

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA AUMENTAR  
LA COMPETITIVIDAD DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA**

**LICIA IBIS CASTELLON HERRERA  
ANGELICA MARIA VILLA PEREZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de:  
Ingeniero industrial**

**Director:  
LUIS CARLOS ARRAUT  
Ingeniero industrial**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS, D. T Y C.  
2003**

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA AUMENTAR  
LA COMPETITIVIDAD DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA**

**LICIA IBIS CASTELLON HERRERA  
ANGELICA MARIA VILLA PEREZ**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS, D. T Y C.  
2003**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Cartagena de Indias, D. T y C.10 de Abril de 2003

## **AGRADECIMIENTOS**

**Gracias a DIOS por darnos la oportunidad de realizar nuestros sueños y metas, al señor Carlos Romero, por motivarnos y ayudarnos en el desarrollo de esta investigación, a Luis Carlos Arraut por orientarnos en nuestro trabajo, a los directivos y empleados del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, por brindarnos todo el apoyo y por permitir el desarrollo de nuestra tesis de grado.**

A los docentes de nuestra universidad por compartir sus conocimientos y experiencias y a todas aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron para alcanzar esta meta tan importante en nuestras vidas.

*Gracias a mis padres y esposo  
Por su apoyo incondicional,  
Y a Dios por permitir  
el logro de una meta más en mi vida.*

**IBIS.**

A Dios por estar siempre conmigo,  
A mi mamá, abuelos, madrina y hermana por  
Ayudarme en todo y estar cuando los necesitaba,  
A mi novio por darme apoyo en todos los momentos .

**ANGÉLICA**

Cartagena Abril 10 de 2003

Señores

**TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**  
**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA**  
**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
La Ciudad.

Respetados Señores:

Tengo el agrado de presentar a su consideración el proyecto de grado del cual me desempeño como director, titulado: **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA”**, desarrollados por los estudiantes de Ingeniería Industrial **Licia Ibis Castellón Herrera**, Código 9701067 y **Angélica Maria Villa Pérez**, código 9701039 como requisito para optar el título de Ingeniero Industrial.

Atentamente,

---

**LUIS CARLOS ARRAUT**  
Ingeniero Industrial  
Director del Proyecto

**Cartagena Abril 10 de 2003**

Señores

**TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA**

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

La Ciudad.

Respetados Señores:

Con toda atención, nos dirigimos a ustedes, con el fin de presentarles a su consideración, estudio y aprobación, el proyecto de grado titulado **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA”**, como requisito parcial para optar el título de ingeniero industrial.

**Atentamente,**

---

**LICIA IBIS CASTELLÓN HERRERA**  
Código 9701067

---

**ANGÉLICA MARIA VILLA PÉREZ**  
Código 9701039



Cartagena Abril 10 de 2003

Señores

**TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**  
**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA**  
**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
La Ciudad.

Respetados señores:

La presente es para comunicarles que los alumnos **LICIA IBIS CASTELLON H. y ANGELICA M. VILLA P.**, están desarrollando en nuestras instalaciones el proyecto de grado "**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA**", el cual tiene toda nuestra aprobación para que este proyecto se lleve a cabo y se puedan obtener los beneficios esperados.

Atentamente,

---

**CARLOS ROMERO**  
Gerente

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Comanda.	102
Anexo B. Cotización para eventos.	103
Anexo C. Contrato de eventos.	104
Anexo D. Encuesta dirigida al gerente.	105
Anexo E. Encuesta dirigida al jefe de eventos.	114
Anexo F. Encuesta dirigida al jefe de recurso humano.	116
Anexo G. Encuesta realizada a los clientes del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.	117
Anexo H. Encuesta identificación de necesidades de capacitación.	123
Anexo I. Formato evaluación capacitación.	124
Anexo J. Programa de Inducción.	126
Anexo K. Formato evaluación de inducción.	133
Anexo L. Organigrama propuesto.	135
Anexo M. Políticas del desarrollo organizacional	136
Anexo N. Valores corporativos del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.	137

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Perfil de capacidad interna (PCI).	22
Figura 2. ¿Es usted socio, beneficiarios u otros?	43
Figura 3. ¿Con qué frecuencia visita el Club?	43
Figura 4. ¿Con quien visita el Club?	44
Figura 5. ¿Conoce usted ?	44
Figura 6. ¿Utiliza con frecuencia?	45
Figura 7. ¿Utilizó la ultima vez?	45
Figura 8. ¿El precio es una razón por la que usted visita el Club?	46
<b>Figura 9. ¿La variedad de servicios es una razón por la que usted visita el Club?</b>	<b>46</b>
<b>Figura 10. ¿La localización es una razón por la que Usted visita el Club?</b>	<b>47</b>
Figura 11. ¿La limpieza es una razón por la que usted Visita el Club?	47
Figura 12. ¿La calidad es una razón por la que usted Visita el Club?	48
<b>Figura 13. ¿La instalación es una razón por la que usted visita el Club?</b>	<b>48</b>
Figura 14. ¿La atención es una razón por la que usted visita el Club?	49
Figura 15. ¿La cercanía es una razón por la que usted visita el Club?	49
<b>Figura 16. ¿La forma de pago es una razón por la que usted visita el Club?</b>	<b>50</b>
<b>Figura 17. ¿La ultima vez que visitó el Club como fue el servicio prestado?</b>	<b>50</b>
Figura 18. ¿Cómo califica el precio del servicio?	51
Figura 19. ¿Cómo califica la variedad de servicios?	51
Figura 20. ¿Cómo califica la localización?	52
Figura 21. ¿Cómo califica la limpieza?	52
Figura 22. ¿Cómo califica la calidad?	53
Figura 23. ¿Cómo califica las instalaciones?	53
Figura 24. ¿Cómo califica la atención?	54
Figura 25. ¿Cómo califica la cercanía?	54

Figura 26. ¿Cómo califica la forma de pago?	55
Figura 27. ¿Cómo califica la Discoteca?	55
Figura 28. ¿Cómo califica el Bar Bolero?	56
Figura 29. ¿Cómo califica la cancha de tejo?	56
Figura 30. ¿Cómo califica el Kiosco Palmarito?	57
Figura 31. ¿Cómo califica la terraza alta?	57
Figura 32. ¿Cómo califica el salón dorado?	58
Figura 33. ¿Cómo califica los domicilios?	58
Figura 34. ¿Cómo califica el kiosco rincón bohemio?	59
Figura 35. ¿Cómo califica el kiosco bohío?	59
Figura 36. ¿Cómo califica la terraza piscina mirador?	60
Figura 37. ¿Ha festejado alguna vez un evento en el Club?	60
Figura 38. ¿Qué tipo de eventos ha festejado en el Club?	61
Figura 39. ¿Quedó satisfecho con la organización del evento que usted solicitó?	61
Figura 40. ¿Le gustaría que el Club le ofreciera en sus eventos un servicio integral?	62
Figura 41. ¿Qué desearía incluir al paquete de servicios de los eventos?	62
Figura 42. ¿Qué otro servicio le gustaría que el Club le ofreciera?	63
Figura 43. Sugerencias para mejorarlos servicios del Club	63

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Categorías del PCI.	23
Cuadro 2. Diagnóstico de la capacidad directiva.	26
Cuadro 3. Diagnóstico de la capacidad competitiva.	28
Cuadro 4. Diagnóstico de la capacidad tecnológica.	29
Cuadro 5. Diagnóstico de la capacidad del talento humano.	30
Cuadro 6. Diagnóstico externo.	67
Cuadro 7. Estrategias del plan de marketing.	71
Cuadro 8. Análisis DOFA.	75
Cuadro 9. Plan de capacitación del Club.	82
Cuadro 10. Estrategias para capacidad directiva	87
Cuadro 11. Estrategias para capacidad competitiva.	89
Cuadro 12. Estrategias de capacidad técnica y/o tecnológica.	92
Cuadro 13. Estrategia para capacidad de talento humano.	93
Cuadro 14. Estrategias para fuerzas del entorno.	94
Cuadro 15. Seguimiento estratégico.	98
Cuadro 16. Servicios formalizados (tres pasos del servicio).	100

### **Artículo 105.**

La corporación se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado y no pueden ser explotados comercialmente sin su previa autorización.

## GLOSARIO.

**ANÁLISIS DOFA:** análisis estratégico con el que se detectan fortalezas y debilidades de una empresa, y amenazas y oportunidades que existen en su contexto.

**VENTAJA COMPETITIVA:** ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

**POSICIONAMIENTO:** Proceso de ubicar los productos y las marcas en la mente de los consumidores.

**AMENAZAS:** acontecimientos sociales, económicos, tecnológicos, etc; que son potencialmente dañinas para la posición competitiva actual o futura de la empresa.

**DEBILIDADES:** son las funciones en la organización que limitan o impiden el logro de los resultados que se espera alcanzar.

**ESTRATEGIA:** es un gran plan hecho a la luz de lo que se cree que el contrario va hacer o deja de hacer.

**FORTALEZAS:** son las actividades internas que la compañía realiza especialmente bien.

**OPORTUNIDADES:** son las tendencias sociales, económicas, políticas, legales, competitivas, tecnológicas, etc, que pueden y deben ser aprovechadas por la empresa para alcanzar resultados exitosos.

**RECURSOS :** humano, técnico, económico, tiempo, información.

**PRINCIPIOS CORPORATIVOS:** son el conjunto de creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización.

**PLAN DE ACCION:** son tareas que debe realizar cada área en una organización para especificar las estrategias con el fin de evaluarlas y hacerle su respectivo seguimiento.

**INDICE DE GESTIÓN:** resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

**CLIENTES:** persona o compañía que por su lealtad hace uso de un bien o servicio.



## RESUMEN DE TRABAJO DE GRADO

### **TITULO.**

"DISEÑO E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA"

### **AUTORES**

LICIA IBIS CASTELLÓN HERRERA COD. 9701067

ANGELICA MARIA VILLA PEREZ COD.9701039

### **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Diseñar e implementar estrategias en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena, para obtener un posicionamiento y aumentar la competitividad de este, por medio de un análisis interno y externo de la organización.

### **METODOLOGÍA**

**Fuentes Primarias.** Esta información se obtendrá por medio de encuestas que se realizaran en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena , por medio de entrevista y observaciones realizadas al personal de la empresa y en las instalaciones.

**Fuentes Secundarias.** Para el proyecto, las fuentes secundarias se obtendrán de libros, folletos, documentos, internet, revistas, pertenecientes a la empresa, así como otros recursos bibliográficos en las diferentes bibliotecas de la ciudad de Cartagena.

**Tipo de investigación.** En este análisis se aplicará la investigación descriptiva, ya que esta permite procesar y analizar la información a través de métodos de los cuales se pueden adquirir resultados óptimos.

## **RESULTADOS**

★ Gracias a la información obtenida al realizar el diagnóstico estratégico del Club Na (análisis interno, análisis externo y análisis DOFA), se plantearon estrategias en las que se espera mejorar en el servicio de tal forma que el Club sea más competitivo y logre un posicionamiento en el mercado meta.

★ Los empleados del Club no tienen un enfoque hacia el cliente, ya que estos desarrollan su trabajo de acuerdo a las funciones del cargo sin tener en cuenta la satisfacción total del cliente.

★ En el Club Naval de Suboficiales de Cartagena, los principios corporativos no son totalmente conocidos y manipulados por los empleados, por lo tanto no poseen una directriz en el desarrollo de su trabajo y no tienen un gran sentido de pertenencia hacia el Club.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. ASPECTOS GENERALES DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA	14
1.1 RESEÑA HISTORICA	14
1.2 LOCALIZACIÓN	14
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	15
1.4 FUNCIÓN Y CONFORMACIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS	16
1.5 FUNCIÓN Y CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA	16

1.6	CLIENTES	17
1.7	SERVICIOS QUE OFRECE	17
1.7.1	Horario de los servicios.	18
1.7.2	Procesos de los servicios	19
1.7.2.1	Eventos	19
1.7.2.2	Forma de pago	20
2.	ANÁLISIS INTERNO	21
2.1	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	22
2.1.1	Capacidad Directiva	23
2.1.1.1	Planeación.	24
2.1.1.2	Dirección.	24
2.1.1.3	Control.	25
2.1.2	Capacidad competitiva	27
2.1.2.1	Calidad del servicio.	27
2.1.2.2	Publicidad.	27
2.1.2.3	Precios.	27
2.1.3	Capacidad técnica o tecnológica.	28
2.1.3.1	Infraestructura tecnológica.	28
2.1.3.2	Infraestructura física.	28
2.1.4	Capacidad del talento humano	29
2.1.4.1	Nivel académico.	29

2.1.4.2	Experiencia técnica.	29
2.1.4.3	Capacitación.	29
2.1.4.4	Estabilidad.	30
2.1.4.5	Motivación.	30
3.	ANALISIS DEL MERCADO	31
3.1	MARCO CONCEPTUAL	31
3.1.1	La mercadotecnia de los servicios.	31
3.1.2	¿Qué es la mercadotecnia de los servicios?	31
3.2	OBJETIVOS	32
3.2.1	Objetivo general.	32
3.2.2	Objetivos específicos.	32
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
3.4	DISEÑO DEL CUESTIONARIO	33
3.5	PROCESO DE MUESTREO	34
3.5.1	Muestreo para los clientes	35
3.5.1.1	Definición de la población	35
3.5.1.2	Especificación del marco muestral	35
3.5.1.3	Método para seleccionar la unidad muestral	35
3.5.1.4	Determinación del tamaño de la muestra	36
3.6	RAZONES POR LAS CUALES SE DISEÑO CADA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO	37
3.7	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	43

3.8	ANALISIS EXTERNO DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA	64
3.8.1	Fuerzas del entorno.	64
3.8.1.1	Rivalidad competitiva.	64
3.8.1.2	Poder negociador de los compradores.	64
3.8.1.3	Poder negociador de los proveedores.	64
3.8.1.4	Presión de productos y/o servicios sustitutos.	65
3.8.2	Factores económicos.	65
3.8.2.1	Recesión económica.	65
3.8.2.2	Inflación.	65
3.8.3	Factores políticos.	65
3.8.3.1	Violencia.	65
3.8.3.2	Elecciones.	65
3.8.4	Factores geográficos.	65
3.8.4.1	Ubicación nacional.	65
3.8.4.2	Ubicación local.	66
3.9	PLAN DE MARKETING PARA EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA	68
3.9.1	Objetivos del plan de marketing	68
3.9.1.1	Objetivo general del Plan de Marketing.	68
3.9.1.2	Objetivos específicos del Plan de Marketing.	68
3.9.2	Mercadeo en el interior del club naval de Suboficiales de Cartagena.	68

3.9.3	Estrategias de mercadeo.	69
3.9.3.1	Estrategias de mercadeo aplicadas en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena.	69
4.	DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS	74
4.1	ANALISIS DOFA	74
4.2	OBJETIVO DE LAS ESTRATEGIAS	77
4.2.1	Objetivo general de las estrategias.	77
4.2.2	Objetivos específicos de las estrategias	77
4.3	ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO	77
4.3.1	Estrategias para la capacidad directiva	77
4.3.1.1	Planeación, dirección y control	77
4.3.2	Estrategias para la capacidad competitiva	78
4.3.2.1	Calidad del servicio	78
4.3.2.2	Publicidad	79
4.3.2.3	Precios	80
4.3.3	Estrategias para la capacidad técnica o Tecnológica	80
4.3.3.1	Infraestructura física y tecnológica	80
4.3.4	Estrategias para la capacidad del talento humano	80
4.3.4.1	Capacitación	80
4.4	ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS EXTERNO	84
4.4.1	Estrategias para las fuerzas del entorno	84
4.4.2	Estrategias para el factor económico	85

4.4.3 Estrategias para el factor político	85
4.4.4 Estrategias para el factor geográfico	85
5. SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO	86
5.1 INDICES DE GESTIÓN	86
5.1.1 Clasificación de los índices de gestión	86
5.2 REQUISITOS DEL SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO	97
5.3 ¿CÓMO REALIZAR EL SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO?	97
6. CONCLUSIONES	99
7. RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	



## INTRODUCCIÓN

En un comienzo los clubes sociales eran considerados sociedades políticas, pero con el transcurrir del tiempo ganaron terreno en la vida social del hombre y se expandieron rápidamente.

Así nacieron los clubes en el sentido moderno, es decir lugares para que los pocos elegidos se reunieran en sitios que comenzaron a extenderse por todo el planeta llegando a la versión que existe hoy de los clubes sociales.

En el mercado se encuentran clubes sociales para todos los gustos, pero son los servicios que ofrecen, los llamados valores agregados lo que los diferencia de los otros y en esa medida, son preferidos o no por los hombres y mujeres de negocios o los altos ejecutivos y sus familias.

Ya sea para los negocios o para la recreación los clubes siguen conservando el mismo objetivo para lo cual se crearon: ofrecer un lugar adecuado de reunión para sus asociados, promover los lazos de amistad, servir como sitio de presentación de un negocio, divertirse, etc.

En Bogotá se encuentran quizás los clubes más importantes del país desde los dedicados estrictamente a servir como centro de negocios hasta los orientados a ofrecer un espacio de recreación y deporte para sus asociados.

Al igual que los de Bogotá, el resto de los clubes del país se vieron fuertemente afectados por la crisis económica, algunos más que otros, pero en términos generales la mayoría ha sobrevivido a la restricción monetaria.

Es por esto que todos los clubes están generando diferentes estrategias enfocadas ya sea al cliente y/o al servicio, que les permita ser más competitivos y productivos aumentando así sus ingresos y rentabilidad.

En la actualidad las empresas están enfocadas en la satisfacción del cliente, por esto deben centrar sus actividades para cubrir todas las expectativas de estos.

Para lograr este objetivo muchas empresas se apoyan en los planes estratégicos los cuales le brinda herramientas que ofrecen una ventaja competitiva con respecto a otras empresas que se están desarrollando en el mismo medio, y un alto reconocimiento por parte de sus clientes que se traduce en lealtad incondicional por parte de ellos; estos también son un mecanismo que proyecta a la empresa en un futuro, proveen dificultades e identifican posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse.

Este proyecto se basa en el diseño de un plan estratégico, del cual se obtienen numerosos beneficios, tales como desarrollar estrategias para la empresa y una serie de metas que permitan evaluarlo, dar posibles soluciones a potenciales problemas que la empresa pueda enfrentar,

evaluar el estado actual y futuro de la empresa y del entorno en que esta opera.

## **1. ASPECTOS GENERALES DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA**

### **1.1 RESEÑA HISTORICA**

Aproximadamente en 1962, nace la idea de fundar un club para suboficiales, la cual era incentivada en encontrar un sitio de reunión con el fin de compartir en las horas de descanso, ya que no se contaba con un lugar debidamente acondicionado para tal fin en la ciudad de Cartagena.

Un grupo de suboficiales, encabezados por el Suboficial Ladrón de Guevara, toman la iniciativa fundando un club denominado “**CLUB NEPTUNO**” con sede en una casa arrendada en inmediaciones del barrio El Cabrero el cual tuvo una buena acogida por parte de los Suboficiales de la Armada Nacional.

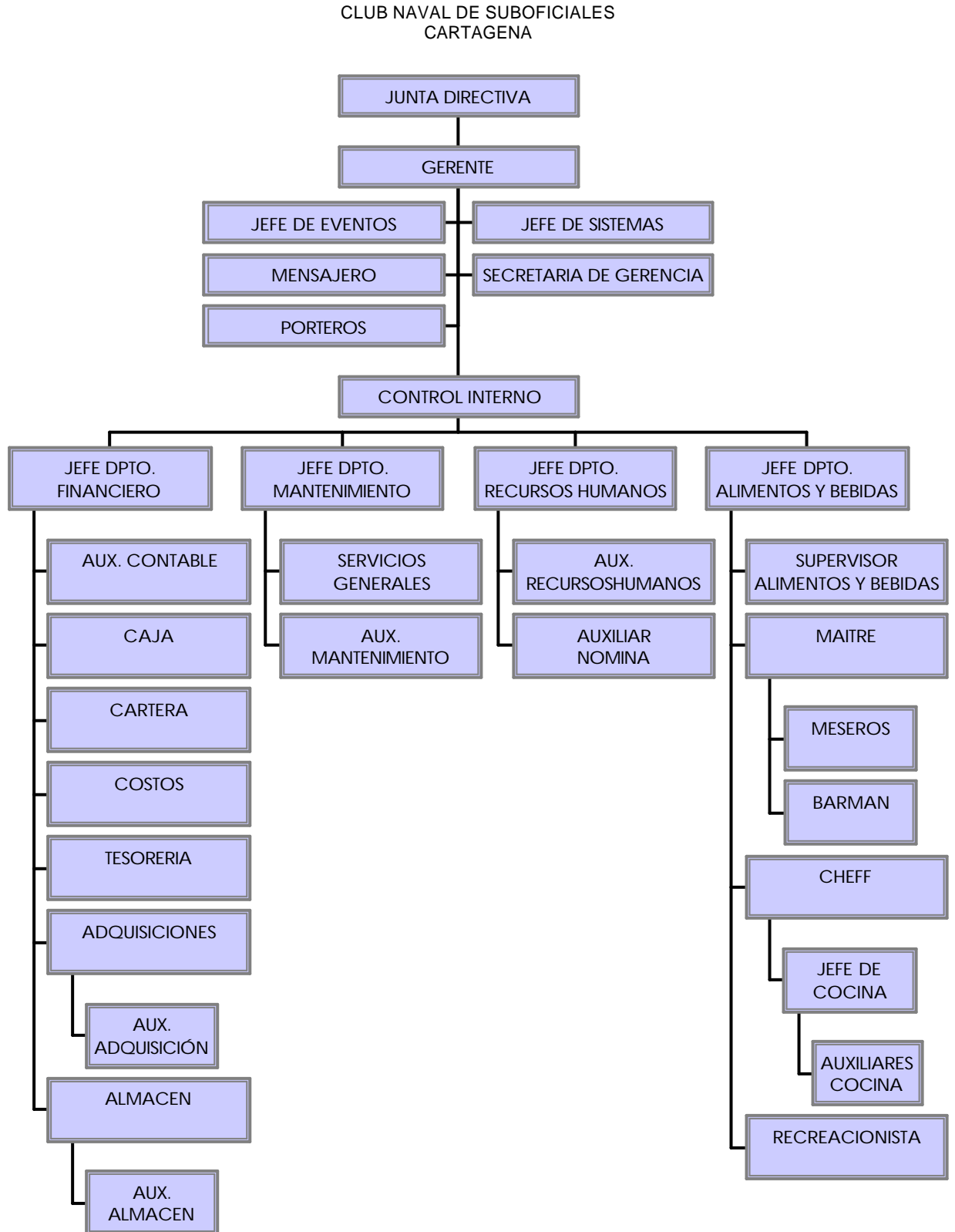
Debido al gran impacto que tuvo el “**CLUP NEPTUNO**”, su capacidad del servicio prestado no era suficiente, ni la mas apropiada, por esto el 20 de Julio de 1963 “se toma la decisión por parte del Almirante Lemaitre de buscar un terreno adecuado para su adquisición y construcción del llamado en ese entonces **CLUB DEPORTIVO NAVAL DE SUBOFICIALES**”, ubicado finalmente en el barrio de Crespo.

La primera reunión efectuada en el “**CLUB DEPORTIVO NAVAL DE SUBOFICIALES**” se llevo a cabo en 1965, estando todavía las instalaciones en obra negra y en 1966 empieza a funcionar el club con todos sus servicios, cumpliendo un sueño que comenzó 4 años atrás.

### **1.2 LOCALIZACIÓN**

En la actualidad el Club Naval de Suboficiales se encuentra ubicado en Crespo Calle 72, Avenida 10, Vía la Boquilla Kilómetro 1, con un área disponible de 5015 m<sup>2</sup>.

### 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL



#### **1.4 FUNCIÓN Y CONFORMACIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

La Asamblea General de Socios es el máximo órgano de la administración, la constituyen los accionistas reunidos en el quórum y en las condiciones previstas en los estatutos. Sus decisiones son de obligatorio cumplimiento para todos los asociados. Las reuniones ordinarias se efectúan por lo menos una vez al año.

#### **1.5 FUNCIÓN Y CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA**

La función de la junta directiva es velar por el correcto empleo de los recursos asignados en los presupuestos, así como propender por un buen servicio, así mismo autorizar las compras de bienes y/o servicios mayores de 10 millones de pesos.

La junta directiva es un órgano de dirección y lo constituyen los cinco siguientes comités:

- ★ **COMITÉ TÉCNICO** : Comisión o junta de personas delegados por la junta directiva y que poseen un grado de conocimiento técnico, con el fin de asesorar en la compra de equipos y en la ejecución de obras civiles.
- ★ **COMITÉ DE DEPORTE Y RECREACIÓN** : Comisión o junta de personas delegados por la junta directiva, con el fin de coordinar y llevar a cabo diferentes actividades o programas deportivos y recreativos en pro de mantener unidos a todos los asociados.
- ★ **COMITÉ DISCIPLINARIO** : Comisión o junta de personas delegados por la junta directiva, con el fin de vigilar las actuaciones disciplinarias de sus socios o asociados e imponer sanciones cuando dichas actuaciones lo ameriten.
- ★ **COMITÉ ADMISIONES** : Comisión o junta de personas delegados por la junta directiva, con el fin de evaluar el personal de socios en uso de buen retiro que solicita seguir siendo socio del club.
- ★ **COMITÉ CULTURAL** : Comisión o junta de personas delegados por la junta directiva, con el fin de coordinar y llevar a cabo diferentes estructuras sociales en pro de mantener unidos a todos sus asociados.

#### **GRUPO DE TRABAJO**

- ★ **COMITÉ TÉCNICO**  
JT. ANDRADE SÁNCHEZ JAIRO  
SJ. PAEZ SALAVARRIETA ANGEL  
S1. ALANDETE CABARCAS EDINSON
- ★ **COMITÉ DE DEPORTE Y RECREACIÓN**  
S2. MERCADO PÉREZ FERNAN

★ COMITÉ DISCIPLINARIO  
JT (R) GALVIS ROJAS JORGE ELIÉCER  
JT. HERNÁNDEZ MARTÍN JOSÉ  
SM. ESLAVA CACERES DIEGO

★ COMITÉ ADMISIONES  
SJ. MUÑOZ TORRES HEVER  
SM. ESLAVA CACERES DIEGO

★ COMITÉ CULTURAL  
JT. PUERTO DUARTE LUIN  
S1. SANABRA TRIANA ESSENOVER

### **1.6 CLIENTES**

El club naval de suboficiales es una organización privada cuyos clientes principales son los suboficiales de la armada nacional. Actualmente se cuenta con 6.530 socios en toda Colombia y en Cartagena con 1300 socios aproximadamente.

### **1.7 SERVICIOS QUE OFRECE**

En el Club Naval de Suboficiales encontrará todas las condiciones de espacio, tranquilidad, atención especializada y ayudas necesarias para seminarios, matrimonios, quinceañeros, cumpleaños, grados, primeras comuniones, integraciones, convivencias, fiestas de empresas, recreaciones, almuerzos, cenas, mesas redondas, foros, conferencias, encuentros de parejas.

- ★ Kioscos.
- ★ Restaurante.
- ★ Bar.
- ★ Discoteca.
- ★ Piscina con tobogán.
- ★ Piscina para niños.
- ★ Polideportivo(voleibol, básquetball, tejo, micro)
- ★ Eventos.
- ★ Pista de baile.
- ★ Concha acústica.
- ★ Bar bolero.

★ TERRAZA ALTA : área con capacidad para 150 personas con vista al mar, ambiente familiar, brisa ,espacio para grupos musicales, bar.

★ TERRAZA BAJA : área extensa con capacidad para 300 personas. Disponibilidad de pista de baile, además, una gran concha acústica, la cual podrá utilizar para sus animaciones, orquesta y equipo de sonido.

★ KIOSKO PALMARITO : capacidad para 150 personas ,bajo techo de palma, servicio de bar, fácil acceso al parque infantil y a las piscinas-tobogán.

★ BAR BOLERO : área con capacidad para 30 personas, ideal para pequeñas reuniones, cócteles. Música suave y romántica.

★ KIOSKO RINCÓN BOHEMIO : capacidad para 100 personas con acceso a la piscina de niños, canchas de tejo, micro, voleibol y básquetbol.

★ TERRAZA PISCINA MIRADOR : capacidad para 150 personas exquisita brisa marina, romántico ambiente nocturno con vista hacia el mar y a la bocana, paisaje especial para fotografías, filmaciones, bar inmediato, acceso a la piscina y al tobogán.

★ SALÓN DORADO : área con capacidad para 60 personas en donde se disfruta de exquisitos platos internacionales y nacionales

★ KIOSKO EL BOHÍO : capacidad de 80 personas, acceso a la playa, ambiente familiar, brisa marina.

★ DISCOTECA : área con capacidad para 150 personas, aire acondicionado, juegos de luces.

★ PARQUE INFANTIL : área con capacidad para 50 niños. Cuenta con sube y baja, columpios, rodadero, carrusel, pasamanos. Tenemos personal con experiencia en manejo de niños y primeros auxilios, contamos con alquiler y venta de gorros y vestidos de baños para niños.

#### **1.7.1 Horario de los servicios.**

★ DISCOTECA : Viernes, Sábado, Domingo y Lunes Festivo.

★ BAR BOLERO : Viernes, Sábado y Domingo.

★ CANCHA DE TEJO : Viernes, Sábado y Domingo.

★ KIOSKOS Y BAR : Viernes, Sábado y Domingo.

★ DOMICILIO : Viernes, Sábado y Domingo.

★ TERRAZA ALTA : Domingo.

★ SALÓN DORADO : Viernes, Sábado y Domingo.

**1.7.2 Procesos de los servicios.** El proceso para prestar un servicio en general en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena, se lleva de la misma forma :

1. La persona se identifica en la portería en un libro de control donde muestra su carnet o cédula militar , si trae invitados debe registrar el numero de personar que ingresan.
2. Pasa a la dependencia que esté en servicio y al que pueda entrar.
3. Toma la mesa disponible y solicita el servicio al mesero.
4. El mesero diligencia la comanda (Anexo A) y el socio la firma.
5. Caja confirma el registro y se queda con una comanda, la otra se le da al socio y una ultima para la dependencia.

**1.7.2.1 Eventos.** En el Club Naval de Suboficiales de Cartagena este servicio incluye los diferentes menús, bebidas y la opción de decoración si esta es requerida por el cliente.

El proceso para solicitar este servicio es el siguiente :

1. El socio o beneficiario cotiza el evento.
- 2 La persona encargada de eventos propone todos los menús y bebidas, según el evento que se está cotizando, por medio de un documento Anexo B.
- 3 El socio o beneficiario confirma la cotización y cancela el 50 % del evento en la cuenta de ahorros # 56050591 de BANCAFE .
- 4 El socio o beneficiario lleva recibo de consignación a la encargada de eventos y se entrega contrato (Anexo C) al cliente para confirmar todos los servicios que se le van a prestar al cliente.
- 5 El cliente firma el contrato y queda confirmada la fecha del evento.
- 6 La encargada de eventos saca 7 fotocopias del contrato las cuales se reparten de la siguiente manera:
  - ★ 1 fotocopia para eventos.
  - ★ 1 fotocopia para el contratante .
  - ★ 5 fotocopias para alimentos y bebidas, las cuales se reparten así:
    - 2 fotocopias para cocina: 1 para el chef y 1 para el encargado de cocina.

- 1 fotocopia entrega a maitre encargado de todo el montaje, sillas, cristalería, mantelería.
- 1 fotocopia para el encargado de la dependencia en donde se va a prestar el servicio.
- 1 fotocopia para alimentos y bebidas.

**1.7.2.2 Forma de pago.** Para los socios, deben consignar el 50% por adelantado y el otro 50% se le saca por nómina o lo cancelan al finalizar el evento.

Los que no son socios deben consignar el 50 % por adelantado y el 50% restante al finalizar el evento.



## 2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de una organización consiste en evaluar su situación presente; en el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es la auditoría de una organización. Cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que se requiere para revisar y actualizar las estrategias presentes.

El análisis interno es un proceso en el cual se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización o compañía.

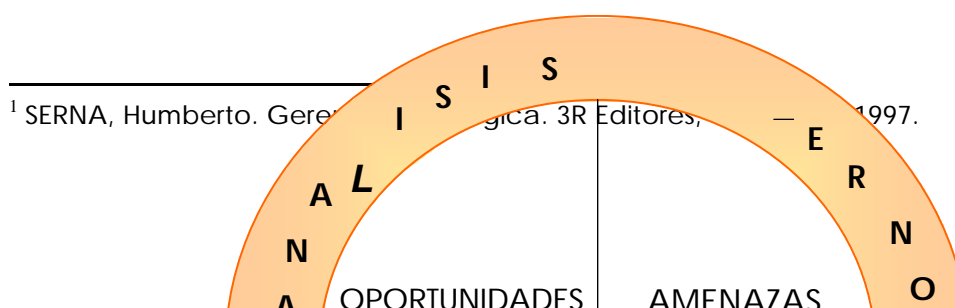
El análisis lo integran el desarrollo de:

- b. **Capacidad Directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiéndose como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.
- c. **Capacidad Competitiva:** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto o servicio, exclusividad, portafolio de productos o servicios, participación en el mercado, cubrimiento, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente.
- d. **Capacidad Financiera:** Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.
- e. **Capacidad Técnica o Tecnológica:** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a los servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- f. **Capacidad de Talento Humano:** Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.<sup>1</sup>

### 2.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Una de las herramientas importantes para analizar internamente una empresa es el PCI (perfil de capacidad interna)(ver cuadro 1); este nos ayuda a evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo(ver figura 1). Para este estudio se utilizará esta herramienta ya que involucra en él todos los factores que afectan la operación corporativa del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.

## Figura 1. Perfil de Capacidad Interna



El PCI examina 5 categorías a saber :

1. Capacidad Directiva.
2. Capacidad Competitiva(o de mercadeo)
3. Capacidad Financiera.
4. Capacidad Tecnológica (Producción).
5. Capacidad del Talento Humano.

En cuanto a este estudio respecta tomaremos en cuenta la capacidad directiva, la capacidad competitiva, capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano ya que el estudio esta enfocado a estos cuatro aspectos principalmente.

El perfil de fortalezas y debilidades se representan gráficamente mediante la calificación de la fortaleza y / o debilidad con relación a su grado (A.M.B.) para luego será valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto-Medio-Bajo.

Alto: los factores y criterios que intervienen en esta fortaleza o debilidad tienen una calificación encima del 50%.

Medio: los factores y criterios que intervienen en esta fortaleza o debilidad tiene una calificación del 50%.

Bajo: los factores y criterios que intervienen en esta fortaleza o debilidad tiene una calificación por debajo del 50%.

**Cuadro 1. Categorías del PCI**

Calificación / Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>1. DIRECTIVA</b>									
<b>2. COMPETITIVA</b>									
<b>3. FINANCIERA</b>									
<b>4. TECNOLOGICA</b>									

<b>5. T. HUMANO</b>									
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

El análisis de la empresa nos ayudará a conocer la situación del Club Naval de Suboficiales de Cartagena frente al mercado. Para saber si se alcanzaron las metas que la organización se propone se deben determinar las necesidades y deseos de su mercado y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

**2.1.1 Capacidad Directiva.** Para el análisis de esta capacidad, se encuestó (ver Anexo D) al Gerente del Club Naval de Suboficiales, ya que es la persona que maneja la información que a esta capacidad compete.

**2.1.1.1 Planeación.** Es la gestión que se realiza en forma organizada y sistemática con el fin de anticiparse a los diferentes escenarios que se presentan en la empresa.

En la actualidad el Club Naval de Suboficiales de Cartagena se encuentra en una etapa de reestructuración administrativa, por lo cual se están haciendo cambios en cuanto a planear, organizar, dirigir y controlar se refiere; pese a esto, aún se presentan muchas debilidades en las que hay que trabajar rigurosamente para convertirlas en fortalezas. Podemos citar algunas debilidades como por ejemplo:

- \* No se ha definido una metodología para realizar la planeación del Club.
- \* El Club no pronostica y analiza las tendencias relevantes en el entorno económico, social tecnológico, etc.
- \* A pesar de que el Club posee una misión y visión definida, éstas no son divulgadas eficientemente.
- \* El Club no posee un plan estratégico que lo ayude hacer más competitivo.
- \* El Club no ha definido índices de gestión que confronten las metas planeadas con el desempeño logrado.

Planear es estar en alerta para tener un futuro prospero y exitoso; para lograrlo se requiere de mucho esfuerzo, dedicación, tiempo y colaboración por parte de todo el personal de la organización para poder cumplir con los objetivos trazados.

**2.1.1.2 Dirección.** Es el proceso de designar funciones, repartir autoridad, responsabilidad y recursos necesarios a todos los colaboradores de la organización, para que la empresa marche en forma eficiente.

En la actualidad, la dirección del Club ha venido desempeñando muy bien sus funciones directivas con miras a un mejoramiento de este.

**Liderazgo.** Este factor consiste en como influye la dirección directa e indirectamente sobre los empleados para que busquen la buena disposición y entusiasmo en el alcance de las metas.

La aptitud que tenga las directivas de la organización es muy valiosa porque esta se ve reflejada en la tolerancia, reconocimiento y la confianza con su personal de trabajo, características propias de una dirección que trabaja bajo los enfoques de liderazgo.

Se puede considerar que esto es una debilidad en el Club; aunque se estén haciendo muchos esfuerzos hay que trabajar arduamente para que este concepto sea acogido por todo el personal del Club, para que cuando en el día de mañana se presenten dificultades sean capaces de buscar soluciones de manera unilateral.

**Comunicación.** Es aquí donde se demuestra como es transmitida la información entre los empleados de la organización.

Los objetivos del Club son dados a conocer en un alto porcentaje, pero se trabajan de forma individual por cada departamento, convirtiendo esto en una debilidad para el Club, que conlleva a que no exista comunicación interdepartamental.

**Trabajo en equipo.** En el Club Naval de Suboficiales de Cartagena, no se ha estimulado al personal para que trabajen juntos y así logren un objetivo común; en tal caso se considera una debilidad porque este es un factor importante para el buen desempeño del empleado y para beneficio propio del Club,

**2.1.1.3 Control.** Por medio de esta actividad se asegurara que las herramientas y procesos estén acorde con lo planeado, indicando que porcentaje de su día laboral se destina a esta actividad, bien sea comparando o iniciando acciones correctivas.

En cuanto a controlar se trata el club esta trabajado en este proceso, sin embargo se puede considerar como una debilidad porque en esta causa se encuentran flaquezas como:

- \* No se han definido objetivos de control.
- \* No existen sistemas de control
- \* No se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas.

**Cuadro 2. Diagnóstico de la Capacidad Directiva**

CAPACIDAD DIRECTIVA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZA			DEBILIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>1. PLANEACION</b>									
Metodología				X			X		
Pronóstico de tendencias					X				X
Divulgación de misión y visión					X			X	
Plan estratégico				X				X	

Índices de gestión					X			X	
<b>2. DIRECCION</b>	X							X	
Liderazgo					X				
Comunicación					X				
T. en equipo					X				
<b>3. CONTROL</b>									
Objetivos					X			X	
Sistemas					X			X	
Parámetros						X			X

**2.1.2 Capacidad competitiva.** Para el análisis de esta capacidad se realizó una encuesta(ver Anexo E) a la persona encargada del Departamento de Eventos en el Club Naval de Suboficiales, ya que es la persona que maneja la información relacionada con esta capacidad.

**2.1.2.1 Calidad del servicio.** La calidad en los productos y/o servicios se evidencia en el grado de aceptación y satisfacción que demuestran los clientes luego de haber recibido uno de los servicios que ofrece el Club.

De acuerdo a una investigación de mercado que se hizo , se demostró que la calidad en el servicio presenta fallas en la forma como se presta este, lo cual indica que es uno de los puntos débiles del Club

Es importante destacar que el Club posee otras ventajas que son importante, pero la calidad en el servicio es una variable principal, la cual no hay que descuidar.

Entre los principales puntos negativos que se encontraron fueron:

- \* Satisfacción del cliente.
- \* Atención de meseros.
- \* Facturación.
- \* Silletería.

**2.1.2.2 Publicidad.** Es definido como todo medio publicitario para la captación del cliente.

Una de las desventajas que posee el Club de Suboficiales de Cartagena es que no hace ninguna tipo de publicidad, solo cuando se va a efectuar algún tipo de evento especial.

Es importante anotar que los clientes son otra forma de publicidad dependiendo de la calidad de servicio que se le preste; por eso se considera una debilidad.

**2.1.2.3 Precios.** Esto se refiere a que tan alto son los precios comparados con los que ofrece la competencia.

Uno de los puntos fuertes del Club son los precios que este ofrece; para hacer esta afirmación el departamento de mercadeo y eventos ha realizado estudios e investigaciones cuyo resultado confirma lo anteriormente explicado.

**Cuadro 3. Diagnóstico de la Capacidad Competitiva**

CAPACIDAD COMPETITIVA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZA			DEBILIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>1. CALIDAD DEL SERVICIO</b>									
Satisfacción del cliente					X			X	
Atención de meseros					X			X	
Sillete ría						X			X
Facturación						X			X
<b>2. PUBLICIDAD</b>					X				X
<b>3. PRECIOS</b>		X					X	X	

### 2.1.3 Capacidad técnica o tecnológica.

**2.1.3.1 Infraestructura tecnológica.** Después de haber estudiado este factor a fondo se podrá anotar que si los equipos que se están utilizando para lograr el producto final son los mas adecuados o no.

En cuanto a la infraestructura tecnológica se puede decir que es una fortaleza de bajo impacto, ya que este va de acuerdo a las necesidades del Club.

**2.1.3.2 Infraestructura física.** A pesar de que el Club cuenta con amplias instalaciones se presentan debilidades: falta de adecuación de los espacios físicos de algunos servicios que presta el Club, como son la terraza piscina mirador y la cancha de tejo; y flaquezas en la presentación de silleterías y el menaje del club

**Cuadro 4. Diagnóstico de la Capacidad Tecnológica**

CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLOGICA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZA			DEBILIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. INFRAESTRUCTURA TECNOLOGICA		X							X
2. INFRAESTRUCTURA FISICA					X				X

**2.1.4 Capacidad del talento humano.** Se realizó una encuesta(ver Anexo F) al jefe de Recursos Humanos del Club Naval de Suboficiales para el análisis detallado de la Gestión del Talento Humano.

**2.1.4.1 Nivel académico.** El nivel académico de los empleados es un factor muy importante para saber si están de acuerdo con sus funciones.

En anteriores administraciones para la admisión del personal, el nivel académico no era muy relevante, porque los empleados ingresaban al Club por recomendación o cualquier otro factor; con el actual gerente el enfoque ha cambiado, porque hoy en día el nivel académico es muy importante para que el personal pueda desempeñarse bien en su cargo, acorde con las funciones asignadas.

**2.1.4.2 Experiencia técnica.** Los empleados del Club Naval de Suboficiales de Cartagena cuentan con experiencia técnica, porque para aspirar a un cargo es necesario que tengan conocimiento y experiencia mínima de dos años.

**2.1.4.3 Capacitación.** Esta variable evaluará el interés que muestran los empleados en actualizar sus conocimientos.

El departamento de Recursos Humanos del Club Naval de Suboficiales maneja las capacitaciones a los empleados según las programaciones con la ARP de prevención y promoción de acuerdo a la actividad que desempeña el trabajador ,y capacitaciones con el SENA.

**2.1.4.4 Estabilidad.** Que tan estables son los puestos o cargos del Club Naval de Suboficiales de Cartagena.

Este factor se puede considerar como una fortaleza, porque la rotación de personal es mínima y a pesar que la crisis económica del país asecha cada vez más, no es motivo para el despido de personal.

**2.1.4.5 Motivación.** Este elemento refleja el comportamiento y desarrollo del personal en su respectiva área y función.

La motivación en el Club esta enmarcada en pagos a tiempo y completos, facilidades para préstamos, anticipación de pagos, celebración de cumpleaños; y por incentivos como viajes, anquetas y distinciones.

**Cuadro 5. Diagnóstico de la Capacidad del Talento Humano**

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	<i>FORTALEZA</i>			<i>DEBILIDADES</i>					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. NIVEL ACADEMICO		X						X	
2. EXPERIENCIA TÉCNICA		X							X
3. CAPACITACION	X							X	
4. ESTABILIDAD	X						X		
5. MOTIVACION		X							X



### 3. ANALISIS DEL MERCADO

#### 3.1 MARCO CONCEPTUAL

El objetivo central de este análisis es determinar: la existencia real de clientes para el servicio, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, el entorno económico y social en el cual se actúa, los comportamientos del consumidor, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo.

**3.1.1 La mercadotecnia de los servicios.** En un principio, la mercadotecnia se desarrollo para vender productos físicos, pero este enfoque tradicional pasaba por alto muchas otras cosas que también se comercializan.

Hoy en día la mercadotecnia ha incrementado su enfoque incluyendo en todos los aspectos lo que es la mercadotecnia de los servicios; entendiendo como servicio la actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y es esencialmente intangible. La venta de un servicio representa problemas específicos y exige soluciones específicas de mercadotecnia.

**3.1.2 ¿Qué es la mercadotecnia de los servicios?** En primera instancia definiremos lo que es mercadotecnia. Es un conjunto de actividades que incluyen la planeación, el diseño de productos o servicios, la fijación de precios, la promoción y la distribución de los bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

Analizando la definición de mercadotecnia, nos damos cuenta que es un sistema integral ya que empieza en la planeación y finaliza en el momento en que el cliente, al usar un producto o servicio, queda satisfecho.

En una empresa de servicio, el cliente interactúa con el prestador de servicios, cuya calidad es incierta y variable. El resultado del servicio se ve afectado no solo por el proveedor, sino por todo el proceso auxiliar de producción. Por eso, la mercadotecnia de servicios exige mas que las cuatro P tradicionales (promoción, plaza, precio, producto) de la mercadotecnia; también son necesarias la mercadotecnia interna y la mercadotecnia interactiva.

La **mercadotecnia interna** implica que la empresa prestadora deservicios capacite y motive de manera efectiva a los empleados que se relacionan con los clientes y a todo el personal de apoyo para que trabajen en equipo al proveer la satisfacción del cliente.

En la **mercadotecnia interactiva** la calidad percibida del servicio depende en gran medida de la calidad de la interacción entre comprador y vendedor. En la mercadotecnia de productos, la calidad del producto rara vez depende de la fabricación de éste, pero en la mercadotecnia de servicios, la calidad depende tanto del servicio como el de la manera en que se proporciona.

En la actualidad, con el incremento de la competencia, el alza de los costos, el descenso de la productividad y la disminución en la calidad, cada vez mas prestadores de servicios se interesan por la mercadotecnia. A este respecto se enfrentan a tareas como es el incremento de la diferenciación competitiva, la calidad del servicio y la productividad.

## **3.2 OBJETIVOS**

**3.2.1 Objetivo general.** Determinar las necesidades de los socios o beneficiarios por medio de una investigación de mercados, con el fin de analizar los servicios prestados por el Club para mejorar la calidad de estos.

### **3.2.2 Objetivos específicos.**

1. Analizar y evaluar la situación del mercado consumidor (socios o beneficiarios) del Club Naval de Suboficiales de la ciudad de Cartagena.
2. Evaluar si el servicio prestado por el Club Naval de Suboficiales, satisface las expectativas y necesidades del consumidor.

## **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación especifica la clase de información que debe ser recolectada, las fuentes de datos y el procedimiento de recolección de estos.

Para la realización del estudio que se elaborará en el Club Naval de Suboficiales, se empeará la investigación descriptiva, ya que esta permite procesar y analizar la información a través de métodos de los cuales se pueden adquirir resultados óptimos.

Además esta permite sacar conclusiones y demostrar hipótesis; y de esta forma satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

Es importante realizar un plan bien estructurado, acerca de lo que se va averiguar con el fin que haya una concordancia con los datos que se recolecten.

### **3.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

El cuestionario es el esquema formalizado para recopilar la información de los encuestados que contiene las preguntas a realizar y los espacios destinados a las respuestas; es decir, es la traducción de los objetivos informativos de la investigación en preguntas específicas.

El diseño del cuestionario es un elemento clave en el proceso de realización de una encuesta en gran medida condicionada a lo acertado que sea el diseño de las preguntas. De ahí el conocido tópico que la realización del cuestionario es más un arte que una técnica, pues no existen principios que garanticen la elaboración de un cuestionario efectivo y eficiente. El diseño del cuestionario es más una técnica aprendida por el investigador a través de su experiencia y realmente de esta experiencia acumulada han surgido una serie de reglas o pautas que pueden ser de gran utilidad para diseñar un cuestionario y que hacen referencia al tipo o formato de preguntas a utilizar, a su redacción y al orden o secuencia de las mismas.

El elemento básico del cuestionario, como se deduce claramente de su nombre, son las preguntas. Es por ello que la bondad de un cuestionario depende de la clase de preguntas empleadas en él y de su adecuada formulación. Desde el punto de vista de la investigación de mercados, las preguntas de un cuestionario son la expresión en forma interrogativa de las variables empíricas o indicadores respecto a los cuales interesa obtener información mediante la encuesta. Por tanto, las preguntas del cuestionario se subdividen en respuestas, que son los elementos de variación o categorías de la variable a que se refiere la pregunta. Existe una amplia topología de preguntas y diversas formas de clasificación; por ello y sin ánimo de ser exhaustivo nos centraremos en los diferentes tipos de preguntas que se utilizaron para el cuestionario que se le efectuó a los socios y/o beneficiarios.

**Preguntas abiertas:** Son aquellas en las que no se establece ningún tipo de respuesta, dejando esta al libre arbitrio del encuestado. Es decir, la respuesta del encuestado no está previamente definida y el encuestador se limita a registrar al pie de la letra la contestación obtenida.

**Preguntas cerradas:** Son las que el encuestado se limita a elegir una o varias de las respuestas definidas previamente en el cuestionario; las respuestas se conocen a priori y están totalmente precodificadas.

En las preguntas cerradas, a su vez podemos distinguir entre:

**Preguntas dicotómicas:** Son las que tienen dos únicas respuestas.

**Preguntas de abanico de respuestas:** Son aquellas en las que el encuestado debe elegir entre un determinado número de respuestas posibles.

**Preguntas de escala subjetiva:** Son aquellas en que las preguntas se gradúan en intensidad creciente o decreciente sobre el punto de información deseado. Es decir, el encuestado se posiciona subjetivamente respecto a las diferentes categorías de respuesta. (¿Qué le parece...? Bien Mal Peor)

**Preguntas de escala subjetiva numérica:** Son similares a las anteriores pero con posiciones numéricas.

**Preguntas cuadro:** Se utilizan principalmente para obtener más de una información que se recoge normalmente en cuadros de doble entrada.

Hay otro tipo de preguntas que tienen unas funciones especiales dentro del cuestionario, que constituyen mecanismos especiales de indagación o sirven a distintos fines de información.

**Pregunta filtro:** Son preguntas cerradas, con pocas opciones (normalmente son preguntas dicotómicas) de cuyas respuestas depende hacer o no preguntas

posteriores. En definitiva, este tipo de preguntas constituyen una bifurcación en el cuestionario.

**Preguntas de inconsistencia:** Son preguntas similares a las de control que tiene por objeto comprobar la consistencia de las respuestas del entrevistado. Se trata de preguntas similares, pero redactadas de distinta forma, que se sitúan espaciadas entre sí para ver si las respuestas de ambas preguntas son congruentes.

**Preguntas de introducción o de contacto:** Son las que se hacen para iniciar el cuestionario o para pasar de un tema a otro al objeto de crear un clima de confianza y de interés en el entrevistado.

### 3.5 PROCESO DE MUESTREO

Sin el muestreo, el análisis del mercado no existiría tal como lo conocemos actualmente. Virtualmente cada estudio de investigación de mercados requiere de la selección de algún tipo de muestra.

Los pasos generales para seleccionar una muestra son los que se presentan a continuación:

**Paso 1: Definir la población.** En esta primera etapa se define la población, de donde se extraerá la muestra, en términos de: elemento muestral, unidad muestral extensión y tiempo.

**Paso 2: Identificar el marco muestral.** Es decir, detallar el medio que va a servir para representar o describir las unidades muestrales que conforman la población y de donde se seleccionará la muestra.

**Paso 3: Especificar el método para seleccionar las unidades muestrales.** Es decir, en esta fase se precisa el procedimiento que se seguirá para seleccionar las unidades muestrales.

**Paso 4: Determinar el tamaño de la muestra.** En esta etapa se define el número de elementos muestrales que harán parte de la muestra.

**Paso 5: Especificar el plan de muestreo.** En esta etapa se entran a especificar los procedimientos operacionales para la selección de las unidades muestrales.

**Paso 6: Selección de la muestra.** Comprende toda al labor de campo desarrollada para contactar a los elementos muestrales y obtener de ellos los datos requeridos.

#### 3.5.1 Muestreo para los clientes

**3.5.1.1 Definición de la población.** Una población o universo, como también se llama, es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. Una población adecuadamente designada se debe definir en términos de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

Para este análisis, la población es el número de afiliados al Club de Suboficiales en la ciudad de Cartagena: 1300 aproximadamente.

**3.5.1.2 Especificación del marco muestral.** Un marco muestral es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso de muestreo. En la etapa final se extrae la muestra real de esta lista.

Una vez que se haya especificado la población, se procede a buscar un buen marco muestral. Con frecuencia, la disponibilidad de un marco muestral define la población, puesto que no existe un perfecto ajuste entre la población y el marco.

Para nuestro análisis el marco muestral es el listado de todos los socios del Club Naval de Suboficiales en la ciudad de Cartagena.

**3.51.3 Método para seleccionar la unidad muestral.** Las unidades muestrales pueden ser seleccionadas en una variedad de maneras. Los procedimientos pueden ser agrupados en dos grandes clases de métodos de muestreo: Muestreo Probabilístico y Muestreo no Probabilístico.

En el muestreo probabilístico cada unidad tiene una oportunidad conocida de ser incluida en la muestra y las unidades muestrales son seleccionadas al azar. El muestreo probabilístico de iguales oportunidades es solo un caso especial del muestreo probabilístico que recibe el nombre de *muestreo aleatorio simple (M.A.S.)*. El muestreo probabilístico nos permite calcular el grado de hasta el cual el valor de la muestra puede diferir de la población de interés. Esta diferencia recibe el nombre de error muestral.

En el muestreo no probabilístico la selección de un elemento de la población para que forme parte de la muestra se basa, en parte, en el criterio del investigador o del entrevistador de campo. No existe oportunidad conocida por cualquier elemento particular de la población que se ha seleccionado. Por consiguiente no podemos calcular el error muestral que ha ocurrido. No conocemos si los estimados de la muestra calculados a partir de una muestra no probabilística son exactos o no.

El método que se utilizará en este estudio para determinar la unidad muestral es el muestreo probabilístico que a su vez se subdivide en el *muestreo aleatorio simple (M.A.S.)*.

**3.5.1.4 Determinación del tamaño de la muestra.** La muestra es el subconjunto de unidades de la población, escogido para aplicarle la medición e inferir los parámetros poblacionales.

Para determinar el tamaño de la muestra, en este caso el número de socios afiliados en la ciudad de Cartagena, se utilizará el muestreo aleatorio simple (M.A.S.) con población finita.

El muestreo aleatorio simple es el muestreo en el cual cada unidad muestral tiene una probabilidad conocida e igual de ser incluida en la muestra, y en el que las unidades son seleccionadas una por una, por medio de un proceso de muestreo de una sola etapa.

El muestreo aleatorio simple esta libre de errores de selección muestral, ya que no se favorece a ninguna unidad en particular. También permite medir la precisión de los resultados de la muestra en términos probabilísticos.

Se determinará el tamaño de la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{s^2}{\quad}$$

$$\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}$$

n = Tamaño de la muestra  
 $S^2$  = Varianza  
 N = Tamaño de la Poblac  
 e = Error Máximo Permit  
 Z = Nivel de Confianza

$$n = \frac{0.40^2}{0.047^2 + \frac{0.40^2}{1.96^2 \cdot 1300}}$$

**n = 229**

### 3.6 RAZONES POR LAS CUALES SE DISEÑO CADA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO

1. ¿Es usted?

Socio                       Beneficiario                       Otros

Esta es una pregunta filtro diseñada con el propósito de realizar la encuesta a personas que tengan un conocimiento amplio del tema; en este caso los socios y/o beneficiarios que asisten al Club para disfrutar de algún servicio.

2. Con que frecuencia visita usted el Club.

Todos los fines de semana

Algunos fines de semana

Pocos fines de semana

No visita el Club

La evaluación de uso es una información exclusiva para evaluar que tan atractivo es el mercado objetivo.

3. Usted visita el Club.

- Solo
- Con sus hijos
- Con su cónyuge
- Con otros familiares
- Con amigos
- Con compañeros trabajos
- Con otras personas

Conocer quien acompaña al socio y/o beneficiario, nos permite determinar por quien es influenciada a utilizar el servicio del Club.

4. Marque con una " X" los servicios que aparecen en la Tabla.

	Discoteca	Bar Bolero	Cancha de Tejo	Kiosco Palamrito	Terraza Alta	Salón Dorado	Domicilios	Kiosco Rincón Bohemio	Kiosco el Bohío	Terraza Piscina Mirador
<b>Conoce usted</b>										
Utiliza con frecuencia										
Utilizó la ultima vez										

Este cuadro es necesario para conocer el posicionamiento y la participación en el mercado de los diferentes servicios utilizados por los socios y/o beneficiarios, cuáles son los preferidos por ellos y cuáles utilizaron la última vez que visitaron el Club.

5. Razones por las que usted visita el Club.

ITEMS	CALIFICACIÓN (INCIDENCIA EN DECISION)				
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	No influye
Precio					
Variedad de Servicios					
Localización					
Limpieza					
Calidad					
Instalación					
Atención					
Cercanía					
Forma de Pago					

En esta pregunta se pretende conocer los factores que inciden en la decisión de los socios y/o beneficiarios para elegir el Club de Suboficiales. Permite conocer cual es el concepto que tiene el socio y/o beneficiario a cerca del Club.

6. ¿La ultima vez que visitó el Club como fue el servicio prestado?.

- Mejor de lo que esperaba
- No tan bien como esperaba
- Más o menos igual a lo que esperaba
- No fue lo que usted esperaba

Esta interrogación pretende medir que tan conforme esta el entrevistado con el servicio que le prestó el Club la última vez que lo visitó.



7. Califique los siguientes ITEMS con una F si es un punto Fuerte o con D si es un punto Débil del servicio prestado por el Club y N si No responde.

ITEMS	CALIFICACION		
	D	F	N
Precio			
Variedad de Servicios			
Localización			
Limpieza			
Calidad			
Instalación			
Atención			
Cercanía			
Formas de Pago			

Es muy importante conocer la opinión que las personas tienen sobre el servicio que presta el Club.

8. ¿De los servicios que ha utilizado del Club cual le parece mejor?. La calificación varía desde el número 1 a 5 (5-Excelente, 4-Bueno, 3-Regular, 2-Malo, 1-Pésimo).

SERVICIOS	CALIFICACIÓN
Discoteca	_____
Bar Bolero	_____
Cancha de Tejo	_____
Kiosco Palmarito	_____
Terraza Alta	_____
Salón Dorado	_____
Domicilios	_____
Kiosco Rincón Bohemio	_____
Kiosco el Bohío	_____
Terraza piscina mirador	_____

Con esta pregunta se pretende conocer, cual es la opinión de los encuestados de cada uno de los servicios que ofrece el Club.

9. ¿Ha festejado alguna vez un evento en el Club?

SI

NO

Si su respuesta es SI entonces continúe con el cuestionario, si es No continúe con la pregunta #14.

Por medio de este interrogante se procura conocer cuantos socios y/o beneficiarios utilizan el servicio de eventos que ofrece el Club.

10. Qué tipo de eventos ha festejado en el Club

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| Matrimonios         | <input type="checkbox"/> |
| Quinceañeros        | <input type="checkbox"/> |
| Cumpleaños          | <input type="checkbox"/> |
| Primeras comuniones | <input type="checkbox"/> |
| Grados              | <input type="checkbox"/> |
| Integraciones       | <input type="checkbox"/> |
| Bautizos            | <input type="checkbox"/> |
| Otros               | <input type="checkbox"/> |

Esta pregunta permite conocer que tipo de eventos usualmente celebran los socios y/o beneficiarios.

11. ¿Quedó satisfecho con la organización del evento que usted solicitó?

SI

NO

Por qué?

---

Aquí se pretende describir si los esfuerzos que el departamento de eventos hace para que estos queden bien organizados es necesario, o si se necesita de un esfuerzo mayor.

12. ¿Le gustaría que el Club le ofreciera en sus eventos un servicio integral (decoración, música, animación, etc)?

SI

NO

Por medio de esta pregunta se pretende conocer si el socio y/o beneficiario esta conforme con el paquete de eventos que ofrece el Club

13. ¿Qué desearía incluir al paquete de servicios de los eventos que ofrece el Club?

Esta pregunta permite que el socio y/o beneficiario que realice cualquier tipo de eventos en el Club, haga su aporte en cuanto al paquete de servicios de los eventos que este le brinda.

14. ¿Qué otro(s) servicio(s) le gustaría que el Club le ofreciera?

Esta pregunta permite que el encuestado haga su aporte en cuanto a la inclusión de algún servicio que le gustaría que el Club le ofreciera.

15. ¿Qué sugerencia daría para mejorar la prestación de los servicios del Club?

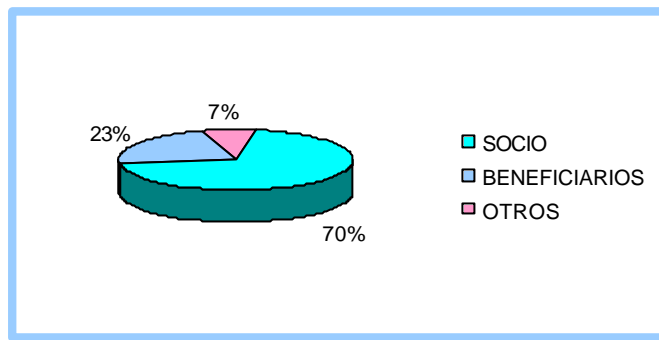
Este dato es necesario para saber cuáles son las contribuciones que el socio realiza para beneficio propio y del Club en general.

### **3.7 RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Según la encuesta efectuada a los socios y/o beneficiarios del Club naval de Suboficiales de Cartagena arrojó los diferentes resultados presentados a continuación:

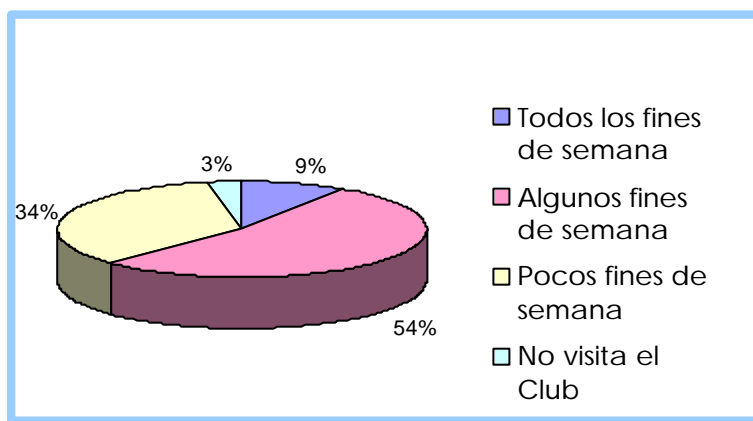
En la interrogación número uno de la encuesta en la que se pregunta si es socio beneficiario u otros se obtuvo el siguiente resultado:

**Figura 2. ¿Es usted socio, beneficiarios u otros?**



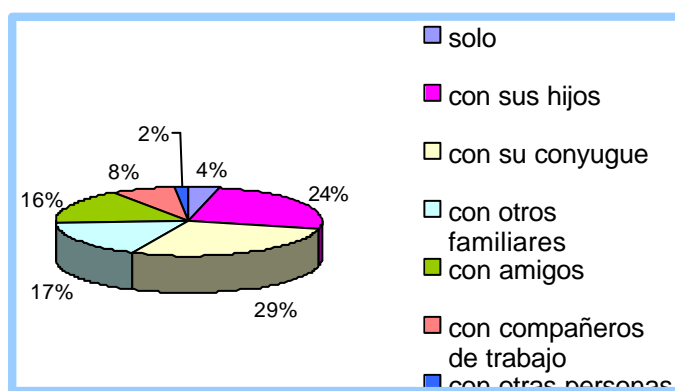
La figura 2 muestra que el mayor porcentaje de las personas encuestadas son socios con un 80%, seguidos por los beneficiarios quienes son el 23% de los encuestados y que una mínima parte son personas invitadas.

**Figura 3. ¿Con qué frecuencia visita el Club?**



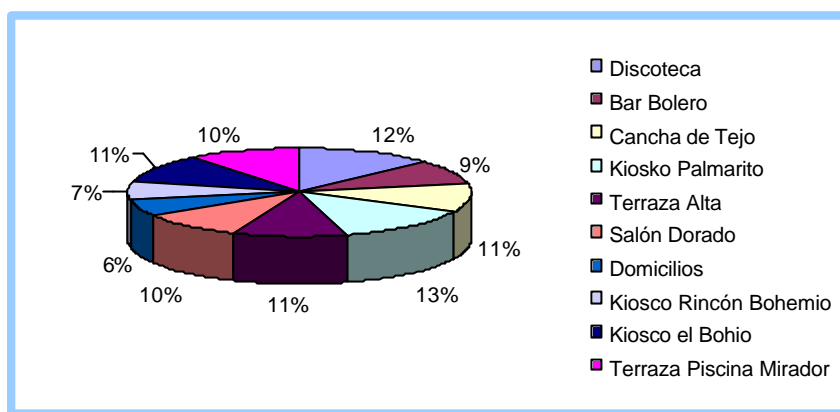
La figura 3 nos indica que la mayoría de los encuestados visita el Club algunos fines de semana y pocos fines de semana, por lo tanto se deben generar estrategias para que visiten más seguido el Club.

**Figura 4. ¿Con quien visita el Club?**



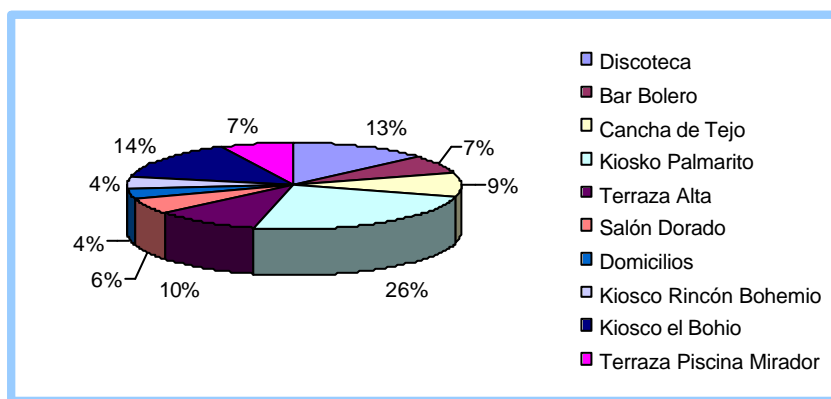
La figura 4 indica que la mayor parte de los encuestados visitan el Club con su cónyuge o con sus hijos, indicando que el ambiente es mas que todo familiar, por esto se deben desarrollar taticas para recreación familiar.

**Figura 5. ¿Conoce usted los siguientes servicios?**



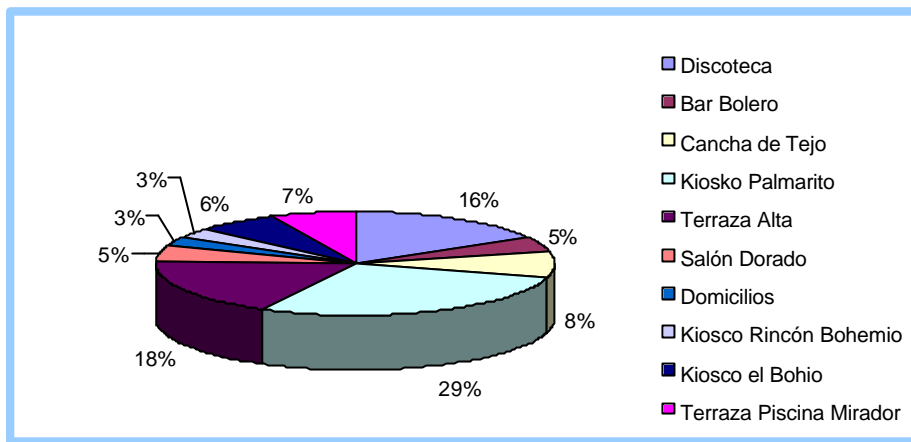
La figura 5 muestra claramente que el servicio que mas identifican con nombre y ubicación los encuestados es el Kiosco Palmarito y el Kiosco rincón bohemio.

**Figura 6. ¿Utiliza con frecuencia los siguientes servicios?**



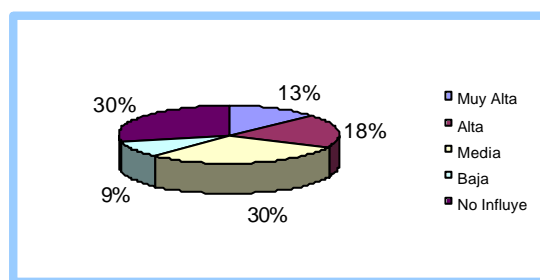
La figura 6 indica que el servicio más utilizado por los encuestados es el Kiosco Palmarito, con esto podemos decir que es el que mejor se acomoda a sus necesidades y expectativas y el mas gustoso para ellos, por lo tanto hay que generar tácticas para que los otros servicios también sean de la atención del cliente y los utilicen.

**Figura 7. ¿Utilizó la ultima vez los siguientes servicios?**



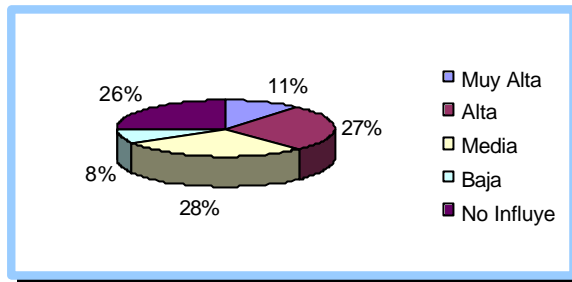
La figura 7 muestra claramente que el servicio que los encuestados utilizaron en su ultima visita es el Kiosco Palmarito confirmando su agrado por este y por las comodidades que para ellos representan todo lleva a concluir que se debe trabajar más en los otros servicios para que todos sean utilizados frecuentemente por los clientes. Se debe tener en cuenta que si el cliente prefiere, utilizar conoce el servicio de Kiosco Palmarito debe entonces tratar de mejorar el servicio, presentación para que supere estelas expectativas de los clientes y no tengan queja ni vació alguno en su visita al Club.

**Figura 8. ¿El precio es una razón por la que usted visita el Club?**



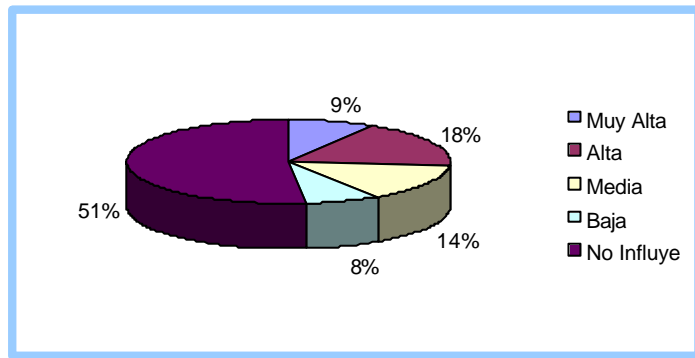
La figura 8 indica que el precio no afecta, ni favorece la decisión de visitarlo por parte de los encuestados ,pero, es por esta misma razón que se deben manejar precios competitivos que no afecten las relaciones de los actuales clientes y sigan satisfechos con los precios que se le ofrecen en los servicios.

**Figura 9. ¿La variedad de servicios es una razón por la que usted visita el Club?**



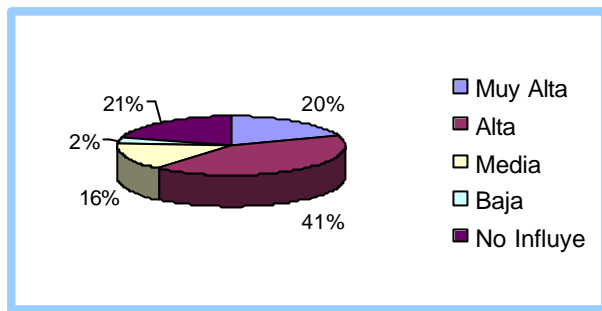
La figura 9 indica que la opinión de los encuestados está muy dividida: algunos les influye la variedad de servicios en el Club para visitarlo y a otros no, pero esto no quiere decir que se debe estancar en ofrecer al cliente nuevos servicios; siempre se debe innovar y mostrar nuevas alternativas que pongan al Club en un buen nivel con respecto a los de este mismo sector.

**Figura 10. ¿La localización es una razón por la que usted visita el Club?**



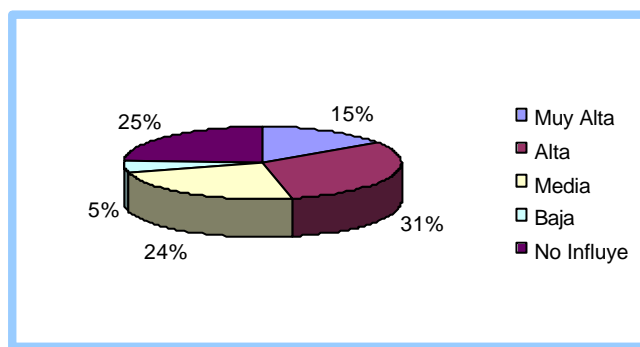
La figura 10 indica que la localización del Club no afecta en la decisión de visitarlo, por lo que se puede afirmar que su ubicación es un punto favorable para que los clientes quieran utilizar los servicios que se ofrecen en el Club y no preferir otros lugares.

**Figura 11. ¿La limpieza es una razón por la que usted visita el Club?**



La figura 11 indica que la limpieza del Club es un factor decisivo por el cual los encuestados visitan a este, pero se debe tener en cuenta que a pesar que es un punto favorable, es un factor que no se debe descuidar, ya que es esencial en la presentación de los servicios a los clientes.

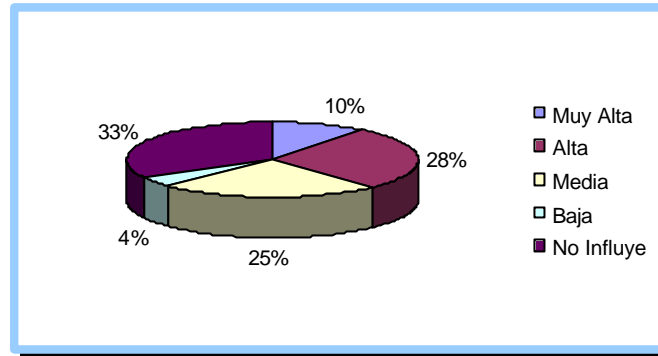
**Figura 12. ¿La calidad es una razón por la que usted visita el Club?**



La figura 12 muestra que la calidad con que se le presta el servicio al cliente si es tomada en cuenta en su decisión de visitar el Club es por esta razón que siempre a el cliente se le debe tratar y servir de manera que se superen las expectativas de este y quede totalmente satisfecho con los servicios.

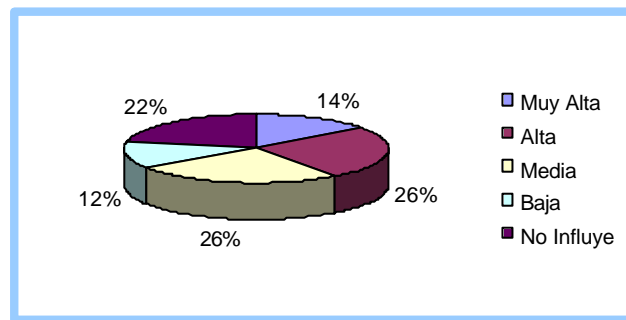
**Figura 13. ¿La instalación es una razón por la que usted visita el Club?**





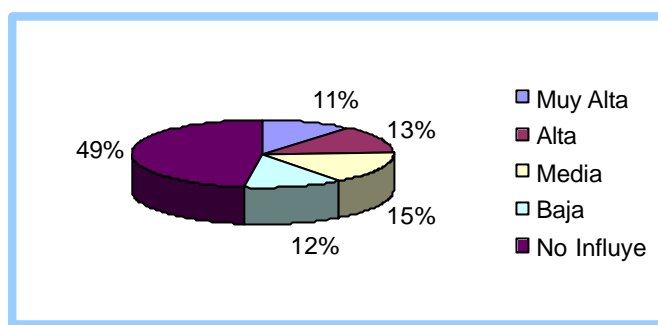
La figura 13 indica que esta dividida la opinión de los clientes con respecto a las instalaciones como factor decisivo en su visita al Club, para algunos esto no influye y para otros es una de las razones por las que va a el Club. Esto nos da una señal para que se trabaje más en la buena presentación de las instalaciones, llevando a que sea mas agradable a el cliente su estadía en el Club.

Figura 14. ¿La atención es una razón por la que usted visita el Club?



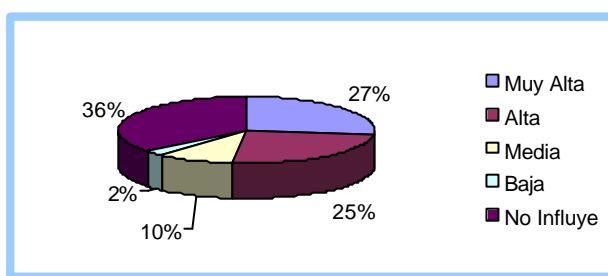
La figura 14 indica que para el cliente es esencial como es atendido en el Club y que de esto depende su decisión en visitarlo o no, por lo que los empleados que tienen contacto directo con estos deben trabajar más en la forma como llegan al cliente y satisfacen sus necesidades para que se sientan lo mejor atendidos posible y vuelvan a utilizar los servicios que el Club les ofrece.

Figura 15. ¿La cercanía es una razón por la que usted visita el Club?



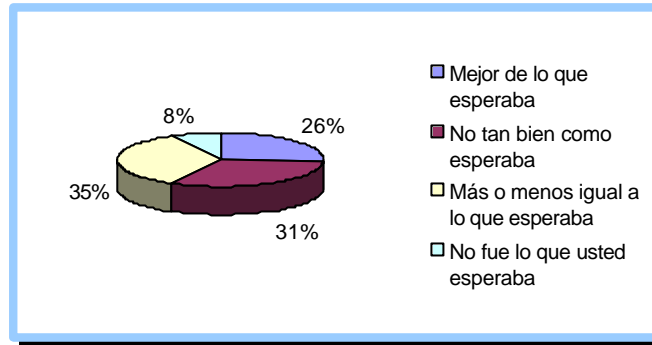
La figura 15 muestra que para la mayoría de los encuestados la cercanía del Club no influye en su decisión de visitarlo.

Figura 16. ¿La forma de pago es una razón por la que usted visita el Club?



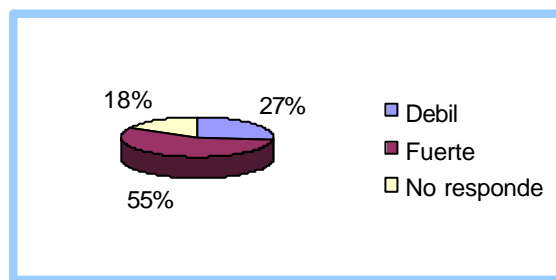
La figura 16 indica que la forma de pago no influye como factor decisivo en visitar el Club, pero para otro porcentaje si influye la forma de pago.

Figura 17. ¿La ultima vez que visitó el Club como fue el servicio prestado?



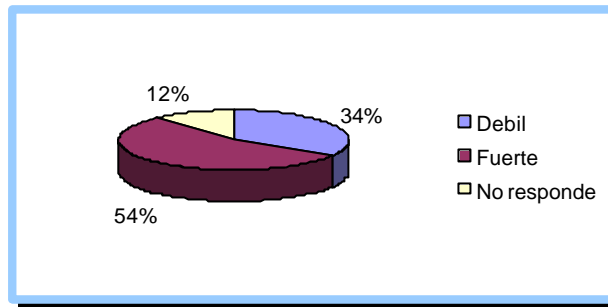
La figura 17 muestra que los encuestados el servicio que se les presto la ultima vez que visitaron el club fue mas o menos igual a lo que se lo imaginaban o no tan bien como lo esperaban, por lo tanto hay que trabajar y generar estrategias para satisfacer completamente al cliente y supere las expectativas en la forma como se le presta el servicio.

**Figura 18. ¿Cómo califica el precio del servicio?**



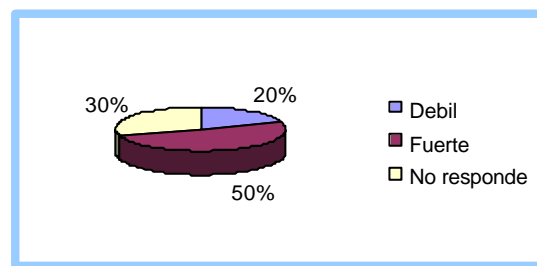
La figura 18 muestra que par los clientes el precio del servicio es un punto fuerte ,por lo tanto hay que seguir tratar de trabajar con precios que sean cómodos para los clientes y para el Club.

**Figura 19. ¿Cómo califica la variedad de servicios?**



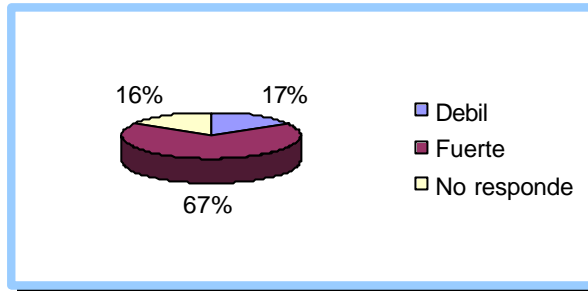
La figura 19 muestra que la variedad de servicios es un punto a favor para el Club y que es de agrado para los clientes, sin embargo siempre se debe tener servicios nuevos que ofrecer para estar actualizados con los nuevos cambios globales.

**Figura 20. ¿Cómo califica la localización?**



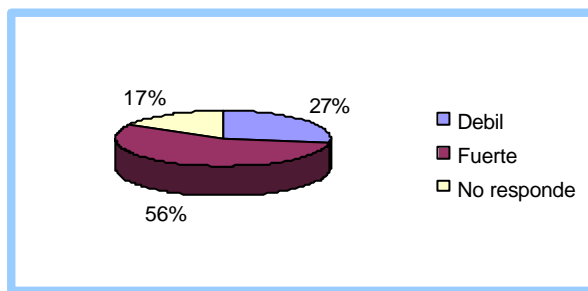
La figura 20 indica que la localización es un punto a favor del Club, lo que representa un factor para generar estrategias y tácticas para mejorar e implementar los servicios que ofrece.

**Figura 21. ¿Cómo califica la limpieza?**



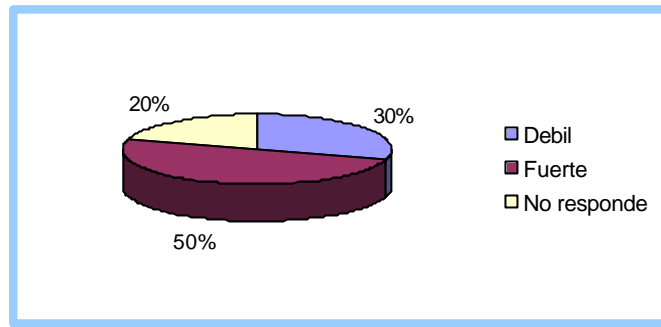
La figura 21 indica que la limpieza es un punto fuerte del Club, pero se debe tener en cuenta que es un factor se mucho cuidado y atención.

**Figura 22. ¿Cómo califica la calidad de los servicios prestados?**



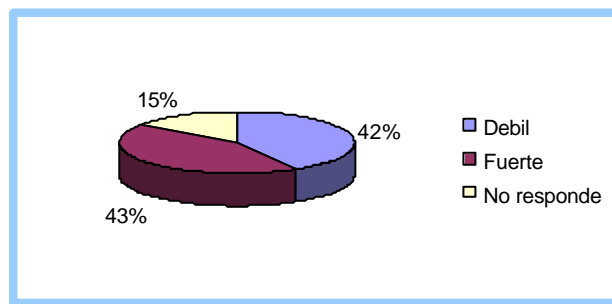
La figura 22 indica que la calidad es un punto fuerte del Club pero que se debe mejorar para que sea optima y supere las expectativas de los clientes.

**Figura 23. ¿Cómo califica las instalaciones?**



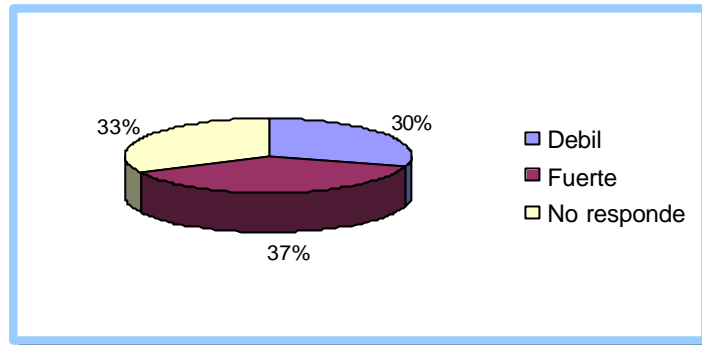
La figura 23 señala que para el cliente las instalaciones son buenas pero se pueden mejorar para que sean mejores que las actuales.

**Figura 24. ¿Cómo califica la atención?**



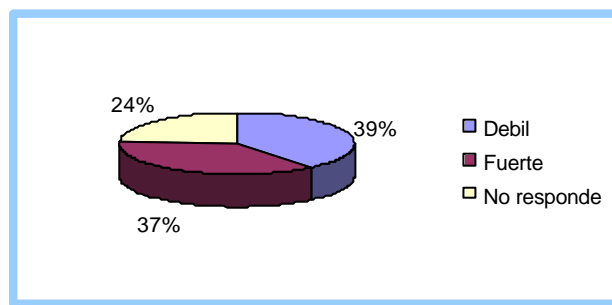
La figura 24 revela que la atención al cliente es un punto que se debe mejorar ya que las opiniones están divididas con respecto a la fortaleza de este punto por lo tanto debe ser tan optima que el cliente quede totalmente satisfecho.

**Figura 25. ¿Cómo califica la cercanía?**



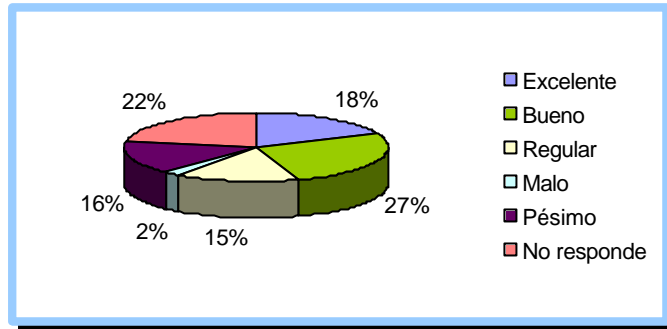
La figura 25 demuestra que este es un factor que depende mucho de donde viven los clientes, aunque en su mayoría los encuestados afirman que es punto fuerte.

**Figura 26. ¿Cómo califica la forma de pago?**



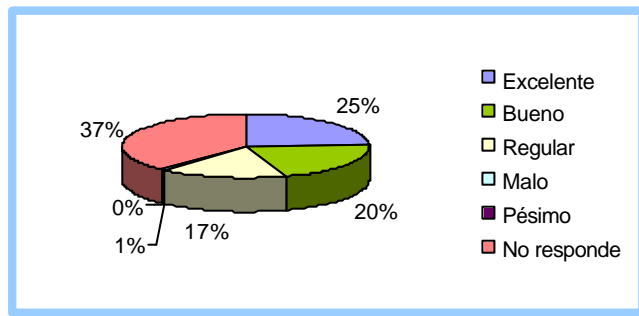
La figura 26 enseña que la forma de pago es un punto en que los clientes están divididos en sus opiniones, ya que para algunos es un punto fuerte y para otros es débil, por lo tanto el Club debe tratar de generar tácticas que ayuden a que todos los clientes se sientan cómodos con la forma de pago.

**Figura 27. ¿Cómo califica la Discoteca?**



La figura 27 señala que para la mayoría de los clientes la Discoteca es un buen servicio y para otro porcentaje es excelente, entonces hay que aprovechar estas cualidades del servicio y optimizarlas.

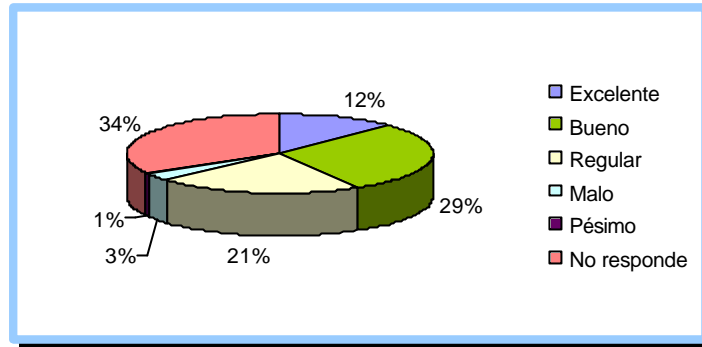
**Figura 28. ¿Cómo califica el Bar Bolero?**



La figura 28 indica que para un alto porcentaje de los encuestados el bar bolero es un excelente servicio y para otros es bueno.

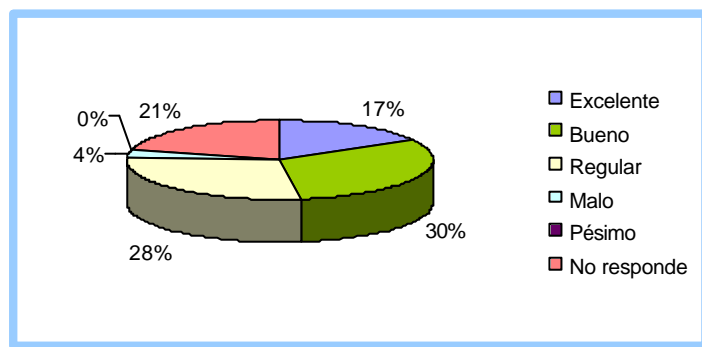
**Figura 29. ¿Cómo califica la cancha de tejo?**





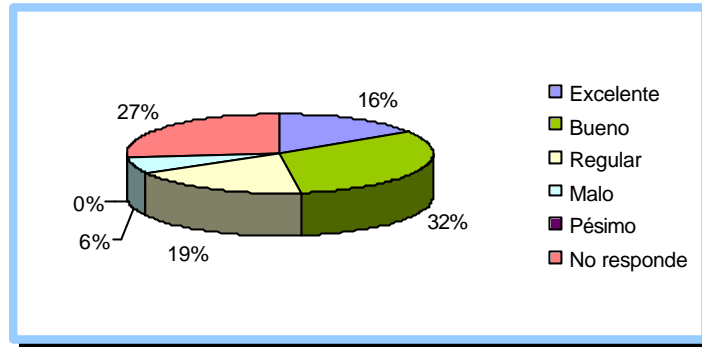
La figura 29 muestra que para los clientes la cancha de tejo es un buen servicio, sin embargo hay que mejorarlo par que se convierta en un excelente servicio.

**Figura 30. ¿Cómo califica el Kiosco Palmarito?**



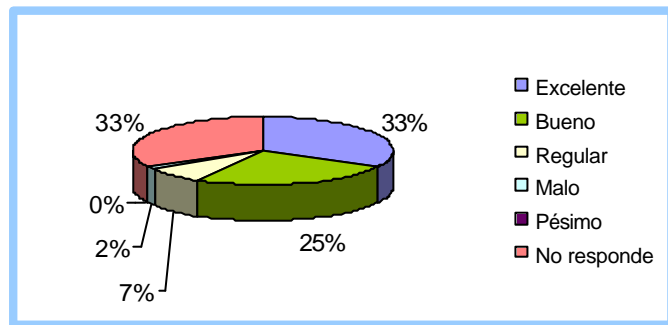
La figura 30 indica que par los clientes el Kiosco Palmarito es un buen servicio pero hay que trabajar para convertirlo en un excelente servicio que satisfágalos clientes.

**Figura 31. ¿Cómo califica la terraza alta?**



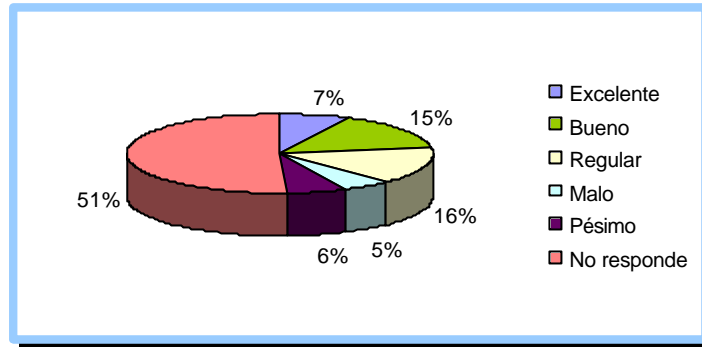
La figura 31 revela que para los clientes la terraza alta es un buen servicio pero hay que trabajar para convertirlo en un excelente servicio que satisfaga a los clientes.

**Figura 32. ¿Cómo califica el salón dorado?**



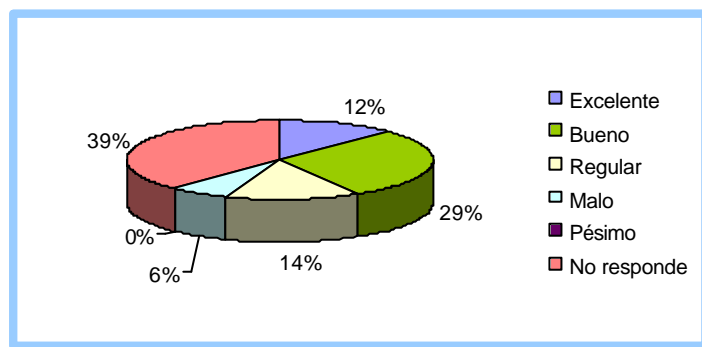
La figura 32 enseña que para los clientes el salón dorado es un excelente servicio que hay que conservar y optimizar para satisfacer aun más a los clientes.

**Figura 33. ¿Cómo califica los domicilios?**



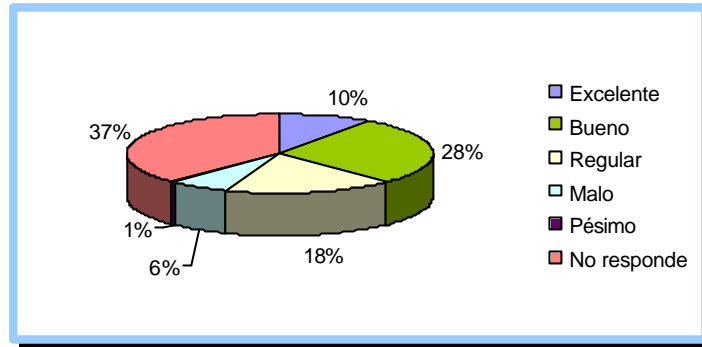
La figura 33 demuestra que para los clientes los domicilios son un servicio que no conocen, por lo tanto hay que generar estrategias que ayuden a conocer y utilizar este servicio.

**Figura 34. ¿Cómo califica el kiosco rincón bohemio?**



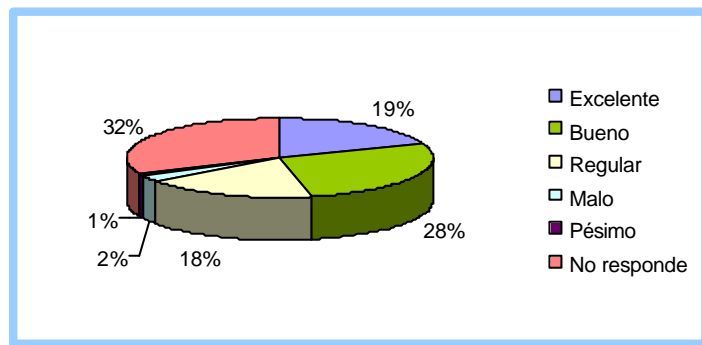
La figura 34 revela que para los clientes el Kiosco rincón bohemio es un buen servicio pero hay que trabajar para convertirlo en un excelente servicio que satisfaga a los clientes.

**Figura 35. ¿Cómo califica el kiosco bohio?**



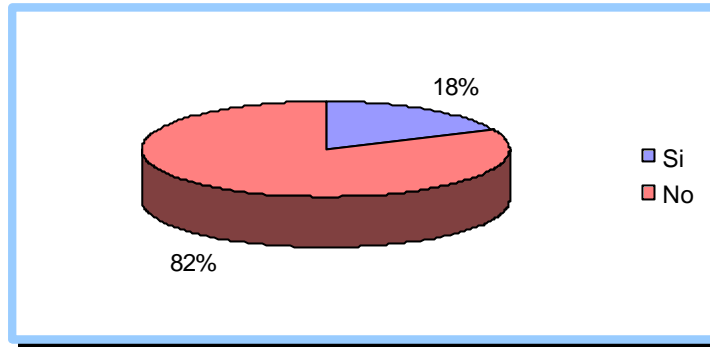
La figura 35 muestra que para los clientes el Kiosco bohío es un buen servicio pero hay que trabajar para convertirlo en un excelente servicio que satisfaga los clientes y que sea reconocido por todos ellos.

**Figura 36. ¿Cómo califica la terraza piscina mirador?**



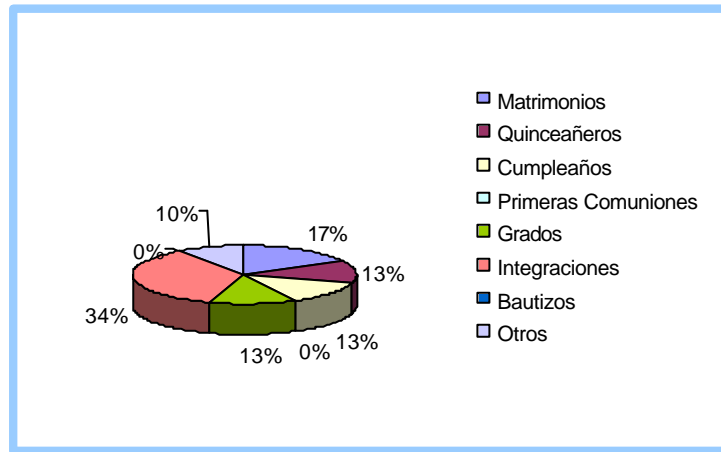
La figura 36 indica que para los clientes la terraza piscina mirador es un buen servicio pero hay que trabajar para convertirlo en un excelente servicio que satisfaga los clientes y que conozcan los mismos.

**Figura 37. ¿Ha festejado alguna vez un evento en el Club?**



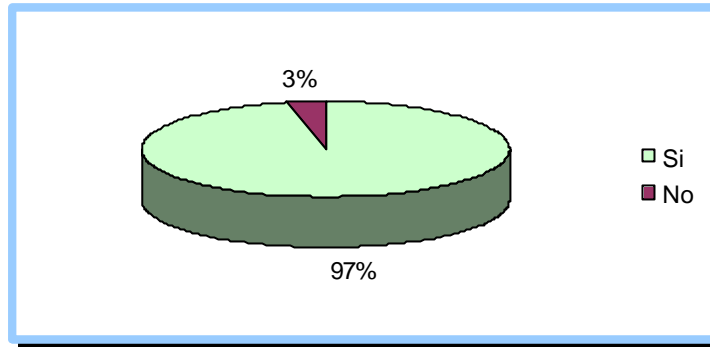
La figura 37 muestra que la mayoría de los encuestados no han hecho eventos en el Club, por lo que hay que darle más publicidad a estos eventos para que sean utilizados por los clientes.

Figura 38. ¿Qué tipo de eventos ha festejado en el Club?



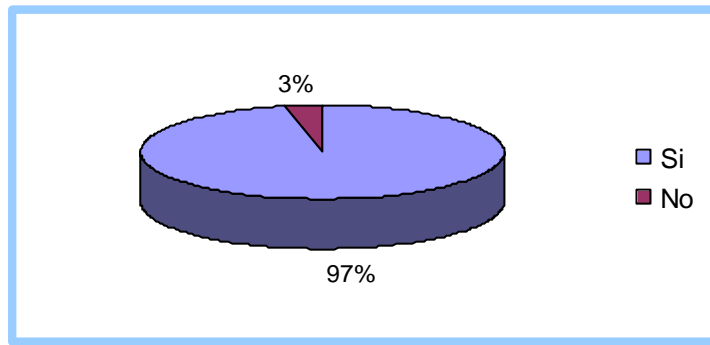
La figura 38 muestra que los clientes que han festejado algún evento en Club han sido para integraciones en su mayoría, por lo que hay que dar más a conocer los diferentes eventos que se pueden festejar en el Club.

Figura 39. ¿Quedó satisfecho con la organización del evento que usted solicitó?



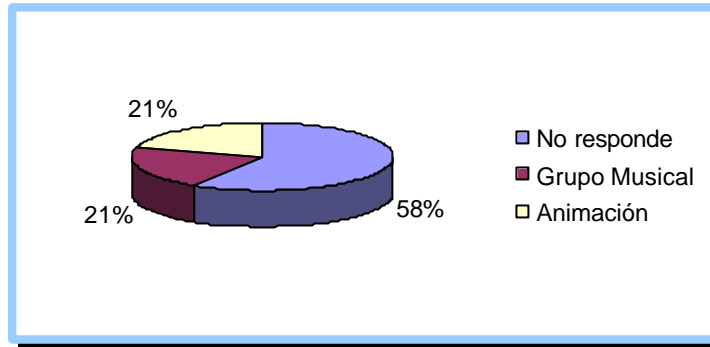
La figura 39 indica que los clientes que han organizado eventos en el Club quedaron satisfechos con este, pero puede optimizar su organización.

**Figura 40. ¿Le gustaría que el Club le ofreciera en sus eventos un servicio integral?**



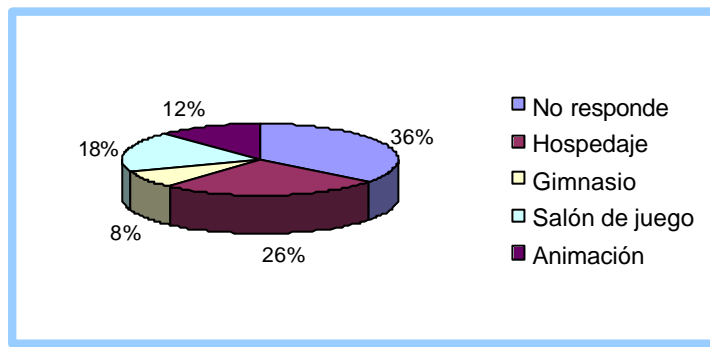
La figura 40 muestra que los clientes quieren que se les ofrezca la organización de sus eventos en paquetes que integren todo lo relacionado con el evento de manera que ellos se despreocupen la organización.

**Figura 41. ¿Qué desearía incluir al paquete de servicios de los eventos?**



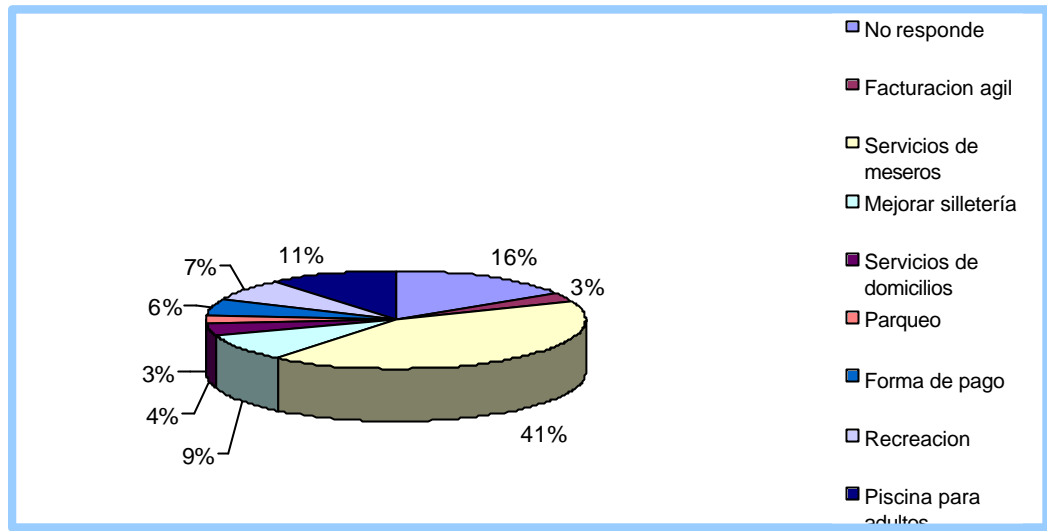
La figura 41 revela que los clientes quieren ampliar la gama de servicios de los eventos que se ofrece en el Club incluyendo servicios como animación y grupos musicales en vivo.

**Figura 42. ¿Qué otro servicio le gustaría que el Club le ofreciera?**



La figura 42 revela que los clientes quieren ampliar la gama de servicios que se ofrece en el Club incluyendo servicios como gimnasio, salón de juegos, hospedaje.

**Figura 43. Sugerencias para mejorarlos servicios del Club**



La figura 43 muestra que los clientes dan como sugerencias para mejorar el servicio aumentar los meseros del Club para que cubran la demanda.

### 3.8 ANALISIS EXTERNO DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA

**3.8.1 Fuerzas del entorno.** En un entorno competitivo, es muy importante mantener el seguimiento de aquellas empresas que efectúen o puedan proporcionar bienes y/o servicios sustitutos al mismo mercado. Si no se realiza este seguimiento el Club Naval de Suboficiales corre con un riesgo. Por lo general los competidores tratan de incrementar su participación en el mercado tomando los clientes de otras empresas.

**3.8.1.1 Rivalidad competitiva.** Actualmente existe una competencia directa e indirecta; por lo tanto las organizaciones procuran cada día mejorar sus productos y/o servicios para no quedarse atrás y perder mercado.

La rivalidad aumenta cada vez mas, porque una organización se siente presionada para mejorar su posición en el mercado; las guerras publicitarias y demás estrategias competitivas generan un incremento en la demanda del cliente ayudando esto a perfeccionar cada vez más.

A pesar de que el Club Naval de Suboficiales no le afecta tanto la competencia directa (demás clubes), porque tienen su determinado segmento en el mercado (socios y/o beneficiarios), debe tener mucho cuidado y precaución con la competencia que ofrece productos sustitutos o similares a los que brinda el Club.



**3.8.1.2 Poder negociador de los compradores.** Los compradores en este caso son los socios y/o beneficiarios del Club Naval de Suboficiales, ellos tienen el poder de escoger el lugar de preferencia para satisfacer sus necesidades ya sea un club, un hotel, un restaurante, discoteca, etc.

Para el Club esto representa una amenaza porque los compradores pueden recurrir a otros lugares para satisfacer sus necesidades.

**3.8.1.3 Poder negociador de los proveedores.** El Club Naval de Suboficiales en este caso tiene el poder de negociación, porque antes de hacer las respectivas compras, se cotiza a varios proveedores y escoge el que mejor ofrezca calidad y buenos precios. Otra de las razones es que el club compra en grandes volúmenes (en donde se pueda negociar el precio) para poder satisfacer la cantidad de clientes que se atiende. El Club cuenta con el departamento de adquisiciones que se encarga de todos los trámites con los proveedores.

**3.8.1.4 Presión de productos y/o servicios sustitutos.** El Club Naval de Suboficiales compete diariamente con establecimientos que ofrecen servicios similares; como son : hoteles, discotecas, restaurantes entre otros. Esto es un aspecto de sumo cuidado y que no se debe descuidar, porque en estos momentos de crisis económica, una persona puede decidir no utilizar los servicios del Club, sino irse a otro lugar donde el precio sea más bajo y de buena calidad; por eso se considera como una amenaza.

### **3.8.2 Factores económicos.**

**3.8.2.1 Recesión económica.** En un país como Colombia que actualmente vive en una recesión económica sostenible, caracterizada por el desempleo y la baja producción; es importante analizar para los clubes la poca demanda de los clientes ocasionada por este contexto, ya que pondría en riesgo la supervivencia del Club como tal.

**3.8.2.2 Inflación.** La inflación es otro factor muy preocupante, ya que ocasiona una pérdida en el poder adquisitivo debido a la alza en los precios, ya que al haber más dinero en circulación la oferta de los productos y/o servicios se hace insuficiente y para contrarrestar esta situación se recurre a una alza.

El Club Naval de Suboficiales de Cartagena ha tratado de manipular esta situación manteniendo sus precios.

### **3.8.3 Factores políticos.**

**3.8.3.1 Violencia.** Desafortunadamente se vive en un país en donde sobresale la violencia, alejando a muchos por este inconveniente; aunque Cartagena es una de las ciudades mas seguras y menos violenta de Colombia sigue presentando altos índices de inseguridad y violencia.

**3.8.3.2 Elecciones.** En época de elecciones en donde se dan muchos cambios en los cargos administrativos del sector público que ocasionan constantemente modificaciones en los programas y variaciones de ultima hora se traduce en incertidumbre; afortunadamente el Club Naval de Suboficiales por ser una institución privada se encuentra al margen de este aspecto.

#### **3.8.4 Factores geográficos.**

**3.8.4.1 Ubicación nacional.** La ubicación del Club Naval de Suboficiales dentro del país se puede considerar que es muy buena, ya que se encuentra en la ciudad de Cartagena, que se destaca por sus lindas playas, tranquilidad y seguridad.

**3.8.4.2 Ubicación local.** A pesar de que el Club Naval de Suboficiales esta distante del centro de la ciudad, tiene la ventaja de que se encuentra ubicado frente a la playa y esto hace que sea una oportunidad.

***Cuadro 6. Diagnóstico externo***

FACTORES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>1. FUERZAS ENTORNO</b>									
Rivalidad competitiva				X			X		
Poder negociador de los compradores				X				X	
Poder negociador de los proveedores	X							X	
Presión de los productos sustitutos				X			X		
<b>2. FACTORES ECONOMICOS</b>									
Recesión					X			X	
Inflación					X			X	
<b>3. FACTORES POLITICOS</b>									
Violencia						X			X
Elecciones						X			X
<b>4. FACTORES GEOGRAFICOS</b>									
Ubicación nacional	X						X		
Ubicación local	X						X		

### 3.9 PLAN DE MARKETING PARA EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA

Las empresas encuentran en los mercados necesidades, deseos y demandas. Las necesidades son carencias de bienes básicos, los deseos son carencias específicas y las demandas son deseos de productos específicos.

En la actualidad las empresas deben actuar orientadas en los consumidores, deben detectar las necesidades existentes y crear la oferta que las atienda; por eso el marketing es un sistema de pensamiento y a la vez un sistema de acción que constituye el nexo de unión entre la empresa y el mercado.

El marketing recoge y analiza la información, tras ello hace sus recomendaciones a la dirección de la empresa que procede a desarrollar un proceso de planificación, es aquí donde se deriva el plan de marketing cuyo objetivo es recoger de forma ordenada y fácilmente comprensible el conjunto de acciones que pretenden llevarse a cabo para alcanzar los objetivos concretos en el mercado.

### **3.9.1 Objetivos del plan de marketing**

#### **3.9.1.1 Objetivo general del Plan de Marketing.**

Diseñar y desarrollar estrategias orientadas al mercado meta del Club que propicien un posicionamiento y una alta competitividad.

#### **3.9.1.2 Objetivos específicos del Plan de Marketing.**

- ★ Identificar las necesidades de los clientes de modo que el Club Naval de Suboficiales las pueda satisfacer eficientemente.
- ★ Desarrollar destrezas que ayuden a implementar las estrategias en beneficio de los clientes.
- ★ Consolidar la imagen del Club Naval de Suboficiales dentro del sector en el cual se desarrolla.

**3.9.2 Mercadeo en el interior del club naval de suboficiales de Cartagena.** El mecanismo que el Club Naval de Suboficiales de Cartagena ha seleccionado para alcanzar los objetivos trazados, consiste en una estrategia designada "estrategia de servicio" que permite orientar todos los esfuerzos del personal de la empresa.

A partir de la estrategia del Club se reconocen todos los elementos que intervienen en el análisis del cliente interno así como de la imagen que desea proyectar y posicionar en el mercado de acuerdo con la misión y visión del Club.

A esta estrategia le falta proyectarse un poco más, ya que su enfoque actual no permite el logro de los objetivos propuestos.

La "estrategia del servicio" debe ser fundamentada en la tesis de que el servicio que recibe el cliente externo depende no solo de sus productos (restaurantes, discotecas, cancha de tejo, etc.), sino en gran parte de cómo se preste el servicio (actitud del personal, capacidad para resolver problemas, interés para ayudar al cliente, hospitalidad, etc.).

Cabe resaltar que para el Club Naval de Suboficiales es muy importante la actitud de servicio de todos los empleados basándose en valores que se han creado para que sirvan de guía y de ayuda para lograr tal actitud.

El diseño de las estrategias implica necesariamente el compromiso y apoyo de la gerencia general y de todos los integrantes del equipo directivo que tienen a su cargo la administración de un departamento o área, Este compromiso implica un alto nivel de liderazgo y de confianza de todos los empleados que permita a la dirección dirigir este proceso.

**3.9.3 Estrategias de mercadeo.** Las estrategias de mercadeo desempeñan un papel muy importante en la mercadotecnia, siendo una guía para establecer unos programas de acción aprovechando todos los esfuerzos y recursos necesarios para poder alcanzar las metas.

Una estrategia de mercadeo debe especificar los segmentos de mercado en los que se va a centrar la compañía. A la empresa lo que le conviene es inducir sus esfuerzos y energías en los segmentos de mercado que le competen.

**3.9.3.1 Estrategias de mercadeo aplicadas en el Club Naval de Suboficiales de Cartagena.** Las estrategias de mercadeo han ido variando de acuerdo al desarrollo de los enfoques que abarcan la actividad del marketing.

Desde sus inicios el Club Naval de Suboficiales no desarrollaba estrategias de mercadeo propiamente dicho, sino que realizaban publicidad de acuerdo a las necesidades que se presentarán.

Actualmente el Club ha creado estrategias enfocadas al incremento y participación del mercado a través de folletos, volantes de publicidad, llamadas telefónicas, entre otros, en los cuales se administran los beneficios y atractivos que ofrece el Club a su clientela.

De igual forma se realiza correo directo; además la opinión del cliente es un factor muy importante para el Club, por tal motivo existen buzones de sugerencias ubicados en partes estratégicas, con el fin de atender sus solicitudes e inquietudes del cliente.

Con base en el análisis detallado de las estrategias que se han ido llevando a cabo en el Club, se propone una serie de estrategias encaminadas a aumentar la participación del mercado y a fortalecer las actualmente desarrolladas.

A continuación se presentan las estrategias propuestas:



Cuadro 7. Estrategias del plan de marketing.

ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
<p>Tener el mejoramiento continuo y la calidad como filosofía de modo que se inculque a los empleados del Club que el cliente es quien los guía hacia la prestación de servicios de optima calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear un ambiente tranquilo dentro de las oficinas administrativas del club de tal manera que los empleados se lleven una buena impresión de este.</li> <li>* Agilizar los procesos que logren disminuir los tiempos de espera de los socios y/o beneficiarios en la entrega de ordenes.</li> </ul>	<p>Charla con socios</p> <p>#de quejas atendidas/# de quejas presentadas.</p>	<p>Gerente</p>
<p>Fortalecer la relación de los socios con el Club</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recordar continuamente los beneficios que ofrece el Club a los socios.</li> <li>* Llamar a los socios en su cumpleaños.</li> <li>* Visitar a los socios en su núcleo familiar.</li> </ul>	<p>Grado de confianza del socio</p>	<p>Jefe de eventos</p>
<p>Aumentar el portafolio de servicios y productos con el fin de ofrecer a los socios y/o beneficiarios toda una gama diferenciada de alternativas con las cuales puedan satisfacer sus expectativas deseos e inquietudes.</p>		<p>Satisfacción del socio</p>	<p>Jefe de eventos</p>



Utilizar de una manera mas eficiente los adelantos tecnológicos en sistemas de información, utilizando el Internet como herramienta para promocionar y dar a conocer los beneficios y servicios que el Club ofrece	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Informar a los socios por Internet</li> </ul>	# de socios informados/# Total de socios	Jefe de eventos
Hacer más publicidad con el fin de dar a conocer más el Club tanto a clientes actuales como potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseño de un programa publicitario.</li> <li>* Publicidad a través de medios como: prensa, panfletos, pasa calles</li> </ul>	Motivación de los socios	Jefe de eventos
Promocionar los servicios que el Club ofrece de tal forma que los socios se incentiven a visitar el Club	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cupones con descuentos en los servicios.</li> <li>* Ofrecer premios</li> </ul>	Incremento de los socios	Jefe de eventos
Informar a los socios tanto actuales como potenciales acerca de los servicios que el club presta, a través de una integración en el Club, donde se dará a conocer las reformas de la sede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Explicación de los cambios y proyectos que el club llevará a cabo.</li> <li>* Sensibilización a todo los presentes sobre la importancia del servicio.</li> <li>* Invitación a los hijos de los socios y empleados a un día de recreación.</li> </ul>	Incremento de los socios  Grado de satisfacción de los niños	Jefe de eventos y Gerente

## 4. DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS

### 4.1 ANALISIS DOFA

Antes del diseño e implementación de las estrategias es importante hacer un análisis DOFA ya que DOFA es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras mas competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA integran el diagnostico estratégico y lo hace por tanto global. <sup>2</sup>

Un componente del proceso de administración estratégica es el análisis interno, el cual nos ayuda a encontrar las fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis abarca la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la empresa; esto nos ayuda en la búsqueda de la ventaja competitiva, en el que se analiza el rol de las habilidades distintivas que son las únicas fortalezas de una empresa, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de esta ventaja competitiva.

Para que una empresa genere y mantenga una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente; las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traduces en desempeño inferior.

### Cuadro 8. Análisis DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>★ No se ha definido una metodología para realizar la planeación del Club.</li><li>★ El Club no pronostica y analiza las tendencias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>★ La dirección del Club se desempeña bien en la definición de funciones, toma de decisiones y en</li></ul>

<sup>2</sup> Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, 3R Editores, Santa Fé de Bogotá, 1997

<p>relevantes en el entorno económico, social tecnológico, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* No se conocen los principios corporativos del Club Naval de Suboficiales.</li> <li>* El Club no posee un plan estratégico que lo ayude hacer más competitivo.</li> <li>* El Club no ha definido índices de gestión que confronten las metas planeadas con el desempeño logrado.</li> <li>* No se han definido objetivos de control.</li> <li>* No existen sistemas de control.</li> <li>* No se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas.</li> <li>* El liderazgo se toma en una forma parcial en los cargos del Club.</li> <li>* Línea de autoridad centrada en el gerente.</li> <li>* No hay trabajo en equipo.</li> <li>* No se satisface completamente al cliente.</li> <li>* Atención de meseros</li> <li>* Infraestructura física.</li> <li>* Proceso de facturación.</li> <li>* Publicidad en los eventos que realiza el Club.</li> <li>* Acceso de los empleados a capacitaciones.</li> </ul>	<p>la asignación de responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Precios competitivos.</li> <li>* Infraestructura tecnológica.</li> <li>* Nivel académico de acuerdo a las funciones que el cargo requiere.</li> <li>* Experiencia técnica de acuerdo al requerimiento del cargo.</li> <li>* Política de estabilidad.</li> <li>* Motivación</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Competencia.</li> <li>* No existen mecanismos que analicen y satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.</li> <li>* Presión por productos sustitutos o similares a los que ofrece el Club.</li> <li>* Recesión económica del país e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proveedores que ofrecen a buen precio y calidad.</li> <li>* Ubicación nacional.</li> <li>* Ubicación local.</li> <li>* Infraestructura locativa.</li> <li>* Variedad de servicios.</li> </ul>

inflación	
★ Violencia.	

Concluido el análisis DOFA del Club Naval de Suboficiales de la ciudad de Cartagena, se diseñaron las estrategias dirigidas a mejorar la imagen y aumentar la competitividad de este.

El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Para alcanzar esta meta es necesario trabajar fuerte. Una empresa necesita emplear estrategias que se fundamenten en sus recursos y capacidades existentes, como también estrategias que generen recursos y desarrollen nuevas habilidades y, por consiguiente, aumenten su posición competitiva a largo plazo.

Los proyectos estratégicos son el resultado del analizar las opciones estratégicas presentadas en el sector particular bajo estudio y de dar prioridad a cada una de estas seleccionando aquellas en las cuales se debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr los objetivos y por ende la misión y la visión del Club.

## 4.2 OBJETIVO DE LAS ESTRATEGIAS

**4.2.1 Objetivo general de las estrategias.** Mejorar el desarrollo organizacional del Club Naval de Suboficiales de Cartagena mediante el diseño e implementación de estrategias que propicien una alta competitividad y un posicionamiento en el mercado.

### 4.2.2 Objetivos específicos de las estrategias

- ★ Incrementar el entrenamiento de todo el personal del Club, mediante programas de capacitación que aumenten el desarrollo integral de los mismos.
- ★ Propiciar en el ambiente interno del Club las condiciones necesarias que garanticen una buena participación de todos los empleados en la formulación de dichas estrategias
- ★ Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes externos a través de la calidad y del buen servicio como factor clave que influencia la preferencia del mismo hacia los servicios prestados por el Club.

## 4.3 ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO

### 4.3.1 Estrategias para la capacidad directiva

#### 4.3.1.1 Planeación, dirección y control

**Estrategia.** Talleres educativos con los empleados del Club Naval de Suboficiales, sobre planeación estratégica (misión, visión, políticas, objetivos, valores y planes de desarrollo)

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- ★ Socializar la misión y visión del Club a todos los empleados.
- ★ Familiarizar a los empleados con las políticas, objetivos y valores corporativos del Club.
- ★ Irradiar en la atención de los socios y/o beneficiarios las fortalezas del Club, para que estos a su vez sirvan de puente de comunicación con socios potenciales de la buena imagen del Club.

**Estrategia.** Asignar un espacio dentro de la jornada laboral para desarrollar asesorías enfocadas a mejorar las actividades de planeación, dirección y control. Esta estrategia va dirigida al gerente general del Club Naval de Suboficiales de Cartagena y a los jefes de cada departamento porque son los que cumplen funciones que tienen que ver con estos aspectos.

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- ★ Efectividad en la toma de decisiones.
- ★ Cumplimiento de objetivos y metas.
- ★ Precisión en la definición de funciones y responsabilidades de cada cargo.

**Estrategia.** Realizar talleres educativos con los empleados del Club, donde se desarrollen principalmente temas como: liderazgo, relaciones interdepartamentales e interpersonales, flujo de información, trabajo en equipo e importancia de la comunicación.

Estrategia. Ofrecer mayor flexibilidad y autonomía a los empleados en la toma de decisiones en lo que respecta a las funciones que están desempeñando.

Con estas estrategias se pretende lograr los siguientes objetivos:

- ★ Crear un ambiente de trabajo agradable.
- ★ Responsabilizar al empleado de su misión dentro del Club.
- ★ Ayudar al crecimiento personal de cada empleado.

#### **4.3.2 Estrategias para la capacidad competitiva**

##### **4.3.2.1 Calidad del servicio**

**Estrategia.** Realizar campañas orientadas a educar a los empleados del Club en materia de servicios al cliente.

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- ★ Ofrecer un excelente servicio a los socios y/o beneficiarios del Club.
- ★ Brindar a los empleados la información que necesitan para hacer funcionar la estrategia en sus labores.
- ★ Enseñarlas destrezas que se requieren para desarrollar las estrategias.

**Estrategia.** Entrevistar a los clientes personalmente para conocer sus opiniones, expectativas, necesidades y deseos con respecto al servicio que el Club les ofrece.

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- ★ Evaluar la calidad del servicio.
- ★ Evaluar grado de conformidad del socio y/o beneficiario.
- ★ Evaluar percepción hacia los empleados.

Para la aplicación de esta estrategia se debe conformar un grupo de empleados los cuales se distribuirán para entrevistar a los clientes en la fecha asignada.

**Estrategia.** Hacer de la evaluación un hábito, por medio de encuestas periódicas, para percatarse de lo que quiere el cliente.

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- ★ Conocer como se esta prestando el servicio.
- ★ Percibir las expectativas del cliente en un futuro.
- ★ Captar posibles alternativas de servicio.

#### **4.3.2.2 Publicidad**

**Estrategia.** Utilizar medios informativos en las carteleras de las diferentes instituciones relacionadas con el Club para estar al día en cuanto a servicios nuevos ofrecidos a los socios.

**Estrategia.** Hacer llegar folletos o volantes de todos los servicios y beneficios que ofrece el Club a los socios y/o beneficiarios. Estos folletos y/o volantes se harán llegar al cliente ya sea por correo ordinario o cuando solicite los servicios en las instalaciones del Club.

Con estas estrategias se pretende lograr los siguientes objetivos:

- ★ Dar a conocer el Club Naval de Suboficiales de Cartagena.
- ★ Atraer posibles clientes potenciales.

#### **4.3.2.3 Precios**

**Estrategia.** Para mantener la fortaleza en los precios, la estrategia que se propone es estar siempre atentos de los precios que se manejan en este mismo sector, para que no estos no difieran a los que se manejan en el Club. Esta estrategia se llevará a cabo por medio de observación directa y cotizaciones que se hagan a la competencia y a los que ofrecen servicios similares a los del Club.

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- ★ Ofrecer al cliente precios cómodos.
- ★ Mantener los precios que el Club ofrece.

### **4.3.3 Estrategias para la capacidad técnica o tecnológica**

#### **4.3.3.1 Infraestructura física y tecnológica**

**Estrategia.** Para mejorar y mantener esta fortaleza se propones realizar mantenimiento oportuno para garantizar el buen funcionamiento de los equipos.

**Estrategia.** Actualizar tecnológicamente en forma integral los procesos de la organización.

Con estas estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- ★ Prestar un mejor servicio al socio y/o beneficiario.
- ★ Ofrecer comodidad al cliente.

#### **4.3.4 Estrategias para la capacidad del talento humano(Ver cuadro 9)**

#### 4.3.4.1 Capacitación

**Estrategia.** Capacitar a los empleados del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, de acuerdo a la frecuencia, regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes (internos y/o externos) y a las necesidades de su cargo.

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- \* Demostrar el compromiso del Club con el socio.
- \* Mantener a los empleados conscientemente competentes.
- \* Mantenerse a tono con la demanda de los clientes.

**Objetivo general de la capacitación.** Instruir a todos los empleados del Club Naval de Suboficiales de Cartagena de acuerdo a la calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes (externos y/o internos), con el fin de afianzar la relación que existe con estos.

#### Objetivos específicos de la capacitación

- \* Instruir a los empleados en temas como: trabajo en equipo, motivación, administración del tiempo, liderazgo y bienestar social e integral para que sean eficientes en el desarrollo de su trabajo.
- \* Instruir a los empleados en temas como: principios corporativos, flujo de la información y comunicación para que los empleados se sientan que son un recurso valioso e indispensable para el Club.
- \* Instruir a los empleados en temas como: servicio al cliente, gerencia del servicio y calidad en el servicio, con el fin de demostrar el compromiso que tienen los empleados hacia el socio, prestando un servicio óptimo.
- \* Desarrollar habilidades en los empleados de acuerdo a la información suministrada en los talleres y capacitaciones.

PLAN DE CAPACITACION DEL CLUB NAVAL DE SUBOFIALES DE CARTAGENA PARA EL AÑO 2003.  
Este plan se realizó con base en una encuesta de necesidades de capacitación(Anexo H)

#### Cuadro 9. Plan de capacitación del Club Naval de suboficiales.

AREA	CURSO	INSTITUCIÓN
Administrativa	<p>Planeación estratégica, dirección y toma de decisiones búsqueda y evaluación de alternativas.</p> <p>Gerencia del servicio.</p> <p>Principios corporativos.</p> <p>Manejo del recurso humano.</p> <p>Naturaleza y propósito de la planificación.</p> <p>Estrategias políticas y premisas de la planificación</p> <p>Liderazgo y comunicación en la empresa.</p> <p>Resistencia a los cambios y cómo combatirlas.</p> <p>Programas de auditorias y procedimientos alternativos de evaluación de control interno.</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Calidad en el servicio.</p> <p>Servicio al cliente.</p> <p>Administración del tiempo.</p> <p>Etiqueta y protocolo.</p> <p>Planeamiento y control comercial.</p> <p>Gestión de reducción de costos.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Los sistemas de información y métodos de implementación.</p> <p>Cómo superar las barrera de la comunicación.</p> <p>Creatividad e innovación.</p> <p>Motivación.</p>	SENA
Financiera	<p>Planeación estratégica dirección y toma de decisiones</p> <p>Manejo del recurso humano Principios corporativos</p> <p>Administración del tiempo</p> <p>El sistema de comunicaciones y el proceso de negociación</p> <p>Presupuesto económico-financiero.</p> <p>Gestión de reducción de costos</p> <p>La contabilidad de gestión para la toma de decisiones.</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Motivación.</p> <p>Como superar las barreras de la comunicación.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Plan de cuentas, estructura.</p> <p>Imputación contable.</p> <p>Atención al cliente.</p> <p>Calidad en el servicio.</p> <p>Conceptos básicos de contabilidad.</p> <p>Salarios y nomina.</p> <p>Criterios y parámetros de distribución de los costos fijos.</p>	SENA



	<p>Costo por actividad ABC.  Planeamiento y control de producción.  La calidad total y sus costos.  Estrategias en compras.  Decisiones de precios.  Evaluación y selección de proveedores.  Gestión de reducción de costos.  Conceptos básicos de mercadeo.  Manejo de materiales.  Logística.</p>	
Mantenimiento	<p>Trabajo en equipo;  Liderazgo y comunicación en la empresa.  Principios corporativos  Manejo del recurso humano  Administración del tiempo  Mantenimiento preventivo y correctivo.  Motivación.  Cómo superar las barreras de la comunicación.  Relaciones interpersonales.  Calidad en el servicio.</p>	SENA
Alimentos y Bebidas	<p>Administración del tiempo  Trabajo en equipo;  Manejo del recurso humano; Principios corporativos;  Calidad en el servicio;  Atención al cliente;  Liderazgo y comunicación en la empresa.  Administración contable.  Menús y bebidas.  Relaciones interpersonales.  Motivación.  Planeamiento y control de la producción.  La calidad total y sus costos.  Cómo superar las barrera de la comunicación.</p>	SENA
Recurso humano	<p>Trabajo en quipo;  Motivación;  Liderazgo y comunicación en la empresa.  Principios corporativos;  Los factores humanos y su motivación.  Planeación estratégica, dirección y toma de decisiones.  Organización eficaz y pasos para lograrla  Administración del tiempo.  Estructura organizacional: sus principios y características.  Manuales de Normas y Procedimientos.  Resistencia a los cambios y cómo combatirlas  Relaciones interpersonales.  Salarios y nóminas.</p>	SENA

## 4.4 ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS EXTERNO

### 4.4.1 Estrategias para las fuerzas del entorno

**Estrategia.** Llevar un monitoreo general y profundo del entorno competitivo, en cuanto a la amenaza de productos sustitutos se refiere para contrarrestar el peligro de la competencia en abarcar el mercado del Club.

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- \* Mantener el mercado.
- \* Fortalecer los servicios que el Club ofrece actualmente.

**Estrategia.** Desarrollar un software para identificar datos del clientes como:

- \* Cuanto consume
- \* Frecuencia con que visita el Club
- \* Conformidad con el servicio prestado

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- \* Llevar un control de los socios
- \* Conocer mas a fondo los gustos y preferencia de los socios

### 4.4.2 Estrategias para el factor económico

**Estrategia.** Proyectar como será el comportamiento de la inflación en un tiempo determinado, para adecuar los precios que ofrece el Club sin que se afecte la lealtad de los socios.

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- \* Mantener el mercado.
- \* Complacer a los socios.

### 4.4.3 Estrategias para el factor político

**Estrategia.** Realizar campañas en donde se demuestre que el entorno donde se encuentra ubicado el Club es seguro, para que los clientes que se encuentran fuera de la ciudad de Cartagena se interesen en visitarlo sin ninguna clase de problema.

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- \* Atraer a los clientes que se encuentran fuera de la ciudad de Cartagena.
- \* Demostrar que el Club no lo afecta la inseguridad del país.

### 4.4.4 Estrategias para el factor geográfico

**Estrategia.** Para aprovechar la oportunidad (ubicación local), se propone conformar un grupo de trabajo, el cual se encargará de la recreación en la playa, adecuándola para este fin. Este grupo estará conformado por un recreacionista para los niños y personas especializadas en atender a los adultos que se encuentran disfrutando del servicio.

Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos:

- \* Aprovechar la ubicación frente al mar.

- ★ Mejorar en el servicio.
- ★ Ampliar gama de servicios.

## 5. SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO

Para que el desarrollo de las estrategias se lleve a cabo de una manera eficiente es necesario realizar un seguimiento y monitoria permanente con base en los índices de gestión, cuyo fin es medir periódicamente la ejecución de las estrategias y realizar los ajustes precisos de tal manera que se ajuste a los cambios que genera el medio.

### 5.1 INDICES DE GESTIÓN

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados y los resultados se expresan en índices de gestión.<sup>3</sup>

Los índices de gestión son aquellos que permiten evaluar el desempeño organizacional frente a sus metas y objetivos con los puntos de referencia. Podemos decir entonces, que los índices de gestión es el resultado obtenido de comparar los objetivos propuestos con el desempeño logrado.

**5.1.1 Clasificación de los índices de gestión.** Los índices de gestión se clasifican en tres grandes grupos:

**Índices de gestión corporativos.** Es el resultado macro del trabajo de cada unidad estratégica y operativa. Estos índices permiten realizar seguimiento al comportamiento general de la organización.

**Índices de gestión por unidad estratégica de negocio.** Los índices de gestión por unidad estratégica de negocio es el resultado de cada área funcional de una compañía.

**Índices de gestión operativos.** Los índices de gestión operativos son el resultado de la gestión a nivel de unidades como integrantes estratégicas de negocio. Se miden, por tanto, en departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas de negocio.<sup>4</sup> Es importante anotar que la clasificación de los índices de gestión deben acondicionar de acuerdo a las características estructurales de la organización.

Para este estudio los índices de gestión se definen y desarrollan para cada una de las estrategias propuestas en el capítulo anterior.

---

<sup>3</sup> Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, 3R Editores, Santa Fé de Bogotá, 1997

<sup>4</sup> Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, 3R Editores, Santa Fé de Bogotá, 1997

**Cuadro 10. Estrategias para capacidad directiva**

<b>ESTRATEGIA GENERAL</b>	<b>ESTRATEGIA BASICA</b>	<b>PLAN DE ACCION</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Planeación, dirección y control	Realizar Talleres educativos con los empleados del Club Naval de Suboficiales, sobre los principios corporativos (misión, visión, políticas, objetivos, valores y planes de desarrollo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Socializar la misión y visión del Club a todos los empleados.</li> <li>★ Familiarizar a los empleados con las políticas, objetivos y valores corporativos del Club.</li> </ul>	#horas realizadas /#horas programadas	<b>Gerente</b>
Planeación, dirección y control	Asignar un espacio dentro de la jornada laboral para desarrollar asesorías enfocadas a mejorar las actividades de planeación, dirección y control. Esta estrategia va dirigida al gerente general del Club Naval de Suboficiales de Cartagena y a los jefes de cada departamento porque son los que cumplen funciones que tienen que ver con estos aspectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ Precisión en la definición de funciones y responsabilidades de cada cargo.</li> <li>★ Efectividad en la toma de decisiones.</li> <li>★ Cumplimiento de objetivos y metas</li> </ul>	# de asesorías/ # de asesorías programadas	<b>Gerente</b>

Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo	Realizar talleres educativos con los empleados del Club, donde se desarrollen principalmente temas como: Relaciones interdepartamentales e interpersonales, flujo de información, trabajo en equipo e importancia de la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear un ambiente de trabajo agradable.</li> <li>* Ayudar al crecimiento personal de cada empleado.</li> </ul>	#talleres realizados/# talleres programados	<b>Gerente</b>
Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo	Ofrecer mayor flexibilidad y autonomía a los empleados en la toma de decisiones en lo que respecta a las funciones que están desempeñando.	* Responsabilizar al empleado de su misión dentro del Club.	Resultado en puesto de trabajo de los empleados.	

Cuadro 11. Estrategias para capacidad competitiva.

<b>ESTRATEGIA GENERAL</b>	<b>ESTRATEGIA BASICA</b>	<b>PLAN DE ACCION</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
---------------------------	--------------------------	-----------------------	------------------	--------------------

Calidad del servicio	Realizar campañas orientadas a educar a los empleados del Club en materia de servicios al cliente; por medio de entrenamiento de habilidades y talleres de comunicación permanente para reforzar el mensaje de entrenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ofrecer un excelente servicio a los socios y/o beneficiarios del Club.</li> <li>* Brindar a los empleados la información que necesitan para hacer funcionar la estrategia en sus labores.</li> <li>* Enseñar las destrezas que se requieren para desarrollar las estrategias.</li> </ul>	#de quejas	Jefe de eventos
Calidad del servicio	Entrevistar a los clientes personalmente para conocer sus opiniones, expectativas, necesidades y deseos con respecto al servicio que el Club les ofrece.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluar la calidad del servicio.</li> <li>* Evaluar grado de conformidad del socio y/o beneficiario.</li> <li>* Evaluar percepción hacia los empleados.</li> </ul>	Grado de satisfacción del cliente	Jefe de eventos
Calidad del servicio	Hacer de la evaluación un hábito, por medio de encuestas periódicas, para percatarse de lo que quiere el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocer como se esta prestando el servicio.</li> <li>* Percibir las expectativas del cliente en un futuro.</li> <li>* Captar posibles alternativas de servicio.</li> </ul>	#de quejas	Jefe de eventos
Publicidad	Utilizar medios informativos en las carteleras de las diferentes instituciones relacionadas con el Club para estar al día en cuanto a servicios nuevos ofrecidos a los socios. Hacer llegar folletos o volantes de todos los servicios y beneficios que ofrece el	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dar a conocer el Club Naval de Suboficiales de Cartagena.</li> <li>* Atraer posibles clientes potenciales.</li> </ul>	Inversión / clientes actuales y potenciales	Jefe de eventos

Precios	<p>Club a los socios y/o beneficiarios. Estos folletos y/o volantes se harán llegar al cliente ya sea por correo ordinario o cuando solicite los servicios en las instalaciones del Club.</p> <p>Para mantener la fortaleza en los precios, la estrategia que se propone es estar siempre atentos de los precios que se manejan en este mismo sector, para que no estos no difieran a los que se manejan en el Club. Esta estrategia se llevará a cabo por medio de observación directa y cotizaciones que se hagan a la competencia y a los que ofrecen servicios similares a los del Club.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ofrecer al cliente precios cómodos.</li> <li>* Mantener los precios que el Club ofrece.</li> </ul>	# de quejas recibidas por el costo del servicio	Jefe de eventos de
---------	--	---	---	--------------------



**Cuadro 12. Estrategias de capacidad técnica y/o tecnológica**

ESTRATEGIA GENERAL	ESTRATEGIA BASICA	PLAN DE ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
Infraestructura física y tecnológica	Para mejorar y mantener esta fortaleza se propone realizar mantenimiento oportuno para garantizar el buen funcionamiento de los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Prestar un mejor servicio al socio y/o beneficiario.</li> <li>* Ofrecer comodidad al cliente.</li> </ul>	Tiempo perdido por mantenimiento	Jefe de mantenimiento
Infraestructura física y tecnológica	Actualizar tecnológicamente en forma integral los procesos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implantar un software que permita realizar integralmente procesos contables, administrativos y servicios.</li> </ul>	Desarrollo de la actividad	

**Cuadro 13. Estrategia para capacidad de talento humano**

ESTRATEGIA GENERAL	ESTRATEGIA BASICA	PLAN DE ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
Capacitación	Capacitar a los empleados del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, de acuerdo a la frecuencia, regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes (internos y/o externos) y a las necesidades de su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar necesidades de capacitación por medio de una evaluación de desempeño</li> <li>* Mantener a los empleados conscientemente competentes.</li> <li>* Mantenerse a tono con la demanda de los clientes.</li> </ul>	<p>Resultados de evaluación de desempeño</p> <p># de capacitaciones cumplidas/# de capacitaciones necesitadas</p>	Jefe de recursos humanos

**Cuadro 14. Estrategias para fuerzas del entorno**

ESTRATEGIA GENERAL	ESTRATEGIA BASICA	PLAN DE ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE
Fuerzas del entorno	Llevar un monitoreo general y profundo del entorno competitivo, en cuanto a la amenaza de productos sustitutos se refiere para contrarrestar el peligro de la competencia en abarcar el mercado del Club.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantener el mercado.</li> <li>* Fortalecer los servicios que el Club ofrece actualmente.</li> </ul>	Desarrollo de la actividad	Jefe de eventos
Fuerzas del entorno	Desarrollar un software para identificar datos del clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Llevar un control de los socios</li> <li>* Conocer mas a fondo los gustos y preferencia de los socios</li> </ul>	# de clientes con información en el software/# total de clientes.	Jefe de eventos
Factor económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyectar como será el comportamiento de la inflación en un tiempo determinado, para adecuar los precios que ofrece el Club sin que se afecte la lealtad de los socios.</li> </ul> <p>Realizar campañas en donde se demuestre que el entorno donde se encuentra ubicado el Club es seguro, para que los clientes que se encuentran fuera de la ciudad de Cartagena se interesen en visitarlo sin ninguna clase de problema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantener el mercado.</li> <li>* Complacer a los socios.</li> </ul>	Desarrollo de la actividad	Jefe de eventos
Factor político		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atraer a los clientes que se encuentran fuera de la ciudad de Cartagena.</li> <li>* Demostrar que el Club no lo afecta la inseguridad del país.</li> </ul>		Gerente

			Desarrollo de la actividad	
Factor geográfico	<p>Para aprovechar la oportunidad (buena ubicación del Club), se propone conformar un grupo de trabajo, el cual se encargará de la recreación en la playa, adecuándola para este fin.</p> <p>Este grupo estará conformado por un recreacionista para los niños y personas especializadas en atender a los adultos que se encuentran disfrutando del servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprovechar la ubicación frente al mar.</li> <li>* Mejorar en el servicio.</li> <li>* Ampliar gama de servicios.</li> </ul>	Desarrollo de la actividad	Jefe de eventos.



## 5.2 REQUISITOS DEL SEGUIMIENTO ESTRATEGICO

para que el seguimiento estratégico cumpla con los objetivos establecidos debe seguir ciertos requisitos:

1. El seguimiento estratégico debe hacerlo el mas alto nivel gerencial en cada una de las áreas de la organización.
2. El seguimiento estratégico requiere de una apropiada planeación para un posterior análisis y con base en esto poder tomar decisiones estratégicas.
3. Las sesiones del seguimiento estratégico deben realizarse periódicamente por lo menos cada cuatro meses al año y señalar las fechas de las sesiones con debida anticipación.
4. El análisis del seguimiento estratégico debe hacerse teniendo hechos y datos sobre las diferentes áreas del plan.
5. El seguimiento estratégico debe ser constante y establecido bajo estricta disciplina, ya que las estrategias son propuestas para que se efectúe a cabalidad y no para que queden plasmadas en un papel.

### 5.3 ¿CÓMO REALIZAR EL SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO?

Para realizar el seguimiento estratégico es necesario definir primero los índices de gestión y los planes de acción para cada estrategia básica, luego se creará un medio que permita obtener la información, proporcione medir el nivel de desempeño logrado.

El seguimiento estratégico debe realizarse cada cuatro meses con el fin de hacer los debidos arreglos y acoples de forma oportuna y prevista.

Para que se efectúe el proceso del seguimiento estratégico se propone un cuadro (ver cuadro 15), el cual permitirá obtener información acerca del desarrollo del mismo.

**Cuadro 15. Seguimiento estratégico**

Estrategia General _____		Responsable _____	
Estrategia Básica Código <input type="text"/>		Fecha de Seguimiento _____	
<b>INDICE DE GESTIÓN</b>	<b>PLAN DE ACCION</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>RESULTADO LOGRADO</b>

--	--	--	--

## 6. CONCLUSIONES

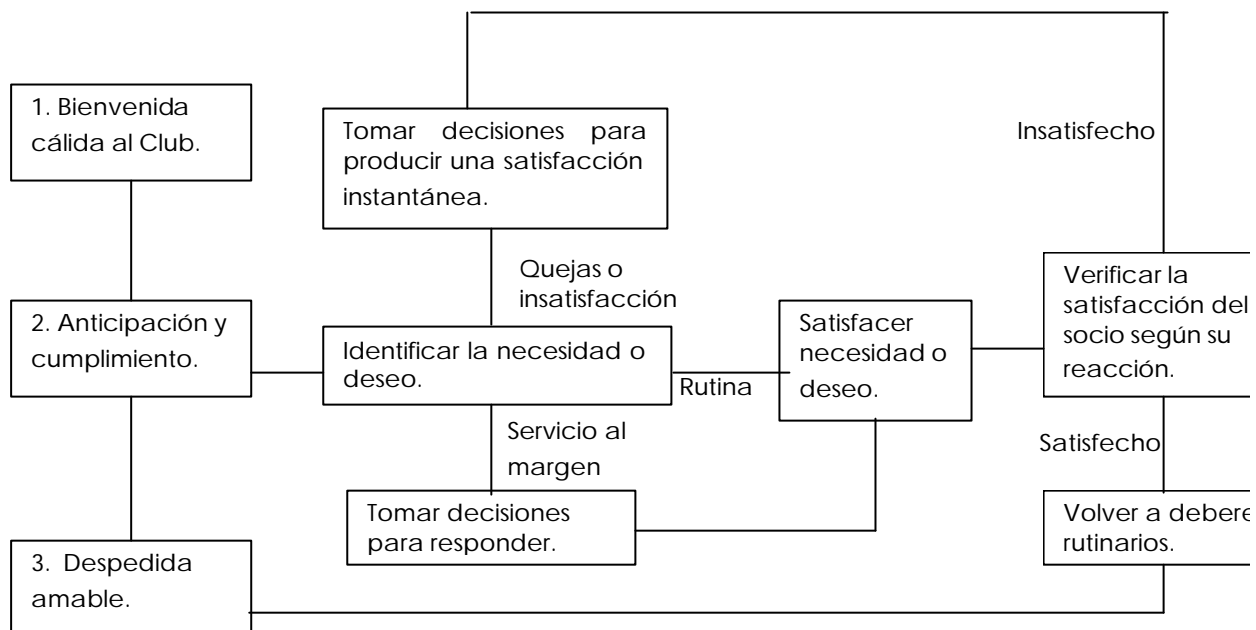
- ★ Gracias a la información obtenida al realizar el diagnóstico estratégico del Club Na (análisis interno, análisis externo y análisis DOFA), se plantearon estrategias en las que se espera mejorar en el servicio de tal forma que el Club sea más competitivo y logre un posicionamiento en el mercado meta.
- ★ Los empleados del Club no tienen un enfoque hacia el cliente, ya que estos desarrollan su trabajo de acuerdo a las funciones del cargo sin tener en cuenta la satisfacción total del cliente.
- ★ Los empleados del Club no tienen muy claro cuál es la misión, visión, objetivos y metas; es por eso que todos los esfuerzos no son encaminados a un mismo punto, por lo tanto no se logra el objetivo común.
- ★ En el Club Naval de Suboficiales de Cartagena no se han establecido políticas orientadas al mejoramiento del desarrollo organizacional del mismo.
- ★ En el Club Naval de Suboficiales de Cartagena, los principios corporativos no son totalmente conocidos y manipulados por los empleados, por lo tanto no poseen una directriz en el desarrollo de su trabajo y no tienen un gran sentido de pertenencia hacia el Club.



## 7. RECOMENDACIONES

★ Tomar como ejemplo el procedimiento de servicio formalizado (tres pasos del servicio), con el fin de brindarle un mejor servicio al cliente del Club.

**Cuadro 16. Servicios formalizados (tres pasos del servicio)**



Fuente: Administración de Producción y Operaciones, Chase Aquilano Jacob, 2000, P. 159.

★ Implementar una estructura administrativa fundamentada en el organigrama propuesto (ver Anexo L).

★ Realizar talleres y programas en donde se enfatice la importancia de la misión, visión principios, valores y metas del Club y que tan significativo es para lograr el objetivo que se ha propuesto.

★ Establecer políticas estructuradas en el interior del Club Naval de Suboficiales, con el fin de integrar a toda la organización en una sola familia que trabaje por conseguir metas y objetivos corporativos e individuales (ver Anexo M). Estos objetivos y metas se ven reflejados en el desarrollo integral y personal de cada uno de los empleados del Club,

en la rentabilidad y en la completa satisfacción de los socios y/o beneficiarios.

★ Establecer valores corporativos los cuales sirvan como guía para desarrollar eficazmente la misión y visión del Club. (ver Anexo N)

## **Anexo A. Comanda**

## **Anexo B. Cotización para eventos**

*Anexo C. Contrato de eventos*

## Anexo D. Encuesta dirigida al gerente

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer el estado actual del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, con respecto a la administración de la información y su uso en el mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrece a sus clientes.

El cuestionario esta compuesto por 15 preguntas. Para cada una de las preguntas que aparece a continuación, elija la afirmación que mejor refleje la opinión que usted tiene del Club actualmente, no como debería o podría ser en el futuro.

1. ¿Tiene el Club unos procesos establecidos de aseguramiento de la calidad?  
 No tomamos en cuenta las practicas de gestión de la calidad.  
 Nos gustaría tener unas iniciativas formales de gestión de la calidad.  
 Tenemos algunos métodos para garantizar las iniciativas de gestión de calidad.  
 Tenemos una organización formal de gestión de calidad.
2. ¿Mantiene el Club una estrategia para recopilar y utilizar la información sobre los socios?  
 Manejamos mal la información sobre los socios.

mentamos la recopilación y utilización de la información tendiente a conocer mejor a los socios.

emos programas para recopilar la información y utilizamos nuestro conocimiento sobre socios selectos.

Mejoramos continuamente nuestra estrategia de recopilar y utilizar el conocimiento sobre nuestros socios.

3. ¿Qué tan eficaz es el Club en combinar la información sobre los socios con sus experiencia a fin de generar conocimiento?

emos unos procesos mal desarrollados e inadecuados para combinar nuestros datos sobre los clientes con nuestras experiencias y opiniones.

mentamos el uso de procesos y sistemas tendientes a respaldar la recopilación de información sobre los clientes y las experiencias con ellos.

mos puesto en marcha sistemas y procesos para recopilar y combinar información y experiencias sobre clientes seleccionados.

Tenemos procesos rigurosos para combinar la información y las experiencias sobre cada cliente.

4. ¿Cómo escoge el Club a sus proveedores?

stamos muy poca o ninguna atención al hecho de que nuestros proveedores operen o no en función de los socios.

Intentamos de escoger proveedores que operen en función de los socios.

Evaluamos a los proveedores estratégicos con base en el hecho de que operen en función de los socios.

Evaluamos a todos los posibles proveedores con base en el hecho de que operen en función de los socios.

5. ¿Comprende el Club la relación entre sus socios y sus proveedores?

Comprendemos muy bien las relaciones entre nuestros socios y nuestros proveedores.

Intentamos de comprender las relaciones entre nuestros socios y nuestros proveedores.

Comprendemos las relaciones entre nuestros socios y nuestros proveedores.

Comprendemos y utilizamos las relaciones entre nuestros socios y nuestros proveedores.

6. ¿Qué tan eficaz es el Club en diferenciar a sus socios?

No hacemos diferenciación entre los socios.

Tratamos de hacer diferenciación entre los socios.

Recopilamos y utilizamos la información generada a través de las interacciones con los socios a fin de diferenciarlos, y evaluamos la importancia de cada relación.



Tenemos una base de datos actualizada que nos genera conocimiento sobre los socios y toda la información crítica sobre nuestras relaciones de negocios con cada uno de los socios.

7. ¿Qué medidas ha tomado el Club para mejorar la experiencia total de sus socios?

Prestamos poca o ninguna atención a la experiencia total de los socios.

Conocemos todos los puntos de contacto de los socios con el Club y manejamos eficazmente esas áreas.

Realizamos encuestas frecuentes entre socios seleccionados y hacemos mejoras basadas en su retroalimentación.

Tenemos un diálogo continuo con cada socio y utilizamos métodos bien desarrollados para mejorar nuestras relaciones.

8. ¿Qué tan eficaz es el Club en medir las expectativas de los socios y responder a ellas?

No hacemos esfuerzos por comprender las expectativas de nuestros socios.

Tenemos alguna idea de las expectativas de nuestros socios y nos apoyamos en ella para construir las relaciones.

Solicitamos periódicamente las opiniones de los socios sobre sus expectativas y tomamos medidas para mejorar las relaciones donde es posible.

Trabajamos en equipo con nuestros socios para asegurarnos de satisfacer o superar sus expectativas.

9. ¿Qué tan eficaz es el Club en comprender y prever el comportamiento de los socios?

Prestamos poca o ninguna atención al comportamiento de nuestros socios.

Comprendemos las tendencias y los patrones de compra de nuestros socios y los tomamos en cuenta para nuestras decisiones críticas.

Recopilamos datos sobre las preferencias de nuestros socios y otros comportamientos y utilizamos esa información en nuestros planes de negocios.

Mantenemos un perfil de cada socio y nos remitimos a él en nuestro trato con los socios.

10. ¿En qué medida tienen poder los empleados para tomar decisiones en favor del socio?

Incitamos a los empleados a cumplir estrictamente con las políticas y los procedimientos desarrollados por la alta gerencia.

Incitamos a los empleados a tomar decisiones autónomas dentro de las directrices establecidas por la gerencia.

Insistimos en que los empleados tomen las decisiones que puedan tener un efecto positivo sobre la satisfacción de nuestros socios.

Exigimos a todos los empleados tomar las medidas que sean necesarias para garantizar la máxima satisfacción del socio.

11. ¿Exige un vínculo formal entre la retribución de los empleados y su comportamiento en función de los socios?

No vinculamos la retribución de los empleados con su forma de tratar a los socios.

El comportamiento en función de los socios es parte de los criterios de evaluación del desempeño.

El comportamiento en función de los socios es una parte importante de los criterios de evaluación del desempeño.

12. ¿En qué medida comprende el Club el efecto que tienen los socios sobre la organización?

Atribuimos poca importancia a las opiniones y las ideas de los socios.

Damos cierta importancia al hecho de comprender el impacto de nuestros socios sobre nuestro negocio.

damos importancia al hecho de comprender la forma como un grupo selecto de socios influye en nuestro negocio.

Atribuimos importancia vital al hecho de comprender la forma como cada socio afecta nuestro negocio.

13. ¿Hasta que punto influyen las necesidades de los socios sobre el servicio del Club?

Prestamos poca o ninguna atención a las necesidades de los socios al diseñar nuestro servicio.

Tratamos de desarrollar servicios que satisfagan las necesidades de nuestros socios.

Utilizamos la información suministrada por grupos selectos para ayudar en el desarrollo de los servicios.

Diseñamos los servicios para satisfacer las necesidades de los socios individuales.

14. ¿Qué tan eficaz es el Club en construir programas de marketing individualizado?

Construimos todos los programas de marketing para llegar a un mercado masivo.

Construimos todos los programas de marketing para llegar a un nicho percibido del mercado.

- Construimos algunos programas de marketing específicos para las necesidades de cada socio.
- Construimos todos los programas de marketing conforme a las necesidades específicas de cada socio.

15. ¿Hasta qué punto es consciente el Club de los enfoques de otras organizaciones frente a las relaciones con los socios?

- No prestamos atención a las estrategias de otras compañías para operar en función de los socios.
- Sabemos cuáles compañías operan en función de los socios independientes de la industria.
- Conocemos el enfoque de nuestros competidores para operar en función de los socios.
- Conocemos los mejores enfoques que existen para operar en función de los socios.

#### **Anexo E. Encuesta dirigida al jefe de eventos**

1. ¿Se realizan investigaciones de mercado en el Club? ¿cuáles son sus objetivos?
2. ¿Se realiza algún tipo de publicidad en el Club? ¿Cuáles son sus objetivos específicos?
3. ¿Cuáles son las estrategias y medios para la publicidad que se hace en el Club?

4. ¿Se cuenta con personal de relaciones públicas? ¿Es efectivo su funcionamiento?
5. ¿Se hace algún tipo de promoción? ¿Se han definido criterios específicos para manejarla?
6. ¿Qué se sabe del manejo del precio de la competencia?
7. ¿Se ofrecen descuentos, deducciones, créditos?
8. ¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente externo e interno?
9. ¿Qué tipo de garantía tiene el cliente?
10. ¿Qué se conoce del cliente del Club?
11. ¿Se ha podido determinar la conducta del consumidor?
12. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la demanda del servicio?
13. ¿Se realiza pronóstico de ventas y de la demanda? ¿Es correcto el método que se utiliza?

### **Anexo F. Encuesta dirigida al jefe de recurso humano**

El Club Naval de Suboficiales de Cartagena, cuenta con un departamento de personal?

1. Se utiliza un proceso para la selección del personal? Existe un proceso de inducción?
2. El personal esta altamente motivado?
3. Se ofrece capacitación al empleado?
4. El Club ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
5. Se promueve al empleado dentro del Club?
6. Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?



## **Anexo G. Encuesta realizada a los clientes del club naval de suboficiales de Cartagena**

Respetado socio o beneficiario, el Club Naval de Suboficiales junto con la guía de estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar, esta realizando un análisis de todos los servicios prestados, con el fin de percatar algunas necesidades y deseos; por esto solicitamos su participación y colaboración para provecho de ustedes y de la administración del Club.

El cuestionario esta estructurado con preguntas sencillas, la cual debe responder de acuerdo a lo que usted opine.

1. ¿Es usted?

Socio

Beneficiario

Otros

2. Con que frecuencia visita usted el Club.

Todos los fines de semana

Algunos fines de semana

Pocos fines de semana

No visita el Club



3. Usted visit a el Club.

- Solo
- Con sus hijos
- Con su cónyuge
- Con otros familiares
- Con amigos
- Con compañeros trabajos
- Con otras personas

4. Marque con una " X" los servicios que aparecen en la Tabla.

	Discoteca	Bar Bolero	Cancha de Tejo	Kiosco Palamrito	Terraza Alta	Salón Dorado	Domicilios	Kiosco Rincón Bohemio	Kiosco el Bohío	Terraza Piscina Mirador
<b>Conoce usted</b>										
Utiliza con frecuencia										
Utilizó la ultima vez										

5. Razones por las que usted visita el Club.

ITEMS	CALIFICACIÓN (INCIDENCIA EN DECISION)				
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	No influye
Precio					
Variedad de Servicios					
Localización					
Limpieza					
Calidad					
Instalación					
Atención					
Cercanía					
Forma de Pago					

8. ¿La ultima vez que visitó el Club como fue el servicio prestado?.

- Mejor de lo que esperaba
- No tan bien como esperaba
- Más o menos igual a lo que esperaba
- No fue lo que usted esperaba

9. Califique los siguientes ITEMS con una F si es un punto Fuerte o con D si es un punto Débil del servicio prestado por el Club y N si No responde.

ITEMS	CALIFICACION		
	D	F	N
Precio			
Variedad de Servicios			

**Localización**

**Limpieza**

**Calidad**

**Instalación**

**Atención**

**Cercanía**

**Formas de Pago**


8. ¿De los servicios que ha utilizado del Club cual le parece mejor?. La calificación varía desde el número 1 a 5 (5-Excelente, 4-Bueno, 3-Regular, 2-Malo, 1-Pésimo).

**SERVICIOS**

**CALIFICACIÓN**

Discoteca

\_\_\_\_\_

Bar Bolero

\_\_\_\_\_

Cancha de Tejo

\_\_\_\_\_

Kiosco Palmarito

\_\_\_\_\_

Terraza Alta

\_\_\_\_\_

Salón Dorado

\_\_\_\_\_

Domicilios

\_\_\_\_\_

Kiosco Rincón Bohemio

\_\_\_\_\_

Kiosco el Bohío

\_\_\_\_\_

Terraza piscina mirador

\_\_\_\_\_

9. ¿Ha festejado alguna vez un evento en el Club?

SI

NO

Si su respuesta es SI entonces continúe con el cuestionario, si es No continúe con la pregunta #14.

10. Qué tipo de eventos ha festejado en el Club

Matrimonios

Quinceañeros

Cumpleaños

Primeras comuniones

Grados

Integraciones

Bautizos

Otros

11. ¿Quedó satisfecho con la organización del evento que usted solicitó?

SI

NO

Por

qué?

---

---

12. ¿Le gustaría que el Club le ofreciera en sus eventos un servicio integral (decoración, música, animación, etc)?

SI

NO

13. ¿Qué desearía incluir al paquete de servicios de los eventos que ofrece el Club?

---

---

---

14. ¿Qué otro(s) servicio(s) le gustaría que el Club le ofreciera?

---

---

15. ¿Qué sugerencia daría para mejorar la prestación de los servicios del Club?

---

---

---

## **Anexo H. Encuesta identificación de necesidades de capacitación**

INSTRUCCIONES:

★ Responda con tranquilidad y confianza, sus respuestas son totalmente confidenciales.

NOMBRE \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_

1. Considera usted que necesita algún tipo de capacitación para realizar eficientemente sus labores diarias?

SI

NO

2. En que aspectos y/o temas? (Por favor mencione temas concretos)

---

---

---

---

### **Anexo I. Formato evaluación capacitación**

#### **FORMATO DE EVALUACIÓN CAPCITACIÓN CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA**

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

Cargo : \_\_\_\_\_

Tema : \_\_\_\_\_

El objetivo de este formato es evaluar las actividades que se manejaron en el seminario en relación al capacitador, la metodología, el contenido y aplicabilidad.

Marque con una X la opción que más se ajusta a su criterio.

Alternativas de calificación: 1: Malo 2:Regular 3:Bueno 4:Excelente

<b>SOBRE LA CAPACITADORA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Demuestra dominio del tema?				
2. Explica claramente los temas expuestos?				
3. Utiliza ejemplos para mantener el interés?				
4. Hace uso adecuado de la variedad vocal?				
5. Fomenta la participación?				

Comentarios y sugerencias:

---



---



---

<b>SOBRE LA METODOLOGIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Calidad y eficacia del material entregado				
2. Adecuación de dinámicas y ejercicios				
3. Nivel de participación				
4. Ritmo de la capacitación				
5. Clima de cordialidad, confianza y respeto				

Comentarios y sugerencias :

---



---



---

<b>SOBRE CONTENIDO Y APLICABILIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Las ideas, conceptos y habilidades estudiadas en este seminario, están relacionadas con su trabajo y se pueden aplicar				
2. El programa cumplió con sus expectativas?				
3. Se dio cumplimiento al objetivo trazado?				
4. El nivel de actualidad de los temas fue?				
5. Le gustaría tener otra capacitación de este estilo?				

Comentarios y sugerencias:

---

---

---

**SOBRE LA APLICABILIDAD:**

1. Qué utilidad le ve a los temas expuestos?

---

---

---

---

---

2. De un ejemplo de cómo puede emplear los conocimientos adquiridos en su labor diaria?

---

---

---

---

---

3. De qué forma contribuyen los conocimientos y habilidades obtenidos en el programa para el cumplimiento de la metas del club?

---

---

---

---

---

4. Qué temas se deben reforzar?

---

---

---

---

---

**Anexo J. Programa de Inducción**

**PROGRAMA DE INDUCCION CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE  
CARTAGENA**



El **Programa de Inducción** está conformado por el conjunto de actividades en las cuales se expone a los que ingresan nuevos , aquellos que en algún momento salieron de la empresa y que luego fueron reingresados; y a los el análisis de la misión de la empresa, sus objetivos y valores, su organización y sus planes, la política de desarrollo organizacional, los beneficios socio económicos de los empleados que laboran para el Club Naval de Suboficiales de Cartagena. La ejecución del Programa de Inducción tomará en consideración la categorización del personal según el cargo a desempeñar en la empresa (Cargos Operativos, Cargos Administrativos). El empleado, independientemente de su condición de dedicación, adquiere con su contratación el compromiso de participar en el Programa de Inducción.

La socialización y la inducción son factores importantes de la motivación. Para que ocurra la motivación, los empleados deben creer que el esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas; y es mediante la inducción y la capacitación que se les proporciona el conocimiento que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener esas recompensas.

Es conveniente que antes de ejecutar un programa de inducción, la unidad o departamento de Recursos Humanos considere los siguientes aspectos:

### **1. Planteamiento del programa de inducción**

Es necesario que con la debida antelación, se definan las características del programa de inducción o socialización (etapas, duración), así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.

## **2. Selección de compañeros guías**

Es conveniente que la jefatura inmediata o la persona encargada de la función de dirección de personal designe un funcionario de su unidad, departamento u oficina, con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado. A este funcionario se le denominará "Compañero guía". Para la selección de este funcionario es importante tener presentes algunas características que serían deseables en las personas que funjan como "compañero guía":

- Capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.
- Discreción sobre los asuntos personales de los demás, así como los de la organización.
- Experiencia tanto en la organización como en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo colaborador.
- Identificación con la misión y los objetivos de la organización.

## **3. Capacitación a los responsables de ejecutar el programa de inducción**

Es necesario realizar un proceso previo de capacitación de todos los funcionarios de la institución que tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización: jefes inmediatos, compañeros guías y otros.

## **4. Participación del nuevo empleado**

Se sugiere que el empleado tenga la oportunidad de expresar sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido.

## **5. Creación de un ambiente favorable**

Es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo.

Es adecuado preparar un lugar donde el empleado se sienta a gusto, con el propósito de hacerle sentir que es lo más importante, en ese momento, para la persona que lo está recibiendo.

## **Manual de inducción Club Naval de Suboficiales de Cartagena**

### **1. Palabras de bienvenida**

Constituye uno de los aspectos a los que se debe presentar mayor importancia y atención.

Esta actividad la debe realizar el jefe del departamento de personal o la persona encargada en la empresa de dicha función , quien debe prepararse para recibir al nuevo empleado.

Actividades:

Palabras de introducción.

Exposición del programa de inducción en el cual va a participar el nuevo funcionario. Entregar al colaborador una copia por escrito de dicho programa.

Presentación del compañero guía con el propósito de explicarle al nuevo empleado las funciones específicas que va a asumir durante el programa de inducción.

Presentación del nuevo empleado a los compañeros de la unidad donde va a laborar.

Es importante que el supervisor o el compañero guía, responsable de presentar al resto de compañeros, no emita juicios valorativos o afirmaciones subjetivas sobre la organización y sus funcionarios, con el propósito de permitir que el empleado se forme su propia impresión de éstos.

También es oportuno que cada vez que se presente a cada funcionario se realice una breve descripción de las funciones generales del empleado veterano. Adicionalmente, es necesario familiarizar al empleado con el lugar de trabajo, con el propósito fundamental de que conozca las condiciones laborales a las que se enfrentará, así como los sitios que serán de uso frecuente. Esto incluye aspectos como los siguientes:

Hablar sobre la historia del Club, entregar una copia que contenga la misión y visión de la empresa.

Mostrarle su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo.

Mostrarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como el procedimiento con que deben solicitarse cuando se agoten.

Suministrarle una lista con los nombres de las personas que ocupan cargos de alto nivel.

Proporcionarle una guía telefónica interna y una breve explicación del sistema telefónico, que incluye aspectos tales como: solicitar líneas para hacer llamadas internas, códigos especiales, trasladar llamadas de una extensión a otra. Recordarle que el teléfono es para acortar las distancias y no para alargar las llamadas.

2. Explicar la organización departamental general y su relación con otras actividades de la compañía
3. Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos del departamento y sus asignaciones iniciales en términos generales.
4. Comentar el contenido del puesto con el empleado y proporcionarle una copia de la descripción del mismo.
5. Preguntar dónde vive el empleado y cuáles son las facilidades de transporte.
6. Explicarle las condiciones de trabajo:
  - a. Horas de trabajo
  - b. Entrada para empleados
  - c. Horas de comida
  - d. Recesos para tomar café, períodos de descanso
  - e. Llamadas telefónicas y correo personal
  - f. Políticas y requerimientos de tiempo extra
  - g. Días de pago y procedimientos para recibir el pago
7. Requerimientos para la conservación del empleo: explicar los criterios de la compañía en relación con:

- a. Cumplimiento de las responsabilidades
- b. Asistencia y puntualidad
- c. Manejo de información confidencial
- d. Conducta
- e. Apariencia general
- f. Uso de uniforme.

8. Presentar el nuevo colaborador a las autoridades de mayor rango y otros jefes departamentales. Debe prestarse atención especial a la persona a la que se asignará el nuevo empleado: el empleado guía.

9. Conducir al empleado con el supervisor inmediato quien:

- a. Presentará el nuevo miembro a sus compañeros
- b. Familiarizará al empleado con el lugar de trabajo
- c. Iniciará la capacitación en el trabajo

### **ETAPA DE SEGUIMIENTO**

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del programa de socialización o inducción; es decir, retroalimentar el programa y realizar los ajustes del caso para procurar que el empleado se adapte satisfactoria y oportunamente a la organización.

Esta etapa debe incluir una somera evaluación mensual de las actividades de inducción realizadas y un informe de adaptación del empleado, lo cual puede contribuir a determinar las debilidades y fortalezas del programa de socialización. También, permitirá reforzar aquellos aspectos, en los que el empleado tenga deficiencias o dudas.

### Anexo K. Formato evaluación de inducción

#### FORMATO EVALUACIÓN INDUCCIÓN DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA

FECHA: \_\_\_\_\_

DATOS PERSONALES			
NOMBRE:		C.C:	
DIRECCION:		TELEFONO:	
PROFESION:	e-mail:		
1. Entrega del documento de Inducción	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO OBSERVACIONES

2. Presentación en Power Point de al Institución			
3. Presentación del vídeo institucional			
4. Recorrido por la institución.			

Observaciones:

<b>EVALUACION DE LA INDUCCION</b>
-----------------------------------

1. En general la inducción le pareció:

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Deficiente

2. Indique los recursos que estuvieron disponibles para la inducción

- Humanos
- Tecnológicos
- Logísticos

Sugerencias y comentarios:

---



---



---



---

Recibí conforme la inducción

SI

NO

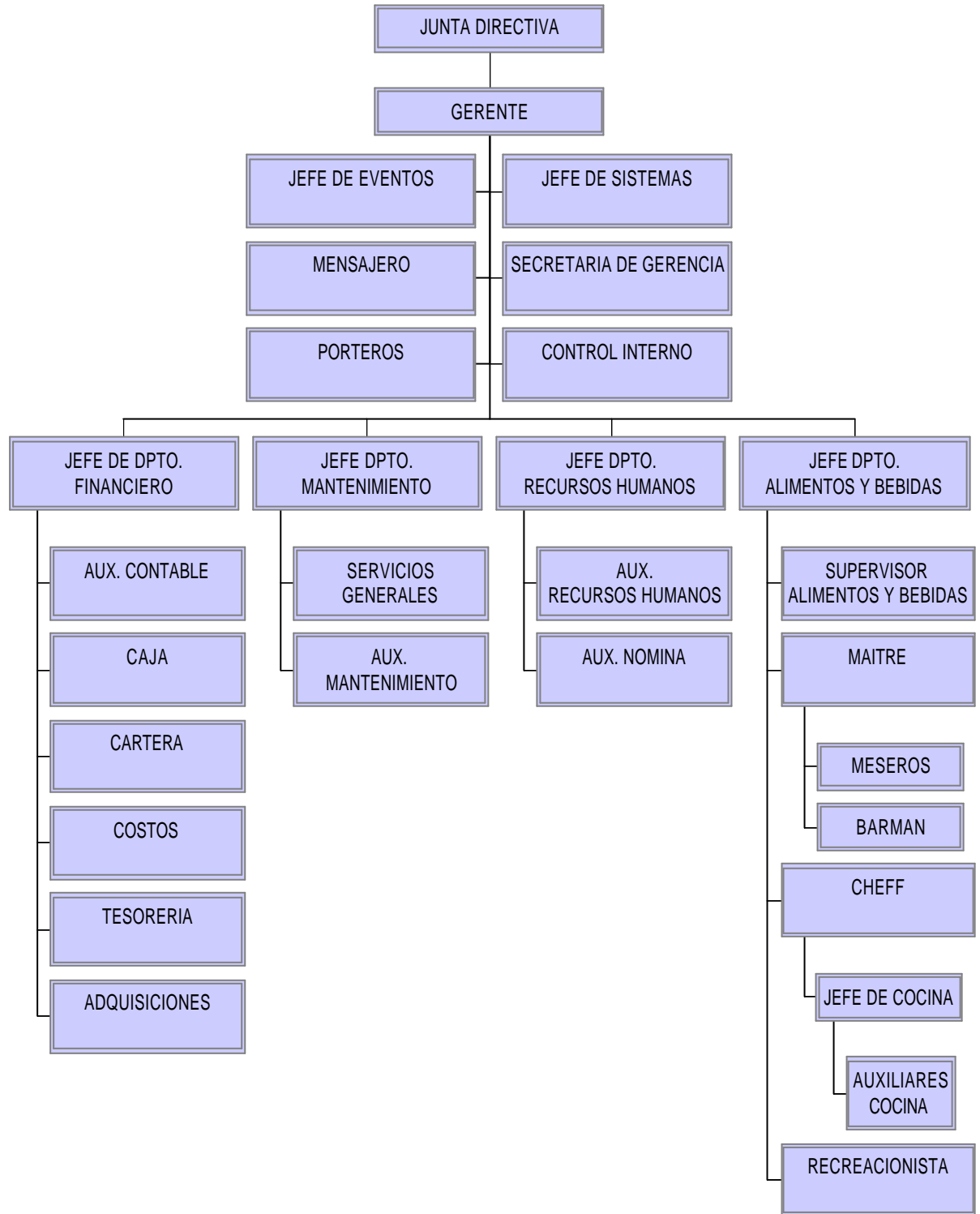
FIRMA \_\_\_\_\_





# Anexo L. Organigrama propuesto

CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES  
CARTAGENA



## *Anexo M. Políticas del desarrollo organizacional*

**OBJETIVO GENERAL.** Optimizar el desarrollo organizacional del Club Naval de Suboficiales de Cartagena mediante la implementación de políticas que facilite el desarrollo integral de todos los empleados y un alto nivel de satisfacción de todos sus clientes.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- ★ Incrementar el entrenamiento de todos los empleados del Club, por medio de programas de capacitación que aumenten el desarrollo integral de los mismos.
- ★ Propiciar en el interior del Club las condiciones necesarias que garanticen una verdadera participación de todos los empleados en la formulación de dichas políticas.

### **POLÍTICAS**

**CALIDAD EXCEPCIONAL.** Brindar al cliente productos y/o servicios que siempre concuerden con sus deseos y expectativas.

**LIDERAZGO.** Determinar responsabilidades de dirección en todos los niveles, desde los más altos hasta los inferiores, con el fin de obtener el cambio de actitud de todos los empleados y así contribuir al proceso de mejoramiento en el Club.

**SISTEMAS DE COMUNICACION.** Promover la comunicación en todos los empleados del Club, compilando toda la información que de ellos se obtiene a partir de sugerencias; realizando sesiones por equipo y en todas las áreas para realizar una retroalimentación de toda la información recopilada.

**APOYO A LOS EMPLEADOS.** Proporcionar a todos los empleados las herramientas necesarias para trabajar acorde con los objetivos del Club y facilitar el proceso de formación y desarrollo personal de cada colaborador.

**IMPELMENTACION DE POLÍTICAS.** Para implementar las políticas, se debe comunicar a todas las dependencias del Club sin excepción alguna. La información se hace por escrito y el gerente se encarga de llevar el informe ante el comité, luego cada uno de los miembros del comité se las enseña a las personas que están bajo su cargo. Si las políticas son claras no se tiene ningún tipo de problema para entenderlas.

## **Anexo N. Valores corporativos del club naval de suboficiales de Cartagena.**

- Respeto por el socio y compañero de trabajo.
- Satisfacción de las necesidades del socio.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad e integridad.
- Pertenencia por el Club.
- Eficiencia.
- Calidad en el servicio.





## BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. México: Prentice Hall, 1998. 585p.

STRICKLAND, Thompson. Dirección y administración estratégica. México: Mc Graw Hill, 1994. 1034p.

KINNEAR, Thomas C; TAYLOR, James R. Investigación de mercados " un enfoque aplicado". México: Mc Graw Hill, 1993. 812p.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogota: 3R editores, 1997.

JOHNSONS, Gerry; SCHOLLES, Kevan. Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hall, 1997. 429p.

HILL, Charles; JONES, Gareth. Administración estratégica. Bogota: Mc Graw Hill, 1996. 539p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado. Bogota: ICONTEC, 2002. 23p.

