfermedad profesional.	
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	Salud y Seguridad.

		accidentes e incidentes de trabajo.	
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	Salud y

		modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.	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.
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	Salud y Seguridad.

		de la enfermedad laboral ante EPS, ARL y Dirección Territorial u Oficina Especial de Ministerio de Trabajo.	
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 prácticas 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	Salud y Seguridad Piscinas.

		propiedad privada un habitacional y se dictan otras disposiciones.	
Resolución 14 861	1985	Adecuación de instalaciones sanitarias 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.	Social – 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	Laboral.

		(puede ser mensual o por días).	
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.

Fuente: Información suministrada por la empresa.

Marco Contextual

Ubicación Espacial

El siguiente plan estratégico se desarrollará en la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en la zona rural del municipio de Caicedonia, departamento Valle del Cauca, en el kilómetro 1 vía vereda Aures.

Figura 2. Mapa de Caicedonia, con la ubicación de las instalaciones físicas del Club de Campo y Pesca S.A.



Fuente: <https://www.google.com/maps/@4.3266131,-75.8330008,16z>

Reseña Histórica

El Club de Caza y Pesca se fundó en 1957, sus fundadores fueron Ancízar Montealegre, en compañía de Julio Cárdenas, Vitelio Naranjo, Libardo Valencia, Neno Gallón. El Club se fundó cuando Caicedonia era un municipio muy rico en la fauna, es decir, había mucho venado, conejo sabanero, guatín, guagua, y riqueza piscícola. Estos amigos fundaron un Club para ellos que tenían sus cuerdas, sus perros cazadores y salían a cazar frecuentemente a la zona de Barragán, a la zona de Aures, y la zona de Rio lejos. Entre estos 10 amigos fundaron el Club de Caza y Pesca, se reunían donde Ancízar Montealegre, y comenzaron a discutir la idea de fundar un Club de Caza y Pesca y se fundó exactamente el 27 abril de 1957.

Ya más adelante, en el año de 1967, con Neno Gallón, que era socio no fundador, decidieron ver el lote donde hoy funciona el Club de Caza y Pesca. Allí funcionaba en otros tiempos un tejár y tenía un lago de donde sacaban el agua para el tejár, Neno Gallón propuso comprar el lote de 5 por un valor de 60.000 pesos. Luego, se decidió formar la Junta Directiva conformada por: Vitelio Naranjo, Celio Osorio, Alberto Villa, Javier Corrales, Hernán Osorio, Héctor Montealegre, Hernando Montealegre. Primero que todo se hizo el lago, se hicieron canecas de gasolinas de esas metálicas, se hizo un planchón, se construyó la piscina y poco a poco el Club fue creciendo.

Ya más adelante se construyó el salón del restaurante, los quioscos, la fonda del restaurante y las instalaciones del área administrativa. Pero, el Club entró en una crisis económica bastante grande, que con el paso del tiempo se recuperó satisfactoriamente.

En el año 2016 paso por otra crisis esta se debió a la mala administración dejando como resultado muchas deudas, otro gran acontecimiento se dio en el año 2019, que por cuestiones

legales el Club tuvo que cambiar su nombre, paso de llamarse “Club de Caza y Pesca S.A” a adoptar el nombre “Club de Campo y Pesca S.A”. (Esta reseña histórica se dio gracias a la entrevista con el señor Alberto Osorio Ocampo).

Portafolio de Productos

La actividad económica del Club de Campo y Pesca es el turismo cultural y recreativo, turismo de negocio y turismo de naturaleza, además de ofrecer el servicio de restaurante y fonda. Los servicios que ofrece el Club de Campo y Pesca son: Piscina, lago para la pesca, zona de recreación y deporte, prestando servicio de restaurante y bar. También facilita espacios para la organización de eventos y ferias, contando con instalaciones amplias y dotadas con los equipos y mobiliarios para estos. En la fonda y restaurante, disfrutan propios y visitantes de gastronomía autóctona y platos a la carta.

Diseño Metodológico

Tipo de Estudio

Este trabajo se realizará mediante una investigación de tipo descriptiva.

Descriptivo

La investigación es de tipo descriptiva, debido a que inicialmente se identifican todos los aspectos que engloban a la organización y las características del universo de investigación y la relación que existe entre ellas (Méndez, 1995). El proyecto tiene un estudio descriptivo con el que se pretende profundizar en el tema, es decir, la recolección de los datos y la información necesaria para describir la situación actual que presenta la empresa, así mismo identificar y analizar las actividades que se llevan a cabo en la organización.

Método de Investigación

En el presente proyecto se estudiará la empresa Club de Campo y Pesca S.A, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, donde se realizará un análisis del entorno situacional, para conocer cómo funciona la empresa actualmente, logrando recolectar la información necesaria para dicha investigación.

Método Mixto

Según (Roberto Hernández Sampieri, 2008), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, además de su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio.

Fuentes de Información

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son aquellas a partir de las cuales se obtiene la información directa para el desarrollo de la investigación. Teniendo en cuenta que la empresa Club de Campo y Pesca, cuenta con un personal tanto en la parte administrativa como operativa de 10 empleados, los cuales se constituyen como sus colaboradores. Por otro lado, cuenta con 15 proveedores, quienes abastecen de materia prima e insumos a la empresa, y por último al ser un sitio turístico su número de clientes le permite buscar una mayor participación en el mercado.

Tomando como base lo mencionado anteriormente, se utilizarán como fuentes primarias las siguientes: Una (1) entrevista, censo a nivel interno (empleados), una (1) encuesta para los clientes y observación directa de las áreas/procesos. Estas herramientas que se pretenden emplear serán de gran ayuda para determinar aspectos claves a la hora de llevar a cabo la investigación.

Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias se utilizarán documentos relacionados con la formulación o diseño de un plan estratégico como base, los cuales servirán de guía para la realización del presente proyecto, tales como: Trabajos de grado, papers, investigaciones similares, artículos académicos, entre otros. En este caso, se adoptará el modelo de planeación estratégica propuesto por el autor Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica.

Población

Medio Ambiente Interno: El Club de Campo y Pesca S.A, cuenta con un personal administrativo y empleados operativos. En el área administrativa cuenta con personas: La gerente, contador, Revisor fiscal y secretaria, además de los empleados del área de restaurante, pesca y recreación.

Tabla 5. *Medio Ambiente Interno*

NIVEL ORGANIZACIONAL	CANTIDAD
Estratégico	
Gerente	1
Revisor Fiscal	1
Táctico	
Contador	1
Publicista	1
Operativo	
Secretaria	1
Portera	1
Socorrista	1
Mesero	1
Chef	1
Encargado Lago	1
TOTAL	10

Nota: Muestra los empleados segmentados por puestos.

Medio Ambiente Externo: Proveedores y clientes, la población externa son todos aquellos que están relacionados directa o indirectamente con la organización, en lo que concierne a sus proveedores y clientes finales.

El Club de Campo y Pesca S.A cuenta con 15 proveedores, los cuales en este caso son las empresas y micro empresas, quienes se encargan de proveer la materia prima necesaria a la organización para la ejecución de sus actividades. Cabe destacar que la información sobre la cantidad de proveedores que tiene el Club de Campo y Pesca actualmente, fue suministrada por

la gerente de la empresa. Los clientes que frecuentan la empresa no son constantes, es decir, varían según la temporada para la determinación de las encuestas a realizar se hará uso de la estadística, como población se tomaran a 7.583 clientes (año 2020), un margen de error del 5 %, nivel de confianza de 91 %, probabilidad de éxito de 90 % y por último probabilidad de fracaso de un 10 %.

Como resultado final se determinó que las encuestas a realizar para conocer las opiniones de los clientes son 100 encuestas en total.

Tabla 6. *Medio Ambiente Externo*

POBLACIÓN EXTERNA	CANTIDAD
Proveedores	15
Clientes	7.583

Nota: Población Externa Segmentada en proveedores y clientes. Los clientes que frecuentan a la empresa varían la temporada, es decir la temporada de Semana Santa y Navideña la empresa recibe, más clientes que los otros meses, por tal motivo se tomó en cuenta los clientes que frecuentaron a la empresa el último año (2020).

Censo a Nivel Interno de la Organización

Para la ejecución de este proyecto se hará necesaria la realización de un censo a nivel interno, es decir abarcando todos los empleados del Club de Campo y Pesca, los cuales corresponden a 10 empleados.

Desarrollo de la Investigación

Para llevar a cabo la realización y el correcto desarrollo de esta investigación, se da total cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos que fueron propuestos inicialmente.

Análisis de la Situación Interna y Externa del Club de Campo y Pesca S.A.

El análisis de los factores internos permitió de una manera específica ver la organización al interior y como se afecta o beneficia actualmente por medio de las distintas herramientas empleadas, se revisa cada una de las actividades que se llevan a cabo en las distintas áreas de la empresa, aquellas destrezas, ventajas y factores claves de éxito. Así mismo, se identifican las carencias de la organización o factores desfavorables de la misma para dar a conocer finalmente las variables importantes como son las fortalezas y las debilidades las cuales corresponden al análisis interno de la empresa.

Por otro lado se tiene que las organizaciones necesitan del entorno para su existencia, subsistencia y crecimiento, que de alguna forma afectan directa e indirectamente a la empresa, por tal motivo analizar diversos factores del entorno resulta necesario para dar lugar a aquellas circunstancias externas que pueden ser aprovechadas por la empresa, pero también aquellos elementos existentes en el medio que rodea a la misma y que al ser externos están fuera de su control, por eso resulta conveniente conocerlos para tener la manera de mitigar o contrarrestar su efecto negativo en la organización, esto finalmente corresponde a las oportunidades y amenazas con las que cuenta la organización, y que dan lugar al análisis externo.

Estos factores (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas), son variables cruciales para conocer el estado actual de la empresa Club de Campo y Pesca S.A, teniendo como base un diagnostico interno y externo que permitirá trazar y definir acciones eficaces y cursos de acción que son imprescindibles para el correcto diseño de su planeación estratégica y que contribuya a la obtención de los objetivos estratégicos que pretende alcanzar, donde la relación de los factores internos y factores externos dan las bases para poder implementar un plan estratégico acorde a las necesidades de la organización y pueda seguir siendo sostenible en el tiempo, una vez se logre implementar en plan trazado a corto, mediano y largo plazo.

Antes de llevar a cabo el análisis de las variables tanto internas y externas de la empresa Club de Campo y Pesca S.A, es preciso realizar una pequeña presentación de la organización con la información suministrada por la gerencia de la empresa, en relación a su perfil empresarial, estructura y algunas actividades o procesos que se realizan en cada área de la organización, teniendo en cuenta lo observado en las instalaciones, se abordara inicialmente este aspecto con el propósito de esclarecer las características de la empresa y así mismo las áreas principales.

Presentación de la Empresa o Descripción Actual

La empresa objeto de estudio Club de Campo y Pesca S.A, presenta la siguiente descripción, su actividad principal es el expendio a la mesa de comidas preparadas, la actividad secundaria es la pesca recreativa y las actividades anexas son el alquiler de salones para eventos y el uso de espacios recreativos como la piscina.

Misión

“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”.

Fuente: Información suministrada por la empresa.

Visión

“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 sus 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. Así mismo 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”.

Fuente: Información suministrada por la empresa.

Organigrama

Figura 3. Organigrama de la Empresa Club de Campo y Pesca.



Fuente: Información suministrada por la gerencia de la empresa.

Proveedores

El Club de Campo y Pesca actualmente cuenta con una lista de 15 proveedores fijos, que cubren las necesidades de compra de materia prima para ser transformados en productos terminados. Sin embargo, es preciso decir que cuentan con proveedores directos e indirectos.

Información General de Recursos Humanos

Actualmente el Club de Campo y Pesca cuenta con 10 empleados, que se dividen entre personal de producción, personal administrativo y gerencia.

En el área administrativa dispone de personal con conocimientos de fiscalización, auditoria operacional y financiera, en este caso el revisor fiscal se encarga de verificar el cumplimiento de las normas internas y externas, además dictaminar los estados financieros de la empresa y que hace parte de la línea de staff tiene una formación académica universitaria. Así mismo la gerente cuenta con una formación universitaria en Administración de Empresas. Sin embargo cabe resaltar que dentro de este personal los empleados con altos cargos poseen un mayor conocimiento y experiencia en cuanto al sector en que se encuentra laborando la empresa. Los cargos estratégicos y tácticos deben ser profesionales en el área y tener experiencia, para los cargos operativos no es indispensable que los colaboradores tengan estudios en el área, pero si deben contar con la experiencia, cada año los encargados de atención al cliente se capacitan con el Sena.

Como tal no existe un departamento de gestión del talento humano, pero se cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y una persona externa es la encargada de hacer el seguimiento y la auditoria.

Información General de Área Administrativa

En relación a la estructura jerárquica del área administrativa de la empresa se encuentra actualmente compuesta por dos personas, el departamento administrativo está distribuido por la gerente Alba Yulieth Rodríguez y la secretaria Lina Arenas.

El proceso administrativo es importante para toda organización y su manejo, ya que se compone de elementos tales como la planeación, organización, dirección y control los cuales resultan ser de mayor importancia para así lograr el aprovechamiento de los recursos que posee cada empresa para desempeñarse de forma efectiva. El proceso administrativo del Club de

Campo y Pesca, aun no se ha establecido formalmente por parte de la junta directiva; sin embargo, se cumplen algunas características del proceso de planeación, se han fijado distintos objetivos que desean alcanzar, dichos objetivos se planean a corto plazo, es decir, para el día a día esto depende de las temporadas como la semana santa, las vacaciones de mitad de año y navidad. Sin embargo, los objetivos que se fija la empresa son de manera implícita, es decir, solo los conocen la junta directiva y la gerente, no se exponen formalmente a todos los empleados, esto da como evidencia la desorganización de la empresa y procede a que la misma no opere de manera conjunta para así alcanzar los objetivos en común. En ocasiones se evidencia la falta de planeación en el área del restaurante, pues aún no establecen las medidas correctas de los alimentos para su preparación, además por el momento actual por el que se está pasando no cuenta con el personal adecuado para su funcionamiento.

La poca dinámica de planeación y organización ha hecho que la organización se limite; por ejemplo, en el proceso de transformación de materia prima, no se ha tenido un parámetro de compras (alimentos), que establezca cuanto y cuando comprar en relación a la capacidad de almacenaje y la capacidad de efectivo con el que cuenta la empresa.

La organización también es un proceso que no se encuentra claramente definido, puesto que la empresa hasta el momento cuenta con una estructura organizacional (circular), pero no cuenta con la descripción de cargos que debe tener cada empleado así como las actividades que debe realizar cada uno, la empresa aún no ha dedicado tiempo para llevar a cabo una selección minuciosa y detallada de cada colaborador para los distintos puestos de trabajo teniendo en cuenta tanto las aptitudes físicas como las intelectuales, relacionado con los recursos que posee la empresa.

Respecto al proceso de dirección, considerando que la empresa cuenta con una estructura organizacional un tanto empírica, este proceso se dificulta pues no cuenta con líneas de autoridad implantadas, ocasionando que se generen confusiones por parte de los colaboradores y secretaria en relación a qué ordenes deben acatar, si las de la junta o la gerencia. En cuanto a cómo se manejan las relaciones interpersonales entre los empleados y los jefes dentro de la organización, se ha mantenido en las mejores condiciones posibles favoreciendo así el clima laboral y permitiendo que exista armonía y empatía entre los mismos. Sin embargo, cabe destacar que en ocasiones se ha presentado conflictos que se han provocado por falta de comunicación, por ejemplo: tareas que no han sido bien definidas, la falta de información o interferencias, discrepancias, rumores mal intencionados, celos, roces generalmente verbales en el contexto de una conversación entre empleados que surgen algunas veces.

Cuando se trata de capacitación y motivación de los empleados, la empresa invierte poco en capacitaciones y en inducciones desde el momento en que ingresan a la organización, las únicas capacitaciones que reciben los empleados son por parte del Instituto Sena, las otras capacitaciones que requieren, la empresa lo considera innecesario por ser una organización que maneja poco personal lo ha dejado como un factor de segundo plano y no tiene a consideración la ventaja que les representaría contar con un personal formado laboralmente y altamente efectivo, ya que esto influiría en la reducción de tiempos.

El proceso de capacitación y desarrollo de personal se ha implementado, pero no de una manera formal, la enseñanza ha sido transmitida por parte de los empleados que tienen más tiempo en la empresa hacia los empleados que recientemente han sido incorporados y desconocen los procesos. Sobre la motivación hacia los empleados, algunas acciones por parte de

los de los altos cargos, que al no recibir las herramientas de trabajo y lo necesario para desempeñarse mejor en su cargo hace que estos se sientan poco motivados; no obstante, los empleados se comprometen con las labores de la empresa.

Referente al control, en la organización no se aplican mecanismos de control para ningún proceso que pueda medir los resultados obtenidos en función de un eficiente desempeño y una mejora continua. Sin embargo, cabe resaltar que realizan cierto tipo de control a las materias primas que ingresan al Club de Campo y Pesca, por medio de un análisis y revisión de las mismas para el despacho a su consumidor final.

Información General del Área Financiera

La empresa Club de Campo y Pesca actualmente en su área financiera realiza un proceso sistematizado con el cual se llevan a cabo sus actividades financieras a través de un software contable, el primer proceso a realizar es por parte de la secretaria que se encarga de cargar toda la información en el software, después terminado este proceso se realiza un desarrollo financiero que se encuentra a cargo de su contadora y el revisor fiscal que hacen parte de su línea staff, es decir, subcontratado por la organización para la prestación de sus servicios. Es preciso mencionar que la contadora y el revisor fiscal hacen el respectivo seguimiento, la revisión y la auditoría financiera. El Club de Campo y Pesca cuenta con unidades de negocio que se evalúan de manera individual, esto para determinar cuál es su productividad e impacto dentro de las finanzas de la empresa.

Información General del Proceso de Venta

El proceso de venta se realiza después de que se le ha dado el respectivo proceso de transformación a las materias primas que ingresan, para que cumplan las condiciones adecuadas y se encuentre óptima para su consumo. La venta de los productos de la empresa lo llevan a cabo los meseros, encargado del lago y encargado de la fonda-bar, quienes se encargan de analizar los productos directamente antes de ser llevados a comensal. La empresa vende el 100% de su portafolio de servicios a la comunidad general y turistas.

Una vez descrita la empresa se presentan los resultados partiendo de los distintos métodos y herramientas aplicadas a los colaboradores y clientes externos, los cuales arrojaron las siguientes variables tanto internas para determinar las fortalezas y las debilidades como externas para determinar amenazas y oportunidades, clasificadas por orden de participación del estudio y dichos resultados se presentan a continuación:

Análisis de la Situación Externa

De acuerdo a lo anterior se analizan teniendo en cuenta lo siguiente:

Para la identificación y análisis de los factores externos influyentes para el Club de Campo y Pesca, se tuvo en cuenta lo encontrado en la entrevista realizada a la gerente de la empresa, el censo realizado a los clientes y por último el análisis realizado a su respectiva competencia por medio de la MPC (Matriz de Perfil Competitivo).

Tabla 7. *Entrevista a la gerente sobre los factores externos.*

Aspecto	Pregunta	Respuesta	Observación
Mercadeo	¿Ha llegado a tener inconvenientes con los proveedores?	Eventualmente, en temporada alta suelen haber retrasos o errores en la entrega de pedido, pero nada tan grave para afectar la prestación del servicio.	
Ambientales	¿Por qué cree que se debe que les traigan productos de baja calidad?	Tratamos de comprar productos de buena calidad, por eso tenemos proveedores de otras ciudades, pero eventualmente pasa que hay errores en la entrega de pedidos, pero se habla con el proveedor para corregir la situación.	
	¿Qué medida toman para evitar eso?	Hay que ser muy específicos con lo que se pide, si el producto que llega no cumple con los estándares establecidos por parte de la empresa debe ser cambiado.	
Mercado	¿Cómo es la relación de la empresa con sus clientes?		

	¿Cómo les afecta el comportamiento del mercado frente al caso de la pandemia mundial que se está viviendo?	La afectación es directa, ya que el sector turismo resulto ser el que más restricciones tuvo con la pandemia, pero gradualmente se han ido reanudando actividades y con esto el panorama económico cambia a favor.
Tecnológicos	¿Usan alguna ayuda tecnológica para el proceso de sus operaciones?	Si, por ahora las redes sociales han sido de gran ayuda, está en construcción la página web y recientemente implementamos facturación electrónica
Políticos	¿En cuestiones legales como se encuentra la empresa?	Tratamos de dar cumplimiento a todos los requisitos de ley, pero el tema de pandemia afecto mucho la parte laboral, en cuanto al tema ambiental se están tomando acciones para mejorar algunos procesos.

Nota: Muestra las preguntas que se le hicieron a la gerente de la empresa con su respectiva respuesta con relación a los factores externos que envuelven al Club de Campo y Pesca S.A.

Se pudo evidenciar de la entrevista a la gerente en la tabla 7, que el Club de Campo y Pesca está siendo afectado por la pandemia mundial que lleva desde el año 2020 afectando al mundo entero y en su defecto directamente al sector turismo ocasionando esta situación inconformidad e incertidumbre entre los empresarios dedicados a la prestación de servicios turísticos. Algunas empresas cuentan con distintos métodos para minimizar el impacto generado por la pandemia como: créditos, reservas legales, adaptación a los cambios tecnológicos e implementación de nuevas estrategias; la empresa de Club de Campo y Pesca no es ajena a la utilización de estos métodos. Como tal la empresa supo sostenerse y afrontar los cambios que trajo consigo la pandemia anteriormente mencionada, además fue capaz de adaptarse a los cambios y superar todas las adversidades que se pusieron en el camino, es decir, la empresa no se vio tan afectada con la pandemia, esto gracias a que es una empresa con una gran trayectoria en el mercado y sus socios ayudaron económicamente a la misma.

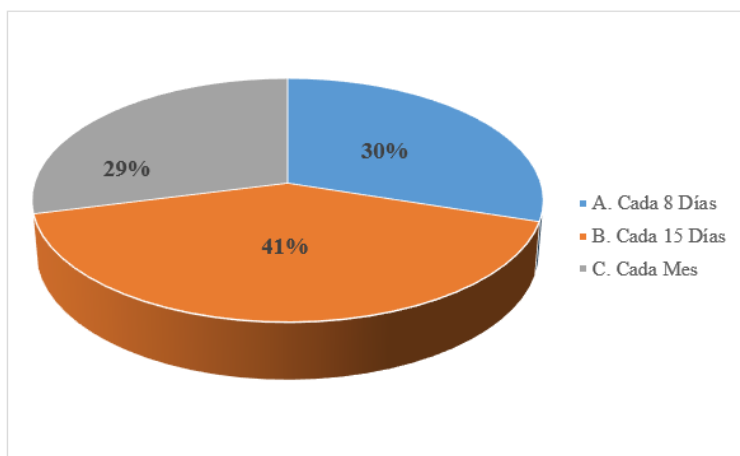
El Club de Campo y Pesca maneja sus precios de venta de acuerdo a la estructuración de costos establecida por la misma, estos precios se ven afectados directamente por los movimientos de la materia prima por parte de los proveedores, situación que no ha dejado bien balanceada a la estructuración de costos en los últimos meses debido a la inestabilidad de precios en el mercado. La gerente menciona que antes de la pandemia, es decir en los meses de temporada los precios de sus servicios subieron, esto debido al constante flujo de clientes, en cambio a los meses posteriores a la pandemia tuvieron que realizar una nueva estructuración de costos para reducir el precio de sus servicios, debido a que el flujo de clientes era bajo. No obstante, manifestó que ve con buenos ojos el futuro del mercado del sector turismo debido al aumento de los turistas tanto nacionales como internacionales que ha venido creciendo durante los últimos años ya que ha ganado popularidad en Colombia.

El mercado local del turismo es conveniente para la empresa debido a que Colombia en el año 2019 presento un record en ocupación turística el cual alcanzo un 57,8 %, estas cifras benefician mucho a la empresa ya que en su trayectoria de tiempo se han dado a conocer en sus servicios enfocados al turismo, la gerente ve con buenos ojos estas cifras para impulsar en turismo en el municipio. La gerente también manifestó la fácil accesibilidad que tiene la empresa para acceder a las TIC`s y de cómo se están aprovechando de las redes sociales para posicionarse y sacar el mayor provecho.

Resultados de la encuesta dirigida a los clientes de la organización Club de Campo y Pesca S.A.

Se presentan a continuación los resultados de las preguntas aplicadas a los clientes de la empresa. Cabe recordar que son 100 los clientes tomados, a los cuales se les realizó la encuesta en su totalidad con preguntas de tipo selección múltiple. Esta sección está caracterizada por 3 secciones, la primera incluye aquellas preguntas relacionadas con la información general del cliente de la organización, la segunda contiene preguntas con relación a la percepción del cliente frente a la organización y la tercera comprende aquellas preguntas relacionadas directamente con la percepción de los clientes frente a los servicios que le brinda el club de Campo y Pesca.

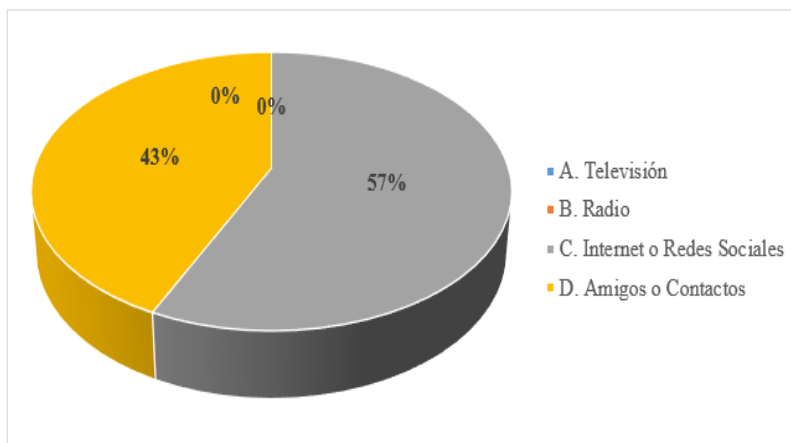
Figura 4. *¿Cada cuánto frecuenta usted el Club de Campo y Pesca?*



Fuente: *Elaboración propia.*

Respecto a la figura 4, en cuanto a la frecuencia en la que los clientes visitan la empresa, se puede evidenciar que el 30% de los clientes encuestados visitan la empresa cada 8 días, 41% lo hace cada 15 días y por último el 29% lo hace cada mes. Se puede concluir que los clientes que los hacen cada 8 días son en su mayoría socios y personas del municipio que ya adoptaron una costumbre de estar frecuentando las instalaciones de la empresa; y los clientes que acuden cada 15 días y cada mes, son turistas de municipios aledaños amantes de la pesca deportiva y la gastronomía.

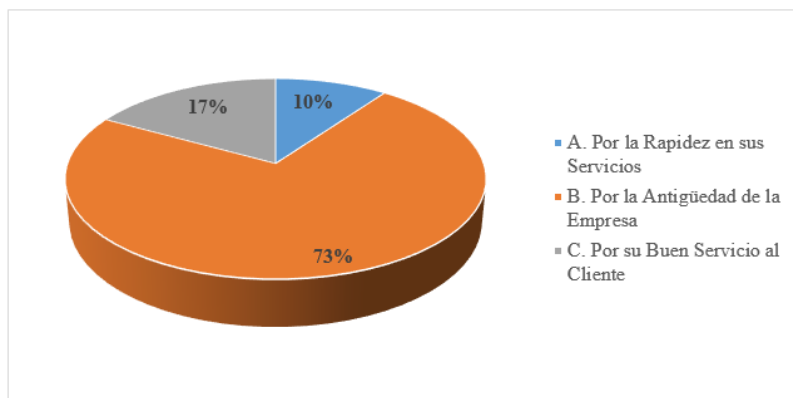
Figura 5. *¿Cómo conoció usted de la existencia del Club de Campo y Pesca?*



Fuente: *Elaboración propia.*

De acuerdo a los resultados arrojados en la figura 5, el 57% de los clientes expresaron haber conocido la organización mediante internet y redes sociales y 43% de los encuestados expresaron que conocieron la organización mediante amigos y contactos que ya tenían conocimiento de la empresa. Cabe resaltar que la empresa se está enfocando en las redes sociales, pero no lo están haciendo de manera incorrecta, ya que hace mal su segmentación de mercado y su enfoque en la publicidad.

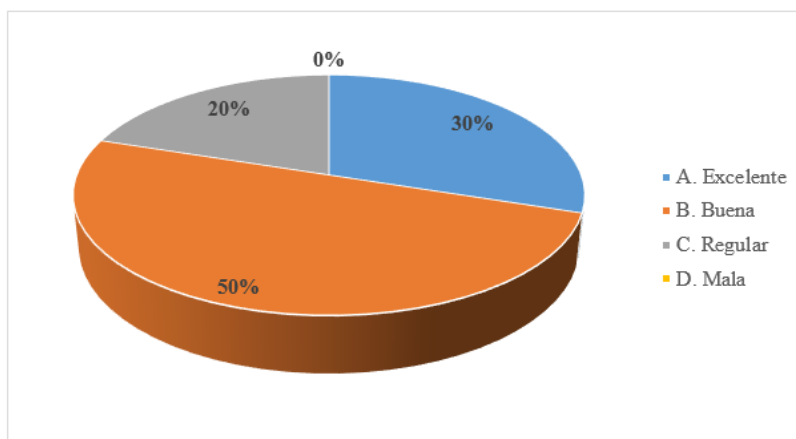
Figura 6. *¿Por qué prefiere usted el Club de Campo y Pesca?*



Fuente: *Elaboración propia.*

De acuerdo a lo observado en la figura 6, se evidencia que el 73% de las personas encuestas prefieren la empresa por su antigüedad en el mercado y su variedad en la gastronomía, es decir, el su amplio portafolio de comida que tiene para ofrecer al cliente; seguidamente el 17% de los clientes lo prefieren por su buen servicio al cliente y por el ultimo el 10% de los encuestados lo prefieren por la rapidez de sus servicios. Se puede concluir que el parámetro con mayor porcentaje se debe a que la empresa ha sabido mantenerse en tiempo y ha causado una fidelización de clientes.

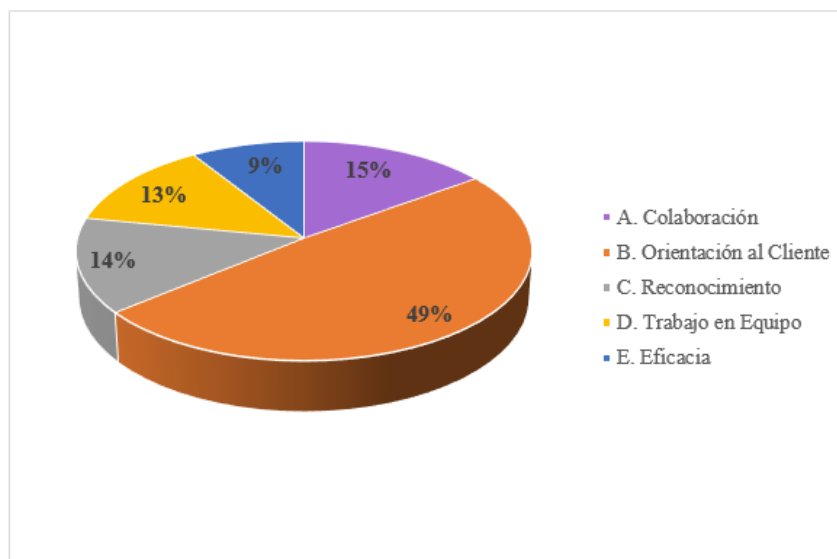
Figura 7. ¿Para usted las instalaciones del Club de Campo y Pesca son las adecuadas para la prestación de sus servicios?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las instalaciones de la empresa el 50% de los clientes expresaron que dichas instalaciones son buenas para la prestación de sus servicios, por otro lado, el 30% de los encuestados comentaron que las instalaciones son excelentes, ya que cuentan con los espacios adecuados para el desempeño de sus actividades y por último el 20% expreso que las instalaciones son regulares, esto debido a que consideran que las instalaciones del restaurante son muy pequeñas igualmente el lago.

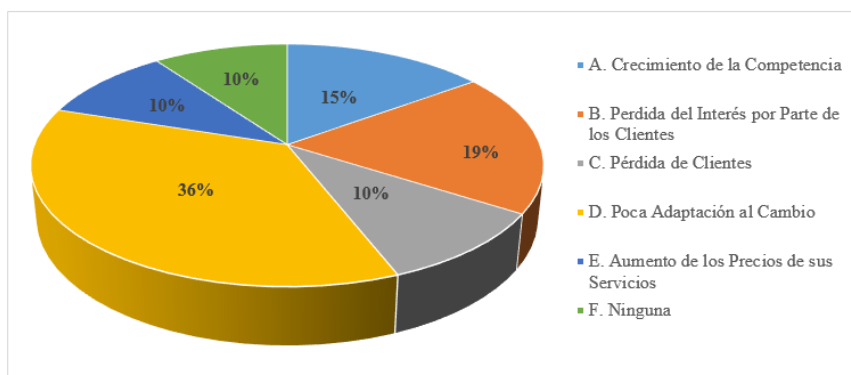
Figura 8. ¿Cuál cree usted que diferencia al Club de Campo y Pesca?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los valores que diferencian al Club de Campo y Pesca, el que obtuvo un mayor porcentaje fue: Orientación al cliente con 49%, colaboración con 15%; los clientes expresaron que la empresa se diferencia de la competencia por su atención al cliente. Los valores restantes obtuvieron los siguientes porcentajes: Reconocimiento con un 14%, trabajo en equipo 13%, por último y no menos importante eficacia 9%. Para los clientes que frecuentan la empresa expresaron que los todos los valores expuestos en la encuesta la diferencia de la competencia.

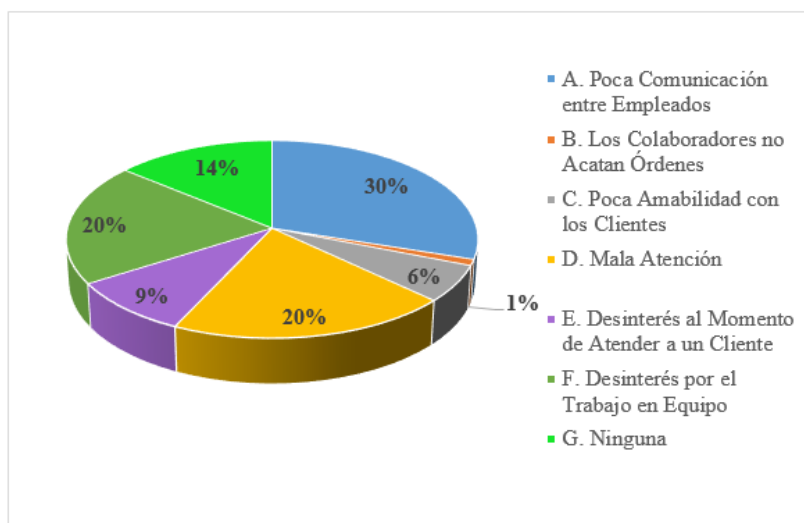
Figura 9. ¿Cuál de las siguientes amenazas, cree usted que tiene el Club de Campo y Pesca?



Fuente: Elaboración propia.

Se les pregunto a los clientes acerca de las posibles amenazas que podría tener la organización a lo cual el 36% (siendo el mayor porcentaje) respondieron que una posible amenaza era la poca adaptación a los cambios debido a la pandemia, otra amenaza con un gran porcentaje es la perdida de interés por parte de los clientes con un 19%, esto debido a la poca adaptación que ha tenido la empresa con referente a la tecnología y los cambios que traído consigo la pandemia, por otro lado otra amenaza que consideraron los clientes fue el crecimiento de la competencia con un 15%, seguidamente se encuentran dos amenazas, pérdida de clientes y aumento de los precios de sus servicios ambas con 10 % y por último los clientes respondieron con 10% que la empresa no tiene ninguna amenaza.

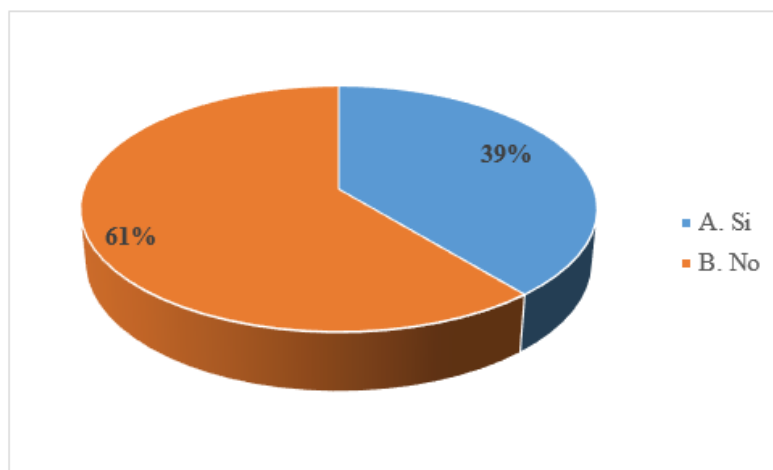
Figura 10. ¿Cuál de los siguientes comportamientos ha percibido usted en el Club de Campo y Pesca?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta que se relaciona con los comportamientos que los clientes han percibido en la empresa, el 30% respondieron haber notado poca comunicación entre empleados. Otros comportamientos observados son: Mala atención y desinterés por el trabajo en equipo ambas con un 20%, seguidamente esta 14% que corresponde a ningún comportamiento percibido, por otro lado está el desinterés al momento de atender un cliente con 9%, con el 6% poca amabilidad con los clientes y por último con el 1% los colaboradores no acatan órdenes. Estos comportamientos observados se enfocan en la atención que tienen los colaboradores con los clientes y los resultados arrojados dan a entender que la atención al cliente puede ser tanto una fortaleza como una debilidad.

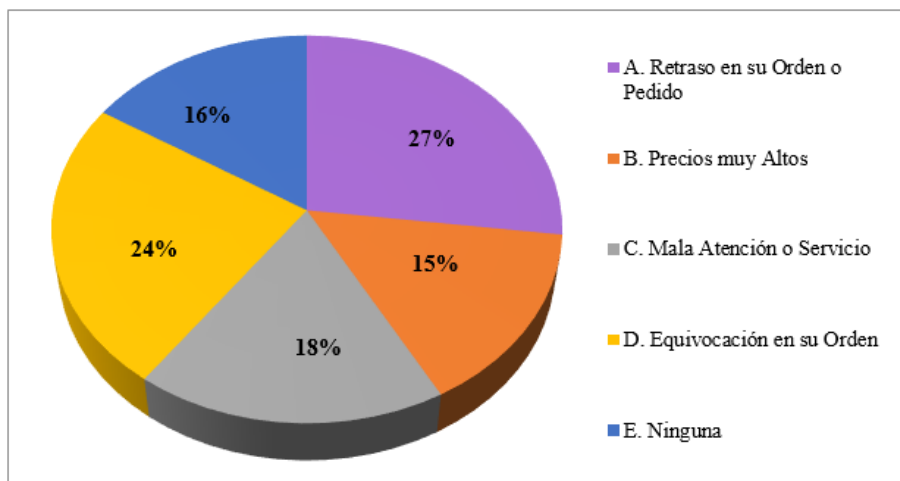
Figura 11. *¿En algún momento ha tenido usted alguna queja sobre el servicio que le han brindado?*



Fuente: *Elaboración propia.*

En cuanto a la pregunta si ha tenido alguna queja sobre el servicio que le ha brindado el Club de Campo y Pesca, el 61% de los clientes respondieron que no han tenido quejas respecto al servicio que les brinda la empresa, el 39% restante de los encuestados manifestaron que sin ha tenido quejas sobre el servicio brindado, indicando principalmente el retraso en su orden o equivocación en su orden.

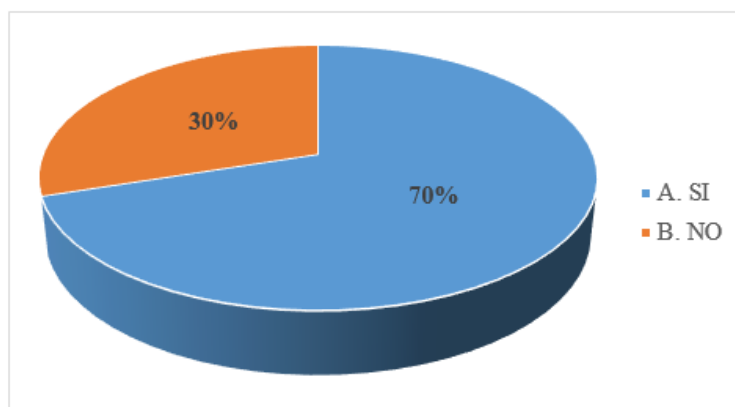
Figura 12. ¿Cuál debilidad considera que tiene el Club de Campo y Pesca?



Fuente: Elaboración propia.

El 27% de los clientes encuestados consideran que una debilidad que posee la empresa es el retraso en su orden o pedido, esto debido a que en algunas ocasiones se ha presentado bastante afluencia de clientes; por otra parte, el 24% de los clientes manifestaron que se equivocan en sus pedidos ocasionando esto inconformidad al cliente. Algunos clientes expresaron haber percibido una mala atención al momento de solicitar un servicio (18%), el 16% manifestó que la empresa no tiene ninguna debilidad, y por último el 15% de los encuestados expreso que una debilidad es los precios altos.

Figura 13. *¿Usted recomendaría el Club de Campo y Pesca?*



Fuente: *Elaboración propia.*

Con respecto a la pregunta usted recomendaría la empresa el 70% de los clientes respondió que sí, porque es un sitio turístico para pasar tiempo familia y estar en contacto con la naturaleza, el 30% restante manifestó que no lo recomendaría porque aún tiene falencias que deben mejorar.

Análisis de la Competencia

Matriz de Perfil Competitivo

Para analizar la competencia de la empresa Club de Campo y Pesca, se tendrán en cuenta los competidores directos y fuertes de la empresa, teniendo como factores críticos de éxito aquellos relacionados con factores internos en los cuales es fuerte ante la competencia y así mismo con factores externos que repercutirán más en el desempeño y éxito de la organización con el fin de realizar la matriz de perfil competitivo (MPC).

Tabla 8. *Matriz del Perfil Competitivo del Club de Campo y Pesca S.A.*

Factores Críticos de Éxito	Club de Campo y Pesca S.A.			Lagos Rogui		Lagos Bellavista	
	Peso	Calificaci ón	Peso ponderado	C.	P.P.	C.	P.P.
Participación en el mercado	0.25	4	1	2	0,5	3	0,75
Competitividad de precios	0,25	3	0,75	4	1	2	0,5
Servicio al cliente	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Diversificación de servicios	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Trayectoria	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Personal capacitado	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Totales	1		3,65	2,4		2,95	

Nota: Muestra la situación actual de la empresa en comparación con sus más grandes competidores. Elaboración propia.

Análisis MPC

La tabla anterior muestra la MPC, en donde se realizó una comparación de la empresa Club de Campo y Pesca, frente a 2 de las empresas más fuertes del sector turismo del municipio de Caicedonia, como son Lagos Rogui y Lagos Bellavista. Esta tabla describe que la competitividad de precios y la participación en el mercado son los factores críticos de mayor importancia para el éxito. Aunque la empresa Club de Campo y Pesca obtuvo el mayor puntaje en relación a la participación en el mercado, su oportunidad de mejora apunta a la competitividad de precios teniendo en cuenta que este factor es uno de los objetivos a mediano plazo de la organización, en este caso llegar a un balance en los precios de sus servicios para así llegar a tener una mayor competitividad.

Sin embargo, cabe resaltar que otro factor en el cual obtuvo una baja calificación fue en el personal capacitado, lo que también representa una oportunidad de mejora para la empresa. Finalmente, aunque se tienen factores con una alta calificación y para sus competidores representan una calificación más baja, también se puede evidenciar que se tienen debilidades respecto a otros factores. Por el resultado que arroja esta Matriz de Perfil Competitivo y demás matrices que se emplearan más adelante es que se pretende proponer estrategias eficaces para el desarrollo y mejoramiento de la empresa.

De acuerdo a lo mencionado en la entrevista efectuada a la gerente y la realización de la Matriz de Perfil Competitivo, se llegó a la conclusión y determinación de los siguientes factores externos:

Tabla 9. Amenazas y Oportunidades

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento del mercado del sector turístico a nivel nacional.	Crecimiento de los competidores locales.
Líneas de créditos especiales disponibles para las empresas afectas por la pandemia.	Efectos causados por la pandemia (Covid-19) en el cierre de los locales comerciales.
El turismo se ha convertido en el servicio base de la economía de las empresas del municipio.	Disminución de los turistas por parte de la cuarentena restrictiva a nivel mundial.
Facilidad para acceder a las TIC'S.	Mala conectividad del servicio de internet en el municipio.
Tecnologías innovadoras disponibles para la optimización de procesos y control de facturación electrónica	Evasión de impuestos por parte de la competencia.
Tendencias del mercado (turismo sostenible) que favorecen al desarrollo de la empresa.	

Nota: Muestra las oportunidades y debilidades de la empresa Club de Campo y Pesca S.A. elaboración propia.

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Esta matriz facilita el resumen y evaluación de la información de factores externos como económicos, sociales, culturales y tecnológicos del sector, de las que se mencionaron en el capítulo anterior y que son los que afectan directamente a la empresa para futuras decisiones y diseño de estrategias.

Tabla 10. *Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Empresa Club de Campo y Pesca S.A.*

	N	Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada
O P O R T U N I D A D E S	1	Crecimiento del mercado del sector turístico a nivel nacional.	0.08	2	0.16
	2	Líneas de créditos especiales disponibles para las empresas afectas por la pandemia.	0.04	1	0.04
	3	El turismo se ha convertido en el servicio base de la economía de las empresas del municipio.	0.18	3	0.54
	4	Facilidad para acceder a las TIC'S.	0.03	2	0.06
	5	Tecnologías innovadoras disponibles para la optimización de procesos y control de facturación electrónica.	0.05	2	0.1
	6	Tendencias del mercado (turismo sostenible) que favorecen al desarrollo de la empresa.	0.16	3	0.48
A M E N A Z A S	1	Crecimiento de los competidores locales.	0.19	2	0.38
	2	Efectos causados por la pandemia (Covid-19) en el cierre de los locales comerciales.	0.08	3	0.24
	3	Disminución de los turistas por parte de la cuarentena restrictiva a nivel mundial.	0.1	2	0.2
	4	Mala conectividad del servicio de internet en el municipio.	0.06	3	0.18
	5	Evasión de impuestos por parte de la competencia.	0.03	3	0.09
		TOTAL	1		2.47

Nota: *Evaluación de oportunidades y amenazas. Elaboración propia.*

Como se puede observar en la tabla, la matriz de evaluación de factores externos, arrojo un resultado de 2.47; lo que significa que la empresa se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen sus oportunidades externas y eviten las amenazas.

Las oportunidades más significativas para la organización son: Crecimiento del mercado del sector turístico a nivel nacional, esta oportunidad es clara ya que aumenta las ventas de la empresa. La otra oportunidad que es muy favorable para la empresa es: El turismo se ha convertido en el servicio base de la economía de las empresas del municipio, esto genera mayor oportunidad de empleo para el municipio, la estrategia de la organización para aprovechar esta oportunidad es referente al marketing en redes sociales para atraer turistas a la empresa y así de esta manera aumentar sus ventas.

Además, hay amenazas que pueden debilitar el aprovechamiento de las oportunidades, como: Crecimiento de los competidores locales, pues estos podrían quitarle clientes a la empresa. Otra gran amenaza es disminución de los turistas por parte de la cuarentena restrictiva a nivel mundial por la cual se está pasando, estos efectos están perjudicando la economía de la empresa, ocasionando falta de clientes y por ende una alta disminución de sus ventas.

Análisis Interno

En el siguiente análisis se mostrará la situación interna de la empresa Club de Campo y Pesca, donde se dará a conocer su estado y posición actual, evaluando los recursos y habilidades de la misma. Para señalar el entorno actual de la empresa debe prestar atención a la detención de puntos débiles y potencialización de puntos fuertes, con el propósito final de descubrir sus debilidades y fortalezas de mayor influencia. Para la realización de este análisis interno, se utilizaron herramientas tales como: entrevista a la gerente de la empresa y censo a los colaboradores.

Para la ejecución del análisis interno se presentaron los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la organización, por medio de unas preguntas puntuales en relación de distintos aspectos que conforman la parte interna de la empresa como las áreas de trabajo, la formación laboral, el proceder de la gerente y los mismos colaboradores, así como carencias de la organización, entre otros; quienes desde su punto de vista expresan como se encuentra proyectada la empresa, considerando cuáles son sus mayores fortalezas y debilidades, también se formularon unas preguntas dentro de la entrevista dirigida a la gerente relacionadas específicamente con la administración, recursos humanos, mercadeo, procesos, competencia, proveedores, clientes y otros aspectos claves. Los resultados obtenidos al implementar estas técnicas servirán de base para conocer un poco más sobre la empresa y así de esta manera llevar a cabo un correcto análisis del ambiente interno.

Resultados entrevista gerente Club de Campo y Pesca S.A.

Con el propósito de evidenciar las variables que constituyen el análisis interno de la organización, se realizó una entrevista a la gerente de la empresa (ver anexo 1), en la cual se formularon una serie de preguntas abiertas para distintos aspectos involucrados en la parte interna de la empresa tales como: Perfil empresarial, administración, talento humano, mercadeo, áreas funcionales, finanzas, entre otros aspectos relacionados.

De acuerdo a los resultados que se mostraran en la tabla 11, permiten apreciar que aunque la empresa ha tenido una constante evolución desde su inicio en la prestación de servicios del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, se lograron evidenciar ciertas falencias en relación a su perfil empresarial, cuando se trata de la misión, visión y el organigrama empresarial, siendo

esto manejado de forma implícita donde la gerente es la única persona que conoce estos aspectos y la tiene establecida de una manera subjetiva, teniendo el manejo de todos los procesos.

Además, se evidenciaron algunas inconsistencias en relación al talento humano, especialmente cuando se trata de la inducción del personal, descripción de puestos de trabajo y responsabilidades apuntando al manual de funciones, la capacitación y formación laboral, las condiciones de trabajo adecuadas, las herramientas adecuadas para desarrollar el cargo, teniendo en cuenta que se ha visto reflejado la inexistencia de los mismos a lo largo del análisis interno. También se evidenciaron falencias en operaciones puesto que la empresa no ha establecido los adecuados manuales de procedimientos.

Con relación a las instalaciones del Club de Campo y Pesca, la gerente manifestó que actualmente se están haciendo adecuaciones a la infraestructura ya que la mayoría de construcciones son antiguas y requieren intervención por su antigüedad, para así ofrecer una estructura física que se adapte a las necesidades y requerimientos de los clientes y de la empresa en sí.

Sin embargo, a pesar de los aspectos mencionados que han tenido algunas deficiencias vale pena resaltar que las relaciones interpersonales han tenido un gran peso y ha contribuido a que el ambiente laboral se desarrolle y se desenvuelva de una manera armónica. Además, cabe señalar que la gerente de la empresa mantiene una visión futura de la organización pensando en prestar u ofrecer otros servicios a sus clientes y de esta manera mantenerlos fidelizados.

Tabla 11. Resultado de la entrevista a la gerente de la empresa Club de Campo y Pesca S.A

Aspecto	Pregunta	Respuesta	Observación
	¿La empresa cuenta con una misión?	Sí, 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.	
	¿Se ha diseñado la visión de la compañía?	Si, el Club de Campo y Pesca, es una empresa reconocida a nivel regional por ser sostenible, organizada y de alta calidad, esto gracias a su propuesta de valor con las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes.	Sin evidencia física
<u>Perfil empresarial</u>	¿La misión y visión se tienen en cuenta en el desarrollo de las operaciones?	Si, para brindarles el mejor servicio a todos nuestros clientes y hacerlos sentir de la mejor manera cuando visitan nuestras instalaciones.	Sin evidencia física
	¿La empresa formula objetivos estratégicos en coherencia con la misión y la visión?	Si, que redundan en brindarle un buen servicio al cliente, en tratar de brindar la mejor atención y los mejores servicios posibles.	Sin evidencia física de los objetivos en documento escrito y visible para todos los integrantes de la organización.
	¿La empresa cuenta con un organigrama definido?	Si, la empresa Club de Campo y Pesca cuenta con un organigrama circular el cual está definido por sectores.	

Recursos humanos	¿Cómo son las relaciones interpersonales en la empresa?	Se tratan de manejar lo mejor posible, en cuanto a las relaciones básicas de la empresa, hay un buen clima organizacional y un buen trabajo en equipo.	
	¿Son claros los objetivos y descripciones de cada puesto de trabajo?	Si, cada quien sabe cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo, las descripciones no se tienen escritas de manera formal ya que cada empleado es conocedor de ellas y como las debe desarrollar.	Sin evidencia física.
	¿Cuáles cree usted que son los principales factores que motivan a sus empleados?	El principal factor que motiva a los colaboradores en la organización es la estabilidad laboral ya que se les garantiza una permanencia en su cargo y por ende la economía, y el segundo sería el clima organizacional en la empresa.	Sin evidencia
	¿Cree que las condiciones de trabajo son las adecuadas?	Sí, siempre van a existir cosas por mejorar, considero que actualmente se cuenta con las condiciones idóneas para desarrollar su trabajo y realizar las actividades con toda seguridad.	
	¿Considera que la empresa está bien posicionada en el mercado de la recreación, la pesca y la comida?	Si, actualmente participamos de un proyecto llamado ruta cordillera donde hay más de 200 empresas vinculadas pertenecientes al sector turismo del eje cafetero y el valle del cauca, la mayoría de sus representantes conocen o han oído hablar del Club de Campo y Pesca.	Sin evidencia física.
Mercadeo	¿Cada cuánto ofrecen el servicio de restaurante, recreación y pesca deportiva?	Por cuestiones de pandemia hasta el mes de julio pudimos iniciar labores reactivando solo con el lago, en el mes de septiembre se decidió habilitar el restaurante solo los fines de semana, en temporada alta se ofrecieron los servicios todos los días con los debidos protocolos, en el mes de febrero se optó por abrir el lago todos los días de martes a domingos, y el servicio de piscina solo funciona los fines de semana.	
	¿Han pensado en ofrecer más servicios a sus clientes?	Si se ha pensado en ofrecer más servicios, pero por temas económicos por el momento hay proyectos que deben esperar para ser desarrollados.	

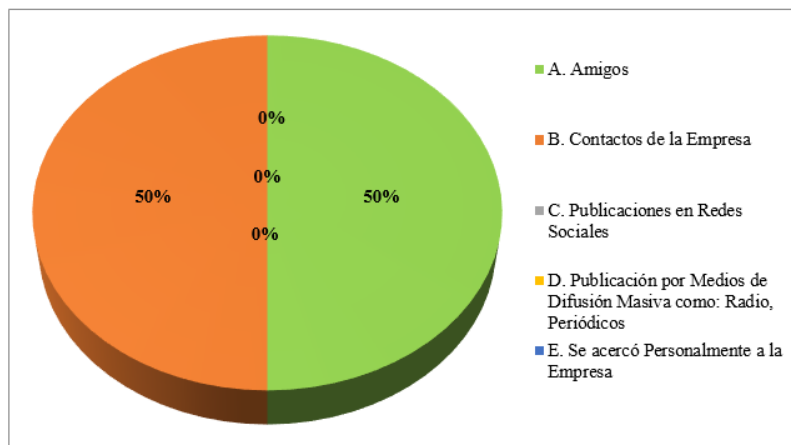
	¿Qué diferencia al Club De Campo y Pesca de sus competidores?	El Club de Campo y Pesca se diferencia de sus competidores por las instalaciones con las que cuenta, ya que cuenta con la facilidad de atender a un mayor número de personas, las actividades que se pueden desarrollar son diversas, ya que hay piscina, salones de eventos, juegos infantiles, restaurante, lago de pesca, sendero ecológico, etc., y el servicio al cliente ya que los colaboradores se preocupan por prestar siempre el mejor servicio posible.	
	¿Cómo considera el servicio al cliente?	Es muy bueno, los colaboradores están muy comprometidos con brindar el mejor servicio al cliente para que así los visitantes tengan una muy buena impresión de la empresa.	
	¿Considera usted que la empresa tiene un buen manejo administrativo?	Dada la situación de covid-19 se han tenido que cambiar procesos, nos estamos acomodando adaptando a la situación y por lo tanto aún hay cosas que se pueden mejorar en la organización.	
	¿Qué falencias considera que tiene la empresa?	La infraestructura es antigua, hace falta capacitar al personal que trabaja en áreas diferentes a las de restaurante, y en la parte ambiental aún se pueden mejorar muchas más cosas.	La misma gerente puede exigir que cada colaborador se capacite.
Administrativo	¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?	Mis funciones principales son: Ejecución de presupuestos, compras de insumos, ejecución de proyectos, selección de personal, llevar control de inventarios, mercadeo, entre otras funciones.	
	¿Cómo se encuentra la empresa en cuanto a maquinaria y equipo?	Actualmente en las instalaciones se están haciendo adecuaciones a la infraestructura, ya que la mayoría de las construcciones con las que se cuentan son antiguas y requieren de una inversión, en cuanto a los equipos poco a poco nos hemos modernizados y pretendemos estar a la vanguardia tecnológica, contamos con cámaras de seguridad, facturación electrónica y con equipos profesionales en el área de cocina del restaurante.	

Finanzas.	¿Cuenta la empresa con buen capital de trabajo?	Pasamos por un momento difícil, la empresa tuvo que parar 4 meses por el tema que se está viviendo con la pandemia por el covid-19, la reapertura de las instalaciones ha sido de forma gradual y económicamente nos vimos muy afectados por todo esto.	Sin evidencia en física
	¿Cómo es la empresa financieramente?	En este momento no se puede hablar de estabilidad, hay demasiada incertidumbre por todo lo que trae consigo el tema de la pandemia y la afectación al sector turismo ya que es en el que operamos, el año pasado se tuvo que recurrir al crédito bancario para así poder mantener las obligaciones del Club de Campo y Pesca.	Sin evidencia en física
	¿Se presentan inconvenientes al momento de obtener los recursos de capital para producción o inversión?	Fue muy difícil iniciar de nuevo las actividades después de la cuarentena obligatoria, pues todo el trabajo y los objetivos que se habían llevado a cumplimiento prácticamente se quedaron en nada, gradualmente se ha ido reactivando el sector y los ingresos aumentan, lo cual nos ayuda a financiar e invertir en nuevos proyectos para la empresa.	

Nota: Elaboración propia.

Presentación de los resultados de la encuesta a los empleados del Club de Campo y Pesca. Se presentan a continuación los resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la empresa, los cuales respondieron a 12 preguntas todas de selección múltiple.

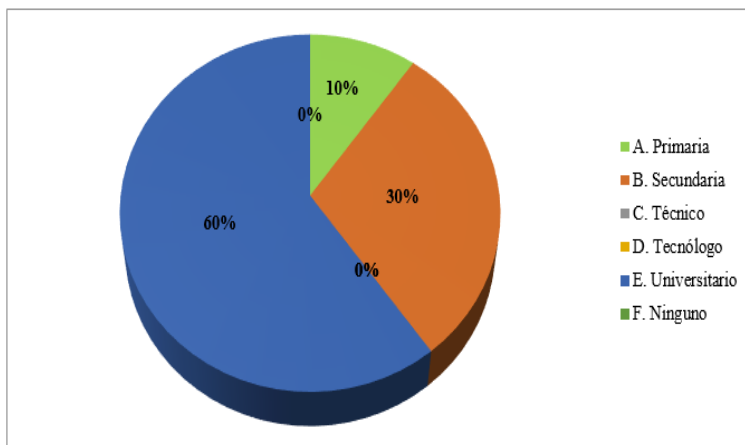
Figura 14. *¿Cómo se dio cuenta que en la empresa habían puestos de trabajo disponibles?*



Fuente: *Elaboración propia.*

Respecto a la figura 14, se puede evidenciar que el 50% de los empleados actuales se dieron cuenta de los puestos disponibles en la empresa por medio de Amigos, el otro 50% se enteraron por recomendación de contactos en la empresa o cercanos a ella. También se puede observar que no hacen uso de medios publicitarios para dar s conocer cuando tienen puestos de trabajo disponibles.

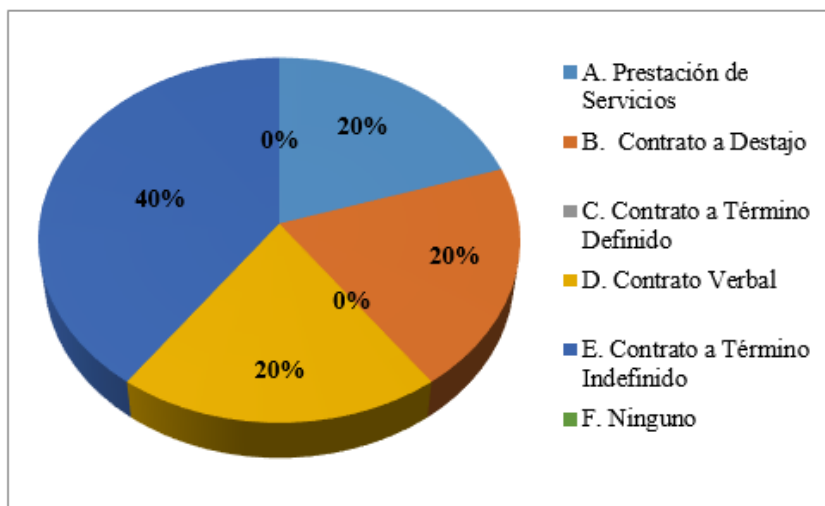
Figura 15. *¿Cuál es su nivel de estudio?*



Fuente: *Elaboración propia.*

El 60% de los encuestados cuentan con un nivel académico universitario, el 30% con un nivel académico secundaria y un 10% correspondiente al nivel académico primaria. Hay empleados que con una educación superior se desempeñan en cargos que pueden ser ocupados por personas con un nivel de estudio técnico o tecnólogo.

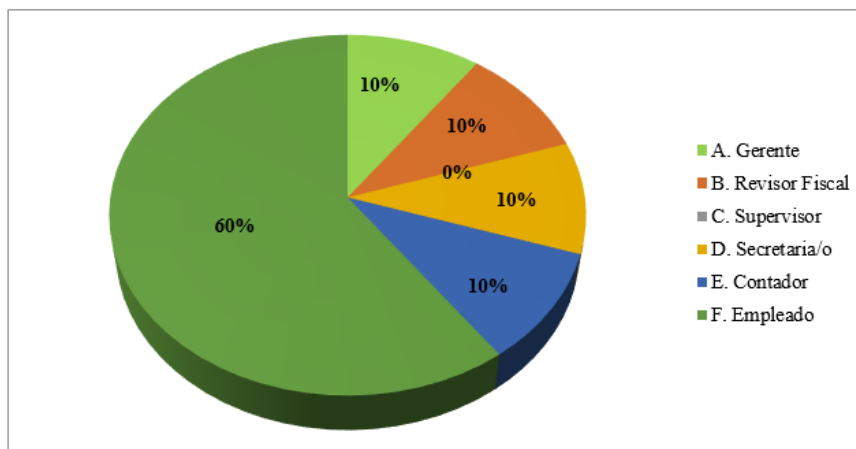
Figura 16. ¿Qué tipo de contratación tiene usted en la empresa Club de Campo y Pesca?



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar según los porcentajes de la figura 16, el 40% de los empleados contratados en la empresa cuentan con un contrato a término indefinido y este caso cuenta con un documento escrito que contiene las condiciones pactadas entre el empleador y colaborador; el 20% corresponde a empleados contratados en la modalidad de prestación de servicios, el otro 20% son personas que tienen un contrato a destajo, es decir, trabajo realizado trabajo pagado cabe aclarar que no les pagan las prestaciones de ley, ocasionando esto una gran debilidad para la organización. El 20% restante son trabajadores que cuentan con un contrato verbal, en este caso no existe ningún documento escrito en donde se pactan las condiciones entre el empleador y el colaborador.

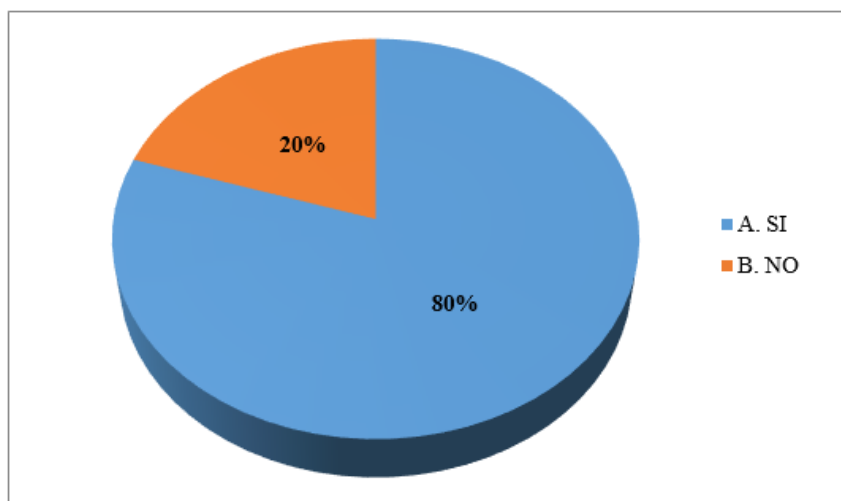
Figura 17. *¿Qué función desempeña usted dentro de la empresa Club de Campo y Pesca?*



Fuente: *Elaboración propia.*

De acuerdo a la figura 17, el 60% de las personas que están laborando en la empresa pertenece a los empleados (estos puestos de trabajo van desde auxiliar de cocina, auxiliar de restaurante, vigilante y encargado lago), el 40% restante está dividido en secciones de 10% cada sección corresponde a los siguientes cargos gerente, secretaria, revisor fiscal y contadora.

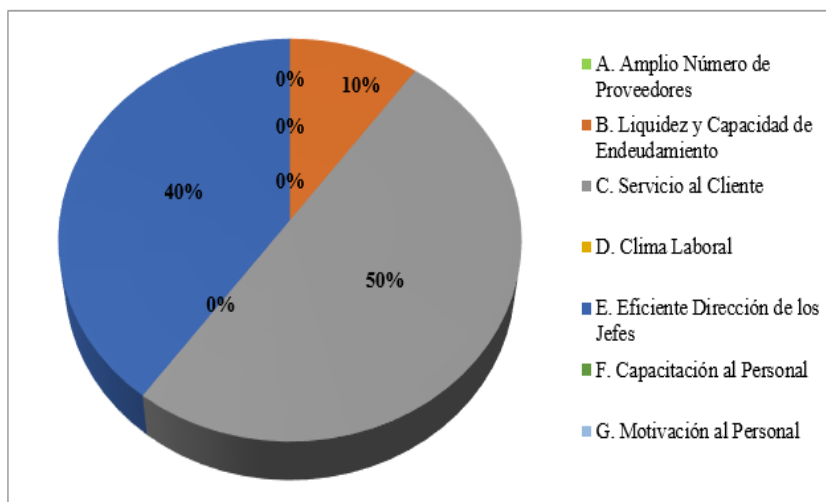
Figura 18. *¿Su área de trabajo cuenta con la seguridad apropiada para el desempeño de sus labores?*



Fuente: *Elaboración propia.*

El 80% de los encuestados consideran que cuentan con la seguridad apropiada en sus puestos de trabajo, lo cual les permite realizar sus funciones de una manera más eficiente en un entorno más seguro, el 20% restante de los encuestados coincide en que no cuentan con la seguridad apropiada en su área de trabajo.

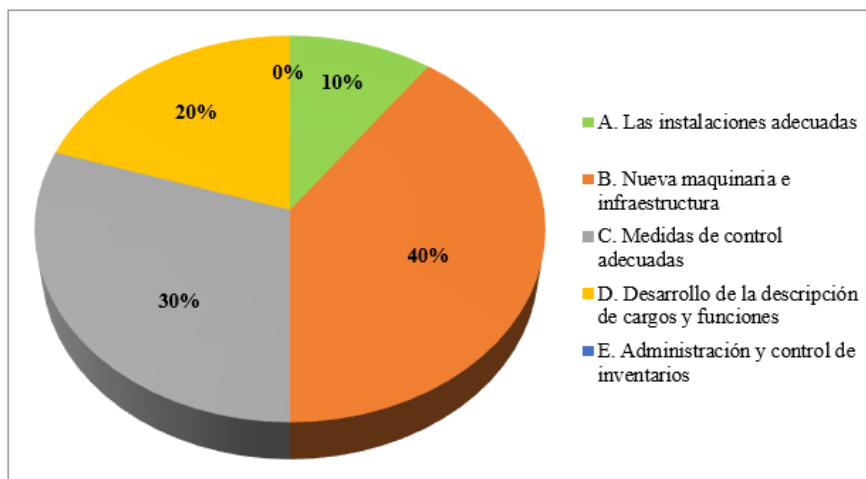
Figura 19. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa Club de Campo y Pesca?



Fuente: Elaboración propia.

En las encuestas realizadas a los empleados y de acuerdo a lo reflejado en la figura 19, el 50% consideraron que la mayor fortaleza de la empresa es el servicio al cliente, en este caso sería la atención prestada por parte de los colaboradores de la empresa a los turistas y personas del municipio. El 40% coincide en que otra fortaleza es la eficiente dirección de los jefes en la organización, además se considera como fortaleza es la liquidez y capacidad de endeudamiento con un 10%.

Figura 20. ¿Qué considera usted que le hace falta a la empresa Club de Campo y Pesca?



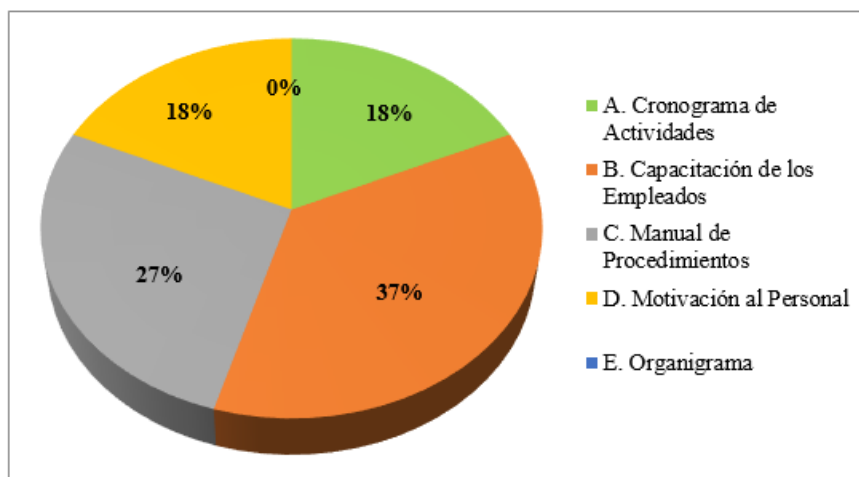
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en los resultados obtenidos en la figura 20, los factores con el más alto porcentaje en este caso de 40% y los cuales deberían llevarse a cabo en la empresa corresponden en primera instancia a la nueva maquinaria e infraestructura.

En segunda instancia el 30% corresponde a las medidas de control adecuadas por parte de la dirección general, con respecto al 20% se encuentra el factor de el desarrollo de la descripción de cargos y funciones, el cual es un factor que se ausenta en mayor medida en la organización ya que hace que las funciones sean poco claras.

Y por último el 10% restante los empleados consideraron que la empresa debería incorporar nuevas instalaciones para el desarrollo de las actividades.

Figura 21. ¿Cuáles cree que son debilidades de la empresa Club de Campo y Pesca?



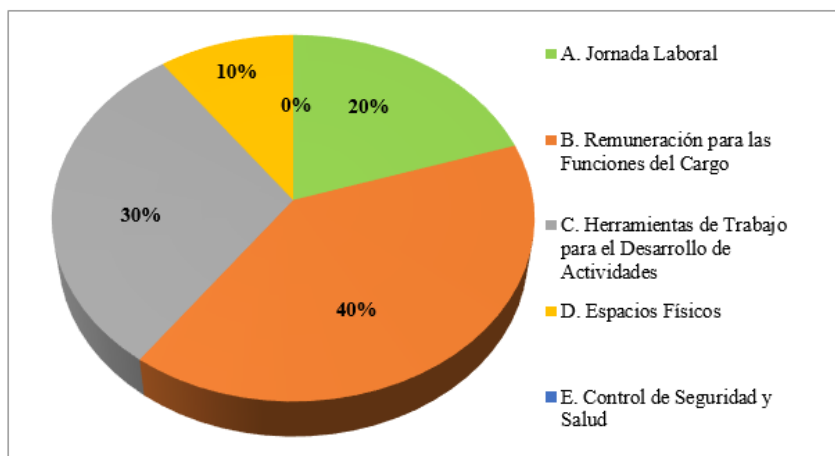
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo observado en la figura 21, se evidencia que cada una de las opciones tiene cierto porcentaje que hace que se constituyan como debilidades de la organización, aunque unos factores tengan mayor peso sobre otros.

El 37% de los encuestados considera que una de las debilidades de la empresa es la capacitación de empleados ya que en la organización no se tiene en cuenta, puesto que comentaron que al llegar a la empresa aprendieron sobre sus funciones mediante trabajadores que se encontraban en el momento.

El 27% de los encuestados manifestaron que una de las debilidades de la empresa es el manual de procedimientos ya que no se tienen definidas las responsabilidades de cada empleado y de cada área, así mismo no está estipuladas las operaciones y procesos que puede guiar el desarrollo de las actividades. El 18% estima que una debilidad en la organización es la falta de un cronograma de actividades estipulado y por último el 18% restante corresponde a la motivación del personal, consideraron que no se sienten motivados para realizar sus funciones.

Figura 22. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar en su área de trabajo?

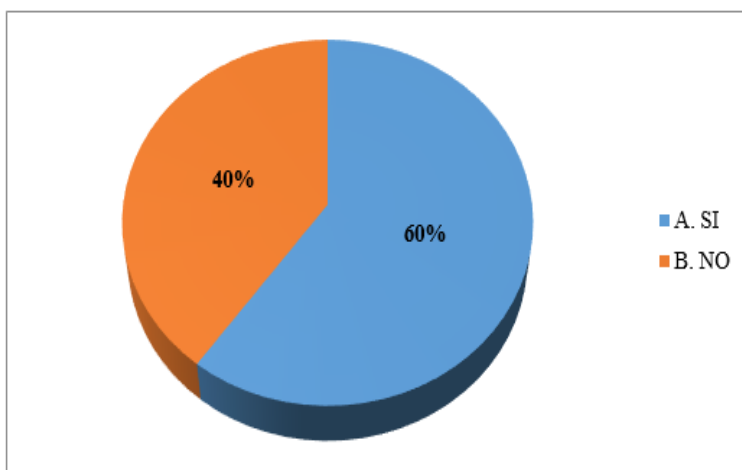


Fuente: Elaboración propia.

Los factores con más alto porcentaje en este caso de 40% a la remuneración para las funciones del cargo, puesto que consideraron que las actividades que realizan son más que lo remunerado por parte de la empresa. El 30% corresponde a las herramientas de trabajo para el desarrollo de actividades puesto que los empleados coinciden en que la empresa no les proporciona los equipos e instrumentos necesarios para desarrollar sus actividades.

El 20% de los encuestados consideran que la jornada laboral establecida es muy pesada considerando lo estipulado en su contrato. Y por último el 10% restante le gustaría mejorar los espacios físicos de la empresa.

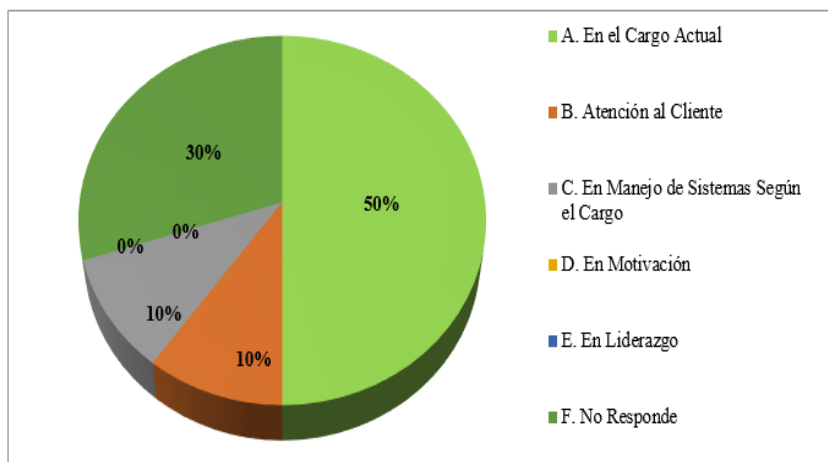
Figura 23. *¿Considera usted que la remuneración que recibe está de acuerdo al desarrollo de sus funciones dentro de la empresa?*



Fuente: *Elaboración propia.*

El 60% de los encuestados consideran que están de acuerdo con la remuneración que reciben respecto a las funciones que realizan, pero coinciden en que el salario podría mejorar teniendo en cuenta las temporadas de alta fluencia en las cuales se intensifican en su área. Por otra parte, el 40% restante considera que el salario que recibe por las funciones que desempeña en su cargo no es el adecuado.

Figura 24. *¿En qué le gustaría recibir formación?*

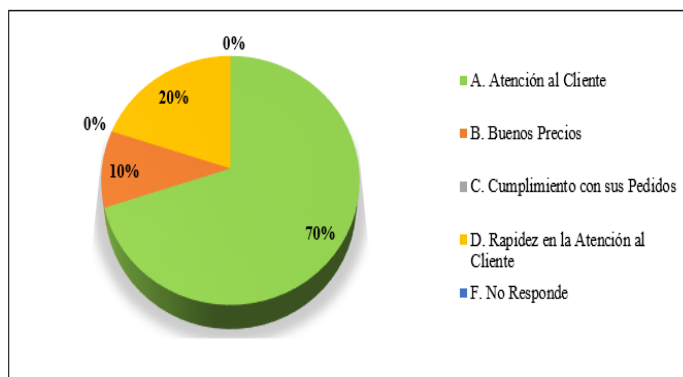


Fuente: *Elaboración propia.*

Lo observado en la figura 24, el 50% de los encuestados le gustaría recibir formación en su cargo actual, este porcentaje corresponde específicamente a los empleados y algunos puestos de alto mando, coincidiendo en que la empresa no se ha encargado de realizar la debida capacitación a sus empleados antes de ejecutar sus actividades. El 30% no respondió a la pregunta, ya que manifestaron que hacen parte de la línea staff, ya que son contratados para prestar sus servicios temporalmente y no sienten necesario recibir formación.

Al 10% de los empleados considera que le gustaría recibir capacitación en atención al cliente, ya que lo ve necesario por la función laboral que desempeña en la empresa, el otro 10 % restante considera necesario la capacitación en manejo de sistemas para desempeñarse mejor en su cargo laboral.

Figura 25. *¿Cuál cree usted que es la principal razón por la cual los clientes deciden elegir los servicios del Club de Campo y Pesca?*



Fuente: *Elaboración propia.*

Según lo observado en la figura 25, el 70% de los encuestados consideraron que el principal motivo de los clientes elegir visitar la empresa por su excelente atención al cliente y formalidad de los empleados. El 20% considera que uno de los factores por el cual los clientes eligen los servicios de la empresa es la rapidez en la atención al cliente, el otro 10% restante respondieron que son justos en los precios de ventas.

Análisis Resultados de la Encuesta Dirigida a los Colaboradores de la Empresa Club de Campo y Pesca S.A.

Según los resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la organización fue posible observar ciertos aspectos que influyen de alguna manera para conocer más a fondo acerca de atributos fuertes y débiles por los que pasa la empresa actualmente. Primeramente, se evidencio que la organización no cuenta con un proceso de contratación formal para la mayoría de sus empleados, la empresa no posee un encargado con experiencia en administración de talento humano para delegar dicha función.

Además se observaron factores negativos en relación a las áreas de trabajo cuando se trata de brindar la seguridad apropiada para que cada cargo pueda desempeñar sus labores apropiadamente, fue posible evidenciar que algunos empleados coincidieron en que no contaban con la seguridad apropiada en su puesto de trabajo, especialmente los empleados del área de cocina y restaurante quienes actualmente disponen de pocas herramientas y equipamientos de uso diario que se encuentran en mal estado y de otras de las cuales no disponen pero que son necesarias para las actividades que se deben desarrollar todos los días, esto ocasiona a que no puedan desarrollar su trabajo de una forma segura.

Lo mencionado anteriormente implica que se deben identificar los riesgos laborales para así crear las condiciones adecuadas y evitar que se produzcan posibles accidentes de trabajo debido al entorno en el cual desarrollan sus labores que puedan afectar así la calidad de vida de los colaboradores.

No obstante, respecto a las fortalezas de la empresa fue posible comprobar que uno de sus puntos más fuertes es diferenciación de los competidores por las instalaciones que posee, ya que cuenta con la facilidad de atender a un mayor número de personas, las actividades que se desarrollan son diversas, ya que hay piscina, salones de eventos, juegos infantiles, restaurante, lago de pesca, sendero ecológico, entre otros y el servicio al cliente ya que los colaboradores se preocupan por prestar siempre el mejor servicio posible. Además, se debe tener en cuenta cuando se habla del por qué los clientes prefieren el Club de Campo y Pesca para hacer uso de sus servicios y según los resultados obtenidos de la encuesta realizada el principal motivo que se constituye como una de sus fortalezas es el buen servicio y atención al cliente.

Cabe resaltar en este punto los resultados que se obtuvieron cuando los colaboradores dieron su respuesta en relación a la gerente de la empresa, recalcan que es una persona dispuesta a los cambios que se puedan dar en la organización y así mismo en el mercado, teniendo así en cuenta que es una gerente que compara la organización con las mejores de la competencia del sector que ofrecen servicios similares, teniendo en cuenta que en el mercado la dinámica competitiva exige que estén a la par o por encima de sus competencias y hacerle frente adecuadamente.

Respecto a las debilidades de la organización los colaboradores consideraron por un lado que hace falta que la empresa cuente con unas instalaciones más adecuadas para su desarrollo, teniendo en cuenta que durante la realización de la encuesta los colaboradores manifestaron inconformidades sobre las instalaciones en la que está su área de trabajo y mediante una observación se pudo evidenciar que las áreas o lugares de trabajo no son las adecuadas para llevar a cabo cada proceso que se realiza, principalmente en el área de pesca deportiva no se han

determinado las señalizaciones adecuadas, los lugares de descanso o pausas activas ocasionando esto desmotivación para el colaborador encargado de dicha área.

No obstante, se debe mencionar la ausencia del cargo de funciones y el manual de procedimientos, lo cual es un factor que se ausenta en la organización, ya que ocasiona que las funciones sean poco claras y se generen continuos errores, duplicidad de funciones y tareas mal ejecutadas y que con ello se generen confusiones por parte de los empleados. Así mismo sucede con las normas de control y calidad ya que la empresa actualmente está en proceso de implementarlas, tampoco cuenta con un área o una persona que se encargue específicamente de hacer el seguimiento y control de los procesos para garantizar el adecuado desarrollo de todas las actividades que se realizan, por lo que se considera necesario que la empresa se asegure de que el proceso se implemente en todas las áreas esto con el objetivo de obtener una mejora continua en la organización y de esta manera mejorar la capacitación de los colaboradores, ya que al poder contar con más información de los procesos, estos los conocen mejor y así pueden abordar su ejecución de una manera más rápida. Además, se debe tener en cuenta que debido a que las instalaciones del área de cocina del restaurante son reducidas la administración y el control de inventarios es poco ya que en temporada alta el área del almacenado no da abasto por el reducido espacio de las instalaciones y en ocasiones alguna materia prima se ha quedado más del tiempo debido en almacenamiento. Esto se debe a que el empleado encargado simplemente hace su trabajo de control de inventarios y no toma en cuenta el tiempo que lleva la materia prima almacenada.

La organización actualmente no cuenta con un programa de capacitación y motivación al personal, respecto a esta situación los empleados consideran que ha sido así porque desde que dieron inicio a sus labores en la organización, la empresa nunca ha considerado como una de sus prioridades el factor de la motivación que resulta ser una parte vital para mantener comprometidos a los empleados. Todo esto, se puede relacionar a la ausencia que hay directamente con el manual de procedimientos, porque cuando se tiene un manual actualizado es posible capacitar al personal de una manera más fácil, y un empleado capacitado está más motivado para realizar sus funciones y poder desempeñarse mejor en su cargo.

La encuesta realizada a los colaboradores trajo como resultado aspectos que debía mejorar en las áreas de la organización, específicamente en lo que concierne a las herramientas de trabajo que son necesarias para el desarrollo de sus actividades y en algunas ocasiones han tenido que desarrollar sus funciones haciendo uso de herramientas que no se encuentran en buen estado, de los cuales la empresa no se ha encargado de cambiar para evitar deficiencias dentro de la organización, también que los colaboradores cuenten con su respectiva afiliación al sistema general de riesgos laborales, teniendo en cuenta que en la organización hace falta orden y limpieza en las áreas de trabajo y también han considerado que se han llevado a cabo algunas actividades u operaciones sin una previa inducción o adiestramiento en la función a desarrollar, lo que podría ser condiciones peligrosas o actos inseguros en sus áreas de trabajo.

Resumen del Análisis de los Factores Internos

Las anteriores herramientas aplicadas a los colaboradores y teniendo en cuenta los resultados de la entrevista dirigida a la gerente de la organización, ayudaron a realizar un diagnóstico de cuál es la situación actual de la empresa Club de Campo y Pesca. Así mismo, permitieron identificar los factores críticos al interior de la empresa dando lugar a las fortalezas y debilidades de la misma.

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Empresa Club de Campo y Pesca S.A

	N	Factores Internos	Valor	Calificació n	Calificación ponderada
F O R T A L E Z A S	1	Amplio número de proveedores.	0.03	3	0.09
	2	Imagen positiva frente a proveedores y clientes.	0.07	4	0.28
	3	Servicios de excelente calidad.	0.04	3	0.12
	4	Buena atención al cliente.	0.06	4	0.24
	5	La empresa busca una experiencia agradable para el cliente en el sitio.	0.03	3	0.09
	6	La empresa es reconocida a nivel regional.	0.07	4	0.28
	7	Grupos de trabajo auto estimulados.	0.02	3	0.06
	8	Amplio portafolio de productos.	0.05	4	0.2
	9	Personal administrativo con buena experiencia.	0.05	3	0.15
D E B I L	10	Infraestructura adecuada para la prestación de sus servicios.	0.06	3	0.18
	1	Estructura organizacional no actualizada.	0.09	2	0.18
	2	No hacen control de calidad en los procesos.	0.08	1	0.08
	3	Falta de estrategias de mercadeo.	0.06	2	0.12

I	4	No se encuentran definidos los cargos,	0.04	1	0.04
D		funciones y procesos.			
A	5	La gerencia da pocos estímulos a sus	0.06	2	0.12
D		colaboradores.			
E	6	Deficiencias en procesos administrativos.	0.03	1	0.03
S	7	Poca inversión en capacitación del	0.06	1	0.06
		personal.			
	8	Faltas de medidas de control adecuadas.	0.05	2	0.1
	9	Falta de certificación de la norma ISO	0.05	1	0.05
		9001.			
		TOTAL	1		2.47

***Nota:** Evaluación de fortalezas y debilidades. Elaboración propia.*

Como se puede observar en la tabla 12, la matriz de evaluación de factores internos, la empresa cuenta con una calificación por debajo del promedio según lo obtenido en el ponderado total de la matriz con un 2.47, lo que significa que la empresa es débil internamente, es decir, que las debilidades son un poco mayores que sus fortalezas. Las mayores fortalezas que tiene la empresa son: Imagen positiva frente a proveedores y clientes, debido a que la empresa lleva mucho tiempo en el mercado y ha sido reconocida regionalmente, otra fortaleza es que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para la prestación de sus servicios, es decir, la empresa tiene mayor capacidad para recibir una gran masificación de clientes. Respecto a las principales debilidades de la empresa, que disminuyen su capacidad operacional: Estructura organizacional no actualizada y se da una dirección administrativa con base en experiencias pasadas sin considerar la visión y misión organizacional, a pesar de que la empresa cuenta con una estructura organizacional esta no está actualizada para el tipo de procesos que desarrolla la misma, esta debilidad ocasiona confusión al momento de designar tareas y funciones a los colaboradores, por consiguiente provoca limitación en el desarrollo de sus actividades.

Diseño del Plan Estratégico

Para diseñar el Plan Estratégico 2021 – 2026 de la empresa Club de Campo y Pesca S.A, se iniciará por el direccionamiento estratégico, dando una reestructuración a su perfil empresarial, principalmente en aspectos como: La misión, la visión y la estructura organizacional, posteriormente, se definirá el marco estratégico con sus respectivas estrategias y objetivos, también se definirán los valores corporativos de la empresa y por último se realizara el plan de acción.

Es importante aclarar que la misión, la visión y la estructura organizacional de la empresa se encuentran implícitas en ella, es decir, que los empleados no tienen conocimiento de estos aspectos fundamentales de la organización. Por consiguiente, se hace necesario que para establecer el perfil empresarial se debe tomar como base dos aspectos fundamentales como lo son la misión y visión de la empresa para hacer los ajustes necesarios. Aunque la estructura organizacional se encuentra estipulada formalmente no se aplica en la empresa.

Misión Propuesta

Como empresa queremos cautivar nuevos clientes y a la vez fidelizar nuestros clientes habituales. Debemos seguir innovando nuestra propuesta gastronómica para que sea creativa, diferente e inspiradora. Nuestra misión es crecer de una forma en que la empresa y el equipo de trabajo evolucionen continuamente, donde nuestros estándares de calidad sean aplicables para todo aspecto desde la administración, restaurante, fonda – bar, servicio de piscina y pesca deportiva. *(Elaboración propia)*.

Visión Propuesta

Para el año 2026 ser la mejor propuesta gastronómica de la región donde la creatividad, el buen comer, la excelente atención y un ambiente acogedor, se combinan para así brindar a nuestros clientes una experiencia distinta e inolvidable. Deseamos crear experiencias que impacten a nuestros clientes no solo de nuestro restaurante, sino también a través de nuestros servicios recreativos; estos aspectos deben estar en sinergia para lograr nuestras metas propuestas. *(Elaboración propia)*.

Valores Corporativos Propuestos

La empresa no cuenta con valores corporativos establecidos, pero los implementa de forma implícita, los cuales han sido identificados por los clientes de la empresa. Por lo cual se propone que sean los siguientes, que además se serán puestos de manera visible para todas las personas que visiten y formen parte de la organización.

Honestidad: Somos una empresa integra y comprometida con nuestros objetivos, servicios y metas; orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Compromiso: Actuamos acorde a nuestra misión y nos enfocamos en reconocer las necesidades que tengan nuestros clientes y así satisfacerlas, para cumplir efectivamente las metas planteadas y ser sus mejores aliados.

Responsabilidad: somos conscientes del valor que representan los clientes para nuestra organización, por tal motivo actuamos con seriedad y compromiso en la toma de decisiones enfocadas a brindar el mejor servicio.

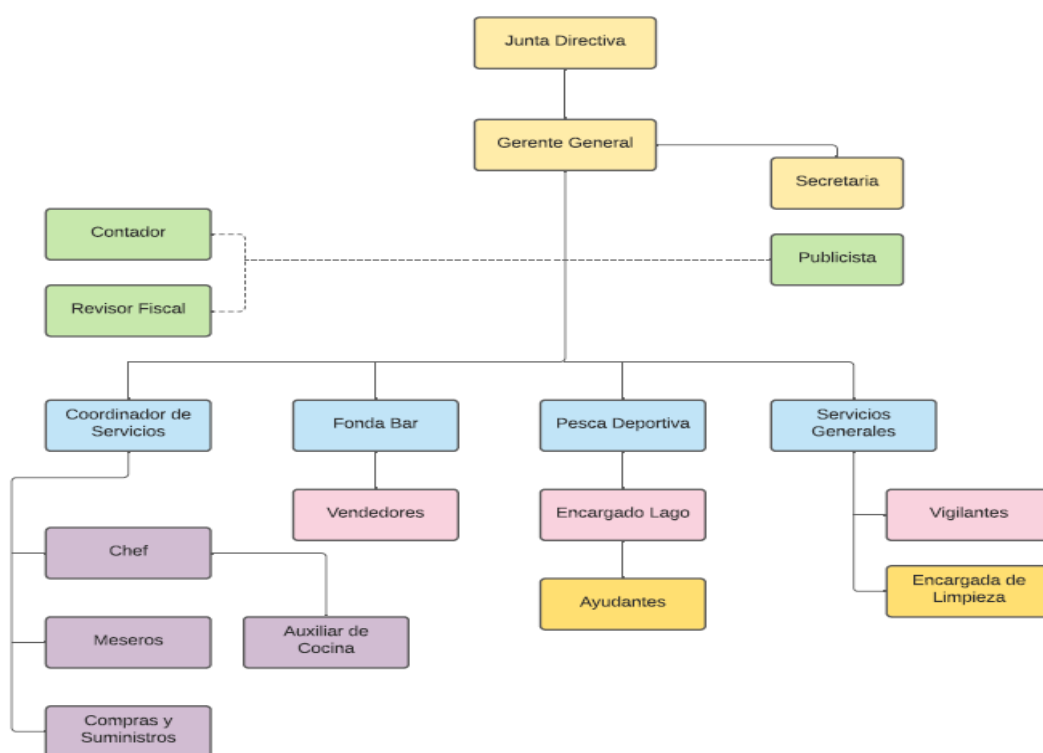
Objetivos Propuestos

Los objetivos están planteados bajo los lineamientos propuestos por Norton y Kaplan en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card), según las perspectivas financieras, de cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Estructura Organizacional Propuesta

La empresa actualmente cuenta con una estructura organizacional circular distribuida por unidades de negocio, dicho organigrama no refleja los cargos que realmente tiene la empresa, por tal motivo se propone la siguiente estructura organizacional.

Figura 26. Estructura Organizacional Propuesta para la Empresa Club de Campo y Pesca S.A.



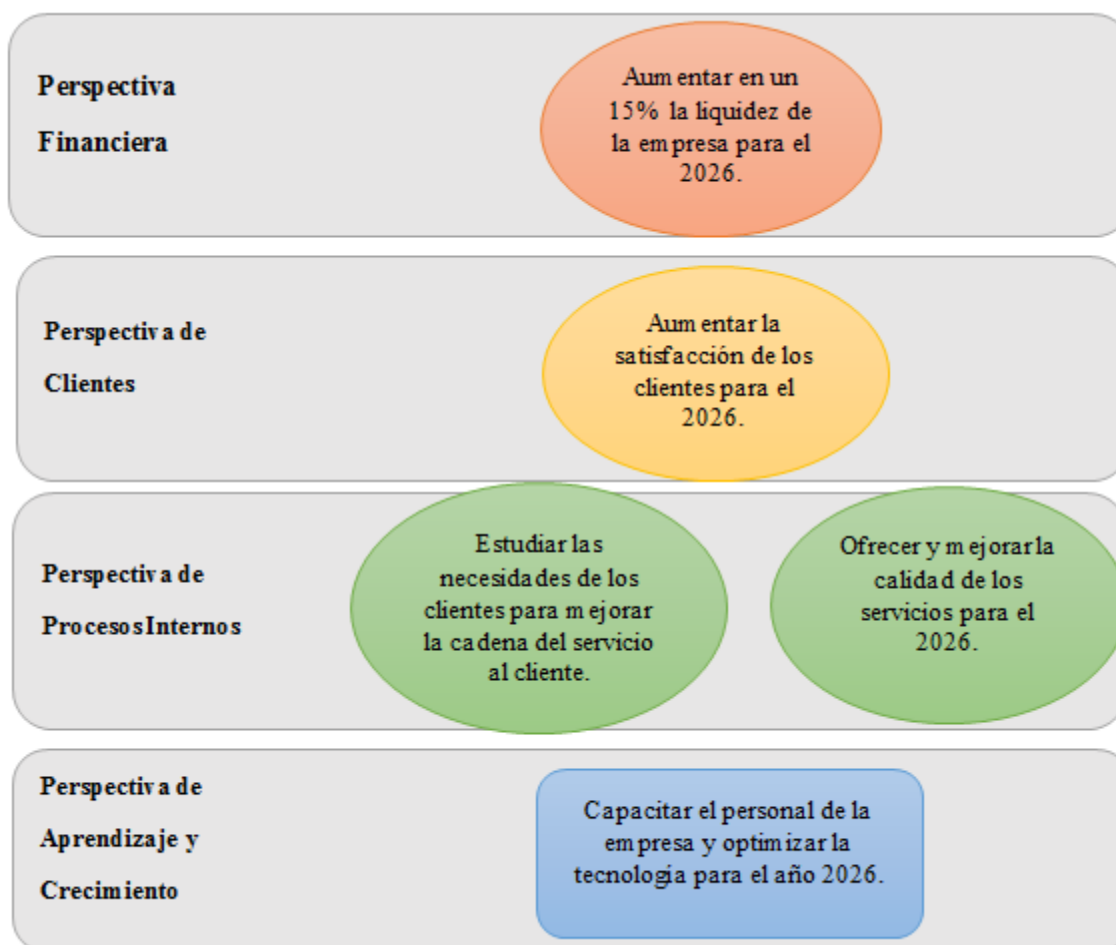
Nota: Organigrama propuesto para la empresa Club de Campo y Pesca (Elaboración propia).

Construcción de las Estrategias

A partir de la misión, visión y valores propuestos anteriormente, se plantearán los objetivos, las estrategias que se pretenden implementar para que la empresa comience con el plan estratégico propuesto.

Planteamiento de Objetivos a Largo Plazo

Figura 27. Mapa Estratégico (Balanced Score Card)



Nota: Mapa estratégico donde se muestra la relación de cada objetivo a largo plazo.

Elaboración propia.

Matriz DOFA

Tabla 13. Matriz DOFA, cruce de variables para la formulación de estrategias

Factores Internos EFI	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Empresa Club de Campo y Pesca S.A.	1. Amplio número de proveedores.	1. Estructura organizacional no actualizada.
	2. Imagen positiva frente a proveedores y clientes.	2. No se hace control de la calidad en los procesos.
	3. Servicios de excelente calidad.	3. Faltas de estrategias de mercadeo.
	4. Buena atención al cliente.	4. No se encuentran definidos los cargos, funciones y procesos.
	5. La empresa busca una experiencia agradable para el cliente en el sitio.	5. La gerencia da pocos estímulos a sus colaboradores.
	6. La empresa es reconocida a nivel regional.	6. Deficiencias en procesos administrativos.
	7. Grupos de trabajo auto estimulados.	7. Poca inversión en capacitación de personal.
	8. Amplio portafolio de productos.	8. Faltas de medidas de control adecuadas.
	9. Personal administrativo con buena experiencia.	9. Falta de certificación de la Norma ISO 9001.
	10. Estructura adecuada para la prestación de servicios.	
Factores Externo EFE	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Oportunidades (O)		
1. Crecimiento del mercado del sector turístico a nivel nacional.	- Mantener en constante actualización las redes sociales, para así tener más cercanía con los clientes y con posibles visitantes, manteniéndolos informados sobre nuevos cambios implementados en la empresa. Además, implementar la creación de una página web donde las personas puedan ingresar y encontrar toda la información adecuada sobre el Club.	-Mejorar las instalaciones para aumentar la experiencia y el confort de los clientes en su estadía en la empresa.
2. Líneas de créditos especiales disponibles para las empresas afectadas por la pandemia.		-Definir los cargos, funciones y procesos, para mejorar la atención al cliente y ofrecer un excelente servicio.
3. El turismo se ha convertido en el servicio base de la economía de las empresas del municipio.		
4. Facilidad para acceder a las TIC`S.		-Adecuar las instalaciones del área de cocina para

5. Tecnologías innovadoras disponibles para la optimización de procesos y control de facturación electrónica.	-Fomentar el trabajo en equipo para mejorar la experiencia del cliente.	manejar un buen control de inventarios.
6. Tendencias del mercado (turismo sostenible) que fortalecen al desarrollo de la empresa.	- Incluir nuevos servicios de acuerdo a las necesidades proyectadas por los clientes. - Por medio de las TIC`S, implementar un seguimiento de procesos. - Mejorar el portafolio de productos del restaurante de la empresa.  -Por medio de las TIC`S abrir canales de comunicación con los clientes.	-Capacitar a todo el personal sobre las nuevas tendencias de turismo sostenible. -Uso de herramientas TIC`S para la facilitar el proceso de coordinación en la empresa.
Amenazas (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Crecimiento de los competidores locales.	-Generar una experiencia con la cual fidelizar a los clientes para así de esta manera evitar que se vayan con la competencia.	-Capacitar a los colaboradores en sus cargos actuales para así de esta manera ofrecer una mejor experiencia a los clientes habituales y a nuevos clientes.
2. Efectos causados por la pandemia (Covid-19) en el cierre de los locales comerciales.	-Aprovechar el conocimiento que se tiene sobre el sector turismo para así ofrecerle una mejor experiencia los clientes para asegurar su fidelización.	
3. Disminución de los turistas por parte de la cuarentena restrictiva a nivel mundial		
4. Mala conectividad del servicio de internet en municipio.		
5. Evasión de impuestos por parte de la competencia.		

Nota: Muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas entrelazadas para formar las estrategias. (Elaboración propia).

Implementación de Estrategias

Para conocer el costo de la implementación de las estrategias, se hace necesario el uso de la siguiente herramienta, para así de esta manera ofrecer un diseño del plan estratégico más completo.

Tabla 14. *Implementación de las Estrategias*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Responsable	Presupuesto
Aumentar en un 15% la liquidez de la empresa para el 2026.	Incluir nuevos servicios de acuerdo a las necesidades proyectadas por los clientes.	Realizar una investigación de mercados para saber que nuevos servicios requieren los clientes. Implementación del marketing en redes sociales para promocionar un nuevo servicio.	Gerente y el Publicista.	\$ 8.000.000
	Mejorar el portafolio de productos del restaurante de la empresa.	Canal de comunicación (buzón de sugerencias), para debatir y conocer las recomendaciones de los clientes frente a los productos ofrecidos. Hacer buen uso de la estructuración de costos para mejorar la carta de productos.	Gerente y coordinador de servicios.	
Aumentar la satisfacción de los clientes para el 2026.	Mejorar las instalaciones para aumentar la experiencia y el confort de los clientes en su estadía en la empresa.	Modificar la estructura con las que cuenta la empresa y embellecer las áreas de naturaleza. Cambiar los inmuebles más antiguos para generarle un mejor confort tanto a clientes como colaboradores.	Gerente.	\$ 13.000.000
	Capacitar a los colaboradores en sus cargos actuales para así de esta manera ofrecer una mejor experiencia a los clientes	Consultar con el Instituto SENA sobre cursos disponibles enfocados en la atención al cliente para capacitar a los colaboradores.	Secretaria.	

Estudiar las necesidades de los clientes para mejorar la cadena del servicio al cliente.	habituales y a nuevos clientes.			
	Generar una experiencia con la cual fidelizar a los clientes para así de esta manera evitar que se vayan con la competencia.	Realizar un análisis de la investigación de mercado anteriormente propuesta para identificar las necesidades y tratar de suplirlas.	Gerente.	\$ 2.000.000
	Aprovechar el conocimiento que se tiene sobre el sector turismo para así ofrecerle una mejor experiencia los clientes para asegurar su fidelización.	Disponer de carteles informativos en los que se muestre que servicios y productos de la empresa son considerados patrimonio cultural. Recomendaciones de los colaboradores de la empresa hacia los turistas cuando este lo solicite para impulsar tanto el mercado y turismo municipal.	Gerente y secretaria.	
Ofrecer y mejorar la calidad de los servicios para el 2026.	Mantener en constante actualización las redes sociales, para así tener más cercanía con los clientes y con posibles visitantes, manteniéndolos informados sobre nuevos cambios implementados en la empresa.	Realizar constantemente publicaciones en las redes sociales.	Publicista.	\$ 20.000.000
	Además implementar la creación de una página web donde las personas puedan ingresar y encontrar toda la información adecuada sobre el Club.	Promocionar la nueva página web.		
		Nuevas estrategias de publicidad por parte del publicista.		

	Adecuar las instalaciones del área de cocina para manejar un buen control de inventarios.	Industrializar el área de cocina para que el manejo de inventarios sea más rápido y así aprovechar el espacio disponible.	Junta directiva y gerente.	
	Uso de herramientas TIC`S para la facilitar el proceso de coordinación en la empresa.	Adquirir un software que se encargue de una evaluación de 360° que por medio de filtros ayude a acortar los resultados para encontrar fácilmente lo que se está buscando. (Software ACSENDO)	Gerente.	
		Capacitar a la gerente y al coordinador de servicios en el uso de software.		
Capacitar el personal de la empresa y optimizar la tecnología para el año 2026.	Capacitar a todo el personal sobre las nuevas tendencias de turismo sostenible.	Mantener informados a los colaboradores sobre el constante cambio que ha traído consigo la pandemia del Covid-19. Capacitar a cada empleado para la ejecución de sus cargos haciendo referencia al turismo sostenible.	Gerente y secretaria.	\$ 5.000.000
	Definir los cargos, funciones y procesos, para mejorar la atención al cliente y ofrecer un excelente servicio.	Desarrollar un manual de procedimientos y funciones que sean claros para cada colaborador. Socializar el manual de procedimientos y funciones con toda la empresa.		
Total				\$ 48.000.000

Nota: Muestra el presupuesto que se requerirá para la ejecución de las estrategias. Elaboración propia.

Control y Evaluación de Estrategias

El proceso de control y evaluación se diseña con el fin de garantizar que la empresa logre sus estrategias propuestas. Las metas en este plan estratégico se establecieron a largo plazo.

Tabla 15. *Evaluación y Control Basado en Indicadores Propuestos de Medición*

Mapa de estrategias. Perspectiva Estratégica.	Objetivo	Estrategias	Resultados esperados	Indicador	Meta.
	Aumentar en un 15% la liquidez de la empresa para el 2026.	Incluir nuevos servicios de acuerdo a las necesidades proyectadas por los clientes. Mejorar el portafolio de productos del restaurante de la empresa.	Incrementar la liquidez de la empresa.	Liquidez aumentada 1 % anual.	Incrementar la liquidez en un 15 % para el 2026.
Perspectiva de Clientes.	Aumentar la satisfacción de los clientes para el 2026.	Mejorar las instalaciones para aumentar la experiencia y el confort de los clientes en su estadía en la empresa. Capacitar a los colaboradores en sus cargos actuales para así de esta manera ofrecer una mejor experiencia a los clientes habituales y a nuevos clientes.	Mejorar la experiencia del cliente y a su vez la fidelización. Mejorar la comunicación con el cliente.	Nivel de satisfacción del cliente satisfecho durante cada año.	Cliente satisfecho para el año 2026.
Perspectiva de Procesos Internos.	Estudiar las necesidades	Generar una experiencia con la cual fidelizar a los		Porcentaje de retrasos= (pedidos con	Retrasos en las operaciones con un

s de los clientes para mejorar la cadena del servicio al cliente	clientes para así de esta manera evitar que se vayan con la competencia.	Fidelización por parte de los clientes.	retrasos/total operaciones) *100	máximo de 5 %.
	Aprovechar el conocimiento que se tiene sobre el sector turismo para así ofrecerles una mejor experiencia a los clientes para asegurar su fidelización.	Aumentar el conocimiento o sobre el turismo	Porcentaje de crecimiento del volumen del turismo= Volumen del turismo 2026/volumen del turismo 2021	Aumentar el volumen del turismo en un 20% para el 2026.
Ofrecer y mejorar la calidad de los servicios para el 2026.	Mantener en constante actualización las redes sociales, para así tener más cercanía con los clientes y con posibles visitantes, manteniéndolos informados sobre nuevos cambios implementados en la empresa. Además Implementar la creación de una página web donde las personas puedan ingresar y encontrar toda la información adecuada sobre el Club.	Aumentar la interacción con los clientes y nuevos prospectos.	Porcentajes de clientes satisfechos=clientes Satisfechos/total clientes) *100	EL 95% de los clientes satisfechos para el 2026.
	Adecuar las instalaciones del área de cocina para manejar un buen	Aumentar la capacidad para compra de materia prima.	Porcentaje de compras=(compras 2026/compras 2021)*100	Incrementar las compras en un 50%

		control de inventarios.			
		Uso de herramientas TIC`S para la facilitar el proceso de coordinación en la empresa.	Aumentar la rotación de materias primas.	Porcentaje de rotación de materia prima= $\frac{\text{rotación de materia prima}}{\text{total de materia prima}} * 100$	Aumentar la rotación de materia prima en un 8 %.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar el personal de la empresa y optimizar la tecnología para el año 2026.	Capacitar a todo el personal sobre las nuevas tendencias de turismo sostenible.	Colaboradores capacitados en el tema de turismo sostenible.	Tasa de porcentaje de colaboradores capacitados= $\frac{\text{colaboradores capacitados}}{\text{total colaboradores}} * 100$	El 100% de los empleados capacitados para el 2022.
		Definir los cargos, funciones y procesos, para mejorar la atención al cliente y ofrecer un excelente servicio.	Mejorar la eficiencia		

Nota: Muestra los objetivos y estrategias con sus respectivos indicadores y metas. (Elaboración propia).

Conclusiones

El proyecto realizado ayudo a conocer la situación actual de la empresa Club de Campo y Pesca S.A. en relación al análisis de los dos entornos importantes que engloban a una organización, como lo son el entorno interno y el entorno externo, en dicho análisis se pudo determinar diversos factores que están afectando o aquellos que podrían afectar a la empresa; también se determinaron las oportunidades y correctivos que la empresa puede tomar para contrarrestar sus amenazas. De acuerdo a lo anteriormente analizado se puede determinar lo siguiente:

El diseño de un plan estratégico para la empresa Club de Campo y Pesca, es necesario para la construcción de estrategias específicas que le permitan desarrollar e implementar herramientas para el lograr el alcance de propósitos y objetivos que tenga la organización en función de su misión.

El diagnóstico realizado a la empresa Club de Campo y Pesca para la identificación y análisis de factores internos y externos de la misma, permitió evidenciar las distintas falencias que presenta la organización principalmente en el área administrativa, ya que las actividades que son llevadas a cabo por la gerencia son realizadas empíricamente y siguiendo un lineamiento de anteriores administraciones, otra falencia es la falta del área de talento humano, esta es la encargada de la gestión de capacitaciones, selección de personal entre otras; la empresa al no contar con dicha área hace que su personal realice sus actividades sin ningún tipo de capacitación o formación.

El Club de Campo y Pesca actualmente no cuenta con un plan de acción ni manual de funciones y procedimientos que le permita saber a cada colaborador con exactitud las actividades

que debe desempeñar y como las debe realizar a cabalidad, esta falencia no le permite a la empresa definir los objetivos y metas a seguir, ya que las funciones están dispersas en la organización evidenciando la ausencia de orientación en este campo.

En el análisis interno se identificó que la empresa no cuenta con los mecanismos de control adecuados en sus procesos administrativos, lo que ocasiona que se ponga en riesgo el manejo de los recursos de la organización.

El análisis del diagnóstico de los factores internos y externos arrojó como resultado que el clima laboral es un factor fuerte dentro de la organización, sin embargo aunque los valores se manejan de la mejor forma en la empresa y se encuentran formalmente estipulados por escrito, sucede de igual manera con la misión, visión y objetivos de la empresa estos no son los adecuados para su modelo de negocio; por tal motivo se hizo necesario reestructurar el perfil empresarial de la organización para que se ajustara al modelo de negocio, también se hizo con el fin de que la gerencia lo comunique y haga conocer a todos los colaboradores.

La competencia en el sector turístico, exactamente en la prestación de servicios en Caicedonia (Valle del Cauca), es alta. Sin embargo, el Club de Campo y Pesca ha logrado ser una de las empresas que sobresalen en el municipio, esto gracias a su trayectoria en el mercado, es reconocida hoy en día por su buena atención al cliente, sus excelentes servicios y su hospitalidad que le ofrecen al cliente permitiendo el crecimiento organizacional.

La empresa debe invertir selectivamente en la diversificación de sus productos; aumentar el presupuesto de publicidad aproximadamente un 5 % sobre las ventas mensuales, es decir, no quedarse simplemente con lo básico sino ir más allá para así poder fidelizar a sus clientes y poder atraer un nuevo público. Además, deben analizar su estructura de costeo, que corresponda

a una forma técnica contable y estándar, ya que el mercado en el cual están ubicados creciendo cada vez más rápido, ocasionando esto que podrían llegar al punto de implementar una nueva estructura de costos.

Recomendaciones

Es necesario que la contadora comience a hacer los registros contables de acuerdo al modelo de negocio de la empresa Club de Campo y Pesca, para así de esta manera facilitar la ejecución del plan estratégico propuesto.

Crear un plan de capacitaciones que abarque todas las necesidades de los cargos o puestos de trabajo de la organización.

Adquirir y mejorar los implementos de seguridad adecuados para los colaboradores, para que puedan ejecutar sus actividades de forma segura.

Establecer un buzón de sugerencias, quejas y reclamos, para que la administración entienda de mejor manera sus clientes.

Diseñar una nueva estructura de costos para desarrollar una estrategia de precios competitiva.

Crear o actualizar el manual de procedimientos para mejorar la calidad de los servicios.

Socializar con todos los colaboradores de la empresa Club de Campo y Pesca S.A la misión, visión, valores, estructura organizacional y el plan estratégico propuesto.

Comentario Generado por el Entrevistado

Gerente de la empresa Club de Campo y Pesca S.A

El plan estratégico realizado para la empresa es un documento pertinente que puede ayudar a mejorar las metas de la organización, ya que la empresa cuenta con una serie de falencias o problemas técnicos, que como equipo de trabajo nos es muy difícil darles solución en su momento.

Por otro lado nos aporta soluciones para realizar mejoras y cambios en la organización, ya que es un documento completo y con información relevante para los problemas que puede presentar la empresa. Las estrategias propuestas en el documento le serán de gran utilidad y beneficio económico a la empresa, ya que son estrategias innovadoras y adaptadas al constante cambio del mercado.

Por ultimo nos ayudara a mejorar las metas y objetivos que nos tenemos trazados a futuro como organización, además es una herramienta valiosa para ser más eficientes en nuestra área administrativa, ya que nos permite implementar nuevos métodos y cambios positivos.

Fuente: Opinión suministrada por la gerente de la empresa Yulieth Rodríguez.

Bibliografía

Arce Tamayo, D. y. (2018). *Biblioteca Digital Universidad del Valle*. Recuperado el 05 de Julio de 2021, de Biblioteca Digital Universidad del Valle:

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/flip/index.jsp?pdf=/bitstream/handle/10893/19320/CB-0536158.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arthur A. Thompson, A. S. (2001). *El Proceso de la Administración Estratégica*. McGraw-Hill.

Cruz, C. A. (2000). *La Necesidad de la Planeación Estratégica en las Organizaciones Industriales Modernas* . Temas de Ciencia y Tecnología .

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación .

Diego J. Garay, D. J. (2014). *Planeación Estratégica para el Sector del Turismo de la Ciudad de Villavicencio*. Villavicencio.

Elvis Gosgot Chuquizuta, J. M. (2018). *Formulación de un Plan Estratégico para la Implementación de las Actividades Turísticas Náuticas en el Lago de Pomacochas*. Chachapoyas, Perú.

Méndez, C. E. (1995). *Metodología de la Investigación 2 Edición* . Bogotá: McGraw Hill.

Muñoz Estrada, M. y. (2020). *Biblioteca Digital Universidad del Valle* . Recuperado el 05 de Julio de 2021, de Biblioteca Digital Universidad del Valle :
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/flip/index.jsp?pdf=/bitstream/handle/10893/19676/0604395.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ojeda, K. M. (2014). *Planeación Estratégica para Lograr un Mejor Servicio al Cliente en los Restaurantes Familiares de la Cabecera Departamental de Totonicapán*. Guatemala .
- Roberto Hernández Sampieri, C. F.-C. (2008). *Metodología de la Investigación* . México: McGraw Hill.
- Samacá, B. M. (2006). *Plan Estratégico para el Sector Empresarial Turístico del Departamento del Amazonas* . Bogota D.C.
- Social, S. d. (13 de Mayo de 2016). *Sistema de Gestión Social e Integral del Valle del Cauca*.
Obtenido de Sistema de Gestión Social e Integral del Valle del Cauca:
<http://sis.valledelcauca.gov.co/plan-desarrollo/caicedonia>
- Talancón, H. P. (2006). Matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategia de intervención en las organizaciones productivas y sociales. En H. P. Talancón, *Matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategia de intervención en las organizaciones productivas y sociales* (págs. 113-130). México.

Anexos

Anexo1. Formato de entrevista dirigido a la gerente del Club de Campo y pesca S.A

Tabla 16. *Formato de entrevista dirigido a la gerente del Club de Campo y pesca S.A*

UNIVERSIDAD DEL VALLE PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 
ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DEL CLUB DE CAMPO Y PESCA S.A. OBJETIVO: Conocer el criterio actual de la gerente del Club de Campo y Pesca S.A, que permita diagnosticar el estado actual de la empresa. NOTA: La información obtenida será utilizada para fines académicos. LUGAR Y FECHA_____ DD___ MM___ AA___
¿La empresa cuenta con una misión?
¿Se ha diseñado la visión de la compañía?
¿La misión y visión se tienen en cuenta en el desarrollo de las operaciones?
¿La empresa formula objetivos estratégicos en coherencia con la misión y la visión?
¿La empresa cuenta con un organigrama definido?
¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

¿Considera usted que la empresa tiene un buen manejo administrativo?
¿Qué falencias considera que tiene la empresa?
¿Son claros los objetivos y descripciones de cada puesto de trabajo?
¿Cuáles cree usted que son los principales factores que motivan a sus empleados?
¿Cómo son las relaciones interpersonales en la empresa?
¿Considera que la empresa está bien posicionada en el mercado de la recreación, la pesca y la comida?
¿Qué diferencia al Club De Campo y Pesca de sus competidores?
¿Cómo considera el servicio al cliente?
¿Quiénes son sus clientes?
¿Cómo se encuentra la empresa en cuanto a infraestructura y equipo?
¿Cree que las condiciones de trabajo son las adecuadas?
¿Cuenta la empresa con buen capital de trabajo?
¿Cómo es la empresa financieramente?
¿Se presentan inconvenientes al momento de obtener los recursos de capital para producción o inversión?

¿Cada cuánto ofrecen el servicio de restaurante, recreación y pesca deportiva?
¿Cómo es la relación de la empresa con sus clientes?
¿Han pensado en ofrecer más servicios a sus clientes?
¿Ha llegado a tener inconvenientes con los proveedores?
¿Por qué cree que se debe que les traigan productos de baja calidad?
¿Qué medida toman para evitar eso?
¿Cómo les afecta el comportamiento del mercado frente al caso de la pandemia mundial que se está viviendo?
¿Usan alguna ayuda tecnológica para el proceso de sus operaciones?
¿En cuestiones legales como se encuentra la empresa?

Nota: Formato de entrevista dirigido a la gerente del Club de Campo y Pesca S.A (Elaboración Propia)

Anexo 2. Formato censo colaboradores del Club de Campo y Pesca S.A

- 1. ¿Cómo se dio cuenta que en la empresa habían puestos de trabajo disponibles?**
 - A. Amigos.
 - B. Contactos de la empresa.
 - C. Publicaciones en redes sociales.
 - D. Publicación por medios de difusión masiva, como: radios periódicos.
 - E. Se acercó personalmente a la empresa.

- 2. ¿Cuál es su nivel de estudio?**
 - A. Primaria
 - B. Secundaria
 - C. Técnico
 - D. Tecnólogo
 - E. Universitario
 - F. Ninguno

- 3. ¿Qué tipo de contratación tiene usted en la empresa Club De Campo y Pesca?**
 - A. Prestación de servicios
 - B. Contrato a Destajo
 - C. Contrato a tiempo definido
 - D. Contrato verbal
 - E. Contrato a término indefinido
 - F. Ninguno

- 4. ¿Qué función desempeña usted dentro de la empresa Club De Campo y Pesca?**
 - A. Gerente
 - B. Revisor Fiscal
 - C. Supervisor
 - D. Secretaria/o
 - E. Contador
 - F. Colaborador

- 5. ¿Su área de trabajo cuenta con la seguridad apropiada para el desempeño de sus labores?**
 - A. Si
 - B. No

- 6. ¿Cuáles son las Fortalezas del Club De Campo y Pesca?**
 - A. Amplio número de proveedores
 - B. Liquidez y capacidad de endeudamiento
 - C. Servicio al cliente
 - D. Clima laboral
 - E. Eficiente dirección de los jefes
 - F. Capacitación al personal
 - G. Motivación al personal

7. ¿Qué considera usted que le hace falta a la Empresa Club De Campo y Pesca?

- A. Las instalaciones adecuadas
- B. Nueva maquinaria e infraestructura
- C. Medidas de control adecuadas
- D. Desarrollo de la descripción de cargos y funciones
- E. Administración y control de inventarios

8. De los siguientes puntos ¿Cuáles cree que son debilidades de la Empresa Club De Campo y Pesca?

- A. Cronograma de actividades
- B. Capacitación de los empleados
- C. Manual de procedimientos
- D. Motivación al personal
- E. Organigrama

9. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar de su área de trabajo?

- A. Jornada laboral
- B. Remuneración para las funciones del cargo
- C. Herramientas de trabajo para el desarrollo de actividades
- D. Espacios físicos
- E. Control de Seguridad y salud

10. ¿Considera usted que la remuneración que recibe está de acuerdo al desarrollo de sus funciones dentro de la Empresa Club De Campo y Pesca?

- A. Si
- B. No

11. ¿En qué le gustaría recibir formación?

- A. En el cargo actual
- B. Atención al Cliente
- C. En manejo de sistemas según el cargo
- D. En motivación
- E. En liderazgo
- F. No responde

12. ¿Cuál cree usted que es la principal razón por la cual los clientes deciden elegir los servicios del Club De Campo y Pesca?

- A. Atención al cliente
- B. Buenos precios
- C. Cumplimiento con sus pedidos
- D. Rapidez en su atención al cliente
- E. No responde

Anexo 3. Formato censo clientes externos

- 1. ¿Cada cuánto frecuenta usted el Club de Campo y Pesca?**
 - A. Cada 8 días.
 - B. Cada 15 días.
 - C. Cada mes.

- 2. ¿Cómo conoció usted la existencia del Club de Campo y Pesca?**
 - A. Televisión.
 - B. Radio.
 - C. Internet o redes sociales.
 - D. Amigos o contactos.

- 3. De los siguientes parámetros ¿Por qué usted prefiere el Club de Campo y Pesca?**
 - A. Por la rapidez en sus servicios.
 - B. Por la antigüedad de la empresa.
 - C. Por su buen servicio al cliente.

- 4. ¿Para usted las instalaciones del Club de Campo y Pesca son las adecuadas para la prestación de sus servicios?**
 - A. Excelente.
 - B. Buena.
 - C. Regular.
 - D. Mala.

- 5. ¿Cuál cree usted que diferencia al Club de Campo y Pesca?**
 - A. Colaboración.
 - B. Orientación al cliente.
 - C. Reconocimiento.
 - D. Trabajo en equipo.
 - E. Eficacia.
 - F.

- 6. ¿Cuál de las siguientes amenazas usted cree que el Club de Campo y Pesca puede tener?**
 - A. Crecimiento de la competencia.
 - B. Pérdida del interés por parte de los clientes.
 - C. Pérdida de clientes.
 - D. Poca adaptación al cambio.
 - E. Aumento de los precios de sus servicios.
 - F. Ninguna.

7. ¿Cuál de los siguientes comportamientos ha percibido usted en el Club de Campo y Pesca?

- A. Poca comunicación entre empleados.
- B. Los colaboradores no acatan órdenes
- C. Poca amabilidad con los clientes.
- D. Mala atención.
- E. Desinterés al momento de atender a un cliente.
- F. Desinterés por el trabajo en equipo.
- G. Ninguna.

8. ¿En algún momento ha tenido usted alguna queja sobre el servicio que le han brindado?

- A. Sí.
- B. No.

9. ¿Cuál debilidad considera que tiene el Club de Campo y Pesca?

- A. Retraso en su orden o pedido
- B. Precios muy altos
- C. Mala atención o servicio
- D. Equivocación en su orden
- E. Ninguna

10. ¿Usted recomendaría el Club de Campo y Pesca?

- A. Sí.
- B. No.