



**PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA  
HACIENDA SANTA MARTINA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Rodrigo Guerrero Orrego**

**Profesor Guía: Jorge Román Garate**

**Santiago, septiembre de 2015**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b><u>CAPÍTULO</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
CONTENIDOS .....	2
LISTA DE TABLAS .....	5
LISTA DE FIGURAS .....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	7
1 INTRODUCCIÓN .....	8
1.1 Breve reseña de la organización .....	10
1.2 Justificación del proyecto de grado a realizar .....	12
1.3 Objetivo general y objetivos específicos .....	14
2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS .....	15
2.1 Breve reseña de la UEN .....	15
2.2 Análisis y definición misión de la UEN .....	18
2.3 Análisis y definición visión de la UEN .....	20
2.4 Definición creencias .....	22
3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	25
3.1 Tabla listado oportunidades y amenazas .....	25
3.2 Tabla listado de fortalezas y debilidades .....	31
3.3 Análisis FODA .....	35
3.3.1 FODA cuantitativo .....	35
3.3.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA .....	37
4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	39
4.1 Declaración de la propuesta de valor .....	39
4.2 Relación atributos propuesta de valor y creencias .....	42

## TABLA DE CONTENIDOS (continuación).

<b><u>CAPÍTULO</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
4.3 Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA .....	44
5 MODELO DE NEGOCIO .....	46
5.1 Importancia del modelo de negocio .....	47
5.2 Lienzo del modelo de negocio (Canvas) .....	48
5.3 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio .....	49
5.4 Relación de elementos del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor .....	55
5.5 Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio .....	57
6 MAPA ESTRATÉGICO .....	58
6.1 Desarrollo de un eje estratégico para cada atributo .....	58
6.1.1 Ejes estratégicos por atributo .....	60
6.1.2 Descripción de las relaciones causa – efecto más importantes .....	63
6.2 Propuesta de un mapa estratégico para Hacienda Santa Martina. ....	65
6.3 Desarrollo del diccionario de objetivos .....	67
7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	69
7.1 Importancia del cuadro de mando integral .....	69
7.2 Cuadro de mando integral propuesto para Hacienda Santa Martina	71
7.3 Breve descripción de las iniciativas estratégicas incorporadas en el cuadro de mando integral .....	72
8 TABLEROS DE CONTROL .....	75
8.1 Importancia del desdoblamiento estratégico .....	75
8.2 Organigrama de la UEN .....	77
8.3 Tableros de control .....	79

## TABLA DE CONTENIDOS (continuación).

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
8.4 Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de control .....	82
9 ESQUEMAS DE INCENTIVOS .....	85
9.1 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos .....	85
9.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor .....	86
9.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades .....	87
9.4 Propuesta de esquemas de Incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes	88
9.5 Breve justificación del esquema de incentivos propuesto .....	91
10 CONCLUSIONES .....	92
11 BIBLIOGRAFÍA .....	95
VITA .....	97

## LISTA DE TABLAS

<b><u>TABLA</u></b>		<b><u>PÁGINA</u></b>
Tabla I	Comparación Hacienda Santa Martina con otros clubes de Santiago	11
Tabla II	Tabla de Oportunidades y Amenazas .....	26
Tabla III	Consumo de agua en Santa Martina según estación del año .....	29
Tabla IV	Fortalezas y Debilidades .....	31
Tabla V	FODA Cuantitativo .....	36
Tabla VI	Relación creencias y atributos de la propuesta de valor .....	42
Tabla VII	Relación atributos propuesta de valor (PV) con análisis FODA .....	44
Tabla VIII	Modelo de negocios CANVAS aplicado a la UEN Hacienda Santa Martina .....	48
Tabla IX	Relación elementos modelo de negocios y propuesta de valor .....	55
Tabla X	Principales relaciones causa – efecto .....	63
Tabla XI	Relaciones causa – efecto en las perspectivas del mapa estratégico	64
Tabla XII	Diccionario de objetivos desde cuatro perspectivas del CMI .....	67
Tabla XIII	Cuadro de Mando Integral Hacienda Santa Martina .....	71
Tabla XIV	Tablero de control gestión de las personas .....	79
Tabla XV	Tablero de control gerencia comercial .....	81
Tabla XVI	Esquema de incentivos gerencia de personas .....	89
Tabla XVII	Esquema de incentivos gerencia comercial .....	90

## LISTA DE FIGURAS

<b><u>FIGURA</u></b>		<b><u>PÁGINA</u></b>
Figura 1	Foto Espir Aguad Abusada .....	8
Figura 2	Posición del socio en pirámide invertida .....	23
Figura 3	Mapa Santiago, distribución clientes Santa Martina .....	26
Figura 4	Modelo Canvas y sus nueve componentes .....	46
Figura 5	Eje estratégico: Gestión de las personas .....	60
Figura 6	Eje estratégico: Gestión comercial .....	61
Figura 7	Eje estratégico gestión de los activos .....	62
Figura 8	Mapa estratégico Hacienda Santa Martina .....	66
Figura 9	Organigrama general Hacienda Santa Martina .....	78
Figura 10	Tablero de gestión gerencia de personas .....	80
Figura 11	Tablero de gestión gerencia comercial .....	82

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio propone la aplicación de un modelo de control de gestión para la organización Hacienda Santa Martina (en adelante Santa Martina, la Hacienda, o el Club). Una empresa familiar dedicada hace una década a ofrecer el propio local como punto de encuentro social y deportivo para las familias acomodadas de Santiago.

El modelo propuesto revisa los elementos fundamentales en la dirección de una compañía como la Hacienda, proponiendo nuevos lineamientos que permiten desarrollar la estructura de un cuadro de mando integral aplicado a una compañía que busca consolidarse en el tiempo y mejorar su rentabilidad. Para ello, en una primera parte, el estudio aborda la formulación estratégica de una Unidad Estratégica de Negocios (en adelante UEN), donde se revisan y proponen nuevas declaraciones estratégicas para la misión, visión, las creencias y la propuesta de valor. En una segunda parte, se desarrolla y define una estrategia para la UEN, utilizando las herramientas de análisis como, formulación del modelo de negocio, mapa estratégico, tableros de gestión y cuadro de mando integral. En una tercera parte y final, se desarrollan esquemas de incentivos que buscan alinear los desempeños de todos los trabajadores de la Hacienda, especialmente aquellos que tienen contacto directo con los socios y donde es puesta a prueba la propuesta de valor de la compañía.

Con la aplicación de este modelo, se busca contribuir con metodología que permita fortalecer la relación de largo plazo con los socios aumentando su permanencia en la Hacienda e identificando las necesidades de crecimiento de las instalaciones. En tal sentido, se espera mejorar la rentabilidad de la empresa, aumentando la red de socios y sus referidos.

## 1. INTRODUCCIÓN

El proyecto Hacienda Santa Martina Nature Club & Golf, nace con la idea del empresario Espir Aguad Abusada, un hombre de familia Palestina, nacido en Perú y radicado en Chile desde su niñez. Deportista nato y con aptitudes para los negocios, incursiona en primer lugar en el mercado de las telas, lo que trae a sus manos su primer éxito en la década de los 80, con tres supermercados ubicados en importantes comunas de Santiago. En este contexto y vinculado también con la hípica, consigue otros triunfos que lo llevan a poseer además de caballos de carrera un reconocido éxito entre sus pares. En dicha época la vida trae a Espir Aguad otra oportunidad. La de comprar un terreno de 1.000 hectáreas en los faldeos de la comuna de Lo Barnechea. Uno de los sectores más promisorios de Santiago, donde hoy se encuentran los barrios más acomodados de la ciudad.

Figura 1. Foto Espir Aguad Abusada



(Fuente: Revista hípica El Turf.com, año 2010)

La idea de Hacienda Santa Martina nace como sitio de esparcimiento y relajación para la familia, con pequeños desarrollos en torno a las particularidades y bellezas del entorno. Con ello se forma una laguna para la pesca y práctica de kayaks, acompañada de rutas de caballos y otras instalaciones a disposición de los primeros asociados.



Con el tiempo y aprovechando las oportunidades que ofrece el lugar, Espir junto a su familia generan finalmente el proyecto Hacienda Santa Martina que abarca un plan maestro de crecimiento que se mantiene vigente hasta hoy. El plan maestro contempla un centro de operaciones (llamado club house), que se constituye como polo de mayor atracción para los socios dentro de la Hacienda, donde se encuentran emplazados la mayor parte de los atractivos deportivos y de vida sana.

El resto del área (cuatro quintas partes del total) se encuentra en estado natural, con la propia vegetación endémica de la zona. En dicha área y en lugares un tanto alejados del club house, es posible encontrar otros desarrollos como el centro ecuestre con una pista de carreras de 400 metros y otras canchas propias de la práctica deportiva con caballos, la cancha de golf de 18 hoyos con restaurant y una capilla, el centro de eventos Natura para matrimonios con una capacidad para 700 personas y más de 500 hectáreas en estado natural para recorrer.

## **1.1 Breve reseña de la organización**

La organización formada hace más de diez años, ofrece a sus socios los servicios de un club social exclusivo y un centro deportivo para la familia, mediante la compra de una membresía y el pago de una cuota mensual de mantención, que otorgan la categoría de socio activo. Los clientes de la UEN integran las clases sociales acomodadas de Santiago, en los estratos ABC1 y C2.

El estrato ABC1 de Santiago, está comprendido por profesionales exitosos, altos ejecutivos de grandes compañías, familias de patrimonios consolidados con necesidades básicas cubiertas para todos sus integrantes, y necesidades presentes de autorrealización, practicar una vida sana y obtener un servicio al cliente personalizado.

El estrato C2, está compuesto por empresarios medianos y personas destacadas dentro de su medio, que han logrado consolidar su patrimonio en comunas residenciales de Santiago y cuya búsqueda se centra en la idea de realizar alguna actividad deportiva de forma periódica, junto con pertenecer a un club social de personas influyentes. El estrato C2 constituye para la organización un nicho de mercado atractivo, toda vez que ofrece una incorporación a un mejor precio que la competencia y con menores barreras de entrada en la selección. Así mismo, personas destacadas del deporte son bienvenidas al club por definición, así como personas influyentes con amplias redes de contactos en Santiago y alrededores.

Por su parte, la competencia de Hacienda Santa Martina ha ido creciendo desde la apertura en el año 2003, pasando de un estado en que el club era prácticamente pionero en el medio, hasta estos días donde es posible encontrar una decena de clubes de reconocido éxito, con similares prestaciones y facilidades para la inscripción.

En la tabla (I) siguiente, es posible observar la posición que ocupa Santa Martina en relación con su competencia, comparando por una parte el espacio o amplitud de los clubes, y por otra, algunas condiciones de contrato, como pago de cuotas de incorporación o de mantenimiento.

Tabla I. Comparación Hacienda Santa Martina con otros clubes de Santiago.

Variables	unid	Hacienda Santa Martina	Hacienda Chicureo	Hacienda Valle Escondido	Club de Polo San Cristobal	Club de Golf Los Leones	Club Deportivo Sport Francais
Año inauguración	año	<b>2004</b>	2004	2000	1947	1910	1957
Cantidad de familias socias	un	<b>1.200</b>	440	400	2.000	1.000	-
Área de terreno	ha <sup>2</sup>	<b>900</b>	190	33	50	70	70
Área de instalaciones	m <sup>2</sup>	<b>32.500</b>	3.400	4.500	5.000	3.500	2.500
Compra de acciones al ingreso	UF	<b>0</b>	600	1.000	4	-	4
Cuota única de incorporación	UF	<b>100</b>	200	200	1.500	800	2.800
Cuota mantención trimestral	UF	<b>5</b>	14	15	-	8	-

Tabla I. Elaboración propia con información disponible en medios públicos (2015).

Al observar la tabla I, es posible hacer algunas relaciones que dan cuenta, por ejemplo, de lo saturado que podría encontrarse un club si todas las familias inscritas deciden asistir en un mismo día. O la gran diferencia que existe en los costos de incorporación. En ambos casos, es la Hacienda la que ocupa la mejor ubicación.

Es tanto así, el espacio disponible y la cantidad de instalaciones que la Hacienda ofrece, que es posible formular el crecimiento de las instalaciones (en torno a las necesidades de los socios) como uno de los atributos de la propuesta de valor.

## 1.2 Justificación del proyecto de grado a realizar

El presente proyecto de grado se encuentra en el ámbito de la gestión de los procesos de planificación, formulación estratégica y alineamiento organizacional que es posible desarrollar para una empresa de la industria de los clubes sociales de elite y centros deportivos de Santiago. Como es el caso de Hacienda Santa Martina.

Para ello, el presente estudio plantea un cambio en la perspectiva de alineamiento de los desempeños de los trabajadores del club y la forma en que se planifica en el mediano y largo plazo, centrando la mirada en la satisfacción del socio como atributo diferenciador y eje central de toda evolución hacia una organización que escucha a sus trabajadores, a sus socios, y a su entorno.

Un aumento en la venta de membresías de incorporación se obtendría como resultado de una mayor fidelización de los socios existentes y consiguiente con esto, un mayor número de referidos, o personas del círculo cercano de cada socio interesadas en pertenecer al club.

La administración actual, con una estructura organizacional jerárquica de dominio y control que diseña, comunica e implementa una mejor fórmula para satisfacer a los clientes, no necesariamente se ajusta a los requisitos de cada socio, ni cumple con la velocidad que se requiere a sus necesidades. La falta de retroalimentación por parte de quienes componen el club, forma brechas importantes entre los problemas y su solución, pudiendo terminar en una atención deficiente y afectar la generación de referidos.<sup>1</sup>

---

1, Thompson y otros, *Administración Estratégica*, 2012, Cap. 10, pp 346 – 347.

Por otra parte, la forma centralizada en que se toman las decisiones genera dos efectos negativos: el primero, que la empresa reacciona lentamente y de manera deficiente a las necesidades de los socios; y segundo, que los trabajadores no se sienten motivados a entregar una experiencia de servicio mejor, puesto que sus propias ideas no tienen un camino concreto para ponerse en práctica.<sup>2</sup>

En síntesis, se propone un cambio en el enfoque estratégico de la empresa que permita tanto, dar cabida a estrategias emergentes por parte de los trabajadores, como flexibilizar a la compañía hacia la entrega de una mejor experiencia de servicio. Ambas iniciativas conforman una relación largo plazo entre trabajadores y clientes (socios) que genera la motivación principal como modelo de negocio y como enfoque de cultura organizacional para proyectar a la empresa en el futuro. Una empresa que se adapta en el tiempo, que escucha a sus clientes y a sus trabajadores para materializar proyectos que tiendan cada vez a satisfacer de mejor forma a sus socios e invitados.

---

2, Thompson y otros, *Administración Estratégica*, 2012, Cap. 10, pp 346 – 347.

### **1.3 Objetivo general y objetivos específicos**

#### **Objetivo general**

Proponer un modelo de control de gestión para la Hacienda Santa Martina, que articule el proceso de planeación estratégica y alineamiento organizacional en el ámbito de la relación de largo plazo con los clientes.

#### **Objetivos específicos**

1. Realizar la formulación estratégica: analizar el contexto externo en que opera la empresa y un análisis interno de fortalezas y debilidades. Análisis crítico de declaraciones estratégicas misión, visión y valores. Definir propuesta de valor y determinar ejes estratégicos.
2. Desarrollar la estrategia: Definir mapa estratégico, cuadro de mando integral, y tableros de gestión y control de sus principales unidades de gestión.
3. Alineamiento organizacional: determinar su esquema de incentivos.

## **2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS**

En este capítulo se identificará la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) que corresponde al centro de utilidades más incidente en términos de rentabilidad para la empresa. Así mismo, se proporcionarán los elementos necesarios para la discusión de las declaraciones de misión y visión existentes, proponiendo nuevas declaraciones para cada concepto.

### **2.1 Breve reseña de la UEN**

La UEN se encuentra en el ámbito de los clubes sociales creados para la entretención, esparcimiento, deporte y vida sana de sus socios, ofreciendo un complejo de instalaciones ubicado en la comuna de Lo Barnechea en Santiago, que se adapta de manera planificada a los requerimientos de sus clientes, formando una familia de personas conectadas, en un ambiente que entrega una experiencia de servicio al cliente plena y personalizada.

En Hacienda Santa Martina existen dos unidades estratégicas de negocios, siendo la más importante en términos de rentabilidad de la empresa, la elegida para el presente estudio. La segunda UEN corresponde al arriendo de instalaciones para eventos de los propios socios o empresas.

La UEN elegida corresponde al negocio de vender membresías, generar relaciones de largo plazo con los clientes, ordenar el crecimiento de las instalaciones conforme a los intereses de los socios y promover la práctica de disciplinas deportivas y de vida sana.

La venta de membresías, en el marco del proceso de inscripción de una familia (o una persona), presenta bastante dispersión de un club a otro. Algunos clubes que dan mayor importancia a su tradición, exigen, por ejemplo, la presentación formal del candidato ante el directorio, tener parentesco o alguna relación con al menos un par de socios y no tener ninguna objeción durante el período de tiempo que se expone a los socios la solicitud de incorporación. Otros clubes basan su proceso selectivo en entrevistas, otros en las recomendaciones por escrito, y la mayor parte, en tener algún vínculo directo con socios ya inscritos, como requisito de entrada.

Por otra parte, y en términos de los costos de incorporación, también existen diferencias. El costo de ser socio puede variar de un club a otro hasta en 30 veces su valor en Santiago. En los clubes de elite antiguos, se exige normalmente el pago de una cuota de incorporación además de la compra de una cantidad de acciones determinada. El caso de Santa Martina es uno de los menos restrictivos en términos de las barreras de selección y en los costos de incorporación.

La fórmula utilizada por Hacienda Santa Martina en las barreras de selección, corresponde más bien al sentido común, y que define un perfil tipo de socio en torno al que es deseable se encuentren los candidatos. Que sea en lo posible profesional, que tenga costumbres afines a la comunidad de socios, que no tenga una reconocida imagen deteriorada, y que no genere menoscabo su incorporación para el resto de socios.

Para los costos, en tanto, se exige el pago de una membresía por persona (UF100) que da derecho al uso de las instalaciones. Dicha membresía tiene carácter vitalicio y es heredable. Además de eso, se exige el pago y estar al día en el pago de una cuota mensual de mantención (en torno a las UF 5) que otorga la calidad de socio activo. Sólo los socios con esta categoría pueden ingresar a la Hacienda para hacer uso de sus instalaciones.



La venta de membresías, según el enfoque propuesto y basado en una fuerte relación de largo plazo con los socios, se orienta a obtener referidos de parte de la misma red de socios, quienes, al estar satisfechos con la atención y el servicio, promueven el uso del club en su propio círculo de amistades o familiares.

Esta relación de largo plazo obliga a la organización a adaptarse a cada nuevo socio y el crecimiento de las instalaciones no está exento a dicha necesidad. Es necesario plantear en todo nivel de la organización una metodología de planificación que permita priorizar las obras de remodelación y nuevas obras conforme al pulso de los socios. Para ello, es vital contar con un equipo de trabajadores motivados hacia la mejora continua de la experiencia de servicio.

Así entonces, los socios cuya principal atención se centra en el golf, son orientados a participar de actividades alusivas, como torneos de golf, academias de connotados deportistas de la disciplina y jornadas temáticas de participación, realizadas con objeto de conocer nuevos requerimientos, promover la ampliación de redes de contactos y orientar el desarrollo de las instalaciones en el corto y mediano plazo. Lo mismo ocurre con todos los nuevos socios, cuyos intereses es posible agrupar en diferentes áreas de la Hacienda Santa Martina, como el centro ecuestre, natación, trekking, fútbol, tenis, cultura del cuerpo sano, salud, relajación, entre otras áreas.

## 2.2 Análisis y definición misión de la UEN

Estudiando la historia de más de una década de la Hacienda, es posible notar que el proyecto Hacienda Santa Martina se construyó gracias a la perseverancia del empresario árabe Espir Aguad, cuya idea nunca mudó de lugar. Ese liderazgo en la organización fue el que permitió alinear los esfuerzos favorablemente y llevar a la Hacienda a lo que es hoy, aunque no se contara con una declaración de misión formal sino hasta el año pasado.

La misión actual de Hacienda Santa Martina es la siguiente:

“Recrear, divertir y entretener junto con fomentar el desarrollo integral del cuerpo, mente y espíritu de nuestros miembros a través del contacto con la naturaleza, la vida al aire libre, el deporte y el contacto social.”

Observando en detalle cada una de las partes declaradas de la misión actual y los componentes de una misión correcta, es posible señalar que la declaración actual si bien describe las principales funciones del quehacer diario, no comunica la definición más importante, al tratarse en primer lugar de un Club.<sup>3</sup>

Por otro lado, tampoco especifica las necesidades del comprador ni los grupos de clientes o segmentos del mercado que se pretende atender. En esta omisión, se deja de lado una de las actividades más importantes para la organización, consistente en generar relaciones de largo plazo, que aseguren clientes satisfechos y un consiguiente aumento de referidos.

---

<sup>3</sup> Thompson y otros, *“Administración Estratégica”, Teoría y Casos 18ª edición*, México, McGraw-Hill, 2012, Cap. 2, pp 37.

Finalmente, la identidad propia que es posible rescatar de la misión actual carece de la idea de un club exclusivo.

Así entonces, la misión propuesta para Hacienda Santa Martina es la siguiente:

“Somos un club social y deportivo de primer nivel en la cordillera de Santiago, Estamos organizados para entregar un servicio profesional personalizado en la práctica de vida sana y nos adaptamos en función de nuestra red de socios en una relación de largo plazo.”

La nueva declaración de misión contiene los elementos principales que definen a la hacienda según las siguientes partes:

Toda misión debe identificar los productos o servicios de la compañía: en la nueva declaración, se declara que se trata de un club social para la práctica de vida sana y actividades deportivas.

Una correcta misión debe especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer: en la nueva declaración quedan expresadas las necesidades, tanto en el servicio profesional personalizado, como en la práctica de una vida sana.

Por otra parte, la misión de una empresa debe identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender: en la nueva declaración queda expresado el segmento de clientes con el enunciado de club de primer nivel.

En relación con el enfoque que se requiere para agradar a los clientes, queda expresada en la nueva misión con la declaración: nos adaptamos y estamos organizados para entregar un servicio profesional personalizado. De esta misma

manera, con la declaración: en una relación de largo plazo, se completa el concepto de un club propio y personalizado para toda la vida.

Finalmente, y relación con la identidad propia que la misión debe entregar, se tiene la declaración: en la cordillera de Santiago.

### **2.3 Análisis y definición visión de la UEN**

Una visión debe ser capaz de unificar los esfuerzos de todas las personas que componen la organización, generando una mirada común hacia una meta futura, que además provoque un desafío constante en el grupo de trabajadores y los motive a dar su máximo esfuerzo.<sup>4</sup>

Una cultura bien empataada a los requerimientos del esfuerzo de ejecución de estrategias centra la atención de los empleados en lo más importante para dicho esfuerzo, en este caso un servicio profesional personalizado, como eje del cambio organizacional y como pauta para cumplir la propuesta de valor.<sup>5</sup>

La visión que actualmente tiene declarada Santa Martina es la siguiente:

“Lograr consolidar a Hacienda Santa Martina como un lugar único en Chile, donde se logre hacer convivir el negocio del Club, Eventos & Convenciones, Hotel y Proyecto Inmobiliario, logrando así, conjugar el turismo – deporte & recreación – entretenimiento y un estilo de vida diferente para todos nuestros socios y clientes.”

---

4 y 5 Thompson y otros, *“Administración Estratégica”, Teoría y Casos 18ª edición*, México, McGraw-Hill, 2012, Cap. 2 y Cap.12, pp 37 y pp 390, respectivamente.

Es posible identificar que la visión actual no establece plazo, es más bien general de la compañía, no es específica de la UEN, y tampoco utiliza la importancia del cambio de enfoque en la cultura organizacional.

Por ello y corrigiendo los problemas de la visión actual, la propuesta de visión para Hacienda Santa Martina es la siguiente:

“Consolidar hacia el 2025 a Hacienda Santa Martina como un lugar único y exclusivo en Chile para la práctica deportiva y de vida sana, que posiciona la satisfacción de nuestros socios como centro de toda nuestra atención.”

La propuesta de visión se posiciona en 10 años más, mismo tiempo que la empresa ha invertido para llegar a la posición de hoy. Genera el desafío de convertir a la Hacienda Santa Martina en un lugar único en Chile y el peso de la red de socios que compone al club se encuentra en el concepto de exclusividad definido en la visión. Como idea central se describe la satisfacción de los socios en torno a la experiencia de un servicio profesional personalizado en la práctica deportiva y de vida sana.

## 2.4 Definición creencias

Las creencias originan los valores esenciales de la organización, sobre los que se definen vías de acción y se limitan otras acciones no deseadas. Permiten alinear los esfuerzos futuros y mantienen en el largo plazo la conexión con la estrategia de la UEN. Las creencias son pilares fundamentales de apoyo, contribuyen a definir normas conductuales, desarrollar prácticas laborales aceptadas y estilos de operar, que originan finalmente la identidad propia de la organización.

En el caso de Hacienda Santa Martina, la propuesta de evolucionar la cultura organizacional actual hacia la generación de una compañía más flexible y descentralizada, exige que la cultura sea fuerte y esté apoyada en valores dominantes, que apoyen a los líderes hacia el nuevo enfoque propuesto durante el curso de operación de la compañía.<sup>6</sup>

En Hacienda Santa Martina es preciso que la cultura organizacional actual, clasificada como “resistente al cambio” evolucione hacia una cultura de “alto desempeño”, donde exista un férreo compromiso de los empleados hacia la mejora continua de la experiencia de servicio al cliente como valor central.<sup>7</sup>

Para definir los valores esenciales que acompañen al equipo humano en la evolución perseguida de cultura organizacional, es necesario precisar que dichos valores deben estar centrados principalmente en las personas que componen el equipo humano del club.

---

6 y 7 Thompson, “*Administración Estratégica*”, *Teoría y Casos 18ª edición*, México, McGraw-Hill, 2012 Cap. 12, pp 389 a 394

La principal creencia del nuevo enfoque para Hacienda Santa Martina, corresponde a ubicar la figura del socio como centro de toda mirada, en un esquema de pirámide invertida donde toda la organización se vuelca hacia la satisfacción del socio. Los estamentos intermedios, de apoyo, gerencia y directorio se ubican por debajo de los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes, puesto que en ellos recae el cumplimiento de la propuesta de valor en los momentos de la verdad.

En la Figura 2 es posible observar un esquema donde se ubica al socio por encima del resto de la organización, donde los estratos inferiores de la organización, que se encuentran en contacto con el socio, reciben la mayor atención y apoyo del resto de las áreas.

Figura 2: Posición del socio en pirámide invertida.

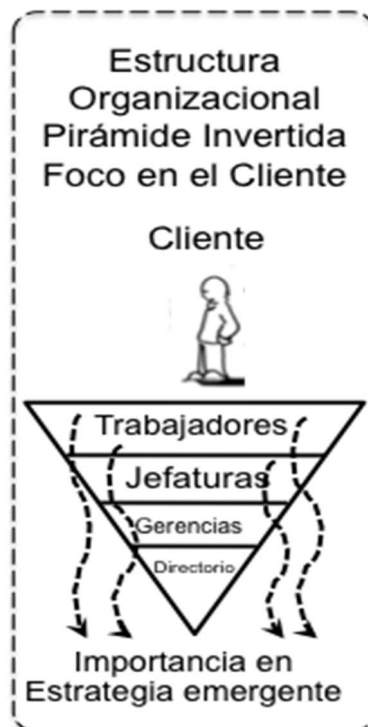


Figura 2. Elaboración propia, posición del socio en el nuevo enfoque.

Dado lo anterior, es posible tomar en consideración la estrategia emergente de aquellos trabajadores que lidian todos los días con la entrega de un mejor servicio. Promoviendo y premiando la participación de los trabajadores que colaboran en diseñar y construir un club que se adapta cada vez mejor a los requerimientos de sus socios. La principal creencia viene dada entonces por, creencia 1: “Nuestro principal foco de atención en todo nuestro quehacer es la satisfacción de nuestros socios.”

Por otra parte, y considerando la amplitud de posibilidades que existen en el lugar para aprovechar su potencial, la siguiente creencia se basa en el desarrollo de toda nueva instalación y servicio ocupando los privilegios del entorno, en conjunto con recabar los requerimientos de los socios en el desarrollo de las instalaciones que desean. Así entonces la siguiente creencia se define a continuación, creencia 2: “Creemos en un lugar privilegiado”.

Luego, y considerando la importancia de la labor comercial que tiene por objeto generar relaciones de largo plazo con los socios y con ello aumentar las posibilidades de ampliar la red de contactos entre socios y del propio club, la siguiente creencia viene dada por la siguiente declaración, creencia 3: “Creamos relaciones de confianza”.

Por último, otra creencia relacionada a la gestión operativa de la UEN, que toma la importancia del contacto directo con los socios y el cumplimiento de la propuesta de valor en los momentos de la verdad, es la creencia centrada en el proceso principal de atender bien en la práctica deportiva y de vida sana, promoviendo a los socios a la repetición de las actividades y la inclusión de nuevas disciplinas para su salud. De esta manera la cuarta creencia queda expresada en adelante, creencia 4: “Mente sana en cuerpo sano.”



### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo se analizarán los principales factores externos e internos que intervienen, positiva o negativamente, en el desarrollo de la compañía y la consecución de resultados hacia una implementación de una estrategia comercial adecuada.

El análisis estratégico tiene como objetivo identificar las variables, factores y condiciones que imperan hoy día en la organización y que determinan sus fortalezas y debilidades, en un análisis interno. Por su parte en un análisis externo, pueden identificarse las oportunidades que ofrece la industria y las amenazas a las que se ve enfrentada la UEN. El presente análisis estratégico, recoge las opiniones de los administradores de la organización.

#### **3.1 Oportunidades y Amenazas**

El análisis de las oportunidades y amenazas de una industria corresponde al análisis externo de la organización, identificando caminos de oportunidades que pueden aprovecharse en el desarrollo del plan estratégico. Las amenazas por su parte, son identificadas con objeto de generar barreras o apoyos en las fortalezas de la UEN, que permitan aminorar su efecto adverso.

En adelante se muestra una tabla conjunta que muestra cuatro oportunidades encontradas y cuatro amenazas del ambiente.

Tabla II. Tabla de Oportunidades y Amenazas

Nº	Oportunidades	Nº	Amenazas
O.1	Distribución demográfica clases sociales de Santiago	A.1	Crudeza del invierno en la cordillera
O.2	Cultura de vida sana en aumento	A.2	Competencia en aumento
O.3	Generar alianzas estratégicas con otros clubes	A.3	Sequía de la región
O.4	Grupo creciente de profesionales con poder adquisitivo	A.4	Desaceleración de la economía

Tabla II. Elaboración propia, fuente medios públicos (2015).

Oportunidad O.1 Distribución demográfica clases sociales de Santiago:

Figura 3. Mapa Santiago, distribución clientes Santa Martina.



Figura 3. Elaboración propia, año 2015.

En Santiago, donde se encuentra el mercado objetivo de Santa Martina, es posible apreciar (figura 2 a la derecha) un mapa que representa la distribución demográfica de las clases sociales ABC1 y C2, segmentos de clientes objetivos de

Santa Martina, donde es posible notar que la hacienda se encuentra al lado de sus clientes. Lo anterior representa una oportunidad.

#### Oportunidad O.2 Cultura de vida sana en aumento:

Existe en el mercado una tendencia creciente hacia la práctica de vida sana. Esto posiciona a Hacienda Santa Martina frente a una oportunidad, considerando además que uno de los atributos de la nueva propuesta de valor se basa en este concepto. El concepto de vida sana engloba la realización de actividades deportivas, practicar la meditación y esparcimiento en un entorno natural privilegiado.

#### Oportunidad O.3 Generar alianzas estratégicas con otros clubes:

Corresponde a la oportunidad más importante de aprovechar, dado que su realización tiende a mejorar el atributo de variedad de servicios, permitiendo ofrecer paquetes promocionales mejor adaptados a los requerimientos de los socios. Así mismo, la generación de alianzas estratégicas con otros clubes promueve el uso conjunto de insumos propios de las disciplinas de golf y ecuestre, reduciendo los costos por economía de escala.

#### Oportunidad O.4 Grupo creciente de profesionales con poder adquisitivo:

El mercado objetivo de Hacienda Santa Martina se encuentra en el grupo de profesionales en busca de autorrealización, este grupo crece conforme se desarrolla el país y se tiene mayor posibilidad de acceso a enseñanza superior. La oportunidad de la UEN es definir observación y seguimiento en el largo plazo al grupo de profesionales que alcanzan un poder adquisitivo acorde a los gastos de un socio activo, con objeto de diseñar estrategias comerciales que les sean atractivas y formen parte del Club.

#### Amenaza A.1 Crudeza del invierno en la cordillera:

Dada la ubicación de Hacienda Santa Martina en la montaña, la crudeza de algún invierno coarta en algunas oportunidades la disponibilidad del Club y las diferentes instalaciones al aire libre. Hacienda Santa Martina se ubica a 1.400 metros sobre el nivel del mar en un cordón montañoso que genera un microclima que muchas veces es benévolo y en otras una ocasión para cerrar el club. La posición del club en la montaña y su única vía de acceso desde Santiago, determina una situación de aislamiento cada vez que neva, por ejemplo. Por otra parte, y con la acción de lluvias pronunciadas, se generan cortes en las vías de conexión entre las distintas áreas, impidiendo que vehículos con tracción normal puedan transitar.

#### Amenaza A.2 Competencia en aumento:

En el inicio de la compañía hacia el año 2004, Santa Martina fue la pionera en el tipo de servicio ofrecido y se diferenció ventajosamente frente a la competencia, compuesta en ese entonces por clubes de larga tradición que además del pago de elevadas membresías, exigían como requisito tener origen o doble nacionalidad con los países formadores de colonias de extranjeros que formaron dichos clubes. Santa Martina entregó al mercado la posibilidad de pertenecer a un club deportivo y social con un menor costo y sin las mencionadas barreras de selección. Hoy, no obstante, la situación es algo distinta. Cada vez es mayor el aumento de clubes de elite, para la práctica de golf, equitación o disciplinas de vida sana, que no tienen dichas barreras y se posicionan en el mismo lugar que Hacienda Santa Martina. Claramente esta posición se convierte en una amenaza que dificulta diferenciar a la empresa de su competencia.

### Amenaza A.3 Sequía de la región:

Santa Martina al estar emplazada a 1.400 metros sobre el nivel del mar en la cordillera, no tiene conexión con la red de agua potable metropolitana. Esto hace necesaria la construcción y constante seguimiento a las napas freáticas mediante una red de pozos profundos, cada uno con una centena de metros de profundidad. Para entender la relación de consumo y la sensibilidad del recurso agua en el club se señalan los consumos promedio en litros por segundo en la siguiente Tabla III.

Tabla III. Consumo de agua en Santa Martina según estación del año.

Recinto	Invierno (l/s)	Verano (l/s)
Club House	5	7
Cancha de Golf	24	30
<b>Total consumo</b>	<b>29</b>	<b>37</b>

Tabla III. Elaboración propia, consumo año 2011.

Lo anterior implica que Hacienda Santa Martina requiere entre 30 y 40 litros por segundo de agua para abastecer su propia necesidad tanto en invierno como en verano. En Chile, los estudios más recientes sobre los efectos del cambio climático global pronostican un incremento de la temperatura y efectos en el régimen de precipitaciones. La proyección para la segunda mitad del siglo XXI, sugiere un colapso en el patrón de las precipitaciones y aumento de la temperatura del país, provocando una tendencia a la disminución de las precipitaciones para todo el país en la época invernal.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Mesa y otros, "Gestión del riesgo de sequía y otros eventos climáticos extremos en Chile", FAO, 2010. Pp 19-20.

#### Amenaza A.4 Desaceleración de la economía:

Observando el entorno económico mundial, es posible mencionar que el efecto de la recesión del 2008 también afectó al precio del cobre, que en la segunda semana de junio del presente año llegó a su peor valor en seis años, arrastrado por una China que hoy está más débil que la década anterior. Desde el 12 de junio que el Shanghai Composite ha perdido un 32% de su valor, en medio de una burbuja bursátil que parece haber estallado. Estados Unidos por su parte, que fue el protagonista de la crisis subprime, aún no logra la recuperación esperada y sus tasas de interés se mantienen cerca de cero desde diciembre de 2008. El mundo en desarrollo, en especial Latinoamérica, que junto a Asia era el motor de la economía en 2008, hoy proyecta un crecimiento igual a 1% para este año. Si a eso le sumamos las débiles cifras macroeconómicas en el país, se genera un complejo escenario que enfrentar. "La economía global está bastante convulsionada y no refleja un panorama propicio para que Chile recobre su dinamismo".<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Entrevista al decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Sr. Manuel Agosín. Emol.cl, julio 2015.

### 3.2 Fortalezas y debilidades

En relación con el análisis interno de la UEN, es posible identificar, por una parte, las fortalezas de la organización, sobre las que se apoyarán las iniciativas estratégicas a desarrollar; y por otra, las debilidades cuya importancia se basa en identificar las alternativas para contrarrestar su efecto.

Las fortalezas y las debilidades se señalan en la siguiente Tabla IV y una descripción de cada una se señala en adelante.

Tabla IV. Fortalezas y Debilidades

Nº	Fortalezas	Nº	Debilidades
F.1	Emplazamiento geográfico	D.1	Cultura organizacional no alineada con objetivos de largo plazo
F.2	Posicionamiento de mercado de la marca	D.2	Falta de instalaciones de invierno
F.3	Infraestructura	D.3	Falta de alojamiento
F.4	Red de socios	D.4	Falta de sistema de control de gestión

Tabla IV. Elaboración propia, año 2015.

Fortaleza F.1 Emplazamiento geográfico:

Como se ha mencionado, el lugar que ocupa Hacienda Santa Martina es privilegiado. El entorno de cerros y flora nativa entrega un paisaje sin igual que evoca por sí solo a esparcimiento, relajación y a disfrutar del entorno. Por esta razón, el lugar como sitio privilegiado y único es considerado una fortaleza.

#### Fortaleza F.2 Posicionamiento de mercado de la marca:

Santa Martina tiene nombre entre los clubes de la competencia y se utiliza como referente en términos de costo y variedad de servicios. Los auspicios para el desarrollo de diversas actividades y el financiamiento de algunas instalaciones son prueba de ello, y dados los diez años de vida, hoy Hacienda Santa Martina cuenta con un nombre reconocido que es considerado una fortaleza.

#### Fortaleza F.3 Infraestructura:

Hacienda Santa Martina con más de 1000 hectáreas ofrece una amplitud sin igual para el desarrollo de instalaciones en torno a la práctica deportiva y de vida sana. Sus instalaciones desarrolladas conforme a un plan maestro colaborativo con los socios corresponden a una de las principales fortalezas de Hacienda Santa Martina. Ejemplo de ello, es el centro ecuestre con diversas instalaciones y una pista de 400 metros de largo para carreras de caballos y la cancha de golf con 18 hoyos de dificultad intermedia.

#### Fortaleza F.4 Red de socios:

Hacienda Santa Martina cuenta hoy con un gran número de socios inscritos (3.800 socios o 1.200 familias). Cada cual con su actividad profesional y su propia red de contactos. La práctica de jornadas de participación de socios para promover las interrelaciones de contactos corresponde también a una fortaleza de Hacienda Santa Martina por engrosar los listados de prospectos y dar mayor valor al concepto de personas con estatus, atributo de la propuesta de valor.



Debilidad D.1 Cultura organizacional no alineada con objetivos de largo plazo.

Dada la estructura jerárquica centralizada instaurada hoy por la administración, las personas que componen el equipo de trabajadores no se sienten suficientemente motivadas hacia una mejora en la experiencia de servicio al cliente, debido a que las mejoras emanan desde un solo punto, la administración. Las buenas ideas no necesariamente encuentran un camino expedito para ponerse en práctica, generando con el tiempo que el personal se desmotive y disminuya su calidad de atención. La primera debilidad de Hacienda Santa Martina radica en su propia cultura organizacional debido a una atención deficiente y consiguientemente un menor conteo de invitados de socios.

Debilidad D.2 Falta de instalaciones de invierno:

Corresponde a una debilidad de la empresa al estar supeditada a inviernos amables que no bloqueen el club por vías de acceso o instalaciones cerradas. Las instalaciones prósperas del verano se ven aisladas en invierno, disminuyendo las posibilidades de un club que eminentemente desarrolla sus actividades al aire libre. Lo anterior posiciona a la empresa en una situación débil por depender de buenos resultados en los veranos, que evidencia la falta de instalaciones techadas o preparadas para la lluvia o nieve. Por su parte, la red de caminos se ve afectada en cada lluvia generando bloqueo en los caminos que pueden dejar áreas completas aisladas.

Debilidad D.3 Falta de alojamiento:

La falta de un hotel para socios se traduce en el desaprovechamiento de un sinnúmero de oportunidades, como las propias vacaciones de los socios, recibir visitas de extranjeros en busca de centros de negocios y la mayor parte de servicios de SPA

que bien se asocian con una estadía mejorada. La experiencia de servicio profesional personalizado propuesta en el nuevo enfoque podría ser más tangible con la incorporación de un lugar que permita el alojamiento tanto de los socios, como sus invitados.

#### Debilidad D.4 Falta de un sistema de control de gestión:

Existen en el mercado una serie de oportunidades que aprovechar, junto con la necesidad de mejorar la atención hacia los clientes y mejorar los objetivos de largo plazo de la organización. Hoy la falta de un sistema de control de gestión impide que los procesos sean más eficientes, aumentando los costos, y entregando servicios que pueden ser deficientes hacia la comunidad de socios. Un sistema de control de gestión asegura un desarrollo alineado con los objetivos financieros y de largo plazo para la organización. Genera la posibilidad de mejorar continuamente y permite visualizar la desviación en el rumbo que la compañía se ha trazado.

### **3.3 ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA permite identificar en mayor y menor grado el efecto que producen las interrelaciones entre las oportunidades y amenazas del análisis externo, con las debilidades y fortalezas del análisis interno de la organización. En términos generales es posible mencionar que la mayor oportunidad se encuentra en la realización de alianzas estratégicas con otros clubes que contribuyen a extender la amplitud de servicios y el uso del lugar como entorno natural único. Por su parte, la mayor amenaza de Hacienda Santa Martina corresponde a la competencia en aumento y la baja considerable de servicios que provoca un invierno fuerte, donde su mayor debilidad es la falta de alojamiento para los socios.

#### **3.3.1 FODA cuantitativo**

El FODA cuantitativo permite cuantificar el efecto de las interrelaciones entre los factores más importantes del análisis interno y externo de la organización mediante el cruce de los conceptos en una matriz con igual número de factores en filas y columnas. Lo anterior, permite asignar valores, según el efecto o impacto que provoca cada cruce. Así entonces, un mayor valor en la matriz, significa que el efecto que produce el cruce de ambos conceptos tiene mayor relevancia y, por tanto, una necesidad mayor de atención, ya sea para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, o para disminuir el impacto que producen las amenazas.

En la siguiente tabla V siguiente, se muestran los factores identificados del análisis interno de la organización versus los factores del análisis externo, en la matriz llamada FODA Cuantitativo

Tabla V. FODA Cuantitativo.

(Puntuación de 1 a 7)

		Factores Externos											
		Oportunidades				Amenazas				Promedios			
		O.1	O.2	O.3	O.4	A.1	A.2	A.3	A.4				
<b>Análisis FODA Cuantitativo Hacienda Santa Martina</b>		Distribución demográfica de Santiago	Cultura de vida sana en aumento	Alianzas estratégicas con otros clubes	Aumento profesionales con poder adquisitivo		Crudeza del invierno	Competencia en aumento	Sequía de la región	Desaceleración economía			
<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	F.1	Emplazamiento	7	5	5	1	5	1	6	1	1	2
		F.2	Posicionamiento de mercado de la marca	6	6	7	6	6	3	6	1	1	3
		F.3	Infraestructura	4	7	7	5	6	1	5	3	3	3
		F.4	Red de socios	6	5	6	6	6	1	7	1	1	3
		<b>Promedios</b>		6	6	6	5		2	6	2	2	
	<b>Debilidades</b>	D.1	Falta de cultura organizacional	7	5	3	5	5	3	7	1	3	4
		D.2	Falta de instalaciones de invierno	6	5	5	4	5	7	6	1	2	4
		D.3	Falta de alojamiento	2	3	5	4	4	5	6	1	1	3
		D.4	Falta de sistema de control de gestión	2	4	6	4	4	1	6	1	4	3
			<b>Promedios</b>		4	4	5	4		4	6	1	3

Tabla V. Elaboración propia, notas de 1 a 7 (2015).

### **3.3.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA**

A continuación, se describen las principales relaciones encontradas entre los cruces de los análisis interno y externo.

En el cuadrante fortalezas – oportunidades, todas las relaciones son favorables. Se destaca la relación de generar alianzas estratégicas con otros clubes basadas en el posicionamiento de la marca como pivote para su desarrollo. Por otra parte, es notable la relación que existe entre el emplazamiento y la distribución demográfica por nivel socioeconómico en Santiago, que posiciona a todos los potenciales clientes de Hacienda Santa Martina próximos a ella. La administración debe tomar en cuenta esta relación a la hora de diseñar estrategias de comercialización y generar mayor cantidad de invitados de socios.

En el cuadrante fortalezas – amenazas, es posible observar que la principal relación se genera entre la fuerza que provoca el posicionamiento de la marca y la amenaza del aumento de competencia. Siendo vital para competir cuidar la consolidación de la imagen corporativa. La red de socios que detenta Santa Martina, también juega un papel positivo a la hora de enfrentar a la competencia.

En el cuadrante debilidades – oportunidades, se observa el peso que tiene la falta de instalaciones de invierno y la realización de alianzas estratégicas con otros clubes. De esta combinación deben nacer planes de desarrollo de corto y mediano plazo para preparar de mejor forma a Hacienda Santa Martina para afrontar el período de invierno. Por su parte, la falta de alineamiento hacia una cultura organizacional enfocada en la satisfacción del cliente provoca una dificultad general para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

En el cuadrante debilidades – amenazas, es posible observar que existe una condición riesgosa que provocan las debilidades de una falta de alineamiento y cultura organizacional adecuada, junto a la falta de instalaciones de invierno, para enfrentar la principal amenaza de la competencia en aumento. De este cuadrante es posible inferir que el primer foco de la administración debe estar en generar un sistema de control de gestión que permita orientar correctamente los desempeños hacia el aprovechamiento de las oportunidades y construir barreras ante las amenazas del mercado.

## 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: una estrategia clara y razonada es la receta para hacer buenos negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia.<sup>10</sup>

### 4.1 Declaración de la propuesta de valor

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Elementos que componen el grupo de indicadores centrales del cliente.

En términos generales, la propuesta de valor que se propone para Hacienda Santa Martina está centrada en conseguir la colonización de socios en ella. Para ello, la gestión de operaciones, en manos de los profesores y maestros de las disciplinas deportivas, maneja las relaciones maestro – alumno, con objeto de conseguir una relación de largo plazo con los socios. El atributo que está detrás de esta relación corresponde al servicio profesional personalizado, como elemento diferenciador de la propuesta de valor.

---

<sup>10</sup> Thompson y otros, *“Administración Estratégica”, Teoría y Casos 18ª edición*, México, McGraw-Hill, 2012 Cap. 1, pp 14.

La gestión de ventas, responsable directa por el incremento de socios, se propone formulada en todo el ciclo de vida del socio al interior de la Hacienda. Es decir, que participa del proceso de investigación y selección de socios, de la venta de membresías y de la gestión de permanencia de los socios en el club. Esta última, enmarcada en diseñar planes a la medida y propuestas atractivas para el uso de las instalaciones.

En el ciclo de vida del socio, es posible encontrar, no obstante, un último proceso en la gestión de ventas que corresponde a la gestión de generación de redes de contactos. Esta gestión se apoya en la tecnología de la información para modelar perfiles que mejor se adapten a las características y requerimientos de los socios, generando propuestas de interrelaciones que son puestas en práctica mediante la realización de convenciones, premiaciones, y otras instancias participativas con los socios, que permiten la conexión en ellos. Esta última gestión da sustento al atributo, acceso a redes de contactos.

Una tercera gestión es posible notar dentro de las actividades vitales para la Hacienda. Esta gestión corresponde al desarrollo de las instalaciones conforme a las necesidades y definiciones que hagan los socios respecto a ellas. Es decir, se propone un modelo participativo en la planificación de obras nuevas y remodelaciones, con objeto de entregar el atributo de adaptabilidad del club a las personas. Es decir, que los socios puedan evidenciar que la hacienda va tomando el curso de crecimiento que ellos definen.



La propuesta de valor entonces para Santa Martina viene dada por la siguiente expresión:

“Somos un club social y deportivo con una amplia gama de disciplinas deportivas y de vida sana en un lugar privilegiado de la cordillera de Santiago. Entregamos un servicio profesional y personalizado que se adapta a los intereses de nuestros socios en el desarrollo de nuevas instalaciones, junto con promover el desarrollo de actividades que permitan la interrelación de nuestros socios.”

Atributo 1. Diferenciador: Servicio al cliente profesional y personalizado:

Dicho directamente en la propuesta de valor, el atributo se mide a través del número de repeticiones que el maestro (profesor) logra con el alumno (socio) y lo motive a seguir adelante, a crecer, a llegar más alto en cada práctica deportiva y de vida sana, o a buscar hasta encontrar aquella disciplina que sea la pasión del socio y le permita crecer como persona. El presente atributo, como diferenciador entre la competencia.

Atributo 2. Estándar: Acceso a red de contactos.

Indicado en la propuesta de valor como “promover el desarrollo de actividades que permitan la interrelación de socios”, este atributo se refiere al valor que tiene para los socios tener una red de contactos de personas influyentes. La manera de medir el atributo es indirecta, pues no se tiene acceso a todas las relaciones entre los socios, pudiendo medir su desempeño utilizando una herramienta de tecnología de información ligada a las redes sociales.

Atributo 3. Estándar: Adaptabilidad en el desarrollo de las instalaciones.

Indicado en la propuesta de valor como: “entregamos un servicio que se adapta a los socios en el desarrollo de nuevas instalaciones” y medido a través de la disponibilidad de locaciones abiertas según la concurrencia diaria, representa el atributo más tangible de la propuesta de valor.

#### 4.2 Relación atributos de la propuesta de valor y las creencias

En adelante se muestra la relación que existe entre las creencias y valores de la organización con los atributos de la propuesta de valor (Tabla VI). Relación que da sustento a la propuesta de valor y a la implementación de una cultura organizacional adecuada al nuevo enfoque.

Tabla VI. Relación creencias y atributos de la propuesta de valor.

Creencia	Atributos
Creemos en un lugar privilegiado	Adaptabilidad de disciplinas deportivas y de vida sana
Creemos relaciones de confianza	Acceso de red de contactos
Mente sana en cuerpo sano	Servicio profesional personalizado

Tabla VI. Elaboración propia (2015).

La creencia: “Creemos en un lugar privilegiado” le asigna el valor que corresponde al lugar, al entorno único de cordillera, al contacto con la naturaleza en Santiago y al gran espacio disponible para el desarrollo de actividades. Los desempeños esperados que dicha creencia provoca se centran en la aplicación del

modelo participativo de planificación de nuevas obras y remodelaciones, con objeto de hacer palpable el atributo de adaptabilidad de las instalaciones.

La creencia: “Creamos relaciones de confianza” ligada a la gestión comercial de la empresa, se centra en el mejor conocimiento que es posible recabar de los socios mediante tecnología de información para el diseño de planes atractivos que aumenten las posibilidades de encuentros favorables entre los socios. De esta manera, dar sustento al atributo de acceso a redes de contactos.

La tercera creencia: “Mente sana en cuerpo sano” declara que la salud de las personas, socios y trabajadores, se basa en el equilibrio entre mente y cuerpo que se alcanza a través de la práctica sistemática de alguna disciplina deportiva. Esta creencia asociada al área de operaciones promueve en profesores de disciplinas deportivas y maestros de técnicas de SPA, al tratamiento como alumno del socio, donde el profesor cuida del alumno y hace seguimiento personalizado a sus avances, motivándolos siempre a llegar más lejos y continuar con dicha creencia de por vida. La creencia da sustento al atributo: servicio profesional personalizado.

### 4.3 Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA

En adelante se describe la relación encontrada entre los componentes del análisis FODA, los factores con mayor relevancia desde la perspectiva interna y externa de la organización y los atributos de la propuesta de valor. (Tabla VII)

Tabla VII. Relación atributos propuesta de valor (PV) con análisis FODA.

	¿El atributo me permite tomar esta oportunidad?	¿Esta amenaza pone en peligro cumplir con el atributo?	¿Esta fortaleza es importante para cumplir con el atributo?	¿Esta debilidad me dificulta cumplir con el atributo?
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Adaptabilidad de disciplinas deportivas y de vida sana	La adaptabilidad de servicios multiplica las posibilidades satisfacer a los socios	Una competencia fuerte o brutal disminuye las posibilidades de interesar a los socios con una amplia oferta de servicios.	El posicionamiento de la marca consolida la oferta variada de la Hacienda.	La falta de instalaciones invernales dificulta al atributo.
Acceso a red de socios	Una mayor red de contactos multiplica las oportunidades	El aumento de competencia en no impide generar contactos con estatus.	El posicionamiento de la marca es importante para generar red de contactos.	La red de socios no se ve afectada por la debilidad invernal.
Servicio profesional y personalizado	Un servicio profesional invariable consolida a la Hacienda a la hora de generar alianzas estratégicas	Una competencia en aumento sólo exige más esfuerzo a la hora de atender al cliente.	El posicionamiento de la marca exige mantener invariable la atención de excelencia.	No se ve afectado el atributo

Tabla VII. Elaboración propia año 2015.

Para el atributo adaptabilidad de disciplinas deportivas y de vida sana, en relación con las oportunidades, es posible señalar que, mantener una oferta variada de servicios amplía las posibilidades de desarrollar alianzas estratégicas con otros clubes. Se potencian ambos conceptos. Lo mismo ocurre con el posicionamiento de la marca en el mercado.

Por su parte, la amenaza de un aumento de competencia en el mercado y la debilidad de falta de instalaciones de invierno afectan de manera parcial el desarrollo de nuevas instalaciones.

Por su parte, la amenaza más importante del aumento de competencia en el mercado y la debilidad de falta de instalaciones de invierno tiende a disminuir la posibilidad de generar más contactos, aunque no directamente.

Para el atributo servicio al cliente profesional y personalizado, el posicionamiento de la marca en el mercado como fortaleza exige el esfuerzo de mantener invariable la entrega del servicio. Esto ayuda al logro de generar alianzas estratégicas con otros clubes por el reconocimiento obtenido en atención preferencial.

Así mismo, las debilidades y amenazas más importantes de Hacienda Santa Martina (falta de instalaciones de invierno y aumento de competencia del mercado respectivamente) sólo generan la misma necesidad de tener que redoblar los esfuerzos para ser invariables en el servicio al cliente, lograr una mayor eficiencia en la administración de los recursos y crecer como compañía.

## 5. MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se analizará el mecanismo mediante el que la organización materializa valor para sus clientes y genera utilidades para sus accionistas, utilizando para ello, el modelo CANVAS de Osterwalder, que identifica nueve componentes del negocio y permite observar las relaciones entre ellos, con objeto de abarcar una visión estratégica del negocio y diseñar la gestión de las relaciones entre los componentes.

El modelo de negocio Canvas genera un idioma común y permite acordar marcos de trabajo para encontrar nuevas oportunidades y comunicar a través de la organización fórmulas de innovación que se adapten mejor a los requerimientos de los clientes.

El esquema a continuación muestra el modelo y sus componentes. (Figura 4).

Figura 4. Modelo Canvas y sus nueve componentes.

Alianzas estratégicas	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
	Recursos Clave		Canales	
Estructura de costes			Fuentes de ingresos	

Figura 4. Elaboración propia, modelo Canvas de Osterwalder (2015).

## 5.1 Importancia del modelo de negocio

El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes, de forma tal que genere ingresos suficientes para cubrir los costos y dejar utilidades remanentes.

El modelo de negocios establece la lógica económica para ganar dinero en una compañía, según su estrategia. Además, describe dos elementos cruciales: la propuesta de valor para el consumidor y la fórmula de utilidades.

La propuesta de valor, por una parte, plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor y menores los precios, más atractiva es la propuesta de valor para los clientes. Por otra parte, la fórmula de utilidades describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita obtener utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente.<sup>11</sup>

El modelo de negocios CANVAS de nueve elementos, describe la propuesta de valor directamente, y la fórmula de utilidades queda descrita por la relación entre los elementos asociados a la estructura de costos de la empresa, entre ellos los más relevantes: actividades clave, canales de conexión con el cliente, alianzas estratégicas, administración de los recursos. El modelo de negocios CANVAS aplicado al presente estudio se muestra en el siguiente apartado.

---

11 Thompson y otros, "Administración Estratégica, teoría y casos", MacGraw Hill 18<sup>a</sup> edición, 2012. Pp 11-12.

## 5.2 Lienzo del modelo de negocio (Canvas).

Tabla VIII. Modelo de negocios CANVAS aplicado a la UEN Hacienda Santa Martina.

Alianzas estratégicas	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Centros deportivos invernales  Comité olímpico de Chile	Jornadas participativas de planificación para el desarrollo de instalaciones	Somos un club social y deportivo con una amplia gama de disciplinas deportivas y de vida sana en un lugar privilegiado de la cordillera de Santiago. Entregamos un servicio profesional y personalizado que se adapta a los intereses de nuestros socios en el desarrollo de nuevas instalaciones, junto con promover el desarrollo de actividades que permitan la interrelación de nuestros socios	Contrato de membresía intransferible y heredable.	ABC1 y C2 de Santiago  Deportistas destacados
	Manejo de las relaciones profesor - alumno		Práctica de vida sana	
	Promover la interrelación entre socios afines		Manejo profesional y personalizado de largo plazo	
	Mantener al personal		Red de contactos	
Institutos de expertos de cada disciplina impartida	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	Personas influyentes
Cadena de hoteles	Profesionales del equipo Santa Martina		Disponibilidad de las instalaciones	
	Tecnología de la información		Jornadas temáticas de participación de socios	
	Activos fijos de la empresa		Planes adaptados a la medida de cada socio	
			Redes sociales	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Materialización de las instalaciones		Utilidad del ejercicio		
Costos de la operación según la asistencia de socios a la Hacienda		Relaciones de confianza con los socios		
Costos de capacitación y motivación del personal		Sistema de administración eficiente de instalaciones		
		Consolidación de la marca		

Tabla VIII. Elaboración propia (2015).



### **5.3 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio**

En adelante se describen cada uno de los nueve elementos del modelo de negocios utilizado con objeto de profundizar el mecanismo de creación de valor que Santa Martina debe utilizar para satisfacer a sus socios y obtener rentabilidad en su ejercicio.

Recursos clave:

Uno de los tres principales recursos clave consiste en el lugar, en el aprovechamiento al máximo del potencial de cada espacio para atender las necesidades de desarrollo de instalaciones y nuevos servicios para los socios. El lugar geográfico forma parte de un conjunto de parques y reservas forestales como El Arrayán, Yerba Loca y el Parque Río Olivares de gran atractivo turístico y belleza natural. La gestión de las instalaciones sustenta el desarrollo correcto de crecimiento en una cultura participativa de socios para hacer un uso razonable del recurso.

El segundo recurso relevante, dependiente de la gestión comercial de Hacienda Santa Martina, corresponde al uso de tecnología de la información para aplicación de inteligencia de negocios en las bases de datos de socios y referidos. Una aplicación digital y en línea que permita administrar las instalaciones de manera eficiente conforme a la población de socios asistentes. Dicha información como resultado de una relación de largo plazo con los socios y la fuerza de venta de la organización.

El tercer y más importante recurso identificado corresponde a las personas que componen el equipo de Hacienda Santa Martina. Personas comprometidas en dar una atención profesional y personalizada a los socios, formulando una cultura organizacional hacia que escucha y trabajo en equipo. Administrada por el área de operaciones, da sustento al atributo de un servicio profesional y personalizado,

mediante esquemas de incentivos que permiten generar perspectivas de carrera para deportistas, profesores y maestros de disciplinas deportivas, de vida sana y SPA.

Actividades clave:

En manos de la gestión de operaciones, se encuentra la primera actividad clave, que corresponde al manejo de las relaciones profesor – alumno, que permite diseñar esquemas atractivos para los socios, con objeto de fortalecer y generar relaciones de largo plazo con la Hacienda. Un sinnúmero de desempeños ejecutados por los profesionales de cada disciplina que invitan al socio vivir y repetir la experiencia Santa Martina, adquiriendo un hábito de vida sana y deportiva. Una relación profesor – alumno que observa y promueve el progreso de cada socio en el tiempo y lo motiva a crecer y alcanzar sus propios objetivos.

Una segunda familia de actividades es reconocible en aquellas tendientes a mantener vigente la relación de los socios con el club, mediante el intercambio mutuo de contactos en la búsqueda de mejorar la red de contactos de ambas partes. La realización de jornadas temáticas de deportes y vida sana es de vital importancia para consolidar el atributo de red de socios. Actividades del área comercial orientadas a conocer los intereses de los socios en la proyección de la organización en el futuro y el mejoramiento de la red de contactos.

Otra familia de actividades en manos de la gestión de las instalaciones, corresponde a la planificación y desarrollo conjunto con los socios de más recintos y más servicios. Mediante una metodología de planificación colaborativa que permite llevar a cabo el desarrollo y posterior materialización de proyectos de construcción.

Finalmente, una cuarta actividad es reconociblemente importante y corresponde a mantener al personal de la Hacienda, a promover su motivación y evitar las desvinculaciones y renunciaciones.

Asociaciones clave:

Una de las asociaciones relevantes en torno al atributo de adaptabilidad de disciplinas deportivas y de vida sana, corresponde a generar alianzas con centros deportivos invernales que aminoren el efecto de la falta de infraestructura para el desarrollo de actividades de invierno.

Otra asociación importante corresponde a la alianza con cadena de hoteles que permitan diseñar paquetes promocionales para aprovechar el uso de vacaciones de los clientes. Así mismo, el uso de las instalaciones como centros de negocios para el desarrollo de convenciones.

Para el área de operaciones, la principal asociación se centra en las mejores o más reconocidas universidades o institutos de expertos de cada disciplina deportiva y de vida sana, que le dan un soporte importante a la hora de desarrollar torneos y actividades deportivas oficiales.

Canales:

En el ejercicio de la operación del club, la disponibilidad de las instalaciones corresponde a un elemento medible, que puede relacionarse con la eficiencia del club y corresponde al primer canal de contacto donde es puesta a prueba la propuesta de valor.

Otro elemento importante corresponde a la conexión digital que tengan los socios con la Hacienda, y a su interés en entregar información relevante en las redes sociales, que puede ser utilizada para mejorar los diseños de ofertas y multiplicar su propia red de contactos.

Un canal, corresponde a la gestión comercial, para diseñar un adecuado plan de marketing, que permita generar ofertas personalizadas por grupos y por personas.

Otro canal corresponde a la elaboración de jornadas temáticas de participación, donde se invite a los socios a participar en relación a sus temas de interés, con objeto de recabar información relevante para la creación de nuevas ofertas.

Finalmente, desde la perspectiva de las personas y su conducta, existe el canal del tratamiento del socio en la Hacienda, llevar a la práctica la experiencia del servicio profesional y personalizado con los clientes, mediante el uso de protocolos de conducta y procedimientos durante las prácticas.

Relaciones con los clientes:

El contrato de membresía intransferible y heredable, constituye el primer instrumento de relación tangible con el cliente. Existe una relación legal donde la Hacienda se compromete a entregar disponibilidad en las instalaciones, y el socio, a pagar su cuota de mantención.

La práctica de vida sana corresponde en sí misma a una relación de largo plazo con los clientes, aumentada por las tendencias del medio y potenciada con el concepto de adaptabilidad de la Hacienda, corresponde a una línea de desarrollo que define a la empresa.

El manejo profesional y personalizado, permanente e invariable implantado en la cultura organizacional, sumado al efecto de las repeticiones de los socios en la Hacienda, permite establecer lazos simples de confianza con los trabajadores y que los socios valoran.

Otra relación con los clientes, se crea en los medios digitales y redes sociales, con la presencia que tenga Hacienda Santa Martina en dichos medios y el agrado o desagrado de participar por parte del socio en ellos. La red de contactos se configura como una relación con el cliente en sí misma.

Segmentos de mercado:

El segmento de clientes de la Hacienda se encuentra mayoritariamente en los estratos socioeconómicos ABC1 y C2 de la comuna de Santiago, existiendo, también, una modalidad de contratación para extranjeros. Las características que podrían enmarcarse dentro de un perfil de cliente corresponden a un hombre adulto, casado con hijos, profesional mayor de 45 años, de altos ingresos económicos, su familia es su prioridad, practica ejercicios al menos 2 veces por semana, mantiene contacto con sus amigos y familiares en redes sociales. Percibe el club como propio, y como una herramienta que le da espacio de realización personal, contacto con la naturaleza, superación deportiva, vida en familia, estatus y acceso a la esfera de contactos de la Hacienda.

Ingresos:

Los ingresos generados por cada incorporación y las cuotas de mantenimiento de los socios, propios del ejercicio operativo del club, corresponden al primer elemento de la estructura de ingresos del modelo CANVAS.

Las relaciones de confianza con los clientes, su cercanía con el club y motivación por hacer uso de las instalaciones, corresponden a un ingreso bruto de alto valor para la Hacienda. Es necesario administrar mediante el control de gestión.

Otro ingreso, se relaciona con la capacidad de aprender y ser más eficientes en el manejo de las instalaciones, como consecuencia de la gestión de adaptabilidad de disciplinas deportivas.

Otro ingreso importante, corresponde a la consolidación de la marca. Proceso lento que se construye todos los días, a través del alineamiento organizacional y la constante revisión de la estrategia.

Costos:

Para la gestión de los activos, se cuentan los costos asociados al desarrollo y construcción de nuevas instalaciones y remodelaciones, de acuerdo al plan maestro de crecimiento y al interés de los socios.

Los costos de la operación del club, la mantención, el equipo de profesionales, la seguridad, los traslados al interior de la Hacienda, la calefacción en invierno, entre otros.

Son igualmente importantes, los costos de capacitación permanente para todo el personal. Capacitación que permita ir alineando la cultura organizacional en el tiempo.

## 5.4 Relación de elementos del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor.

Cada atributo de la propuesta de valor se relaciona con cada elemento del modelo de negocios Canvas, donde es posible identificar los focos de atención que la administración debe tener para llevar a la organización al éxito. En la tabla XII siguiente se señalan las principales relaciones.

Tabla IX. Relación elementos modelo de negocios y propuesta de valor.

		ATRIBUTOS		
		Adaptabilidad en disciplinas deportivas y de vida sana	Acceso a red de socios	Servicio profesional y personalizado
ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO	Recursos clave	Lugar privilegiado con gran potencial de crecimiento	Tecnología de la información, metodologías de estudio, big data, business intelligence	Personal profesionales motivadas a entregar un servicio profesional y personalizado
	Actividades clave	Planificar el plan maestro con los socios	Estudiar las posibilidades de contactos entre socios	Administrar relaciones profesor-alumno. Evitar la rotación del personal
	Asociaciones clave	Centros deportivos invernales	Cadena de hotel con prestigio	Referentes oficiales de cada disciplina impartida
	Canales	Disponibilidad de instalaciones (número de socios presentes de cierto tipo y perfil con instalaciones de su uso cerradas).	Redes sociales Red Santa Martina web, foro, mensajería de texto, uso de perfil. Plan de marketing con uso inteligente de datos relativos a intereses de socios.	Protocolos de conducta con el cliente Procedimientos para las actividades deportivas y vida sana
	Relaciones con los clientes	Práctica de vida sana	Contrato de membresía Relación digital del socio con la Hacienda	Manejo profesional y personalizado

Tabla IX. Relación elementos modelo de negocios y propuesta de valor. (continuación).

		<b>ATRIBUTOS</b>		
		<b>Adaptabilidad en disciplinas deportivas y de vida sana</b>	<b>Acceso a red de socios</b>	<b>Servicio profesional y personalizado</b>
<b>ELEMENTOS MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>Segmentos de mercado</b>	Distintos segmentos de mercado para experiencias diferentes	Exclusividad del segmento y su conexión con la red de socios de la Hacienda	Todo segmento valora un servicio profesional y personalizado.
	<b>Ingresos</b>	Eficiencia como consecuencia de la adaptabilidad	Relaciones de confianza Consolidación de la Marca	Relaciones de confianza
	<b>Costos</b>	Materialización de proyectos de crecimiento Capacitación del personal	Costos de representación	Capacitación del personal

Tabla IX. Elaboración propia (2015).



## **5.5 Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio**

El éxito de la empresa se sustenta principalmente en la búsqueda de entregar una experiencia de servicio profesional y personalizada. Esto, mediante un proceso permanente de escuchar, tanto a los socios como a los trabajadores. Un valor esencial instalado en la cultura organizacional del club que promueve observar, hacer seguimiento, escuchar y atender las necesidades de los socios, por una parte; y las oportunidades de mejora que propongan los trabajadores, por otra. Dado esto, es importante hacer hincapié en la capacitación de todo el personal, hacia una cultura que escucha y atiende a todas las personas, sean estas clientes o trabajadores.

El desarrollo de las instalaciones tiene consigo un trabajo colaborativo que promueve el involucramiento de los socios con el desarrollo del plan. Es muy importante implementar alguna metodología que lo permita. Esto refuerza la idea de “mi club” y da fundamento al atributo de adaptabilidad de disciplinas deportivas y de vida sana. Como consecuencia de este ejercicio en el tiempo, se obtiene eficiencia como elemento que entrega valor a los socios, en el manejo de las instalaciones.

Por su parte, el valor que se asigna a la consolidación de la imagen corporativa por parte de los trabajadores del área operativa no puede dejar de ser un foco principal de atención de la administración.

El área comercial en tanto, que da sostén al atributo de acceso a la red de socios, a través de relaciones de largo plazo y mantener viva la relación con los clientes, tiene ciertos costos que son importantes de hacer notar y que se relacionan con posicionar a la fuerza de venta, al gerente comercial y el resto de gerentes, en el mismo lugar que el prospecto de socio que se desea captar. El vendedor de membresías para Hacienda Santa Martina debe ser capaz de practicar la disciplina deportiva y de vida sana que el referido de socio busca y así facilitar su incorporación.

## **6. MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante relaciones causa efecto entre las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y los recursos. Permite visualizar en un esquema lógico simple los principales objetivos estratégicos de cada perspectiva y orientar la mirada de la administración en torno a temas o ejes estratégicos que componen a la estrategia.

### **6.1 Desarrollo de un eje estratégico para cada atributo**

Para definir un mapa estratégico, es necesario definir los ejes estratégicos en torno a los que se relacionan los distintos objetivos estratégicos de la compañía y que generan como resultado la materialización de los atributos de la propuesta de valor. Permiten, por tanto, visualizar los principales focos de atención de la administración para materializar la propuesta de valor.

Los ejes estratégicos del modelo propuesto Hacienda Santa Martina, son los siguientes:

Eje estratégico 1: Gestión de las personas, atributo obtenido: servicio profesional y personalizado. Eje estratégico 2: Gestión de comercial, atributo obtenido: acceso a red de socios. Eje estratégico 3: Gestión de los activos, atributo obtenido: adaptabilidad de disciplinas deportivas y de vida sana.

A continuación, se presentan los cuadros descriptivos de las relaciones entre los objetivos estratégicos por atributo, de acuerdo a las cuatro perspectivas del modelo propuesto para la Hacienda (cuadro de mando integral). Los objetivos estratégicos de

cada perspectiva, representan la materialización de la propuesta de valor durante la operación, a saber:

Perspectiva financiera: los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera, centran los esfuerzos en el aumento del número de ventas de membresías y en el número de referidos por socio.

Perspectiva del cliente: los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente, apuntan a la entrega de un servicio profesional personalizado, la generación de relaciones de largo plazo junto al acceso a la red de socios, y a conseguir adaptar la Hacienda a los intereses de cada grupo de socios asistentes conforme a la disponibilidad de las instalaciones.

Perspectiva de los procesos: los objetivos estratégicos de la perspectiva procesos persiguen poner en práctica las relaciones profesor – alumno, o trabajador – socio, que permitan generar una relación de largo plazo con los socios durante la realización de actividades deportivas y vida sana.

Finalmente, en relación con la perspectiva de los recursos: los objetivos estratégicos de esta perspectiva, persiguen profesionalizar al equipo humano que compone a la Hacienda, manejar adecuadamente las bases de datos para establecer interrelaciones favorables entre socios, mientras se aprovecha al máximo el uso de las instalaciones disponibles.

### 6.1.1 Ejes estratégicos por atributo

En la siguiente figura 5. Se muestra el cuadro de relaciones de la gestión de las personas.

Figura 5. Eje estratégico: Gestión de las personas.

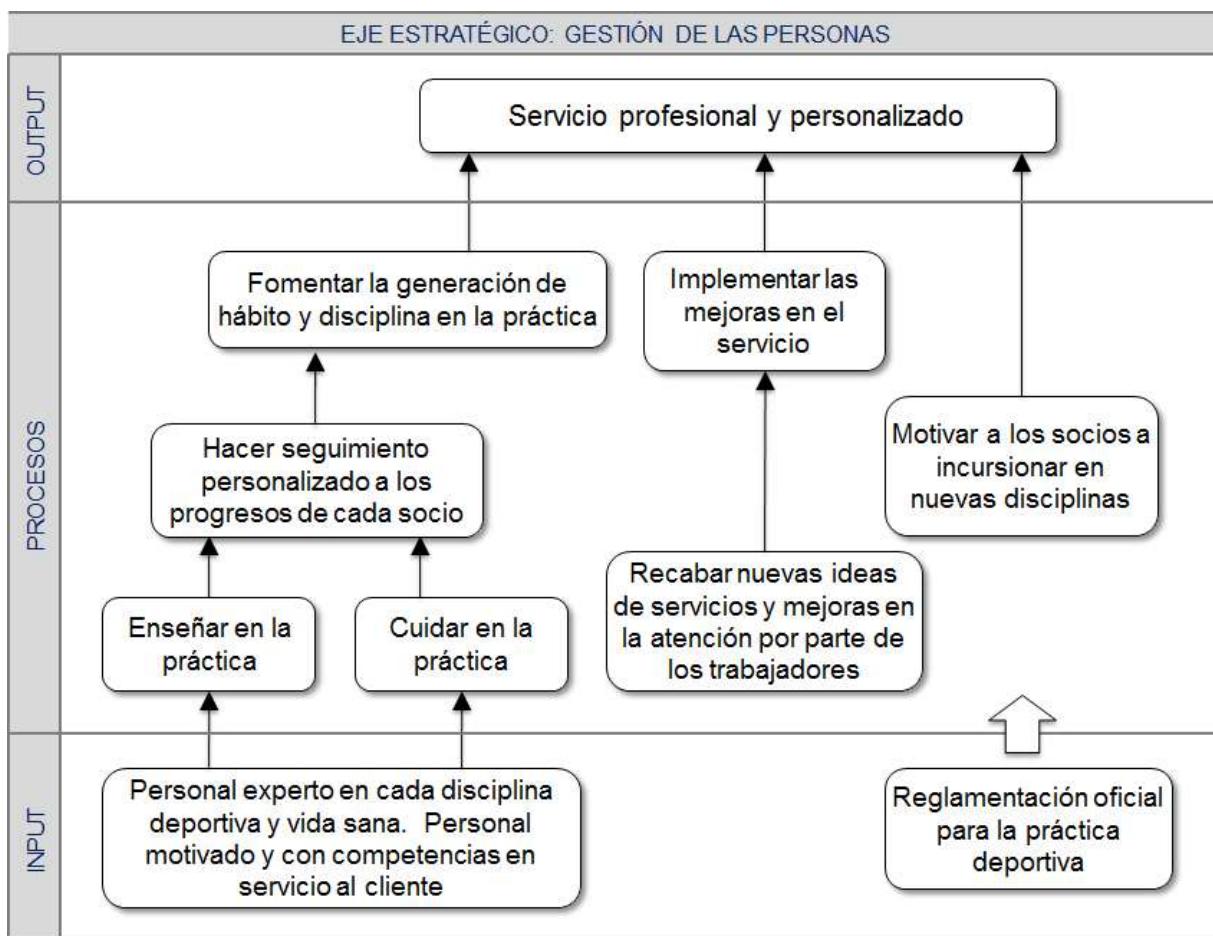


Figura 5. Elaboración propia (2015)

Por su parte, la gestión comercial, queda descrita en la siguiente figura 6. Eje estratégico gestión comercial.

Figura 6. Eje estratégico: Gestión comercial.

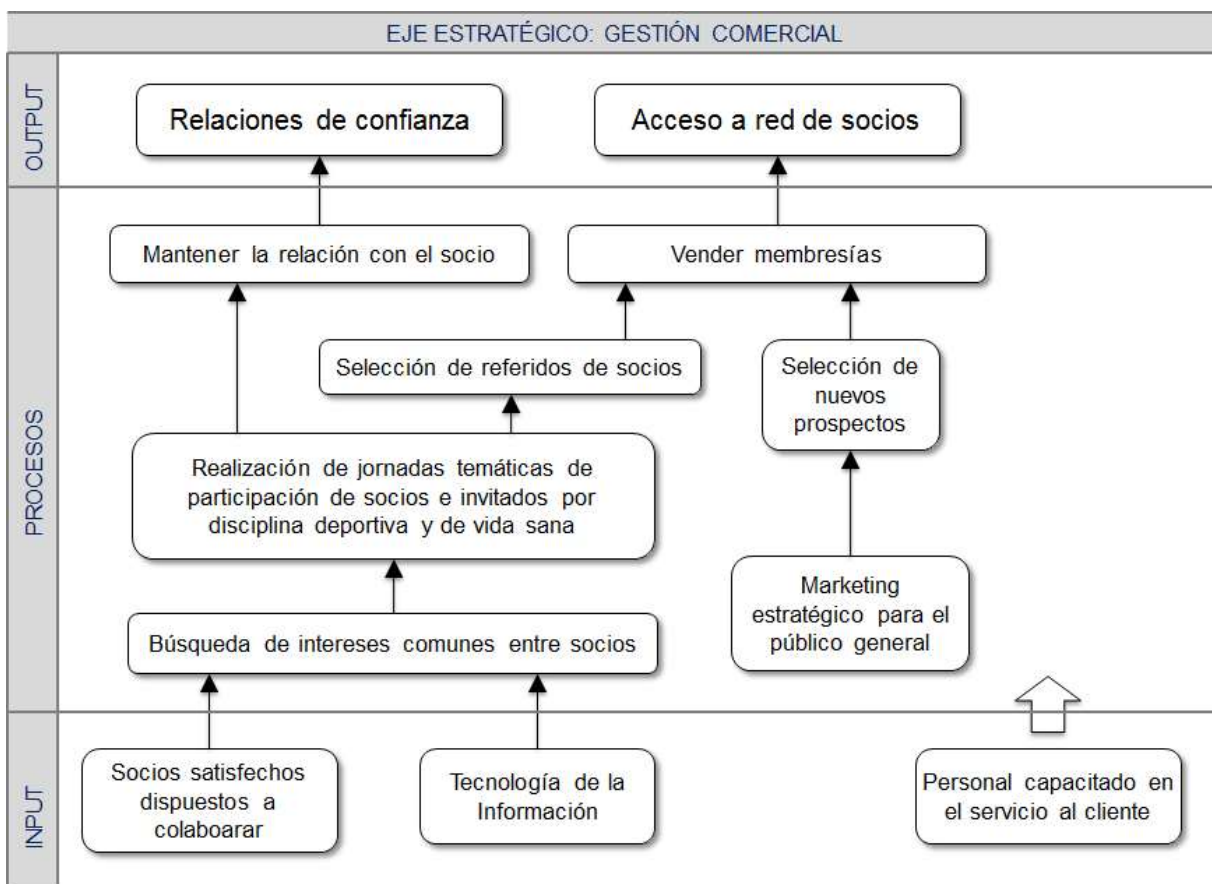


Figura 6. Elaboración propia (2015).

Finalmente, la gestión de los activos, que da forma al atributo de adaptabilidad de disciplinas deportivas y vida sana, queda representada en la siguiente figura 7. gestión de los activos.

Figura 7. Eje estratégico gestión de los activos.

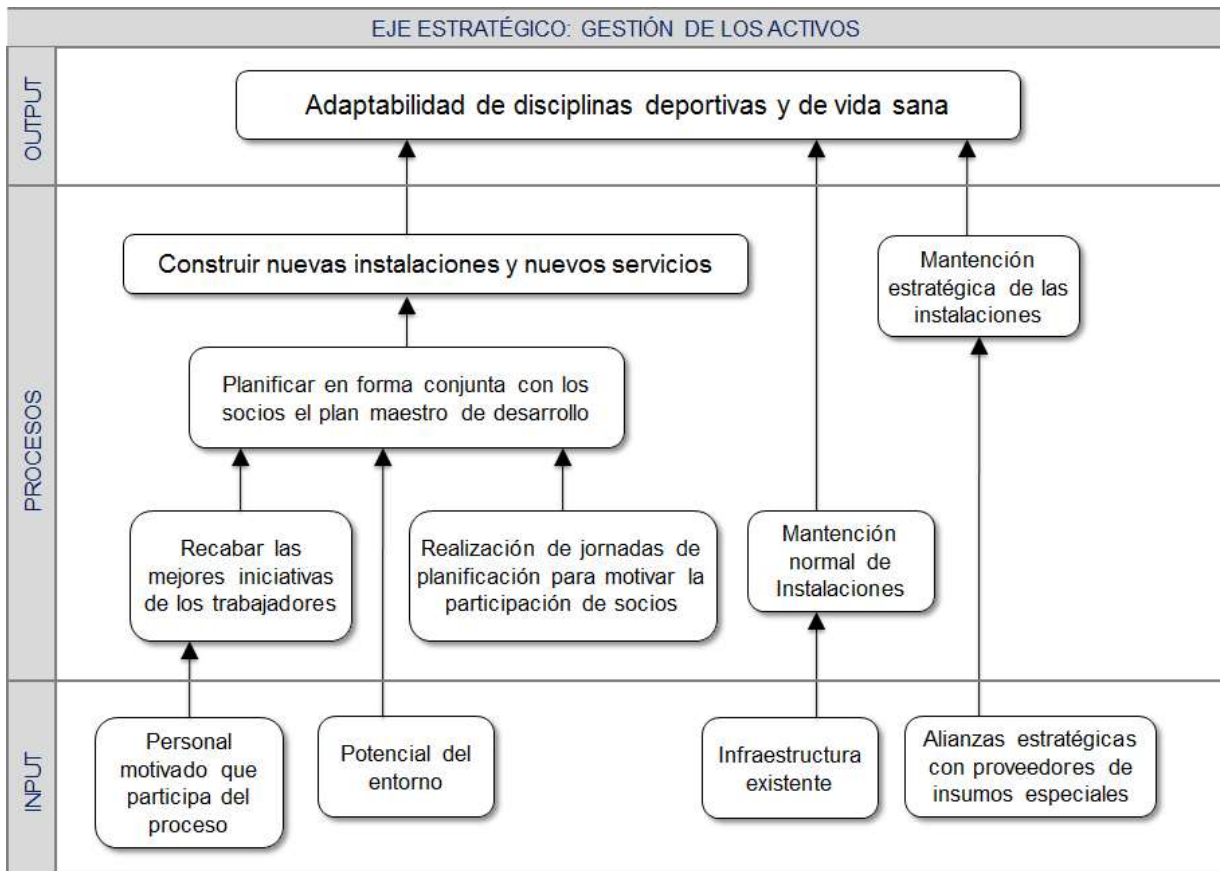


Figura 7. Elaboración propia (2015).

### 6.1.2 Descripción de las relaciones causa – efecto más importantes

En la siguiente tabla X. se muestran las principales relaciones causa – efecto entre las perspectivas del modelo propuesto y los atributos de la propuesta de valor.

Tabla X. Principales relaciones causa – efecto.

		EJE ESTRATÉGICO		
		Eje servicio profesional y personalizado	Eje relación de largo plazo y acceso a red de socios	Eje adaptabilidad de las instalaciones
PERSPECTIVAS DEL MODELO CMI	Perspectiva financiera	Consolidación de la marca	Relaciones de confianza con los socios Interrelaciones positivas entre socios	Manejo eficiente de las instalaciones
	Perspectiva del cliente	Materialización de la idea "mi club" para los socios	Acceso a redes de contactos importantes	Instalaciones siempre disponibles
	Perspectivas procesos	Seguimiento a las pautas de conductas y protocolos de atención	Administrar favorablemente relaciones profesor-alumno	Generación de paquetes promocionales adaptados a los intereses de los socios
	Perspectiva recursos	Evitar la rotación del personal Genera perspectivas de carrera al interior de la Hacienda para el equipo	Inteligencia de negocios en bases de datos de socios para armado de propuestas personalizadas	Instalaciones siempre disponibles y en perfecto estado de conservación

Tabla X. Elaboración propia (2015).



Para entender de mejor manera la relación de los objetivos estratégicos de cada perspectiva del modelo con los resultados esperados, se muestra a continuación una tabla que contiene las causas, sus efectos y su explicación.

Tabla XI. Relaciones causa – efecto en las perspectivas del mapa estratégico.

DETALLE RELACIONES CAUSA - EFECTO				
		Causa	Efecto	Explicación
PERSPECTIVAS DEL MODELO CMI	Perspectiva financiera	Servicio profesional y personalizado en todas las áreas y en cada tratamiento con el socio	Consolidación de la marca y el equipo humano	Al mantener invariable el servicio profesional y personalizado se consolida la idea "mi Club"
		Socios satisfechos dispuestos a colaborar en el desarrollo de la Hacienda	Aumento en la venta de membresías y el número de referidos	Personas satisfechas en sus requerimientos tienden a invitar a otras personas de su círculo cercano a vivir la experiencia Santa Martina
		Gestión permanente en la búsqueda de mejorar el conocimiento de los socios de la Hacienda	Relaciones de largo plazo con los socios	Cada interés particular puede ser atendido inteligentemente en el desarrollo de un mejor manejo en las bases de datos
	Perspectiva del cliente	Uso de protocolos de conducta y procedimientos para las prácticas	Servicio profesional y personalizado	Al generar pautas de comportamiento frente a los socios para los trabajadores, se obtiene una variabilidad menor en el servicio
		Planificación colaborativa e implementación de plan maestro de crecimiento	El club se adapta al socio	Al planificar las futuras obras junto a los socios, se obtiene un involucramiento que se valora con la idea "mi club".
		Búsqueda permanente de interrelaciones favorables entre socios	Acceso a red de socios	Investigando los intereses de cada socio, es posible establecer las mejores interrelaciones entre ellos.
	Perspectivas procesos	Estudio de bases de datos de socios. Investigación permanente de intereses	Gestión eficiente de los activos fijos de la empresa	Al mantener una estructura organizacional liviana, es posible mejorar la agilidad en la apertura de instalaciones según la asistencia diaria de socios.
		Inteligencia de negocios en el manejo de bases de datos de socios	Red de socios. Base de datos con personas influyentes de Santiago.	El uso de metodologías de inteligencia de negocios en las bases de datos permite modelar perfiles de socio con mayor acertividad.
		Permanente búsqueda de realización profesional para los trabajadores	Trabajadores motivados y con perspectivas de carrera al interior de la Hacienda	Al proyectar el crecimiento y desarrollo de la Hacienda junto con el crecimiento profesional de los trabajadores, se obtiene sinergia positiva.

(Continúa en próxima página).



Tabla XI. Relaciones causa – efecto en las perspectivas del mapa estratégico.  
(continuación).

		DETALLE RELACIONES CAUSA - EFECTO		
		Causa	Efecto	Explicación
PERSPECTIVAS DEL MODELO CMI	Perspectiva recursos	Búsqueda permanente de interrelaciones favorables entre socios y un mejor conocimiento de ellos.	Aplicación en bases de datos de socios que genera modelos de perfiles de socio y modelos de interrelaciones entre ellos.	Proceso computacional que prepara las mejores propuestas de perfil junto a sus conexiones posibles, en base a los datos de socios.
		Mínima tolerancia al deterioro de instalaciones, sumada a la búsqueda del concepto de adaptabilidad en ellas.	Metodología de operación de instalaciones eficiente	Diseño ergonómico de edificios e instalaciones, con elementos colapsibles en exteriores, y elementos móviles.
		Perspectivas de carrera consistentes y de largo plazo.	Equipo de trabajo cohesionado y orientado al desarrollo profesional	Profesionales de la educación física y maestros de las disciplinas deportivas tienen permanencia en la empresa. Posibilidades de crecimiento para todos los trabajadores.
		Clima invernal de alta montaña de la posición, sumada a la falta de alternativa de hospedaje.	Alianzas estratégicas con clubes invernales y hoteles exclusivos	En la actualidad, y con la falta de instalaciones mejor adaptadas a la época invernal, se hace necesario buscar alianzas con centros invernales. Lo mismo, con sucede en el caso de hoteles.

Tabla XI. Elaboración propia (2015).

## 6.2 Propuesta de un mapa estratégico para Hacienda Santa Martina.

El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de todas las unidades de la organización. Describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.<sup>12</sup>

Los mapas estratégicos brindan una clara idea tanto de los resultados deseados de la estrategia (en las perspectivas financieras y de cliente), como de los procesos

12 Kaplan y Norton, “Execution Premium”, Harvard Business Press 3ª ed., 2008. Pp 96.

críticos y la infraestructura habilitadora (los trabajadores, los sistemas y la cultura) que se precisan para obtener dichos resultados.

El mapa estratégico representa de manera gráfica la concreción de la estrategia hacia resultados tangibles para la organización, como el aumento de referidos y con ello la rentabilidad de la empresa. Estableciendo una relación entre los objetivos de largo plazo de la Hacienda con su operación diaria.

Figura 8. Mapa estratégico Hacienda Santa Martina.

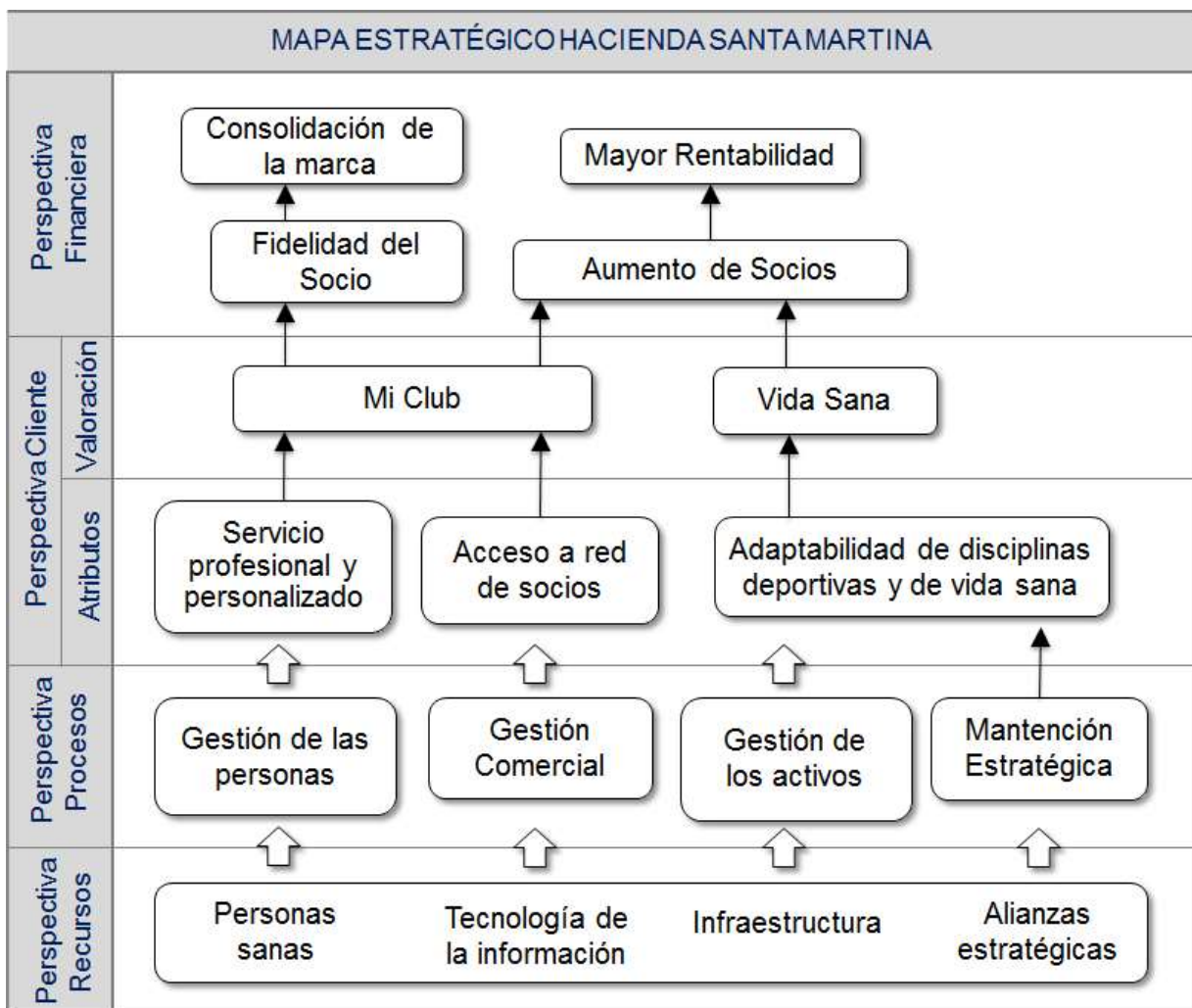


Figura 8. Mapa estratégico propuesto para la UEN. Elaboración propia (2015).

### 6.3 Desarrollo del diccionario de objetivos

El diccionario de objetivos estratégicos describe claramente la relación causa - efecto que existe entre los distintos objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del mapa estratégico. Las siguientes tablas, presentan la relación que existe entre el objetivo causa y el objetivo efecto de cada una de ellas.

Tabla XII. Diccionario de objetivos desde cuatro perspectivas del CMI.

DICCIONARIO DE OBJETIVOS			
	Objetivo Causa	Objetivo Efecto	Explicación
Perspectiva recursos	Búsqueda permanente de información de intereses de los socios	Manejar una herramienta que genere modelos de perfiles de socio	Proceso computacional que prepara las mejores propuestas de perfil asimilables a cada socio.
	Búsqueda permanente de interrelaciones favorables entre socios.	Manejar una herramienta que genere modelos de perfiles de interrelaciones entre socios	Proceso computacional que prepara las mejores propuestas de conexiones posibles de un socio con otros.
	Búsqueda del concepto de adaptabilidad en las instalaciones.	Cumplir atributo adaptabilidad de disciplinas deportivas y vida sana.	Diseño ergonómico de edificios e instalaciones, con elementos colapsibles en exteriores, y elementos móviles.
	Mínima tolerancia al deterioro de instalaciones	Metodología de operación de instalaciones eficiente	Diseño de edificios eficientes en cuanto a energía, autonomía, prestaciones.
	Generar perspectivas de carrera consistentes y de largo plazo.	Obtener un equipo de trabajo cohesionado y orientado al desarrollo profesional	Profesionales de la educación física y maestros de las disciplinas deportivas tienen permanencia en la empresa. Posibilidades de crecimiento para todos los trabajadores.
	Disminuir la rotación del personal	Aumentar la probabilidad de establecer relaciones de largo plazo con los socios	Un socio contento con la empresa es siempre un socio contento con las personas que lo atienden.
	Contrarrestar la debilidad interna de falta de instalaciones de invierno	Alianzas estratégicas con clubes invernales	En la actualidad, y con la falta de instalaciones mejor adaptadas a la época invernal, se hace necesario buscar alianzas con centros invernales.
	Disminuir la debilidad de falta de instalaciones para hospedaje	Alianzas estratégicas con hoteles exclusivos	Hoy, con la falta de instalaciones para hospedar a sus socios, se hace necesario buscar alianzas estratégicas con hoteles

Tabla XII. Elaboración propia (2015).



Tabla XII. Diccionario de objetivos desde cuatro perspectivas del CMI. (continuación)

DICCIONARIO DE OBJETIVOS			
	Objetivo Causa	Objetivo Efecto	Explicación
Perspectivas procesos	Investigación permanente de intereses de los socios	Planificación estratégica en el corto y mediano plazo del crecimiento de la Hacienda	El proceso de planificación y materialización de proyectos es realizado de manera conjunta con representantes de ramas deportivas, socios.
	Inteligencia de negocios en el manejo de bases de datos de socios	Obtener una red de socios y personas importantes de Santiago.	El uso de metodologías de inteligencia de negocios en las bases de datos permite modelar perfiles de socio con mayor acertividad.
	Permanente búsqueda de realización profesional para los trabajadores	Trabajadores motivados y con perspectivas de carrera al interior de la Hacienda	Proyectando el crecimiento y desarrollo de la Hacienda junto con el crecimiento profesional de los trabajadores.
Perspectiva del cliente	Uso de protocolos de conducta y procedimientos para las prácticas	Servicio profesional y personalizado para todos los momentos de contacto con los socios.	Al generar pautas de comportamiento frente a los socios para los trabajadores, se obtiene una variabilidad menor en el servicio
	Planificación colaborativa e implementación de plan maestro de crecimiento	El club se adapta al socio	Al planificar las futuras obras junto a los socios, se obtiene un involucramiento que se valora con la idea "mi club".
	Búsqueda permanente de interrelaciones favorables entre socios	Acceso a red de socios	Investigando los intereses de cada socio, es posible establecer las mejores interrelaciones entre ellos.
Perspectiva financiera	Servicio profesional y personalizado en todas las áreas y en cada tratamiento con el socio	Consolidación de la marca y el equipo humano	Al mantener invariable el servicio profesional y personalizado se consolida la idea "mi Club"
	Socios satisfechos dispuestos a colaborar en el desarrollo de la Hacienda	Aumento en la venta de membresías y el número de referidos	Personas satisfechas en sus requerimientos tienden a invitar a otras personas de su círculo cercano a vivir la experiencia Santa Martina
	Gestión permanente en la búsqueda de mejorar el conocimiento de los socios de la Hacienda	Relaciones de largo plazo con los socios	Cada interés particular puede ser atendido inteligentemente en el desarrollo de un mejor manejo en las bases de datos

Tabla XII. Elaboración propia (2015).

## **7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que permite medir los desempeños estratégicos, para impulsar un mejor desempeño financiero en la organización, y propender a una implementación exitosa de la estrategia comercial, asegurando la corrección y revisión del rumbo, en cuanto se producen las desviaciones, conforme a los objetivos de largo plazo previamente trazados.

Diseñado hacia finales de la década de los 80 en un trabajo conjunto de los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton, contempla indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influyen en el futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Su aporte se observa desde cuatro perspectivas de análisis: financiera, cliente, procesos operativos y recursos, convirtiendo a la herramienta en un poderoso método para instalar un clima de aprendizaje continuo en la dirección estratégica de la organización y su control de gestión.<sup>13</sup>

### **7.1 Importancia del cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.<sup>14</sup>

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio.

---

13 Kaplan y Norton, "Execution Premium", Harvard Business Press 3ª ed, 2008. pp. 9.

14 K. y Norton, "El Cuadro de Mando Integral", H. Business Press 3ª ed, 2009. Pp 45.

Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El cuadro de mando integral describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización. Crea un entendimiento compartido. A su vez, crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización.<sup>15</sup>

---

15 Kaplan y Norton, "El Cuadro de Mando Integral", Harvard Business Press 3ª edición, 2009. Pp 187.

## 7.2 Cuadro de mando integral propuesto para Hacienda Santa Martina

Tabla XIII. Cuadro de Mando Integral Hacienda Santa Martina.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL HACIENDA SANTA MARTINA					
	OBJETIVO	INDICADOR	META	FREC	INICIATIVA ESTRATÉGICA
PERSPECTIVA FINANCIERA	Consolidación de la marca y el equipo humano	Reconocimiento público en medios especializados por servicio profesional y personalizado	> 80%	Anual	Generación de ofertas paquetizadas por intereses y clasificación de socios. Ruedas de prensa en actividades culturales.
	Aumento en la venta de membresías y el número de referidos	Rentabilidad financiera (ROE)	> 20%	Mensual	Invitaciones a empresas de altos ejecutivos
	Generar relaciones de largo plazo con los socios	Participación del socio. Asistencia del socio a eventos colaborativos para la Hacienda.	> 50%	Trimestral	Mejorar la oferta gastronómica de los eventos colaborativos.
PERSPECTIVA CLIENTES	Servicio profesional y personalizado para todos los momentos de contacto con los socios.	Hallazgos cliente incógnito	< 15%	Bimensual	Generación esquemas de ensayos y simulaciones para las capacitaciones.
	El club se adapta al socio	Porcentaje de actividades completadas del inventario de tareas ejecutables del plan de desarrollo de instalaciones	> 65%	Semanal	Publicación en grande del plan maestro de desarrollo en curso.
	Acceso a red de socios	Número de usuarios activos de la red digital de la Hacienda versus el números de socios	> 90%	Diaria	Generación de aplicación digital con presencia web que permita establecer comunicación permanente con los socios.
PERSP. PROCESOS	Aplicar planificación estratégica en el corto y mediano plazo para el crecimiento de la Hacienda	Asistencia de los socios a las reuniones de planificación	> 60%	Quincenal	Crear para los socios una aplicación digital para el manejo de agenda y citas del calendario, conectada con servidor Santa Martina.
	Obtener una red de socios y personas importantes de Santiago.	Número de usuarios en línea de las aplicaciones Santa Martina versus número de socios.	> 75%	Diaria	Establecimiento de programas especiales para invitados, usuarios destacados de la web no socios.
	Mantener trabajadores motivados	Número de renuncias versus número de trabajadores.	< 5%	Mensual	Generar sistema de encuestas de satisfacción anónimas por temas de interés para la administración.
PERSPECTIVA RECURSOS	Manejar una herramienta que genere modelos predictivos de perfiles de socio	Número de aciertos en el comportamiento de los socios de acuerdo a los perfiles modelados	> 30%	Trimestral	Entrega de pulseras con dispositivos GPS, para la población de socios asistente.
	Manejar una herramienta que genere modelos de interrelaciones entre socios	Número de aciertos en las interconexiones realizadas	> 50%	Mensual	Presencia activa en redes sociales de renombre
	Cumplir atributo adaptabilidad de disciplinas deportivas y vida sana.	Número de usos alternativos de una misma instalación o polo atractivo de socios asistentes.	> 2	Semanal	Alianza estratégica con empresa de arquitectos.
	Metodología de operación de instalaciones eficiente	Cumplimiento plan de mantención	> 95%	Semanal	Crear aplicación móvil de alerta, para eventos del calendario de mantención, a trabajadores del área de instalaciones.
	Obtener un equipo de trabajo cohesionado y orientado al desarrollo profesional	Inasistencias por trabajador	< 2%	Trimestral	Mejorar los procesos de selección de trabajadores de la Hacienda
	Aumentar la probabilidad de establecer relaciones de largo plazo con los socios	Encuesta de satisfacción del cliente en el desarrollo de relaciones de largo plazo	> 90%	Trimestral	Creación de módulo de buzón anónimo para socios para obtener reclamos
	Alianzas estratégicas con clubes invernales	Número de socios en programa de intercambio versus número total de socios	> 3%	Anual	Alianza estratégica con empresa de transfer entre centros invernales y la Hacienda.
	Alianzas estratégicas con hoteles exclusivos	Número de socios en programa de intercambio versus número total de socios	> 10%	Anual	Alianzas estratégicas con agencias de viaje y centros de negocios.

Tabla XIII. Elaboración propia (2015).

### **7.3 Breve descripción de las iniciativas estratégicas incorporadas en el cuadro de mando integral**

Las iniciativas estratégicas corresponden a proyectos tangibles y ejecutables, cuya realización permitirá alinear los desempeños de los trabajadores de la Hacienda hacia el logro de los objetivos de mediano y largo plazo identificados por la administración. En adelante una descripción de las iniciativas por cada perspectiva.

La perspectiva financiera o de largo plazo, genera las metas de rentabilidad para cada organización y define las expectativas de la administración en el futuro. En adelante se detallan las iniciativas estratégicas de la perspectiva financiera.

Generación de ofertas paquetizadas por intereses y clasificación de socios: La investigación permanente de la administración en mejorar el conocimiento de los socios y sus intereses, permite generar ofertas dirigidas a ciertos grupos con objeto de potenciar ramas deportivas, uso de instalaciones con poco uso, y racionalizar el uso de instalaciones en la Hacienda.

Ruedas de prensa en actividades culturales: Al realizar eventos culturales e invitar a la elite de Santiago junto con la prensa especializada, se aumentan las probabilidades de recibir comentarios positivos de los referentes del medio.

Por su parte, en la perspectiva de clientes, se destaca la generación de ensayos y simulaciones de prueba con el personal, para entrenar la conducta frente a los socios. Otra iniciativa importante de esta perspectiva, corresponde a publicar a la vista de todos los socios y en un lugar importante de la Hacienda, el plan maestro de desarrollo a corto y mediano plazo de las instalaciones, con objeto de hacer conocido el avance de las remodelaciones en curso y establecer compromisos reales de término.



Es importante mencionar también, que el uso de una aplicación digital en los teléfonos móviles de los socios, permitiría aumentar en gran medida el contacto de los socios con la Hacienda, y mejorar las posibilidades de encontrar interrelaciones positivas entre los socios.

Desde el punto de vista de la perspectiva de los procesos, es importante destacar la realización permanente de jornadas de participación de socios, de forma gratuita, con regalos y servicio de gastronomía de primer nivel. Esto, con objeto de motivar a los socios a participar y premiar los mejores desempeños. En la misma perspectiva, también es importante el recurso humano. Por esto, la iniciativa de generar encuestas anónimas de satisfacción de los trabajadores durante la jornada laboral, permitiría orientar los esfuerzos hacia el logro de una organización participativa que escucha y premia la estrategia emergente.

Para la perspectiva de los recursos, se destaca la iniciativa del uso de pulseras con dispositivos GPS para todos los asistentes de la Hacienda por día. Esto generaría la posibilidad de conocer el movimiento de la población flotante, los tiempos de mayor espera en la atención de alguno de los servicios y el movimiento de las personas que apoyan, como proveedores, subcontratistas, concesionarios.

Se destaca en los recursos, y en relación con la idea de perseguir diseños ergonómicos y adaptables para los edificios y las instalaciones, la realización de una alianza estratégica con la empresa de arquitectos desarrolladores del proyecto, con objeto de continuar la línea de crecimiento en todo nuevo proyecto.

Por otra parte, relacionada a los trabajadores y al equipo humano, se destaca la iniciativa de mejorar los procesos de selección y contratación de personal para la Hacienda. Esto, con objeto de disminuir las probabilidades de abandono, inasistencias o renunciaciones de los trabajadores.

Finalmente, es posible destacar, la iniciativa estratégica de generar alianzas estratégicas con centros invernales y con hoteles exclusivos, dada la deficiencia de infraestructura de la Hacienda en ambos aspectos.

## **8. TABLEROS DE CONTROL**

Los tableros de control utilizados con un enfoque operativo de la estrategia permiten medir desempeños específicos y controlar sus desviaciones conforme al plan trazado. Para lograrlo es necesario recurrir al desdoblamiento estratégico de los objetivos generales del mapa estratégico a las capas inferiores de la organización donde se describen en detalle las acciones esperadas y las relaciones entre las diferentes áreas según cada eje estratégico.

### **8.1 Importancia del desdoblamiento estratégico**

El desarrollo de mapas estratégicos contruidos alrededor de temas estratégicos proporciona una gran estructura para desdoblar la estrategia a todos los niveles de la organización, e integrar las operaciones de diversas unidades de negocio.

La alineación de las unidades organizacionales y del personal es crítica para el éxito de la implementación de la estrategia. El proceso de alineación y comunicación debe comenzar apenas se definen los objetivos y los temas estratégicos corporativos de alto nivel. La alineación vertical permite que cada unidad de negocio y departamento contribuya a cumplir los objetivos estratégicos del más alto nivel, mientras se esfuerza por implementar su estrategia local para tener éxito en su entorno competitivo. La alineación horizontal, por su parte, con otras unidades de negocio permite que la empresa materialice las sinergias a partir de lo siguiente:

- Brindar una propuesta integrada de valor para el cliente en múltiples unidades de negocio.
- Consolidar la marca corporativa durante cada experiencia de compra de los clientes.

- Lograr economías de escala compartiendo los recursos de producción, tecnología, distribución o ventas, así como las funciones del personal corporativo.
- Compartir el conocimiento y las mejores prácticas en toda la empresa.
- Ampliar las capacidades del personal mediante capacitación común y planes gestionados de desarrollo profesional.<sup>16</sup>

Desdoblar los mapas estratégicos hacia abajo y a través de la organización ayuda a las unidades de negocio a asimilar su doble papel de optimización local y aporte corporativo.

La alineación del personal comienza con los programas de comunicación impulsados por los líderes. El programa de comunicación de la estrategia debe planificarse y administrarse con el mismo cuidado que cualquier campaña de marketing, estrategia de marca o publicidad. Una vez que los empleados conocen la estrategia y la comprenden, la empresa puede consolidar el mensaje, solicitando a los empleados locales que definan objetivos personales, con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos de nivel corporativo y de las unidades de negocios.

Muchas empresas obtienen un mayor conocimiento y compromiso con la estrategia por parte de los empleados cuando relacionan los incentivos y los bonos salariales con el logro de los objetivos del empleado, de la UEN y de la empresa.

Además, los departamentos de recursos humanos trabajan en estrecho contacto con los empleados y sus supervisores para diseñar programas personalizados de capacitación y desarrollo de experiencias, de modo que los empleados puedan forjar las competencias que los ayuden a cumplir sus objetivos personales y contribuir al éxito de la unidad de negocios y la compañía.<sup>17</sup>

---

16 y 17 Kaplan y Norton, "E. Premium", H. Bussines Press 3ª ed, 2008. Pp 168 y 194

## 8.2 Organigrama de la UEN

Con objeto de identificar las principales relaciones y desempeños de las diferentes áreas de la UEN se esquematiza en adelante el organigrama de la Hacienda. En la Figura 10 siguiente, se esquematiza el orden jerárquico utilizado por Hacienda Santa Martina para la administración de los recursos y la transformación en servicios para los socios. Se destaca en ella, el sentido de flujo de las instrucciones, que provienen esquemáticamente desde el socio hasta el directorio. Se denota, con esto, la importancia que tienen los trabajadores de los más bajos niveles en la organización, pues en ellos, recae la responsabilidad de poner en práctica la propuesta de valor.

La Hacienda Santa Martina se administra a través de un gerente general que recibe instrucciones desde un directorio y sus dueños. Liderando un comité ejecutivo compuesto por los gerentes de las distintas áreas del Club. Las gerencias más importantes y que definen el curso de las mejoras, por el contacto directo con los socios, corresponden a la gerencia comercial, la gerencia de desarrollo y la gerencia de las personas.

Figura 9. Organigrama general Hacienda Santa Martina.

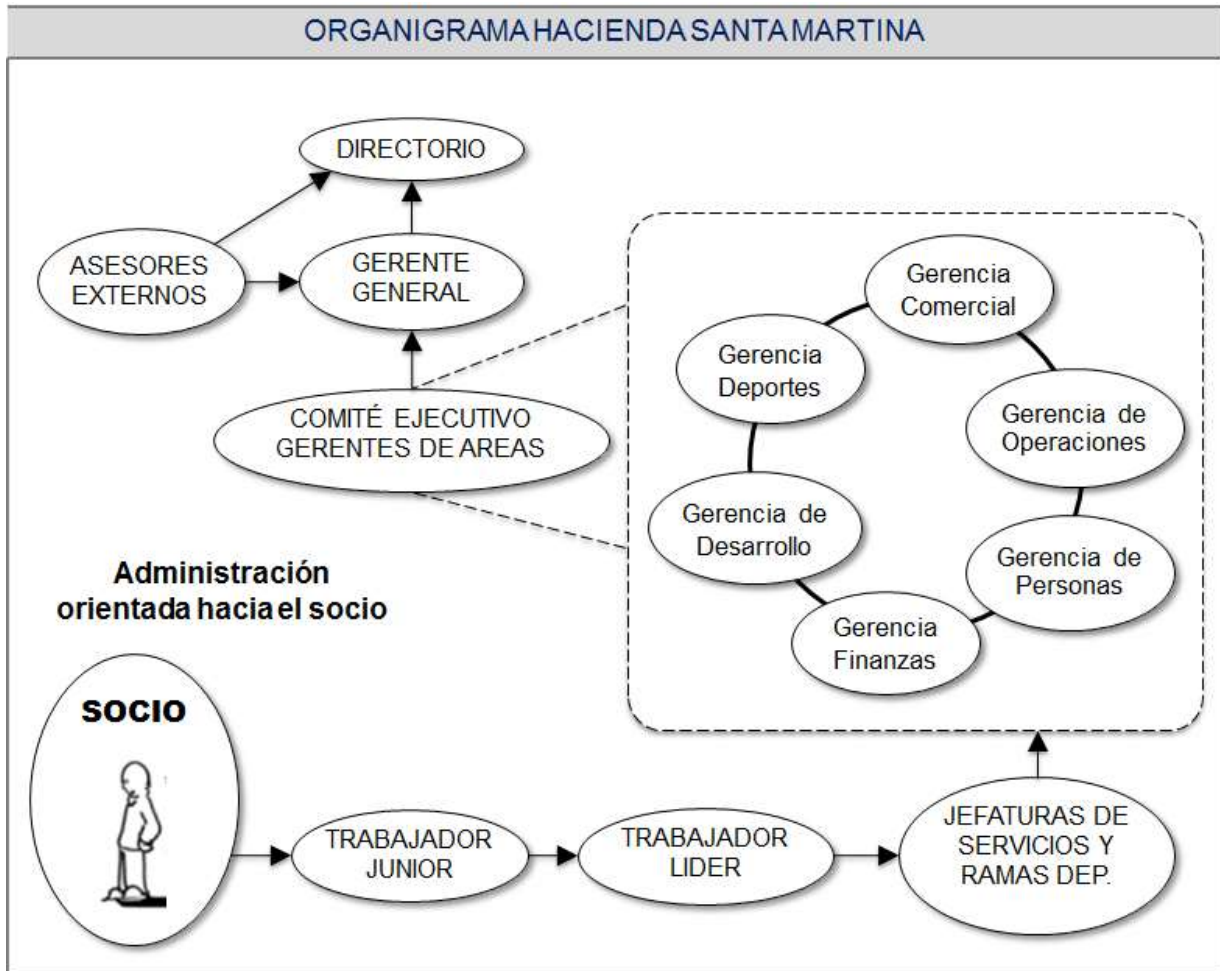


Figura 9. Elaboración propia (2015).

### 8.3 Tableros de control

Los tableros de control permiten identificar los principales desempeños de las personas que componen los diferentes equipos de trabajo separados por ejes o temas estratégicos. En adelante se describen dos tableros de control para las gerencias de personas, y gerencia comercial, incluidos los tableros de gestión de sus procesos relevantes.

El primer tablero de control, corresponde a la gerencia de personas, unidad responsable por la administración de las relaciones profesor-alumno y el aumento de las probabilidades de hacer relaciones de largo plazo con los socios. El tablero de control de ésta unidad se presenta en la siguiente tabla XIV.

Tabla XIV. Tablero de control gestión de las personas.

TABLERO DE CONTROL GERENCIA DE PERSONAS

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Meta	Frec.	Iniciativa
Perspectiva del cliente (OUTPUT)	Servicio profesional y personalizado para todos los momentos de contacto con los socios.	Gerente de personas	Hallazgos cliente incógnito	< 5%	Semanal	Alianza estratégica con empresa de coaching formativo para la mejora de la experiencia del cliente
Perspectiva procesos	Motivar a los socios a adquirir el hábito de practicar alguna disciplina deportiva y de vida sana, haciendo seguimiento personalizado a los progresos de cada socio.	Profesores y maestros de disciplinas	Asistencia de socios	> 75%	Mensual	Generación de esquemas de premiación y reconocimiento de los progresos de cada socio.
	Brindar una experiencia de servicio segura y acogedora.	Todos en la Hacienda	Tasa de accidentabilidad	< 3%	Semestral	Convenio de capacitación con mutual de seguridad
	Mantener presente el aporte de los trabajadores y socios en el diseño e implementación de mejoras en el servicio.	Todos en la Hacienda	Número de mejoras implementadas vs. Número de mejoras en carpeta	> 65%	Trimestral	Generar esquemas de incentivos que promuevan la transferencia de solicitudes de socios a través de los trabajadores.
Perspectiva recursos	Vigilar y mejorar las competencias de los trabajadores y su potencialidad.	Gerente de personas	Número de ascensos	> 15%	Anual	Programa de entrevistas psicológicas y de desarrollo personal para trabajadores.
	Mantener la aplicación permanente de la reglamentación oficial para todas las prácticas deportivas y de vida sana.	Gerente de deportes	Hallazgos gerencia de deportes	< 4%	Semanal	Participación en seminarios y certámenes deportivos oficiales, a escala nacional.

Tabla XIV. Elaboración propia (2015).

El tablero de gestión por su parte, describe las relaciones entre los sub-procesos que deben realizarse para obtener el output deseado. En adelante, en la figura 10, se muestra el tablero de gestión del área de las personas y sus principales relaciones.

Figura 10. Tablero de gestión gerencia de personas.

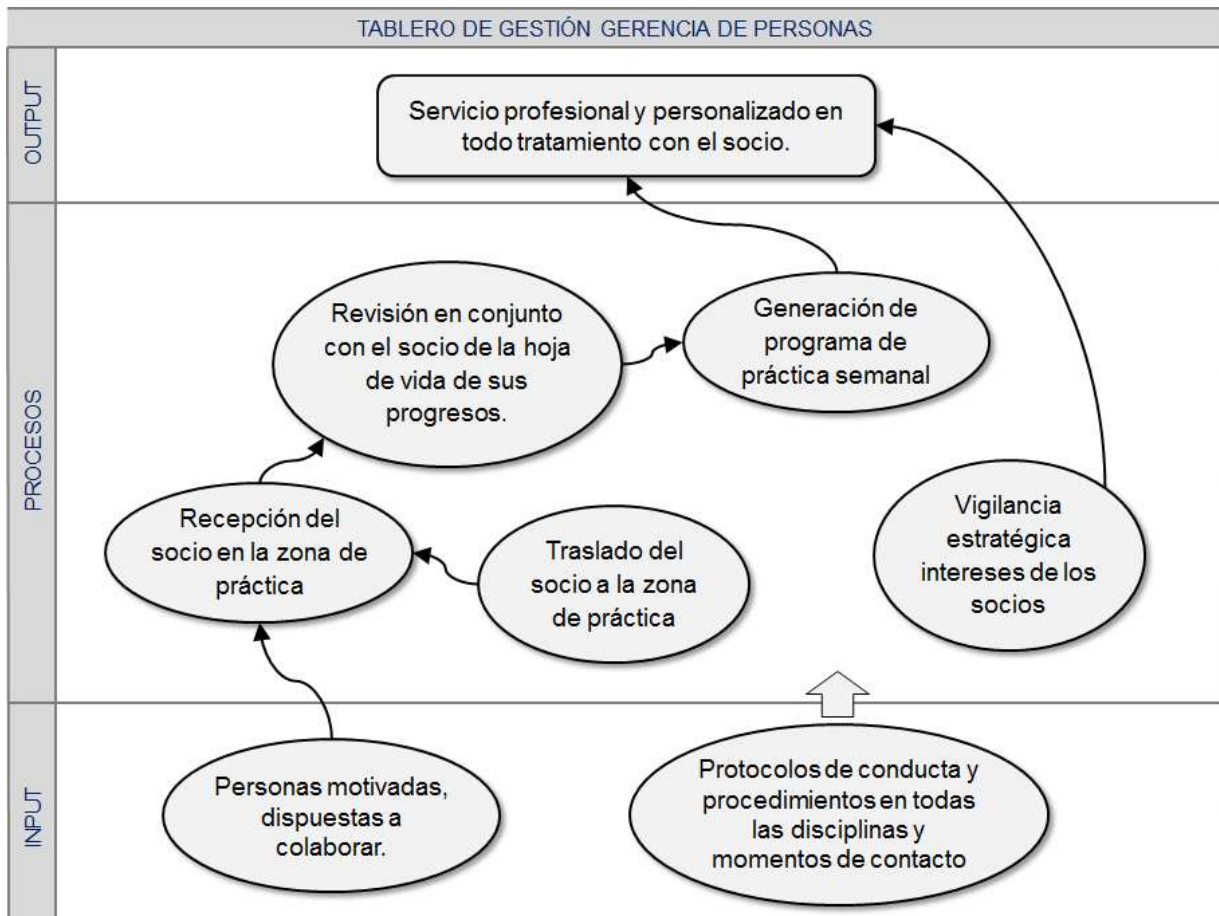


Figura 10. Elaboración propia (2015).

Finalmente, se muestran en adelante, los tableros de control y gestión de la gerencia comercial, responsable por la generación de conexiones posibles entre socios, apoyando la labor de la gerencia de personas en la generación de relaciones de largo plazo con los socios.



Tabla XV. Tablero de control gerencia comercial.

TABLERO DE CONTROL GERENCIA COMERCIAL						
Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Meta	Frec.	Iniciativa
Perspectiva del cliente (OUTPUT)	Acceso a red de socios	Gerente comercial	Número de interconexiones digitales realizadas	> 25%	Semanal	Invitación de socios potenciales a conectarse a realización de eventos y actividades en la Hacienda
Perspectiva procesos	Obtener una red de socios y personas importantes de Santiago.	Gerente comercial	Incremento del número de usuarios digitales de la red	> 5%	Semestral	Invitar a personajes importantes e influyentes a seminarios en la Hacienda junto con socios.
	Administrar las relaciones favorables entre profesores y alumnos	Jefe de relaciones comerciales	Número de socios con calificación amigos HSM	> 25%	Mensual	Establecer esquemas de puntuación entre socios de acuerdo a su participación en la Hacienda.
	Realizar jornadas de participación colaborativa de los socios con la Hacienda	Jefes de relaciones comerciales	Asistencia de socios a la reuniones	> 85%	Mensual	Mejorar la oferta gastronómica de las jornadas colaborativas para la Hacienda
Perspectiva recursos	Manejar una herramienta que genere modelos predictivos de perfiles de socio	Jefe de red de socios	Número de aciertos de modelos	> 50%	Bimensual	Esquema de premiación para socios que completen información en las bases de datos.
	Manejar una herramienta que genere modelos de interrelaciones entre socios	Jefe de red de socios	Número de aciertos en conexiones entre socios	> 50%	Bimensual	Esquema de premiación para socios que completen información en las bases de datos.
	Aumentar la probabilidad de establecer relaciones de largo plazo con los socios	Gerente comercial	Número de socios con calificación amigos HSM	> 30%	Semestral	Establecer esquemas de puntuación entre socios de acuerdo a su participación en la Hacienda.

Tabla XV. Elaboración propia (2015).

Por su parte, el tablero de gestión de la gerencia comercial, mostrado en la siguiente figura 11, refleja la importancia de administrar la imagen digital que representa la Hacienda en las redes sociales y su conexión con los socios y con otras agrupaciones digitales. De esta administración, es obtenido el resultado de acceso a la red de socios, cumpliendo el atributo de la propuesta de valor.

Figura 11. Tablero de gestión gerencia comercial.

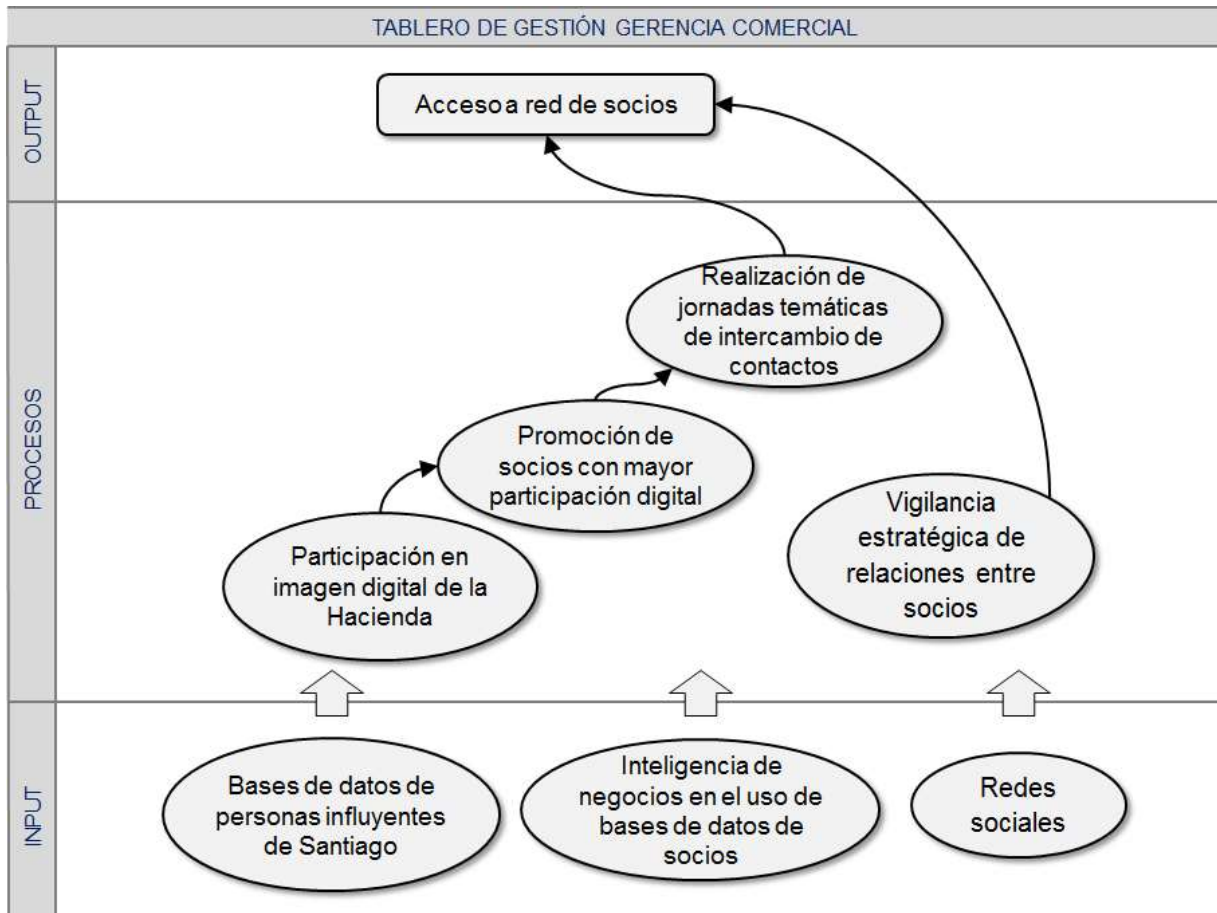


Figura 11. Elaboración propia (2015).

#### 8.4 Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de control

En adelante se muestran las principales iniciativas estratégicas que es necesario poner en marcha en Hacienda Santa Martina, con objeto de implementar el nuevo enfoque propuesto y lograr el éxito de la estrategia planteada hacia el 2025. Las iniciativas estratégicas de la gestión de personas, son las siguientes:

Alianza estratégica con empresa de coaching formativo para la mejora de la experiencia del cliente, como primera estrategia dentro de la perspectiva del output, o del cliente, para la gestión de personas. Correspondiendo al empoderamiento permanente que deben recibir los trabajadores de la hacienda para mejorar sus desempeños en la atención del cliente y en la entrega de un servicio profesional y personalizado.

En relación con la perspectiva de procesos, de la misma área de gestión anterior, se tiene la iniciativa de generar esquemas de premiación y reconocimiento de los progresos de cada socio, con objeto de consolidar la idea de “mi club” que vela por los progresos de sus socios y los motiva a superarse en las prácticas deportivas.

Otro punto importante, corresponde a generar esquemas de incentivos que promuevan la transferencia de solicitudes de socios a través de los trabajadores. Es decir, que se utilice efectivamente la red de la organización, en un trabajo limpio, sin competencias, que permita a los trabajadores, colaborar con el desarrollo de mejores planes y aumentar la adaptabilidad del club para los socios, recabando ideas y deseos de cambios por parte de los socios y entregándolos a la administración mediante un esquema ordenado de tratamiento, priorización y puesta en marcha o rechazo.

En relación con la perspectiva de los recursos, para la gerencia de personas, se tiene un programa de entrevistas psicológicas y de desarrollo personal para trabajadores, cuyo objeto se centra en conseguir el desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la Hacienda para disminuir su rotación y ausencia laboral.

Por su parte, el área comercial, cuyo fin gira en torno a poner en práctica el atributo de acceso a la red de socios, se encuentra la realización de eventos y actividades extra programáticas con los socios. Donde, se motiva al intercambio de

datos de contactos con otros socios que han sido seleccionados por la aplicación que modela las mejores conexiones entre ellos.

Desde la perspectiva de los procesos, el área comercial se centra en aumentar las probabilidades de participación de los socios en medios digitales y redes sociales. Siendo de vital importancia, la administración inteligente de la imagen y presencia de la Hacienda en dichos medios.

Por último, y en relación con la perspectiva de los recursos de la gerencia comercial, se destaca el establecimiento de esquemas de puntuación entre socios de acuerdo a su participación en la Hacienda, con objeto de generar un ranking público que motive a otros socios a participar y obtener premios o descuentos, en el llenado de información para las bases de datos, o con la participación en foros y aplicaciones interactivas digitales entre socios.

## **9. ESQUEMA DE INCENTIVOS**

El esquema de incentivos corresponde a una herramienta de control de gestión que permite tanto, diseñar los desempeños esperados, como evitar aquellos que vayan en contra de los lineamientos de una cultura organizacional correcta. En el presente capítulo, se muestran los esquemas de incentivos propuestos para las dos gerencias estudiadas de la UEN, y su correlación para una correcta implementación de la estrategia propuesta.

### **9.1 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos**

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Tres elementos clave que definen la motivación, donde el primero (la intensidad) se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Usual y erróneamente llamado por si sola “motivación”, ya que un elevado esfuerzo en el intento no asegura una consecución óptima del desempeño en el trabajo, a menos que dicho esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, es necesario buscar la aplicación simultanea de ambos conceptos para obtener resultados favorables en los desempeños. El esfuerzo que se busca es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con ellas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea la suficiente cantidad de tiempo para alcanzar su objetivo.<sup>18</sup>

---

18 Robbins & Judge, “Comportamiento Organizacional”, Pearson Educacion 13<sup>a</sup> edición, 2009. Pp 175.

## **9.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor**

La clave para motivar a los trabajadores a comportarse de una manera que procure las metas de una empresa reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo. Un incentivo positivo o “recompensa”, es un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades individuales. Un incentivo negativo o “castigo”, es un resultado que disminuye la satisfacción de esas necesidades. Las recompensas son alicientes para satisfacer necesidades que los individuos no podrían obtener sin pertenecer a la organización. Las empresas recompensan a los participantes que se desempeñan de maneras acordadas.<sup>19</sup>

El sistema de compensación de incentivos es una herramienta clave de la administración de la gestión. Los planes de compensación de incentivos se dividen a grandes rasgos en dos tipos: los que relacionan las compensaciones con las utilidades que obtiene la empresa en el momento, llamados planes de incentivos de corto plazo, y los que las relacionan con un desempeño de largo plazo. Un sistema de incentivos exitoso debe incluir los siguientes elementos:

- Las necesidades, valores y convicciones de las personas a quienes se recompensa.
- La cultura de la organización.
- Factores externos, como características de la industria, prácticas de compensación de los competidores, mercado laboral, y aspectos fiscales y legales.
- Las estrategias de la empresa.<sup>20</sup>

---

19 y 20 Anthony & Govindarajan, “Sistemas de Control de Gestión”, McGraw-Hill Interam., 12ª edición, 2007. Pp 513 y 534, respectivamente.

### **9.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades**

Hoy en día, en Hacienda Santa Martina el esquema de incentivos se concentra únicamente en el área comercial, contabilizando el número de membresías vendidas, como resultado de la operación de ventas. Como tal, carece de capacidad de gestionar o direccionar los desempeños de la propia gestión de vender en el proceso. Por otra parte, las áreas de desarrollo y de operaciones no son tomadas en cuenta en su desempeño para tender a mejorar la relación con los clientes o a incrementar el número de contactos importantes.

Se hace necesario observar con detalle los desempeños de los trabajadores que tienen contacto a diario con los clientes, quienes ejecutan la propuesta de valor en los momentos de la verdad, con los objetivos de la empresa.

Así entonces, los esfuerzos de la gestión de personas deben direccionarse hacia el logro de una mayor cantidad de repeticiones de los socios en cada práctica deportiva y de vida sana. Además, de promover y premiar a los trabajadores hacia una retroalimentación permanente en las oportunidades de mejora en el servicio.

Los esfuerzos de la gestión de los activos, por su parte, deben direccionarse a la vinculación de los socios en el proceso de planificación del desarrollo y materialización de nuevas instalaciones y servicios. Con ello, obtener un plan maestro de corto y mediano plazo de desarrollo, que pone en práctica el atributo de adaptabilidad de disciplinas deportivas y vida sana con los socios.

#### **9.4 Propuesta de esquemas de Incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes**

En adelante se muestran las tablas con los esquemas de incentivos propuestos para Hacienda Santa Martina, para cada una de las dos gerencias estudiadas del presente documento. Ambas gerencias, comprometidas directamente con el cumplimiento de la propuesta de valor frente a los socios.

Se selecciona en primer lugar, presentar el esquema de incentivos de la gestión de las personas, por ser la gestión más importante y que da sustento al atributo servicio profesional y personalizado, como diferenciador de la propuesta de valor. Es decir, que su desempeño, se relaciona en forma directa con los resultados de largo plazo esperados de la UEN. Por otro lado, la gestión de las personas incide directamente en la generación de lazos simples de confianza entre los socios y los trabajadores, por la propia práctica deportiva y vida sana. Dichos lazos, son la base de una relación de largo plazo con los socios.

En segundo lugar, se describe el esquema de incentivos del área comercial, de cuya gestión depende el cumplimiento del atributo acceso a red de socios, de la propuesta de valor. Colaborando en el establecimiento de relaciones de largo plazo con los socios, por ubicarse en una posición de conveniencia recíproca con ellos.

El área de las instalaciones, con la gestión inteligente de los activos y el desarrollo colaborativo en los procesos de planificación, presenta la realización del atributo adaptabilidad de disciplinas deportivas y vida sana. Considerada para el presente estudio, como segunda prioridad en las necesidades de poner en práctica las iniciativas que tiendan a mejorar la posición que ocupa Santa Martina estos días. Dado esto, el esquema de incentivos de ésta gestión, no forma parte del alcance de la presente propuesta.



Tabla XVI. Esquema de incentivos gerencia de personas.

ESQUEMA DE INCENTIVOS GERENCIA DE PERSONAS

Perspectiva	Responsable	Objetivo	Indicador	Meta	% mínim	% incid.	Incentivo
Perspectiva del cliente (OUTPUT)	Gerente de personas	Servicio profesional y personalizado para todos los momentos de contacto con los socios.	Hallazgos cliente incógnito	< 5%	10%	20%	4 sueldos extraordinarios por año
Perspectiva procesos	Profesores y maestros de disciplinas	Motivar a los socios a adquirir el hábito de practicar alguna disciplina deportiva y de vida sana, haciendo seguimiento personalizado a los progresos de cada socio.	Asistencia de socios	> 75%	5%	30%	3 sueldos extraordinarios por año
			Agradecimientos de socios, con nombre del trabajador	-	-		
	Todos en la Hacienda	Brindar una experiencia de servicio segura y acogedora.  Mantener presente el aporte de los trabajadores y socios en el diseño e implementación de mejoras en el servicio.	Tasa de accidentabilidad	< 3%	5%	40%	2 sueldos extraordinarios por año
			Número de mejoras implementadas vs. Número de mejoras en carpeta	> 65%	15%		
Indicador de participación del trabajador	> 65%	10%					
Perspectiva recursos	Equipo de trabajo personas	Vigilar y mejorar las competencias de los trabajadores y su potencialidad.	Número de ascensos	> 15%	-	10%	1 sueldo extraordinario por año
		Seleccionar a los mejores prospectos para pertenecer al equipo Santa Martina	Número de renuncias y despidos	< 4%	5%		

100%

Tabla XVI. Elaboración propia (2015).

Tabla XVII. Esquema de incentivos gerencia comercial

ESQUEMA DE INCENTIVOS GERENCIA COMERCIAL

Perspectiva	Responsable	Objetivo	Indicador	Meta	% mínimo	% incid.	Incentivo
Perspectiva del cliente (OUTPUT)	Gerente comercial	Acceso a red de socios	Número de usuarios presentes en la web vs. cant socios	> 50%	40%	20%	4 sueldos extraordinarios por año
	Gerente comercial	Obtener una red de socios y personas importantes de Santiago.	Incremento del número de usuarios digitales de la red	> 5%			
Perspectiva procesos	Jefe de relaciones comerciales	Administrar las relaciones favorables entre profesores y alumnos	Número de socios con calificación amigos HSM	> 25%		40%	3 sueldos extraordinarios por año para equipo relaciones comerciales
	Jefes de relaciones comerciales	Realizar jornadas de participación colaborativa de los socios con la Hacienda	Asistencia de socios a la reuniones	> 85%			
Perspectiva recursos	Jefe de red de socios	Manejar una herramienta que genere modelos predictivos de perfiles de socio	Número de aciertos de modelos	> 50%		30%	3 sueldos extraordinarios por año para equipo tecnología de la información
	Jefe de red de socios	Manejar una herramienta que genere modelos de interrelaciones entre socios	Número de aciertos en conexiones entre socios	> 50%			
	Gerente comercial	Aumentar la probabilidad de establecer relaciones de largo plazo con los socios	Número de socios con calificación amigos HSM	> 30%		10%	4 sueldos extraordinarios por año

100%

Tabla XVII. Elaboración propia (2015).

## **9.5 Breve justificación del esquema de incentivos propuesto**

El esquema de incentivos propuesto vincula las áreas de trabajadores que tienen contacto directo con los socios, quienes ejecutan a diario la propuesta de valor en los momentos de la verdad.

Por su parte el área de las personas, basada en la creencia de “mente sana en cuerpo sano”, persigue entregar un servicio al cliente profesional y personalizado en el desarrollo de las prácticas deportivas y de vida sana. Creando una cercana relación profesor-alumno, mediante el seguimiento personalizado de los avances y logros de cada socio, haciéndolos sentir como en su propio club. Dicho esfuerzo genera el atributo diferenciador de la nueva propuesta. El esquema de incentivos propuesto, otorga el peso que le corresponde a dicha gestión (primer lugar), tanto para el gerente del área, como para todos los trabajadores de la Hacienda.

El área comercial, basada en la creencia de generar relaciones de confianza a y a largo plazo, persigue un aumento en el número de contactos de la red de socios y de la Hacienda Santa Martina. Atributo que es valorado por los clientes en torno a la idea de pertenecer a un club exclusivo y tener acceso a la red de socios. El esquema de incentivos descrito, centra el esfuerzo en mejorar las relaciones comerciales con los socios, asignando el primer lugar en la incidencia global del incentivo.

Cabe destacar, la importancia de la gestión del departamento de tecnología de la información, representada en el cuadro con el segundo mayor porcentaje de incidencia global, y mediante el desempeño del jefe del área.

## **10. CONCLUSIONES**

Observando la UEN en la actualidad, revisando sus oportunidades, el gran potencial del lugar y el medio cada vez más competitivo en donde se desenvuelve, es notable la importancia que tiene la implementación de un sistema de control de gestión como el propuesto en el presente estudio.

Un sistema de control de gestión que fomente la creación de una cultura organizacional participativa, y que asegure una transformación correcta en el tiempo, de una administración centralizada menos compleja, a una organización moderna descentralizada que entrega poder a los trabajadores, permitiéndoles acortar el camino en la implementación de sus propias mejoras en el servicio al cliente. Esto provocaría una mejora continua en la atención al cliente y un eficiente desempeño de la organización hacia la adaptación de los requerimientos de los clientes.

Una correcta cultura organizacional orientada hacia la experiencia de servicio profesional y personalizada para el cliente, es vital para el éxito de la nueva propuesta, donde, se espera que haya alineamiento horizontal entre las áreas, mediante un trabajo colaborativo que tenga como meta atender de mejor forma al socio y a sus invitados. Una cultura que promueve el respeto por las personas, sus opiniones y sus perspectivas de carrera profesional, donde se privilegia escuchar tanto a los trabajadores como a los socios.

Otro punto importante, consiste en un adecuado manejo de la información, mediante el uso de tecnologías que permitan generar de mejor forma planes de atención y crecimiento, conforme al presupuesto y a la asistencia diaria de socios al club. Un sistema que se actualice conforme a las visitas y permita diseñar la apertura de áreas por grupo de socios presente, permitiría entregar un club que se adapta de

manera eficiente a las necesidades de sus clientes y que cumple con los atributos ofrecidos de su propuesta de valor.

Por su parte, la capacitación del personal debe ser a todo nivel y de manera permanente en la incorporación de nuevas disciplinas deportivas, experiencia de servicio al cliente y competencias en el manejo de personas. Dependiente de la gestión de personas, reviste una actividad vital para la organización, toda vez que se enmarca como elemento articulador entre los desempeños y la entrega del atributo de un servicio al cliente profesional y personalizado en todas las acciones con los socios.

La gerencia de desarrollo, tiene un rol especial dentro del nuevo enfoque, pasando de ser la usual gerencia de apoyo que construye instalaciones, a una gerencia que mantiene contacto con los socios y determina la consolidación del atributo de adaptabilidad de disciplinas deportivas y vida sana. Dicho rol, en el marco de una metodología de planificación colaborativa de reconocido éxito en el mundo, como la metodología “ultimo planificador” o “last planner”, por su nombre en inglés.

Es posible concluir, además, que un adecuado enfoque en la satisfacción del cliente permite a la organización diferenciarse de su competencia mediante el trabajo conjunto de todos los trabajadores del club. Las dos gerencias más importantes descritas, por su contacto directo con el cliente, permiten generar una satisfacción plena de los socios en un trabajo conjunto, que genera una relación de confianza y de largo plazo con los socios, y una relación de profesor a alumno en la práctica deportiva y vida sana, que genera la idea de pertenecer a un club personalizado que se adapta de manera ágil a las nuevas tendencias del mercado y a los socios.

Finalmente, el sistema de control de gestión propuesto, si bien apunta al éxito en la organización, no tendría el éxito esperado si es implementado por partes, o sólo como una manera de ordenar los objetivos estratégicos de cada gerencia por separado. El buen resultado de la propuesta estudiada se basa necesariamente en

un cambio cultural a todo nivel y que promueve el desarrollo conjunto de actividades con los socios y los trabajadores, en una práctica constante que sólo puede generarse si existe compromiso de parte de todo el conjunto de personas que lidian diariamente en la entrega de una mejor experiencia de servicio.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- 1 Thompson y otros, 2012. *Administración Estratégica*. MacGraw-Hill, Ciudad de México D.F., Capítulo 10, pp. 346.
- 2 Thompson y otros, 2012. *Administración Estratégica*. MacGraw-Hill, Ciudad de México D.F., Capítulo 10, pp. 347.
- 3 Thompson y otros, 2012. *Administración Estratégica*. MacGraw-Hill, Ciudad de México D.F., Capítulo 2, pp. 37.
- 4-5 Thompson y otros, 2012. *Administración Estratégica*. MacGraw-Hill, Ciudad de México D.F., Capítulo 12, pp. 389.
- 6-7 Thompson y otros, 2012. *Administración Estratégica*. MacGraw-Hill, Ciudad de México D.F., Capítulo 12, pp. 394
- 8 Organización de Las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO, 2010, *Gestión del riesgo de sequía y otros eventos climáticos extremos en Chile*. Ministerio de Agricultura de Chile, Santiago de Chile, Capítulo 3, pp. 19.
- 9 González, A. “Incertidumbre local y global: ¿Está la economía chilena en medio de una tormenta perfecta?”. *El mercurio online*. 9 Jul. 2015

## BIBLIOGRAFÍA (Continuación).

- 10 Thompson y otros, 2012. *Administración Estratégica*. MacGraw-Hill, Ciudad de México D.F., Capítulo 1, pp. 14.
- 11 Thompson y otros, 2012. *Administración Estratégica*. MacGraw-Hill, Ciudad de México D.F., Capítulo 1, pp. 11.
- 12 Kaplan, R. y Norton, D. 2008, *Execution Premium*, Harvard Bussines Press, Barcelona, Capítulo 3, pp. 96.
- 13-14 Kaplan, R. y Norton, D. 2009. *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business Press, Barcelona, Capítulo 2, pp. 45.
- 15 Kaplan, R. y Norton, D. 2009. *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business Press, Barcelona, Capítulo 7, pp. 187-188.
- 16 Kaplan, R. y Norton, D., 2008, *Execution Premium*, Harvard Bussines Press, Barcelona, Capítulo 5, pp. 168.
- 17 Kaplan, R. y Norton, D., 2008, *Execution Premium*, Harvard Bussines Press, Barcelona, Capítulo 5, pp. 194-195.
- 18 Robbins, S. y Judge, T., 2009, *Comportamiento Organizacional*, Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, Capítulo 6, pp. 175.
- 19 Anthony, R. y Govindarajan, V., 2007, *Sistemas de Control de Gestión*, McGraw-Hill Interamericana, Ciudad de México, D.F., Capítulo 12, pp. 513.
- 20 Anthony, R. y Govindarajan, V., 2007, *Sistemas de Control de Gestión*, McGraw-Hill Interamericana, Ciudad de México, D.F., Capítulo 12, pp. 534.



## VITA

Rodrigo Guerrero Orrego, Ingeniero Constructor de la Universidad Tecnológica Metropolitana (2003) y Magíster en Control de Gestión de la Universidad de Chile (2015). Profesional centrado y exitoso, con una fuerte plataforma de planificación que aplica en todos sus proyectos y actividades laborales. Activo gestor de proyectos y mandante en terreno, del casino Monticello de la empresa sudafricana Sun International, momento en que se desarrolla en el área de operaciones y gestión. Más adelante, como subgerente y gerente de las áreas de mantención y operaciones del sector hospitalario.

