



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO
RECREACIONAL DE BIENESTAR DEL PERSONAL DE LA
UNIVERSIDAD DE CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL
INDUSTRIAL

ALEJANDRA PAULINA SÁNCHEZ CARRASCO

PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANA MIRIAM RAMÍREZ SOTO
SEBASTIÁN CONDE DONOSO

SANTIAGO DE CHILE
2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: ALEJANDRA PAULINA SÁNCHEZ CARRASCO
FECHA: 10/12/2018
PROFESOR GUÍA: LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO RECREACIONAL DE BIENESTAR DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE

El presente trabajo de título tiene como objetivo principal diseñar un modelo de negocios para el Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” perteneciente a la unidad de Bienestar del Personal de la Universidad de Chile.

El estudio inició con un diagnóstico de la situación actual donde se destaca que el año 2017, el Centro Recreacional cerró con pérdidas de 75 millones de pesos debido a una falta de ocupación, la cual llegó al 17% promedio, usado por solo el 2,71% de los 9,695 afiliados de Bienestar del Personal.

Para complementar el diagnóstico se realizaron dos encuestas donde el principal resultado fue que los socios consideran que el personal y la seguridad del recinto son los mejores atributos de este, versus el proceso de reserva y la calidad y mantención de las instalaciones que fueron los peores evaluados.

Para mejorar la ocupación y, en consecuencia, el financiamiento del recinto, se plantea una propuesta de valor para el Centro Recreacional: estar orientado a los socios y a su bienestar, buscando generar un sentido de comunidad entre ellos, buscando diferenciarse del resto de la competencia.

Bajo este pilar, se propone dar mayores libertades a los socios como el acceso de sus familias sin ellos, flexibilidad en los horarios de ingreso y salida, reserva no presencial, entre otros. Además, se sugieren ideas que generen un sentimiento de comunidad como actividades durante el verano, servicio de almuerzos, ingreso de vendedores y fiesta de Año Nuevo y Fiestas Patrias.

Para aumentar las utilidades del recinto se propone el ingreso de los trabajadores no socios de Bienestar (6.275 personas) y variar el uso de los canales disponibles, proponiendo, incluso, la entrega de folletos de manera presencial a cada socio.

Todas las ideas propuestas presentan un costo de \$3.389.334 anuales como también mayor proactividad y carga laboral para el personal de Bienestar. El Centro Recreacional puede ser rentable si 770 personas arriendan durante un año, es decir un 4,83% del total de trabajadores de la Universidad de Chile y sus jubilados afiliados. Este valor fue calculado estimando que un 81,9% de los arriendos son en temporada alta (4,8 noches promedio) y 18,1% en la baja (2,5 noches promedio).

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación del problema	11
1.3. Objetivos	14
1.4. Marco conceptual	14
1.5. Metodología.....	18
1.6. Alcances.....	20
2. Diagnóstico	21
2.1. Encuesta de satisfacción.....	21
2.2. Encuesta de percepción	23
3. Estudio de mercado	30
3.1. Oferta	30
3.2. Demanda: Análisis sociodemográfico	34
4. Plan estratégico	39
4.1. Análisis FODA	39
4.2. Proceso declarativo.....	40
5. Plan de marketing.....	43
5.1. Arriendo de departamentos	43
5.2. Arriendo del salón de eventos	53
5.3. Plan de seguimiento	58
6. Plan operacional	62
6.1. Proceso de reserva	62
6.2. Levantamiento de datos	66
6.3. Gastos.....	67
6.4. Servicio de alimentación	68
6.5. Actividades recreativas	69
7. Reglamento	71
7.1. Definición de temporada	71
7.2. Ingreso de no socios y acompañantes	72
7.3. Reserva no presencial.....	72
7.4. Modificación al proceso de reserva	73
7.5. Arriendo mínimo	74
7.6. Horario de check-in y check-out.....	75
7.7. Arriendo de dos o más departamentos	76
7.8. Ingreso de vendedores.....	76
8. Plan organizacional.....	77
8.1. Encargada de la gestión del Centro Recreacional	77
8.2. Encargado de las actividades recreativas	77
8.3. DSTI	78
8.4. Jefa de Bienestar del Personal.....	78
8.5. Consejo Administrativo de Bienestar.....	78
9. Modelo de negocios.....	80
9.1. Canvas para el arriendo de departamentos	80
9.2. Canvas para el arriendo del salón de eventos	85
10. Análisis económico	89
10.1 Escenario actual	89

10.2	Elasticidad precio demanda	92
10.3	Análisis de sensibilidad	93
10.4	Capacidad máxima	95
10.5	Punto de equilibrio	96
11.	Conclusiones	99
12.	Bibliografía.....	102
13.	Anexos.....	104
	Anexo 1: Imágenes del Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris”	104
	Anexo 2: Reglamento del Centro Recreacional – Septiembre 2003	107
	Anexo 3: Ficha de inscripción	115
	Anexo 4: Encuesta de satisfacción	116
	Anexo 5: Oferta de establecimientos de alojamiento en El Quisco y sus atributos ...	117
	Anexo 6: Oferta de establecimientos de alojamiento en El Quisco y sus valores.	118
	Anexo 7: Tasa de arriendo promedio por unidad	119
	Anexo 8: Propuesta de información del salón de eventos en el sitio web	121
	Anexo 9: Propuesta de información sobre el Centro Recreacional en el sitio web ...	122
	Anexo 10: Proveedores de motores de reserva online	124
	Anexo 11: Compra de insumos para actividades recreativas	125
	Anexo 12: Propuesta de reglamento del Centro Recreacional – Noviembre 2018 ...	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número y tasa de trabajadores de la U. de Chile pertenecientes a Bienestar, en el tiempo.....	2
Gráfico 2: Evolución de los precios entre 2012 y 2018 para un dpto. tipo D.....	8
Gráfico 3: Pérdida del CVEQ en el tiempo, en millones de pesos.....	12
Gráfico 4: Noches arrendadas y porcentaje de socios que utilizaron el CVEQ por año.....	12
Gráfico 5: Porcentaje de ocupación del CVEQ por mes para los años 2016 y 2017.....	13
Gráfico 6: Número de noches arrendadas por semana en 2016 y 2017.....	13
Gráfico 7: Principales comentarios de la encuesta de satisfacción.....	22
Gráfico 8: Respuestas a la pregunta “¿Por qué ha dejado de visitar el CVEQ?”.....	25
Gráfico 9: Respuestas a la pregunta “¿Qué es lo que más le gustó del CVEQ?”.....	26
Gráfico 10: Respuestas a la pregunta “¿Qué mejoraría del CVEQ?”.....	27
Gráfico 11: Respuestas a la pregunta “¿Por qué no ha visitado el Centro Recreacional?”.....	27
Gráfico 12: Atributos más importantes al elegir un lugar de vacaciones.....	28
Gráfico 13: Respuesta a la pregunta ¿Suele salir de Santiago los fines de semana largos?.....	29
Gráfico 14: Tasa de participación de cada tramo de edad por año.....	35
Gráfico 15: N° de visitantes del Centro Recreacional por tramo de edad en 2017.....	35
Gráfico 16: Participación de los rangos de grados, en el tiempo.....	36
Gráfico 17: Distribución de socios y arrendatarios por campus.....	37
Gráfico 18: Comparación entre la tasa de ajuste y valor a pagar real y ajustado por IPC del costo anual del servicio de administración.....	67
Gráfico 19: Costos fijos 2012 al 2017 y su proyección lineal al 2022.....	90
Gráfico 20: N° de noches arrendadas en un año versus estimación del modelo.....	92
Gráfico 21: Número de deptos. que deben ser utilizados todos los días por mes para escenario rentable.....	97
Gráfico 22: Tasa de ocupación mensual estimada en el punto de equilibrio.....	98
Gráfico 23: Posible captura de clientes para distintas tasas de “conciencia” del CVEQ hoy.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de socios y tasa de afiliados por unidad de la U. de Chile en 2018.....	3
Tabla 2: Dinero a disposición para el año 2017 y sus pesos relativos	4
Tabla 3: Gastos ejecutados el año 2017 y sus pesos relativos.	4
Tabla 4: Caracterización de los departamentos	6
Tabla 5: Tipos de departamento y su valor por temporada al año 2017 y 2018.....	7
Tabla 6: Criterios y puntajes para asignación de departamentos ante alta demanda	10
Tabla 7: Resultados de la encuesta de satisfacción agrupada por frecuencia de uso ...	21
Tabla 8: Establecimientos de alojamiento turístico en El Quisco y sus atributos	30
Tabla 9: Establecimientos de alojamiento turístico en El Quisco y sus precios.....	31
Tabla 10: Competencia directa en alojamiento del Centro Recreacional	32
Tabla 11: Salones de eventos ubicados en el Litoral de los Poetas.....	33
Tabla 12: Número de socios que han arrendado en el CVEQ en los últimos 6 años.	34
Tabla 13: Salario bruto promedio por rango de grado para mayo de 2018	36
Tabla 14: Tasa de arriendo promedio por campus	37
Tabla 15: Análisis FODA	40
Tabla 16: Precios para el arriendo de departamentos para no socios al 2018	45
Tabla 17: Noches arrendadas durante vacaciones de invierno, en el tiempo.	47
Tabla 18: Noches arrendadas con respecto al n° de feriados para Fiestas Patrias	47
Tabla 19: Oferta de banqueteras y sus valores	54
Tabla 20: Comparación de precios para el arriendo de salones de eventos	55
Tabla 21: Precios para el salón de eventos de acuerdo al tipo de cliente	56
Tabla 22: Motores de reserva online con sus precios y principales características.	66
Tabla 23: Servicios de almuerzos y sus valores.....	68
Tabla 24: Oferta de restaurantes para cena de año nuevo	70
Tabla 25: Propuesta para las reglas de asignación.....	74
Tabla 26: Proyección de ingresos para escenario actual	89
Tabla 27: Proyección de costos para escenario actual	91
Tabla 28: Preferencia por tipo de departamento por temporada	91
Tabla 29: Proyección de utilidades para escenario actual.....	92
Tabla 30: Noches arrendadas para distintos escenarios de participación de socios.....	93
Tabla 31: Cantidad de noches por tipo de departamento por escenarios.	94
Tabla 32: Ingresos potenciales por arriendo de socios por escenarios.	94
Tabla 33: Ingresos potenciales por arriendo de no socios por escenarios	94
Tabla 34: Ingreso por arriendo del salón de eventos	94
Tabla 35: Costos potenciales por escenarios.....	95
Tabla 36: Utilidades del Centro Recreacional por escenarios	95
Tabla 37: Capacidad máxima por tipo de departamento y temporada	96
Tabla 38: Utilidades para Centro Recreacional ocupado a su máxima capacidad	96
Tabla 39: Asignación de departamentos en punto de equilibrio.	97
Tabla 40: Asignación de arriendos por mes para escenario rentable.....	97
Tabla 41: Lista de establecimientos de alojamiento turístico en El Quisco y atributos	117
Tabla 42: Lista completa de establecimientos de alojamiento turístico en El Quisco con sus valores, en pesos chilenos (IVA incluido) para distintas capacidades	118
Tabla 43: Tasa de arriendo promedio por unidad.....	120
Tabla 44: Motores de reserva online con sus precios y características.....	124
Tabla 45: Detalle de la compra de insumos necesarios para actividades recreativas..	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional	1
Figura 2: Embudo de compra	16
Figura 3: Modelo Canvas	18
Figura 4: Estructura de la encuesta de percepción de socios	23
Figura 5: Embudo de compra estimado y real del Centro Recreacional.....	24
Figura 6: Cronograma del representante itinerante	63
Figura 7: Proceso de servicio de almuerzos.....	69
Figura 8: Propuesta de cronograma de actividades	70
Figura 9: Lienzo Canvas resumido para el arriendo de departamentos	84
Figura 10: Lienzo Canvas resumido para el arriendo del salón de eventos	88

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Salón de eventos	6
Ilustración 2: Afiche publicado en panel de Bienestar de la FCFM	11
Ilustración 3: Afiches publicados en paneles murales de la U. de Chile.....	49
Ilustración 4: Folleto del Centro Recreacional.	50
Ilustración 5: Información del sitio web del Centro Recreacional a junio de 2018	52
Ilustración 6: Cocina de los departamentos.....	104
Ilustración 7: Piscina para niños y adultos y áreas verdes	104
Ilustración 8: Cancha.....	105
Ilustración 9: Quincho.....	105
Ilustración 10: Exterior del salón de eventos	106
Ilustración 11: Exterior de los departamentos	106
Ilustración 12: Ficha de inscripción para el periodo de verano entre 2017 y 2018.....	115
Ilustración 13: Encuesta de satisfacción.....	116

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1 UNIVERSIDAD DE CHILE

La Universidad de Chile es la principal y más antigua institución de educación superior del Estado, creada en 1842. Al año 2017, contaba con 32.422 alumnos de pregrado y 9.125 de postgrado entre sus 5 campus.

De acuerdo con los datos de dotación de personal publicados en Transparencias de la Universidad de Chile, en mayo de 2018 trabajaban 14.315 personas (contratados como planta o a contrata), entre los que se distinguen 4.425 académicos y 9.890 empleados como personal de colaboración. El 27,4% del total de funcionarios trabajan en las dependencias del Hospital Clínico de la Universidad de Chile. Además, 4.080 personas trabajaban, a la misma fecha, a honorarios en la institución educacional.

Este trabajo de título se enmarca en la unidad de Bienestar del Personal, la cual depende de la Dirección de Recursos Humanos tal como se muestra en el organigrama de la Figura 1.

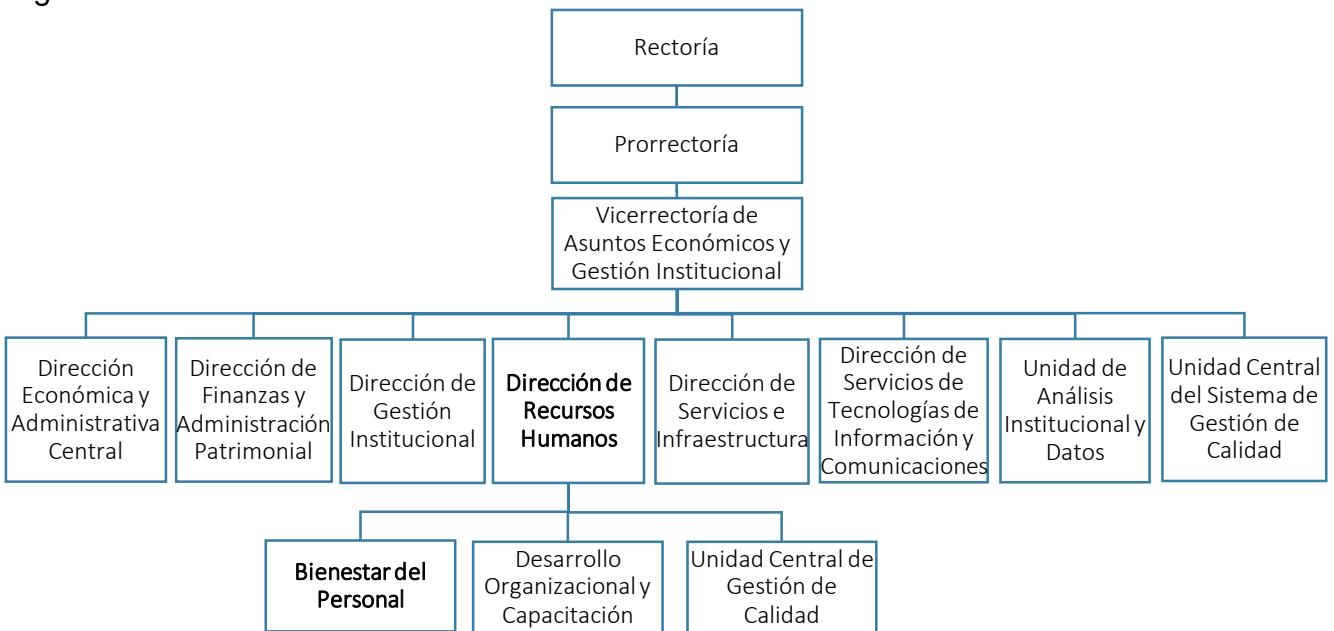


FIGURA 1: ORGANIGRAMA VICERRECTORÍA DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

1.1.2 BIENESTAR DEL PERSONAL

La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Chile cuenta con la unidad de Bienestar del Personal, conformada por 15 trabajadores, cuya finalidad es proporcionar a sus afiliados y a las personas por las cuales estos perciben asignación familiar, en la medida que los recursos lo permitan, asistencia médica, económica y social.

A. SOCIOS

A fines del 2017, Bienestar del Personal contaba con 9.695 socios entre trabajadores activos y jubilados, quienes deben aportar mensualmente el 1% de sus remuneraciones o pensiones respectivamente.¹ Un 83% de estos (8.064) son funcionarios activos, (donde un 82% corresponde a personal de colaboración y 18% a académicos) y el 17% restante son jubilados. Los trabajadores a honorarios no pueden afiliarse a Bienestar del Personal.

Con respecto a los jubilados, solo pueden afiliarse los ex funcionarios de la Universidad de Chile que hubieran jubilado prestando servicios en esta, que se encuentren pensionados en el Instituto de Previsión Social (IPS), como también los beneficiarios de pensión de viudez de estos mismos.

De los 3.723 académicos que trabajaban el año 2017 en la Universidad de Chile, 1.458 estaban afiliados a Bienestar del Personal (tasa de afiliación del 39,2%), mientras que para el personal de colaboración el porcentaje de socios llegaba al 60,8%.

De modo global, en el año 2017, de los 14.339 empleados de la Universidad², el 56,2% pertenecía a Bienestar del Personal, tal como se aprecia en el Gráfico 1, donde la línea verde muestra la proporción de trabajadores de la Universidad afiliados a Bienestar y las barras azules y naranjas indican el número de socios activos y jubilados respectivamente. Para los datos del 2018, se consideró la situación a octubre de ese año.

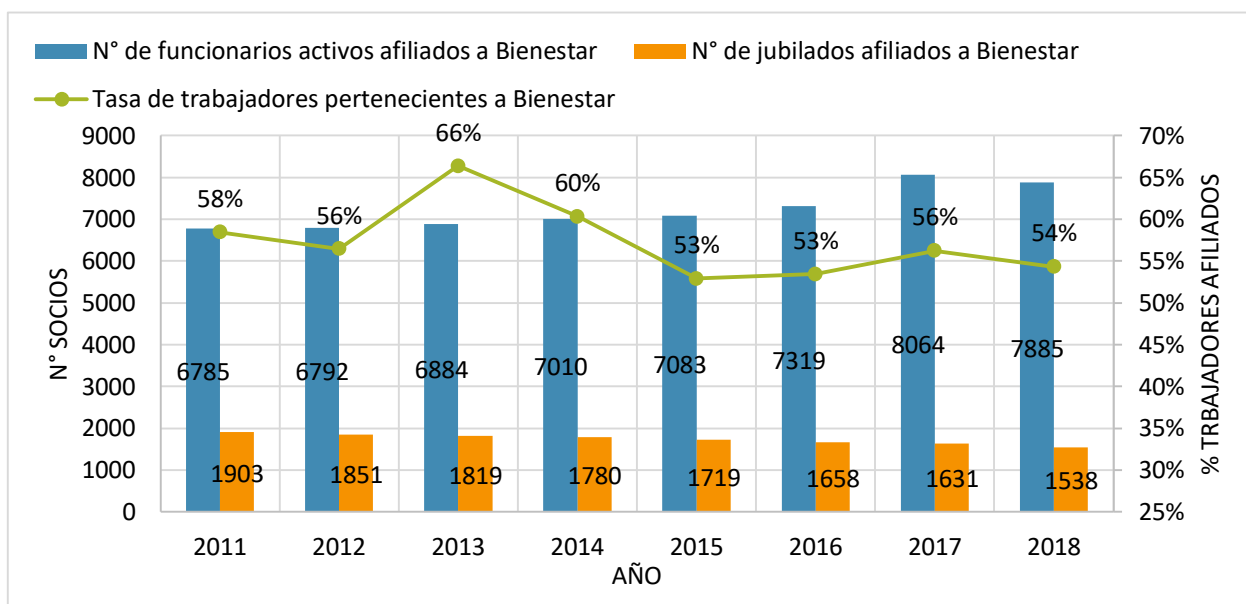


GRÁFICO 1: NÚMERO Y TASA DE TRABAJADORES DE LA U. DE CHILE PERTENECIENTES A BIENESTAR, EN EL TIEMPO

Se observa que, pese a que el número de afiliados totales ha aumentado un 8,5% en 8 años, la tasa de socios sobre el total de empleados disminuyó un 6%, llegando a un mínimo de 52% este 2018.

¹ El aporte es de un 1% mensual con tope máximo del 1,6% del sueldo base del grado 4° de la Escala Universitaria de Sueldos y un aporte mínimo equivalente al 1% del sueldo base del grado 25°.

² Basado en el número de sueldos pagados en diciembre de 2017 a los funcionarios de planta y a contrata.

La cantidad de jubilados ha ido disminuyendo con los años, llegando a una baja de un 19% entre 2012 y 2018. Bienestar explica esta situación con la muerte de muchos jubilados en los últimos años.

Por otro lado, entrando en detalle en el Gráfico 1, se analizó la tasa de afiliación de cada una de las 35 unidades pertenecientes a la Universidad como se aprecia en la Tabla 1, basado en los datos de remuneraciones de los funcionarios de planta y a contrata, que se encuentran en Transparencia de la Universidad de Chile de mayo de 2018.

Unidad	N° de socios	N° de trabajadores	Tasa de afiliación
Rectoría	63	128	49%
Prorrectoría	30	44	68%
Vicerrectoría de Asuntos Académicos	42	86	49%
Vic. de Asuntos Económicos y Gestión Institucional	166	277	60%
Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo	12	21	57%
Vicerrectoría de Extensión	20	33	61%
Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios	126	186	68%
Facultad de Arquitectura y Urbanismo (FAU)	192	287	67%
Facultad de Artes	296	390	76%
Facultad de Ciencias	180	296	61%
Facultad de Ciencias Agronómicas	233	347	67%
Facultad de Economía y Negocios (FEN)	185	369	50%
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas	969	2271	43%
Facultad de Cs. Forestales y de Conservación de la Naturaleza	73	115	63%
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas	158	253	62%
Facultad de Ciencias Sociales (FACSO)	190	310	61%
Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias	134	172	78%
Facultad de Derecho	149	450	33%
Facultad de Filosofía y Humanidades	198	298	66%
Facultad de Medicina	1236	2685	46%
Facultad de Odontología	236	476	50%
Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos	121	206	59%
Instituto de Estudios Internacionales	23	33	70%
Instituto de Asuntos Públicos (INAP)	50	89	56%
Instituto de la Comunicación e Imagen (ICEI)	88	138	64%
Instituto de Estudios Avanzados en Educación	17	33	52%
Programa Académico de Bachillerato	25	36	69%
Liceo Manuel de Salas	164	212	77%
Programa Transversal de Educación de la U. de Chile	2	2	100%
Hospital Clínico	2.326	3972	59%
Centro de Extensión Artística y Cultural "D. S. C."	114	174	66%
DEMRE	48	98	49%
Campus Juan Gómez Millas	18	23	78%
Convenios de Desempeños	0	2	0%
C.D. Iniciativa Bicentenario C.J.G.M.	1	4	25%
TOTAL	7.885	14.516	54%

TABLA 1: NÚMERO DE SOCIOS Y TASA DE AFILIADOS POR UNIDAD DE LA U. DE CHILE EN 2018

Al estudiar los datos, se observa que las dos facultades más grandes de la Universidad de Chile, Ciencias Físicas y Matemáticas y Medicina, tienen unas de las más bajas tasas de afiliación con 43% y 46% respectivamente. No hay una explicación clara de esta situación por parte de Bienestar del Personal, sin embargo, se propone a la unidad hacer énfasis en estas dos facultades al momento buscar más socios.

B. SERVICIOS

Entre los servicios que entrega esta área están las bonificaciones médicas, asignaciones (de matrimonio, natalidad, defunción de socio, cónyuge o carga legal y catástrofe), becas escolares (básica, media, superior y técnica), préstamos, convenios con diversos servicios (médicos, deportivos, comerciales, etc.) y el acceso al Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” ubicado en El Quisco, el cual depende de Bienestar del Personal.

Además del aporte de los socios, Bienestar del Personal tiene otros ingresos detallados en la Tabla 2, los que, el año 2017, sumaron un total de \$3.459.708.079. Si se contabilizan los fondos de reserva de años anteriores, el dinero a disposición para el 2017 fue de 4.582 millones de pesos. Es importante recalcar la existencia de un fondo de reserva para la segunda etapa de construcción del Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” por \$800 millones, tema que se profundizará más adelante.

	Ítem	Monto	Proporción
Dinero a disposición	Saldo inicial	\$ 592.680.506	12%
	Fondo de reserva 2° etapa Centro Recreacional	\$ 800.000.000	16%
Ingreso	Ingresos propios	\$ 474.357.251	10%
	Aporte de los socios	\$ 972.163.650	20%
	Recuperación de préstamos	\$ 2.013.187.178	42%
	Total	\$ 4.852.388.585	100%

TABLA 2: DINERO A DISPOSICIÓN PARA EL AÑO 2017 Y SUS PESOS RELATIVOS

Por otro lado, la unidad tiene diferentes gastos como beneficios retornables (préstamos) y aportes a los afiliados que lo necesiten, cuya suma ascendió a los \$3.534 millones el año 2017 como se muestra en la Tabla 3.

Ítem	Monto	Proporción de ingresos
Bonificaciones médicas	\$ 878.757.000	25%
Asignaciones	\$ 71.887.000	2%
Becas escolares	\$ 53.439.000	2%
Préstamos otorgados	\$ 2.070.875.000	59%
Centro Recreacional (El Quisco)	\$ 130.766.000	4%
Gift Card (Provisión)	\$ 296.936.000	8%
Otros	\$ 31.720.000	1%
Total	\$ 3.534.380.000	100%

TABLA 3: GASTOS EJECUTADOS EL AÑO 2017 Y SUS PESOS RELATIVOS.

C. CONSEJO ADMINISTRATIVO DE BIENESTAR

De acuerdo con el Decreto Universitario N°4277 publicado el 20 de octubre de 1999, se establece que “la dirección superior y la determinación de los programas del Departamento de Bienestar del Personal de la Universidad de Chile, corresponderán a un Consejo Administrativo.

Este es conformado por el Rector de la Universidad de Chile o la persona que éste designe en su reemplazo (actualmente, el Presidente del Consejo es el representante de Rectoría), la Directora de Recursos Humanos y un representante titular o suplente del estamento Académico, Personal de Colaboración y Jubilados.

Las funciones del Consejo Administrativo son:

- Fijar las políticas generales del Departamento.
- Aprobar presupuestos y el balance del Departamento y someterlos al examen y aprobación de los organismos que corresponda.
- Aprobar los gastos que implica la administración del Departamento para atender sus obligaciones.
- Fijar los montos y condiciones de los beneficios y la documentación necesaria para acceder a estos.
- Dictar los reglamentos internos y fijar las normas de procedimientos que posibiliten el mejor desarrollo de los objetivos del Departamento.
- Resolver las solicitudes de afiliación y pronunciarse sobre las renunciaciones.
- Estudiar y ordenar la celebración de los actos y contratos que sean necesarios para atender los objetivos del Departamento.
- Delegar algunas de sus facultades al Jefe del Departamento.
- Efectuar una asamblea anual de socios para rendir la cuenta pública de Bienestar.
- Aplicar métodos de recolección de información y sugerencias de los socios a través de encuentros, encuestas de opinión y otros.

La administración y funcionamiento de esta unidad está a cargo de un Jefe, quien se encarga de ejecutar los acuerdos establecidos por el Consejo Administrativo. Sus principales tareas son:

- Presentar, para la aprobación del Consejo Administrativo los presupuestos y balances.
- Presentar al Consejo Administrativo una memoria semestral (en julio) y otra anual (en enero)
- Proponer al Consejo Administrativo las medidas, normas y procedimientos que requieran su aprobación y que estime conveniente para el cumplimiento de los objetivos y mejor funcionamiento del Departamento.
- Realizar estudios periódicos del funcionamiento de Bienestar, de su organización, de los reglamentos internos y de las necesidades de los afiliados, con el propósito de proponer medidas que aseguren una atención eficiente y óptima.

El Jefe y todos los funcionarios permanentes de Bienestar del Personal corresponden a funcionarios de la Universidad de Chile.

1.1.3 CENTRO RECREACIONAL “DR. ENRIQUE PARIS”

El Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” (CVEQ) ya mencionado fue inaugurado el año 2003 en la comuna de El Quisco para uso exclusivo de los afiliados de Bienestar del Personal. Se ubica en Avenida Pino Mar 507, a 650 metros de la playa, es decir, 9 minutos caminando.

En sus instalaciones cuenta con 32 departamentos³ de 4 tipos distintos (Tabla 4), 6 quinchos, una cancha, camarines, una piscina de adultos y una de niños, un salón de eventos con cocina, una sala más pequeña donde se disponen juegos como ping pong y taca taca, áreas verdes y sistema de guardia las 24 horas del día, todos los días del año. En el Anexo 1 se presentan algunas imágenes del Centro Recreacional.

Tipo de dpto.	Tipo A	Tipo B	Tipo C	Tipo D
N° de pisos	1	2	2	2
Capacidad máxima	3 personas	3 personas	4 personas	6 personas
Distribución de camas	2 camas (1 plaza) 1 futón	1 cama matrimonial 1 futón	1 cama matrimonial 1 cama (1 plaza) 1 futón	1 cama matrimonial 3 camas (1 plaza) 1 futón

TABLA 4: CARACTERIZACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS

El salón de eventos ha sido arrendado pocas veces, pero para todo tipo de eventos: capacitaciones, reuniones e, incluso, un matrimonio y un cumpleaños. Cuenta con una capacidad de 200 personas en estilo auditorio y para 112 en formato comedor como se observa en la Ilustración 1. Además, tiene dos pizarras, algunos sillones, un televisor y una cocina equipada, pero sin utensilios de cocina.



ILUSTRACIÓN 1: SALÓN DE EVENTOS

Cuando se creó el Centro Recreacional, este salón fue pensado para ser utilizado como casino. Al comienzo, la empresa encargada de la administración también entregaba almuerzos, preparándolos en la cocina del salón y cobrándolo aparte a los huéspedes que lo quisieran. Bienestar del Personal pagaba los gastos básicos (agua, luz, gas) de la

³ Uno de los departamentos tipo B, el número 21, se utiliza como bodega para guardar las sábanas y toallas que se arriendan, entre otros materiales para la mantención del lugar.

cocina. El servicio terminó cuando la empresa de administración quiso que Bienestar del Personal le pagara los almuerzos que no se vendían durante el día, lo cual nunca había sido acordado en el contrato, por lo que la licitación con tal institución terminó.

El salón de eventos también se utilizaba para realizar actividades recreativas a los socios como lotería durante los fines de semana del mes de febrero. La encargada de la administración del recinto, junto a uno de los guardias, se dedicaba a organizar juegos para los niños, campeonato de futbol y ping pong, una lotería (viernes en la noche) y una fiesta final (sábado en la noche). La encargada realizaba estas actividades de manera voluntaria durante sus vacaciones y compraba personalmente los premios. Debido a la falta de recursos y a la alta carga que significaba para ella, sobre todo en las actividades nocturnas que terminaban a altas horas de la noche, la encargada dejó de realizarlas.

En los últimos arriendos del salón, se ha utilizado la sala de juegos (para 40 personas) para la reunión y el salón grande para servir la comida, lo que limita la capacidad de las reuniones de 200 a 40 personas. No se realiza de manera inversa ya que no hay equipo para calentar la comida en el salón pequeño. Tampoco se ocupa la el salón grande y la cocina al mismo tiempo debido a que los ruidos de esta se sienten en el resto del salón.

A. PRECIO DE LOS DEPARTAMENTOS

Los departamentos tienen una tarifa diferida entre temporada alta y baja como se muestra en la Tabla 5. La primera corresponde a los meses de verano entre el 15 de diciembre y 11 de marzo, además de los fines de semana largos, vacaciones de invierno y Fiestas Patrias. La temporada baja corresponde al resto del año.

Tipo de Departamento	Valor diario 2018	
	Temporada Baja	Temporada Alta
Departamentos tipo A (6)	\$ 24.900	\$ 29.500
Departamentos tipo B (5)	\$ 24.900	\$ 29.500
Departamentos tipo C (16)	\$ 30.200	\$ 34.800
Departamentos tipo D (5)	\$ 38.300	\$44.800

TABLA 5: TIPOS DE DEPARTAMENTO Y SU VALOR POR TEMPORADA AL AÑO 2017 Y 2018.

Los precios de los departamentos han subido en los últimos años: desde el 2012 al 2018 el alza ha sido de un 74,6% promedio para la temporada baja y 78,2% en la alta. Los departamentos tipo A y B tenían un valor por noche de \$16.400 en temporada baja el año 2012, \$13.100 menos que el día de hoy. En el caso de los departamentos tipo C y D, ese valor correspondía a \$15.000 y \$19.522 respectivamente.

En el Gráfico 2 se ilustra la evolución de los precios para los departamentos tipo D. El alza de un 20% ocurrida durante mayo de 2015, se debió a que Bienestar del Personal consideró que los valores cobrados en ese momento eran muy bajos comparado al mercado y que, al subir los precios, las pérdidas existentes en ese momento se reducirían, situación que no ocurrió.

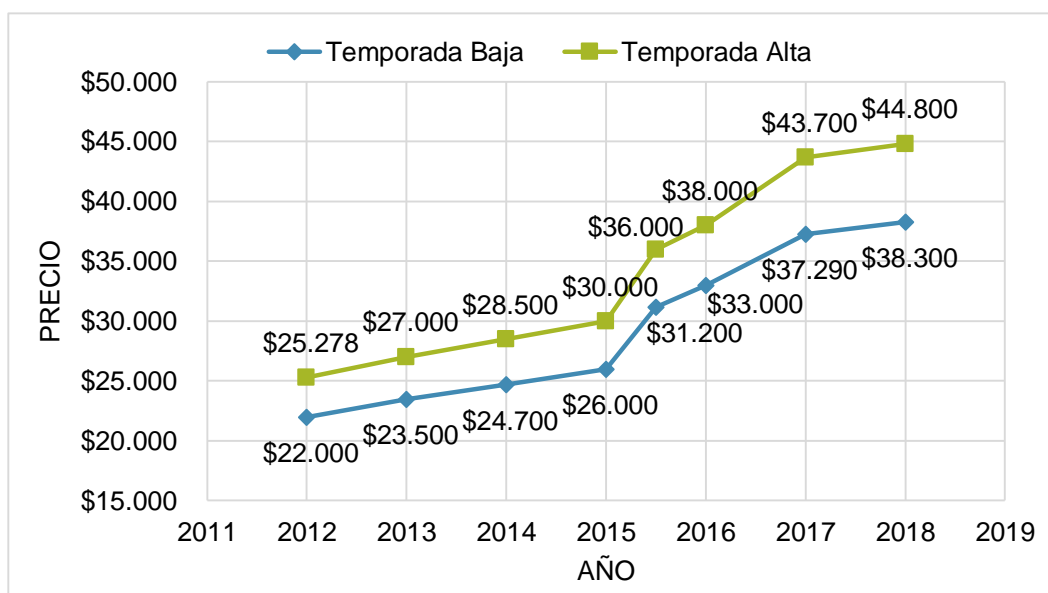


GRÁFICO 2: EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS ENTRE 2012 Y 2018 PARA UN DPTO. TIPO D

B. PRECIO DEL ARRIENDO DEL SALÓN DE EVENTOS

Actualmente, solo está establecido el precio para el servicio de dos días con alojamiento a \$85.000 por persona. El primer día incluye dos coffee break, almuerzo y cena, mientras que la segunda jornada consta de un desayuno, coffee break y almuerzo.

Se pueden hacer precios especiales para los socios y para eventos internos de la Universidad de Chile, sin embargo, no están definidos.

C. REGLAMENTO

El Consejo Administrativo de Bienestar del Personal redactó un reglamento cuando inició el funcionamiento del Centro Recreacional en septiembre de 2003. Este tiene el objetivo de establecer las normas y procedimientos para la administración del Centro Recreacional y Cultural y las responsabilidades del Consejo Administrativo, la Jefatura del Departamento de Bienestar del Personal y las competencias del Administrador del Centro Recreacional con respecto a este.

El reglamento original completo se encuentra en el Anexo 2. A continuación, se resumen las responsabilidades del Consejo Administrativo, la Jefatura de Bienestar y el Administrador del Centro Recreacional:

Responsabilidades del Consejo Administrativo de Bienestar:

- Establecer las normas, costos, mecanismos de asignación, etc. del Centro Recreacional.
- Determinar las funciones y deberes de Bienestar del Personal respecto al uso del Centro Recreacional y Cultural.

- Seleccionar a un Administrador del Centro Recreacional y determinar sus funciones, deberes y requisitos que debe cumplir.
- Requerir informes periódicos a la Jefatura de Bienestar y al Administrador del recinto respecto del uso, mantenimiento, flujos de ingresos y gastos, entre otros.
- Autorizar la adquisición de equipamiento, reparación y renovación de los bienes e instalaciones.

Competencias de la Jefatura del Departamento de Bienestar del Personal:

- Administrar los procedimientos relacionados al funcionamiento del CVEQ y las acciones operativas que correspondan para el mejor funcionamiento de éste.
- Administrar los ingresos y gastos del recinto mediante Centros de Costos separados de la Contabilidad habitual de Bienestar. Rendir cuenta de los gastos de mantenimiento del recinto.
- Informar periódicamente al Consejo Administrativo respecto al estado financiero del Centro Recreacional, su uso, funcionamiento, mantenimiento y estado de los bienes del mismo.
- Tomar las decisiones administrativas respecto a adquisiciones y mantenimiento.

Competencias del Administrador del Centro Recreacional y Cultural:

- Aplicar las normas y pautas entregadas por el Consejo Administrativo y la Jefatura de Bienestar.
- Reportar mensualmente las actividades relacionadas con el uso, funcionamiento y mantenimiento del CVEQ a la Jefatura de Bienestar. Incluir la rendición de gastos menores por adquisición, reparación y mantenimiento de las dependencias del Centro, y un reporte de la gestión comercial.
- Mantener actualizado el inventario de los bienes y dependencias del recinto.
- Recibir a los huéspedes, verificando su identidad. En caso de que esta función esté delegada a un tercero, supervisar el cumplimiento adecuado del ingreso, permanencia y salida de los usuarios.
- Realizar gestiones comerciales y de marketing, previa autorización del Consejo para atraer usuarios, empresas y organismos públicos para generar ingresos que permitan la mantención operacional del Centro, siempre y cuando estos no entorpezcan a los socios.
- Proponer al Consejo Administrativo los ajustes necesarios para el mejor uso del Centro, tanto en su funcionamiento como al equipamiento, mantención y conservación del recinto.

D. PROCESO DE RESERVA DE LOS DEPARTAMENTOS

El proceso de reservas difiere entre la temporada alta y baja. Durante las vacaciones, los socios deben postular durante las primeras tres semanas del mes de noviembre mediante la Ficha de Postulación (Anexo 3), la que corresponde a un archivo Excel que los socios deben descargar y enviar por mail a la encargada del Centro Recreacional, señalando un máximo de 3 posibles fechas (se elige solo una). Estas fechas corresponden a una semana completa dentro del periodo de verano, comenzando los días lunes. Los resultados de las postulaciones son entregados durante la primera semana de diciembre.

Si las solicitudes son mayores que la disponibilidad de departamentos, entonces, los afiliados son evaluados de acuerdo a criterios asignados con puntajes (detallados en la Tabla 6), donde los socios con más puntos tendrán mayor prioridad. Si hay una igualdad de puntaje entre dos o más socios, se considerará la antigüedad como afiliado a Bienestar del Personal asignando un punto por año.

Cuando termina el proceso de postulación, se ingresa el RUT del socio, el tipo de departamento que desea y la semana de su elección en un software y, de acuerdo al puntaje, se asignan automáticamente las cabañas.

Los afiliados que quedan sin una reserva en alguna de las fechas que postularon quedan en lista de espera y son contactados cuando se cancela una solicitud que calza con los requerimientos del socio.

Criterio	Puntaje
Primera postulación	20 puntos
Postulación en el periodo con 1 ocupación previa	10 puntos
Postulación en el periodo con 2 ocupaciones previas	5 puntos
Postulación en el periodo con 3 a 5 ocupaciones previas	1 punto
Número de cargas familiares acreditadas en la liquidación de sueldo	1 punto por carga
Total haberes < \$300.000	5 puntos
Total haberes entre \$300.001 y \$400.000	4 puntos
Total haberes entre \$400.001 y \$500.000	3 puntos
Total haberes entre \$500.001 y \$600.000	2 puntos
Total haberes > \$600.001	1 punto

TABLA 6: CRITERIOS Y PUNTAJES PARA ASIGNACIÓN DE DEPARTAMENTOS ANTE ALTA DEMANDA

Para el resto del año, durante marzo a diciembre, los socios deben solicitar una reserva mínima de 2 noches con 7 días hábiles de anticipación de acuerdo con el reglamento de Bienestar del Personal. El resultado se entrega al tercer día hábil.

El pago puede realizarse descontado del salario en cuotas si es que el afiliado tiene capacidad de endeudamiento o pagando al contado. Para ambos casos, el socio debe visitar la oficina central de Bienestar del Personal (Portugal 24, Santiago) o la que se ubica en el Hospital Clínico de la Universidad de Chile para pagar o firmar el documento que acredite el descuento por planilla de acuerdo al caso.

Los departamentos se encuentran agrupados en 5 bloques y cada uno cuenta con una caldera que debe ser encendida 10 horas antes del ingreso de socios. Esta situación es considerada al momento de asignar los departamentos a los socios que han reservado, buscando minimizar el número de calderas encendidas para disminuir el gasto en gas.

Por último, en temporada baja, el arriendo mínimo es de dos noches. Durante el periodo de verano, las cabañas deben solicitarse por periodos fijos de 7 días comenzando un lunes, como ya se mencionó anteriormente.

E. MARKETING ACTUAL

Bienestar del Personal solo envía un mail al año en el mes de noviembre para informar del comienzo del proceso de postulación para los meses de diciembre, enero y febrero. El sistema de mail tiene problemas debido a que no todos los socios entregaron un mail al afiliarse a Bienestar, o no tienen acceso a un medio para poder revisar su correo electrónico, sobre todo los jubilados y los trabajadores con sueldos más bajos.

En las oficinas de Bienestar de cada facultad se encuentran publicados afiches del Centro Recreacional y un documento con información de este con el detalle de los departamentos, sus precios y contacto para reserva (la información es muy similar a la del sitio web). En la Ilustración 2, se muestra una fotografía del afiche ubicado en la oficina de Bienestar de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.



ILUSTRACIÓN 2: AFICHE PUBLICADO EN PANEL DE BIENESTAR DE LA FCFM

Se observa que el afiche no entrega ningún tipo de información, las fotos no son llamativas y la imagen se encuentra desteñida. El documento con información tampoco es atractivo ya que tiene mucho texto con una letra muy pequeña y, además, no menciona nada sobre la infraestructura exterior, la seguridad o la cercanía a la playa.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris”, presenta millonarias pérdidas financieras las cuales aumentaron significativamente el último año, como se aprecia en el Gráfico 3. Un tercio de esta disminución de las utilidades del año 2017 se debe a una caída en los ingresos y los otros dos tercios, a un aumento en los gastos que asciende a \$12 millones con respecto al 2016. Estos últimos se vieron afectados principalmente por el alza en el servicio externalizado de administración y seguridad (alza de \$4.808.078 entre 2016 y 2017) y por la inversión realizada en la renovación de TV y futones por \$5.846.954.

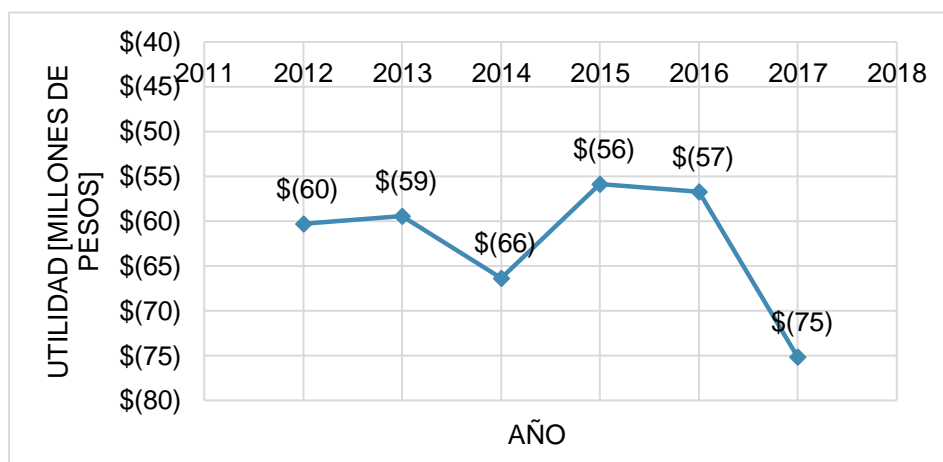


GRÁFICO 3: PÉRDIDA DEL CVEQ EN EL TIEMPO, EN MILLONES DE PESOS

La disminución de los ingresos mencionada se debe a la baja ocupación que presenta el recinto. Solo un 2,71% del total de socios (263 personas) lo utilizó el año 2017, la tasa más baja de los últimos 6 años (Gráfico 4), provocando que la cantidad de noches arrendadas cayera de 1.720 en el año 2016 a 1.303 como muestran las barras del gráfico. Pese a que los precios aumentaron en un 13% del 2016 al 2017, esta alza no compensó la baja en la demanda ya que los ingresos del 2017 disminuyeron en 6 millones de pesos en comparación con el año anterior, agravando la pérdida económica.

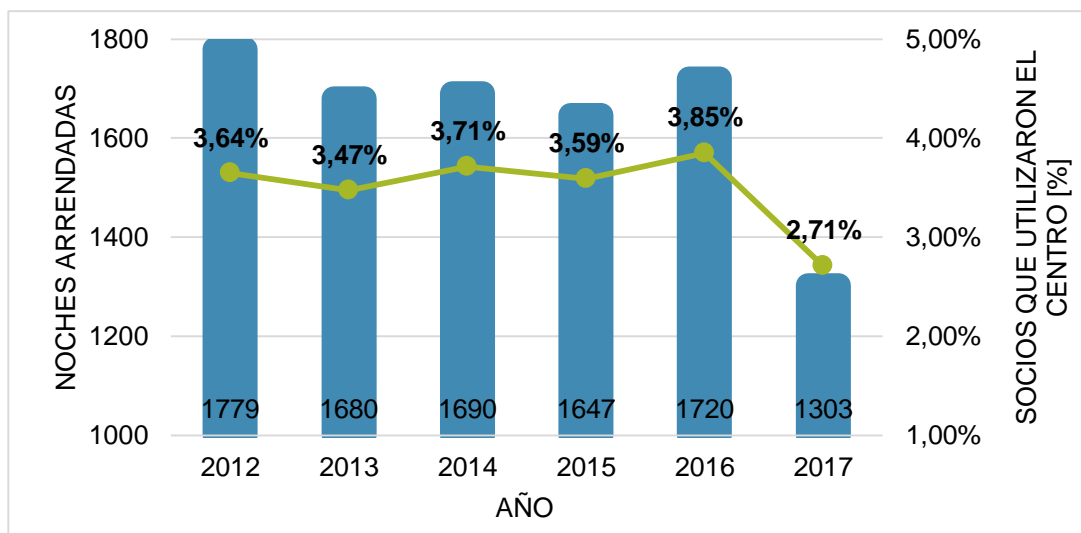


GRÁFICO 4: NOCHES ARRENDADAS Y PORCENTAJE DE SOCIOS QUE UTILIZARON EL CVEQ POR AÑO

La ocupación promedio del Centro Recreacional fue de un 17% el año 2017. Este valor se calculó como el total de noches arrendadas sobre los días disponibles por mes considerando las vacaciones de verano e invierno, fiestas patrias, feriados largos y fines de semana, es decir, se excluyeron los días de semana de temporada baja. La ocupación máxima se encuentra en febrero con un 65% (Gráfico 5), mes en que la mayoría de los trabajadores de la Universidad de Chile se encuentran de vacaciones.

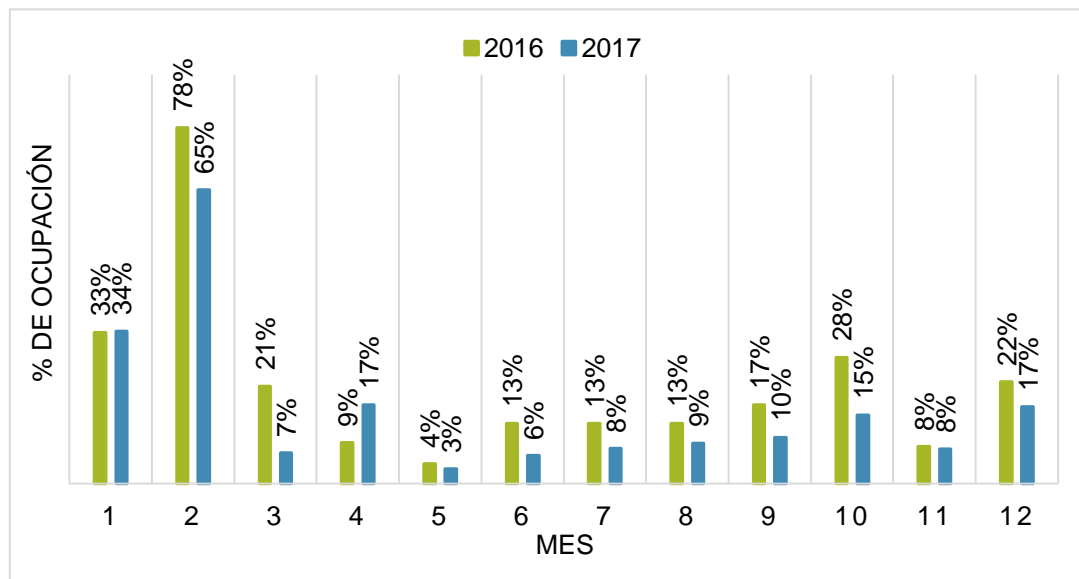


GRÁFICO 5: PORCENTAJE DE OCUPACIÓN DEL CVEQ POR MES PARA LOS AÑOS 2016 Y 2017

Ampliando la demanda mensual del Gráfico 5 a un análisis más detallado, se muestra en el Gráfico 6 el número de noches arrendadas por semana. Se observa que el arriendo está fuertemente marcado por la estacionalidad de las vacaciones y feriados largos.

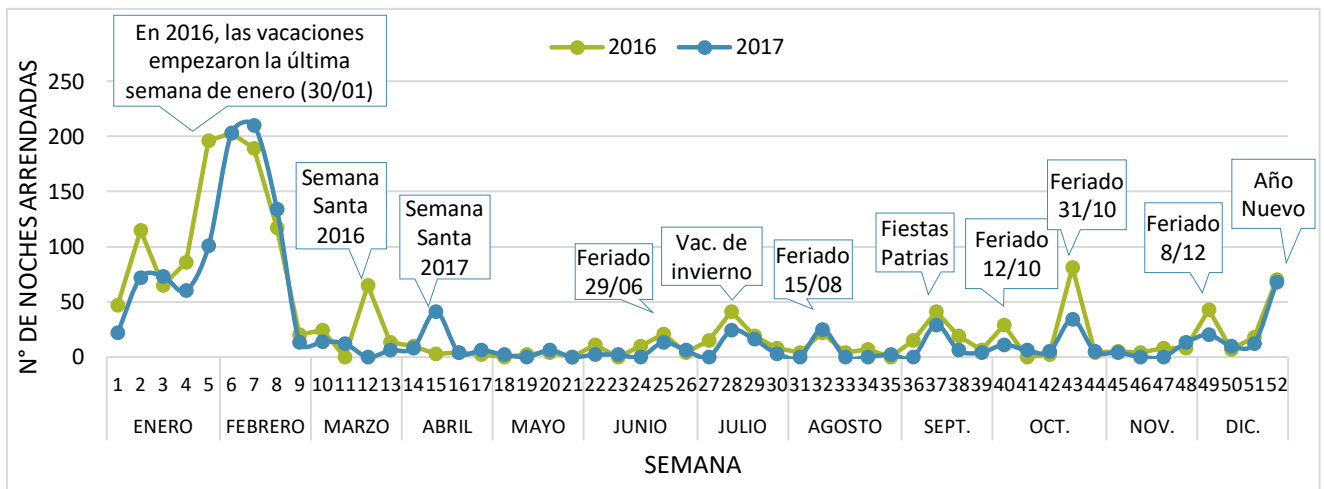


GRÁFICO 6: NÚMERO DE NOCHES ARRENDADAS POR SEMANA EN 2016 Y 2017

Las pérdidas financieras se han visto agravadas dado que no se han explotado otras líneas de negocios como el arriendo del salón de eventos, el cual fue utilizado solo 2 veces durante el año 2017. Existe un costo de oportunidad del dinero que actualmente se pierde en El Quisco, el cual podría ser utilizado en becas de educación, asignaciones de emergencia, prestaciones médicas, talleres o, incluso, para subsidiar paseos al Centro Recreacional para los jubilados o socios con menores sueldos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Crear una propuesta de modelo de negocios para el Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” con foco en aumentar la ocupación del recinto.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir una estrategia comercial para el Centro Recreacional con foco en el bienestar del personal y el financiamiento del recinto.
- Definir un plan de operaciones para mejorar la gestión de Bienestar del Personal.
- Proponer modificaciones del reglamento al Consejo Administrativo del Bienestar del Personal.
- Proponer un software como motor de reserva online para ser instalado en el sitio web de Bienestar del Personal.

1.3.3 RESULTADOS ESPERADOS

- Contar con un plan de marketing y un plan de implementación de este.
- Contar con un plan de gestión para la administración de Bienestar del Personal.
- Concluir una propuesta de modelo de negocios.
- Elaboración de una propuesta para el reglamento actual de Bienestar del Personal
- Propuesta de software de motor de reserva online.

1.4. MARCO CONCEPTUAL

1.4.1 MATRIZ FODA ⁴

FODA, sigla para Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta de planificación estratégica utilizada para analizar el entorno interno y externo de una empresa.

- Fortalezas: Son las características que permiten generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia. Responde a la pregunta “¿por qué el cliente podría preferir nuestra empresa y no a la competencia?”.
- Debilidades: Son problemas internos que impiden alcanzar el éxito deseado, donde se es inferior a la competencia. Trata de responder “¿por qué el cliente preferiría el producto de la competencia sobre el nuestro?”, “¿qué se puede mejorar?”.

⁴ PQS. Cómo hacer una matriz FODA. <<http://www.pqs.pe/tu-negocio/como-hacer-una-matriz-foda>>

- Oportunidades: Son los factores positivos que se generan en el entorno y que deberían aprovecharse. Pueden ser elementos económicos, sociales, políticos, etc. ¿Qué circunstancias del mercado podrían mejorar la situación de la empresa?
- Amenazas: Son elementos negativos que obstaculizan el éxito de la empresa como alta competencia, inestabilidad política o social, alza de los impuestos, etc. Para identificar las amenazas es útil responder ¿qué problema hay en el entorno que estén amenazando a la empresa?, ¿qué obstáculos se están presentando actualmente?

1.4.2 MODELO DE LAS 4P ⁵

Fue ideado por Jerome McCarthy en los años '60, quien buscaba describir el marketing mix de manera simple con 4 elementos:

- Producto: se refiere al bien o servicio entregado.
- Precio: corresponde al precio que fijado al producto. Es importante analizar distintos factores como los costos y el precio de la competencia.
- Plaza: se refiere a dónde se va a distribuir el producto.
- Promoción: cómo se va a dar a conocer el producto.

1.4.3 EMBUDO DE COMPRA ⁶

El embudo de compra identifica el porcentaje del mercado objetivo potencial en cada etapa del proceso de decisión desde la conciencia del producto o servicio, hasta la lealtad. Esta herramienta de marketing sirve para determinar el porcentaje de pérdida de clientes en cada uno de los pasos del consumidor, de manera de poder tomar acción para mejorar la tasa de conversión en las fases más críticas.

La Figura 2 muestra las etapas del embudo de compra, las que se explican a continuación:

- Conciencia: Es el momento cuando el cliente toma conciencia de que existe el producto o servicio.
- Consideración: El cliente está interesado, pero no listo para comprar. El consumidor podría estar comparando el servicio con la competencia o esperando alguna oferta especial.
- Conversión: El cliente finalmente se decide a comprar.
- Fidelidad: Los usuarios compran regularmente.

⁵ González, Carlos. 2017. El modelo de las 4P. <<https://www.emagister.com/blog/modelo-las-4-p/>>

⁶ Brooks, Aaron. 2018. 5 strategies to build a marketing funnel that converts. <<https://www.ventureharbour.com/5-strategies-to-build-a-marketing-funnel-that-converts/>>

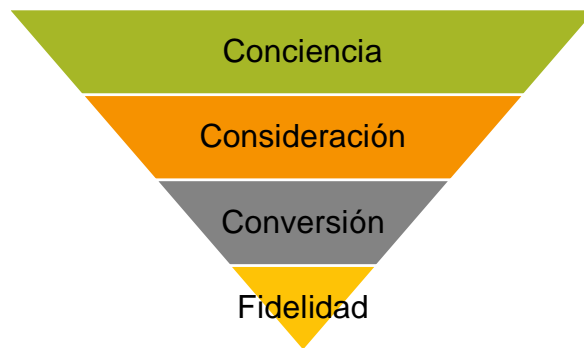


FIGURA 2: EMBUDO DE COMPRA

1.4.4 EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR

La experiencia del consumidor o, más conocida como “*customer experience*” se define principalmente como la forma en que los clientes perciben sus interacciones con la empresa.

El sitio web usertesting.com⁷ entrevistó a 19 empresarios para consultarles sobre cómo perciben la “experiencia del consumidor”. Las definiciones más llamativas son:

- "La experiencia del cliente es cuánto excede o supera su empresa las expectativas que cada cliente tiene para cada interacción entre ellos y su organización. Cuando excede las expectativas del cliente de una manera demostrable y significativa, ofrece una excelente experiencia de cliente. [...] Maya Angelou dijo una vez que es posible que las personas no recuerden lo que escribiste y que no recuerden lo que dijiste. Pero recordarán cómo los hiciste sentir. La experiencia del cliente es cómo haces sentir a los clientes, y se basa 100% en tus acciones frente a sus expectativas " Jay Baer, fundador de Convince & Convert
- "La experiencia del cliente es la combinación de placer y dolor que una persona experimenta al probar su producto y usarlo de manera continua. La experiencia del cliente se extiende a todos los puntos de contacto que tiene con su negocio, desde interacciones con su publicidad, sitio web, producto, equipo de soporte, equipo de ventas, contenido que ha publicado, correos electrónicos que envía, etc. Se necesita una gran experiencia del cliente para desbloquear el impulsor del crecimiento más poderoso, que es el boca a boca natural de los clientes muy felices ". Sean Ellis, fundador de Qualaroo y GrowthHackers.com
- "Su cliente comienza como alguien que no tiene idea de que usted existe. Si haces las cosas bien, terminan como alguien que obtiene mucho valor haciendo negocios contigo, te ama y te recomienda a sus amigos. La experiencia del cliente se trata de que tomes su mano desde el primer paso hasta el último, y de todo lo que haces, y les haces sentir en el camino ". Alex Turnbull, fundador de Groove

⁷ Lanoue, Spencer. 2016. What is customer experience? 19 industry experts weigh in. <<https://www.usertesting.com/blog/2016/03/09/what-is-cx/>>

- "La experiencia integral de un cliente a lo largo de todos los compromisos con una marca, compañía y producto o servicio. Eso incluye la comunicación y el marketing, cómo un cliente descubre y comprende un producto, cómo puede comprarlo, cómo se realiza y, por supuesto, cómo un cliente obtiene servicio y soporte para seguirlo". Brian Walker, director de estrategia de SAP Hybris, ex analista de Forrester
- "Cómo los clientes perciben sus interacciones con la empresa. Como dice el viejo axioma, la percepción es realidad, de modo que la experiencia de sus clientes se convierte en su realidad y en la de la empresa en términos de cómo esa experiencia afecta su progresión a través de su embudo de marketing, desde la conciencia hasta la preferencia y la acción, y finalmente a la lealtad." Kent Huffman, CMO at DigiMark Partners.

1.4.5 MODELO DE NEGOCIO CANVAS ⁸

El modelo de negocio Canvas es un lienzo que tiene como objetivo asegurar el desarrollo de un modelo de negocio claro y consistente, que sea capaz de ofrecer las respuestas indicadas a las necesidades comerciales de la empresa. Permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Se compone de 9 módulos (Figura 3):

- Propuesta de valor: definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno
- Segmento de clientes: agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades. Se pueden utilizar variables sociodemográficas para segmentar a la población.
- Canales: resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran las fases de información, evaluación, compra, entrega y postventa. Se debe definir el canal para cada producto o servicio. ⁹
- Relación con el cliente: se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes.
- Fuentes de ingresos: identificar qué aporte monetario hace cada grupo y de dónde vienen los ingresos.
- Recursos claves: Se describen los activos más importantes para que los puntos anteriormente mencionados se cumplan y el modelo de negocios funcione.

⁸ Andrade, Sebastián. 2012. Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. <<http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>>

⁹ Manríquez, Jorge. 2015. Canales y relaciones con clientes. <<https://bit.ly/2N0Tkir>>

- Actividades claves: Son las acciones más importantes por realizar para que el modelo de negocios funcione.
- Asociaciones claves: Se describen las alianzas estratégicas entre empresas, proveedores y socios con quienes se trabaja y que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocios. Estos pueden clasificarse en: alianza entre empresas no competidoras, alianzas entre empresas competidoras, empresas conjuntas que crean nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor.
- Estructura de costos: especificación de los costos de la empresa.



FIGURA 3: MODELO CANVAS

1.5. METODOLOGÍA

Para la elaboración del diagnóstico se revisarán los siguientes aspectos:

- Mediante entrevistas con la encargada del Centro Recreacional y la Jefa de Bienestar, además de la revisión de la Cuenta Pública de Bienestar del Personal se estudiará el contexto e historia de la unidad y del recinto vacacional
- Se visitará el Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” dimensionar, fotografiar y poder apreciar en terreno, posibles oportunidades de mejora de las instalaciones y su funcionamiento.
- Se analizarán los datos de y la contabilidad del Centro Recreacional arriendo entre los años 2012 y 2017 con el fin de estudiar la evolución de estos ver cómo se componen estos últimos.
- Se analizarán las calificaciones y comentarios de la “Encuesta de Satisfacción” elaborada por Bienestar del Personal y contestada entre los meses de agosto de 2017 y febrero de 2018 por los arrendatarios del centro vacacional para estudiar los mejores y peores atributos tanto del proceso de reserva como de las instalaciones.

- Además, se elaborará una “Encuesta de Percepción” para la totalidad de los afiliados con el propósito de entender el embudo de compra del Centro Recreacional y para conocer la opinión de los socios que no han arrendado.

El estudio de la oferta de alojamiento y hoteles en El Quisco se estudiará mediante los siguientes pasos:

- Se buscará en la web distintos establecimientos de alojamiento ubicados en El Quisco. Una vez identificados y enlistados, se buscarán sus precios y los servicios disponibles para sus clientes.
- Luego, se segmentará la competencia en directa e indirecta utilizando variables como precio y servicios complementarios obtenidas anteriormente.
- También se investigarán los salones de eventos del Litoral Central para ver el nivel de competencia.

Para el estudio de la demanda del Centro Recreacional de El Quisco se caracterizará a los afiliados que arrendaron durante los últimos seis años a partir de los datos de arriendo ya mencionados y de la información demográfica entregada por Bienestar del Personal.

El plan estratégico se estudiará de la siguiente manera:

- Se definirá una misión, visión y valores que guíen todas las acciones a realizar.
- Luego, se definirá una estratégica genérica: de diferenciación, liderazgo en costos o de enfoque.
- Considerando el estudio de mercado realizado y el análisis de las encuestas, se elaborará una matriz FODA.

En el plan de marketing se definirán las estrategias comerciales de cada producto (arriendos y salón) basándose en el modelo de las 4P. El foco estará en aumentar el bienestar de los socios, teniendo como pilar mejorar la experiencia del cliente, y los ingresos monetarios guiándose por lo definido en el plan estratégico.

Para la realización del plan de operaciones y organizacional se identificarán los cambios operacionales y de personal, respectivamente, necesarios para llevar a cabo lo propuesto en el plan de marketing y el plan estratégico.

Las propuestas de modificación al reglamento se elaborarán bajo los siguientes aspectos:

- Se propondrán cambios al reglamento actual considerando la opinión de los socios reflejada en las encuestas y con foco en mejorar la experiencia del consumidor.
- Se conversará con la encargada del Centro Recreacional, la jefa de Bienestar del Personal y la Directora de Recursos Humanos para discutir la factibilidad operacional y legal de los cambios.
- Se presentará una propuesta al Consejo Administrativo para que las propuestas sean evaluadas.
- Los puntos rechazados se revisarán en conjunto con el equipo de Bienestar del Personal y, en caso de que sea necesario, se presentará otra propuesta al Consejo.

El modelo CANVAS concretará todas las propuestas, considerando toda la información recopilada, el plan estratégico, táctico y operacional.

Por último, se realizará un análisis económico empezando por separar los gastos en fijos y variables con el fin de calcular el valor de mantener a una persona por una noche dentro del CVEQ. Luego, se hará un análisis de sensibilidad con respecto a la demanda del CVEQ para dimensionar el ingreso potencial que puede tener el recinto y el ingreso máximo que podría tener el centro si se utilizara a toda su capacidad. Finalmente, se calculará el punto de equilibrio para estimar la demanda necesaria que cubriría la totalidad de los gastos del Centro Recreacional.

1.6. ALCANCES

El trabajo realizado tiene como objetivo mejorar la gestión del Centro Recreacional y de aumentar la demanda por arriendo en este, sin embargo, no busca aumentar la cantidad de socios en Bienestar del Personal ni mejorar la gestión en otras áreas de esta unidad, distintas al Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris”.

Por otro lado, el Centro Recreacional necesita diversos arreglos en cuanto a infraestructura, servicios y equipamiento, las cuales no se considerarán dentro de los planes de acción de este trabajo de título ya que serán cubiertas por Bienestar del Personal. Durante el 2017, el Consejo Administrativo aprobó un presupuesto de 50 millones de pesos extra destinado a estas mantenciones para el año 2018. Entre los arreglos estudiados se encuentra la contratación de un servicio de Wi Fi, la compra de bicicletas, secadores de pelo para todos los departamentos y 4 microondas que serán ubicados en el salón de eventos debido al poco espacio y baja capacidad eléctrica del recinto. Además, se adquirieron los implementos necesarios para el salón de eventos como telón, proyector y computador.

Bienestar del Personal también contempló la renovación de las terrazas y quinchos, la instalación de juegos infantiles, barandas en las escaleras de los departamentos y la construcción de un doble muro con aislación acústica en la cocina del salón de eventos.

Finalmente, este trabajo no se hace cargo de la implementación de la totalidad de las propuestas descritas. Sin embargo, se presentará este trabajo frente a la Jefa de Bienestar del Personal y al Consejo Administrativo para que se pongan en marcha las ideas que ellos deseen.

2. DIAGNÓSTICO

Para poder entender las causas de la baja ocupación que presenta el centro vacacional, se realizaron dos encuestas: una de satisfacción a los arrendatarios y otra de percepción a los socios.

2.1. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Fue elaborada por Bienestar del Personal con el fin de evaluar la calidad de los servicios entregados y el nivel de satisfacción de los usuarios del CVEQ. Esta se lanzó el 12 de agosto de 2017 y cuenta con 168 respuesta a febrero de 2018. En el Anexo 4 se adjunta la encuesta.

La encuesta consulta por los días de estadía, la frecuencia de uso del centro (primera vez, entre 2 y 5 veces o más de 5 veces) y el tipo de departamento arrendado. Luego, le pide al usuario que evalúe con nota del 1 al 5 diferentes aspectos en cuanto al proceso de reserva, de ingreso y las instalaciones generales. Posteriormente, le pregunta al arrendatario su nivel de satisfacción y si recomendaría el recinto con escala del 1 al 7. Finalmente, hay una sección de comentarios.

En la Tabla 8 se aprecia la nota promedio de cada pregunta agrupado por la frecuencia de uso del CVEQ. Se destaca en rojo la peor nota y en verde la mejor nota por grupo.

Categoría	Ítem	Primera vez (n = 52)	2 a 5 veces (n = 70)	Más de 5 veces (n = 42)	Total (n=168) ¹⁰
Proceso de reserva y pago (del 1 al 5)	Proceso de reserva	4,65	4,63	4,58	4,60
	Disponibilidad de fecha	4,83	4,64	4,71	4,70
	Forma de pago	4,79	4,59	4,70	4,67
Proceso de ingreso (del 1 al 5)	Ingreso rápido	4,73	4,73	4,88	4,76
	Ingreso eficiente	4,81	4,77	4,86	4,80
	Personal amable y cortés	4,87	4,87	4,90	4,87
	Limpieza adecuada	4,77	4,87	4,86	4,83
	Amoblado acorde a las expectativas	4,38	4,61	4,79	4,58
	Detalle del inventario completo	4,75	4,71	4,80	4,75
	Normas suficientes y claras	4,67	4,83	4,90	4,79
Instalaciones generales (del 1 al 5)	Espacios comunes adecuados y bien mantenidos	4,60	4,63	4,67	4,62
	Seguridad adecuada	4,96	4,84	5,00	4,92
	Personal capacitado	4,94	4,80	4,93	4,88
¿Cuál fue su nivel de satisfacción? (del 1 al 7)		6,52	6,46	6,66	6,51
¿Recomendaría el centro a sus compañeros? (del 1 al 7)		6,60	6,62	6,73	6,62

TABLA 7: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AGRUPADA POR FRECUENCIA DE USO

¹⁰ Hubo 4 personas que contestaron la encuesta, pero no especificaron su frecuencia de uso.

Las mejores calificaciones globales se las lleva la seguridad del recinto y la amabilidad del personal. Las peores notas fueron asignadas al “amoblado acorde a las expectativas” y “espacios comunes adecuados y bien mantenidos”. Además, las personas que visitan el recinto de manera más frecuente tienen problemas con el proceso de reserva y la forma de pago.

Como se mencionó anteriormente, luego de las calificaciones, la encuesta cuenta con una sección de comentarios, los cuales se clasificaron en grupos cuidando que cada uno de estos presente cierta homogeneidad en sus respuestas. Como se muestra en el Gráfico 7, la falta de mantención en el recinto fue el atributo más mencionado (33,3%). De los 64 comentarios, 13 hacen referencia al mal estado de la terraza y 10 a la pintura descascarada o con humedad.

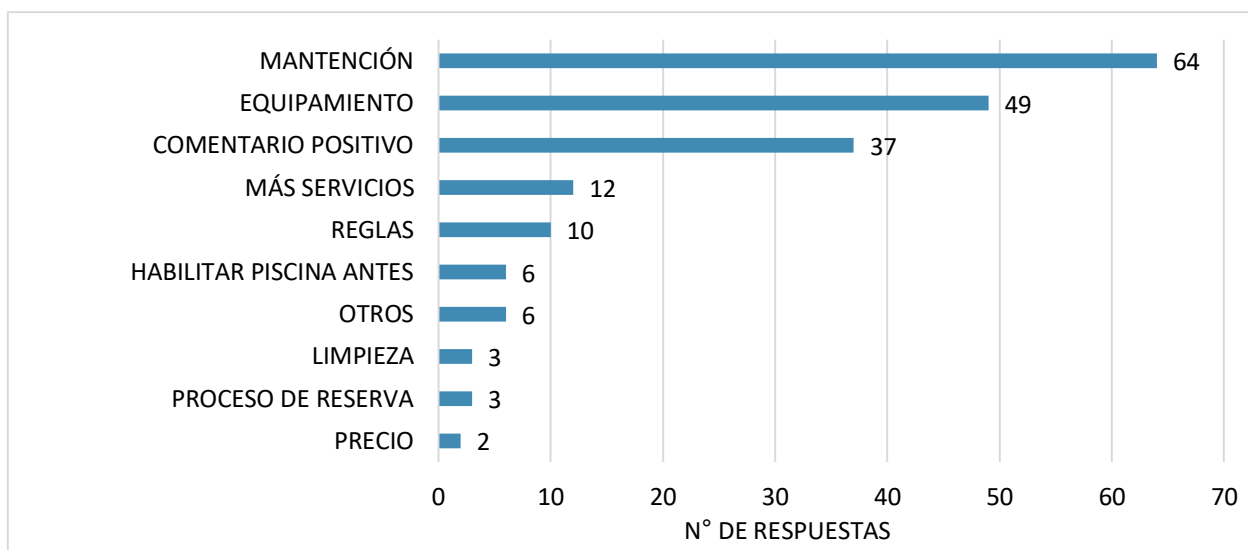


GRÁFICO 7: PRINCIPALES COMENTARIOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Con respecto a la falta de equipamiento, los artículos más mencionados son el estado de la cama y futones (10 comentarios), la necesidad de electrodomésticos, sobre todo un microondas (10 comentarios) y 11 respuestas con respecto a la TV, donde más de la mitad de estas proponía ubicar el televisor en el comedor y no en el dormitorio, donde se encuentra actualmente.

Un 19,2% de los comentarios fueron positivos, 20 personas dijeron que todo estuvo bien y se resaltó la buena atención del personal con 6 repeticiones. Destacan dos respuestas de encuestas realizadas durante el mes de febrero de 2018 por dos afiliados que han visitado el CVEQ más de 5 veces. “*En relación con el año pasado se notan los cambios y la inversión realizada. Felicidades!*” y “*Se notó una mejora en las instalaciones del centro recreacional. Ojalá se continúe manteniendo el bien estado y sigan realizando mejoras*”. Estas opiniones fueron escritas después de la renovación de futones, televisores y la compra de reposeras, lo cual ha sido notado por las personas que ya han visitado en otras ocasiones el Centro Recreacional.

Hay 12 comentarios de socios que desean servicios extra: 5 quieren Wi-Fi, 4 actividades grupales en el salón para que los huéspedes se conozcan y 3 prefieren juegos infantiles.

Cabe destacar que 5 de los 10 comentarios sobre el reglamento hacen referencia a que el horario de ingreso es muy tarde (16.00 hrs.) y que hay poca flexibilidad en este tema.

2.2. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Con el fin de conocer la opinión de los afiliados que no visitan el centro, el 19 de abril de 2018 se lanzó la encuesta de percepción de socios por el mail de Bienestar del Personal. Esta cuenta con una estructura basada en las respuestas que contesta el afiliado como se aprecia en la Figura 4.

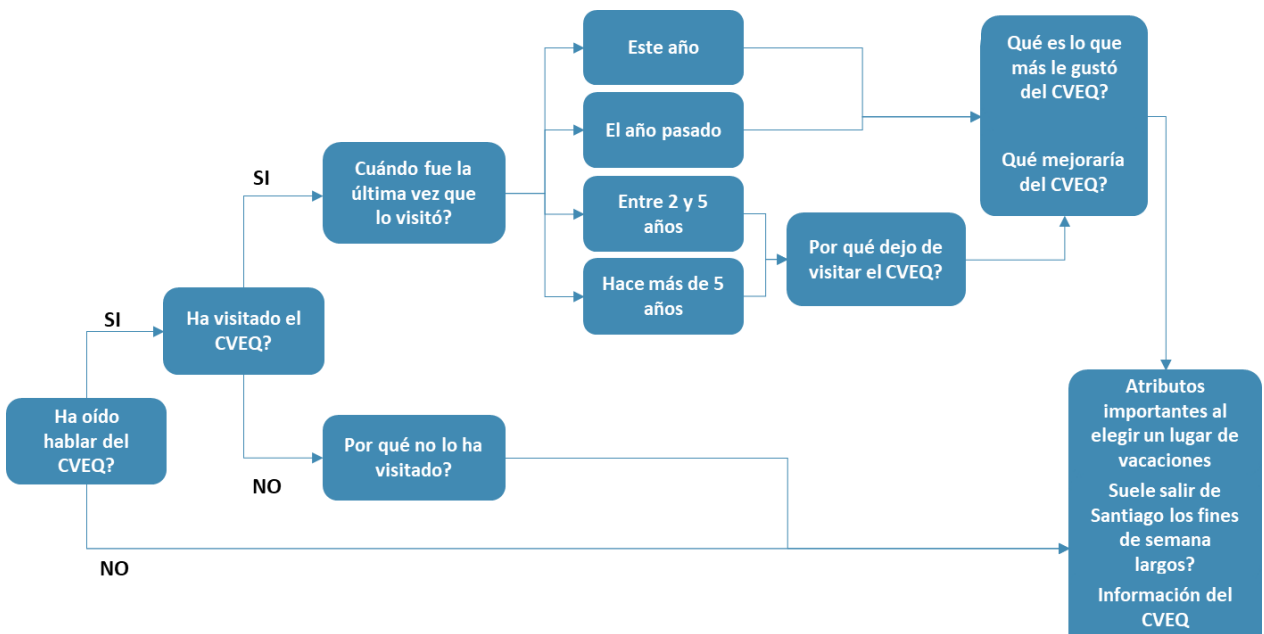


FIGURA 4: ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE SOCIOS

Es probable que esta encuesta se encuentre sesgada debido a que los socios que no suelen revisar su mail o que ignoran los mails de Bienestar del Personal no pueden enterarse de la existencia del lugar ni podrán ver la encuesta. Además, los afiliados que han visitado el recinto vacacional van a tender a contestar más la encuesta en comparación al resto.

Se obtuvieron respuestas de 488 socios, equivalente al 5,03% del total de afiliados. A continuación, se presenta el análisis por cada pregunta:

A. ¿Ha oído hablar del Centro Recreacional?

En la primera pregunta, un 90% de los socios contestó que sí han escuchado del Centro Recreacional. Este valor podría estar “inflado” ya que, como se mencionó anteriormente, los socios que conocen el recinto de vacaciones podrían tener más disposición a contestar la encuesta.

B. ¿Ha visitado el Centro Recreacional? ¿Cuándo fue la última vez que lo visitó?

De las personas que sí han escuchado hablar del Centro Recreacional, un 64,9% (285 socios) lo ha visitado, es decir, un 58,4% del total. No obstante, un 41,4% de los afiliados que lo visitó, lo hizo entre el 2017 y 2018 y el restante (167 socios) hace 2 años o más.

En la Figura 5 se muestra el embudo de arriendo del Centro Recreacional, reemplazando la última sección de “fidelidad” por “ha arrendado los últimos dos años”. En el lado izquierdo se muestran las tasas que arrojan los datos históricos de arriendo y en el derecho las obtenidas en la encuesta. La diferencia entre la encuesta y los datos ilustran el sesgo mencionado en el párrafo anterior. Por este motivo, no se puede estimar el porcentaje de socios que nunca ha escuchado hablar del Centro Recreacional.

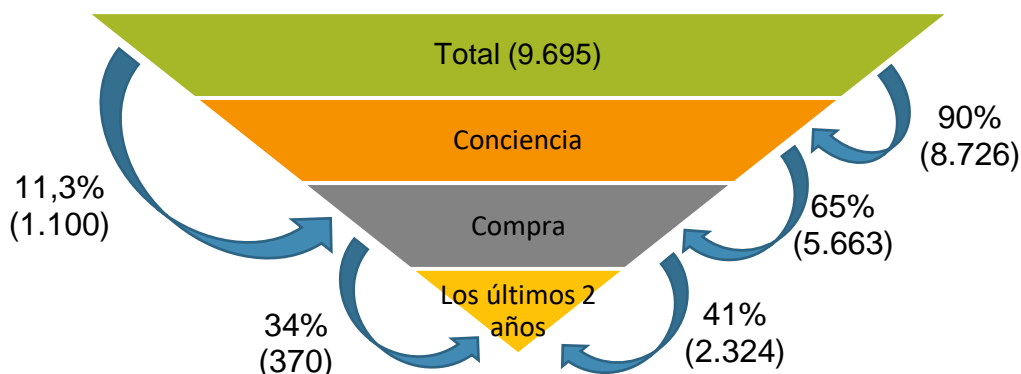


FIGURA 5: EMBUDO DE COMPRA ESTIMADO Y REAL DEL CENTRO RECREACIONAL

Este sesgo podría ser eliminado utilizando otro canal para realizar la encuesta como hacerlo de manera personal o telefónica a una muestra aleatoria de socios. Sin embargo, al no tener la lista de afiliados de Bienestar del Personal es imposible de realizarlo.

C. ¿Por qué dejó de visitar el CVEQ?

En el caso de los socios que no han visitado el recinto en los últimos dos años, se les consultó por qué dejaron de arrendar ahí. La respuesta era abierta, por lo que se agruparon los comentarios más repetidos de los socios como muestra el Gráfico 8.

Esta pregunta fue respondida por 167 socios quienes dejaron 193 comentarios en total. El 30% de las respuestas hacen alusión a que los precios han subido mucho y les resulta muy caro arrendar en el recinto. La segunda respuesta que más se repite, con un 17%, es la calidad de las instalaciones y la falta de renovación del mobiliario, haciendo énfasis en los futones, colchones, TV y terraza.

El reglamento es un punto conflictivo para los socios: 6 comentarios hacían referencia al horario de ingreso y salida, y 4 al rechazo de mascotas. También se menciona la prohibición de visitas a los arrendatarios.

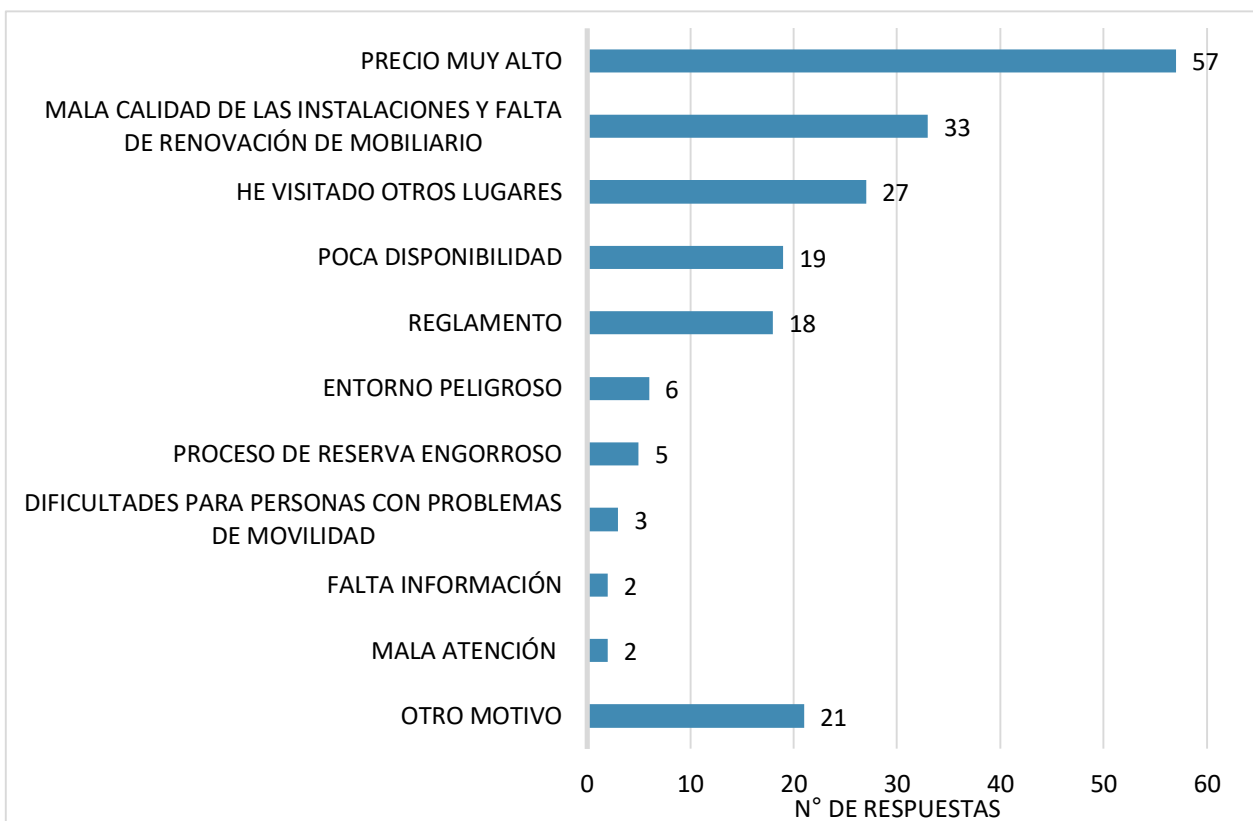


GRÁFICO 8: RESPUESTAS A LA PREGUNTA “¿POR QUÉ HA DEJADO DE VISITAR EL CVEQ?”

Algunos comentarios mencionaban que cuando los socios solicitaron un departamento durante el verano fueron rechazados varias veces, por lo que cansaron de pedirlo y cambiaban de destino.

Hay 6 respuestas indicaban que El Quisco se ha vuelto peligroso y ha aumentado la delincuencia, por lo que no sería un lugar adecuado para ir con la familia, pese al servicio de seguridad que ofrece el CVEQ. El alcalde Marcelo Díaz, ha asegurado en radio Bío Bío que esto real, presentando una grave problemática en materia de delincuencia y una fuerte presencia de drogas en El Quisco.¹¹

D. ¿Qué es lo que más le gustó del Centro Recreacional?

Esta pregunta estaba dirigida a todos los socios que han visitado el CVEQ. La respuesta era abierta por lo que estas se agruparon en 14 categorías como lo ilustra el Gráfico 9. 284 socios contestaron esta pregunta con un total de 453 atributos destacados.

Un 37% de los socios valora la tranquilidad y seguridad del recinto. La limpieza y las instalaciones exteriores como quinchos, áreas verdes, cancha, juegos y, sobre todo, la piscina, están muy bien catalogados. Llama la atención que un 8% de los afiliados hayan

¹¹ Roa, Yerko. 2018. Autoridades piden implementar más medidas de seguridad en El Quisco tras fatal balacera. <<https://goo.gl/CSJ2k1>>

Diario Proa Regional. 2018. Vecinos de El Quisco se movilizan este sábado. <<https://bit.ly/2MaXe70>>

destacado las instalaciones y el equipamiento de las cabañas, lo cual es contradictorio al 17% de los socios que dejaron de visitar el centro por la falta de renovación del mobiliario.

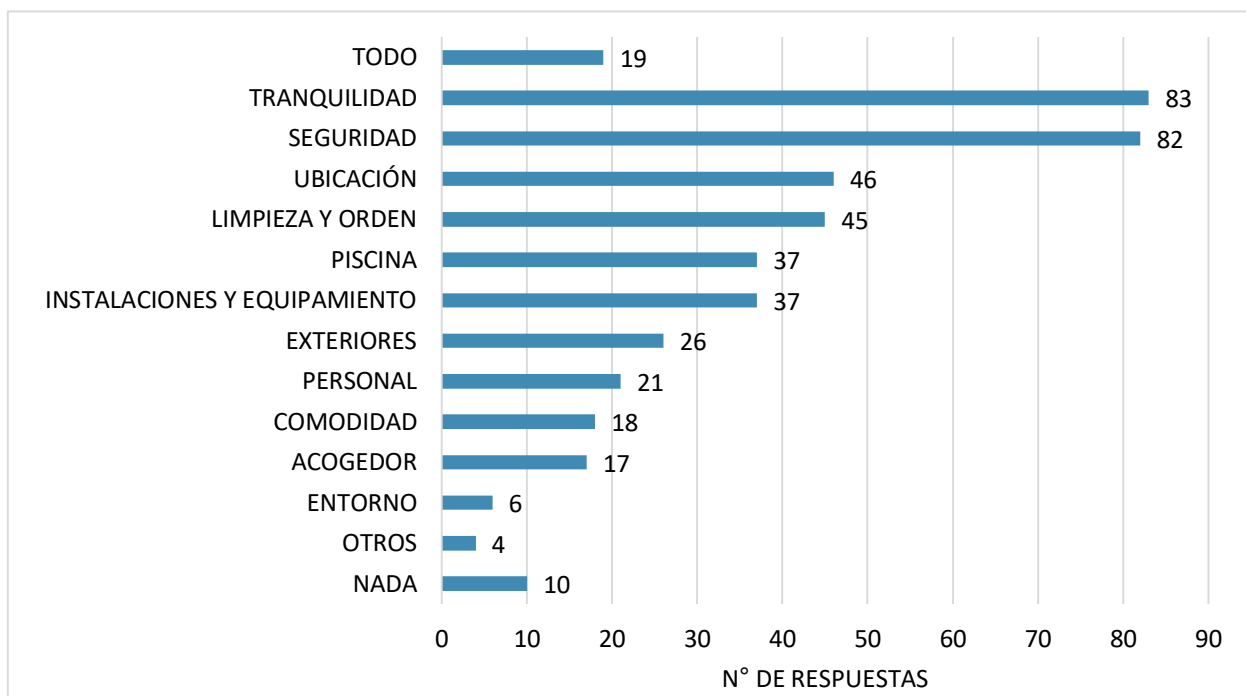


GRÁFICO 9: RESPUESTAS A LA PREGUNTA “¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE GUSTÓ DEL CVEQ?”

E. ¿Qué mejoraría del Centro Recreacional?

Esta pregunta también era de carácter abierto por lo que se agruparon los 416 comentarios de 285 socios en 10 categorías como se aprecia en el Gráfico 10.

Un 36% de los comentarios hacían referencia a la mala mantención del recinto tanto en las cabañas, su pintura (13 comentarios) y exteriores. Un 11% de los comentarios de mantención hacía referencia a los quinchos y un 8% a la cancha.

El equipamiento recibe un 23% de los comentarios: 33 de los 91 comentarios son con respecto al mal estado del futón y a que no debería considerarse este como una cama. La TV se lleva el 16% de las respuestas de esta categoría, mencionan que es muy pequeña, antigua y que no debería estar en el dormitorio, sino que en el comedor. En diciembre de 2017 se renovaron los televisores y futones, por lo que este ya no sería problema.

Hay 45 comentarios sobre socios que desean más servicios en el CVEQ: 13 para juegos infantiles, 11 para la instalación del Wi-Fi, 9 desean actividades recreativas en el salón de juegos como cartas o lotería y a 12 les gustaría un casino que ofreciera almuerzos o cenas.

Las reglas tuvieron 31 comentarios negativos, de los cuales 18 (58%) eran con respecto a los horarios de ingreso y salida, 3 debido a la prohibición de mascotas y 3 porque la

edad para considerar en la capacidad de la cabaña debería aumentarse, es decir, que los niños no se contabilicen hasta los 5 años ya que duermen con los padres.

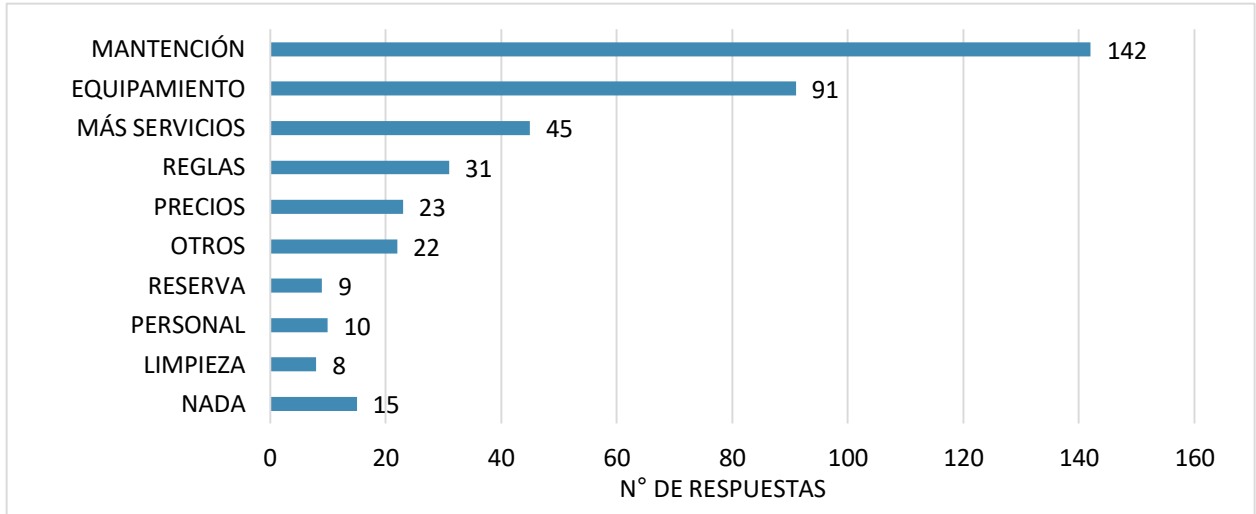


GRÁFICO 10: RESPUESTAS A LA PREGUNTA “¿QUÉ MEJORARÍA DEL CVEQ?”

F. ¿Por qué no lo ha visitado?

Por otro lado, a los socios que no han visitado el recinto, se les consultó por el motivo por el cual no han arrendado en el CVEQ. Las respuestas tenían alternativas y la opción de añadir otra razón, las que se observan en el Gráfico 11.

De los 151 socios que respondieron esta pregunta, 40 dijeron que encontraban caro los valores del CVEQ. También fue muy mencionado la complejidad del proceso de reserva (38 comentarios) y la falta de información del Centro Recreacional con un 25% de las respuestas

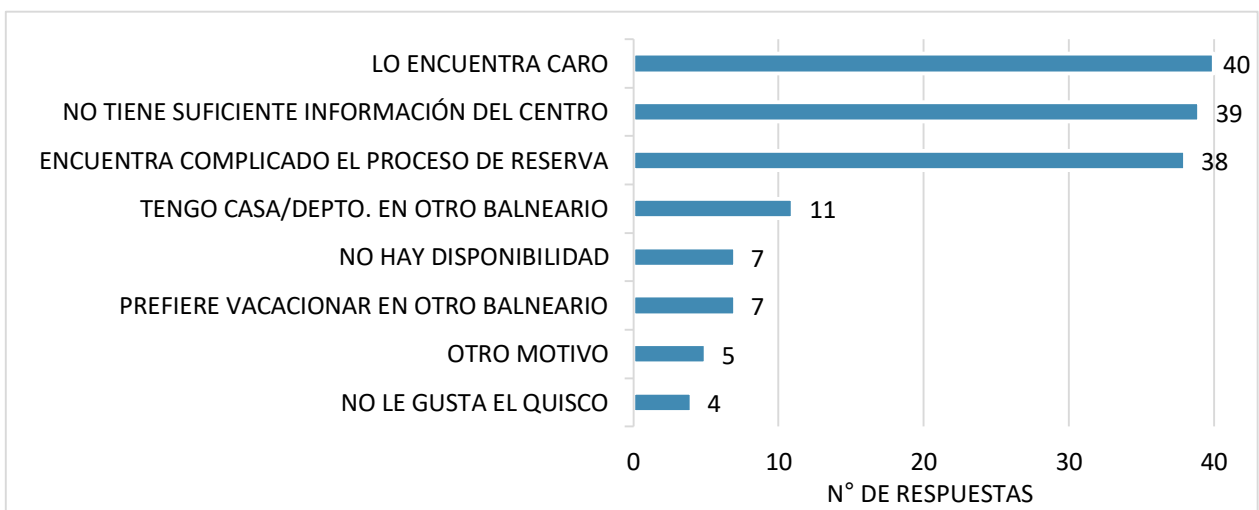


GRÁFICO 11: RESPUESTAS A LA PREGUNTA “¿POR QUÉ NO HA VISITADO EL CENTRO RECREACIONAL?”

G. ¿Qué atributos son los más importantes al elegir un lugar de vacaciones? (Elija máximo 4)

Se consultó a la totalidad de socios cuáles son los atributos más importantes al momento de decidir el lugar de vacaciones. Cada afiliado a Bienestar del Personal podía elegir hasta 4 características de una lista de 13 más la opción “otros”, donde se permitía dejar un comentario abierto. Las respuestas se observan en el Gráfico 12.

Los 485 socios que respondieron esta pregunta eligieron un total de 1.846 atributos. Un 68% de los afiliados priorizan la seguridad del recinto donde alojarán y, en segundo lugar, el precio del alojamiento con un 55% de los comentarios.

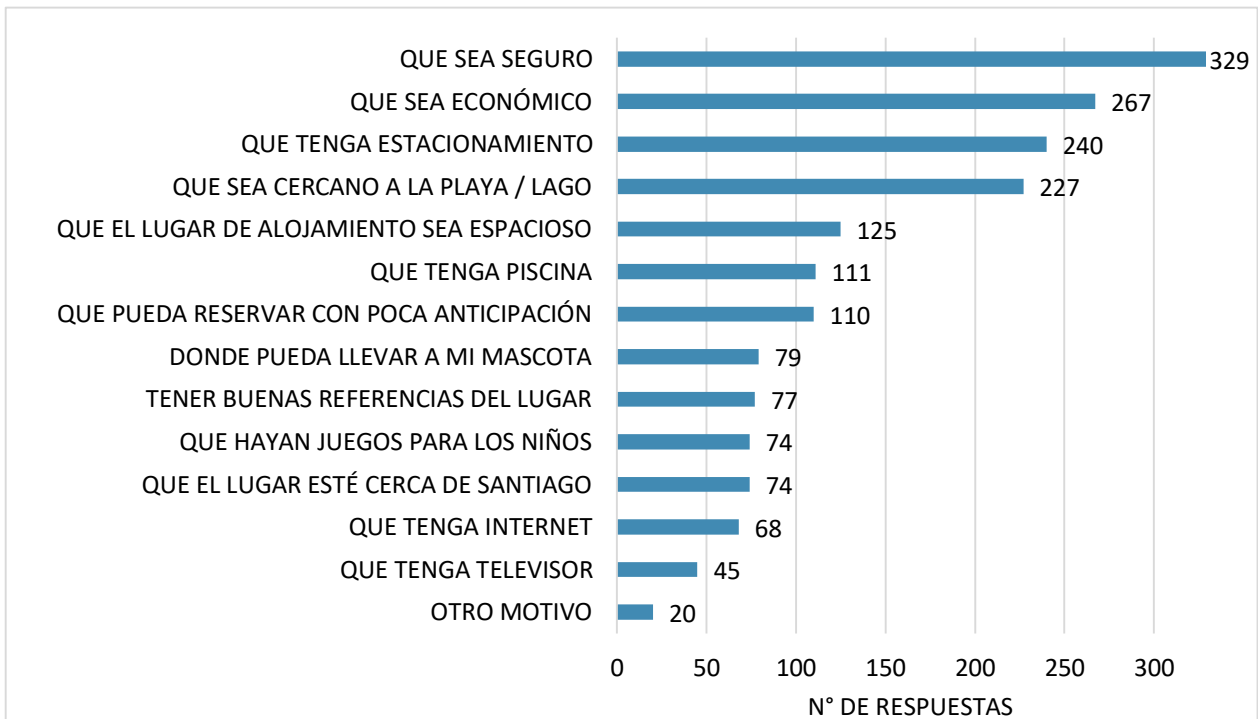


GRÁFICO 12: ATRIBUTOS MÁS IMPORTANTES AL ELEGIR UN LUGAR DE VACACIONES

H. ¿Suele salir de Santiago los fines de semana largos?

De los 481 socios que respondieron esta pregunta, un 90% sale de Santiago al menos una vez al año durante los fines de semana largos, por lo que existiría un gran potencial de arrendatarios durante los meses más bajos. El Gráfico 13 ilustra la frecuencia en que los afiliados salen de Santiago durante los fines de semana largos.

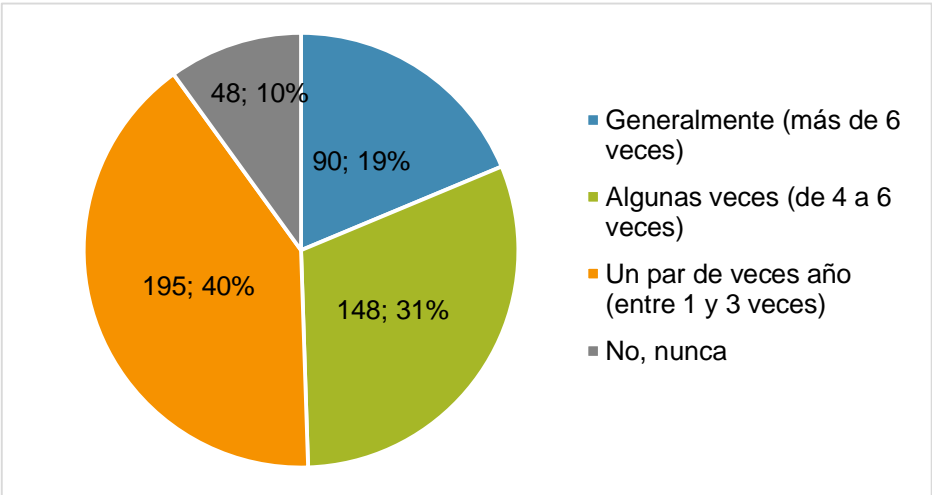


GRÁFICO 13: RESPUESTA A LA PREGUNTA ¿SUELE SALIR DE SANTIAGO LOS FINES DE SEMANA LARGOS?

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. OFERTA

3.1.1 OFERTA HOTELERA EN EL QUISCO

De acuerdo con el SERNATUR, en la comuna de El Quisco había 35 establecimientos de alojamiento turístico al año 2010. Esto considera hoteles, apart-hotel, bed & breakfast, resorts, departamentos turísticos, hostales, residenciales, hosterías y cabañas.

En la Tabla 9 se presentan establecimientos de alojamiento turístico ubicados en El Quisco, similares al Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” en cuanto a instalaciones. En el Anexo 5, se detallan más recintos como resorts u hoteles con desayuno incluido que no competirían directamente con el CVEQ debido a que sus precios son mucho más elevados por los servicios extra que presentan.

Tipo	Nombre	Accesibilidad		Servicios		Instalaciones				Exterior			Otros	
		Cerca de la playa	Estacionamiento	Ropa de cama	Toallas	Wifi	TV Cable	Cocina	Restaurant	Quincho	Piscina	Juegos infantiles		Áreas verdes
Hostal	Julia		X	X	X	X	X							
	Saint Michell	X		X		X	X	X ¹²						Desayuno (aparte)
Apart-hotel	La Fontaine		X	X		X	X	X		X				Mascotas
Centro Vacacional	Bosquemar (CC. La Araucana)		X			X	X	X		X	X	X	X	
	Huallilemu Norte (CC. Los Andes)			X	X	X ¹³	X	X	X	X	X	X	X	Cuna, juegos de mesa
	Huallilemu Sur (CC. Los Andes)			X	X	X ¹²	X	X	X		X ¹⁴	X	X	Cuna, cancha de tenis y futbol, juegos de mesa, sauna
	FACH		X							X	X		X	
	Colegio de Profesores	X	X				X	X		X	X	X		
	Universidad de Santiago de Chile		X				X				X	X		
Cabañas	Dpto. Turístico Los Lobos		X			X	X	X		X		X	X	
	La Portada	X	X			X	X	X		X				
	Mario's Mar	X	X			X	X	X				X		
	Wenulafquen		X			X	X	X		X		X		

TABLA 8: ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN EL QUISCO Y SUS ATRIBUTOS

¹² La cocina es compartida por todos los huéspedes.

¹³ Solo en sala de estar del recinto, no en las cabañas.

¹⁴ Cuenta con dos piscinas: una al aire libre y otra temperada.

En la Tabla 10 se observan los valores de los recintos en pesos chilenos (IVA incluido). Se destacan en negrita los precios menores a los del CVEQ. En el Anexo 6 se pueden encontrar la totalidad de los recintos revisados.

Nombre del recinto	Temporada	2 personas	3 personas	4 personas	5 personas	6 personas
Hostal Julia		28.634 - 39.372	32.213 - 41.519	42.952		
Hostal St. Michell		28.598	32.213			
Apart-hotel La Fontaine		43.099		50.283		64.650
Centros Vacacionales						
Bosquemar (CC. La Araucana)	Baja					S: 30.000 NS: 37.500 ¹⁵
	Alta					S: 49.000 NS: 61.250
Hualilemu Norte (CC. Los Andes)	Baja				46.000	
	Alta				58.000	
Hualilemu Sur (CC. Los Andes)	Baja			75.000	81.000	89.000
	Alta			90.000	97.000	104.000
FACH	Baja		S: 13.100 NS: 25.700	S: 14.600 NS: 28.100	S: 16.000 NS: 32.300	S: 17.500 NS: 34.400
	Alta		S: 15.300 NS: 30.000	S: 20.000 NS: 39.600	S: 22.000 NS: 43.000	S: 24.700 NS: 49.000
Colegio de Profesores	Baja	S: 17.000 NS: 27.000				S: 27.000 NS: 43.000
	Alta	S: 20.500 NS: 30.000				S: 30.500 NS: 50.000
U. de Santiago de Chile ¹⁶	Baja					S: 14.000 - 18.000 NS: 32.130
	Alta					S: 20.000 - 28.000 NS: 45.220
Cabañas						
Dpto. Turístico Los Lobos		35.000 - 40.000	40.000 - 45.000	45.000 - 50.000		
La Portada					35.000 - 40.000	
Mario's Mar		35.000				50.000
Wenulafquen				35.000		45.000

TABLA 9: ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN EL QUISCO Y SUS PRECIOS

Como se aprecia en ambas tablas, hay una gran diversidad en cuanto a servicios y precios ofrecidos en el balneario de El Quisco. Para seleccionar los establecimientos que compiten directamente con el CVEQ, se consideraron los servicios adicionales (piscina, quincho, áreas verdes, juegos infantiles u otros) y el precio.

¹⁵ NS = No Socio; S = Socio

¹⁶ El precio de las cabañas depende del sueldo del socio, a medida que este es mayor, el precio aumenta.

Así, se excluyeron de la competencia directa los recintos que no presentan infraestructura de entretenimiento exterior (quincho, piscina, juegos infantiles, etc.) ya que no cuentan con un espacio de recreación al interior del recinto, lo cual es el valor agregado que tiene el centro vacacional de la Universidad de Chile. Con esto, se descartan los hostales, el apart hotel “La Fontaine” y las cabañas “La Portada” y “Mario’s Mar”.

El centro vacacional de la FACH, USACH¹⁷, Huallilemu Norte y Sur se descartan ya que no permiten el ingreso de externos al recinto. Estos dos últimos presentan un descuento de hasta un 25% para los afiliados a la caja de compensación y un 50% para los jubilados.

En la Tabla 11 se muestran los establecimientos de alojamiento considerados como competencia directa del Centro Recreacional de Bienestar del Personal de la Universidad de Chile.

Tipo de establecimiento	Nombre
Centro Vacacional	Bosquemar (CC. La Araucana)
	Colegio de Profesores
Cabañas	Dpto. Turístico Los Lobos
	Wenulafquen

TABLA 10: COMPETENCIA DIRECTA EN ALOJAMIENTO DEL CENTRO RECREACIONAL

Cabe mencionar, que la Universidad de Chile se encuentra afiliada a la caja de compensación “La Araucana”, por lo que sus trabajadores tienen precios para socios en sus instalaciones, convirtiéndolo en el mayor competidor del CVEQ para las familias de 5 a 6 personas, sobre todo en temporada baja donde el precio es \$8.300 menos. En temporada alta, el centro de la caja de compensación es solo \$4.200 más caro que el recinto de Bienestar del Personal. Además, cuenta con servicios similares: piscina, áreas verdes, cocina en los departamentos y estacionamientos. El centro de La Araucana también tiene Wi Fi y juegos infantiles, servicios que no presenta el CVEQ. La caja de compensación cuenta con pago en efectivo o cheque a 0, 30 o 60 días a diferencia del Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” que permite pagar en efectivo o descontado por planilla hasta en 12 cuotas (con interés).

Se observa que los recintos destinados a socios también permiten el ingreso de no afiliados, los cuales pagan un precio mayor que los primeros. Además, los centros vacacionales de los socios de la FACH, el Colegio de Profesores y la USACH son mucho más económicos que el CVEQ al comparar el valor para sus afiliados, donde el recinto de la Universidad de Chile puede llegar a costar hasta el doble que los otros centros para sus socios.

3.1.2 SALONES DE EVENTO EN EL LITORAL CENTRAL

Como se mencionó anteriormente, el Centro Recreacional cuenta con un salón de eventos, el que se arrendó dos veces en 2017 para seminarios de empresas privadas.

¹⁷ Solo acepta no socios funcionarios de la Universidad de Santiago de Chile.

En la Tabla 12 se caracterizan salones ubicados en el Litoral de los Poetas¹⁸ que podrían ser competencia del CVEQ.

“Dr. Enrique Paris” presenta la desventaja de no contar con equipamiento suficiente en el salón de eventos ya que no tiene proyector, computador ni conexión a internet. Tampoco hay un proveedor para el servicio de banquetería con un catálogo de menús y precios. En ese sentido, el salón de eventos del Colegio de Profesores es el más comparable debido a que tampoco cuenta con ninguno de los servicios mencionados.

Sin embargo, la oferta del Colegio de Profesores podría ser casi \$20.000 más barato por persona que el Centro Recreacional de la Universidad de Chile si se considera un costo de \$60.000 en alimentación para los dos días.

El salón de eventos de la USACH solo puede reservado por funcionarios de la USACH, por lo que no competiría con el recinto de la Universidad.

Se observa que los precios de arriendo de la competencia son bastante bajos y que, varios de estos, cuentan con la tecnología necesaria para poder desarrollar un evento.

Recinto	Ubicación	Tipo de recinto	Capacidad [personas]	PC	Wi Fi	Proyector	Sistema de	Telón	Servicio de alimentación	Cocina	Otros	Precio diario
Huallilemu Norte (CC. Los Andes)	El Quisco	Sala	90			X	X	X	Concesión con casino		Pizarra, calefacción	180.000
Huallilemu Sur (CC. Los Andes)	El Quisco	Sala	80			s/i			Concesión con casino			120.000
CC La Araucana	Las Cruces	Auditorio	180								Tv cable, guardarropía, baños	120.000
		Sala	45		X	X	X		X			60.000
		Sala	45									60.000
Resort Riu Tai	El Quisco	Sala	300		X	X	X	X			23.000 por persona con alimentación	
Colegio de Profesores	El Quisco		50								5.400 por persona con alojamiento	
Centro Recreacional y Descanso (USACH)	El Quisco	Sala							s/i	X ¹⁹		S: 50.000 NS: 71.400
		Comedor							s/i			S: 30.000 NS: 59.500

TABLA 11: SALONES DE EVENTOS UBICADOS EN EL LITORAL DE LOS POETAS

¹⁸ SERNATUR llama Litoral de los Poetas al destino turístico correspondiente a las comunas de El Quisco, Cartagena, Algarrobo, El Tabo, San Antonio, Santo Domingo y Casablanca.

¹⁹ El salón se puede contratar con cocina cancelando \$70.000 para los socios y \$119.000 los no afiliados.

3.2 DEMANDA: ANÁLISIS SOCIODEMOGRÁFICO

Debido a que no se pudo obtener una base de datos con la información necesaria para caracterizar a la totalidad de los socios, en esta sección se describirá a los afiliados que han arrendado durante los últimos 6 años y las tendencias de estas características en el tiempo.

3.2.1 GÉNERO

De acuerdo con el patrón de los últimos 3 años, el 60% de los socios que han arrendado son mujeres y el 40% hombres, prácticamente igual a la proporción de afiliados donde el 60,5% son mujeres, por lo que se puede concluir que la preferencia es igual tanto para el género femenino como masculino.

3.2.2 EDAD

Los socios se clasificaron en cuatro grupos según su edad: entre 19 y 35, de los 36 a los 50, entre 51 y 65 y sobre 65 años. En la Tabla 13 se observa el número de socios que ha arrendado en el Centro Recreacional por tramo de edad. El Gráfico 14 muestra las tasas de participación de cada tramo de edad en el tiempo.

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
19 - 35	12	9	20	17	31	30
36 - 50	92	106	134	137	147	102
51 - 65	112	119	110	112	123	97
Mayor a 65	73	70	72	58	51	37
Total	289	304	336	324	352	266

TABLA 12: NÚMERO DE SOCIOS QUE HAN ARRENDADO EN EL CVEQ EN LOS ÚLTIMOS 6 AÑOS.

Se ilustra que tanto en número como porcentualmente, la cantidad de socios de la tercera edad ha ido disminuyendo año a año, llegando a la mitad en 6 años. Esta baja puede ser una consecuencia del aumento en los precios visto en la sección de Antecedentes. Las personas mayores se ven más afectadas que el resto de los afiliados ya que reciben jubilaciones que muchas veces, son bajas.

Por otro lado, los socios del tramo más joven han aumentado con los años llegando a un 11% del total de arriendos, siendo aún menor que la cantidad de afiliados de la tercera edad.

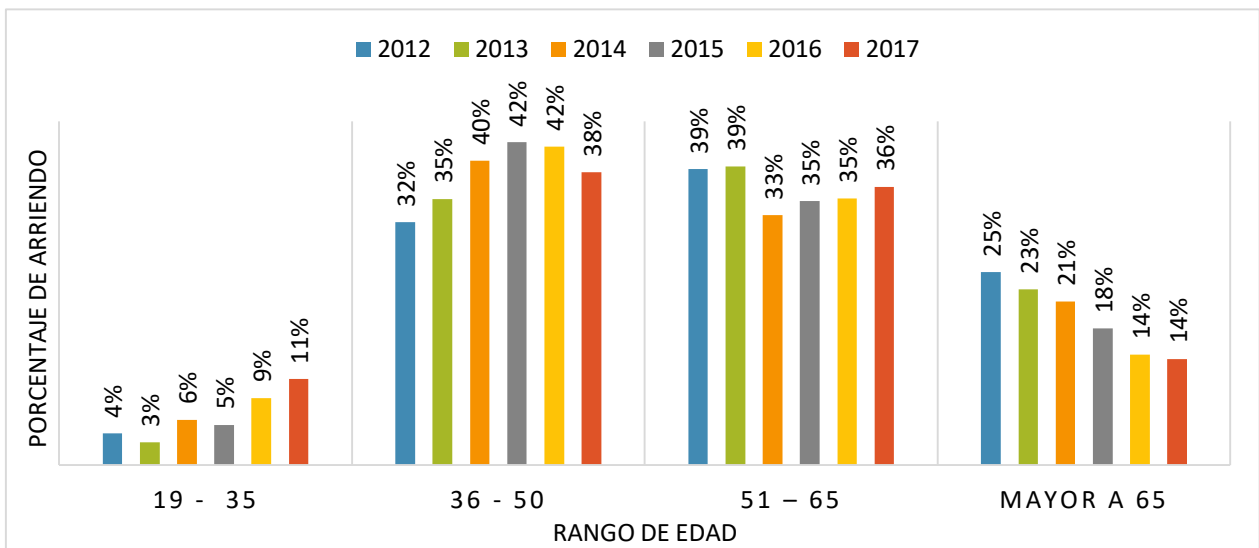


GRÁFICO 14: TASA DE PARTICIPACIÓN DE CADA TRAMO DE EDAD POR AÑO.

El 65,8% de los afiliados que asistieron el 2017, fueron acompañados de menores de edad. Esto habla del sentido familiar que se le está dando al recinto. En detalle, en el Gráfico 15 se observa la cantidad de personas que visitaron el Centro Recreacional por tramo de edad considerando a los socios y sus acompañantes.

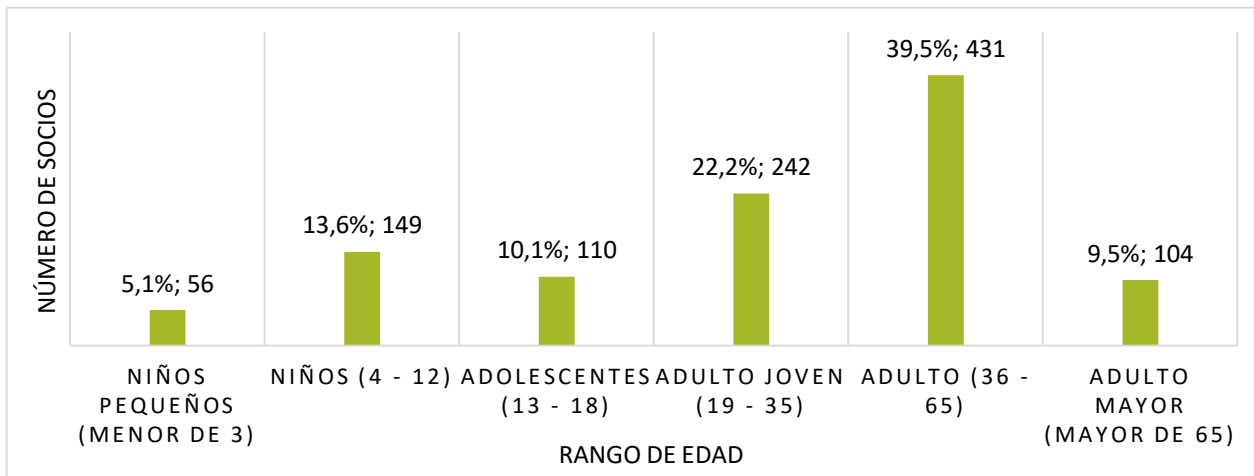


GRÁFICO 15: N° DE VISITANTES DEL CENTRO RECREACIONAL POR TRAMO DE EDAD EN 2017.

El Centro Recreacional es arrendado por personas de todas las edades: el 2017 hubo arrendatarios cuyas edades van desde un año hasta adultos mayores de 93 años. El 18,7% de los visitantes son menores de 12 años, lo que sumó más de 200 niños en 2017 donde el 67% de estos pasó parte de sus vacaciones de verano en el recinto. Los adultos mayores contemplaron 104 personas, llegando al 9,5% del total.

3.2.3 GRADO

Los sueldos de los trabajadores de la Universidad de Chile son calculados en base al grado que poseen. A medida que el grado es menor, el sueldo base mensual es más

alto.²⁰ Sin embargo, en la práctica, hay personas de grados mayores que ganan más que otro trabajador con grado más bajo. Se calculó el salario bruto promedio del mes de mayo de 2018 para cada rango de grado, como se aprecia en la Tabla 13.

Grado	Salario bruto promedio	Número de trabajadores
1-5	\$ 2.245.709	1.883
6-10	\$ 2.302.518	2.640
11-15	\$ 1.308.870	2.419
16-20	\$ 1.099.246	3.045
21-25	\$ 766.987	4.259

TABLA 13: SALARIO BRUTO PROMEDIO POR RANGO DE GRADO PARA MAYO DE 2018

El Gráfico 16 ilustra la distribución de los socios que han arrendado en el Centro Recreacional en los últimos 7 años. La barra de “socios”, representa la proporción de afiliados en cada rango de grados.

Al año 2017, el 35% de los afiliados que visitaron el Centro Recreacional eran de los grados 21 al 25, donde hay una mayor proporción de estos. En general, la distribución no ha variado a lo largo de los años pese al alza de los precios. Se hubiese esperado que, a precios más altos, los trabajadores con sueldos menores disminuyeran.

Se concluye que los grados del 11 al 20 tienden a visitar más el Centro Recreacional con respecto a la proporción de socios de Bienestar

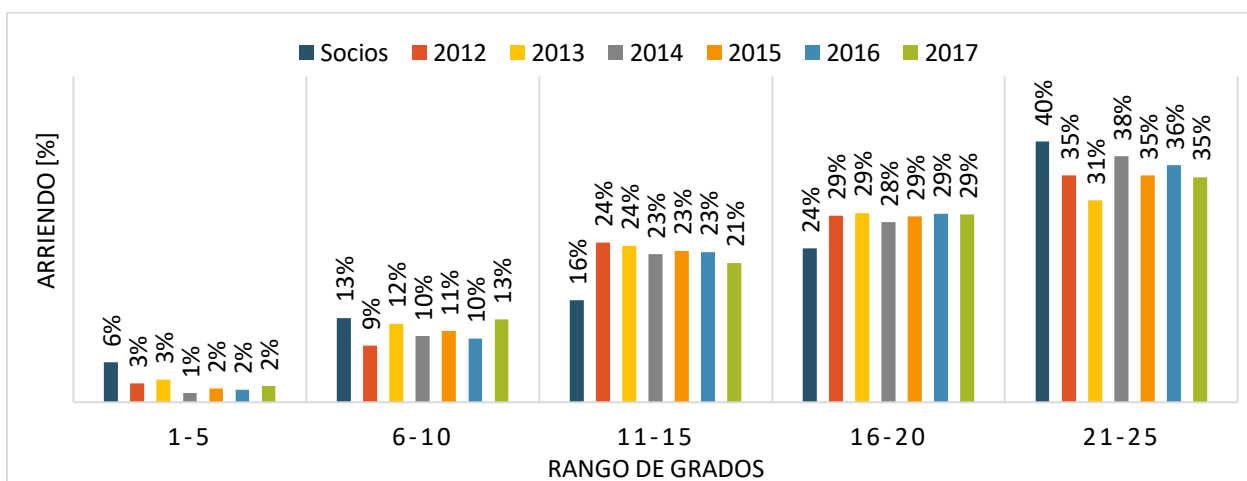


GRÁFICO 16: PARTICIPACIÓN DE LOS RANGOS DE GRADOS, EN EL TIEMPO

3.2.4 UNIDAD

Los socios que han arrendado desde 2012 se clasificaron con respecto a su unidad de trabajo. Luego, estas fueron agrupadas de acuerdo al campus en el que se encuentran ubicadas, como se muestra en el Gráfico 17. Las barras azules muestran la distribución

²⁰ Universidad de Chile. 2018. Escala de sueldos para el personal de la Universidad de Chile 2018. <<https://bit.ly/2MeWf60>>

de los socios por campus, y la verde de los afiliados que han arrendado. La categoría “Otros” agrupa al Instituto de Estudios Internacionales (Providencia) y al Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (Macul) que no son cercanos a ningún campus.

Así, se observa que los campus Casa Central, Andrés Bello y Juan Gómez Millas tienen más visitas comparando la tasa de arriendo versus la proporción de socios, que Antumapu, Beauchef, Campus Norte y el Hospital Clínico.

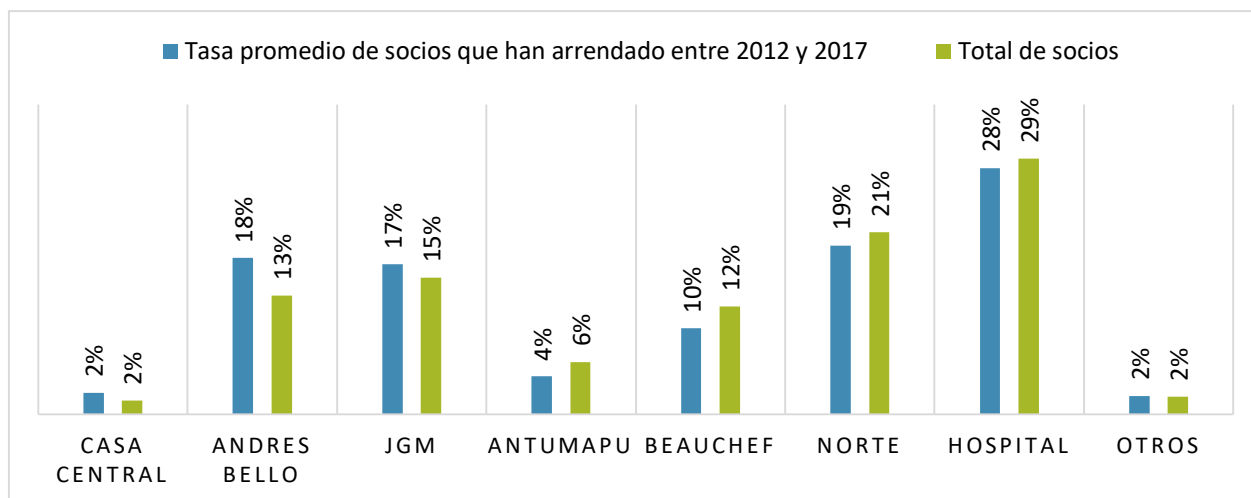


GRÁFICO 17: DISTRIBUCIÓN DE SOCIOS Y ARRENDATARIOS POR CAMPUS

Se estudió la tasa promedio de participación como el número de socios (funcionarios activos) que arrendaron por año sobre el número total de afiliados por campus. En la Tabla 15 se observa esta tasa ordenada de mayor a menor.

Campus	N° de socios promedio que ha arrendado entre 2012 - 2017	Total de socios (2017)	Tasa de socios que arriendan
Casa Central	7	126	5,2%
Andrés Bello	48	1.084	4,4%
Juan Gómez Millas	46	1.244	3,7%
Otros	6	160	3,4%
Hospital	75	2.329	3,2%
Norte	52	1.659	3,1%
Beauchef	26	985	2,7%
Antumapu	12	477	2,4%
Total	270	8.064	3,3%

TABLA 14: TASA DE ARRIENDO PROMEDIO POR CAMPUS

Los campus con mayores tasas de arriendo concuerdan con los observados en el Gráfico 17. Se aprecia que la diferencia de porcentajes de socios que arriendan difiere bastante entre campus, donde la tasa de Antumapu es casi la mitad que Casa Central. Esto podría deberse a la gran distancia entre el campus y la oficina de Bienestar, que complica el proceso de reserva presencial. El detalle por unidad se encuentra en el Anexo 7.

3.2.5 ESTAMENTO

Si se analiza la tasa de arriendos por estamento, clasificándolos en académicos y personal de colaboración, se obtiene que, en promedio, un 8% de los socios que ha arrendado es académico. Este dato contrasta con la información presentada en los antecedentes donde se mencionaba que un 18% de los afiliados activos son académicos, es decir, estos tienden a ir menos que el personal de colaboración, donde, estos últimos tienen una tasa de arriendo (socios que arriendan sobre socios totales) de un 3,7% versus un 1,4% de los profesores universitarios.

4. PLAN ESTRATÉGICO

Para fijar la base de la organización, se postula un plan estratégico que dictará las decisiones a largo plazo en el manejo del Centro Recreacional.

Cabe recordar que existe un fondo de reserva para la construcción de la segunda etapa del CVEQ equivalente a 800 millones de pesos. La Dirección de Recursos Humanos desea poner el foco en mejorar las condiciones actuales del Centro Recreacional, enfocándose en su financiamiento y en el aumento de la ocupación del recinto. Para que así, en el largo plazo, Bienestar del Personal pueda construir más departamentos para que más socios puedan disfrutar de su uso.

4.1. ANÁLISIS FODA

Del análisis de la competencia, así como de la situación interna y de la percepción de los socios, se han logrado identificar una serie de oportunidades y amenazas del entorno, así como fortalezas y debilidades actuales del Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris”.

Con el objetivo de determinar una propuesta de valor diferenciadora, integradora y con énfasis en generar una experiencia beneficiosa para los socios, se realiza un análisis FODA, ilustrado en la Tabla 15.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Existe la posibilidad de pagar en cuotas a través del descuento por planillas para los socios con capacidad de endeudamiento.• Instalaciones exteriores como la piscina especial para niños y la cancha.• Sistema de seguridad con guardias las 24 horas del día.• Se encuentra a menos de 10 minutos de la playa (caminando) lo que reduce el gasto en estacionamientos.• Estacionamiento al interior del recinto.	<ul style="list-style-type: none">• Pese a que los precios son levemente más bajos que la competencia, los socios se encuentran disconformes debido al alza considerable que ha habido en los últimos años.• No tiene Wi Fi ni juegos infantiles a diferencia de la competencia.• Parte del inmueble se encuentra en malas condiciones (terrazas, quinchos, pintura).• Escasa publicidad.• Pago presencial en la Oficina de Bienestar, resultando distante para algunas facultades de la U. de Chile.• El interior de los departamentos es pequeño, sobre todo la cocina.• La baja capacidad eléctrica restringe la compra de electrodomésticos como hervidor o microondas.• No hay acceso para personas con movilidad reducida.• Reglamento demasiado restrictivo para los socios, sobre todo, en el proceso de reserva.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de salón de eventos que puede ser arrendado a empresas o personas. • El Quisco se encuentra a 1.20 hrs de Santiago, por lo que es un destino para visitar por un fin de semana. • Rica gastronomía de la zona. • Proyecto de ley: aumento de los días de vacaciones en Chile. • Aumento del presupuesto de los chilenos en viajes y gastronomía, pasando de un 4,19% a 6,52% de los gastos anuales en los últimos 5 años.²¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Rubro con alta competencia que se ve aún más afectado con la entrada de la plataforma AirBNB. La gran cantidad de balnearios cercanos también aumentan la competencia. • Alta estacionalidad: la mayoría de los trabajadores de la Universidad tiene sus vacaciones durante el mes de febrero. Además, está muy marcada la demanda durante los fines de semana largos. • Presencia de delincuencia y narcotráfico en El Quisco y sus alrededores.

TABLA 15: ANÁLISIS FODA

Del FODA anterior se destacan oportunidades que pueden subsanar las debilidades del recinto y las amenazas del rubro y su entorno, entre las que se destacan:

- Aprovechamiento de la temporada baja: La ocupación del recinto está muy marcada por las vacaciones de la mayoría de los funcionarios, las que se concentran en el mes de febrero de cada año, y por los feriados largos, como se vio en la Introducción. Es por esto que se debe identificar a los funcionarios cuyo periodo de vacaciones es flexible (como los del Hospital Clínico o el Liceo Manuel de Salas), para incentivar su visita al Centro Recreacional durante el resto del año, sobre todo en el mes de enero. También se debe dar más importancia a los fines de semana de invierno.
- Desarrollo de una nueva oferta: la calidad-precio del recinto no ha sido bien evaluada, declarándose como una debilidad en el análisis FODA. Se deben crear nuevas actividades y servicios que aumenten el bienestar de los socios y le genere un valor agregado a su estadía.
- Plan de marketing: esta nueva oferta se debe informar y promocionar en la comunidad, recalcando los nuevos lineamientos de la administración para atraer a los socios que han dejado de visitarlo y a los que no lo conocen.

4.2. PROCESO DECLARATIVO

En esta sección se diseña la estrategia para los años venideros, pensando en los objetivos a largo plazo que tiene la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Chile.

²¹ Zalaquett, Mónica. 2018. El peso del turismo en el presupuesto de los chilenos. El Pulso. 13 de julio de 2018. <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/peso-del-turismo-presupuesto-los-chilenos/241369/>>

4.2.1 MISIÓN

“El Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” busca entregar a los socios de Bienestar del Personal y sus familias, una estadía acogedora, un servicio con seguridad, y limpieza de alta calidad, enfocado en el socio, buscando crear un ambiente de confianza y comunidad entre los huéspedes. También entregará un servicio de excelencia en todas las reuniones realizadas en el salón de eventos, ya sea por socios o instituciones.”

Esta misión muestra que el Centro Recreacional va a estar orientado completamente a los socios y a su bienestar durante su periodo de descanso en las instalaciones. Además, buscará generar un sentido de comunidad entre los afiliados de manera de entregar un valor agregado al alojamiento.

4.2.2 VISIÓN

La visión es una declaración de lo que quiere ser la empresa, de aquello que quiere lograr y a donde se dirige en el largo plazo. La visión del Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” se define como:

“Ser reconocido por ser la mejor opción para el descanso y la diversión de los socios de Bienestar del Personal y sus familias, y como el principal salón de eventos para las distintas unidades de la Universidad de Chile.”

La construcción de esta visión ilustra los objetivos frente a dos líneas de negocios: el arriendo de departamentos y del salón de eventos. Frente a este último, se busca introducir fuertemente el salón de eventos del Centro Recreacional en la Universidad de Chile de manera que sea considerado como una opción válida para reuniones por todas las unidades de la Universidad.

4.2.3 VALORES

Los valores son los pilares en los que se van a desarrollar las acciones del día a día del Centro Recreacional, declarando una cultura que cumplan todos los miembros involucrados con el recinto, tanto en Bienestar del Personal como el personal externo. Los valores declarados son:

- Calidad: Mantener siempre un alto nivel de calidad en las instalaciones.
- Confianza: Generar un vínculo de confianza entre Bienestar del Personal y sus socios.
- Sentido de pertenencia: Satisfacer a los socios al sentirse parte integrante del grupo formado entre los afiliados y Bienestar del Personal.
- Compromiso con los socios de mejorar continuamente y atender sus necesidades.

- Calidez: Ofrecer un trato respetuoso y amable a los socios para hacer la estadía lo más amena posible.

4.2.4 ESTRATEGIA GENÉRICA

Tomando en cuenta la situación competitiva evaluada en el capítulo de Oferta, y con el objetivo de lograr una ventaja competitiva en el mercado que sea sostenible en el tiempo, se ha preferido optar por una estrategia genérica de diferenciación por sobre una de liderazgo en costos para la línea de negocio de arriendos de departamentos.

En los últimos años, el Centro Recreacional ha aumentado sus precios y ha disminuido su calidad debido a la falta de mantenciones y a la ausencia de algunos servicios como el de almuerzos y las actividades recreativas.

El Consejo Administrativo de Bienestar del Personal ha decidido aumentar los precios dadas las pérdidas constantes que presentaban el recinto, por lo que no hay una disposición a bajar los precios. Se propone mejorar la calidad-precio del recinto, manteniendo los precios actuales, realizando las mantenciones pendientes y entregando un servicio diferenciador con respecto al resto de los establecimientos de alojamiento de manera que el cliente perciba un servicio de atención distinto que el de la competencia.

De esta manera, la diferenciación se encontrará en brindar la mejor atención al socio desde el proceso de reserva hasta su retiro, buscando generar un sentido de comunidad entre los afiliados mediante la realización de actividades recreativas, paseos y otros servicios.

Como ya se mencionó, Bienestar del Personal cuenta con un fondo de reserva de 800 millones de pesos para la construcción de una segunda etapa de departamentos en la parte posterior del mismo terreno. Sin embargo, la construcción no se puede llevar a cabo dado que el recinto actual se está ocupando, en promedio, a un 17% de su capacidad.

A largo plazo, se busca potenciar el Centro Recreacional, aumentar su ocupación promedio para que este se autofinancie y pueda construir su segunda etapa, brindándole a más socios la posibilidad de visitar el recinto.

Con respecto a la línea de negocios del salón de eventos, se considerará una estrategia de liderazgo en costos dado los bajos precios que presenta la competencia y la alta oferta que existe tanto en Santiago como en el Litoral Central.

5. PLAN DE MARKETING

El plan táctico plantea las acciones para conseguir la misión ya descrita y para acercarse a la visión del Centro Recreacional. Se tendrá como principio lo revisado sobre la experiencia del consumidor, la que fue definida por Brian Walker como la experiencia integral con un servicio, la que incluye la comunicación y el marketing, cómo un cliente descubre y comprende un servicio, cómo puede comprarlo, cómo se realiza y cómo se obtiene soporte para seguirlo.²²

A continuación, se detalla el plan de marketing explicando la estrategia por cada producto: la difusión, precios, promociones y nuevos servicios.

5.1. ARRIENDO DE DEPARTAMENTOS

Consiste en el arriendo de los 31 departamentos con acceso a todas las instalaciones exteriores: quinchos, piscinas, estacionamiento, cancha y juegos (ping pong, taca taca).

5.1.1 ACCESO A NO SOCIOS

Se propone modificar el reglamento actual del Centro Recreacional, permitiendo el ingreso de los trabajadores de planta y a contrata de la Universidad de Chile que no sean socios de Bienestar del Personal. De esta manera, el público objetivo aumentaría de 9.695 afiliados (8.064 trabajadores activos y 1.631 jubilados) a 15.970 (14.339 funcionarios más 1.631 jubilados) potenciales arrendatarios, en base a los datos del 2017. Basado en un cálculo simple, si la tasa de arriendo fuera de un 2,5% (menor a la del 2017 de 2,71%) entonces, se pasaría de 263 a 399 afiliados arrendando, lo que implicaría una reducción de aproximadamente \$22 millones en la pérdida.

Además, se propone el ingreso de las familias de los socios sin que este último deba ir de manera obligatoria. Esta medida aumentaría la ocupación del recinto, principalmente, durante el mes de enero, en vacaciones de invierno y en la semana de Fiestas Patrias ya que se daría la oportunidad de que arriende la pareja del socio (u otro adulto declarado como carga) con sus hijos, mientras el afiliado puede visitar el Centro Recreacional durante los fines de semana.

5.1.2 SERVICIO DE ALIMENTACIÓN

Para darle mayores facilidades a los socios durante sus días de descanso, se propone retomar el servicio de almuerzos, realizando una alianza con un restaurant o servicio de alimentación donde el proveedor entregue un menú el día anterior. Los socios podrán reservar su comida hasta las 11:00 hrs del mismo día, pagarla con el encargado del Centro Recreacional y recibirla en el salón de eventos.

²² Lanoue, Spencer. 2016. What is customer experience? 19 industry experts weigh in. <<https://www.usertesting.com/blog/2016/03/09/what-is-cx/>>

Se dará la posibilidad a los socios para que almuerzen en el salón y, así, compartan con los demás afiliados, generando el sentido de comunidad que busca la nueva misión del Centro Recreacional.

El detalle de la implementación de este servicio se encuentra en la sección “Plan operacional”.

5.1.3 ACTIVIDADES RECREATIVAS

Junto con el servicio de alimentación disponible para servir en el salón y compartir con los demás socios, se propone retomar las actividades recreativas que se realizaban con anterioridad, mencionadas en los Antecedentes.

Se plantea realizar actividades para niños, adultos y para toda la familia durante los meses de enero y febrero de cada año, de manera de incentivar la visita durante el primer mes del año y agregar un servicio diferenciador al Centro Recreacional, buscando generar un sentido de comunidad entre los socios.

Si estas actividades reciben buenas críticas de parte de los socios y tienen alta participación durante el verano, entonces, podrían ampliarse a las vacaciones de invierno y Fiestas Patrias. Para estas últimas, se plantea decorar el Centro Recreacional acorde al 18 de septiembre y realizar juegos típicos chilenos con premios de la misma línea como vinos, dulces chilenos (empolvados, chilenitos, etc.), trompos y emboques, entre otros.

A. AÑO NUEVO:

Siguiendo la línea de las celebraciones, para cada Año Nuevo, la Ilustre Municipalidad de El Quisco prepara un espectáculo pirotécnico de casi 20 minutos en playa Los Corsarios (ubicada a 10 minutos del Centro Recreacional), los que se alcanzan a ver desde las afueras del recinto mencionado.²³

Para el Año Nuevo del 2018, hubo 21 de los 31 departamentos reservados (68% de ocupación).

Se propone aprovechar esta actividad ofreciendo reservas para los socios que lo deseen, en distintos restaurantes cercanos al CVEQ, buscando convenios y precios más económicos para grupos. Posterior a los fuegos artificiales, cerca de la 1.00 am, se realizaría un brindis y una fiesta en el salón con decoración y música acorde para que los afiliados puedan seguir disfrutando de una celebración entretenida, en comunidad y en un lugar seguro.

Esta medida está totalmente enfocada en crear el sentido de comunidad, de mejorar la experiencia de los clientes (“customer experience”) y de generar ingresos. Si el 2017 la

²³ Pizarro, Karem. 2018. En El Quisco se preparan para un gran espectáculo pirotécnico frente al mar. Soy Chile. 26 de diciembre de 2018. <<https://goo.gl/KNiHhf>>

ocupación hubiese sido del 100%, donde cada socio y su familia se hubiese quedado por dos noches, el ingreso habría aumentado en 664.200 pesos.

5.1.4 PRECIOS

Como se mencionó anteriormente, en los últimos 6 años (de 2012 a 2018) los precios han subido un 75%, lo que se traduce en la mayor causa declarada de pérdida de clientes, como se vio en la Encuesta de Percepción. Por esto, se propone que, al aumentar los precios, el alza sea con respecto al IPC de ahora en adelante.

Si los precios siguen subiendo con una tasa mayor, el Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” dejará de ser competitivo en precios con respecto a la competencia del sector y disminuirá aún más su demanda.

A. PRECIOS PARA NO SOCIOS:

El personal de la Universidad de Chile que no esté afiliado a Bienestar del Personal debe pagar un precio mayor que los socios ya que estos últimos también aportan una cuota mensual que les permite acceder a todos los beneficios de Bienestar del Personal.

Se propone que el precio de un departamento tipo D no supere los \$50.000 en temporada alta, ya que, de lo contrario, el Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” pasaría a ser el más caro de la competencia, después del Apart Hotel La Fontaine (\$64.650 para 6 personas). En la Tabla 16 se observan los precios para los no socios al año 2018, los cuales fueron calculados como un 11,6% adicional al valor cancelado por los socios, de manera de fijar el valor del departamento tipo D en \$50.000 durante el periodo de verano.

Tipo de Departamento	Valor Diario Temporada Baja	Valor Diario Temporada Alta
Departamentos tipo A (6)	\$ 27.790	\$ 32.920
Departamentos tipo B (5)	\$ 27.790	\$ 32.920
Departamentos tipo C (16)	\$ 33.700	\$ 38.840
Departamentos tipo D (5)	\$ 42.740	\$ 50.000

TABLA 16: PRECIOS PARA EL ARRIENDO DE DEPARTAMENTOS PARA NO SOCIOS AL 2018

Al ofrecer el servicio de alojamiento a los trabajadores no afiliados de la Universidad de Chile a un precio mayor, estos podrían querer incorporarse como socios a Bienestar del Personal para poder acceder a los precios rebajados y a los demás beneficios. Se puede dejar un tríptico con información sobre estos en las cabañas arrendadas por los no socios para incentivar su afiliación a Bienestar.

Una vez que se permita el ingreso de los funcionarios no socios, debe presentarse esta propuesta ante el Consejo Administrativo con los argumentos mencionados, y ellos deben aprobar o rechazar la solicitud. Para este último caso, se entregaría una contrapropuesta con las modificaciones sugeridas por el Consejo.

5.1.5 PROMOCIONES

Debido a la baja demanda que hay entre los meses de mayo y agosto, se propone la realización de campañas promocionales para los socios, como “2x1” (pagar 1 y quedarse 2 noches) para los fines de semana normales o regalar una noche por el pago de 3 para los fines de semana largos dentro de los meses mencionados. Cabe destacar que, para realizar cualquier promoción, esta debe presentarse ante el Consejo Administrativo y aprobarse por ellos.

También se propone ofrecer la promoción de “referidos”, es decir, dar un fin de semana gratis en una cabaña A o B a los socios que logren que otro afiliado arriende por primera vez en el Centro Recreacional.

Regalarle un fin de semana a un socio en un departamento tipo A o B, implica el costo marginal de 3 personas por dos días. El valor por persona por noche promedio es de \$2.095 (calculado en la sección 10 de Análisis Económico), es decir, \$12.570 en total.

Los ingresos que se obtienen con el referido sería el valor de dos noches de arriendo. Los costos corresponden al valor por persona multiplicado por el total de estas. Así, se obtiene que la utilidad sería de \$37.230, \$43.640 y \$51.460 para los departamentos tipo A o B, C y D respectivamente. Si a esta utilidad se le restan los costos marginales de la familia que usa el Centro Recreacional gratis, se obtienen utilidades totales que van desde los \$24.660 a los \$38.890, dependiendo del tipo de cabaña.

Sin embargo, si se considera que un socio asiste 2,2 veces promedio al Centro Recreacional en su vida, los ingresos se deben multiplicar por este valor para calcular cuánto aportaría que un socio conozca el Centro Recreacional y sea retenido esta cantidad de veces. De esta manera las utilidades totales serían de \$69.336, \$79,248 y \$88.072 para los departamentos tipo A o B, C y D respectivamente.

A. VACACIONES DE INVIERNO

La Tabla 17 muestra el número de arriendos con respecto a la cantidad de noches arrendadas y el porcentaje que este implica para las vacaciones de invierno de los últimos 6 años. Prohibiendo el ingreso de las familias sin el socio, el 71% de los afiliados que arrendó durante este periodo lo hizo solo 2 o 3 días.

Debido a que el 16 de julio es feriado y, en 2018, se produce un feriado largo de tres días, es probable que los socios arrienden por todo este festivo. Así, se propone una promoción “5x4” (llévese una noche gratis desde el pago de 4) de manera de incentivar que los socios paguen una noche más (la estadía promedio es 3,13 en vacaciones de invierno) y se les regale otra.

Para el caso que se junten cuatro días debido al interferiado (que el 16 de julio sea martes o viernes), se propone la misma promoción para que los socios pasen todo el feriado en el Centro Recreacional. Por otro lado, si no se forma un fin de semana largo, entonces se aconseja una oferta “4x3”, con la misma lógica anterior.

Noches arrendadas	2012		2013		2014		2015		2016		2017		Promedio
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	%
2	11	41%	5	26%	9	39%	5	26%	13	48%	4	31%	35%
3	9	33%	11	58%	4	17%	5	26%	11	41%	5	38%	36%
4	4	15%	2	11%	6	26%	5	26%	1	4%	3	23%	17%
5	3	11%	1	5%	3	13%	1	5%	1	4%	1	8%	8%
6 o más	0	0%	0	0%	1	4%	3	16%	1	4%	0	0%	4%
TOTAL	27		19		23		19		27		13		100%
Días Feriados	3		4		1		4		0		0		

TABLA 17: NOCHES ARRENDADAS DURANTE VACACIONES DE INVIERNO, EN EL TIEMPO.

B. VACACIONES DE FIESTAS PATRIAS

Para las Fiestas Patrias, la cantidad de días arrendados varía con respecto al número de feriados de cada año. En la Tabla 18 se observa el porcentaje de socios que arriendan por noches con respecto a la cantidad de feriados. Así, a medida que aumenta el número de jornadas festivas, los socios arriendan más, sin embargo, esta correlación no es lineal. Por ejemplo, cuando hay 3 días feriados, un 25% arrienda más que el número de festivos, pero cuando son 4 días de descanso, esta tasa disminuye al 14%.

Noches arrendadas	Número de feriados por año		
	2015, 2016	2014, 2017	2012, 2013
	3	4	5
2	31%	28%	20%
3	43%	30%	25%
4	17%	27%	15%
5	0%	7%	31%
6 o más	9%	7%	9%
Estadía promedio	3,26	3,43	3,85

TABLA 18: NOCHES ARRENDADAS CON RESPECTO AL N° DE FERIADOS PARA FIESTAS PATRIAS

Se propone realizar la promoción 5x4 (una noche gratis desde el pago de 4) cuando haya 3 y 4 feriados. Sin embargo, para los 5 festivos (como el 2018), se aconseja que la oferta regale una noche desde el pago de 5 noches, fomentando que los afiliados disfruten todas las fiestas en el recinto.

Para los no afiliados no se realizarán campañas promocionales debido a que no son el foco de Bienestar del Personal.

5.1.6 DIFUSIÓN

A continuación, se presentan los distintos canales con los que se mantendrá comunicación con los socios y varias propuestas que ayudan a reducir el número de personas que no sabe que existe el Centro Recreacional.

En la Encuesta de Percepción, un 25,8% de las personas que habían escuchado hablar del Centro Recreacional pero que no lo habían visitado, no había arrendado porque la información de este era insuficiente. Por este motivo, mejorar los canales de comunicación y transmitir la propuesta de valor es vital para que esa proporción de socios pase de la “conciencia” a la “consideración”.

A. CORREO ELECTRÓNICO

Los recordatorios, noticias y promociones se enviarán por mail. Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, hay socios que no especificaron un mail a la hora de entregar sus datos, no tienen acceso a un computador o simplemente ignoran los mails de Bienestar, por lo tanto, se propone realizar un levantamiento de datos personales, que se detallará en la siguiente sección.

También se sugiere adjuntar en el mail algún afiche de las promociones o imágenes del Centro Recreacional creadas por la memorista (Ilustración 3) para hacer más atractivo el mensaje ya que un correo electrónico que solo contenga texto podría ser muy monótono.

El correo electrónico aumentará el nivel de consideración por el Centro Recreacional y de compra al ofrecer las promociones. Dado que no se pudo realizar el embudo de compra, es difícil estimar el impacto de esta medida. Sin, embargo, el costo sería cero.

Para el envío de los correos electrónicos, la encargada del Centro Recreacional, junto a la Jefa de Bienestar del Personal, redactan el mail que se enviará a los socios. Esta última manda la información a la Dirección de Comunicaciones, dependiente de la Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones quienes deben verificar el contenido del mail. Una vez aprobado, estos lo remiten a la Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DSTI) donde se envía a todos los socios de Bienestar del Personal.

B. AFICHES

Para diversificar la forma en que se llega a los socios de Bienestar y aumentar la conciencia por este (el primer eslabón del embudo de compra) se propone la publicación de afiches en las oficinas de Bienestar de las distintas facultades, en paneles de uso exclusivo de los trabajadores y otros sitios frecuentados por grandes cantidades de funcionarios de la Universidad de Chile como cafeterías, laboratorios o edificios de oficinas como Torre 15.

Como se mencionó en la sección de Antecedentes, en las oficinas de Bienestar hay una hoja con información del Centro Recreacional no actualizada y afiches dañados y poco llamativos pegados en los paneles. Se propone modificar el documento con información por uno más atractivo, y que, realmente, presente la propuesta de valor del recinto.

En consecuencia, durante mayo de 2018, se diseñaron tres nuevos modelos de carteles (Ilustración 3) que reemplazaron a los antiguos, los que cuenta con información de contacto, la dirección del sitio web e imágenes que ilustran las instalaciones del recinto.



ILUSTRACIÓN 3: AFICHES PUBLICADOS EN PANELES MURALES DE LA U. DE CHILE.

En caso de que se deseen renovar los afiches, el Consejo Administrativo debe aprobar un presupuesto para el costo de las impresiones el año anterior. Una vez listo esto, la encargada del Centro Recreacional es la responsable de realizar los afiches.

La memorista entregó a la encargada del Centro Recreacional el archivo digital de los carteles para actualizarlos, por lo que ella (o quien ella derive) podría editar fácilmente los documentos. Luego, debe enviar al proveedor con el que Bienestar del Personal trabaja "Print Medios" quienes trabajan por convenio marco.

Finalmente, la encargada debe retirar los afiches y entregárselos al representante itinerante (administrativo de Bienestar dedicado a visitar cada día un campus de la Universidad de Chile) para que este los pegue en los paneles de Bienestar de las distintas facultades y paneles de uso exclusivo de funcionarios.

C. FOLLETOS

En el año 2017, Bienestar del Personal imprimió trípticos con todos los beneficios que ofrecen, incluyendo al Centro Recreacional, pero estos nunca fueron repartidos a los socios.

Se realizaron folletos exclusivos del recinto (Ilustración 4) que muestran su propuesta de valor, el detalle de sus instalaciones, precios, modo de pago y contacto para reserva. Se propone entregarlos a los socios que acudan presencialmente a la oficina de Bienestar del Personal a realizar algún trámite (bonificaciones médicas, préstamos, retiro de la tarjeta de Navidad en caso de los jubilados, etc.). En ese momento, el personal administrativo deberá regalar ambos folletos y hacer énfasis en las instalaciones del Centro Recreacional. Además, el representante itinerante los llevará a las unidades de Bienestar de las distintas facultades de la Universidad para que sean entregados a los socios que los visiten.

CENTRO RECREACIONAL "DR. ENRIQUE PARIS" EL QUISCO

EXCLUSIVO PARA SOCIOS

31 DEPARTAMENTOS **2** PISCINAS (NIÑOS Y ADULTOS)

6 QUINCHOS **1** MULTICANCHA

1 SALÓN DE EVENTOS **1** SALA DE JUEGOS

ESTACIONAMIENTOS AL INTERIOR

A menos de 10 minutos de la playa caminando.

Servicio de seguridad 24/7.

Abierto todo el año



CARACTERÍSTICAS DE LOS DEPARTAMENTOS

Tipo	Capacidad máxima	Características
Tipo A	3 personas	2 camas de 1 plaza y 1 futón
Tipo B	3 personas	1 cama matrimonial y 1 futón
Tipo C	5 personas	1 cama matrimonial, 1 cama de una plaza y 1 futón
Tipo D	6 personas	1 cama matrimonial, 3 camas de una plaza y 1 futón

VALORES

Tipo	Temporada Baja	Temporada Alta
Tipo A	\$24.900	\$29.500
Tipo B	\$24.900	\$29.500
Tipo C	\$30.200	\$34.800
Tipo D	\$38.300	\$44.800

MODALIDAD DE PAGO

- En efectivo en las oficinas de Bienestar o por transferencia bancaria.
- Descontado en cuotas mediante una Orden de Compra (para socios con capacidad de endeudamiento), en Bienestar o con el representante itinerante

RESERVA

 BIENESTAR.PERSONAL@UCHILE.CL
 MBARRERA@UCHILE.CL
 +562 2978 2089 / 2236 / 2020

**ILUSTRACIÓN 4: FOLLETO DEL CENTRO RECREACIONAL.
(ELABORACIÓN PROPIA).**

Para aumentar la conciencia por el Centro Recreacional, se aconseja que el representante itinerante identifique a los socios de cada unidad y le entregue los folletos a cada uno.

Los socios están clasificados la unidad y servicio al que pertenecen en las bases de datos por lo que es muy fácil saber dónde se encuentra cada uno. El administrativo debe elegir una unidad de la facultad que visitará ese día y a un servicio de esta para entregar los folletos a los socios o a algún representante como un conserje o secretaria.

El representante itinerante (quien no tiene tanta carga laboral durante sus visitas) entregaría, progresivamente, todo el material de manera ordenada hasta llegar a toda la comunidad. De esta manera, Bienestar se asegura que cada uno de los afiliados contactados conozca el Centro Recreacional, aunque sea de nombre.

El costo de estos folletos es de \$73, lo que equivale a un gasto total de \$575.607 para entregar a los 7.885 socios activos de la Universidad (al 2018). Bienestar ya mandó a imprimir 2000 de estos para entregar en la oficina de Bienestar y los eventos.

Con respecto a los jubilados, se propone entregar ambos folletos (uno general y el del Centro Recreacional) en las dos actividades que se realizan con ellos: Fiestas Patrias y Navidad, de manera de acercarlos a la comunidad.

Todo el proceso del diseño hasta la impresión de los folletos es igual a la ya mencionada para los afiches.

D. LIQUIDACIÓN DE PENSIÓN

Los jubilados no visitan las dependencias de la Universidad de Chile y, en general, no utilizan el correo electrónico, menos aún, el mail institucional por lo que se debe buscar otra vía para contactarlos.

Bienestar del Personal puede escribir un mensaje de 60 caracteres en la liquidación de pensión de los socios jubilados de manera gratuita. Este sistema es utilizado solo dos veces al año para avisar sobre el retiro de la tarjeta de Navidad a las oficinas de Bienestar.

Se plantea utilizar más este sistema con el objetivo de recordarle a los jubilados que existe el Centro Recreacional y que tiene promociones. Se sugieren mensajes como: “Por abril, una noche gratis en Centro Recreacional, El Quisco” o “Pasa el Año Nuevo en Centro Recreacional, llama al 2978 2089”.

La encargada del Centro Recreacional es quien debe enviar el mensaje al Instituto de Previsión Social (IPS).

E. SITIO WEB

Se plantea mejorar la página web dando a conocer la propuesta de valor y los atributos más apreciados por los socios como la cercanía del recinto a la playa y su seguridad.

La Dirección de Servicios de Información y Bibliotecas (SISIB) le realizó una capacitación a la Jefa de Bienestar del Personal para que pudiera realizar modificaciones al sitio web de manera más expedita. Así, los cambios propuestos para la página deben ser autorizados y realizados por la Jefa de Bienestar.

A continuación, se desglosan las propuestas de mejora para el sitio web abarcando las imágenes del Centro Recreacional, la información disponible y las noticias de la unidad de Bienestar del Personal.

○ *IMÁGENES*

La página web del Centro Recreacional solo cuenta con 6 imágenes (al mes de mayo de 2018) las cuales son muy pequeñas y no demuestran la propuesta de valor del recinto. Existe solo una foto de la piscina, donde no se aprecia la piscina de niños, ni las reposeras, cancha, juegos o salón.

Se propone la renovación de las fotos actuales por unas de mejor calidad que muestren todas las instalaciones del recinto e imágenes del Centro Recreacional durante el verano que muestren los momentos de descanso y diversión de los socios, las actividades recreativas y las decoraciones del salón para Fiestas Patrias o Año Nuevo.

Para esto, el periodista que trabaja en la unidad debe visitar el Centro Recreacional durante un día de enero para fotografiar las instalaciones durante la mañana (de manera que no estén ocupadas) y, en la tarde, capturar los momentos familiares en la piscina.

○ INFORMACIÓN DISPONIBLE

En la Ilustración 5 se exhibe parte de la presentación del Centro Recreacional que se muestra en su web: se menciona que se debe llenar la ficha de inscripción para acceder al beneficio exclusivo para socios, sin embargo, este requisito es solo para el periodo de verano, lo que no se indica. Tampoco se detalla el proceso de reserva de forma simple y rápida para los socios, lo que dificulta a los afiliados que nunca han arrendado.

Tarifas y postulación

Si usted está interesado(a) en visitar y disfrutar del **Centro Recreacional y Cultural "Dr. Enrique Paris"** de Bienestar de la Universidad de Chile, **ubicado en El Quisco**, a continuación encontrará los aranceles y en archivos adjuntos las fechas de postulación, y la Ficha de Inscripción, que debe descargar y completar para acceder a este beneficio.

Los valores publicados corresponden al tipo de departamento y capacidad de ocupantes

- Temporada Baja: 13 de Marzo al 14 de Diciembre (No incluye vacaciones de invierno ni feriados especiales)
- Temporada Alta: 15 de Diciembre al 12 de Marzo (Vacaciones de invierno y feriados especiales)

Los departamentos se encuentran equipados con refrigerador, cocinilla, calefactor eléctrico, lavaplatos, loza y utensilios básicos de cocina. Ropa de cama (Solo frazadas y cubrecamas).

Todos los departamentos consideran el futton como una cama. El Centro cuenta con: Piscina para adultos y otra para niños, algunos juegos infantiles, mesa de ping-pong y taca-taca, multicancha, quinchos para asados, T.V. Cable.

ILUSTRACIÓN 5: INFORMACIÓN DEL SITIO WEB DEL CENTRO RECREACIONAL A JUNIO DE 2018

Se propone:

- Reemplazar la ficha de inscripción por un formulario online. Esto se detalla en la sección "Plan de Operaciones".
- Actualizar la página web frecuentemente, publicando el formulario de inscripción del periodo de verano desde el mes de diciembre a enero.
- Reemplazar la frase "feriados especiales" por "feriados largos" ya que la primera expresión es muy ambigua y no declara expresamente los cobros del Centro Recreacional. Es importante mostrar transparencia en los valores frente a los socios ya que genera más confianza entre la Administración y los afiliados, un punto fundamental en la misión de declarada anteriormente. Bajo la misma temática, se propone añadir un calendario desplegable que diferencie por color los días de las distintas temporadas, cuyos cobros son diferentes.
- Agregar una sección para el salón de eventos con su capacidad, fotografías y precios de acuerdo con el tipo de cliente. En el Anexo 8 se encuentra una propuesta para ser agregada al sitio web.

- Modificar el título de la sección “Tarifas y postulación” por “Tarifas y proceso de reserva”. La propuesta completa de las modificaciones se observa en el Anexo 9.

○ NOTICIAS

Esta sección solo cuenta con 3 noticias del año 2017 y una de 2018 (a junio de 2018). Se aconseja actualizar el sitio para informar de las fechas y plazos de los procesos de reserva para el periodo de verano, las nuevas modalidades de pago (representante itinerante y transferencia), las grandes mantenciones y renovación de equipamiento que está haciendo Bienestar y las promociones que se realizarán durante el año junto a los afiches, entre otros.

5.2. ARRIENDO DEL SALÓN DE EVENTOS

El salón de eventos cuenta una cocina equipada y tiene capacidad para 200 personas (112 personas con mesas) para la realización de seminarios, capacitaciones, fiestas de cumpleaños, matrimonios, etc. La sala de juegos tiene una capacidad de 40 personas y está disponible para capacitaciones o reuniones pequeñas.

Ambos salones pueden arrendarse a personas naturales o empresas, sin embargo, hay problemas de facturación con instituciones privadas debido a que la razón social de Bienestar del Personal está categorizada como “sin fines de lucro” impidiendo la entrega de facturas a las empresas por la actividad de “arriendo”, por lo tanto, este no se ha podido utilizar durante el 2018.

Por este motivo, la abogada y la Encargada de Finanzas de Bienestar están trabajando por cambiar la razón social. Una vez que esto esté listo, se podrá ofrecer el arriendo del recinto para organizaciones externas e, incluso, incorporarlo en Mercado Público para llegar a un mayor público.

Por otro lado, Bienestar del Personal se encuentra gestionando la compra de un proyector, telón, notebook, sistema de audio y contratación de wi-fi para mejorar el servicio en la sala de juegos. Se propone la misma adquisición para el salón de eventos.

Cada vez que el salón de eventos sea arrendado por cualquier tipo de cliente, se pretende enviarles una encuesta similar a la de satisfacción para los socios, con el fin de conocer las fortalezas y debilidades del arriendo desde el proceso de reserva hasta el retiro.

5.2.1 PISCINA

Se propone un servicio que incluya ambas piscinas, camarines, cancha y salón. Ideado para paseos de curso, empresas o fiestas de cumpleaños. Se pone a disposición el salón de eventos para comer o realizar actividades bajo techo, la piscina y cancha con los camarines. Estas instalaciones se podrán arrendar durante los días en que no haya reservas de socios.

Para promocionarlo, la encargada del Centro Recreacional deberá entablar comunicación con la Jefa del área de educación y deporte para contarles del recinto y la posibilidad de que los colegios de la zona puedan hacer sus paseos de curso ahí o para arrendarlo durante el año para clases deportivas en la cancha o áreas verdes. En caso de que la administrativa de Bienestar deba visitar El Quisco, tendrá que gestionar un cometido funcionario²⁴ para el reembolso de los gastos.

Para entregar este servicio de manera segura, se propone ofrecer opcionalmente la contratación de un salvavidas por el día. Lo ideal es que tenga credencial de salvavidas, sin embargo, debido a la poca oferta de estos,²⁵ se proponen estudiantes de pedagogía en educación física que hayan aprobado el ramo de primeros auxilios (en general de segundo año) o alguien que acredite sus conocimientos en natación y haya aprobado algún curso formal de primeros auxilios, por ejemplo, un estudiante de enfermería que pertenezca a la rama de natación de la Universidad.

5.2.2 SERVICIO DE BANQUETERÍA

Adicional al arriendo del salón de eventos, se ofrecerá un servicio de alimentación: desayuno, coffee break y almuerzo. Se buscará a un proveedor local que pueda despachar el alimento al Centro Recreacional, caliente la comida en caso de ser necesario y la sirva a los asistentes.

A continuación, en la Tabla 19, se encuentran posibles proveedores y sus valores para desayuno, coffee break y almuerzo.

Nombre	Desayuno	Coffee Break	Almuerzo	Cóctel
Amor Sazón	4.500 – 5.500		12.000 - 18.000	12.000 - 18.000
Eventisa	5.850 (Buffet)	3.500 – 6.800	12.000	4.000 - 9.700
Los Cordoveses	\$19.500 desayuno y almuerzo			
Dolce Paladar	2.975 – 5.355	2.975 – 5.355	15.350	

TABLA 19: OFERTA DE BANQUETERAS Y SUS VALORES

El servicio de alimentación puede cobrarse dentro del paquete de arriendo, por lo que Bienestar deberá pagarle al servicio de alimentación. De esta manera, el contrato debiese ser por Mercado Público si supera las 3 UTM. Dolce Paladar y Eventisa están presentes en esta plataforma por lo que pueden contratarse fácilmente por convenio marco.

Si el cliente quisiera otro proveedor, Bienestar harías las gestiones para el pedido, pero sería este quien le pague directamente a la banquetera.

²⁴ El Decreto N° 34 de la U. de Chile otorga a los funcionarios el derecho a percibir viáticos, pasajes u otros, en los casos de comisión de servicios y cometidos funcionarios, norma que hace posible el reembolso de pasajes utilizados en el traslado y los gastos de locomoción u otros en que incurra el funcionario con ocasión del cumplimiento del cometido, previa acreditación de ellos mediante pasajes y boletos.

²⁵ Portal Inmobiliario. 2005. A partir de este año, condominios con piscina deben contar con salvavidas. El Mercurio. <<https://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticialD=3876>>

5.2.3 ALOJAMIENTO

Algunas empresas realizan seminarios o reuniones de más de un día, por lo que se ofrece el servicio de alojamiento para los asistentes a la actividad. Las cabañas se compartirán entre los trabajadores de la empresa de manera de minimizar el número de cabañas arrendadas, es decir, se dará prioridad a las cabañas tipo D (5 personas), luego a las C (3 personas) y, finalmente, a las tipo A y B (2 personas). La capacidad máxima del recinto (sin utilizar el futón) es de 93 personas por día.

Cabe destacar que, para los eventos con alojamiento, la administración del Centro Recreacional deja las camas hechas para los clientes, entrega toallas y deja a disposición artículos de aseo como jabón y papel higiénico.

5.2.4 PRECIOS

Como se mencionó en la sección de “Antecedentes” los valores de arriendo para el salón de eventos son por persona y solo está establecido el arriendo para dos días con servicio de alimentación incluido.

Al analizar la oferta de salones de eventos del Litoral Central, se aprecia que los valores son muy bajos y que, en general, se paga por arriendo del salón y no por persona. Al calcular el precio para 40 personas (capacidad de la sala de juegos) en el Centro Recreacional y en la competencia, siempre es más conveniente otro salón.

Para una empresa externa, el salón de la U. de Chile tiene un valor de \$85.000 por persona. Considerando \$60.000 por el servicio de alimentación para dos días, quedarían \$25.000 para el arriendo del salón (dos días) y el alojamiento, lo que implica un valor de un millón de pesos para 40 personas.

En la Tabla 20 se analiza la diferencia de precio con los salones de Huaillemu Norte y Sur (El Quisco) y La Araucana (Las Cruces). Se aprecia que un cliente puede ahorrarse hasta \$480.000 si elige el salón de La Araucana versus el del Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris”. El resto de los recintos comparados también son más económicos.

	C.R. Dr. Enrique Paris	Huaillemu Norte	Huaillemu Sur	La Araucana
Valor del alojamiento + reserva (por 2 días para 40 personas)	\$1.000.000	\$360.000 + alojamiento	\$240.000 + alojamiento	\$120.000 + alojamiento
Dinero para alojamiento (si se iguala el costo total al del CVEQ, por persona) $\left(\frac{1.000.000 - \text{valor reserva}}{40} \right)$		\$16.000	\$19.000	\$22.000
Diferencia. Asumiendo el valor del alojamiento de \$10.000 por persona (por lo visto en “Oferta”)		\$6.000	\$9.000	\$12.000
Diferencia total para 40 personas		\$240.000	\$360.000	\$480.000

TABLA 20: COMPARACIÓN DE PRECIOS PARA EL ARRIENDO DE SALONES DE EVENTOS

Se sugiere separar los precios por servicio: arriendo del salón, alojamiento y servicio de alimentación, de manera de tener toda la combinación de productos establecida y poder entregarla de manera rápida a los posibles clientes. Además, se aconseja reducir los precios para poder competir en el mercado.

En la Tabla 21 se observan los diferentes precios propuestos para los distintos tipos de clientes y servicios. Se considera el salón grande asumiendo una situación donde Bienestar del Personal haya instalado un aislante para los ruidos de la cocina.

Servicio	Para socios	Para la U. de Chile	Para externos
Salón grande (200)	\$ 50.000	\$80.000	\$120.000
Sala de juegos (40)	\$ 30.000	\$50.000	\$60.000
Alojamiento (por persona)	\$7.000	\$7.500	\$8.000

TABLA 21: PRECIOS PARA EL SALÓN DE EVENTOS DE ACUERDO AL TIPO DE CLIENTE

El servicio de alimentación será cotizado por Bienestar del Personal y presentado al cliente para que este decida qué comidas desea.

Con respecto al arriendo de las instalaciones exteriores para paseos de curso, los valores de servicios similares, con piscina, juegos y áreas verdes, van desde los \$3.500 a los \$6.250 por persona en recintos a las afueras de Santiago y la V Región.

Se propone cobrar igual que un evento para externos, es decir, \$120.000. En caso de que deseen contratar al salvavidas, se agregaría el costo de este (\$20.000 diarios) y el costo del transporte de él en caso de que el trabajador sea de Santiago, lo que daría un total aproximado de \$155.000.

5.2.5 DIFUSIÓN

A. SOCIOS

Para informar a los socios, se enviará un mail que mencione las características del lugar y su disponibilidad para cumpleaños, matrimonios, seminarios u otras reuniones junto a los valores, posibilidades de pago, método de reserva, etc. Este debe redactado por la encargada del Centro Recreacional y la Jefa del Bienestar del Personal lo enviará a la Dirección de Comunicaciones para su aprobación.

Además, se colocará un afiche tamaño doble carta en el salón de eventos del Centro Recreacional para informar a las personas que asistan durante sus vacaciones, que es posible arrendar el salón para sus actividades personales, paseos de curso, etc. Toda la gestión de los afiches está a cargo de la encargada del Centro Recreacional al igual como se mencionó en la sección anterior. Cuando la administrativa visite el recinto, deberá llevar los carteles para pegarlos.

B. UNIVERSIDAD DE CHILE

En el caso de arriendos del salón para la Universidad, se enviará un mail a cada uno de los jefes de departamentos, institutos y centros de investigación del plantel informando sobre el salón de eventos del Centro Recreacional, su propuesta de valor, precio, disponibilidad de alojamiento y valor del servicio de alimentación, entre otros. De esta manera, los encargados de la gestión de reuniones dentro de cada unidad de la Universidad, tendrá presente el CVEQ al momento de requerir un lugar para capacitaciones, seminarios u otros.

Para implementar esta medida, se propone levantar una base de datos con los mails de las secretarías principales de cada uno de los servicios de la Universidad de Chile. Se puede utilizar el sitio web "<http://www.blancas.uchile.cl/index.php>" donde se encuentra el mail y anexo de cada funcionario.

Una vez levantada la base de datos, la encargada del Centro Recreacional redactará el contenido del correo electrónico y adjuntará un afiche del salón de eventos con sus precios, características, equipamiento y forma de pago. La Jefa de Bienestar lo remitirá a la Dirección de Comunicaciones.

Por otro lado, propone realizar reuniones en Santiago y en el Centro Recreacional, con degustación del menú, con las asociaciones de funcionarios, quienes incentivan actividades de capacitación, reunión y recreación entre los trabajadores de la Universidad.

Para esto, la encargada del Centro Recreacional tiene que tomar contacto con los directivos de las distintas asociaciones de funcionarios, reunirse con ellos, contarles de la propuesta de valor del Centro Recreacional y dejarlos invitados a visitar gratuitamente las instalaciones en El Quisco y el menú. Esta actividad estaba planeada para el 2018, pero por motivos de fuerza mayor fue cancelada, por lo que aún está el presupuesto.

C. ORGANIZACIONES EXTERNAS

Una vez que la razón social de Bienestar del Personal sea modificada y permita la facturación por el arriendo del salón, se realizará un levantamiento de datos de posibles clientes: sindicatos de instituciones, empresas dedicadas a la organización de capacitaciones, áreas de recursos humanos de distintas organizaciones, etc. Esta búsqueda será responsabilidad de la encargada del Centro Recreacional y podrá derivarla a las personas que están a su cargo. Se propone comenzar la búsqueda en internet para recopilar mails y teléfonos.

Luego, la encargada del Centro Recreacional deberá enviar los mails informativos como los ya mencionados. Si llegan respuestas o interés por empresas, se sugiere llamar por teléfono y realizar reuniones personales con los posibles clientes.

La idea es enviar los mails a principio del mes de noviembre, cuando las empresas buscan lugares para hacer los paseos de fin de año. Además, se deberán reenviar los

correos a mitad de año para recordar la disponibilidad del recinto para reuniones y capacitaciones.

5.3. PLAN DE SEGUIMIENTO

Un plan de marketing completo debe incluir un plan de monitoreo y evaluación constante con el fin de poder responder eficientemente al comportamiento del consumidor. Este seguimiento sirve para estudiar lo que se ha hecho bien hasta ese momento, analizando las estrategias con resultados positivos que promueven el cumplimiento de los objetivos, y lo que hay que mejorar, revisando las metas que no se han logrado y sus causas.

De esta manera, se propone un plan de seguimiento mensual para monitorear constantemente el plan de marketing y poder tomar acción al corto plazo. Además, se plantea un plan anual que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos cada año por el Consejo Administrativo, con el fin de poder actuar frente a las dificultades y fijar lineamientos estratégicos para el año siguiente.

Las métricas descritas para las evaluaciones tanto en el plan mensual como anual necesitarán de nuevos campos en el software de reserva que utiliza Bienestar del Personal para registrar un arriendo. El detalle de estos se encontrará en el plan operacional.

5.3.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Dadas las ideas presentadas, se sugiere modificar la actual encuesta, agregando las siguientes preguntas a las personas que arrienden entre los meses de enero y febrero:

Con respecto al servicio de alimentación:

- En caso de haberlo utilizado, aproximadamente, ¿cuántas veces lo hizo?
- ¿Con qué nota lo calificaría (del 1 al 7)?

Con respecto a las actividades recreativas:

- ¿Participó en alguna de ellas?
- ¿Con qué nota las calificaría en general (del 1 al 7)?
- ¿Cuál fue su favorita?

Se mantendrá la sección de comentarios, por lo que ahí se podrán anotar las observaciones con respecto a estos dos nuevos servicios.

5.3.2 EVALUACIÓN MENSUAL

Se propone que la encargada del Centro Recreacional o la Jefa de Bienestar del Personal realice evaluaciones mensuales que serán presentadas en cada reunión del Consejo Administrativo de Bienestar del Personal, los primeros martes de cada mes. La

responsable de esta labor será la jefa de la unidad de Bienestar. Este monitoreo se comparará con los dos años anteriores y presentará las siguientes métricas:

- Monto recaudado mensual y acumulado por arriendo de departamentos: el primero se obtiene de la suma de todos los arriendos realizados en ese mes y el acumulado, sale de la suma de la recaudación mensual de los meses anteriores, incluyendo el actual.
- Gastos mensuales y acumulados: los primeros se obtienen de la contabilidad (la contadora de Bienestar del Personal es la responsable de esos datos), sumando todos los gastos del mes. El acumulado se calcula sumando los egresos de todos los meses hasta el actual.
- Número de noches arrendadas a nivel mensual y acumuladas: se debe crear el indicador del número de noches reservadas por cada arriendo y sumar el total por mes.
- Número de eventos realizados en el salón a nivel mensual y acumulado: La encargada del Centro Recreacional o la contadora deben llevar registro del número de eventos realizados por mes.
- Ingreso por salón de eventos a nivel mensual y acumulado: se pueden revisar estos valores en las facturas realizadas por concepto de arriendo del salón con la contadora de Bienestar.

Además, en esta reunión, Bienestar del Personal deberá resaltar las acciones que tuvieron buenos resultados y presentar las acciones a seguir en el corto plazo en caso de que sean negativos.

5.3.3 EVALUACIÓN ANUAL

Se propone que Bienestar del Personal realice un informe con una evaluación anual. Esta información también servirá para la Cuenta Pública que debe realizar esta unidad cada año.

Debido a que la unidad de Bienestar no cuenta con programas estadísticos complejos ni hay manejo de estos, se propone trabajar con Excel para desarrollar las métricas mencionadas anteriormente en la “evaluación mensual”, además de:

- Número de socios que asistieron por primera vez durante el año: para poder obtener esta métrica, se debe cruzar la base de datos del año actual con los arriendos históricos (que no incluya el año actual). Los datos del año actual que no crucen corresponden a los socios que asisten por primera vez al Centro Recreacional.

Para poder realizar este cálculo en Excel, se deben ubicar los datos del año en una hoja y los datos históricos en otra. En los datos actuales se agrega una columna con la fórmula “BUSCARV”, donde el valor buscado es el rut del año

actual, la matriz buscada son los datos históricos y el índice sería “1”. Los valores “#N/A” corresponden a los socios que asisten por primera vez.

- Número de personas distintas que utilizó el Centro Recreacional: Esta métrica se puede realizar con Excel: ubicando la lista de todos los arriendos del año y utilizando la función “Quitar duplicados” (de la sección “Datos”) con respecto al RUT. Luego, se deben contar el número de filas que quedan.
- Número de socios distintos que utilizó el Centro Recreacional: Esta métrica se calcula igual que en el caso anterior: se toman los datos sin los duplicados y se hace un filtro, desmarcando la sección “funcionarios no socios”.
- Tasa total de afiliados que asistieron: se obtiene dividiendo la métrica anterior “número de socios distintos que utilizó el Centro Recreacional” por el total de socios inscritos.
- Ingresos por línea de negocio (arriendos y salón de eventos): Corresponden a los ingresos acumulados de arriendo y del salón de eventos calculados en la evaluación mensual del mes de diciembre.
- Utilidad anual: se calcula con la suma de los ingresos por línea de negocios menos los gastos acumulados, obtenidos en la evaluación mensual de diciembre.
- Desglose de los gastos en las categorías administración, electricidad, agua, gas, otros gastos básicos (TV cable, teléfono, internet), contribuciones, mantenciones y otros: Contabilidad de Bienestar del Personal tiene el detalle de cada uno de los gastos que se realiza para el Centro Recreacional, por lo que se deben sumar los pagos de acuerdo a su naturaleza para poder categorizarlos.
- Segmento de clientes (socios activos, funcionarios no socios, jubilados y familias del socio): Al calcular el número de socios distintos que utilizó el Centro Recreacional, se mantiene la columna con la clasificación del arrendatario, por lo que, al filtrar por cada uno de ellos, se pueden contar.
- Resultado de las encuestas de satisfacción por frecuencia de arriendo (primera vez que asisten, entre 2 y 5 veces y más de 5 veces): estas encuestas se deben digitar por completo, separándolas en distintas hojas de acuerdo a la frecuencia y calculando el promedio de cada una de las preguntas realizadas.
- Promociones realizadas en el año y número de socios que se vieron beneficiados por estas: la encargada de Bienestar del Personal debe dejar constancia por escrito de las promociones que se realizan durante el año. Para obtener el número de socios que se vieron beneficiados, se debe agregar un indicador en el registro que indique si al arrendar el socio se vio beneficiado con alguna promoción. Luego, solo se deben sumar los “1” de esa columna, para la totalidad de los arriendos (con los datos sin quitar los duplicados).

En este mismo informe, Bienestar del Personal deberá presentar los objetivos para el año siguiente y acciones concretas para mejorar o mantener las métricas evaluadas.

Cada año se debe efectuar una asamblea anual de socios para rendir la cuenta pública de la gestión anual y de la marcha general de Bienestar del Personal. En este documento se incluyen algunos datos del Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” como los ingresos, egresos, monto de inversión, futuros arreglos, número de socios que utilizaron el recinto y número de eventos que se desarrollaron durante el año. Por lo tanto, la evaluación anual ya mencionada servirá para poder completar la información del CVEQ en la cuenta pública y entregar más detalles a los socios de lo que pasa con el recinto.

6. PLAN OPERACIONAL

En esta sección se proponen algunas modificaciones al plan operacional y al reglamento de manera que la gestión esté alineada y sea consecuente con el plan de marketing y el plan estratégico, incluida su misión y visión entorno al Centro Recreacional, manteniendo siempre el foco en mejorar la experiencia del consumidor para aumentar la demanda del recinto ya que, como mencionó Sean Ellis, "el impulsor más poderoso del crecimiento es el boca a boca de los clientes felices".²⁶

6.1. PROCESO DE RESERVA

El proceso de reserva actual no aprovecha al máximo los recursos de los que dispone, como el representante itinerante, el sitio web y toda la tecnología que hay hoy en día.

De acuerdo con la Encuesta de Percepción, un 3% de las personas que dejaron de visitar el Centro Recreacional lo hicieron por el proceso de reserva. Además, un 25,17% de las personas que han oído del CVEQ, pero que no lo han visitado, no han hecho porque encuentran muy complicado el proceso de reserva.

Es por esto, que se proponen algunas mejoras en la gestión de este, que no involucran mayores costos a Bienestar del Personal, teniendo como pilar el financiamiento del recinto y mejorar la experiencia de los afiliados durante todo el servicio: desde la reserva hasta su retiro del centro.

6.1.1 MÉTODO DE PAGO NO PRESENCIAL

Actualmente, el método de reserva se realiza por mail y teléfono, mientras que el pago se debe abonar presencialmente en la oficina de Bienestar del Personal, ya sea al contado o descontado por planilla.

En la sección de "Demanda" se observó que los campus Beauchef (2,7%) y Antumapu (2,4%) tienen las menores tasas de arriendo del Centro Recreacional. Esto coincide con que este último es el campus más lejano a las oficinas de Bienestar. Para facilitar el arriendo de los afiliados más alejados, se propone agregar el método de pago por transferencia bancaria para quienes deseen cancelar al contado.

Con respecto a los socios que pagan mediante el descuento por planilla, la encargada del Centro Recreacional mencionó que esta documentación debe estar firmada por el afiliado para que se realice el descuento. El Dictamen N°48.121 de la Universidad de Chile, del 19 de agosto de 2010, menciona que "a petición escrita del empleado, podrá autorizar que se deduzcan de la remuneración de este último, sumas o porcentajes determinados destinados a efectuar pagos de cualquier naturaleza, pero que no podrán exceder en conjunto del 15% de la remuneración. Si existieren deducciones ordenadas

²⁶ Lanoue, Spencer. 2016. What is customer experience? 19 industry experts weigh in. <<https://www.usertesting.com/blog/2016/03/09/what-is-cx/>>

por el sistema de bienestar, el límite indicado se reducirá en el monto que representen aquéllas.”

Para evitar el traslado de los socios que elijan este método de pago, se propone que se pueda firmar el documento con el representante itinerante de Bienestar del Personal, quien visita cada facultad una vez a la semana. En la Figura 6 se muestra el campus que visita el representante cada día de la semana.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Campus Juan Gómez Millas	Campus Antumapu	Campus Beauchef	Campus Norte	INTA, excepto la última semana del mes, donde visita a los jubilados de Rinconada de Maipú.

FIGURA 6: CRONOGRAMA DEL REPRESENTANTE ITINERANTE

Así, el Campus Andrés Bello y Campus Norte estarían cubiertos por las dos oficinas de Bienestar del Personal que existen actualmente, y las demás facultades por el representante de la unidad.

En el caso de los no socios, estos podrán pagar en efectivo en la oficina de Bienestar del Personal o por transferencia. Sin embargo, deberán dejar una garantía para hacerse cargo en caso de daño o desperfecto al equipamiento o instalaciones. Esta garantía sería entregada al representante itinerante cuando pase por su campus o directamente en una de las oficinas.

6.1.2 SOFTWARE DE REGISTRO DE RESERVAS

El actual software donde se registran las reservas realizadas por los socios cuenta con solo ocho campos de información: RUT del socio, su nombre, número de orden, monto cancelado, fecha de ingreso, tipo de departamento (A, B, C o D), número del departamento (del 1 al 32) y comprobante de registro.

Para facilitar la evaluación de las distintas métricas mencionadas en el plan de seguimiento, se propone incorporar nuevos campos de información:

- Noches reservadas con valor de temporada alta y baja: En algunas oportunidades, se han cobrado algunos días de la reserva de un socio en temporada alta y otros en baja, dada la normativa actual. Es por esto que se propone digitar la cantidad de días de cada temporada de manera de verificar que se está cobrando en cada periodo el valor que corresponde.
- Noches reservadas totales (“noches reservadas con valor de temporada alta” + “noches reservadas con valor de temporada baja”)

- Promoción: si el socio reservó aprovechando algunas de las promociones, debería seleccionarse dentro de un listado desplegable el nombre de esta. Entre las opciones estaría: “no”, “una noche gratis”, “referidos” u otra.
- Asistentes: Para manejar la cantidad de personas que han podido aprovechar las instalaciones del Centro Recreacional, se propone dejar registro de la cantidad de personas que alojarán durante la reserva.
- Segmento de clientes: Dada la incorporación de los no socios y las familias de los afiliados, es necesario un indicador que señale la naturaleza de estos: “socio activo”, “jubilado”, “funcionario no socio”, “familia del socio”.
- Indicador de préstamo de toallas y sábanas el que consistirá en un menú desplegable que mostrará las opciones: “sábanas 1 plaza”, “sábanas de 2 plazas”, “toalla de baño”, “toalla de manos”, “juego de sábanas de 1 plaza y toallas”, “juego de sábanas de 2 plazas y toallas”.

Existe otra base de datos que se envía al Centro Recreacional para controlar el ingreso de los socios y sus acompañantes.²⁷ Esta base incluye la cantidad de asistentes que va a cada departamento con su nombre completo, edad y relación con el afiliado (cónyuge, hijo u otro). Sin embargo, este archivo no incluye la edad del socio que arrienda la cabaña.

Para Bienestar del Personal resulta complicado cruzar la base de datos con la información personal del socio con el documento de reservas, por lo tanto, se aconseja agregar al afiliado entre los acompañantes junto a su edad y su relación con el socio, la que correspondería a “socio”.

Para poder implementar esta medida, se debe enviar una solicitud a la Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DSTI), explicando detalladamente los nuevos campos que deben ser agregados y por qué se desean hacer esos cambios. La encargada del Centro Recreacional se deberá reunir con la DSTI para ajustar los requerimientos y afinar detalles. Esta unidad ingresará la solicitud y le dará prioridad de acuerdo a la importancia que presente con respecto al resto de los requerimientos y el tiempo que demorarán.

Desde que se mande la solicitud, el proceso tardará, al menos, un mes en estar lista. Una vez que hayan finalizado, la DSTI le dará aviso a Bienestar del Personal.

6.1.3 SOFTWARE DE RESERVA ONLINE

Para el periodo de verano, la reserva se realiza por el método de asignación de puntajes mediante la ficha de postulación, la que se muestra en el Anexo 3. Esta corresponde a un archivo Excel que el afiliado debe descargar, llenar con los datos de postulación y

²⁷ La base de datos de reserva se cruza con la de los acompañantes mediante los campos numero_de_registro y ID respectivamente.

enviar a Bienestar del Personal por mail, lo cual puede resultar complicado para algunos de los socios, sobre todo los jubilados.

Se propone la incorporación de un formulario de Google (o similar) que permita reservar de manera online durante la temporada alta y que facilite la labor de Bienestar. En lugar de tener más de 120 archivos Excel cada año, los cuales se deben descargar, almacenar y leer; solo habría un documento.

Se creará el formulario, se enviará por mail a los socios al momento de iniciar el periodo de postulación y se subirá al sitio web. En caso de que algún socio llene dos veces la solicitud, se mantendrá la más reciente.

También se incorporará la reserva telefónica durante este mismo periodo en caso de que un socio no tenga acceso a internet. De esta manera, la encargada del Centro Recreacional deberá ingresar en el formulario la solicitud que el afiliado le dicte telefónicamente.

Estos formularios se deberán ingresar en el software de Bienestar que otorga los puntajes y asigna las reservas priorizando a los socios que han visitado menos el recinto y a los de menores ingresos. Las modificaciones a estas reglas se detallan en la sección de "Reglamento".

Por otro lado, durante la temporada baja, la postulación es por orden de llegada, por lo que sería más conveniente un software de reserva online que indique la disponibilidad de los departamentos de acuerdo a la fecha de check-in y check-out y el número de huéspedes ingresados por el afiliado.

Se necesita un programa que pueda ofrecer un servicio con calendario desplegable, para 4 tipos de habitaciones, 31 departamentos y que las reservas puedan confirmarse o rechazarse por la administración antes de fijarlas en el calendario, de manera de rechazar a los externos.

Se buscaron distintas alternativas de softwares y se encontró un programa gratuito en el sitio Upbooking, pero no cumple con las condiciones mínimas necesarias ya que solo tiene 3 tipos de departamentos distintos. La versión pagada tiene 8 tipos de habitación y es la que se muestra en la Tabla 22, la cual detalla los principales programas del mercado y sus características.

Los programas que cumplen los requisitos mínimos necesitados (reserva previa confirmación y tipos y cantidad de departamentos) son Site Minder, Hotel Cloud, Simply Book y Avai Book. Debido a que se busca financiar el Centro Recreacional, aumentando los ingresos o reduciendo los costos, se privilegiará un software económico, proponiendo la elección del programa Simply Book.

Proveedor	Costo inicial de setup	Costo mensual	Costo anual (sin set up)	Reserva previa confirmación	Recordatorio por mail	Estadísticas globales
Site Minder https://www.siteminder.com/		\$65.568	\$786.816	SI	SI	SI
Hotel Cloud http://www.hotelcloud.cl/	\$119.000	\$45.000	\$540.000	SI	SI	No lo menciona
Reserva de alojamiento www.reservadealojamientos.com	\$ 63.325	\$22.350	\$268.200	No lo menciona	No lo menciona	No lo menciona
Ibizi https://ibizi.net		\$27.491	\$329.892	No lo menciona	No lo menciona	No lo menciona
Simply Book https://simplybook.me/		\$18.897	\$226.764	SI	SI	SI
Avai Book www.avaibook.com/motor-de-reservas/		\$11.175 + \$894 por reserva	\$325.416	SI	SI	No lo menciona
Upbooking http://ssl.upbooking.com/		\$ 3.423	\$41.076	No lo menciona	SI	No lo menciona

TABLA 22: MOTORES DE RESERVA ONLINE CON SUS PRECIOS Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS.

Para comprar este software, Bienestar debe presentar una propuesta ante el Consejo Administrativo de Bienestar del Personal y las cotizaciones. Cuando aprueben el hecho de comprar un software, se deberá contactar a la DSTI para ser asesorados en cuál elegir. Finalmente, se presentará el programa elegido ante el Consejo para aprobar la compra. Este proceso durará, al menos, 3 meses, dependiendo de la agenda del Consejo y la disponibilidad de la DSTI.

Por otro lado, la incorporación del software de reserva online a la página web de Bienestar del Personal (www.uchile.cl/bienestar), estaría a cargo de la Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DSTI). Al igual que en el caso anterior, donde se agregan nuevos campos al software interno de Bienestar, se debe enviar una solicitud a la DSTI con el detalle de los requerimientos, para proceder con las reuniones necesarias y finalizar con la solicitud realizada y el aviso a Bienestar.

6.2. LEVANTAMIENTO DE DATOS

Como se mencionó en la sección “Plan de Marketing”, para que el envío de correos electrónicos como medio de difusión sea más efectivo, se propone realizar una actualización a los datos de contacto de los socios.

Se sugiere consultar el teléfono y mail actualizado a los socios de Bienestar, cuando estos visiten alguna de las oficinas de Bienestar para realizar los trámites para las bonificaciones médicas (se realizaron 18.957 el año 2017), retiro de becas o “gift cards” de regalo, asignaciones (912 becas asignadas en 2017) o préstamos otorgados (5.861).

Para poder implementar este levantamiento de datos, se propone estandarizar los procesos de atención al público en las dos oficinas de Bienestar del Personal, comenzando cada trámite con la verificación del teléfono y mail. Si estos ya estaban registrados, se le dictará el mail y teléfono agendado al socio para corroborarlos. El socio podría dar los datos de algún familiar en caso de no contar con mail o teléfono.

Además, se pueden levantar datos en la recepción de los eventos realizados por Bienestar del Personal: la entrega de becas y celebración de Fiestas Patrias y Navidad con jubilados. En este caso, se propone ubicar una zona de registro y bienvenida a los socios en la entrada del evento para poder verificar los datos de los afiliados en un notebook que contenga las bases de datos de Bienestar descargadas.

6.3. GASTOS

Hasta el año 2016, el reajuste del pago al servicio de administración del Centro Recreacional ha sido con respecto al IPC como se menciona en el contrato, realizando el ajuste del valor durante el mes de noviembre con el IPC acumulado desde noviembre del año anterior a octubre de ese año.

Sin embargo, al realizar la licitación del año 2017, el precio aumentó a un 7,48% para los meses de mayo de 2017 a abril de 2018 y un 20,13% para los meses de enero y febrero de 2018 debido a que, a diferencia de otros años, en este contrato se acordó un precio diferido para el 2017: el valor de enero y febrero sería de \$7.448.675 y para marzo a diciembre de \$6.664.258.

En el Gráfico 18, las barras muestran el IPC acumulado (de noviembre a octubre para 2012 a 2016 y de mayo a abril para el caso de los años 2017 y 2018) versus el que fue considerado en el ajuste de precios del servicio de administración. Se observa la gran alza de precios debido a la nueva licitación. La diferencia entre el valor real y el ajustado al IPC al 2018 corresponde a \$3.692.253.

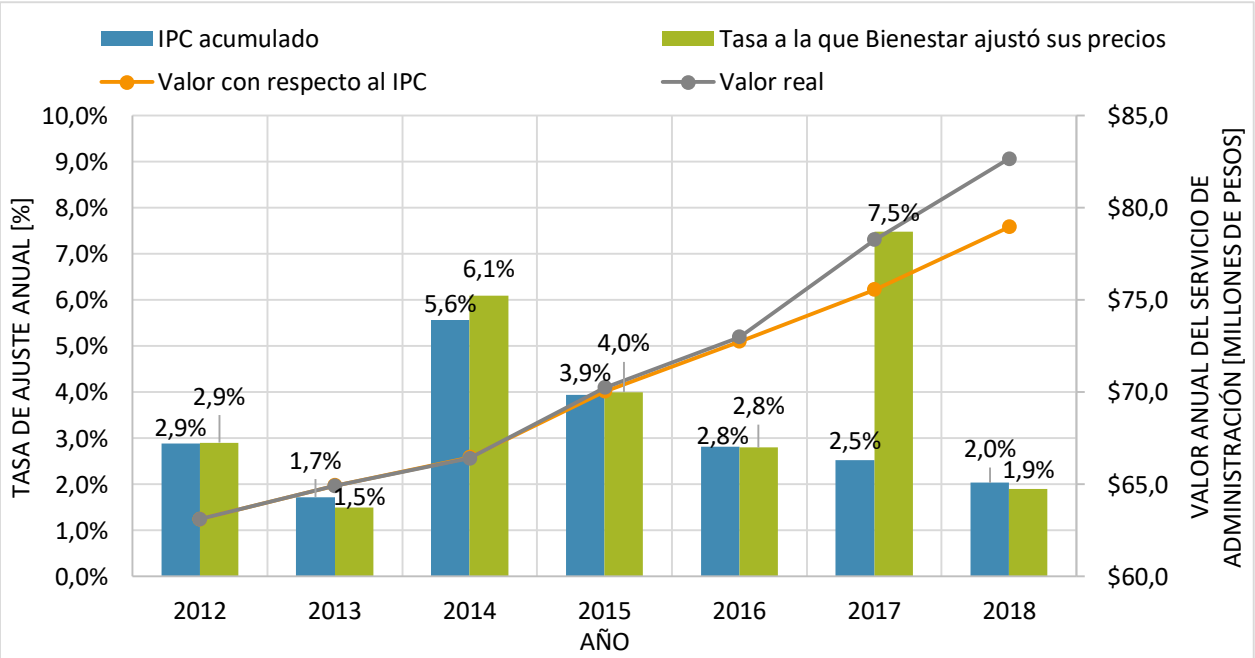


GRÁFICO 18: COMPARACIÓN ENTRE LA TASA DE AJUSTE Y VALOR A PAGAR REAL Y AJUSTADO POR IPC DEL COSTO ANUAL DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN

Se propone al Consejo Administrativo, quienes revisan las licitaciones, que, para el próximo convenio del año 2020, se revise a fondo el valor a cobrar y la justificación del aumento del precio durante los meses de enero y febrero, los sueldos de los trabajadores que estarán en el recinto y que el ajuste a realizar año a año sea efectivamente el del IPC

6.4. SERVICIO DE ALIMENTACIÓN

Como se mencionó en la sección anterior, se plantea brindar un servicio de alimentación externo a los socios de Bienestar del Personal durante el verano.

Para comenzar, se buscará un proveedor que prepare los almuerzos en sus instalaciones y luego, los despache al Centro Recreacional. Para formalizar esta alianza se puede hacer un documento entre el restaurante y Bienestar del Personal, firmado por la Jefa de esta unidad donde queden establecidas las condiciones de limpieza e higiene de las instalaciones y los alimentos, además de acordar los horarios de pedido y entrega y las responsabilidades de cada una de las partes.

En la Tabla 23, se muestran posibles proveedores (todos con despacho a domicilio) y sus respectivos valores:

Nombre	Incluye	Valor Almuerzo
Dal'Lago Restaurant	Entrada y plato de fondo	\$ 3.590
Colaciones Naty	Ensalada, plato de fondo, postre y pan	\$3.000
Te lo llevo? El Quisco	Ensalada, plato de fondo, postre.	\$3.000
El Gusto de Gusta Eventos	Ensalada, plato principal, postre, pan y pebre	\$3.000

TABLA 23: SERVICIOS DE ALMUERZOS Y SUS VALORES

El procedimiento para solicitar almuerzos día a día comenzaría con el servicio de alimentación, quien enviará durante la tarde el menú del día siguiente. En caso de que no se haya enviado el menú a las 20.00 hrs, el administrador deberá llamar al recinto para consultarlo.

Luego, el administrador anotará el menú en una de las pizarras ubicadas en el salón de eventos. Así, los socios que deseen un almuerzo para el día siguiente, podrán inscribirse en portería con los guardias hasta las 11.00 hrs y dejar pagado el monto correspondiente.

El administrador enviará esta lista al proveedor señalando el menú elegido y el número del departamento. El proveedor cocinará los almuerzos en sus instalaciones y anotará el número del departamento en el envase como identificador para que los arrendatarios puedan reconocerlos. Luego, los trasladará al Centro Recreacional cerca de las 13:30 hrs., donde serán recibidos por los guardias, quienes pagarán los almuerzos y los dejarán en el salón de eventos. Será responsabilidad de cada persona ir a retirar sus almuerzos en el horario establecido.

En la Figura 7 se resume el proceso de este servicio describiendo tareas y responsables. De esta manera, los arrendatarios podrían almorzar en el salón de eventos para compartir con los demás funcionarios o en sus departamentos.

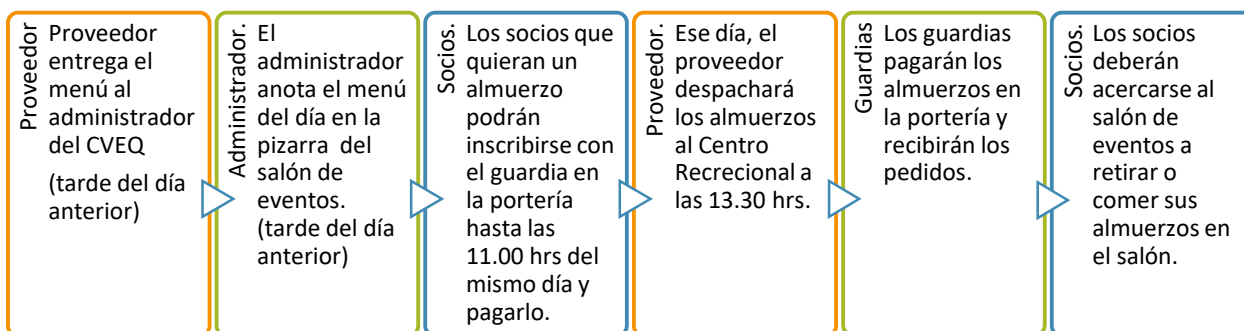


FIGURA 7: PROCESO DE SERVICIO DE ALMUERZOS

6.5. ACTIVIDADES RECREATIVAS

Para poder realizar las actividades recreativas en el recinto, el administrador dispondrá de un cronograma en el salón de eventos que indique las actividades, horarios y público objetivo de cada una, de manera de informar anticipadamente a los arrendatarios y que estos se entusiasmen y participen. Esto será publicado el día lunes a la entrada del salón para que sea visto por todas las personas que llegan.

En la Figura 8 se propone un cronograma de actividades que abarcan todas las edades. Estas están fijadas de manera de respetar el horario laboral del encargado. Por esta razón, para las noches de los miércoles y viernes (de películas y cartas) el encargado dejará las actividades listas (cartas, dominós y película) para que uno de los guardias dé inicio a la película. La visita a la casa museo de Pablo Neruda estará a cargo de la administradora del Centro Recreacional.

Las actividades para los niños, los campeonatos y la lotería cuentan con premios para fomentar la participación de los socios. En el Anexo 11 se detallan los insumos necesarios para poder realizar las actividades semanales, los que incluye materiales y premios.

También se propone una visita a la casa museo de Pablo Neruda ubicada en Isla Negra (Poeta Neruda s/n, Isla Negra, El Quisco) a 6,4 km del Centro Recreacional y tiene un horario de 10.00 a 19.00 hrs de martes a domingo durante enero y febrero.

El objetivo es realizar un paseo con la mayor cantidad de socios, donde cada uno deberá financiar su entrada y transporte. El administrador se encargará de la reserva de los cupos semana a semana, y los visitantes podrán inscribirse el día lunes y martes con este y pagar su visita.

Bienestar del Personal tendrá el desafío de buscar un acuerdo o convenio que favorezca a los afiliados, de manera de reducir el valor de las entradas para grupos de cierta cantidad de personas o el regalo de entradas bajo la compra de un número determinado de tickets.

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mediodía (12.30 hrs)			Gimnasia Para toda la familia	Visita casa museo Pablo Neruda	Gimnasia Para toda la familia		Gimnasia Para toda la familia
			Tesoro escondido Para niños		Tesoro escondido Para niños		Pesca milagrosa Para niños
Tarde (18.00 hrs)	Apoyo ingreso de socios (16.00 hrs)		Campeonato de Ping Pong y Taca Taca Para adultos	Campeonato de futbol Para adultos	Campeonato de Ping Pong y Taca Taca Para adultos	Campeonato de futbol Para adultos	Campeonato de Ping Pong y Taca Taca Para adultos
			Campeonato de futbol Para adultos	Pesca milagrosa Para niños			
Noche (22.00 hrs)			Noche de cartas y dominó Para adultos	Lotería Para toda la familia	Noche de cartas y dominó Para adultos	Fiesta Para toda la familia	
			Noche de películas Para toda la familia		Noche de películas Para toda la familia		

FIGURA 8: PROPUESTA DE CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Por otro lado, en la sección “Plan de marketing” se propuso la realización de una actividad para la noche de Año Nuevo con cupos para cena en restaurantes, y una fiesta en el salón con cotillón y música. En la Tabla 24 se proponen algunos restaurantes para la cena de esa noche. Entre paréntesis se indica la cantidad de opciones por plato.

Bienestar deberá cotizar precios para grupos y ofrecer a las personas que ya tienen una reserva en el Centro Recreacional, los restaurantes con los que concretaron algún convenio. Los socios que quieran una reserva deberán inscribirse con Bienestar y una vez que se pase el mínimo, se le pedirá a los socios que transfieran el valor al restaurant.

Restaurant	Modalidad	Valor	Incluye
Amor y Sazón	Para llevar	\$15.000	Entrada (2), plato de fondo (2), postre (2) y pisco sour
Aroma y Sabor	En restaurant	\$45.000 (\$28.000 para menores de 12 años)	Entrada (2), plato de fondo (2), postre, vino, bebida y champaña
La Casona de Campo Restaurant	En restaurant	\$18.000 (incluye fiesta)	Entrada, plato de fondo, postre (3), bebida, aperitivo y vino
Fuente La Tropa	En restaurant	\$35.000 (\$20.000 para niños)	Entrada (2), plato de fondo (2), postre (3). Cóctel de bienvenida y aperitivo.
Comida Árabe	Para llevar	\$7.500	Entrada, plato de fondo y postre

TABLA 24: OFERTA DE RESTAURANTES PARA CENA DE AÑO NUEVO

7. REGLAMENTO

Bienestar cuenta con el “Reglamento de administración y uso del Centro Recreacional y Cultural de Bienestar del Personal” editado el año 2003 por el Consejo Administrativo, el cual regula las responsabilidades de este, las competencias de la Jefa del Departamento, del Administrador del Centro Recreacional y Cultural, las normas aplicables a los usuarios del recinto y las fechas y periodos de permanencia.

Debido a que en las secciones anteriores se presentan ideas que son incompatibles con las reglas actuales, es que se proponen algunos cambios a estas. La propuesta del reglamento completo con las modificaciones aplicadas se encuentra en el Anexo 12.

Para que esta propuesta de reglamento pueda implementarse, este debe presentarse en la reunión mensual del Consejo Administrativo, lo que puede resultar bastante extenso dadas las prioridades que tengan. En este caso, el reglamento lleva más de 6 meses (desde junio a diciembre) en agenda esperando que pueda presentarse para comenzar la discusión de las propuestas.

Una vez que el Consejo discute este reglamento en varias sesiones, (lo que podría tardar hasta 6 meses como ocurrió con el reglamento de becas), realizando las modificaciones deseadas hasta llegar a un consenso, este pasa a Contraloría Interna para que revise el documento lo que demora, aproximadamente, un mes. Esta unidad dependiente de Rectoría puede aprobar o pedir modificaciones al reglamento. Este último escenario implicaría la repetición de todo el proceso: la discusión en las reuniones del Consejo Administrativo y la revisión de Contraloría Interna.

7.1. DEFINICIÓN DE TEMPORADA

Actualmente los precios están fijados de acuerdo con los distintos periodos del año: temporada alta (entre el tercer lunes de diciembre y el segundo domingo de marzo) y baja (el resto del año). Se propone crear una temporada media que tendrá características de ambos periodos. Así, la asignación sería:

- Temporada alta: Mes de febrero y fechas especiales.²⁸
- Temporada media: Desde el tercer lunes de diciembre, el mes de enero y las primeras dos semanas de marzo a excepción de fechas especiales.²⁸
- Temporada baja: Desde la tercera semana de marzo a la segunda de diciembre a excepción de fechas especiales.²⁸

Se propone mantener los precios de la anterior temporada alta a la actual temporada alta y media. Solo se modificará el proceso de reserva de esta última como se detallará más adelante.

²⁸ Feriados largos, vacaciones de invierno y semana de Fiestas Patrias.

7.2. INGRESO DE NO SOCIOS Y ACOMPAÑANTES

7.2.1 INGRESO DE NO SOCIOS

Para aprovechar las instalaciones del Centro Recreacional, aumentar los ingresos de este y promover que más trabajadores de la Universidad de Chile conozcan el recinto y fomenten su uso para actividades de la Universidad en el salón de eventos, se propone el ingreso de funcionarios y académicos no socios al recinto.

Los no afiliados podrán pagar solo al contado: en efectivo o por transferencia bancaria (debido a que Bienestar no puede descontarles a los no socios) y deberán dejar un cheque de garantía en caso de daño o desperfecto a las instalaciones o el equipamiento de los departamentos.

Por otro lado, dado que la misión de Bienestar del Personal está enfocada en los afiliados y en las personas por las cuales estos perciben asignación familiar, se propone dar mayor libertad a estos últimos y permitir que la familia directa del socio pueda asistir al Centro Recreacional sin la necesidad de que el afiliado esté obligado a ir al recinto.

Así, al momento de hacer la reserva, el socio deberá decir a nombre de quién estará el departamento (debe ser una persona declarada como carga ante Bienestar) para verificar su identidad al momento de la recepción. En caso de que se ocasione un daño o desperfecto, será el socio el responsable de costearlo, de la misma manera que se hace hoy en día, como si el socio estuviera ahí.

7.2.2 ACOMPAÑANTES

Actualmente, el socio debe asistir obligatoriamente junto a sus acompañantes. Además, la encargada del Centro Recreacional menciona que, en temporada baja, el afiliado puede ir acompañado por cualquier persona, pero durante la época de verano, solo puede arrendar con su familia directa declarada como carga. Esto no está descrito en el reglamento, pero la encargada del Centro Recreacional intenta exigirlo al momento de la reserva durante la temporada alta.

Esta situación no se fiscaliza: no se compara a los acompañantes con las cargas declaradas ni se les solicita su identificación al momento de ingresar al recinto, por lo que en la práctica no se respeta.

Se propone eliminar esta “exigencia” al momento de la reserva, ya que obstaculiza el proceso en un ámbito que, finalmente, no se cumple ni se fiscaliza.

7.3. RESERVA NO PRESENCIAL

Para evitar el traslado del socio hasta la Oficina de Bienestar del Personal al momento de hacer la reserva, se propone que el reglamento añada la posibilidad de pagar mediante

transferencia bancaria para los socios que prefieran hacerlo al contado y, para quien quiera costear el arriendo mediante una orden de compra descontada en cuotas, se dará la opción de firmar la documentación con el representante itinerante el día que este visite el campus en el que trabaja el afiliado.

Los no socios podrán pagar por transferencia bancaria o en las oficinas de Bienestar y entregar la garantía en esta misma o con el representante itinerante evitando el traslado.

7.4. MODIFICACIÓN AL PROCESO DE RESERVA

7.4.1 TEMPORADA ALTA

El mes de febrero de los últimos 6 años, el CVEQ no se ha utilizado a su capacidad máxima (alcanzó un máximo de 80% el 2013), pese a que la mayoría de los socios se encontraba de vacaciones. Se propone hacer un proceso de reserva en tres etapas: la primera sería durante el mes de diciembre y se realizaría mediante la asignación de puntajes como se realiza actualmente. Los resultados de esta etapa deberán comunicarse dentro de los primeros tres días hábiles de enero.

Luego de la entrega de resultados, se formará una lista de espera con los socios que no lograron reservar un departamento en las fechas deseadas. Esta lista correrá a medida que se cancelen reservas de las cabañas ya arrendadas.

Para la segunda convocatoria se enviaría un mail a la totalidad de los afiliados informando la disponibilidad de los departamentos que no fueron solicitados en el primer proceso. Esta reserva sería por orden de llegada.

Por último, si aún quedan departamentos disponibles para la tercera semana de enero, entonces se enviará un último mail para la reserva de estos, tanto a socios como no socios, quienes arrendarán por orden de llegada.

Todos los llamados a arrendar se realizarán por mail y se publicará una noticia en el sitio web de Bienestar del Personal. Además, se escribirá un mensaje en la liquidación de pensión de los jubilados para contarles del inicio del proceso.

A. PUNTAJES DE ASIGNACIÓN

Como se mencionó anteriormente, la primera asignación de departamentos se realiza mediante puntajes tal como se mostró en la Introducción (Tabla 6). Estos criterios tratan de incorporar el rol social de Bienestar, dándole preferencia a los socios que nunca han ocupado el Centro Recreacional y a quienes tienen salarios más bajos. Se propone aumentar los puntos a la asignación de sueldos, beneficiando a quienes tienen menores ingresos y aumentando los sueldos de la tabla dado que, a la escala del 2018, el rango 25 gana \$303.000.

Criterio original	Puntaje	Criterio propuesto	Puntaje
Primera postulación	20 puntos	Primera postulación	20 puntos
Postulación en el periodo con 1 ocupación previa	10 puntos	Postulación en el periodo con 1 ocupación previa	10 puntos
Postulación en el periodo con 2 ocupaciones previas	5 puntos	Postulación en el periodo con 2 ocupaciones previas	5 puntos
Postulación en el periodo con 3 a 5 ocupaciones previas	1 punto	Postulación en el periodo con 3 a 5 ocupaciones previas	1 punto
N° de cargas familiares acreditadas en la liquidación de sueldo	1 por carga	N° de cargas familiares acreditadas en la liquidación de sueldo	1 por carga
Total haberes < \$300.000	5 puntos	Total haberes < \$400.000	10 puntos
Total haberes entre \$300.001 y \$400.000	4 puntos	Total haberes entre \$400.001 y \$500.000	8 puntos
Total haberes entre \$400.001 y \$500.000	3 puntos	Total haberes entre \$500.001 y \$600.000	6 puntos
Total haberes entre \$500.001 y \$600.000	2 puntos	Total haberes entre \$600.001 y \$700.000	4 puntos
Total haberes > \$600.001	1 punto	Total haberes > \$700.001	2 puntos

TABLA 25: PROPUESTA PARA LAS REGLAS DE ASIGNACIÓN

7.4.2 TEMPORADA MEDIA

Debido a la baja ocupación de este periodo, se propone modificar el proceso de reserva pasando de una postulación con formulario y posterior asignación con puntos, al arriendo por orden de llegada al igual que en la temporada baja.

Además, el arriendo ya no será por semanas comenzando los lunes, sino que se flexibilizará y se podrá arrendar por días de acuerdo a las necesidades de los afiliados.

7.4.3 TEMPORADA BAJA

Actualmente, el reglamento señala que la solicitud de uso del recinto debe presentarse con al menos, 7 días hábiles de anticipación a la fecha en que se desea hacer uso de este y que los resultados estarán a partir del tercer día hábil, sin embargo, esto no se realiza en la práctica, ya que se aceptan reservas hasta el día anterior a su uso, e incluso el mismo día durante la mañana. La confirmación de la reserva es inmediata.

Se propone modificar el reglamento, aclarando que la solicitud debe presentarse con, al menos, un día de anticipación de manera telefónica o vía mail, y que los resultados puedan entregarse con un plazo máximo de un día hábil.

7.5. ARRIENDO MÍNIMO

Cuando se inició la operación del Centro Recreacional, se fijó una estadía mínima de dos noches dado que los estudios de esa época decían que no era rentable arrendar por una, ya que el costo que implicaba prender la caldera era mayor al ingreso. Sin embargo, si

una caldera se debe prender por una estadía de dos noches, un arriendo de una noche ese mismo bloque de cabañas no implica un costo adicional.

Así, se estudió el costo de prender las calderas versus el ingreso por una noche. Como resultado, se obtuvo, que prender las cuatro calderas equivale a un gasto de un 1% del estanque de gas de 4.000 litros, es decir, 40 litros, equivalente a \$27.048. Por lo tanto, prender una caldera cuesta 6.762 pesos.

Si se considera prender una caldera por una noche (\$6.762), y costo por persona por noche promedio calculado en la sección 10 de Análisis Económico (\$2.095), dejaría una ganancia de 11.853 pesos para el departamento más económico, es decir, uno tipo A o B utilizado por tres personas en temporada baja (\$24.900).

De esta manera, la estadía mínima se reduce a una noche, permitiendo que los socios que quieran ir un fin de semana a El Quisco puedan salir de su casa el sábado en la mañana con mayor tranquilidad, en lugar del viernes en la noche, dando mayor flexibilidad a los afiliados.

7.6. HORARIO DE CHECK-IN Y CHECK-OUT

El horario actual de ingreso y salida del Centro Recreacional es a las 16.00 hrs y 12.00 hrs respectivamente tanto para temporada baja como alta. Esto ha generado molestias en los socios quienes se quejan de que el ingreso es muy tarde y el retiro es muy temprano como se apreció en la Encuesta de Satisfacción.

De acuerdo a la Encuesta de Percepción, un 3,6% de los socios que dejaron de ir al Centro Recreacional lo hicieron por el horario. Si extrapolamos este dato al resto de la muestra, es un equivalente a 26 afiliados perdidos.

Durante la temporada alta es complicado modificar el horario ya que una vez que se retiran los socios, a las 12.00 hrs, el personal de aseo debe limpiar los 31 departamentos en 4 horas, además, se realiza la mantención de la piscina. Sin embargo, para la temporada baja, los socios se retiran y, salvo excepciones como vacaciones de invierno o Fiestas Patrias, no hay arriendos para ese mismo día por lo que las instalaciones son aseadas al día siguiente.

Se propone modificar el horario de ingreso para la temporada baja de manera que los socios puedan ingresar desde las 14.00 hrs. y abandonen el recinto a las 18.00 hrs de manera que puedan almorzar en El Quisco, descansar y luego retirarse, aprovechando mejor sus días de descanso, sobre todo para alguien que arrienda por una noche.

La encargada del Centro Recreacional mencionó que en el pasado había un horario diferido entre la temporada alta y baja, el cual era más extenso en esta última y generó problemas ya que los socios que asistían en temporada baja querían mantener este horario en el verano, retrasando la entrega de los departamentos.

Por esta razón, se propone probar por un año el nuevo horario en temporada baja, recalándole a los socios que el horario extendido es solo en ese periodo. Si no hay problemas con los afiliados durante el verano, entonces, se puede aplicar el horario extendido a la temporada media sujeto a disponibilidad, es decir, si hay una salida durante el ingreso del socio o viceversa, el horario de entrada se mantendrá a las 16.00 hrs y el de retiro a las 12.00 hrs, sino, este puede extenderse.

7.7. ARRIENDO DE DOS O MÁS DEPARTAMENTOS

De acuerdo con el reglamento actual, no es posible que un socio arriende dos departamentos al mismo tiempo. Hay socios que lo han solicitado prometiendo que se harán cargo de ambas cabañas, pero se les prohíbe, inclusive en temporada baja.

Se propone aceptar la reserva de dos departamentos al mismo tiempo por un socio, siempre y cuando haya disponibilidad y el afiliado firme un documento donde se explicita que se hará responsable de ambas casas. Esta política no estará permitida en temporada alta debido a la fuerte demanda en el mes de febrero.

7.8. INGRESO DE VENDEDORES

De manera de hacer más cómoda la estadía de los visitantes, se propone permitir el ingreso de vendedores, lo cual está prohibido hasta ahora. La administración del Centro Recreacional se asociará con vendedores de la zona, quienes podrán ingresar hasta la entrada del salón de eventos en horarios fijados por ambas partes. Se buscará a pequeños comerciantes de El Quisco, cercanos al Centro Recreacional, de manera de beneficiar a la comunidad local.

Se propone buscar a los comerciantes preguntando por datos en almacenes cercanos al Centro Recreacional. También se podrían hacer los convenios con los mismos dueños de estos, en caso de que tengan disponibilidad.

Se propone empezar la implementación de esta regla con la venta del diario o el pan durante los meses de enero y febrero. Esta medida implicará la adición de una pregunta en la encuesta de satisfacción que consulte qué le parece el sistema actual y que más le gustaría que se vendiera, de manera de agregar nuevos productos a medida que los socios lo deseen.

8. PLAN ORGANIZACIONAL

Uno de los principales problemas que ha presentado el Centro Recreacional es la gestión poco activa por parte de todos los integrantes que componen su administración. Esto ha provocado la falta de mantenciones y de difusión, entre otros.

Este informe no propone acciones costosas a nivel monetario, pero si involucra aumentar la carga laboral del personal de Bienestar. En el plan operacional se propusieron modificaciones que necesitan cambios en la estructura organizacional a cargo del Centro Recreacional. A continuación, se detallan los cargos y sus funciones de estos:

8.1. ENCARGADA DE LA GESTIÓN DEL CENTRO RECREACIONAL

Actualmente, se encarga de toda la gestión del recinto desde la oficina de Bienestar del Personal, lo que incluye el proceso de reserva, las adquisiciones de equipamiento y materiales para las mantenciones, la gestión del arriendo del salón de eventos y el servicio de banquetería, el contacto con el administrador del recinto en El Quisco y el procesamiento de las encuestas, entre otros. También recibe a los socios cada lunes durante el mes de febrero en El Quisco. En años anteriores, pasaba parte de sus vacaciones en el CVEQ y realizaba las actividades recreativas. Además de todas estas labores, debe cumplir con otras funciones no relacionadas al Centro Recreacional.

Se propone reducir la carga laboral de la encargada, evitando que trabaje durante sus vacaciones y contratando a alguien que se preocupe de las actividades recreativas y de la recepción de los socios durante febrero. Además, se sugiere que su principal función sea la gestión del Centro Recreacional, disminuyendo las labores en el resto de las funciones de Bienestar.

Dentro del reglamento del Centro Recreacional se menciona que la persona en este cargo debe hacerse responsable por las gestiones comerciales y de marketing para atraer usuarios de manera que generen ingresos. Así, se reitera esa tarea para la encargada ya que no se ha cumplido en los últimos años.

Hay que destacar que la encargada del Centro Recreacional jubilará el año 2020. Ella lleva muchos años trabajando en Bienestar y tiene mucha información sobre el recinto que no está documentada, por lo que sería importante respaldar toda la historia del centro de vacaciones y contratar a su reemplazo antes de que ella se vaya, de manera que aprenda sobre el funcionamiento del Centro Recreacional.

8.2. ENCARGADO DE LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS

Se propone la contratación de una persona encargada de las actividades recreativas, de preferencia, con conocimientos en algún tipo de gimnasia grupal como zumba, yoga o baile entretenido, para poder tener clases de deportivas para toda la familia en las mañanas.

El nuevo integrante estaría a cargo de difundir las actividades y motivar a los arrendatarios a participar de estas. Además, deberá realizarlas, preparar y guardar los materiales y premios para estas, decorar el salón cuando sea necesario y ayudar al administrador a hacer el ingreso cuando lleguen los visitantes los días lunes de febrero.

8.3. DSTI

Dadas las propuestas mencionadas en el Plan Operacional, se requiere una labor activa de la Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones para las modificaciones al software de reserva y para el asesoramiento e instalación del motor de reserva online.

Es vital tener buena comunicación con esta área dado que son los responsables de facilitar el proceso de reserva a los socios y modernizar un poco a Bienestar del Personal.

8.4. JEFA DE BIENESTAR DEL PERSONAL

Será la responsable de realizar el seguimiento y la evaluación de las distintas métricas del plan de marketing para presentarlas ante el Consejo Administrativo. Además, es quien envía los correos electrónicos a la Dirección de Comunicación y quien tiene los conocimientos necesarios para hacer modificaciones en el sitio web de Bienestar.

Está estipulado en el reglamento que la Jefa de Bienestar debe informar periódicamente al Consejo sobre el estado financiero del recinto, su funcionamiento, mantenimiento y estado de los bienes. Se recalca la importancia de esta tarea para evitar que nuevamente ocurran grandes problemas con el mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento.

La Jefa de Bienestar del Personal es quien debe supervisar y controlar las tareas de la encargada del Centro Recreacional y reportarlas al Consejo Administrativo.

Además, se propone que la Jefa de Bienestar del Personal, sea quien envíe los requerimientos a la Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones, apoyada por la encargada del Centro Recreacional.

8.5. CONSEJO ADMINISTRATIVO DE BIENESTAR

Durante el avance de este trabajo de título, se han propuesto modificaciones al reglamento del Centro Recreacional para ser revisados en la reunión del Consejo Administrativo del mes de junio. Esta entidad le ha dado prioridad a la revisión del reglamento de becas internas, entre otros temas, y ha postergado la revisión de la normativa del Centro Recreacional por seis meses, desaprovechando la oportunidad de implementar nuevas reglas durante las vacaciones de invierno y Fiestas Patrias del 2018.

Estas recurrentes postergaciones manifiestan que el Centro Recreacional no es una prioridad para el Consejo Administrativo, a pesar de las millonarias pérdidas que ha presentado históricamente.

Pese a que el artículo 3.6 del reglamento menciona que el Consejo Administrativo debe: “Requerir informes periódicos a la Jefatura del Departamento de Bienestar y al Administrador del recinto respecto del uso, mantenimiento y flujos de ingresos y gastos y otras materias de interés respecto al Centro.”, pareciera ser que esto no está ocurriendo. Un ejemplo de esto es que el reglamento del Centro Recreacional se hizo el año 2003 con la apertura de este y desde ahí, no ha habido nuevas versiones.

Se le recomienda al Consejo Administrativo cumplir el reglamento propuesto por ellos mismos, verificando la ocupación, ingresos y egresos del Centro Recreacional, las promociones realizadas y sus resultados de manera mensual. Además de ver la evolución de las notas de la encuesta de satisfacción cada 3 meses para poder tomar medidas con mayor velocidad que lo que se ha hecho hasta ahora.

9. MODELO DE NEGOCIOS

A partir de la investigación anterior y considerando la implementación de todas las ideas propuestas, se plantea un nuevo modelo de negocios para que el Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” tenga un diseño que soporte sus actividades y pueda lograr sus objetivos a largo plazo. Se utilizará el modelo de negocio “Canvas”, los que se resumen en las Figuras 9 y 10.

Se analizarán 7 módulos por cada línea de negocios: arriendo de departamentos y arriendo del salón de eventos. El estudio de los flujos de ingresos y la estructura de costos se verá de manera global en la sección siguiente ya que los resultados económicos de ambos negocios entregan la rentabilidad total del Centro Recreacional.

9.1. CANVAS PARA EL ARRIENDO DE DEPARTAMENTOS

9.1.1 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor tiene relación con el servicio que se pretende ofrecer al cliente, el cual satisface sus necesidades, y que hace la diferencia con la competencia.

En este caso, lo más apreciado del Centro Recreacional, con respecto a la encuesta de percepción realizada fueron: la tranquilidad del lugar, la seguridad, la ubicación, la limpieza y la piscina. Además, los atributos más valorados para elegir el lugar de vacaciones fueron: la seguridad, que sea económico, que tenga estacionamiento y que sea cercano a la playa.

La propuesta de valor debe incluir las características más valoradas por los clientes ya que son las que diferencian al Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” de la competencia. Así, la propuesta de valor sería la siguiente:

“El Centro Recreacional de Bienestar del Personal de la Universidad de Chile es un lugar seguro, tranquilo y con un ambiente familiar, que busca crear un sentido de pertenencia, comunidad y confianza entre sus visitantes, en especial entre los socios.

El recinto está ubicado a 120 km de Santiago y a 10 minutos de la playa de El Quisco. Cuenta con instalaciones que promueven la recreación de sus huéspedes como piscina, cancha, quinchos y actividades recreativas durante el verano.”

9.1.2 SEGMENTO DE CLIENTES

El Centro Recreacional estaría destinado a todos los trabajadores de la Universidad de Chile empleados a contrata o planta (se excluye honorarios). A estos, se incluyen los jubilados de la Universidad de Chile socios de Bienestar del Personal, lo que en total sumaría el equivalente a 15.970 personas. Estos clientes se pueden clasificar en dos

grupos: socios (9.695) y no socios (6.275), donde los primeros tendrían precios preferenciales, acceso a promociones, prioridad de reserva durante el mes de febrero, entre otros.

Pese a que el Centro Recreacional es para todos los empleados de la Universidad de Chile, este es el favorito por los socios de Bienestar del Personal mayores de 30 años con hijos y preferido proporcionalmente por los grados medios de la escala de sueldos (del 6 al 20), pero más visitado por los grados del 21 al 25.

9.1.3 CANALES

El contacto con los clientes difiere dependiendo de la fase en la que se encuentre el cliente. A continuación, se estudian los canales para las etapas de información, compra y postventa.

La primera fase es la de información, donde se analiza cómo se dará a conocer el servicio. En este caso, el Centro Recreacional mostrará su propuesta de valor a través del sitio web (www.uchile.cl/bienestar) donde se publicará la información actualizada del recinto. Además, se enviará información por correo electrónico y mediante la liquidación de pensión en el caso de los jubilados, con promociones y fechas de los procesos de postulación. Por último, se difundirá la información por folletos que se les repartirán a los socios que visiten la oficina y que se entregarán en la Universidad, y mediante los afiches publicados en las distintas facultades de la Universidad de Chile.

En segundo lugar, está la fase de compra donde se estudia cómo los clientes pueden obtener el servicio, en este caso, cómo pueden arrendar un departamento en el Centro Recreacional. El arriendo en sí tiene dos etapas: la reserva y el pago. Para la primera, los canales serán el presencial en las oficinas de Bienestar del Personal (Hospital Clínico Universidad de Chile y Santiago Centro), por teléfono y por el sitio web a través del motor de reserva online y el formulario de arriendo, de acuerdo a si es temporada baja-media y alta respectivamente.

La segunda etapa del arriendo de un departamento, es decir, el pago, se puede realizar por 3 vías distintas: el canal presencial en la Oficina de Bienestar, con el representante itinerante en el lugar de trabajo del socio y por el medio online, a través de una transferencia bancaria.

La última fase es la post venta, donde se analiza el canal que tendrán los clientes para comunicarse con el proveedor luego de haber accedido al servicio. En el caso del Centro Recreacional, los arrendatarios pueden contactarse vía mail o teléfono con la encargada del Centro Recreacional ante cualquier queja o sugerencia.

9.1.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE

La relación con cualquiera de los dos tipos de cliente será de asistencia personal, es decir, el cliente podrá comunicarse con un representante de Bienestar del Personal que lo ayude en el proceso de reserva, ya sea de manera física, por mail o teléfono.

También se incorporará algo más tecnológico y automatizado al sitio web como lo es el motor de reserva online, el que mantendrá una relación de autoservicio con el consumidor, donde Bienestar entrega todos los medios necesarios para que el cliente pueda cubrir sus necesidades. Sin embargo, este nuevo sistema siempre tendrá disponible la ayuda de parte de Bienestar del Personal si el consumidor lo requiere.

9.1.5 RECURSOS CLAVE

Los recursos claves que necesita el Centro Recreacional para que el modelo de negocios funcione son:

- Las instalaciones internas y externas (departamentos, salón de eventos, las dos piscinas, quinchos, cancha, juegos, estacionamientos, etc.)
- Equipamiento al interior de los departamentos.
- Personal de seguridad y mantención de jardines, de la piscina y limpieza.
- El administrador del recinto (de la empresa externa).
- Sitio web donde se encuentra toda la información disponible y donde se instalará el software de reserva online.
- ERP de Bienestar del Personal, el cual es necesario para administrar las reservas de los 31 departamentos.

9.1.6 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades claves son las acciones más importantes para que el negocio funcione, es decir, para ofrecer la propuesta de valor, llegar a los clientes y percibir ingresos. Para ordenarlos, las actividades se clasificaron en base a su naturaleza:

A. Marketing:

- Promocionar el Centro Recreacional creando material y distribuyéndolo en las distintas unidades de la Universidad de Chile.
- Enviar correos electrónicos a los clientes con promociones y avisos.
- Actualizar el sitio web constantemente con noticias y promociones.

B. Proceso de reserva:

- Resolver las dudas de los clientes y reservar los departamentos de estos.
- Enviar la lista de los arrendatarios al administrador del Centro Recreacional el día antes de la llegada de los huéspedes.

C. Atención durante la estadía:

- Encender las calderas el día previo a la llegada de los huéspedes.
- Verificar la identidad de quién arrendó el departamento.
- Verificar el estado de las instalaciones cuando el huésped se retire.
- Limpiar los departamentos cuando se desocupen.
- Realización de actividades recreativas durante el verano.

D. Mantención:

- Reponer el equipamiento que se dañe o que haya acabado su vida útil.
- Realizar constantemente mantenciones a la infraestructura dañada.
- Hacerle limpieza y mantenimiento a la piscina.
- Cuidar y regar los jardines.

E. Satisfacción del cliente:

- Realizar la encuesta de satisfacción y analizarla para poder apreciar oportunidades de mejora.

9.1.7 SOCIOS CLAVE

En cuanto a las relaciones cliente – proveedor, el socio clave es la empresa de administración, quienes disponen del administrador del recinto y de todo el equipo de seguridad, mantención y limpieza de exteriores.

Con respecto a las asociaciones entre empresas no competidoras, se encuentra el servicio de alimentación encargado de los almuerzos durante el verano, el museo de Pablo Neruda y los vendedores con permiso a ingresar al recinto. Todos ellos facilitarán sus servicios para que el Centro Recreacional complete su propuesta de valor; cada uno mejorará sus negocios de manera individual.

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de administración y seguridad. • Empresa encargada de los almuerzos durante el verano. • Museo Pablo Neruda. • Vendedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Proceso de reserva • Atención durante la estadía • Mantención • Satisfacción del cliente 	<p>Lugar tranquilo y seguro, con un ambiente familiar, que busca crear un sentido de pertenencia, comunidad y confianza entre sus visitantes.</p> <p>Ubicado a 120 km de Santiago y a 10 minutos de la playa. Cuenta con instalaciones que promueven la recreación de sus huéspedes como piscina, cancha, quinchos y actividades recreativas durante el verano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal • Autoservicio (reserva online) 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal a contrata y planta de la Universidad de Chile. • Jubilados socios de Bienestar del Personal.
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las instalaciones internas y externas • Equipamiento al interior de los departamentos. • Personal de seguridad y mantención de jardines, de la piscina y limpieza. • Administrador del recinto. • Sitio web. • ERP de Bienestar del Personal. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de Bienestar. • Sitio web • Correo electrónico. • Folletos. • Afiches. • Liquidación de sueldo • Teléfono • Representante itinerante 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de administración y seguridad. • Pago de gastos básicos. • Gastos de lavandería. • Compra de materiales para mantenciones. • Contribuciones. • Trabajador encargado de las actividades recreativas. • Material para actividades, premios y decoraciones. 		<ul style="list-style-type: none"> • Arriendo de los departamentos. • Arriendo de toallas y sábanas. 		

FIGURA 9: LIENZO CANVAS RESUMIDO PARA EL ARRIENDO DE DEPARTAMENTOS

9.2. CANVAS PARA EL ARRIENDO DEL SALÓN DE EVENTOS

9.2.1 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor debe mostrar las características que hacen que un cliente prefiera realizar un evento en el Centro Recreacional de la Universidad de Chile, en lugar de hacerlo en la competencia.

Como se mencionó en el Plan Estratégico, la estrategia genérica del arriendo del salón de eventos es el liderazgo en costos. Es por esto, que la propuesta de valor sería la siguiente:

“Proveer un salón de eventos económico, con servicio de alimentación disponible y posibilidad de alojamiento. El recinto cuenta con áreas verdes e instalaciones para la recreación de los asistentes.”

9.2.2 SEGMENTO DE CLIENTES

Existen tres tipos de clientes:

En primer lugar, se encuentran los trabajadores de la Universidad de Chile, quienes deseen realizar algún evento personal en el salón como un matrimonio, cumpleaños, aniversario, paseos de cursos para sus hijos, etc.

En segundo lugar, está la Universidad de Chile. La institución realiza muchas capacitaciones, charlas, seminarios o paseos de fin de año, por lo que podría aprovechar las instalaciones de Bienestar para sus actividades a un precio más económico.

Por último, se encuentran las pequeñas y medianas empresas privadas o públicas que deseen realizar reuniones o capacitaciones fuera de Santiago.

9.2.3 CANALES

Al igual que en el canvas del arriendo de departamentos, se analizan los canales para las etapas de información, compra y postventa para cada uno de los segmentos de clientes definidos.

A. INFORMACIÓN

En esta primera etapa, Bienestar del Personal dará a conocer su servicio de arriendo del salón a los funcionarios de la Universidad de Chile (para eventos personales) mediante el correo electrónico y afiches ubicados en el Centro Recreacional para que los visitantes vean que tienen la posibilidad de realizar sus celebraciones en el salón.

Para el caso de la Universidad de Chile se propone informar la propuesta de valor a través del envío de correos electrónicos a las secretarías de los distintos servicios, programas de postgrado, centros de investigación e institutos. Además, se propone realizar reuniones en Santiago y en el Centro Recreacional, con degustación del menú, con las asociaciones de funcionarios, quienes incentivan actividades de capacitación, reunión y recreación entre los trabajadores de la Universidad.

Por último, en el caso de las empresas externas, se contactará vía mail y teléfono a los clientes antiguos y a sindicatos de distintas empresas.

A todos los canales mencionados se debe agregar el sitio web donde se publicará toda la información para poder arrendar el salón de eventos de acuerdo al tipo de cliente.

B. COMPRA

Con respecto a la reserva del salón, el canal para llegar a la oferta de Bienestar del Personal es de manera presencial en las oficinas, por teléfono o mail.

En el caso del pago, este varía por el tipo de cliente: los trabajadores de la Universidad podrán pagar de manera presencial, con el representante itinerante o mediante transferencia bancaria. La Universidad de Chile, realiza los pagos por traspasos internos. Por último, las empresas externas pueden pagar en la oficina central de Bienestar del Personal o por transferencia bancaria.

C. POSTVENTA

Para la post venta, los clientes podrán contactarse vía mail o teléfono con la encargada del Centro Recreacional ante cualquier queja o sugerencia. Además, Bienestar del Personal, les enviará vía mail una encuesta para evaluar la satisfacción con respecto al servicio otorgado donde podrán incluir comentarios.

9.2.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE

La relación con cualquiera de los clientes será de asistencia personal, es decir, este podrá comunicarse personalmente, vía mail, teléfono o de manera presencial, con Bienestar del Personal para recibir atención, resolver sus dudas y realizar las reservas.

9.2.5 RECURSOS CLAVE

Los recursos claves que necesita el Centro Recreacional para que el modelo de negocios funcione son:

- Las instalaciones internas y externas (departamentos, salón de eventos, las dos piscinas, quinchos, cancha, juegos, estacionamientos, etc.)

- Equipamiento del salón (PC, proyector, sistema de audio, etc.) y de los departamentos.
- Sitio web y correo electrónico.
- Personal para seguridad y mantención (jardines, piscina y limpieza).
- Administrador del recinto.

9.2.6 ACTIVIDADES CLAVE

Se definen como las acciones necesarias para que funcione el negocio. Las actividades claves se clasificaron en base a su naturaleza:

A. Marketing:

- Promocionar el salón de eventos creando material y distribuyéndolo entre los trabajadores de la universidad, las distintas instalaciones de la Universidad de Chile y otras organizaciones.
- Realizar reuniones con empresas (Universidad y externos) para promocionar el arriendo del salón de eventos.
- Realización de visitas al Centro Recreacional con posibles clientes y degustaciones del menú a servir el día del evento.

B. Proceso de reserva:

- Resolver las dudas de los clientes y reserva el salón de eventos.
- Contactar al servicio de banquetería y solicitar el menú del cliente para el día del evento.
- Enviar el detalle del arriendo al administrador del Centro Recreacional el día antes de la llegada de los huéspedes (número de personas, hora de llegada, etc.)

C. Atención durante el evento

- Asistencia de la encargada del Centro Recreacional el día del evento.
- Encender las calderas el día previo a la llegada de los huéspedes, en caso de que el arriendo incluya alojamiento. Además, se deben armar las camas, dejar las toallas y los artículos de aseo personal.
- Limpiar el salón de eventos y los departamentos cuando se retiren las personas.

D. Mantención:

- Reponer el equipamiento que se dañe o que haya acabado su vida útil.
- Realizar constantemente mantenciones a la infraestructura dañada.
- Hacerle limpieza y mantenimiento a la piscina.
- Cuidar y regar los jardines

E. Satisfacción del cliente:

- Realizar y enviar por mail una encuesta de satisfacción al organizador del evento y analizarla para poder apreciar oportunidades de mejora para el proceso de reserva, el recinto o el servicio de alimentación.

9.2.7 SOCIOS CLAVE

En cuanto a las relaciones cliente – proveedor, el socio clave es la empresa de administración, quienes disponen del administrador del recinto y de todo el equipo de seguridad, mantención y limpieza de exteriores.

Con respecto a las asociaciones entre empresas no competidoras, se encuentra el servicio de alimentación de la banquetera.

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de administración y seguridad. • Banquetera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Proceso de reserva • Atención durante el evento • Mantención • Satisfacción del cliente. 	<p>“Proveer un salón de eventos económico, con servicio de alimentación disponible y posibilidad de alojamiento. El recinto cuenta con áreas verdes e instalaciones para la recreación de los asistentes.”</p>	Asistencia personal.	<p>Trabajadores de la Universidad de Chile.</p> <p>Instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización privadas o públicas • Universidad de Chile.
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las instalaciones internas y externas • Equipamiento del salón (PC, proyector, sistema de audio, etc.) y de los departamentos. • Sitio web y correo electrónico. • Personal para seguridad y mantención (jardines, piscina y limpieza). • Administrador del recinto. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de Bienestar del Personal • Sitio web • Correos electrónicos • Folletos (para socios) 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de administración y seguridad. • Pago de gastos básicos. • Gastos de lavandería. • Compra de materiales para mantenciones. • Contribuciones. 		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arriendo del salón. • Arriendo de las instalaciones exteriores. • Arriendo de los departamentos en caso de alojamiento. 		

FIGURA 10: LIENZO CANVAS RESUMIDO PARA EL ARRIENDO DEL SALÓN DE EVENTOS

10. ANÁLISIS ECONÓMICO

10.1 ESCENARIO ACTUAL

Este caso, evalúa que se mantenga la situación actual del Centro Recreacional, proyectando lo que pasaría si el recinto se siguiera administrando de la misma manera como se ha hecho hasta ahora.

10.1.1 FLUJO DE INGRESOS

Los ingresos del Centro Recreacional provienen del arriendo de los departamentos (está incluido el préstamo de toallas y sábanas) y el arriendo del salón de eventos. En la Tabla 26 se aprecian los ingresos del año 2016 y 2017 y su proyección desde 2018 a 2022.

Para calcular las ventas por arriendo de departamentos, los ingresos se normalizaron con respecto a los precios del 2012 dado el alza que han presentado los precios de un 76,4% entre 2012 y 2017. Luego, se observó que, en promedio, los ingresos normalizados disminuyeron un 97% cada año, por lo que se ocupó esta misma tasa para la predicción de 2019 en adelante. Por último, los valores estimados se pasaron a valor presente, estimando que los precios solo van a subir con respecto al IPC en los próximos años. Se ocupó un valor del 3% para todos los años, dado que los estudios predicen que el IPC de 2018 será del 3%.²⁹

Para los ingresos del salón de eventos, se replicó el valor del evento realizado en 2017 para cada año.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Por arriendo	50.741.609	44.387.393	42.275.949	41.705.129	41.130.509	40.552.832	39.972.799
Otros	0	352.522	0	350.000	350.000	350.000	350.000
TOTAL	50.741.609	44.739.915	42.275.949	42.055.129	41.480.509	40.902.832	40.322.799

TABLA 26: PROYECCIÓN DE INGRESOS PARA ESCENARIO ACTUAL

El año 2018 se calculó de manera distinta debido a que se contaba con los datos hasta el mes de julio. Se comparó con los años anteriores, donde las ventas acumuladas hasta julio correspondían, en promedio, a un 79% del total. Así, con los ingresos hasta julio de 2018 de \$33.398.000, se obtuvo el total de \$42.275.949.

En 2018 no ha habido eventos en el salón y no hay fechas para alguna reserva, por lo que no habría ingresos en esta línea de negocios. Para el resto de los años, se considera un poco más optimista, considerando un evento por año.

²⁹ Alonso, Carlos. 2018. IPoM: Banco Central subiría proyección a 3,5%-4% para PIB 2018 y ajustaría a la baja el de 2019. [en línea] La Tercera. 15 agosto 2018. <<https://bit.ly/2w9lf7H>>

10.1.2 ESTRUCTURA DE COSTOS

Para calcular los costos, se separaron en costos fijos y variables. Con respecto a los primeros, se componen por las cuentas del teléfono, TV cable, contribuciones, servicio de administración y custodia, mantenciones y otros gastos.

Para realizar una estimación de los gastos en los años venideros, se hizo un ajuste lineal a la curva de los costos fijos del Gráfico 19, la que ajustó a un 97,7% con respecto a los datos.

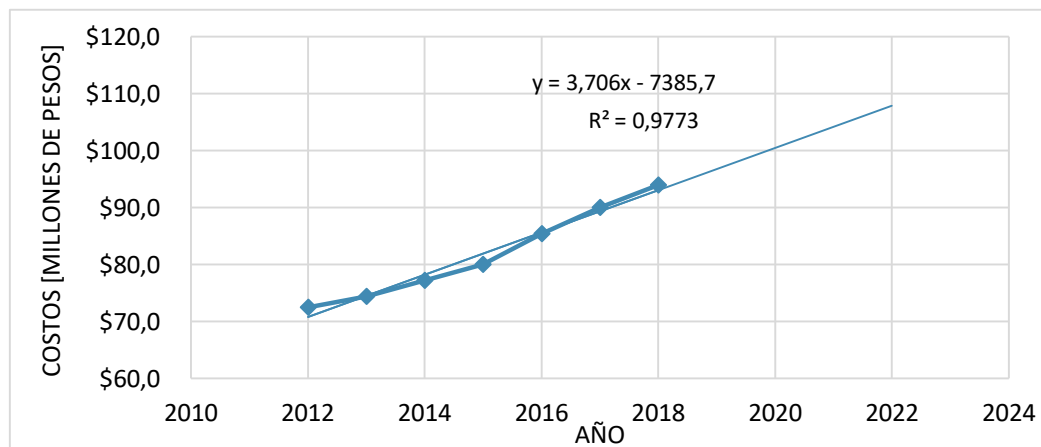


GRÁFICO 19: COSTOS FIJOS 2012 AL 2017 Y SU PROYECCIÓN LINEAL AL 2022

Los costos variables (luz y agua) contemplan “gastos fijos” como la luminaria de los patios, riego, llenado de la piscina, etc. y “gastos por consumo personal” que dependen de la cantidad de arrendatarios presentes en el Centro Recreacional. Para calcular estos últimos, se hicieron dos regresiones lineales para el gasto en luz y agua con el fin de poder obtener el componente fijo y variable (el gas solo se utiliza para consumo personal en duchas y cocina) para las predicciones de los años 2019 a 2022.

En el caso de la electricidad, para las variables dependientes se consideró la suma de personas por noche en el Centro Recreacional y una variable binaria para los meses de verano, la que se eliminó en el modelo final dado que no era significativa. Como resultado se obtuvo que el costo fijo de un mes es de \$341.551 y de \$221,7 por persona por noche.

Para la regresión lineal de los pagos de la cuenta del agua, se consideraron las variables “verano” que corresponde a un 1 si el mes que se está estudiando está entre noviembre y marzo debido a que se gasta más en el verano, principalmente por el riego. Además, se agregó una variable binaria para el mes de febrero ya que tiene un comportamiento distinto y la suma personas por noche durante el mes.

En este caso, el costo fijo corresponde a \$170.796, pero para los meses de verano llegaría a \$781.538 y para febrero a \$1.341.802. El valor por persona por día resultó de 784 pesos. En los meses de verano la gente también tiende a ocupar más las duchas debido a que se bañan en la piscina o en el mar por lo que dentro de esos coeficientes hay un valor por persona que no pudo obtenerse debido a la poca cantidad de datos.

Para el caso del gas, se dividió el valor de la cuenta por la suma de personas por noche, equivalente a \$856, lo que da un valor total por persona de \$1.862 a 2012. Todos los valores que se tomaron en el tiempo fueron ajustados con respecto al IPC para considerar las alzas de los precios a lo largo de los años.

En la Tabla 27 se observan los costos fijos y variables de 2016 y 2017 y su proyección a 2022.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Fijos	85.412.353	89.977.471	93.999.800	96.714.000	100.420.000	104.126.000	107.832.000
Variables	22.056.702	24.159.957	21.539.298	21.805.262	22.009.575	22.223.511	22.178.014
TOTAL	107.469.055	114.137.428	115.539.278	118.519.262	122.429.575	126.349.511	130.010.014

TABLA 27: PROYECCIÓN DE COSTOS PARA ESCENARIO ACTUAL

Los costos fijos del año 2018 se calcularon de manera distinta al igual que los ingresos. Al comparar con años anteriores, los gastos acumulados hasta julio corresponden al 63,62% promedio. Así, para el 2018 este valor es de \$72.613.815, obteniendo un total de casi 94 millones de pesos.

Por otro lado, los gastos variables del 2018 se obtuvieron en base a los ingresos calculados previamente. De acuerdo a los años anteriores, se sabe que un 8,7% de las ventas se realizan en temporada baja. Se calculó la cantidad de noches utilizadas por tipo de departamento con respecto a las preferencias históricas. En la Tabla 28 se encuentran las distribuciones de ocupación de los departamentos.

Departamento	Capacidad máxima	Temporada baja	Temporada alta
A	3	10,8%	15,2%
B	3	43,3%	15,4%
C	4	24,8%	45,3%
D	6	21,2%	24,1%

TABLA 28: PREFERENCIA POR TIPO DE DEPARTAMENTO POR TEMPORADA

Al obtener el número de noches por tipo de departamento, se puede obtener la cantidad de personas totales, las que se multiplican con los “costos personales”. Así, se suma la parte constante de los costos variables más el factor personal, obteniendo el resultado final para cada uno de los años.

10.1.3 UTILIDADES

Con todos los cálculos realizados, las pérdidas pasarían de 69 millones que hubo el 2017 a casi 90 millones de pesos en 5 años, como se muestra en la Tabla 29, lo que resultaría preocupante para Bienestar del Personal debido a que habría que reducir el presupuesto de otro ítem como bonificaciones médicas o becas para costear este dinero.

Hay que destacar que la inversión de aproximadamente 5 millones utilizada en la compra de futones y televisores el año 2017 no se contabilizó como un costo ya que no es una constante en el tiempo.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	50.741.609	44.739.915	42.275.949	42.055.129	41.480.509	40.902.832	40.322.799
Costos	107.469.055	114.137.428	115.539.278	118.519.262	122.429.575	126.349.511	130.010.014
Utilidades	-56.727.446	-69.397.513	-73.263.329	-76.464.134	-80.949.066	-85.446.679	-89.687.215

TABLA 29: PROYECCIÓN DE UTILIDADES PARA ESCENARIO ACTUAL

10.2 ELASTICIDAD PRECIO DEMANDA

Para evaluar la factibilidad económica de disminuir los precios, se estudió la elasticidad-precio de la demanda del Centro Recreacional. Se hizo un modelo de regresión lineal del tipo serie de tiempo donde la variable dependiente corresponde al número de noches arrendadas en un año y las variables independientes al precio promedio del año anterior y al número de días en temporada alta. Estos últimos pueden variar cada año dependiendo de la cantidad de feriados largos que se formen.

No se consideró el precio del año actual entre las variables independientes ya que no era una variable significativa. El efecto “precio” afecta a la demanda con un año de desfase.

Pese a que el tamaño de muestra es muy pequeño, la regresión entregó un R^2 ajustado de un 97,8% (el Gráfico 20 muestra el ajuste de la curva) y significancia estadística al 95% para todas las variables independientes. Así, se obtiene el siguiente modelo.

$$y = 9.841,7 - 1,048 * \ln(\text{precio}_{t-1}) + 16,7 * n_{\text{feriados}}$$

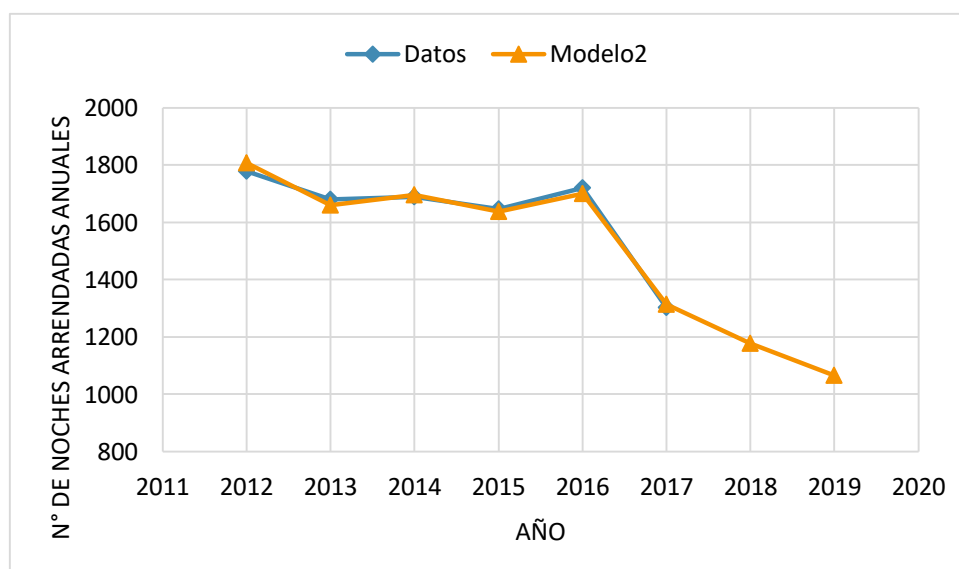


GRÁFICO 20: N° DE NOCHES ARRENDADAS EN UN AÑO VERSUS ESTIMACIÓN DEL MODELO

Durante el 2012 a 2017 no se ha realizado ningún tipo de publicidad más que el envío de un mail al año, por lo que es un factor que se debe agregar al modelo ya que no genera diferencias en el número de noches arrendadas a través de estos años. Sin embargo, al implementar las propuestas de este informe, se podría agregar una tercera y cuarta

variable relacionadas con la difusión y las promociones que aumentarían los arriendos. Estas evitarían que la curva pronosticada para los años 2018 y 2019 siga cayendo.

Realizando un análisis de sensibilidad, asumiendo una situación hipotética donde los precios del 2016 se mantendrían por el 2017 y 2018. Se ocupa el valor por dos años dado el desfase mencionado en la regresión. Así, en el 2018, la cantidad de noches arrendadas habría aumentado de 1.133 a 1.315 con los precios del 2016.

Pese a que los ingresos aumentan en \$500.000, esto no se compensa con los gastos, donde las utilidades disminuyen casi un millón de pesos dado que, al ser más noches de arriendo, asisten más personas, se debe considerar más veces el “valor por persona”

10.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

10.3.1 FLUJO DE INGRESOS

De acuerdo con lo visto en el Gráfico 4 en la sección “Justificación del problema”, el 2017 hubo 263 socios (2,71% del total) que fueron al Centro Recreacional. Con los datos de arriendo hasta julio de 2018, la tasa de socios que arrendará durante el 2018 será de, aproximadamente un 2,54%.

Para estimar los ingresos de los años venideros se fijará un porcentaje de socios que visite el Centro Recreacional. De esta manera, se fijan 3 escenarios distintos: 3%, 4% y 6% para el 2019 ilustrados en la Tabla 30.

	Escenario 1 (3%)	Escenario 2 (4%)	Escenario 3 (6%)
Socios distintos	303	403	605
Arriendos distintos (x 1,12)	362	482	723
Arriendos distintos en temporada alta (81,85%)	296	395	592
Arriendos distintos en temporada baja (18,15)	66	87	131
Noches arrendadas en temporada alta (4,81 promedio)	1.423	1.898	2.846
Noches arrendadas en temporada baja (2,5 promedio)	164	218	328

TABLA 30: NOCHES ARRENDADAS PARA DISTINTOS ESCENARIOS DE PARTICIPACIÓN DE SOCIOS.

Luego, se calculó la preferencia por tipo de departamento en temporada alta y baja. Así, se obtuvo el total de noches utilizadas por cada uno como se aprecia en la Tabla 31.

Tipo de dpto.	Preferencia temporada baja	Preferencia temporada alta	Noches arrendadas por tipo de dpto.					
			Escenario 1 (3%)		Escenario 2 (4%)		Escenario 3 (6%)	
			T. Baja	T. Alta	T. Baja	T. Alta	T. Baja	T. Alta
A	11%	15%	18	217	24	289	35	434
B	43%	15%	71	219	94	292	142	438
C	25%	45%	41	645	54	860	81	1320
D	21%	24%	35	343	46	457	69	655

TABLA 31: CANTIDAD DE NOCHES POR TIPO DE DEPARTAMENTO POR ESCENARIOS.

Con la cantidad de noches por tipo de departamento, se calcularon los ingresos potenciales para los valores de temporada baja y alta con los precios del año 2019 calculados como los valores de 2018 ajustados al IPC como lo muestra la Tabla 32.

Escenario	Escenario 1 (3%)	Escenario 2 (4%)	Escenario 3 (6%)
Ingreso potencial	\$ 45.581.433	\$ 68.547.998	\$ 113.060.182

TABLA 32: INGRESOS POTENCIALES POR ARRIENDO DE SOCIOS POR ESCENARIOS.

Una de las propuestas de este trabajo es que se permita el ingreso de los trabajadores de la Universidad de Chile no afiliados a Bienestar del Personal equivalente a 6.251 personas. Repitiendo el análisis anterior, a tasas del 0,2%, 0,3% y 0,5% se obtiene el ingreso potencial de ampliar el segmento de clientes como se muestra en la Tabla 33. Se aprecia que el acceso de no socios podría tener un gran impacto en las finanzas de Bienestar si se logra hacer una buena difusión entre los no socios.

Escenario	Escenario 1 (0,2%)	Escenario 2 (0,3%)	Escenario 3 (0,5%)
“No socios” distintos	13	19	32
Noches arrendadas	68	102	170
Ingreso potencial	\$ 2.726.351	\$ 4.089.526	\$ 6.815.877

TABLA 33: INGRESOS POTENCIALES POR ARRIENDO DE NO SOCIOS POR ESCENARIOS

Por último, se deben incluir las ventas por concepto de arriendo del salón de eventos. Se estima un evento grande para un socio, 6 eventos para la Universidad de Chile (2 en el salón grande y 4 en el pequeño con alojamiento para uno de estos). Por último, se esperan 3 arriendos por parte de empresas externas debido a la complejidad que hay en buscar clientes nuevos. En la Tabla 34 se muestran los arriendos por tipo de cliente y su ingreso.

	Salón grande (200)	Salón pequeño (40)	Alojamiento [personas]	Total
Socios	1			50.000
Universidad de Chile	2	4	40	680.000
Externo	1	2	40	560.000
TOTAL				1.290.000

TABLA 34: INGRESO POR ARRIENDO DEL SALÓN DE EVENTOS

10.3.2 ESTRUCTURA DE GASTOS

Al igual que en la sección anterior, los costos fijos y variables se calculan de la misma manera. Teniendo la cantidad de noches arrendadas por tipo de departamento, se puede obtener que asisten 6.580, 8.773 y 13.160 personas para los escenarios del 3%, 4% y 6% respectivamente.

Esta vez, se agregan los costos asociados a las propuestas realizadas (Tabla 35), las que incluyen el sueldo del encargado de las actividades recreativas para los meses de enero y febrero (\$500.000 por mes), los materiales y premios (Anexo 11), el software de reserva online (\$226.764), el costo mensual del Wi Fi que contratará Bienestar del Personal (\$407.880) y la impresión de los folletos para cada socio (\$575.607), una vez.

Escenario	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Costos fijos	96.714.000	96.714.000	96.714.000
Nuevos costos	3.389.334	3.389.334	3.389.334
Costos variables	22.253.762	27.975.073	39.036.426
Total	122.357.096	128.078.594	139.139.760

TABLA 35: COSTOS POTENCIALES POR ESCENARIOS

10.3.3 UTILIDADES

Considerando los ingresos y costos mencionados anteriormente, se obtiene una pérdida de 73,8, 55,2 y 19 millones de pesos para los escenarios 1, 2 y 3 respectivamente como se muestra en la Tabla 36.

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Ingreso por arriendo de depto. por socios	45.581.433	68.547.998	113.060.182
Ingreso por arriendo de depto. por no socios	2.726.351	4.089.526	6.815.877
Ingreso por arriendo del salón de eventos	1.290.000	1.290.000	1.290.000
Ingresos totales	49.597.784	\$ 73.927.524	121.166.059
Costos totales	- 121.205.882	- 126.927.193	- 137.988.546
Utilidades	- 72.759.312	- 54.151.070	- 17.973.701

TABLA 36: UTILIDADES DEL CENTRO RECREACIONAL POR ESCENARIOS

10.4 CAPACIDAD MÁXIMA

Para calcular el máximo potencial que puede tener el Centro Recreacional si se utilizara a su máxima capacidad por socios, se repite el análisis de la sección anterior con los datos de la Tabla 37. Así, se obtendría una ganancia de \$197.088.111 a valores del año 2019 por arriendo de departamentos, equivalente a que el 12,77% de los socios (aproximadamente 1.288 afiliados) reserven en el Centro Recreacional. Se toma el supuesto de que la cantidad de eventos en el salón se duplican en comparación a los escenarios anteriores.

Tipo de dpto.	Cantidad de dptos.	Capacidad Máxima T. Alta (131 noches)	Capacidad Máxima T. Baja (56 noches)
A	6	786	336
B	4	524	224
C	16	2.096	896
D	5	655	280

TABLA 37: CAPACIDAD MÁXIMA POR TIPO DE DEPARTAMENTO Y TEMPORADA

Los costos fijos y “nuevos” se mantienen constantes, pero los costos variables aumentan. En la Tabla 38 se observa el detalle de estos y la utilidad para este escenario correspondiente a 41,2 millones de pesos.

	Monto
Ingreso por arriendo de socios	197.088.111
Ingreso por salón de eventos	2.580.000
Costos fijos	- 96.714.000
Costos variables	- 58.273.028
Costos nuevos	- 3.389.334
Utilidades	41.291.749

TABLA 38: UTILIDADES PARA CENTRO RECREACIONAL OCUPADO A SU MÁXIMA CAPACIDAD

Al estudiar la rentabilidad de los años anteriores, se concluye que, hasta el 2015 incluido, el Centro Recreacional no era rentable. Es decir, aunque se utilizara a su máxima capacidad, este nunca podría tener utilidades positivas (a precios y costos ajustados a cada año).

Actualmente, el menor precio que podría tener el Centro Recreacional para que fuera rentable a su máxima capacidad sería un 24% menos que el actual.

10.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

A continuación, se calcula el punto de equilibrio para conocer el número de arriendos necesarios para que el Centro Recreacional sea rentable.

Con la misma metodología anterior, se concluye que es necesario que un 7,63% del total de socios (770 personas) arriende para que el recinto de vacaciones sea rentable. Si se considera el ingreso de trabajadores no afiliados este número bajaría a un 4,83%. Este valor podría ser menor si se considera que estos últimos pagan precios más altos.

El detalle de las noches arrendadas por tipo de departamento y por temporada se encuentra en la Tabla 39. De esta manera, los ingresos serían por 143,2 millones de pesos, dejando una utilidad anual de \$135.452.

Tipo de dpto.	Noches arrendadas T. Alta	Noches arrendadas T. Baja
A	584	45
B	524	180
C	1857	103
D	655	88

TABLA 39: ASIGNACIÓN DE DEPARTAMENTOS EN PUNTO DE EQUILIBRIO.

Al asignar estos arriendos por mes, se considera la distribución de ocupación de años anteriores y la capacidad máxima de reservas por mes. De esta manera, en la Tabla 40 se presenta la cantidad de días máximos para arrendar considerando fines de semana, feriados y vacaciones. En la segunda fila, “días asignados” se muestra la cantidad de veces al mes que debe arrendarse cada departamento para que el Centro Recreacional sea rentable.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Días máximos	31	28	15	9	12	5	18	12	13	14	8	20
Días asignados	28	28	10	5	4	2	11	4	8	8	3	17
Ocupación	92%	100%	70%	56%	31%	42%	63%	36%	64%	60%	40%	86%

TABLA 40: ASIGNACIÓN DE ARRIENDOS POR MES PARA ESCENARIO RENTABLE

Los valores de “días asignados” de la Tabla 40 se graficaron junto a los datos del 2016 y 2017 en el Gráfico 21 para comparar la situación actual versus la esperada (rentable). A modo de ejemplo, en marzo de 2016 cada departamento se arrendó 4 noches (de las 15 noches disponibles en el caso de marzo de acuerdo con la Tabla 40), en 2017 fue 1 noche y la meta es llegar a que cada uno se arriende por 10 noches en el mes.

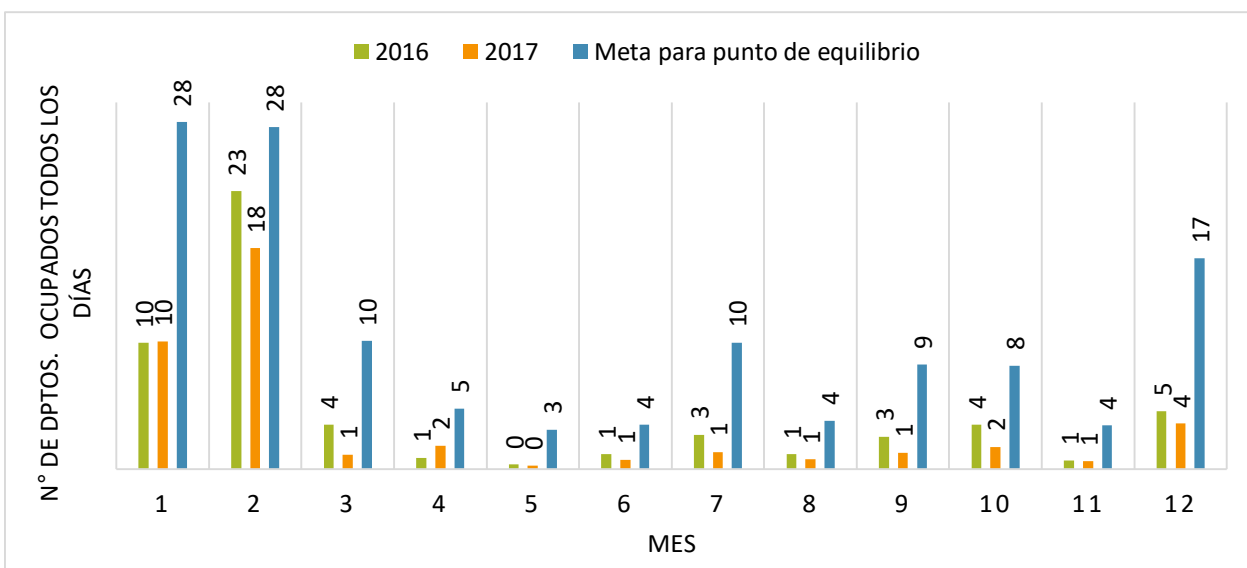


GRÁFICO 21: NÚMERO DE DEPTOS. QUE DEBEN SER UTILIZADOS TODOS LOS DÍAS POR MES PARA ESCENARIO RENTABLE

Esta utilización llevaría a una ocupación mensual que va desde un 27% en el mes de mayo (el más bajo históricamente) a un 100% en febrero como muestra el Gráfico 22, dejando un promedio de un 61%.

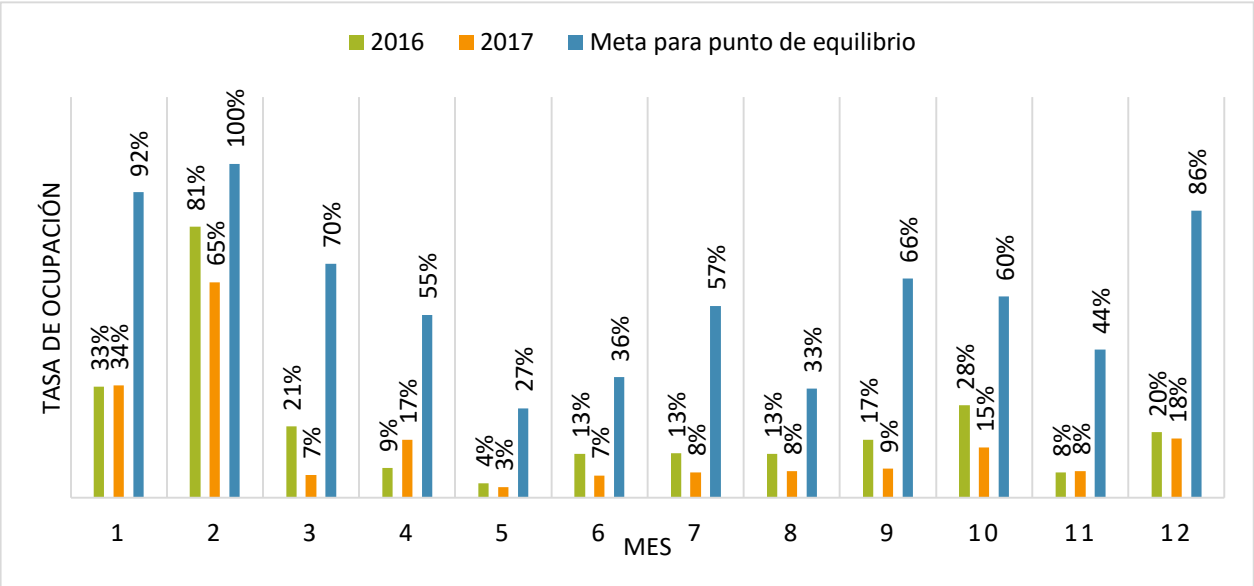


GRÁFICO 22: TASA DE OCUPACIÓN MENSUAL ESTIMADA EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO

11. CONCLUSIONES

La zona del Litoral Central tiene un gran potencial turístico debido a su rica gastronomía y a que sus playas son las más cercanas a Santiago, ideales para aprovechar las vacaciones y los fines de semana largos, los que tienen un gran potencial: el 90% de las personas que respondieron la Encuesta de Percepción, sale de Santiago al menos un fin de semana al año.

La oferta de alojamiento en El Quisco es muy variada contando con resorts hasta casas que arriendan sus propios dueños. La competencia en el rubro va aumentando con las innovaciones tecnológicas ya que hay más portales de arriendo como AirBNB, Yapo, Mercado Libre, etc.

Entre esta amplia competencia también hay centros vacacionales y cabañas que compiten directamente con el Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris”. La propuesta de valor planteada en el modelo de negocios busca diferenciar al recinto ofreciendo un enfoque orientado en crear un ambiente seguro, ameno y de comunidad con los propios colegas de la Universidad de Chile.

Para lograr este objetivo, se propusieron medidas como las actividades recreativas, servicio de alimentación, una fiesta para Año Nuevo, acceso a vendedores, entre otros. Además, se realizaron modificaciones al reglamento como el acceso de las familias, los horarios de ingreso y salida y la flexibilidad en la compañía del socio, para que el afiliado se sienta más cómodo durante su estadía.

Por otro lado, para incrementar aumentar la tasa de ocupación, se diversificó el uso de canales para la difusión del Centro Recreacional, incrementando la conciencia por la existencia de este. Además, se permitió el ingreso de no socios, aumentando el público objetivo en más de un 60%.

Por último, una de las características más criticadas del Centro Recreacional por los socios que asisten de manera más frecuente, era la dificultad del proceso de reserva debido a que debe realizarse de manera presencial. Por este motivo, se propone la implementación de un motor de reserva online, el pago mediante transferencia bancaria o a través del representante itinerante, para quienes paguen por el descuento por planilla.

Todas estas medidas van acompañadas de las mejoras en la mantención del recinto a cargo de Bienestar del Personal, quienes cuentan con un presupuesto 50 millones de pesos para el año 2018.

Estas ideas propuestas a lo largo del informe presentan un costo de solo \$3.389.334 anuales (no considera el valor de las mantenciones debido a que ya fue asignado un presupuesto para esto) y puede lograr un aumento considerable en la ocupación del recinto, llegando incluso a un punto de equilibrio donde este se autofinancie. En este escenario, se necesitaría que 770 personas arrienden durante un año (7,63% de los socios).

Dado el sesgo de la Encuesta de Percepción, es difícil estimar el impacto que tendrá cada una de las medidas implementadas, ya que no hay conocimiento de cuánta gente conoce o no el Centro Recreacional. Para poder llegar a las 770 personas a partir de las 263 que arrendaron el 2017, es necesario, lograr que 507 asistan.

Como se mencionó en el Plan de Operaciones, se podrían capturar 22 personas que dejaron de asistir al Centro Recreacional por la dificultad del proceso de reserva y 26 por el horario.

Por otro lado, dado que se entregarían los folletos a la totalidad de los funcionarios activos y se llegaría a los pensionados por su liquidación de pensión, aumentarían las personas que conocen el Centro Recreacional. El objetivo es llegar a todos los socios, sin embargo, se considerará el 90% de estos dado algún inconveniente que podría surgir.

Las personas que respondieron la Encuesta de Percepción, mencionaron que no arriendan en el Centro Recreacional porque encuentran que los precios son muy caros (26,5%), por falta de información (25,8%) y por la complejidad del proceso de reserva (25,2%). Debido a las mejoras de este último y a las ideas de difusión aumentarían las personas que no asisten por la reserva y la poca información respectivamente.

Considerando una retención del 20% (en lugar del 25,2% mencionado), es decir, capturando el 80% de las personas que no van porque tienen problemas con la reserva y que el 90% de los socios que no conocen el Centro Recreacional, ahora sí lo harían (manteniendo la tasa de reserva actual), se ilustró en el Gráfico 23 el número de afiliados que se podrían capturar para distintas tasas de conciencia actual (si conocen o no el Centro Recreacional).

Dado el sesgo de este valor, no se puede elegir un solo número. No se consideran las tasas menores al 20% ya que si 1.100 socios de los 9.695 han arrendado, se concluye que al menos un 11,3% de los afiliados conoce el Centro Recreacional.

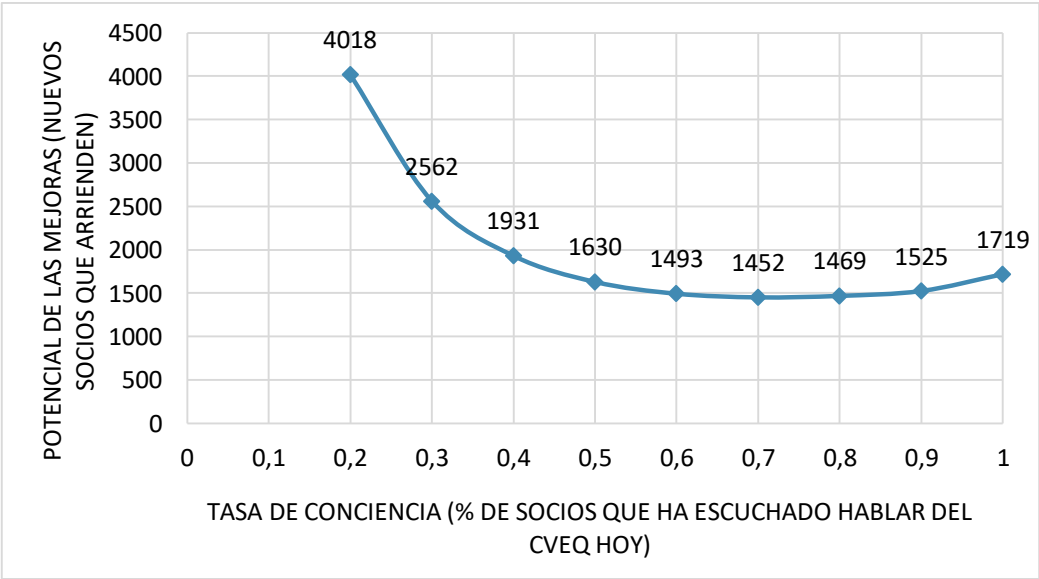


GRÁFICO 23: POSIBLE CAPTURA DE CLIENTES PARA DISTINTAS TASAS DE "CONCIENCIA" DEL CVEQ HOY

El mínimo a aspirar sería de 1.452 socios si es que el 70% de las personas han escuchado hablar del Centro Recreacional hoy. Por lo tanto, el potencial de las mejoras propuestas en este informe podría generar la capacidad suficiente para llegar a las 770 personas deseadas para alcanzar la rentabilidad.

Durante los 15 años de uso del Centro Recreacional, se puede concluir que hay una falta de importancia hacia el recinto por parte de Bienestar del Personal ya que no se han realizado modificaciones a este durante todo ese periodo. Esto ha sido responsabilidad del Consejo Administrativo, la jefa de Bienestar y la encargada de este. Es necesario más proactividad, más seguimiento para ver qué es lo que está pasando con el lugar, cómo va evolucionando y cuáles son las nuevas necesidades que le van surgiendo a los socios que mejorarían su experiencia.

Este trabajo de título implica varios cambios en el modo de trabajar de Bienestar, la incorporación de más tecnología, una búsqueda activa de clientes, adecuarse a las necesidades de los arrendatarios y buscar siempre, mejorar la experiencia del consumidor, lo cual no se ha trabajado en estos 15 años.

Se necesitará ocuparse de la gestión del cambio en Bienestar para llevar estas modificaciones y la forma de trabajo lo mejor posible para el equipo, mostrándoles el potencial que tienen las propuestas y haciéndolos parte del cambio para evitar que haya un rechazo por parte del personal, sobre todo de la encargada del Centro Recreacional quien se ocupa de todas las gestiones.

Como se mencionó anteriormente, la encargada del Centro Recreacional jubilará en un par de años, y Bienestar debe adelantarse a esta situación y manejar esta gestión del conocimiento, capturando el conocimiento, traspasándolo y transfiriendo el cargo progresivamente,

Es de vital importancia para las empresas ser proactivos, modernizarse y estar al día con lo que ofrece la competencia para poder tomar las acciones correspondientes en el corto y mediano plazo. También es transcendental el correcto registro de los datos y el análisis de estos para evaluar las gestiones y mantenerlas o mejorarlas.

Para la construcción de la segunda etapa del Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris”, se propone la construcción de más departamentos tipo “B” y “D”, para 3 y 6 personas respectivamente, ya que son los más solicitados. Además, se propone construir un formato de departamento para personas con problemas de movilidad como adultos mayores, en especial, para que los jubilados de la Universidad de Chile también puedan arrendar en este.

La capacidad eléctrica actual del recinto es muy baja e impide la instalación de más electrodomésticos como hervidor o microonda. Por este motivo, se propone realizar un estudio sobre el tema para la segunda etapa de construcción y así evitar este problema.

12. BIBLIOGRAFÍA

UNIVERSIDAD DE CHILE. 2018. Anuario 2017.

BIENESTAR DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE. 2018. Cuenta Anual del Bienestar del Personal.

SERNATUR. 2010. Estadísticas de alojamiento turístico según comunas, primer semestre año 2010. [en línea] <<https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2016/11/Alojamiento-turi%CC%81stico-comunas-I-semester-2010.pdf>> [consulta: 9 abril 2018]

RIQUELME, MATÍAS. 2016. Matriz o Análisis FODA - Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. [en línea] <http://www.analisisfoda.com/#Ejemplos_de_Oportunidades> [consulta: 10 abril 2018]

ESPINOZA, ROBERTO. 2013. La matriz de análisis DAFO (FODA). [en línea] <<http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>> [consulta: 11 abril 2018]

PQS. Cómo hacer una matriz FODA. [en línea] <<http://www.pqs.pe/tu-negocio/como-hacer-una-matriz-foda>> [consulta: 11 abril 2018]

GONZÁLEZ, CARLOS. 2017. El modelo de las 4P. [en línea] <<https://www.emagister.com/blog/modelo-las-4-p/>> [consulta: 11 abril 2018]

ANDRADE, SEBASTIÁN. 2012. Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. [en línea] <<http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>> [consulta: 11 abril 2018]

MACDONALD, STEVEN. 2018. Seven ways to create a great customer experience strategy. [en línea] <<https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-strategy/>> [consulta: 11 de abril de 2018]

SPENCER, LANOUE. 2016. What is customer experience? 19 industry experts weigh in. [en línea] <<https://www.usertesting.com/blog/2016/03/09/what-is-cx/>> [consulta: 11 de abril de 2018]

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE. 2010. Caja de compensación. [en línea] <<http://uchile.cl/u65362>> [consulta: 11 abril 2018]

INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. 2013. Clasificación, calificación y terminología de los establecimientos de alojamiento turístico. [en línea] <<http://www.calidadturistica.cl/archivos/alojamiento/NCh02760-2013-046.pdf>> [consulta: 12 abril 2018]

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS 2006. Creating a Marketing Plan: An Overview. Marketer's Toolkit: The 10 Strategies You Need to Succeed. Boston, Massachusetts. Harvard Business Essentials

KUBOTA, CRISTIAN. 2014. Diseño de una estrategia de negocio para empresa hotelera en la Región de Magallanes Chile. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Globalización. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

PINTO, CRISTÓBAL. 2009. Plan de negocios para un complejo hotelero de domos, con enfoque ecológico y astronómico, en la zona de San Pedro de Atacama. Tesis para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

AGUIRRE, ROSÁNGEL. Modelo Canvas - ¡Diseña tu negocio paso a paso! [en línea] <<http://www.emprender-facil.com/es/modelo-canvas/>> [consulta: 15 de mayo 2018]

13. ANEXOS

ANEXO 1: IMÁGENES DEL CENTRO RECREACIONAL “DR. ENRIQUE PARIS”



ILUSTRACIÓN 6: COCINA DE LOS DEPARTAMENTOS



ILUSTRACIÓN 7: PISCINA PARA NIÑOS Y ADULTOS Y ÁREAS VERDES



ILUSTRACIÓN 8: CANCHA



ILUSTRACIÓN 9: QUINCHO



ILUSTRACIÓN 10: EXTERIOR DEL SALÓN DE EVENTOS



ILUSTRACIÓN 11: EXTERIOR DE LOS DEPARTAMENTOS

ANEXO 2: REGLAMENTO DEL CENTRO RECREACIONAL – SEPTIEMBRE 2003

REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y USO **CENTRO RECREACIONAL Y CULTURAL DE BIENESTAR DEL PERSONAL**

1.- Objetivos del Reglamento:

El propósito de este Reglamento es establecer las normas y procedimientos para la administración del Centro Recreacional y Cultural, perteneciente a Bienestar del Personal de la Universidad de Chile, siendo el único medio a través del cual se establecen los mecanismos para determinar el uso de las dependencias ubicadas en el balneario de El Quisco.

2.- El Centro Recreacional y Cultural está destinado al descanso y recreación exclusivo de los socios de Bienestar del Personal, sean activos, pensionados o montepiadas y a actividades autorizadas por el Consejo Administrativo de Bienestar.

3.- Responsabilidades del Consejo Administrativo de Bienestar:

3.1.- Establecer las normas que regulan el uso de las dependencias del recinto recreacional y cultural.

3.2.- Determinar los costos, criterios y mecanismos de asignación, autorización, rechazo y períodos de uso de las dependencias del Centro Recreacional y Cultural.

3.3.- Determinar las funciones y deberes del Departamento de Bienestar del Personal respecto al uso de las dependencias del Centro Recreacional y Cultural, de acuerdo con el Decreto Universitario N°4277 de 20/10/99 (Reglamento de Bienestar del Personal).

3.4.- Seleccionar a un Administrador del Centro Recreacional y Cultural, y, cuando las circunstancias y antecedentes lo ameriten, poner término al nombramiento o contrato.

3.5.- Determinar las funciones, deberes y requisitos que debe cumplir el Administrador del Centro.

3.6.- Requerir informes periódicos a la Jefatura del Departamento de Bienestar y al Administrador del recinto respecto del uso, mantenimiento y flujos de ingresos y gastos y otras materias de interés respecto al Centro.

3.7.- Autorizar la adquisición de alhajamiento y equipamiento, reparación y renovación de los bienes e instalaciones del recinto, previo informe del Administrador. En esta materia, el Consejo podrá autorizar a la Jefatura del Departamento de Bienestar para la adquisición de ciertos materiales y utensilios para el mantenimiento del Centro.

3.8.- Adoptar las decisiones que corresponda en el momento oportuno para el adecuado funcionamiento del Centro.

4.- Competencias de la Jefatura del Departamento de Bienestar del Personal:

4.1.- Administrar los procedimientos relacionados con el funcionamiento del Centro Recreacional y Cultural, ejecutando los requerimientos específicos del Consejo Administrativo de Bienestar y las acciones operativas que correspondan para el mejor funcionamiento de éste.

4.2.- Administrar los ingresos y gastos del recinto mediante Centros de Costos separados de la Contabilidad habitual de Bienestar.

4.3.- Aplicar los criterios, mecanismos y procedimientos administrativos de autorización, rechazo, costos y períodos de uso de las dependencias del Centro, de acuerdo con las pautas, plazos y períodos que establezca el Consejo Administrativo de Bienestar.

4.4.- Supervisar y controlar el desempeño del Administrador del Centro.

4.5.- Informar periódicamente al Consejo Administrativo de Bienestar, o cuando este lo solicite, respecto al estado financiero del Centro Recreacional y Cultural, uso, funcionamiento, mantenimiento y estado de los bienes del mismo.

4.6.- Tomar las decisiones administrativas respecto a adquisiciones, mantenimiento, reposición y otras que sea menester para el buen funcionamiento del Centro, hasta por el monto y en las materias autorizadas por el Consejo Administrativo.

4.7.- Rendir cuenta de los gastos efectuados por el mantenimiento del recinto.

5.- Competencias del Administrador del Centro Recreacional y Cultural.

En cuanto al Funcionamiento del Centro:

5.1.- Aplicar las normas y pautas entregadas por el Consejo Administrativo de Bienestar y la Jefatura de Bienestar del Personal respecto al uso, funcionamiento y mantenimiento del Centro.

5.2.- Reportar, mensual y formalmente o cuando el Consejo Administrativo de Bienestar y/o la Jefatura de Bienestar lo solicite, las actividades y situaciones normales o anormales (accidentes y otros) relacionadas con el uso, funcionamiento y mantenimiento del Centro a la Jefatura del Departamento de Bienestar.

5.3.- Mantener actualizado el inventario de los bienes y dependencias del recinto.

5.4.- Recibir a los socios y usuarios autorizados para hacer uso del recinto, verificando los documentos que así lo acrediten, de conformidad con los procedimientos establecidos para tales efectos. En el caso que esta función esté delegada en alguna persona o

empresa de servicios, supervisar permanentemente el adecuado cumplimiento de los procesos relacionados con el ingreso, permanencia y salida de los usuarios.

5.5.- Supervisar y controlar el uso del recinto por parte de los usuarios y acompañantes de acuerdo con las pautas y normas establecidas por el Consejo Administrativo de Bienestar y la Jefatura del Departamento de Bienestar.

5.6.- Cumplir con las labores administrativas y operacionales que le asigne la Jefatura del Departamento de Bienestar respecto al funcionamiento y mantenimiento de las dependencias del recinto.

5.7.- Rendir cuenta mensualmente de los gastos menores autorizados por la Jefatura de Bienestar del Personal por adquisición, reparación y mantenimiento de las dependencias del Centro, de acuerdo con los procedimientos contables del Departamento de Bienestar del Personal.

5.8.- Tomar decisiones oportunas por imprevistos o situaciones referidas al funcionamiento del Centro, supervisando la ejecución de trabajos que implique cualquier reparación, informando a la Jefatura de Bienestar sobre las materias decididas.

5.9.- Mantener un cuaderno o Libro de Reclamos o Sugerencias a disposición de los Socios.

En cuanto a la Gestión Comercial:

5.10.- Realizar gestiones comerciales y de marketing, previa autorización del Consejo Administrativo de Bienestar, para atraer usuarios, empresas y organismos públicos para generar ingresos que permitan la mantención operacional del Centro, siempre y cuando estos no entorpezcan las facilidades del socio en concordancia con el N°2 del presente Reglamento.

5.11.- Reportar permanentemente la gestión comercial al Consejo Administrativo de Bienestar y/o a la Jefatura de Bienestar del Personal.

5.12.- Promover y materializar, con la autorización del Consejo Administrativo, convenios de atención con empresas y organismos públicos, de acuerdo con la normativa universitaria y los aranceles establecidos por dicho Consejo. El Convenio será firmado por la Jefatura de Bienestar del Personal, que está autorizada formalmente para tales efectos.

5.13.- Proponer al Consejo Administrativo las adecuaciones necesarias para el mejor uso del Centro, tanto en lo que se refiere a su funcionamiento como al equipamiento, mantención y conservación del recinto.

6.- NORMAS APLICABLES A LOS USUARIOS DEL CENTRO RECREACIONAL Y CULTURAL.

Los socios activos, pensionados y montepiadas que deseen hacer uso de las dependencias del Centro deberán cumplir con las siguientes normas y procedimientos:

6.1.- Solicitud de uso de las dependencias de recinto:

6.1.1. - Presentar la Solicitud de uso del recinto con al menos 7 días hábiles de anticipación a la fecha en que se desea hacer uso de éste o en menor tiempo dependiendo de la disponibilidad de departamentos, de acuerdo con los procedimientos establecidos por el Consejo Administrativo y dados a conocer a través de la Jefatura de Bienestar del Personal. El resultado de la postulación será entregado a partir del tercer día hábil después del cierre de las postulaciones.

Respecto al periodo de verano establecido en este Reglamento, comprendido entre el 15 de diciembre hasta el 09 de marzo del año siguiente, el proceso de postulación se inicia el 02 de noviembre hasta el 15 del mismo mes. El resultado será informado la primera semana de diciembre. En este periodo el socio tendrá la opción de señalar tres prioridades en distintos tramos que comprenden el N°7.8 de este Reglamento.

Durante este periodo la ocupación se asignará a solo un tramo a cada socio, entre las postulaciones recibidas, determinando las prioridades de acuerdo con las pautas señaladas en este Reglamento. En el periodo de vacaciones de invierno y fechas especiales se considerarán los procedimientos utilizados en el periodo de verano, con la excepción de aquellas fechas que determine el Consejo Administrativo de Bienestar.

El costo por el uso de los departamentos podrá ser descontado en cuotas mediante Orden de Compra de Bienestar, a los socios con capacidad de endeudamiento, o con pago al contado en la Oficina de Caja de Bienestar.

6.1.2.- Retirar el documento de autorización del recinto (Orden de Compra) en las Oficinas de Bienestar del Personal, aceptando, mediante la firma de los documentos respectivos, los costos, plazos y condiciones de ingreso, permanencia y salida del mismo. El socio no será autorizado a ingresar al recinto si no cumple con la formalidad señalada.

6.1.3.- Si por algún motivo el socio no ocupa el departamento asignado, deberá comunicar oficialmente a Bienestar del Personal que desiste del uso, con un mínimo de 24 horas antes de la fecha determinada para la ocupación. Si el socio no comunica su decisión, Bienestar del Personal descontará el costo pactado en el punto anterior. En el periodo de verano la comunicación de no uso debe efectuarse a lo menos con 5 días hábiles de anticipación.

6.1.4.- En la circunstancia anterior, inmediatamente de conocido el hecho que el socio desiste del departamento, Bienestar del Personal dispondrá la asignación de acuerdo con las pautas de este Reglamento. Bajo ninguna circunstancia podrá el socio traspasar directamente el beneficio a otra persona.

6.1.5.- El socio tiene hasta dos días para iniciar el uso del departamento, contados desde la fecha de asignación, y en el caso que no haga uso del mismo ni comunique que no

hará uso de éste, Bienestar del Personal dispondrá su reasignación, a contar del tercer día de acuerdo con las pautas de este Reglamento.

6.1.6.- Serán motivos de rechazo de la postulación:

- Presentaciones fuera de los plazos establecidos en este Reglamento.
- No contar con capacidad de endeudamiento en Bienestar para el pago con Orden de Compra.
- No contar con autorización expresa del Consejo Administrativo de Bienestar a causa de una situación anteriormente sancionada por el señalado Consejo.
- Aplicación de criterios de uso y asignación del recinto señalado en el presente Reglamento.
- No existir disponibilidad de departamentos por encontrarse copada la capacidad del recinto.

6.2.- Normas de uso del recinto:

Todos los usuarios del Centro Recreacional y Cultural estarán obligados a:

6.2.1.- Respetar y hacer respetar las normas, procedimientos, fechas y horarios de ingreso, permanencia y entrega del recinto establecidos por el Consejo Administrativo de Bienestar, aplicadas por Bienestar del Personal.

6.2.2.- Ocupar personalmente el recinto, o por su grupo familiar directo. Por tanto, la asignación otorgada no puede ser transferida a terceras personas, sean socios activos, jubilados o montepiados, menos a personas que no tienen la calidad señalada. El incumplimiento de esta norma se considerará una falta grave, que será sancionada por el Consejo Administrativo de Bienestar con los antecedentes a la vista.

6.2.3.- Cumplir con las normas referidas al número de personas establecido para el uso del recinto por el Consejo Administrativo de Bienestar. El Administrador y el personal bajo su dependencia estará(n) autorizado(s) para hacer cumplir las normas en esta materia. Al respecto, el número de personas por cada departamento es el siguiente:

- **Tipo y capacidad de los departamentos:**

Tipo A y B: 3 ocupantes (socio más dos acompañantes).

Tipo C: 4 ocupantes (socio más tres acompañantes).

Tipo D: 6 ocupantes (socio más cinco acompañantes).

Para establecer la capacidad de los departamentos, se considerarán los niños mayores de 2 años.

6.2.4.- El Administrador del recinto o las personas en quienes se haya delegado el control de acceso a los departamentos, aplicarán la norma y parámetros señalados en la letra anterior, cautelando el cumplimiento de los mismos por parte de los usuarios. Cualquier

situación que no se ajuste a esta norma será causal de rechazo al momento del ingreso o de interrupción de la permanencia del socio y/o sus acompañantes.

6.2.5.- No se permitirá el uso o instalación de carpas en ningún lugar del recinto.

6.2.6.- El usuario recepcionará el departamento al inicio de la visita, que incluirá el respectivo inventario valorizado de los bienes que contiene. Al término de la visita hará entrega del mismo al Administrador o al personal encargado en el lugar, que estará autorizado para verificar el estado del departamento, el estado de los utensilios y equipamiento proporcionado al inicio de la visita y la comparación del inventario.

6.2.7.- Se dejará constancia de las diferencias entre lo proporcionado y lo devuelto, tanto en términos de cantidad como de calidad. En tal sentido, cuando la diferencia sea responsabilidad del usuario, deberá pagar el costo del desperfecto o daño ocasionado, que será informado al Consejo. El pago podrá ser en efectivo al momento de retiro del recinto o a través del descuento por Bienestar del Personal. En todo caso, el socio debe tomar conocimiento de la conformidad o diferencias en el momento de la devolución, mediante un documento en que se registrará la devolución de los bienes ocupados.

6.2.8.- Mantener una conducta acorde con las normas de sana convivencia social e institucional. Se recuerda que el Centro Recreacional y Cultural está vinculado a la Universidad a través del Bienestar del Personal y, por tanto, tiene carácter de recinto universitario.

6.2.9.- Es responsabilidad del usuario mantener el departamento en buen estado de aseo e higiene durante su permanencia en el recinto.

6.2.10.- No se permitirá la presencia de mascotas en el recinto.

6.2.11.- El incumplimiento de las normas señaladas en este Reglamento será motivo de una investigación por parte del Consejo Administrativo, que puede incluso significar sanciones que afecten la suspensión del beneficio de uso del Centro Recreacional y Cultural.

6.2.12.- Las sanciones por el incumplimiento de las normas señaladas serán determinadas por el Consejo Administrativo de Bienestar, que serán emitidas previo análisis de los antecedentes a la vista, proporcionados por el Administrador del Centro, pudiendo requerir antecedentes, cuando sea necesario, al usuario afectado. En todo caso, este último podrá presentar los antecedentes que estime pertinentes frente a una investigación por situaciones que contravengan las normas del presente Reglamento, dentro del plazo de 5 días hábiles, contados desde el término de la visita al Centro. La presentación deberá efectuarse en Bienestar del Personal. Para las situaciones que se produzcan durante el mes de febrero de cada año, el plazo indicado se extenderá hasta la primera semana de marzo.

7.- Fechas y Períodos de uso y permanencia.

En atención a la demanda y a los distintos períodos del año se establecen los siguientes períodos:

Período comprendido entre el 10 de marzo y el 15 de diciembre de cada año:

7.1.- Durante este período las solicitudes de uso se efectuarán de acuerdo con lo señalado en el número 6.1. del presente Reglamento.

7.2.- Durante este período, la asignación estará sujeta a lo señalado en el tercer párrafo del número 6.1.1. del presente Reglamento y a lo señalado en los puntos siguientes.

7.3.- En este período, el socio tendrá derecho a usar el departamento por 7 días continuos o discontinuos. La cantidad de días de uso dependerá de las solicitudes de uso del recinto presentadas por los socios. El socio podrá postular las veces que estime conveniente durante este período.

7.4.- En el caso que exista una cantidad superior de solicitudes de uso por parte de socios en relación con la disponibilidad de departamentos, se aplicarán los siguientes factores y puntajes copulativamente para determinar el orden de asignación entre los postulantes:

a	Primera postulación a departamentos	20 puntos
b	Postulación en el período, con 1 ocupación previa	10 puntos
c	Postulación en el período, con 2 ocupaciones previas	5 puntos
d	Postulación en el período, con 3 a 5 ocupaciones previas	1 punto
e	N° de cargas familiares acreditadas en liquidación de sueldo	1 punto cada carga
f	Total Haberes < \$ 300.000.=	5 puntos
g	Total Haberes > \$ 300.001.= y < \$ 400.000.=	4 puntos
h	Total Haberes > \$ 400.001.= y < \$ 500.000.=	3 puntos
i	Total Haberes > \$ 500.001.= y < \$ 600.000.=	2 puntos
j	Total Haberes > \$ 600.001.=	1 punto

En caso de que aplicados los factores anteriores se presente un empate de puntaje entre dos o más socios postulantes en este período, se tomarán en consideración el factor antigüedad en Bienestar del Personal.

Antigüedad en Bienestar del Personal 1 punto por cada año.

7.5.- Bienestar del Personal confeccionará una lista de espera de socios postulantes al uso del recinto, de acuerdo con las pautas y normas señaladas en este Reglamento.

Período comprendido entre el 15 de diciembre y el 09 de marzo:

7.6.- Durante este período las solicitudes de uso se efectuarán según lo señalado en el número 6.1. del presente Reglamento.

7.7.- Durante este período, la asignación estará sujeta a lo señalado en los números 6 y 7 del presente Reglamento y lo señalado en los puntos siguientes:

7.8.- El período de verano se dividirá en los siguientes tramos y fechas:

TRAMOS	FECHAS
1	15 al 22 de diciembre
2	22 al 29 de diciembre
3	29 de diciembre al 05 de enero
4	05 al 12 de enero
5	12 al 19 de enero
6	19 al 26 de enero
7	26 de enero al 02 de febrero
8	02 al 09 de febrero
9	09 al 16 febrero
10	16 al 23 febrero
11	23 de febrero al 02 marzo
12	02 al 9 de marzo

7.9.- El horario más tarde permisible de ingreso para ocupar el departamento el día asignado es a contar de las 16:00 hasta las 21:30 horas. El horario de entrega del departamento el día de término del período asignado es a más tardar a las 12:00 horas.


8.- Aranceles de Uso del Recinto:

Los aranceles de uso del recinto recreacional y cultural serán determinados por el Consejo Administrativo de Bienestar anualmente y podrán ser modificados cuando la situación económica y financiera lo amerite, quedando en Acta como acuerdo formal, que será dado a conocer por la Jefatura de Bienestar del Personal.

9.- Cualquier situación que se genere con motivo de la administración y uso del Centro Recreacional y Cultural que no se encuentre regulada en el presente instrumento, será resuelta por el Consejo Administrativo de Bienestar del Personal, a propuesta de la Jefatura del Servicio.

Septiembre/2003.

ANEXO 3: FICHA DE INSCRIPCIÓN



BIENESTAR
DEL PERSONAL DE LA
UNIVERSIDAD DE CHILE
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Nº de Postulación : _____ (Uso Exclusivo Bienestar)

FICHA DE INSCRIPCION DEPARTAMENTOS CENTRO RECREACIONAL EL QUISCO
TEMPORADA 2017-2018

Nombre : _____

Rut : _____ Facultad: _____

Teléfono Trabajo : _____ Teléfono Casa _____

Tipo Departamento : _____ (Solo indicar la letra del tipo de departamento A,B,C,D)

Nº Tramo Postulaci3n : _____ (Según Orden de Prioridad si postula a más de una opción, y
(Solo indicar Nº de semana según tabla.) con un máximo de tres)

Correo electrónico : _____
(obligatorio)

Nota: - Reglamento y fotos las puede encontrar en nuestra página web www.uchile.cl/bienestar.
 - Sólo se permitirá 1 pasajero adicional por dependencia (niño de 0 hasta 2 años).
 - No se permite la presencia de mascotas en el recinto.
 - Futton es considerado como cama en cada Tipo de Departamento. Este no esta en optimas condiciones de uso.

<u>Tipos Departamentos</u>	<u>Nº de Tramo a Postular de acuerdo a Fechas</u>
A = Máximo 3 Personas (1 Piso)	179 18 de Diciembre al 25 de Diciembre 2017
B = Máximo 3 Personas (2 Pisos)	180 25 de Diciembre al 01 de Enero 2018
C = Máximo 4 Personas (2 Pisos)	181 01 de Enero al 08 de Enero 2018
D = Máximo 6 Personas (2 Pisos)	182 08 de Enero al 15 de Enero 2018
	183 15 de Enero al 22 de Enero 2018
	184 22 de Enero al 29 de Enero 2018
	185 29 de Enero al 05 de Febrero 2018
	186 05 de Febrero al 12 de Febrero 2018
	187 12 de Febrero al 19 de Febrero 2018
	188 19 de Febrero al 26 de Febrero 2018
	189 26 de Febrero al 05 de Marzo 2018
	190 05 de Marzo al 12 Marzo 2018
	191 12 de Marzo al 19 de Marzo 2018

La fecha de postulación es desde el 02/11/2017 al 21/11/2017

Los resultados estarán disponibles la primera semana de Diciembre

Firma Socio _____

Enviar este formulario a correo electrónico: bienestar.personal@uchile.cl

Observaciones : _____

ILUSTRACIÓN 12: FICHA DE INSCRIPCIÓN PARA EL PERIODO DE VERANO ENTRE 2017 Y 2018

ANEXO 4: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



Encuesta de Satisfacción

Centro Recreacional Dr. Enrique Paris (El Quisco)

Estimado (a) Socio(a):

Con el propósito de evaluar la calidad de nuestros servicios y asegurar la satisfacción de los usuarios del Centro Recreacional, agradeceremos responder la siguiente encuesta:

1. Tiempo de estadía, indique con una X en la opción más representativa.

Días	1	2	3	4	5	Una Semana
------	---	---	---	---	---	------------

2. Frecuencia de uso del Centro, indique con una X en la opción que más representa su situación.

Primera vez	De 2 a 5 veces	Más de 5 veces
-------------	----------------	----------------

3. Tipo de Alojamiento utilizado en esta visita

Tipo A hasta 3 p.	Tipo B hasta 3 p.	Tipo C hasta 4 p.	Tipo D hasta 6 p.
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

4. Respecto al proceso de reserva y pago, por favor califique las siguientes afirmaciones:

Etapa	Deficiente	Regular	Suficiente	Bueno	Excelente
El proceso de reserva fue					
Disponibilidad en la fecha solicitada					
La forma de pago le parece					

5. Proceso de Ingreso. Califique los siguientes servicios en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.

Etapa	1	2	3	4	5
El Ingreso fue rápido					
El ingreso fue eficiente					
El personal que lo atendió al ingreso fue amable y cortés					
La limpieza de las instalaciones es adecuada					
El amoblado se encontraba acorde a sus expectativas.					
El detalle del inventario fue completo.					
Las normas de uso del recinto son suficientes y claras					

6. Instalaciones generales. Califique los siguientes servicios en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 es muy de acuerdo.

Etapa	1	2	3	4	5
Los espacios comunes son adecuados y bien mantenidos					
La seguridad del recinto es la requerida para un recinto universitario.					
El personal del recinto está capacitado para responder sus inquietudes					

7. Preguntas globales

- Con una nota de 1 a 7 ¿Con qué nota calificaría su experiencia de satisfacción en el Centro Recreacional? Nota: _____
- ¿Recomendaría a sus compañeros utilizar este Centro Recreacional? Califique con una nota de 1 a 7, donde 7 es recomendaría absolutamente y 1 es no recomendaría por ningún motivo. Nota: _____

Comentarios generales y sugerencias para mejorar el uso del recinto.

Fecha de emisión de la encuesta: ____/____/____

Muchas gracias.

ILUSTRACIÓN 13: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

ANEXO 5: OFERTA DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO EN EL QUISCO Y SUS ATRIBUTOS

Tipo	Nombre	Accesibilidad		Servicios		Instalaciones				Exterior				Otros
		Cerca de la playa	Estacionamientos	Ropa de cama	Toallas	Wifi	TV Cable	Cocina	Restaurant	Quincho	Piscina	Juegos infantiles	Áreas verdes	
Resort	Puertas del Sol		X			X	X	X	X	X ³⁰		X	Spa	
	Riu Tai		X				X	X	X	X ²⁷	X	X	Ping pong, taca taca, playa privada, spa	
Hotel	Alto El Quisco	X	X	X	X	X	X		X				Desayuno	
	Hotel Boutique Mar de Royal	X	X	X	X	X	X			X			Traslado gratis a casa de Neruda, desayuno (aparte)	
	Las Gaviotas	X	X	X	X								Desayuno	
Hostal	El Gallego	X	X	X		X	X	X					Desayuno	
	Julia		X	X	X	X	X							
	Saint Michell	X		X		X	X	X ³¹					Desayuno (aparte)	
Apart-hotel	La Fontaine		X	X		X	X	X		X			Mascotas	
Centro Vacacional	Bosquemar (CC. La Araucana)		X			X	X	X		X	X	X		
	Huallilemu Norte (CC. Los Andes)			X	X	X ³²	X	X	X	X	X	X	Cuna, juegos de mesa	
	Huallilemu Sur (CC. Los Andes)			X	X	X ²⁹	X	X	X	X ²⁷	X	X	Cuna, cancha de tenis, juegos de mesa	
	FACH		X							X	X	X		
	Colegio de Profesores	X	X				X	X		X	X	X		
	Universidad de Santiago de Chile		X				X				X	X		
Cabañas	Dpto. Turístico Los Lobos		X			X	X	X		X		X	X	
	La Portada	X	X			X	X	X		X				
	Mario's Mar	X	X			X	X	X				X		
	Wenulafquen		X			X	X	X		X		X		

TABLA 41: LISTA DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN EL QUISCO Y ATRIBUTOS

³⁰ Dos piscinas: una temperada y la otra al aire libre.

³¹ La cocina es compartida por todos los huéspedes.

³² Solo en sala de estar del recinto, no en las cabañas.

ANEXO 6: OFERTA DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO EN EL QUISCO Y SUS VALORES.

	Nombre del recinto	Temporada	2 personas	3 personas	4 personas	5 personas	6 personas
Resort	Puertas del Sol ³³	Baja	28.000	48.000	48.000	58.000	58.000
		Alta	45.000 - 55.000	66.000 - 80.000	66.000 - 80.000	77.000 - 95.000	77.000 - 95.000
	Riu Taj ²⁹	Baja	41.000	45.000	49.000	60.000	65.000
		Alta	50.000 - 65.000	65.000 - 81.000	75.000 - 90.000	80.000 - 95.000	85.000 - 100.000
Hotel	Alto El Quisco		53.550	60.690	67.830	71.400	
	Hotel Mar de Royal		71.586 - 98.072				
	Las Gaviotas		32.930		66.216		
Hostal	El Gallego	Baja	24.000		27.000 - 35.000		
		Alta	32.000		38.000 - 45.000		
	Julia		28.634 - 39.372	32.213 - 41.519	42.952		
	Saint Michell		28.598	32.213			
Apart-hotel	La Fontaine		43.099		50.283		64.650
Centro Vacacional	Bosquemar (CC. La Araucana)	Baja					S: 30.000 NS: 37.500 ³⁴
		Alta					S: 49.000 NS: 61.250
	Huallilemu Norte (CC. Los Andes)	Baja					S: 46.000
		Alta					S: 58.000
	Huallilemu Sur (CC. Los Andes)	Baja	60.000 (hotel)		75.000	81.000	S: 89.000
		Alta	73.000 (hotel)		90.000	97.000	S: 104.000
	FACH	Baja		S: 13.100 NS: 25.700	S: 14.600 NS: 28.100	S: 16.000 NS: 32.300	S: 17.500 NS: 34.400
		Alta		S: 15.300 NS: 30.000	S: 20.000 NS: 39.600	S: 22.000 NS: 43.000	S: 24.700 NS: 49.000
	Colegio de Profesores	Baja	S: 17.000 NS: 27.000				S: 27.000 NS: 43.000
		Alta	S: 20.500 NS: 30.000				S: 30.500 NS: 50.000
	Universidad de Santiago de Chile ³⁵	Baja					S: 14.000 - 18.000 NS: 32.130
		Alta					S: 20.000 - 28.000 NS: 45.220

³³ La variación de precios para una habitación de una misma capacidad es muy grande, llegando casi al doble en algunos casos. Se dispone el precio de la habitación más económica por capacidad.

³⁴ NS = No Socio; S = Socio

³⁵ El precio de las cabañas depende del sueldo del socio, a medida que este es mayor, el precio aumenta.

Cabañas	Dpto. Turístico Los Lobos		35.000 - 40.000	40.000 - 45.000	45.000 - 50.000		
	La Portada					35.000 - 40.000	
	Mario's Mar		35.000				50.000
	Wenulafquen				35.000		45.000

ANEXO 7: TASA DE ARRIENDO PROMEDIO POR UNIDAD

Unidad	Campus	Tasa de socios que arriendan (sobre socios del 2017)
Rectoría	Casa Central	5,5%
Prorrectoría	Casa Central	2,2%
Vicerrectoría de Asuntos Académicos	Andrés Bello	3,0%
Vicerrectoría de Asuntos Económicos	Andrés Bello	6,6%
Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo	Andrés Bello	0,0%
Vicerrectoría de Extensión	Casa Central	9,3%
Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y Comunitarios	Andrés Bello	4,3%
Facultad de Arquitectura y Urbanismo	Andrés Bello	1,0%
Facultad de Artes	Juan Gómez Millas	4,3%
Facultad de Ciencias	Juan Gómez Millas	3,8%
Facultad de Ciencias Agronómicas	Antumapu	1,9%
Facultad de Economía y Negocios	Andrés Bello	5,4%
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas	Beauchef	2,7%
Facultad de Ciencias Forestales	Antumapu	3,7%
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas	Norte	2,3%
Facultad de Ciencias Sociales	Juan Gómez Millas	2,9%
Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias	Antumapu	2,6%
Facultad de Derecho	Andrés Bello	5,6%
Facultad de Filosofía y Humanidades	Juan Gómez Millas	2,4%
Facultad de Medicina	Norte	3,0%
Facultad de Odontología	Norte	4,3%
Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos	Juan Gómez Millas	3,5%
Instituto de Estudios Internacionales	Juan Gómez Millas	2,9%
Instituto de Asuntos Públicos	Andrés Bello	9,8%
Instituto de la Comunicación e Imagen	Juan Gómez Millas	2,7%
Instituto de Estudios Avanzados en Educación	Andrés Bello	0,0%
Programa Académico de Bachillerato	Juan Gómez Millas	3,1%
Liceo Manuel de Salas	Juan Gómez Millas	6,3%
Programa Transversal de Educación	Juan Gómez Millas	16,7%
Hospital Clínico	Hospital	3,2%
Centro de Extensión Artística y Cultural	Andrés Bello	3,1%
Departamento de Evaluación, Medición	Juan Gómez Millas	1,3%
Campus Juan Gómez Millas	Juan Gómez Millas	1,9%
Convenios de Desempeños		
C.D. Iniciativa Bicentenario C.J.G.M.	Juan Gómez Millas	0,0%

TABLA 43: TASA DE ARRIENDO PROMEDIO POR UNIDAD

ANEXO 8: PROPUESTA DE INFORMACIÓN DEL SALÓN DE EVENTOS EN EL SITIO WEB

Salón de Eventos

A solo 108 km de Santiago, se encuentra el Centro Recreacional “Dr. Enrique Paris” en la comuna de El Quisco. Este cuenta con dos salones totalmente equipados que pueden utilizarse para capacitaciones, cursos, seminarios, reuniones, almuerzos, matrimonios, cumpleaños, paseos de empresas y similares.

	Montaje	
	Auditorio	Comedor
Salón grande	200	112
Salón menor	50	15

Servicios:

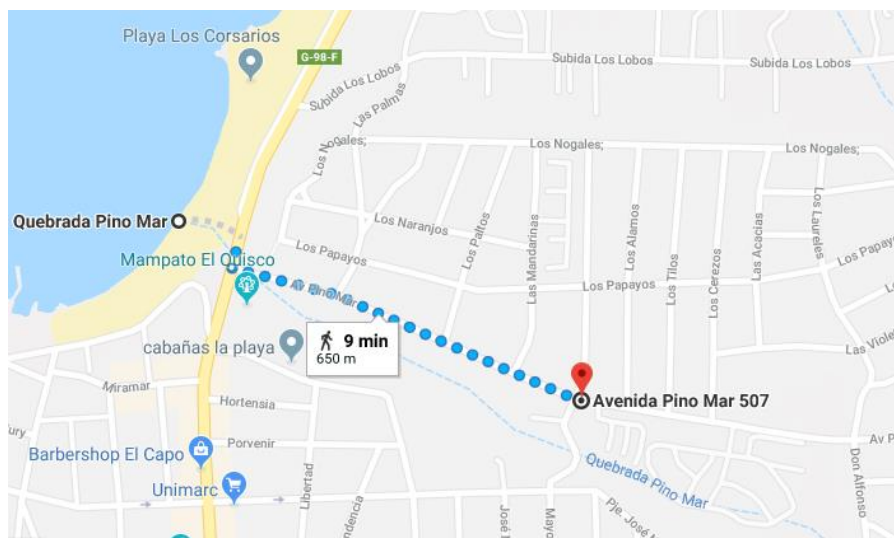
- Wi Fi
- Proyector y telón
- Computador
- Sistema de sonido
- Servicios de desayuno, coffee break, almuerzo, cóctel, once y cenas.
- Cocina full equipada.
- Permite el alojamiento de los asistentes al evento para un máximo de 93 personas. Servicio sujeto a disponibilidad.

Valores:

Servicio	Para socios	Para la Universidad de Chile	Para externos
Salón grande	\$ 50.000	\$80.000	\$120.000
Salón menor	\$ 30.000	\$50.000	\$60.000
Alojamiento (por persona)	\$7.000	\$7.500	\$8.000

ANEXO 9: PROPUESTA DE INFORMACIÓN SOBRE EL CENTRO RECREACIONAL EN EL SITIO WEB

El Centro Recreacional y Cultural “Dr. Enrique Paris” de Bienestar del Personal de la Universidad de Chile, se encuentra ubicado en El Quisco (Pinomar 507), a menos de 10 minutos de la playa caminando.



El Centro Recreacional cuenta dos piscinas: una para adultos y otra pequeña para niños, una multi cancha, mesa de ping pong, taca taca, quinchos, áreas verdes y un salón de eventos con capacidad máxima de 200 personas con WiFi. El recinto tiene estacionamiento al interior y seguridad las 24 horas del día. Los departamentos se encuentran equipados con refrigerador, cocinilla, calefactor eléctrico, lavaplatos, loza, utensilios de cocina, ropa de cama (cubrecama y frazadas) y un televisor con TV cable.

Características y valores de los departamentos:

Departamento	Características	Capacidad Máxima	Valor Diario Temporada Baja	Valor Diario Temporada Alta
Tipo A (un piso)	2 camas de 1 plaza y futón	3 personas	\$24.900	\$29.500
Tipo B (dos pisos)	1 cama matrimonial, y futón	3 personas	\$24.900	\$29.500
Tipo C (dos pisos)	1 cama matrimonial, 1 cama de 1 plaza y futón	4 personas	\$30.200	\$34.800
Tipo D (dos pisos)	1 cama matrimonial, 3 camas de 1 plaza y futón	6 personas	\$38.300	\$44.800

Se pueden solicitar toallas y sábanas. Sus precios se observan a continuación:

Precios de Sábanas y Toallas			
Sábanas 1 plaza (Individual)	\$2.160	Juego de sábanas 1 plaza y toallas	\$4.510
Sábanas 2 plazas (Individual)	\$2.770	Juego de sábanas 2 plazas y toallas	\$5.370
Toalla de baño	\$1.870	Toalla de manos	\$1.130

Modalidades de pago:

- Al contado: En efectivo en las oficinas de Bienestar del Personal (Portugal 24, esquina calle Carabineros de Chile y sede Hospital Clínico de la Universidad de Chile) o mediante transferencia bancaria.
- Descontado en cuotas mediante una Orden de Compra para los socios que tengan capacidad de endeudamiento: Este trámite debe realizarse en las oficinas de Bienestar del Personal mencionadas o con el representante itinerante de Bienestar al momento que este visite su Facultad.

Consultas y reservas

María Isabel Barrera – mbarrera@uchile.cl
Fono: +562 29782236

Vanessa González – vagonzalezh@u.uchile.cl
Fono: +562 29782089 “

ANEXO 10: PROVEEDORES DE MOTORES DE RESERVA ONLINE

Proveedor	Costo de setup		Costo mensual	
	En pesos chilenos	En moneda original	En pesos chilenos	En moneda original
Site Minder https://www.siteminder.com/			\$65.568	USD \$99
Hotel Cloud http://www.hotelcloud.cl/	\$119.000		\$35.700	
Reserva de alojamiento http://www.reservadealojamientos.com	\$ 63.325	85€	\$22.350	30€
Ibizi https://ibizi.net			\$27.491	36,9€
Simply Book https://simplybook.me/			\$18.897	USD \$29,90
Avai Book https://www.avaibook.com/motor-de-reservas/			\$11.175 + \$894 por reserva	15€ + 1,2€ por reserva
Upbooking https://ssl.upbooking.com/			\$ 3.423	USD \$6

TABLA 44: MOTORES DE RESERVA ONLINE CON SUS PRECIOS Y CARACTERÍSTICAS.

El valor del dólar fue calculado a \$632, al día 7 de junio de 2018. De la misma manera, el euro se consideró como \$745.

ANEXO 11: COMPRA DE INSUMOS PARA ACTIVIDADES RECREATIVAS

Para la realización de estas actividades se necesitarán algunos insumos y premios:

Actividad	Ítem	Detalle ítem	Cantidad (al año)	Valor unitario	Valor total
Pesca milagrosa	Pescados de juguete y cañas de pescar	25 peces, 6 cañas	2	25.000	50.000
Premios para niños	Dulces	Gomitas	24	1.490	35.760
Campeonato de fútbol, ping pong y taca taca	Pelota de fútbol		2	9.990	19.980
	Paletas de ping pong	2 paletas, 3 pelotas	2	3.990	7.980
	Pelota de ping pong	6 pelotas	2	1.990	3.980
	Pelota de taca taca	5 pelotas	2	1.990	3.980
	Pelota de basketball		2	7.990	15.980
Noche de cartas y dominó	Naipes		8	1.390	11.120
	Dominó		6	2.490	14.940
Fiestas Patrias	Globos	50 globos	2	1.290	2.580
	Guirnaldas		6	390	2.340
Fiesta Año Nuevo	Globos	50 globos	2	1.299	2.598
	Guirnaldas		2	749	1.498
	Cotillón	161 elementos	1	66.390	66.390
	Champaña		15	3.490	51.750
Lotería	Juego de lotería		1	4.990	4.990
	Bingo		1	8.490	8.490
Premios lotería y campeonatos	Botella de vino, champaña, caja de galletas, chocolates				338.880
TOTAL					603.476

TABLA 45: DETALLE DE LA COMPRA DE INSUMOS NECESARIOS PARA ACTIVIDADES RECREATIVAS

ANEXO 12: PROPUESTA DE REGLAMENTO DEL CENTRO RECREACIONAL – NOVIEMBRE 2018

REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y USO **CENTRO RECREACIONAL Y CULTURAL DE BIENESTAR DEL PERSONAL**

1.- Objetivos del Reglamento:

El propósito de este Reglamento es establecer las normas y procedimientos para la administración del Centro Recreacional y Cultural, perteneciente a Bienestar del Personal de la Universidad de Chile, siendo el único medio a través del cual se establecen los mecanismos para determinar el uso de las dependencias ubicadas en el balneario de El Quisco.

2.- El Centro Recreacional y Cultural está destinado al descanso y recreación de los socios de Bienestar del Personal sean activos, pensionados o montepiadas, a las familias de los socios, a actividades autorizadas por el Consejo Administrativo de Bienestar y a funcionarios no afiliados de planta y a contrata de la Universidad de Chile.

3.- Responsabilidades del Consejo Administrativo de Bienestar:

3.1.- Establecer las normas que regulan el uso de las dependencias del recinto recreacional y cultural.

3.2.- Determinar los costos, criterios y mecanismos de asignación, autorización, rechazo y períodos de uso de las dependencias del Centro Recreacional y Cultural.

3.3.- Determinar las funciones y deberes del Departamento de Bienestar del Personal respecto al uso de las dependencias del Centro Recreacional y Cultural, de acuerdo con el Decreto Universitario N°4277 de 20/10/99 (Reglamento de Bienestar del Personal).

3.4.- Seleccionar a un Administrador del Centro Recreacional y Cultural, y, cuando las circunstancias y antecedentes lo ameriten, poner término al nombramiento o contrato.

3.5.- Determinar las funciones, deberes y requisitos que debe cumplir el Administrador del Centro.

3.6.- Requerir informes periódicos a la Jefatura del Departamento de Bienestar y al Administrador del recinto respecto del uso, mantenimiento y flujos de ingresos y gastos y otras materias de interés respecto al Centro.

3.7.- Autorizar la adquisición de alhajamiento y equipamiento, reparación y renovación de los bienes e instalaciones del recinto, previo informe del Administrador. En esta materia, el Consejo podrá autorizar a la Jefatura del Departamento de Bienestar para la adquisición de ciertos materiales y utensilios para el mantenimiento del Centro.

3.8.- Adoptar las decisiones que corresponda en el momento oportuno para el adecuado funcionamiento del Centro.

4.- Competencias de la Jefatura del Departamento de Bienestar del Personal:

4.1.- Administrar los procedimientos relacionados con el funcionamiento del Centro Recreacional y Cultural, ejecutando los requerimientos específicos del Consejo Administrativo de Bienestar y las acciones operativas que correspondan para el mejor funcionamiento de éste.

4.2.- Administrar los ingresos y gastos del recinto mediante Centros de Costos separados de la Contabilidad habitual de Bienestar.

4.3.- Aplicar los criterios, mecanismos y procedimientos administrativos de autorización, rechazo, costos y períodos de uso de las dependencias del Centro, de acuerdo con las pautas, plazos y períodos que establezca el Consejo Administrativo de Bienestar.

4.4.- Supervisar y controlar el desempeño del Administrador del Centro.

4.5.- Informar periódicamente al Consejo Administrativo de Bienestar, o cuando este lo solicite, respecto al estado financiero del Centro Recreacional y Cultural, uso, funcionamiento, mantenimiento y estado de los bienes del mismo.

4.6.- Tomar las decisiones administrativas respecto a adquisiciones, mantenimiento, reposición y otras que sea menester para el buen funcionamiento del Centro, hasta por el monto y en las materias autorizadas por el Consejo Administrativo.

4.7.- Rendir cuenta de los gastos efectuados por el mantenimiento del recinto.

5.- Competencias del Administrador del Centro Recreacional y Cultural:

En cuanto al Funcionamiento del Centro:

5.1.- Aplicar las normas y pautas entregadas por el Consejo Administrativo de Bienestar y la Jefatura de Bienestar del Personal respecto al uso, funcionamiento y mantenimiento del Centro.

5.2.- Reportar, mensual y formalmente o cuando el Consejo Administrativo de Bienestar y/o la Jefatura de Bienestar lo solicite, las actividades y situaciones normales o anormales (accidentes y otros) relacionadas con el uso, funcionamiento y mantenimiento del Centro a la Jefatura del Departamento de Bienestar.

5.3.- Mantener actualizado el inventario de los bienes y dependencias del recinto.

5.4.- Recibir a los socios y usuarios autorizados para hacer uso del recinto, verificando los documentos que así lo acrediten, de conformidad con los procedimientos establecidos para tales efectos. En el caso que esta función esté delegada en alguna persona o

empresa de servicios, supervisar permanentemente el adecuado cumplimiento de los procesos relacionados con el ingreso, permanencia y salida de los usuarios.

5.5.- Supervisar y controlar el uso del recinto por parte de los usuarios y acompañantes de acuerdo con las pautas y normas establecidas por el Consejo Administrativo de Bienestar y la Jefatura del Departamento de Bienestar.

5.6.- Cumplir con las labores administrativas y operacionales que le asigne la Jefatura del Departamento de Bienestar respecto al funcionamiento y mantenimiento de las dependencias del recinto.

5.7.- Rendir cuenta mensualmente de los gastos menores autorizados por la Jefatura de Bienestar del Personal por adquisición, reparación y mantenimiento de las dependencias del Centro, de acuerdo con los procedimientos contables del Departamento de Bienestar del Personal.

5.8.- Tomar decisiones oportunas por imprevistos o situaciones referidas al funcionamiento del Centro, supervisando la ejecución de trabajos que implique cualquier reparación, informando a la Jefatura de Bienestar sobre las materias decididas.

5.9.- Mantener un cuaderno o Libro de Reclamos o Sugerencias a disposición de los usuarios.

En cuanto a la Gestión Comercial:

5.10.- Realizar gestiones comerciales y de marketing, previa autorización del Consejo Administrativo de Bienestar, para atraer usuarios, empresas y organismos públicos para generar ingresos que permitan la mantención operacional del Centro, siempre y cuando estos no entorpezcan las facilidades del socio en concordancia con el N° 2 del presente Reglamento.

5.11.- Reportar permanentemente la gestión comercial al Consejo Administrativo de Bienestar y/o a la Jefatura de Bienestar del Personal.

5.12.- Promover y materializar, con la autorización del Consejo Administrativo, convenios de atención con empresas y organismos públicos, de acuerdo con la normativa universitaria y los aranceles establecidos por dicho Consejo. El Convenio será firmado por la Jefatura de Bienestar del Personal, que está autorizada formalmente para tales efectos.

5.13.- Proponer al Consejo Administrativo las adecuaciones necesarias para el mejor uso del Centro, tanto en lo que se refiere a su funcionamiento como al equipamiento, mantención y conservación del recinto.

6.- Normas aplicables a los usuarios del Centro Recreacional y Cultural:

Los socios activos, pensionados y montepiadas que deseen hacer uso de las dependencias del Centro deberán cumplir con las siguientes normas y procedimientos:

6.1.- Solicitud de uso de las dependencias de recinto:

6.1.1.- El costo por el uso de los departamentos podrá ser descontado en cuotas mediante Orden de Compra de Bienestar, a los socios con capacidad de endeudamiento, con pago al contado en las Oficinas de Bienestar del Personal o por transferencia bancaria para socios y no socios.

6.1.2.- Retirar el documento de autorización del recinto (Orden de Compra) en las Oficinas de Bienestar del Personal o con el representante itinerante de Bienestar del Personal, aceptando, mediante la firma de los documentos respectivos, los costos, plazos y condiciones de ingreso, permanencia y salida del mismo. El socio no será autorizado a ingresar al recinto si no cumple con la formalidad señalada.

6.1.3.- Si por algún motivo el usuario no ocupa el departamento asignado, deberá comunicar oficialmente a Bienestar del Personal que desiste del uso, con un mínimo de 24 horas antes de la fecha determinada para la ocupación. Si no se comunica esta decisión, Bienestar del Personal descontará el costo pactado en el punto anterior. En el periodo de verano la comunicación de no uso debe efectuarse a lo menos con 5 días hábiles de anticipación.

6.1.4.- En la circunstancia anterior, inmediatamente conocido el hecho que el usuario desiste del departamento, Bienestar del Personal dispondrá la asignación de acuerdo con las pautas de este Reglamento. Bajo ninguna circunstancia el usuario (socios y funcionarios no socios) podrá traspasar directamente el beneficio a otra persona.

6.1.5.- El usuario tiene hasta dos días para iniciar el uso del departamento, contados desde la fecha de asignación, y en el caso que no haga uso del mismo ni comunique que no hará uso de éste, Bienestar del Personal dispondrá su reasignación, a contar del tercer día de acuerdo con las pautas de este Reglamento.

6.1.6.- Serán motivos de rechazo de la postulación:

- Presentaciones fuera de los plazos establecidos en este Reglamento.
- No contar con capacidad de endeudamiento en Bienestar para el pago con Orden de Compra.
- No contar con autorización expresa del Consejo Administrativo de Bienestar a causa de una situación anteriormente sancionada por el señalado Consejo.
- Aplicación de criterios de uso y asignación del recinto señalado en el presente Reglamento.
- No existir disponibilidad de departamentos por encontrarse copada la capacidad del recinto.

6.2.- Normas de uso del recinto:

6.2.1.- Respetar y hacer respetar las normas, procedimientos, fechas y horarios de ingreso, permanencia y entrega del recinto establecidos por el Consejo Administrativo de Bienestar, aplicadas por Bienestar del Personal.

6.2.2.- Ocupar personalmente el recinto, o por un representante de su grupo familiar directo en caso de los socios. Por tanto, la asignación otorgada no puede ser transferida a terceras personas. El incumplimiento de esta norma se considerará una falta grave, que será sancionada por el Consejo Administrativo de Bienestar con los antecedentes a la vista.

6.2.3.- Cumplir con las normas referidas al número de personas establecido para el uso del recinto por el Consejo Administrativo de Bienestar. Para establecer la capacidad de los departamentos, se considerarán los niños mayores de 2 años. El Administrador y el personal bajo su dependencia estará(n) autorizado(s) para hacer cumplir las normas en esta materia. La capacidad por departamento es la siguiente:

- Tipo A y B: 3 ocupantes (socio, familiar directo del socio o funcionario no afiliado más 2 acompañantes)
- Tipo C: 4 ocupantes (socio, familiar directo del socio o funcionario no afiliado más 3 acompañantes)
- Tipo D: 6 ocupantes (socio, familiar directo del socio o funcionario no afiliado más 5 acompañantes)

6.2.4.- El Administrador del recinto o las personas en quienes se haya delegado el control de acceso a los departamentos, aplicarán la norma y parámetros señalados en la letra anterior, cautelando el cumplimiento de los mismos por parte de los usuarios. Cualquier situación que no se ajuste a esta norma será causal de rechazo al momento del ingreso o de interrupción de la permanencia del socio y/o sus acompañantes.

6.2.5.- No se permitirá el uso o instalación de carpas en ningún lugar del recinto.

6.2.6.- El usuario recepcionará el departamento al inicio de la visita, que incluirá el respectivo inventario valorizado de los bienes que contiene. Al término de la visita hará entrega del mismo al Administrador o al personal encargado en el lugar, que estará autorizado para verificar el estado del departamento, de los utensilios y del equipamiento proporcionado al inicio de la visita y la comparación del inventario.

6.2.7.- Se dejará constancia de las diferencias entre lo proporcionado y lo devuelto, tanto en términos de cantidad como de calidad. En tal sentido, cuando la diferencia sea responsabilidad del usuario, deberá pagar el costo del desperfecto o daño ocasionado, que será informado al Consejo. El pago podrá ser en efectivo al momento de retiro del recinto, a través del descuento por Bienestar del Personal para el caso de los socios o mediante la garantía dejada por el trabajador no afiliado al momento de la reserva.

En todo caso, el usuario debe tomar conocimiento de la conformidad o diferencias en el momento de la devolución, mediante un documento en que se registrará la devolución de los bienes ocupados.

6.2.8.- Mantener una conducta acorde con las normas de sana convivencia social e institucional. Se recuerda que el Centro Recreacional y Cultural está vinculado a la

Universidad a través del Bienestar del Personal y, por tanto, tiene carácter de recinto universitario.

6.2.9.- Es responsabilidad del usuario mantener el departamento en buen estado de aseo e higiene durante su permanencia en el recinto.

6.2.10.- No se permitirá la presencia de mascotas en el recinto.

6.2.11.- Solo está permitido el ingreso de vendedores previamente autorizados por la Jefatura de Bienestar del Personal, durante horarios establecidos entre ambas partes.

6.2.12.- Las personas que quieren ingresar a conocer el lugar deben presentar autorización de ingreso desde esta Unidad.

6.2.13.- El uso de la piscina es hasta las 22.00 hrs.

6.2.14.- El incumplimiento de las normas señaladas en este Reglamento será motivo de una investigación por parte del Consejo Administrativo, que puede incluso significar sanciones que afecten la suspensión del beneficio de uso del Centro Recreacional y Cultural.

6.2.15.- Las sanciones por el incumplimiento de las normas señaladas serán determinadas por el Consejo Administrativo de Bienestar, que serán emitidas previo análisis de los antecedentes a la vista, proporcionados por el Administrador del Centro, pudiendo requerir antecedentes, cuando sea necesario, al usuario afectado. En todo caso, este último podrá presentar los antecedentes que estime pertinentes frente a una investigación por situaciones que contravengan las normas del presente Reglamento, dentro del plazo de 5 días hábiles, contados desde el término de la visita al Centro. La presentación deberá efectuarse en Bienestar del Personal. Para las situaciones que se produzcan durante el mes de febrero de cada año, el plazo indicado se extenderá hasta la primera semana de marzo.

7.- Visitas:

7.1.- El horario de visitas es de 14.00 hrs. a 22.00 hrs.

7.2.- El máximo de visitas por departamento es de 2 para los departamentos tipo A y B y de 3 visitas para los departamentos tipo C y D.

7.3.- Las visitas no pueden utilizar la piscina.

8.- Proceso de postulación, fechas y períodos de permanencia:

En atención a la demanda y a los distintos períodos del año se establecen los siguientes períodos:

Temporada baja: Período comprendido entre el tercer lunes de marzo y el segundo viernes de diciembre de cada año:

8.1.- Durante este período las solicitudes de uso del recinto deben presentarse con al menos 2 días hábiles de anticipación a la fecha en que se desea hacer uso de éste o en menor tiempo dependiendo de la disponibilidad de departamentos, de acuerdo con los procedimientos establecidos por el Consejo Administrativo y dados a conocer a través de la Jefatura de Bienestar del Personal. El resultado de la postulación será entregado el día hábil siguiente a la postulación. Se podrá postular las veces que el usuario estime conveniente durante este período.

8.2.- El horario de ingreso para ocupar el departamento el día asignado es desde las 14:00 horas hasta las 21.30 horas. El horario de entrega del departamento el día de término del período asignado es a más tardar a las 18:00 horas.

Temporada media: Período comprendido entre el tercer lunes de diciembre al 31 de enero, y desde el 1 de marzo hasta el segundo domingo de marzo:

8.3.- Durante este período las solicitudes de uso del recinto deben presentarse con al menos 2 días hábiles de anticipación a la fecha en que se desea hacer uso de éste o en menor tiempo dependiendo de la disponibilidad de departamentos, de acuerdo con los procedimientos establecidos por el Consejo Administrativo y dados a conocer a través de la Jefatura de Bienestar del Personal. El resultado de la postulación será entregado el día hábil siguiente a la postulación. El socio podrá postular las veces que estime conveniente durante este período.

8.4.- El horario de ingreso para ocupar el departamento el día asignado es desde las 16:00 horas hasta las 21.30 horas. El horario de entrega del departamento el día de término del período asignado es a más tardar a las 12:00 horas.

Temporada alta: Período comprendido durante el mes de febrero de cada año:

8.5.- El proceso de postulación se inicia el primer día hábil de diciembre hasta el tercer viernes del mismo mes. El resultado será informado durante la primera semana de enero. En este periodo el socio tendrá la opción de señalar tres prioridades en distintos tramos que comprenden el N°8.8 de este Reglamento.

Durante este periodo la ocupación se asignará solo un tramo a cada socio, entre las postulaciones recibidas, determinando las prioridades de acuerdo con las pautas señaladas en el punto 8.6 de este Reglamento.

Si durante el primer periodo de postulación, quedan departamentos disponibles, entonces se realizará un segundo llamado a la totalidad de los socios, donde ellos podrán arrendar por orden de llegada lo que quede disponible.

Por último, si aún quedan departamentos disponibles para la tercera semana de enero, entonces se enviará un último mail para la reserva de estos, tanto a socios como no socios, quienes arrendarán por orden de llegada.

8.6.- En el caso que exista una cantidad superior de solicitudes de uso por parte de socios en relación con la disponibilidad de departamentos, se aplicarán los siguientes puntajes para determinar el orden de asignación entre los postulantes:

a	Primera postulación	20 puntos
b	Postulación en el periodo con 1 ocupación previa	10 puntos
c	Postulación en el periodo con 2 ocupaciones previas	5 puntos
d	Postulación en el periodo con 3 a 5 ocupaciones previas	1 punto
e	N°de cargas familiares acreditadas en liquidación de sueldo	1 punto por cada una
f	Total Haberes < \$ 400.000.=	10 puntos
g	Total Haberes > \$ 400.001.= y < \$ 500.000.=	8 puntos
h	Total Haberes > \$ 500.001.= y < \$ 600.000.=	6 puntos
i	Total Haberes > \$ 600.001.= y < \$ 700.000.=	4 puntos
j	Total Haberes > \$ 700.001.=	2 puntos

En caso de que aplicados los factores anteriores se presente un empate de puntaje entre dos o más socios postulantes en este período, se tomarán en consideración el factor antigüedad en Bienestar del Personal.

Antigüedad en Bienestar del Persona

1 punto por cada año.

8.7.- Bienestar del Personal confeccionará una lista de espera de socios postulantes que no hayan logrado reservar un departamento en las fechas deseadas al momento de postular. Cuando se cancele una reserva con las características deseadas por el socio en lista de espera, Bienestar del Personal le informará de esta situación al afiliado para que pueda reservarlo y así, corra la lista de espera.

8.8.- El período de verano se dividirá en los siguientes tramos y fechas:

TRAMOS	FECHA
1	1° lunes de febrero a 2° lunes de febrero
2	2° lunes de febrero a 3° lunes de febrero
3	3° lunes de febrero a 4° lunes de febrero
4	4° lunes de febrero a 1° lunes de marzo

8.9.- El horario de ingreso para ocupar el departamento el día asignado es a contar de las 16:00 hasta las 21:30 horas. El horario de entrega del departamento el día de término del período asignado es a más tardar a las 12:00 horas.

9.- Aranceles de Uso del Recinto:

Los aranceles de uso del Centro Recreacional y Cultural serán determinados por el Consejo Administrativo de Bienestar anualmente y podrán ser modificados cuando la situación económica y financiera lo amerite, quedando en Acta como acuerdo formal, que será dado a conocer por la Jefatura de Bienestar del Personal.

9.1- Cualquier situación que se genere con motivo de la administración y uso del Centro Recreacional y Cultural que no se encuentre regulada en el presente instrumento, será resuelta por el Consejo Administrativo de Bienestar del Personal, a propuesta de la Jefatura del Servicio.

Noviembre/2018.