



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA  
LA EMPRESA DE PARACAIDISMO “SKYDREAMS”**

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

**Alumno: Raúl Armando Riveros Muñoz  
Profesor Guía: Rodrigo Villalobos Chandía**

**Santiago, noviembre 2016**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Agradezco a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, a su cuerpo académico y administrativo que permitió el desarrollo del presente Magister y en especial, al Profesor Guía Sr. Rodrigo Villalobos Chandía por su tiempo y entrega de conocimientos de manera certera y oportuna para concretar el presente trabajo.

Asimismo, a mi familia, representado por mi señora esposa e hija, quienes me entregaron todo su apoyo para finalizar con éxito este postgrado y de esta forma, continuar creciendo profesionalmente en el área de la Administración.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto de grado entrega a los dueños de la empresa de paracaidismos una guía teórica de alineamiento estratégico para mejorar su gestión y desempeño futuro, a través de la aplicación de un método científico que le permite dirigir los esfuerzos de la organización de manera sincronizada y coherente hacia la consecución de sus objetivos.

En el capítulo 1, se describe la industria donde opera Skydreams, como también, los alcances del presente trabajo, su objetivo general y sus objetivos específicos.

Posteriormente en el capítulo 2, se presenta una introducción de Skydreams y sus declaraciones estratégicas.

En los capítulos 3, 4 y 5, se realiza un análisis FODA de la empresa, se mencionan las estrategias definidas y se propone la propuesta de valor y los atributos diferenciadores que sustentan la ventaja competitiva.

Por último, en los capítulos 6, 7, 8 y 9, se presenta el mapa estratégico, cuadro de mando integral, tableros de gestión y su respectivo esquema de incentivos, buscando con esto, alinear a cada miembro de la organización con la formulación estratégica definida.

## TABLA DE CONTENIDOS

| <b><u>CAPÍTULO:</u></b>                                  | <b><u>PÁGINA</u></b> |
|--|----------------------|
| AGRADECIMIENTOS  | i                    |
| RESUMEN EJECUTIVO  | ii                   |
| ÍNDICE DE CUADROS  | vi                   |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN                                    | vii                  |
| ÍNDICE DE TABLAS   | vii                  |
| <br>   |                      |
| <b>1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.</b>                      | <b>2</b>             |
| 1.1. Breve contexto de la Industria y empresa Skydreams. | 3                    |
| 1.2. Justificación del proyecto de grado.                | 4                    |
| 1.3. Alcance y limitaciones del proyecto.                | 5                    |
| 1.4. Objetivo General y Objetivos Específicos.           | 5                    |
| 1.4.1. Objetivo general.                                 | 6                    |
| 1.4.2. Objetivos específicos.                            | 6                    |
| <br>   |                      |
| <b>2. CAPÍTULO 2: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.</b>        | <b>7</b>             |
| 2.1. Breve reseña de la UEN.                             | 7                    |
| 2.2. Definición de la misión de Skydreams.               | 8                    |
| 2.3. Definición de la visión de Skydreams.               | 9                    |
| 2.4. Definición de los valores de Skydreams.             | 10                   |
| <br>   |                      |
| <b>3. CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.</b>              | <b>12</b>            |
| 3.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.                | 12                   |
| 3.1.1. Amenaza de nuevos competidores:                   | 12                   |
| 3.1.2. Rivalidad entre las empresas existentes:          | 13                   |
| 3.1.3. Poder de negociación de los compradores:          | 13                   |
| 3.1.4. Poder de negociación de los proveedores:          | 13                   |
| 3.2. Análisis de la Cadena de valor.                     | 14                   |
| 3.3. Análisis FODA.                                      | 20                   |
| 3.3.1. Oportunidades.                                    | 20                   |
| 3.3.2. Amenazas.   | 21                   |
| 3.3.3. Fortalezas.                                       | 22                   |
| 3.3.4. Debilidades.                                      | 24                   |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 3.4.      | Análisis FODA para cada cuadrante.  | 24        |
| 3.4.1.    | Análisis del cuadrante Fortalezas v/s Oportunidades.                      | 25        |
| 3.4.2.    | Análisis del cuadrante Fortalezas v/s Amenaza.                            | 29        |
| 3.4.3.    | Análisis del cuadrante Debilidades v/s Oportunidades.                     | 31        |
| 3.4.4.    | Análisis del cuadrante Debilidades v/s Amenazas.                          | 34        |
| <b>4.</b> | <b>CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.</b>                               | <b>36</b> |
| 4.1.      | Declaración de la propuesta de valor.                                     | 36        |
| 4.2.      | Propuesta de valor de Skydreams.  | 37        |
| 4.3.      | Atributos Diferenciadores.  | 37        |
| 4.4.      | Relación atributos de la propuesta de valor y creencia.                   | 38        |
| 4.5.      | Relación de los atributos propuesta de valor y análisis FODA.             | 39        |
| <b>5.</b> | <b>CAPÍTULO 5: MODELO DE NEGOCIO.</b>                                     | <b>41</b> |
| 5.1.      | Importancia del modelo de negocio dentro de la planificación estratégica. | 41        |
| 5.2.      | Lienzo del modelo de negocio.   | 45        |
| 5.3.      | Descripción y análisis del modelo de negocio.                             | 45        |
| 5.3.1.    | Propuesta de valor.   | 46        |
| 5.3.2.    | Segmento de cliente.  | 47        |
| 5.3.3.    | Relación con el cliente.  | 48        |
| 5.3.4.    | Socios claves.  | 48        |
| 5.3.5.    | Recursos claves.  | 50        |
| 5.3.6.    | Actividades claves.   | 51        |
| 5.3.7.    | Canales de distribución.  | 52        |
| 5.4.      | Estructura de costos.   | 53        |
| 5.5.      | Flujo de ingresos.  | 55        |
| 5.6.      | Relación modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor.         | 56        |
| 5.7.      | Análisis de rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio.        | 58        |
| <b>6.</b> | <b>CAPÍTULO 6: MAPA ESTRATÉGICO.</b>                                      | <b>60</b> |
| 6.1.      | Importancia del mapa estratégico.   | 60        |
| 6.2.      | Perspectivas del mapa estratégico.  | 61        |
| 6.3.      | Dibujo Mapa Estratégico.  | 61        |
| 6.4.      | Explicación de los ejes estratégicos.                                     | 63        |
| 6.5.      | Diccionario de los objetivos estratégicos.                                | 66        |
| <b>7.</b> | <b>CAPÍTULO 7: CUADRO MANDO INTEGRAL.</b>                                 | <b>70</b> |
| 7.1.      | Presentación del CMI.   | 70        |
| <b>8.</b> | <b>CAPÍTULO 8: TABLERO DE CONTROL Y GESTIÓN.</b>                          | <b>74</b> |
| 8.1.      | Importancia del desdoblamiento estratégico.                               | 74        |
| 8.2.      | Organigrama de Skydreams.   | 75        |
| 8.3.      | Tableros de Gestión.  | 78        |
| 8.4.      | Tableros de Control.  | 81        |

|      |   |           |
|------|---|-----------|
| 8.5. | Descripción de las principales iniciativas estratégicas Tableros Control. | 83        |
| 9.   | <b>CAPÍTULO 9: ESQUEMA DE INCENTIVOS.</b>                                 | <b>86</b> |
| 9.1. | Importancia de la motivación.   | 86        |
| 9.2. | Importancia del esquema de incentivos.                                    | 88        |
| 9.3. | Descripción y análisis de la situación actual de su organización.         | 88        |
| 9.4. | Propuesta de incentivos asociados a sus Tableros de Control.              | 89        |
| 9.5. | Justificaciónesquema incentivo:   | 90        |
|      | <b>CONCLUSIÓN.</b>  | <b>92</b> |
|      | <b>BIBLIOGRAFÍA.</b>  | <b>94</b> |

## **ÍNDICE DE CUADROS:**

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1. Atributo v/s Valores N°1. ....  | 38 |
| Cuadro 2. Atributos v/s Valores N°2.....  | 39 |
| Cuadro 3. Propuesta de valor v/s FODA N°1. ....                                 | 39 |
| Cuadro 4. Propuesta de valor v/s FODA N°2. ....                                 | 40 |
| Cuadro 5. Modelo de Canvas aplicado. ....                                       | 45 |
| Cuadro 6. Atributos v/s Canvas N°1. ....  | 57 |
| Cuadro 7. Atributos v/s Canvas N°2. ....  | 58 |
| Cuadro 8. Mapa Estratégico.....   | 62 |
| Cuadro 9. Eje estratégico de experiencia Skydreams. ....                        | 64 |
| Cuadro 10. Eje estratégico asociado al uso de tecnología. ....                  | 65 |
| Cuadro 11. Eje estratégico asociado al Bienestar de los Clientes.....           | 66 |
| Cuadro 12. Diccionario perspectiva aprendizaje y crecimiento.....               | 67 |
| Cuadro 13. Diccionario perspectiva procesos.....                                | 68 |
| Cuadro 14. Diccionario perspectiva atributos.....                               | 68 |
| Cuadro 16. Diccionario perspectiva financiera.....                              | 69 |
| Cuadro 17. Cuadro Mando Integral N°1. ....                                      | 70 |
| Cuadro 18. Cuadro Mando Integral N°2. ....                                      | 71 |
| Cuadro 19. Iniciativas perspectiva procesos. ....                               | 72 |
| Cuadro 20. Iniciativas perspectiva aprendizaje y crecimiento.....               | 73 |
| Cuadro 21. Tablero de Gestión Experiencia en la prácticadel paracaidismo.....   | 79 |
| Cuadro 22. Tablero de Gestión Bienestar delos clientes.....                     | 80 |
| Cuadro 23. Tablero de Control Experiencia en la práctica del paracaidismo. .... | 82 |
| Cuadro 24. Tablero de Control Bienestar del Cliente.....                        | 83 |

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 25. Descripción iniciativas Experiencia práctica del Paracaidismo. .... | 84 |
| Cuadro 26. Descripción iniciativas Bienestar de los clientes. ....             | 85 |
| Cuadro 27. Incentivos asociados al Tablero de Control Experiencia. ....        | 89 |
| Cuadro 28. Incentivos asociados al Tablero de Control de Bienestar.....        | 90 |

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN:**

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1. Organigrama funcional Skydreams..... | 75 |
|---|----|

## **ÍNDICE DE TABLAS:**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Fortalezas v/s Oportunidades.....  | 25 |
| Tabla 2. Fortalezas v/s Amenazas.....       | 29 |
| Tabla 3. Debilidades v/s Oportunidades..... | 32 |
| Tabla 4. Debilidades v/s Amenazas.....      | 34 |
| Tabla 5. Costeo lanzamiento por alumno..... | 53 |
| Tabla 6. Costeo Tándem por alumno.....      | 54 |
| Tabla 7. Costeo curso por alumno.....       | 55 |

## **1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.**

Este proyecto de grado buscó por medio de un método científico recopilar información y proponer un sistema de control de gestión para una empresa de Paracaidismo, para mejorar su rendimiento y alcanzar los objetivos financieros propuestos, dentro de los próximos 5 años.

Utilizando como herramientas principales para alinear toda la organización con los objetivos propuestos y la estrategia definida, el cuadro mando integral, mapa estratégico, tablero de gestión y esquema de incentivos.

Para lo anterior, se realizó un levantamiento de la información a través de visitas y reuniones con los dueños, operadores, proveedores y clientes, obteniendo un diagnóstico de su situación actual, para posteriormente elaborar una propuesta de valor, con sus respectivos atributos diferenciadores y formular la estrategia que permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Todas estas materias y técnicas de gestión fueron abordadas por los profesores, durante la ejecución de la Maestría en Control de Gestión.

## **1.1. Breve contexto de la Industria y empresa Skydreams.**

Las nuevas generaciones de profesionales están interesados por experimentar nuevas sensaciones extremas durante el desarrollo de sus vidas, con el propósito principalmente de probarse asimismo o bien, validarse dentro de sus pares; lo anterior ha llevado que durante el último tiempo, la industria del deporte extremo en Chile este en un proceso de evolución y crecimiento, manifestándose a través de distintas disciplinas, desde deportes outdoors asociados a exigencias físicas, a deportes de alto riesgo de accidente, en ambos casos existe un factor adrenalínico que motiva a sus participantes a sobrepasar sus propios límites.

Es bajo esta mirada que nace la empresa de paracaidismo Skydreams, la cual busca entregar una alternativa segura de diversión para este segmento particular de la sociedad y con ello, los distintos servicios que surgen de este negocio.

La empresa Skydreams opera desde el año 2011 en el aeródromo de Curacaví y cuenta con un avión propio que entrega los medios necesarios para que las personas puedan disfrutar de lanzamientos tándem, cursos de paracaidismo, saltos de paracaidismo, fotografías y videos.

Actualmente existen 1.850 paracaidistas inscritos, según la Federación Chilena de Paracaidismo, siendo un segmento interesante para capturar su interés y poder reclutarlos como socios activos, como también, se busca atraer la atención de los jóvenes universitarios y profesionales que vivan entre la V, VI y Región Metropolitana, ya que se considera que existe una demanda cautiva, que puede ser satisfecha por los servicios que presta esta empresa de deporte extremo.

## **1.2. Justificación del proyecto de grado.**

Para Anthony y Govindarajan (2003), el Control de Gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implementen de manera correcta la estrategia de la compañía.

Skydreams nace como un emprendimiento para satisfacer la necesidad de un grupo de amigos que querían tener autonomía para lanzarse en paracaidas por medio de una organización que se autosustentaba económicamente, pero a través del tiempo y producto de un aumento sostenido de su demanda, la empresa comenzó a tener una mirada más comercial y asociado a la rentabilidad, generando un sin fin de

iniciativas que no estaban alineadas y poco coherentes y sin una estrategia competitiva definida.

Es así, como nace la necesidad de desarrollar un sistema de control de gestión que les permita a los dueños alinear a toda la organización en post de un objetivo común y medir cada una de las acciones que realizan de forma oportuna y clara.

### **1.3. Alcance y limitaciones del proyecto.**

El sistema de control de gestión propuesto, entrega a los dueños de Skydreams una guía teórica y de consulta para definir su estrategia competitiva, lograr sus objetivos y proyectar la operación de la empresa durante los próximos 5 años, permitiendo que esta empresa sea sustentable en el tiempo, pero el proyecto grado no podrá ser implementado a corto plazo, en atención a que no cuenta con un presupuesto que lo sustente.

### **1.4. Objetivo General y Objetivos Específicos.**

En este punto se presentará el objetivo general y los objetivos específicos que orientarán el presente trabajo.

#### **1.4.1. Objetivo general.**

Proponer un sistema de control de gestión para Skydreams, que permita a sus dueños medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **1.4.2. Objetivos específicos.**

Para lograr el objetivo general propuesto, se establecen como objetivos específicos los siguientes:

- Realizar la formulación estratégica; por medio de un análisis externo e interno.
- Proponer sus declaraciones estratégicas; como son la misión, visión, valores, propuesta de valores y atributos diferenciadores.
- Diseñar una estrategia competitiva y desarrollar su mapa estratégico, el cuadro de mando integral y los tableros de gestión.
- Proponer un esquema de incentivos que permita alinear a la organización.

## **2. CAPÍTULO 2: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.**

En este apartado, se presentará una descripción de la UEN y las declaraciones estratégicas propuestas en relación a: la misión, visión y valores en que se sustenta la organización.

### **2.1. Breve reseña de la UEN.**

Skydreams es una empresa dedicada al paracaidismo deportivo.

Tiene su centro de operaciones en el Aeródromo de Curacaví y cuenta con la experiencia y los recursos necesarios para garantizar a sus clientes la práctica de este deporte extremo de manera muy segura y en un ambiente agradable.

La empresa Skydreams ofrece los siguientes productos y servicios a sus clientes, los cuales pueden ser tomados de manera individual cada uno de ellos, o bien, disfrutar de las promociones que permiten que una persona sin conocimiento de este deporte, pueda transformarse en un paracaidista experto, viviendo a través de este camino, una serie de momentos y vivencias inolvidables.

- Lanzamientos Tándem.
- Curso Básico de Paracaidismo
- Arriendo de Equipo de Paracaidismo.

- Lanzamiento de Paracaidistas.
- Videos y Fotografías.

## **2.2. Definición de la misión de Skydreams.**

Para Kaplan y Norton (2008), “La declaración de la misión, es un texto breve que define la razón de ser de la empresa”. La misión describe el propósito fundamental de la empresa y en especial lo que brinda a sus clientes; informa a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que necesitan perseguir juntos.

Como componentes de definición, en toda misión se debe señalar:

- Descripción de lo que hace la UEN, define el propósito fundamental de la entidad considerada unidad estratégica de negocio.
- Productos o Servicios, indica lo que la empresa brinda a los clientes y establece lo que hace propiamente tal.
- Clientes, identifica el segmento de compradores a los que la empresa se dirige.
- Cobertura Geográfica, establece el rango de ubicación geográfica donde la empresa puede o está interesada en distribuir sus productos y/o prestar sus servicios.

De esta forma, se propone la siguiente misión para Skydreams:  
**“Proporcionar los medios de transporte, equipamiento e instrucción necesarios para cumplir los sueños de todas las personas en Chile que deseen disfrutar de la experiencia extrema del paracaidismo”.**

Lo anterior y según a los puntos antes expuestos, se puede concluir que esta declaración de la misión cumple con los requisitos básicos que la literatura propone.

### **2.3. Definición de la visión de Skydreams.**

Para Kaplan y Norton (2008), “La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la empresa. Está orientada al mercado y expresa como quiere que el mundo la perciba”.

Como elementos de definición, en toda visión se debe señalar:

- Objetivo desafiante, define de modo inspirador hacia dónde va la empresa y metas a alcanzar.
- Definición de nichos, identifica el segmento de clientes a los que la empresa dirige su accionar.
- Horizonte de tiempo, establece plazos para cumplir las metas definidas.

De esta forma, se propone la siguiente visión para Skydreams:

**“Ser dentro de los próximos 5 años, la empresa de paracaidismo más importante en Chile y con reconocimiento a nivel internacional”.**

Esta proposición de la visión cumple con cada uno de los puntos antes expuestos.

#### **2.4. Definición de los valores de Skydreams.**

Para Kaplan y Norton (2008), “La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la empresa. Está orientada al mercado y expresa como quiere que el mundo la perciba”.

Como elementos de definición, en toda visión se debe señalar:

- Objetivo desafiante, define de modo inspirador hacia dónde va la empresa y metas a alcanzar.
- Definición de nichos, identifica el segmento de clientes a los que la empresa dirige su accionar.
- Horizonte de tiempo, establece plazos para cumplir las metas definidas.

El proyecto de grado propone los siguientes valores para la empresa Skydreams, conforme a la teoría existente, ya que en la actualidad no cuenta con una declaración de este tipo.

- Confianza, es la creencia en que una persona o grupo dentro de Skydreams será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos, velando siempre por el cuidado del otro.
- Seguridad, se busca que cada una de las actividades que se desarrollan dentro de Skydreams tenga como prioridad disminuir el riesgo de sus participantes, velando en todo momento por su bienestar físico y psicológico.
- Profesionalismo, Skydreams busca que sus instructores y personal operativo desarrolle capacidades y se prepare cada día para desempeñarse de mejor manera en cada una de sus tareas, logrando transmitir a sus clientes la pasión por este deporte.
- Compañerismo, Skydreams entrega la oportunidad de compartir con personas que tienen los mismos intereses e inquietudes de manera armoniosa y bajo un concepto de solidaridad que sobrepasa los límites físicos de nuestra empresa.

### **3. CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

En este punto, se entrega información necesaria, para determinar qué tipo de factores internos y externos de la empresa están afectando positivamente o negativamente al éxito del negocio.

#### **3.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.**

##### **3.1.1. Amenaza de nuevos competidores:**

Hay una baja amenaza de nuevos competidores, producto de que existen barreras de entradas como son:

- Conocimiento del deporte:

En la actualidad existen pocos instructores de paracaidismo certificados por la Dirección General de Aeronáutica Civil que cuenten con un extenso conocimiento respecto a este deporte extremo, lo que genera un recurso humano escaso.

- Política Gubernamental:

Es necesario para los clubes de paracaidismo contar con distintos permisos en cada una de sus actividades, como también la zona de salto donde realizan sus vuelos. Un ejemplo de ello, es el caso de los pilotos que deben estar autorizados para realizar este tipo de vuelos por la

Dirección General de Aeronáutica Civil, así también, los instructores que realizan los cursos básicos.

### **3.1.2. Rivalidad entre las empresas existentes:**

En la actualidad existen sólo dos clubes que desarrollan esta actividad para una población de paracaidistas de 1.650 personas, los cuales prestan servicios similares en cuanto a lanzamiento de paracaidistas y cursos básicos, pero se encuentran ubicados en zonas de saltos distintas. A su vez, se tienen barreras de salidas muy bajas, producto de la venta rápida del avión y los equipos de paracaídas. En general, se puede señalar que hay poca rivalidad entre los competidores.

### **3.1.3. Poder de negociación de los compradores:**

El poder de negociación de los compradores es bajo, producto que la demanda de los servicios es en general de manera individual, y más aún, cuando existen sólo dos clubes que realizan esta actividad y en zona de saltos alejados uno del otro, esto hace que exista una condición monopólica por parte de cada club respecto a sus clientes.

### **3.1.4. Poder de negociación de los proveedores:**

Existe sólo un insumo que puede influir de manera importante en las operaciones como es el combustible para el avión, todo el resto de

los insumos requiere de mantenimiento o reposición pero en periodos más extensos. En el caso del combustible podemos señalar que existen varios proveedores y que la variación del precio de este insumo afecta marginalmente las utilidades.

### 3.2. Análisis de la Cadena de valor.



#### 3.2.1. Funciones primarias:

- Tándem.

Consiste en una instrucción en tierra a cargo de un profesional del servicio el que impartirá las normas de seguridad que se deben tener durante el salto, entregando el equipo adecuado para la práctica del deporte que consta de: un arnés, un paracaídas especial para lanzamientos tándem, un casco, lentes especiales para alta velocidad y un altímetro para tener conciencia de la altura en todo momento. Posteriormente, serán conducidos a la aeronave y serán asidos al mismo paracaídas el instructor

y el alumno. El avión los elevará a una altura de aproximadamente 10.000 pies (3.048 metros sobre el nivel del mar) sobre la zona de salto y se dispondrán a saltar del avión, el alumno, el instructor y el camarógrafo aéreo (en caso de ser requerido el servicio de video) a una caída libre de aproximadamente 30 segundos, en el cual el instructor abrirá y conducirá con toda precisión y cuidado el paracaídas a tierra. Posteriormente, se asistirá al alumno para retirar el equipo y llevarlo al punto de reunión en el hangar, donde podrá compartir su experiencia con sus amigos y familiares. Finalmente, se entregará un CD como recuerdo de la experiencia vivida, habiendo terminado la jornada.

- Curso de Paracaidismo.

Este curso consta de seis saltos individuales y 32 horas de instrucción en aula, así como la aplicación de un examen de evaluación teórica antes de cada salto y una evaluación aérea. El objeto es formar un paracaidista, es decir, persona capaz de salir en forma individual de una aeronave en movimiento a una altura de 10.000 pies para los fines del paracaidismo deportivo y que pueda controlar su cuerpo en caída libre y en cualquier dirección con respecto a otros paracaídas en el aire, entregándole los

procedimientos y técnicas necesarias para un correcto y seguro desempeño. Para lo anterior, se consideran algunos temas como:

- Conocimiento del equipo y del material.
- Las diferentes posiciones físicas a adoptar en el aire.
- Señales convencionales.
- Procedimientos de emergencia en la aeronave.
- Prácticas de caída y aterrizaje.

De lo anterior, se hace un énfasis en conocer y diferenciar los diferentes tipos de riesgo y emergencia durante el salto, aplicando los procedimientos adecuados para su respectiva solución, con la idea que el alumno tenga presente en todo momento plena conciencia de lo que se debe hacer y forma de aplicarlo en cualquier situación fortuita que se presente.

- Arriendo de Equipo.

El club arrendará equipos básicos que consta de: paracaídas principal, paracaídas de reserva, casco, lentes y buzo de salto. El usuario arrienda su equipo entregando una garantía más el carnet de identidad, para poder corroborar a la persona natural. Una vez que el usuario retira su equipo,

previamente chequeado por el club, es revisado por el cliente y éste hace uso de él. Una vez utilizado el equipo, es devuelto al club previa revisión total, para de esta forma devolver toda la documentación al cliente que se encontraba en garantía.

- Lanzamiento de Paracaidistas.

Conforme a las necesidades de cada uno de los paracaidistas, éstos podrán reservar la hora y día de salto para los fines de semana de acuerdo a la necesidad de cada uno y conforme a la disponibilidad de horario establecido por parte del club a través de la página web, remitiéndole un e-mail de confirmación al cliente, permitiendo con ello, que éste pueda llegar a la hora establecida y de acuerdo a su necesidad, sin tener que esperar en la zona de salto, lo que genera un ahorro de tiempo y comodidad al usuario como al club, pudiendo tener horarios completos ocupados sin pérdida de tiempo.

Llegado el cliente-paracaidista (nacional y/o extranjero), se le exigirá la documentación que acredite que tiene los conocimientos básicos para la práctica del deporte.

Esta actividad se realiza cuando los pases (desde que sale el avión hasta que llega a tierra) se encuentran completos con sus seis

paracaidistas. Luego la aeronave comienza a ascender hasta llegar a una altura de 10.000 pies donde se autoriza el inicio de los saltos respectivos por parte del piloto. Cada paracaidista al salir del avión tiene una caída libre de aproximadamente 30 segundos, donde posteriormente hace la apertura del paracaídas principal hasta que llega a tierra.

- Videos y Fotografías.

Hay dos modalidades. La primera, es una asociada al curso básico de paracaidismo y lanzamiento tándem, cuyas respectivas modalidades tiene incluido el servicio de filmación, en que a cada usuario se le edita un video que incluye toda la fase de instrucción teórica y práctica, la que una vez terminado el curso básico y el lanzamiento tándem, propiamente tal, se entrega como un recuerdo de lo vivido junto al equipo profesional de “SkyDreams”.

La segunda, es para cada uno de los saltadores libres que requieran el servicio de filmación. Podrán contar con él solicitándolo en la zona e salto y/o a través de la propia página web. El camarógrafo se integra a la persona o grupo que solicitó la grabación, embarcando en la aeronave, para que finalmente salten juntos y puedan disfrutar de los momentos

inexplicables que toda persona siente en cada uno de los saltos como paracaidista libre.

### **3.2.2. Funciones secundarias:**

- Administración Financiera.

Esta sección tiene como misión asesorar a los dueños en todas las materias económicas y financieras respecto a los recursos que obtiene la empresa por las ventas de sus actividades, como también la administración de éstos para el pago y emisión de facturas.

- Administración Socios.

Esta sección tiene como misión administrar la base de datos de los socios de Skydreams (clientes frecuentes), y realizar distintas gestiones de publicidad a organizaciones para dar a conocer lo que hacemos como club, generar convenios y otorgar precios preferenciales a grupos de personas interesadas en las actividades.

- Mantenimientos de Aeronave.

Esta sección tiene como misión planificar y realizar los mantenimientos según hora de vuelo efectiva, además de revisar junto al piloto la aeronave antes y después de cada vuelo.

- Administración de Vuelos.

Esta sección tiene como misión administrar el recurso humano que cumple funciones de vuelo, coordinar rutas y horas de vuelos para el lanzamiento de paracaidistas y establecer las necesidades de insumos para llevar a cabo esta actividad.

- Operaciones de Paracaidismo.

Esta sección tiene como misión apoyar con personal y material relacionado a la operación coordinando el uso del capital humano, intelectual y de equipo de la empresa, para abordar de mejor manera los compromisos adoptados con nuestros clientes.

### **3.3. Análisis FODA.**

#### **3.3.1. Oportunidades.**

- O.1. En la actualidad, los jóvenes y profesionales en Chile, se sienten atraídos por la necesidad de vivir experiencias extremas y validar sus capacidades para afrontar y superar situaciones de riesgos (tendencia social), lo que genera una demanda creciente de este servicio.
- O.2. Existe sólo 2 (dos) clubes de paracaidismos cerca de Santiago y con muy poca capacidad de operación ( 35 saltos diarios, empleando el

máximo de su capacidad), permitiendo que exista una población insatisfecha respecto de la prestación de servicio.

- O.3. Hay un aumento de la oferta laboral de pilotos e instructores de paracaidismo dispuestos a trabajar en este tipo de empresas a un bajo costo, pero subvencionando sus saltos y horas de vuelos, principalmente personal de las Fuerzas Armadas y extranjeros.
- O.4. Permanente desarrollo de tecnológico en el equipamiento de paracaidismo, tanto en países como EE.UU. y Europa Occidental, que permiten disminuir el riesgo de accidente.
- O.5. La Federación de Paracaidismo se encuentra en un proceso de potenciar este deporte en Chile, lo que permite contar con varias fechas para certificar como paracaidista o instructor, permitiendo que los clubes puedan tener cupos ilimitados para presentar al personal que quiera obtener su licencia de salto y a un bajo costo económico.

### **3.3.2. Amenazas.**

- A.1. Existen sólo 4 empresas que distribuyen los repuestos de la aeronave y venden a minorista, como también, sólo 3 de ellas realizan el mantenimiento aviones de menor tamaño, a un precio muy elevado y según disponibilidad.

- A.2. Este tipo de negocio posee una demanda muy elástica, respecto de hechos fortuitos relacionados con accidentes de aviones u otro evento aereo, que genere en el cliente una sensación de inseguridad, como también una vez ocurrido, el tiempo para sortear la sensación de riesgo es bastante largo (seis meses a un año).
- A.3. Cambio en las regulaciones de la Dirección General de Aeronáutica que ponga en riesgo el permiso de volar de la aeronave, lo cual afecta a una parte importante de los servicios que presta esta empresa mientras se pone en regla la documentación solicitada.
- A.4. El fortalecimiento en la práctica de otros deportes extremos, como son: Montañismo, Buceo, salto en Benji, etc., que pueden distraer la atención de los clientes.

### **3.3.3. Fortalezas.**

- F.1. La ubicación geográfica de Curacaví permite captar clientes de Santiago y Viña del Mar, ambas ciudades con una población demográfica muy alta y con particularidades comerciales y turísticas que son atractivas para este negocio.
- F.2. La empresa Skydreams ofrece un servicio integral de este deporte, desde su capacitación o instrucción básica, arriendo del equipo de

paracaidismo, lanzamientos desde un avión a 10.000 pies y otros que permiten que cualquier persona interesada pueda llegar al lugar y comenzar con a vivir esta experiencia.

- F.3. El personal de Skydreams cuenta con sus licencias y certificaciones vigentes, como también, con conocimientos actuales producto de su participación en campeonatos en Brasil, EE.UU. y España.
- F.4. Los pilotos de Skydreams cuentan con una basta experiencia en vuelo, lo cual es demostrable a través de sus Bitácoras de horas de vuelos, supervisadas por la Dirección General de Aeronáutica.
- F.5. La empresa Skydreams cuenta con un inventario de equipo de alta tecnología adquiridos durante el año 2015, poniendolo a la vanguardia en el uso de paracaidas y altímetros de última generación.
- F.6. La empresa Skydreams posee infraestructura suficiente para capacitar a sus clientes, almacenar su equipo, y guardar su avión, como también, areas verdes para realizar actividades recreativas a todos los que visitan la zona de salto.
- F.7. Cercano a la ubicación de la zona de salto, existen comercios, policias y un hospital que permite contar con servicios que complementan el bienestar de los clientes.

F.8. La empresa Skydreams posee un bajo nivel de endeudamiento, producto de que la inversión inicial fue baja y fue puesta por los dueños.

#### **3.3.4. Debilidades.**

D.1. No existe un reconocimiento de la marca Skydreams, producto del poco tiempo que lleva operando en la zona (año 2013).

D.2. Falta fidelización del cliente, lo cual queda demostrado en la alta rotación de éstos a través del tiempo.

D.3. Los costos de mantenimiento de la aeronave son altos.

D.4. Falta profesionalizar el servicio al cliente por parte del Departamento de Apoyo.

D.5. Existe una restricción en el número máximo de atención, para cada uno de los servicios que presta Skydreams, producto de la capacidad de espacio dentro de la aeronave y número de paracaídas.

#### **3.4. Análisis FODA para cada cuadrante.**

En este punto, se presentarán las estrategias que surjan de confrontar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, con las oportunidades y amenazas que se identificaron en el entorno. Todo esto, con el propósito

de potenciar los aspectos positivos de la empresa y buscar la forma de aminorar las debilidades de Skydreams.

### 3.4.1. Análisis del cuadrante Fortalezas v/s Oportunidades.

Tomando en consideración que al momento de confrontar la Fortalezas v/s las Oportunidades que se señalaron en los punto 3.1 y 3.3, respectivamente, podemos concluir las siguientes estrategias.

|               |  | Fortalezas   |  |  |  |  |                                 |  |     |
|---------------|--|--|--|--|--|--|---------------------------------|--|-----|
|               |  | Ubicación privilegiada de la zona de salto (Curacaví), cercana a Santiago y Viña del Mar | Oferta integral del servicio de paracaidismo | Instructores con sólidos conocimientos y experiencias en la práctica de este deporte | Pilotos con basta experiencia de vuelo | Infraestructura y áreas verdes adecuadas para la operación del negocio | Baja inversión de endeudamiento | Servicios complementarios que mejoran el bienestar de los clientes |     |
| Oportunidades | Aumento de la demanda por cambio de tendencia social           | 7  | 7  | 7  | 7                                      | 6  | 0                               | 5  | 5,6 |
|               | Pocas empresas que prestan el servicio en la Región            | 7  | 7  | 6  | 6                                      | 6  | 0                               | 5  | 5,3 |
|               | Aumento en la oferta laboral de pilotos e instructores         | 7  | 7  | 7  | 7                                      | 5  | 0                               | 0  | 4,7 |
|               | Permanente desarrollo tecnológico en el equipo de paracaidismo | 0  | 5  | 7  | 7                                      | 2  | 7                               | 0  | 4,0 |
|               | Estrategia de crecimiento de la Federación de Paracaidismo     | 0  | 2  | 7  | 0                                      | 0  | 0                               | 0  | 1,3 |
|               |  | 4,2  | 5,6  | 6,8  | 5,4                                    | 3,8  | 1,4                             | 2,0  |     |

Tabla 1. Fortalezas v/s Oportunidades.

Fuente: Elaboración propia.

- Ubicación privilegiada de la zona de saltos, esta fortaleza permite potenciar la asistencia de público permanentemente desde la ciudad de Santiago, Viña del Mar y turistas en general, como también, de

personal operativo que participa de los vuelos, cursos y saltos, siendo una ventaja geográfica sustancial frente a la distancia y difícil acceso de los otros clubes de paracaidismo que operan en la región, pudiendo de esta forma captar un porcentaje importante de la demanda de este servicio, simplemente por la ubicación de la zona de salto.

**Estrategia: explotar la ubicación geográfica que nos ofrece la zona de salto de Skydreams para atraer a nuevos clientes y profesionales de este deporte, buscando en todo momento su comodidad.**

- La oferta integral que ofrece Skydreams, desde realizar cursos a personas que desean comenzar con este deporte, arrendar los equipos de paracaidismo y realizar lanzamientos desde un avión a paracaidistas certificados, permite atraer la atención de las personas que son parte de la demanda insatisfecha, como también, de aquellos que por curiosidad quieren conocer este deporte de forma gradual, a un bajo costo.

**Estrategia: Mantener la oferta integral de servicios de paracaidismo que ofrece Skydreams y potenciar las áreas de negocios complementarias al lanzamiento de paracaidista.**

- Qué Skydreams ofrezca una variada gama de servicios ligados a la práctica del paracaidismo, permite ampliar la oferta laboral a las personas que buscan trabajo y aprovechar su capital de conocimiento y expertices en otras áreas.

**Estrategia: mantener la oferta integral de servicios de paracaidismo que ofrece Skydreams y potenciar las áreas de negocios complementarias al lanzamiento de paracaidista.**

- Qué Skydreams cuente con instructores de paracaidismo y pilotos de avión con basta experiencia, y además que se utilice tecnología de punta en cada uno de los equipos que se ofrece durante la capacitación o arriendo, permite dar una señal de seguridad a todas las personas que quieren conocer y practicar este deporte, siendo uno de los factores decisivos para los clientes.

**Estrategia: captar a nuevos instructores que tengan basta experiencia en el deporte y pilotos con suficientes horas de vuelos y reterner al personal que ya existe dentro de la empresa.**

- Por otra parte, para los instructores que son parte de la oferta laboral, es interesante compartir experiencia y aprender de paracaidistas certificados, siendo un factor de negociación importante que captura Skydreams al momento de ofrecer laburo a este personal.

**Estrategia: captar a nuevos instructores que tengan basta experiencia en el deporte y pilotos con suficientes horas de vuelos y reterner al personal que ya existe dentro de la empresa.**

- La infraestructura y áreas verdes que posee Skydreams permite aumentar la sensación de comodidad, confortabilidad y orden para el personal que trabaja en la empresa y para las personas que quieren conocer los servicios que presta Skydreams, destacando del resto de los clubes que no ofrecen un lugar donde puedan intercambiar experiencias, y compartir entre ellos y sus amigos que lo acompañan antes, durante y después de cada salto, este punto permite potenciar la oferta de servicios a los futuros clientes, y a los instructores de paracaidismo que ofrecen sus servicios.

**Estrategia: potenciar el uso de las áreas verdes para todo tipo de actividades y mantener en excelente estado la infraestructura de Skydreams.**

### 3.4.2. Análisis del cuadrante Fortalezas v/s Amenaza.

En esta sección, se confrontan para el presente estudio todas las Fortalezas v/s las Amenazas que se señalaron en los punto 3.2 y 3.3, con el fin de concluir distintas estrategias que permitan a Skydream disminuir cualquier efecto que puedan presentar las amenazas del entorno, a través de un uso inteligente de las fortalezas de la organización, esto se puede ver de forma mas clara a través de la tabla 2. Fortalezas v/s Amenazas.

|          |  | Fortalezas   |  |  |  |   |                                 |   |     |
|----------|--|--|--|--|--|---|---------------------------------|---|-----|
|          |  | Ubicación privilegiada de la zona de salto (Curacaví), cercana a Santiago y Viña del Mar | Oferta integral del servicio de paracaidismo | Instructores con sólidos conocimientos y experiencias en la práctica de este deporte | Pilotos con basta experiencia de vuelo | Infraestructura y áreas verdes adecuada para la operación del negocio | Baja inversión de mantenimiento | Servicios complementarios en Curacaví que aumentan el bienestar de los clientes |     |
| Amenazas | Pocas empresas que realizan mantenimiento y venta de repuestos   | 4  | 6  | 0  | 5                                      | 0   | 7                               | 0   | 3,1 |
|          | Sensibilidad de los clientes en la práctica de este deportes, al momento de existir accidentes aéreos  | 0  | 0  | 7  | 5                                      | 0   | 2                               | 6   | 2,9 |
|          | Fuerte impacto en la operación, respecto de nuevas regulaciones de la Dirección General de Aeronáutica | 0  | 6  | 0  | 7                                      | 0   | 6                               | 0   | 2,7 |
|          | Fortalecimiento en la práctica de otros deportes extremos que atraigan la atención de los clientes     | 5  | 6  | 4  | 4                                      | 6   | 6                               | 2   | 4,7 |
|          |  | 2,3  | 4,5  | 2,8  | 5,3                                    | 1,5   | 5,3                             | 2,0   |     |

Tabla 2. Fortalezas v/s Amenazas.

Fuente: Elaboración propia.

- Skydreams al contar con servicios de capacitación, arriendo de equipos, filmaciones y lanzamiento de paracaídas, permite que al detenerse la operación por demora en el mantenimiento o reposición

de un repuesto por parte de las empresas que realizan este servicio, puede seguir generando ingresos por un periodo determinado, sin afectar su solvencia.

**Estrategia: mantener la oferta integral de servicios de paracaidismo que ofrece Skydreams y potenciar las áreas de negocios complementarias al lanzamiento de paracaidista.**

- Qué Skydreams cuente con pilotos e instructores de experiencia, permite disminuir la sensación de inseguridad que puede surgir en los clientes y alumnos por situaciones eventuales de accidentes aéreos ocurridos en otras instancias.

**Estrategia: captar a nuevos instructores que tengan basta experiencia en el deporte y pilotos con suficientes horas de vuelos y retener al personal que ya existe dentro de la empresa.**

- El mundo de la aeronáutica en Chile es pequeño, lo que permite que los pilotos de avión que posee Skydreams puedan conocer con anterioridad sobre las nuevas regulaciones que la Dirección General de Aeronáutica quiera adoptar, evitando detener la operación por no contar con la documentación o procedimientos vigentes.

**Estrategia: captar a nuevos instructores que tengan basta experiencia en el deporte y pilotos con suficientes horas de vuelos y retener al personal que ya existe dentro de la empresa.**

- Skydreams posee un bajo nivel de endeudamiento, lo que permite invertir en publicidad por un tiempo determinado, con el propósito de potenciar el deporte de paracaidismo y disminuir el impacto en las ventas por el surgimiento de otras modas deportivas a través del tiempo.

**Estrategia: mantener el orden financiero, en especial la capacidad de endeudamiento de la empresa.**

### **3.4.3. Análisis del cuadrante Debilidades v/s Oportunidades.**

Tomando en consideración que al momento de confrontar la Debilidades v/s las Oportunidades que se señalaron en los punto 3.1 y 3.4, respectivamente, podemos concluir las siguientes estrategias.

|                      |   | <b>Debilidades</b>                                       |  |  |  |  |     |
|----------------------|---|--|--|--|--|--|-----|
|                      |   | <b>No existe un reconocimiento de la marca Skydreams</b> | <b>Poca fidelización de los clientes</b> | <b>Altos costos de mantenimientos de la aeronave</b> | <b>Restricción en el número de atención de cliente en cada uno de los servicios que presta Skydreams</b> | <b>Baja calidad de servicio al cliente</b> |     |
| <b>Oportunidades</b> | <b>Aumento de la demanda por cambio de tendencia social</b>           | 7  | 7  | 0  | 2  | 7  | 4,6 |
|                      | <b>Pocas empresas que prestan el servicio en la Región</b>            | 7  | 7  | 0  | 2  | 7  | 4,6 |
|                      | <b>Aumento en la oferta laboral de pilotos e instructores</b>         | 6  | 0  | 0  | 4  | 0  | 2,0 |
|                      | <b>Permanente desarrollo tecnológico en el equipo de paracaidismo</b> | 4  | 4  | 3  | 0  | 2  | 2,6 |
|                      | <b>Estrategia de crecimiento de la Federación de Paracaidismo</b>     | 6  | 2  | 0  | 0  | 0  | 1,6 |
|                      |   | <b>6,0</b>   | <b>4,0</b>                               | <b>0,6</b>   | <b>1,6</b>   | <b>3,2</b>                                 |     |

Tabla 3. Debilidades v/s Oportunidades.

Fuente: Elaboración propia.

- El aumento de la demanada en la práctica de este deporte, la oportunidad que existan pocos clubes dentro de la región y la estrategia de crecimiento de la Federación de Paracaidista, generan las instancias para que Skydreams pueda potenciar su marca dentro de la industria.

**Estrategia: potenciar la marca a través de campaña publicitarias, de bajo costo y de carácter masivo, y participando en actividades organizadas por la Federación de Paracaidismo.**

- Qué Skydreams este a la vanguardia en el uso de tecnología en sus equipos y al mejorar la calidad de servicios, podemos potenciar la fidelización de los clientes y atraer a la población de paracaidistas que no esta siendo satisfechos en sus necesidades producto del pequeño número de clubes que opera en la región.

**Estrategia: mejorar la calidad de servicio del departamento de apoyo y adquirir nuevas tecnologías que garanticen mayor seguridad en la práctica de este deporte.**

- Respecto de los altos costos de mantenimiento de la aeronave, se puede proyectar que mientras más servicios venda Skydreams, y cumpliendo con un plan de mantenimiento de la aeronave, los costos por este concepto pueden ser cubiertos a través del tiempo por la empresa.

**Estrategia: elaborar un plan de mantenimiento del avión y agregar dentro de los costos de los servicios de Skydreams la provisión de fondos para financiar esta actividad.**

### 3.4.4. Análisis del cuadrante Debilidades v/s Amenazas.

En este cuadrante, se busca definir estrategias que permitan disminuir el impacto que pueden generar las amenazas expuestas en el punto 3.2., sobre las debilidades señaladas en el punto 3.4.

|                 |   | <b>Debilidades</b>                                       |  |  |  |  |     |
|-----------------|---|--|--|--|--|--|-----|
|                 |   | <b>No existe un reconocimiento de la marca Skydreams</b> | <b>Poca fidelización de los clientes</b> | <b>Altos costos de mantenimientos de la aeronave</b> | <b>Restricción en el número de atención de cliente en cada uno de los servicios que presta Skydreams</b> | <b>Baja calidad de servicio al cliente</b> |     |
| <b>Amenazas</b> | <b>Pocas empresas que realizan mantenimiento y venta de repuestos</b>   | 0  | 0  | 7  | 5  | 0  | 2,4 |
|                 | <b>Sensibilidad de los clientes en la práctica de este deportes, al momento de existir accidentes aéreos</b>  | 7  | 7  | 0  | 5  | 7  | 5,2 |
|                 | <b>Fuerte impacto en la operación, respecto de nuevas regulaciones de la Dirección General de Aeronáutica</b> | 0  | 0  | 7  | 0  | 0  | 1,4 |
|                 | <b>Fortalecimiento en la práctica de otros deportes extremos que atraigan la atención de los clientes</b>     | 7  | 7  | 0  | 5  | 7  | 5,2 |
|                 |   | 3,5  | 3,5                                      | 3,5  | 3,8  | 3,5  |     |

Tabla 4. Debilidades v/s Amenazas.

Fuente: Elaboración propia.

- Existe una alta relación entre los altos costos de mantenimiento de la aeronave y el número de empresas que realizan este servicio,

debiendo tener presente este punto, para evitar elevar los costos por este concepto.

**Estrategia: fidelizar alguna de las 4 empresas a través de un contrato de suministro o seguros de siniestros que permita asegurar la atención rápida y a un bajo costo del servicio.**

- Skydreams al no tener una marca reconocida y no contar una fidelización de sus clientes, el impacto en las ventas producto de la amenaza relacionada con el aumento en la sensación de riesgo por parte de los clientes o personas que se quieren iniciar en este deporte puede ser mayor y afectar el negocio en el mediano plazo.

**Estrategia: potenciar la marca a través de campaña publicitarias, de bajo costo y de carácter masivo.**

- Skydreams debe mejorar su calidad de servicio, con el fin de fidelizar a sus clientes y disminuir el impacto del surgimiento de otros deportes que puedan afectar el nivel de ventas del servicio.

**Estrategia: mejorar la calidad de servicio del departamento de apoyo.**

## **4. CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.**

De Kluyver (2001), indica que la formulación estratégica tiene que ver con posicionar a una organización donde alcance una ventaja competitiva sustentable.

Lo anterior, significa considerar opciones sobre cuáles son las industrias de las que se quiere participar, cuáles son los productos y servicios que se desean ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja sustentable. Su meta es crear valor tanto para los accionistas como para las demás partes interesadas brindando siempre valor al cliente.

### **4.1. Declaración de la propuesta de valor.**

La propuesta de valor de una empresa pretende desarrollar un sistema sustentable de creación de valor tanto para los accionistas, como para los clientes de la organización. Está dada por los atributos de la propuesta de valor que se definen para los clientes y por los ejes estratégicos que establecen los recursos, procesos y/o actividades propias de la empresa que le permiten a esta alcanzar los objetivos propuestos.

La propuesta de valor impulsa el desempeño de la compañía y la guía en la planificación y coordinación de su estrategia.

#### **4.2. Propuesta de valor de Skydreams.**

El memorista propone como propuesta de valor para Skydreams, lo siguiente:

“Skydreams permite el aprendizaje y práctica del paracaidismo de forma segura, por medio de instructores con vasta experiencia, y con equipamiento y uso de tecnología de última generación, Lo anterior, bajo un concepto de bienestar permanente, que permite a los deportista tener una experiencia única y comfortable”.

#### **4.3. Atributos Diferenciadores.**

- Experiencia en la práctica del paracaidismo:El cliente valora que el instructor que lo va a instruir, equipar y lanzar, cuente con la experiencia y criterio necesaria para estimar y corregir cualquier acontecimiento que ponga en riesgo su vida, lo mismo ocurre, con la tarea que cumplen el piloto de la aeronave durante el traslado del paracaidista.
- Uso de tecnología de punta en sus equipos y material:El cliente considerará relevante que Skydreams cuente con equipamiento de buena calidad y de última tecnología, permitiendo disminuir el riesgo de accidente en cada una de las etapas de instrucción y lanzamiento.

- Bienestar permanente del personal que práctica el paracaidismo: El cliente y las personas que acompañan al paracaidista estiman necesario que Skydreams ponga a su disposición todo tipo de servicios y productos asociados a la práctica de este deporte, antes, durante y después de haberse lanzado en paracaídas, tanto para el cliente, como también, para el personal que lo acompaña en tierra, haciendo de este deporte una distracción familiar.

#### 4.4. Relación atributos de la propuesta de valor y creencia.

|           |   | Valores  |   |   |  |
|-----------|---|--|---|---|--|
|           |   | Confianza  | Seguridad   | Profesionalismo   | Compañerismo   |
| Atributos | Experiencia en la práctica del paracaidismo | La confianza que presenta el personal de instructores que opera en Skydreams, permiten que los alumnos y paracaidistas asuman el riesgo de lanzarse desde un avión de manera tranquila y prudente. | La seguridad es la base en que se sustentan los procedimientos de instrucción, equipamiento y lanzamientos de los alumnos y paracaidistas en general, lo cual permite disminuir sustancialmente el riesgo de accidente. | Los instructores y pilotos poseen una basta experiencia, y son capaces de transmitir a los alumnos qué una de las características más importante en la práctica de este deporte, es el profesionalismo con que se debe asumir cada una de las tareas que permite poder realizar un salto de paracaidismo. | Los instructores deberán transmitir sus experiencias y conocimientos en un ambiente grato y agradable, buscando generar lazos de confianza y amistad con los clientes. |

Cuadro 1. Atributo v/s Valores N°1.

Fuente: Elaboración propia.

|           |  | Valores   |   |   |  |
|-----------|--|---|---|---|--|
|           |  | Confianza   | Seguridad   | Profesionalismo   | Compañerismo   |
| Atributos | Uso de tecnología de punta en los equipos y material           | La confianza en el uso del equipo y material con que opera Skydreams es fundamental para que el alumno confíe en los procedimientos establecidos y no se distraiga durante su lanzamiento.  | La seguridad de los alumnos e instructores que operan en Skydreams se sustenta en el tipo de material con que opera.                            | El mantenimiento y cuidado de los equipos de paracaidismo debe ser administrado de manera responsable y profesional, permitiendo su durabilidad y seguridad a lo largo de su vida útil. |  |
|           | Bienestar permanente del personal que practica el paracaidismo | Este tipo de valor "confianza" debe nacer desde el momento que se está instruyendo al alumno en condiciones agradables y cómodas, asegurando desde sus inicios una experiencia inolvidable. | Los instructores y pilotos demandan a Skydreams todos los servicios y equipos necesarios para enseñar y practicar este deporte de forma segura. | Cada uno de los servicios de apoyo y bienestar que presta Skydreams busca entregar comodidad y satisfacer las necesidades de los clientes de manera profesional y oportuna.             | El compañerismo que surge del tiempo que comparte el alumno con su instructor, durante su período de formación, como después de ser graduados, hace que esta cadena de servicios integrales fomente la amistad y compañerismo. |

Cuadro 2. Atributos v/s Valores N°2.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5. Relación de los atributos propuesta de valor y análisis FODA.

|               |   | Atributos de la Propuesta de Valor                           |  |  |                   |
|---------------|---|--|--|--|-------------------|
|               |   | Experiencia en la práctica del paracaidismo                  | Uso de tecnología de punta en sus equipos y material | Bienestar permanente del personal que practica el paracaidismo |                   |
| Oportunidades | a | Aumento de la demanda por cambio de tendencia social         | Relación positiva                                    | Relación positiva  | Relación positiva |
|               | b | Pocas empresas que prestan el servicio en la región          | Relación positiva                                    | Relación positiva  | Relación positiva |
|               | c | Aumento de la oferta laboral de instructores y pilotos       | NO   | NO   | Relación positiva |
|               | d | Permanente desarrollo tecnológico del equipo de paracaidismo | Relación positiva                                    | Relación positiva  | NO                |
|               | e | Estrategia de crecimiento de la Federación de Paracaidismo   | Relación positiva                                    | Relación positiva  | NO                |

Cuadro 3. Propuesta de valor v/s FODA N°1.

Fuente: Elaboración propia.

|             |   | Atributos de la Propuesta de Valor  |  |  |                            |
|-------------|---|---|--|--|----------------------------|
|             |   | Experiencia en la práctica del paracaidismo                                 | Uso de tecnología de punta en sus equipos y material | Bienestar permanente del personal que practica el paracaidismo |                            |
| Amenazas    | a | Pocas empresas que realizan el mantenimiento y venta de repuesto            | NO   | NO   | NO                         |
|             | b | Sensibilidad de los clientes, al momento de existir accidentes aéreos       | Disminuye impacto negativo                           | Disminuye impacto negativo                                     | Disminuye impacto negativo |
|             | c | Fuerte impacto en la operación, al existir nuevas regulaciones la DGAC      | NO   | NO   | NO                         |
|             | d | Fortalecimiento de otros deportes extremos que atraigan a nuestros clientes | Disminuye impacto negativo                           | Disminuye impacto negativo                                     | Disminuye impacto negativo |
| Fortalezas  | a | Ubicación geográfica de la zona de salto                                    | Relación positiva                                    | Relación positiva  | Relación positiva          |
|             | b | Oferta integral de servicios para la práctica del paracaidismo              | Relación positiva                                    | Relación positiva  | Relación positiva          |
|             | c | Instructores con experiencia y trayectoria                                  | Relación positiva                                    | Relación positiva  | Relación positiva          |
|             | d | Pilotos con experiencia y trayectoria                                       | Relación positiva                                    | Relación positiva  | Relación positiva          |
|             | e | Infraestructura y áreas verdes excelente para la operación del negocio      | NO   | NO   | Relación positiva          |
|             | f | Servicios y comercios complementarios en la zona                            | Relación positiva                                    | Relación positiva  | Relación positiva          |
| Debilidades | a | No existe un reconocimiento de la marca                                     | Protege  | Protege  | Protege                    |
|             | b | Poca fidelización de los clientes   | Protege  | Protege  | Protege                    |
|             | c | Altos costos de mantenimiento del avión                                     | Protege  | Protege  | Protege                    |
|             | d | Baja calidad de servicios del depto de apoyo                                | Protege  | Protege  | Protege                    |

Cuadro 4. Propuesta de valor v/s FODA N°2.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4 y 5, se aprecia como los atributos diferenciadores que sustentan la propuesta de valor de Skydreams, tienen una relación positiva en la mayoría de las declaraciones del FODA, permitiendo potenciar las “Fortalezas”, aminorar la vulnerabilidad que generan las “Debilidades”, aprovechar las “Oportunidades” y disminuir las “Amenazas” declaradas, al inicio de este análisis de factores internos y externos que afectan a la operación de esta empresa, en el caso donde en el recuadro aparece la letra “NO”, no se encontró una relación evidente entre los atributos definidos y el análisis Foda realizado.

## **5. CAPÍTULO 5: MODELO DE NEGOCIO.**

En esta sección, se describe la metodología del modelo de Canvas que permite hacer una representación gráfica a través de nueve estaciones, que explican la forma de operar que tiene cualquier empresa.

Utilizando esta herramienta de administración, se explicará cómo está operando actualmente Skydreams y que mejoras se proponen en su modelo de negocios para aumentar su rentabilidad.

### **5.1. Importancia del modelo de negocio dentro de la planificación estratégica.**

El modelo Canvas permite detectar las diferentes formas que tiene una empresa para ser rentable en la industria, indicando a través de sus 9 partes, como se generan los ingresos y los beneficios al servir a las necesidades de sus clientes.

Consiste en crear un diagrama temporal que obtiene una panorámica actual del negocio, permitiendo analizar los componentes de eficiencia y valor tanto de un modo individual como de forma sistémica en su interacción.

Se compone de nueve bloques que Osterwalder y Pigneur (2010), definen como:

- Propuesta de valor: Describe los productos o servicios que la empresa entrega a cada segmento de clientes para satisfacer sus necesidades, creando valor al resolver sus problemas.

En este punto se dará respuestas a preguntas como:

¿Qué problema solucionamos?

¿Qué necesidades satisfacemos?

¿Qué beneficios aportamos?

- Segmento de cliente: Señala el grupo de personas u organizaciones que la empresa define como cliente objetivo para alcanzar y atender, permitiendo detectar y conocer los clientes importantes de la empresa.

En este punto se dará respuestas a preguntas como:

¿A quién nos dirigimos?

¿Qué segmento consideramos?

¿Cuales son prioritarios?

- Relación con el cliente: Describe como se establece y mantiene la relación con cada segmento de clientes, permitiendo identificar las relaciones establecidas, el costo de éstas y lo integradas que están al resto del modelo de negocio de la empresa.

En este punto se dará respuestas a preguntas como:

¿Qué tipo de relaciones esperan que tu empresa tenga con sus clientes?

- Socios claves: Manifiesta que los proveedores de materiales y/o de ciertos servicios con los que la empresa considera parte que se integra del desarrollo propio de su ejercicio, permitiendo definir y conocer los principales proveedores de la empresa.

En este punto se dará respuestas a preguntas como:

¿Qué pueden hacer mejor tus socios?

¿Qué pueden hacer tus socios a menor costo?

- Recursos claves: Identifica los bienes y recursos financieros, de infraestructura y humanos que son necesarios para que los elementos anteriores del modelo de negocio se puedan materializar.

En este punto se dará respuestas a preguntas como:

¿Qué recursos claves requiere tu negocio?

- Actividades claves: Identifica las tareas y acciones claves tanto en las etapas de venta, producción y entrega, que la empresa debe realizar para que los elementos anteriores del modelo de negocio se puedan concretar.

En este punto se dará respuestas a preguntas como:

¿Qué actividades son claves en tu modelo de negocios?

- Canales de Distribución, señala las vías de comunicación, distribución y ventas por las que la propuesta de valor llega a los clientes, conociendo la tendencia de compra de estos y detectando el canal más eficiente según la industria en la que la empresa participa.

En este punto se dará respuesta a preguntas como:

¿A través de qué canal contactarás a tus clientes?

- Estructura de Costos, describe todos los costos en los que la empresa incurre para hacer operar su modelo de negocio, permitiendo detectar los recursos y actividades más costosas.

En este punto se dará respuestas a preguntas como:

¿Cuál es la estructura de costos de negocio?

- Flujo de Ingresos, representa el flujo de efectivo que genera la empresa como resultado exitoso de su propuesta de valor, correspondiendo a las ganancias obtenidas luego de cubrir los costos propios del quehacer de la empresa.

En este punto se dará respuestas a preguntas como:

¿Qué valor están dispuesto a pagar tus clientes?

¿Mediante que forma de pago?

¿Cuál es tu margen de ganancia?

## 5.2. Lienzo del modelo de negocio.

| SOCIOS CLAVES  | ACTIVIDADES CLAVES   | PROPUESTA DE VALOR   | RELACIÓN CON LOS CLIENTES  | SEGMENTO DE CLIENTES   |
|--|--|--|--|--|
| Empresas deportivas relacionadas con los deportes outdoors o extremos, empresas de bebidas energéticas y establecidas en la zona de Curacaví y empresas de Recursos Humanos asociadas al Coaching. | Mantener operatividad de la aeronave, realizar cursos de paracaidismo, administración eficiente del material y equipo a cargo, desarrollar una logística permanente de apoyo a la práctica de este deporte y realizar actividades de publicidad al público objetivo. | Ser parte de un grupo de amigos que comparten su interés por la práctica del paracaidismo de forma segura y divertida, en un lugar de fácil acceso y cercano a Santiago. | Se busca que exista una relación cercana y de total confianza entre los alumnos o clientes, con nuestros instructores y pilotos, principalmente por las características de este deporte y para la transmisión de conocimientos y experiencias vividas en cada uno de los saltos de paracaidismo. | Personas que tengan entre 20 y 50 años, que gusten de deportes extremos, y que cuenten con el recurso económico para la práctica de este deporte, los cuales pueden ser Federados, personas sin instrucción de paracaidismo o personas que ya conocen el deporte y buscar un medio de lanzamiento. |
| RECURSOS CLAVES  | CANALES DE DISTRIBUCIÓN  |  | ESTRUCTURA DE COSTOS   | FLUJOS DE INGRESOS   |
| Lugar físico donde operar con los lanzamientos, equipos de paracaídas, personal con vasta experiencia en este deporte, aeronave y pilotos de aeronave.   | Canal de distribución Directo, en atención a que el alumno o paracaidista llega a la zona de operación y recibe el servicio de capacitación o de transporte a 10.000 pies de altura, sin que existan intermediarios.   |  | Lanzamiento de paracaídas (\$14.500), Lanzamiento de tandem ( \$ 139.000) y Curso de paracaidismo ( \$446.000).  | Lanzamiento de paracaídas (\$28.000), Lanzamiento de tandem ( \$ 180.000) y Curso de paracaidismo ( \$546.000).  |

Cuadro 5. Modelo de Canvas aplicado.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.3. Descripción y análisis del modelo de negocio.

En este punto, el autor del proyecto de grado propone un diseño óptimo del modelo de negocios que debiera tener Skydreams, a través de la metodología del modelo de Canvas.

Lo anterior, por qué la empresa en la actualidad no ha evolucionado de su objetivo inicial de ser una organización de entretenimiento a ser una organización con fines de lucro, esto trae como consecuencia que no exista

un modelo definido que permita aumentar su rentabilidad en cada una de sus actividades.

Siendo este proyecto de memoria la oportunidad para desarrollar un modelo de negocio rentable para Skydreams.

### **5.3.1. Propuesta de valor.**

“Skydreams permite el aprendizaje y práctica del paracaidismo de forma segura, por medio de instructores con vasta experiencia, y con equipamiento y uso de tecnología de última generación, Lo anterior, bajo un concepto de bienestar permanente, que permite a los deportista tener una experiencia única y comfortable”.

Esto permitirá que cualquier cliente interesado en saltar en paracaídas o bien, comenzar con los cursos para entrar en este deporte, pueda llegar a la zona de instrucción o de salto y se encuentre con todos los servicios y productos necesarios para vivir esta experiencia, sin tener que invertir o trasladar su equipo o arrendar en otras tiendas este material, así también, Skydreams cree que los factores de seguridad, experiencia y tecnología son aspectos relevantes a considerar por parte de un futuro alumno o paracaidista, producto del tipo de riesgo que está corriendo el individuo al momento de realizar esta actividad.

### **5.3.2. Segmento de cliente.**

Skydreams tendrá como mercado objetivo a personas cuyas edades se encuentren entre 21 y 50 años, que gusten de los deportes extremos, que sean profesionales, que cuenten con los recursos económicos y el tiempo necesario para practicar este deporte, y que vivan dentro de las regiones V, VI y Región Metropolitana.

- Personas que gustan del deporte extremo, pero no tienen la instrucción.
- Personas ya inscritas en la Federación de Paracaidismo, que buscan un lugar y medio para lanzarse en paracaídas.

Además es primordial que este grupo de personas cuente con un estado físico normal, principalmente por las características de este deporte, ya que se requiere un nivel de destreza básico para lanzarse del avión, hacer el procedimiento de apertura y posteriormente aterrizar. Se estima que una persona que guste de este deporte, a lo menos debiera tener un ingreso mensual promedio de \$ 800.000, ya que este tipo de disciplina es cada día más popular, pero a lo menos el paracaidista debe ser capaz de solventar su traslado a la zona de salto, el arriendo de su equipo y el valor de su pase para ser lanzado desde el avión.

### **5.3.3. Relación con el cliente.**

La relación con los clientes debe ser de cercana y de mucha confianza, producto del tipo de deporte que se practica, se considera que este factor es primordial para que nuestros instructores, puedan transmitir su experiencia y dar la tranquilidad que buscan cada uno de los paracaidistas que desean saltar a través de Skydreams, lo anterior, se logra desde el momento que nuestro cliente toma contacto con nosotros, como también, durante el proceso de aprendizaje y lanzamiento, pero fundamentalmente postventa, ya que es el punto de encuentro donde se comparten las vivencias y se fortalezcan los lazos de amistad y confianza que hacen de este deporte, algo tan especial.

### **5.3.4. Socios claves.**

En este punto, Skydreams busca complementar sus servicios con distintas organizaciones privadas que no tienen relación directa con la práctica de este deporte, pero afectan de manera indirecta a nuestro negocio o al bienestar de los paracaidista, entregando publicidad gratuita sobre los servicios que presta Skydreams, o descuentos en servicio de alimentos cercanos a la zona de salto, o bien, una forma de expandir este deporte, utilizando el nombre de Skydreams para garantizar una

experiencia segura e inolvidable en otras áreas de negocios, todo lo anterior, a cambio de tener presencia en la zona de salto o participar de eventos de forma gratuita.

- Empresas deportivas relacionados con deportes outdoors o extremos para utilizar nuestra plataformas, clientes y lugar físico para hacer publicidad a sus revistas, productos o servicios, a cambio de obtener de ellos el mismo servicio, pero 100 % apuntado a las actividades que realiza Skydreams.
- Empresas de bebidas energéticas o gaseosas que se les pueda dar publicidad a sus productos instalando el logo respectivo de la empresa, a cambio de equipar al casino de Skydreams con comodidades a nuestros clientes.
- Empresas o locales establecidos en la zona de Curacaví relacionadas con el rubro de alimentación, para que los futuros clientes y sus familias puedan tener precios preferenciales al momento de visitar la zona.
- Empresas relacionadas con el coaching de ejecutivos con el propósito de dar a conocer a todos los ejecutivos que buscan una nueva forma

de vivir experiencias extremas y que le permitan potenciar sus fortalezas de seguridad personal y liderazgo.

### **5.3.5. Recursos claves.**

Los recursos claves que se identifican en este modelo son:

- Lugar físico donde hacer instrucción.
- Equipamiento de paracaidismo.
- Personal con entrenamiento y certificación de instrucción y lanzamiento.
- Aeronave, con capacidad mínima de 6 personas, más piloto.
- Piloto de aeronave.
- Pista de despegue y aterrizaje.
- Espacio geográfico despejado y plano.

Los recursos claves antes indicados, son parte de un análisis que permite describir los recursos tangibles e intangibles básicos que debe tener una empresa que se dedique a este deporte y quiera cumplir con la propuesta de valor, donde los factores de comodidad, seguridad, experiencia y tecnología se cumplan de forma integral, en cada una de las actividades que desarrolla Skydreams.

### **5.3.6. Actividades claves.**

Los otros clubes de paracaidismo en Chile centran sus esfuerzos en cumplir con sólo el lanzamiento del paracaidista, no le dan la importancia a otras actividades que sí complementan este servicio, es así como Skydreams busca una mirada más amplia de este negocio y quiere entregar un servicio integral y cómodo, desde el momento en que la persona se siente atraído con este deporte, hasta que se encuentra acreditado en este deporte y quiera seguir saltando bajo el alero de esta empresa.

Las actividades claves que se identifican en este modelo son:

- Operatividad de la aeronave, es el proceso de mantenimiento permanente del avión y la programación óptima de vuelos, con el propósito de que este medio de transporte pase el menor tiempo posible en tierra y realice la mayor cantidad de lanzamientos.
- Realizar permanentemente cursos de paracaidismo, esta actividad permite aumentar la demanda de este servicio, a través del consumo interno por parte de los alumnos de los lanzamientos de paracaidismo, además de acrecentar y fidelizar el número de clientes que forma en este deporte Skydreams.

- Mantenimiento eficiente del cargo y equipo de paracaidismo, es el proceso de almacenar y mantener en excelente forma todo el material de instrucción y salto, que Skydreams pone a disposición de sus alumnos y clientes que disfrutan de este negocio, teniendo un rol principal en los pilares de seguridad que transmite esta empresa.
- Logística de apoyo, esta actividad está asociada al bienestar en conjunto que se le da al paracaidista, antes, durante y después de su lanzamiento, con la finalidad de satisfacer todas las necesidades que surjan por la práctica o visita de las instalaciones de Skydreams, desde su inicio, hasta su regreso a casa.
- Actividades de publicidad, este punto es relevante, en atención a que este tipo de deporte requiere estar permanentemente en las mentes de los clientes y futuros deportistas, en especial, lo relacionado con la seguridad y experiencia que viven cada uno de las personas que desean comenzar en esta actividad.

#### **5.3.7. Canales de distribución.**

- Se utiliza un canal de distribución “Directo”, en atención a que el alumno o el paracaidista (consumidor final) que quiere ser lanzado desde un avión, llega a la zona de operación y recibe los

conocimientos directamente del instructor (prestador del servicio) para ser lanzado posteriormente.

#### 5.4. Estructura de costos.

En este punto, se expondran el detalle del costeo por persona de las actividades de lanzamiento de un paracaidista, lanzamiento de tandem y el desarrollo de un curso de instrucción.

- Lanzamiento de paracaidistas, los costos más relevantes asociados a un vuelo de lanzamiento a 10.000 pies, con un tiempo de demora de 30 minutos, esta dado por el sueldo del piloto de la nave, el combustible que usa el avión, la amortización por hora del costo del mantenimiento de la aeronave y su posterior *overhaul*.

| Actividades               | Valor \$ |
|---------------------------|----------|
| Sueldo Piloto             | \$2.000  |
| Combustible del avión     | \$5.000  |
| Mantenimiento de 100 hrs. | \$1.500  |
| Mantenimiento de 50 hrs.  | \$1.800  |
| Overhaul Motor            | \$3.900  |
| Overhaul Hélice           | \$300    |

Total de costo p/alumno                      \$14.500

Tabla 5. Costeo lanzamiento por alumno.

Fuente: Skydreams (2014).

- Lanzamiento de Tándem, los costos más relevantes asociados al lanzamiento de Tándem, son: el sueldo del instructor que salta con el alumno y quien filma, esto se considera como la venta de 3 saltos.

| Actividades                | Valor \$ |
|----------------------------|----------|
| Sueldo Instructor Tandem   | \$50.000 |
| Lanzamiento del Instructor | \$28.000 |
| Lanzamiento del Cliente    | \$28.000 |
| lanzamiento del filmador   | \$28.000 |
| Edición filmación          | \$5.000  |

Total de costo p/alumno      \$139.000

Tabla 6. Costeo Tándem por alumno.

Fuente: Skydreams (2014).

- Curso básico de paracaidismo, los costos más relevantes asociados a esta actividad, son: el sueldo de los instructores que realizan el curso, el material docente que se entrega, el arriendo del equipo de instrucción que le entrega Skydreams a los alumnos, los 6 lanzamientos que debe realizar el alumno para optar al título de paracaidista Federado.

| Actividades           | Valor \$  |
|-----------------------|-----------|
| Sueldo del instructor | \$100.000 |
| Lanzamientos 6 veces  | \$168.000 |
| Material docente      | \$25.000  |
| Arriendo equipo       | \$120.000 |
| Filmación             | \$5.000   |
| Lanzamiento filmador  | \$28.000  |

Total de costo p/alumno                      \$446.000

Tabla 7. Costeo curso por alumno.

Fuente: Skydreams (2014).

### 5.5. Flujo de ingresos.

A continuación se declaran las utilidades que percibe Skydreams, por cada una de las personas que demandan los servicios de la lanzamiento, tandem y curso de instrucción, esto teniendo presente que la aeronave tiene una capacidad máxima de 6 paracaidista y una frecuencia de vuelo de hasta 18 pases por día.

- Lanzamiento de paracaidistas, el precio de venta de este servicio es de \$ 28.000 por paracaidista que quiere lanzarse desde la aeronave, logrando un margen de utilidad de \$13.500 por paracaidista que se lanza en un pase.

- Lanzamiento de Tándem, el precio de venta de este servicio es de \$ 199.000 por alumno que quiere lanzarse aferrado a un arnés de un instructor, logrando Skydreams tener una utilidad de \$ 60.000 por un paracaidista, pudiendo lograr un máximo de 3 por pase, con una rentabilidad de \$ 180.000.
- Curso básico de paracaidismo, el precio de venta de este servicio es de \$ 546.000 por alumno que quiere conocer y ser instruido en las técnica de equipamiento, lanzamiento y aterrizaje de este deporte, obteniendo un margen de utilidad por persona de \$ 100.000, llegando obtener una cantidad de hasta 12 alumnos dentro de un mes, total \$ 1.200.000.

#### **5.6. Relación modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor.**

En el presente cuadro, podemos apreciar la relación positiva del modelo de negocio definido y los atributos diferenciadores que sustentan la propuesta de valor que considera Skydreams para ser sustentable a través del tiempo.

|                                  | Atributo N°1  | Atributo N°2   | Atributo N°3   |
|----------------------------------|---|--|--|
| Elementos del modelo de Canvas   | Experiencia en la práctica del paracaidismo   | Uso de tecnología de punta   | Bienestar de los clientes  |
| <b>Segmento Cliente</b>          | El segmento de cliente definido busca vivir una experiencia extrema con personal calificado, disminuyendo los riesgos de accidente.   | El segmento de cliente definido busca vivir una experiencia extrema con la mayor cantidad de medidas de seguridad, disminuyendo los riesgos de accidentes. | El segmento de cliente definido requiere que todas sus necesidades estén satisfechas al momento de practicar este deporte.   |
| <b>Relación con los clientes</b> | Las relaciones humanas entre nuestros clientes y el personal de instructores es primordial para el traspaso de conocimientos y experiencias.                                    |  | El apoyo logístico que se brinda a los clientes, permite contribuir a potenciar la relación que se genera entre el personal que practica este deporte.   |
| <b>Socios Claves</b>             |   |  | Los socios claves definidos contribuyen a Skydreams a satisfacer las necesidades que no tienen relación con la práctica de este deporte directamente, pero potencian la fidelidad de ellos con la empresa. |
| <b>Recursos Claves</b>           | La calidad y variedad de recursos con que cuenta Skydreams para fomentar la práctica de este deporte, permite capturar la atención de los mejores instructores de paracaidismo. | Skydreams debe invertir en tecnología con cada uno de sus equipamiento y aeronave para cumplir con el 2do atributo.  |  |
| <b>Actividades Claves</b>        | Las actividades claves deben ser desarrolladas por personal con experiencia, ya que es uno de los atributos de este modelo de negocios.   |  |  |

Cuadro 6. Atributos v/s Canvas N°1.

Fuente: Elaboración propia.

|                                | Atributo N°1  | Atributo N°2  | Atributo N°3  |
|--------------------------------|---|---|---|
| Elementos del modelo de Canvas | Experiencia en la práctica del paracaidismo   | Uso de tecnología de punta  | Bienestar de los clientes   |
| <b>Canales Distribución</b>    | Los canales de distribución definidos permitirá que Skydreams pueda ser conocido por la industria de este deporte a nivel nacional e internacional, captando el interés de instructores y pilotos relacionados con el paracaidismo. |   | Los canales permiten mostrar la capacidad logística que tiene Skydreams, atrayendo a paracaidistas y persona que quieren conocer más de este deporte.     |
| <b>Estructura Costo</b>        | En la medida que aumente el nivel y prestigio de los instructores y pilotos de la aeronave, más aumentaran los costos asociados a los sueldos de este personal.   | El matenimiento y renovación permanente de los equipos de este nivel, aumentarán los costos asociados al uso de éstos.                  | El sostenimiento permanente de una cadena de servicios y productos integral, aumentarán los costos totales de Skydreams.                                  |
| <b>Flujo de Ingreso</b>        | Este atributo permitirá aumentar los ingresos en mayor razón que los costos asociados a las remuneraciones de éstos.  | Este atributo permitirá aumentar los ingresos en mayor razón que los costos asociados a los mantenimientos y renovación de los equipos. | El sostenimiento permanente de una cadena de servicios y productos integral, aumentarán los ingresos totales de Skydreams, en mayor razón que sus costos. |

Cuadro 7. Atributos v/s Canvas N°2.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.7. Análisis de rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio.

En la actualidad los dos clubes que se encuentran operando cerca de Santiago, sólo cumplen con la actividad de lanzar al paracaidista, no existiendo visión más general que permita ampliar sus servicios, principalmente relacionado con la instrucción u ofrecimiento de cursos, arriendo de equipos de paracaídas, servicios de filmación, y todo aquello que asociado a este deporte, le permita al cliente sentirse en un lugar

donde pueda cumplir con su sueño de forma progresiva, segura y sin inconveniente.

Esta idea permite expandir nuestros servicios, no sólo al personal de paracaidistas federados en Santiago, si no que a todo el personal que se siente atraído por este tipo de experiencias, llegando incluso a invitar a personas de países limítrofes a participar de estas actividades.

Asimismo y entendiendo que este deporte tiene mayor demanda los días sábados y domingos, queremos complementar con nuestros socios, otras comodidades que nos permiten extrapolar la diversión de un fin de semana a sus familias y amigos que acompañan a estas personas.

## **6. CAPÍTULO 6: MAPA ESTRATÉGICO.**

En esta parte de la memoria, se presenta el mapa estratégico diseñado para la gestión de Skydreams, como también, la relación causa efecto de los ejes y objetivos estratégicos que lo componen, demostrando como la relación de cascada impacta en los recursos, procesos y atributos, permitiendo finalmente que se comunique la estrategia definida y se cumpla con la propuesta de valor.

### **6.1. Importancia del mapa estratégico.**

El mapa estratégico permite traducir y comunicar la estrategia de una compañía en todos sus niveles.

Facilita el alineamiento vertical de la UEN al ligar cada eje estratégico con las perspectivas de recursos, procesos, clientes y financieros.

Representa además las relaciones causa – efecto que deben tener en conjunto las distintas áreas de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos por la organización en lo que se refiere a entregar a los clientes la propuesta de valor definida por sus dueños y obtener los resultados financieros esperados.

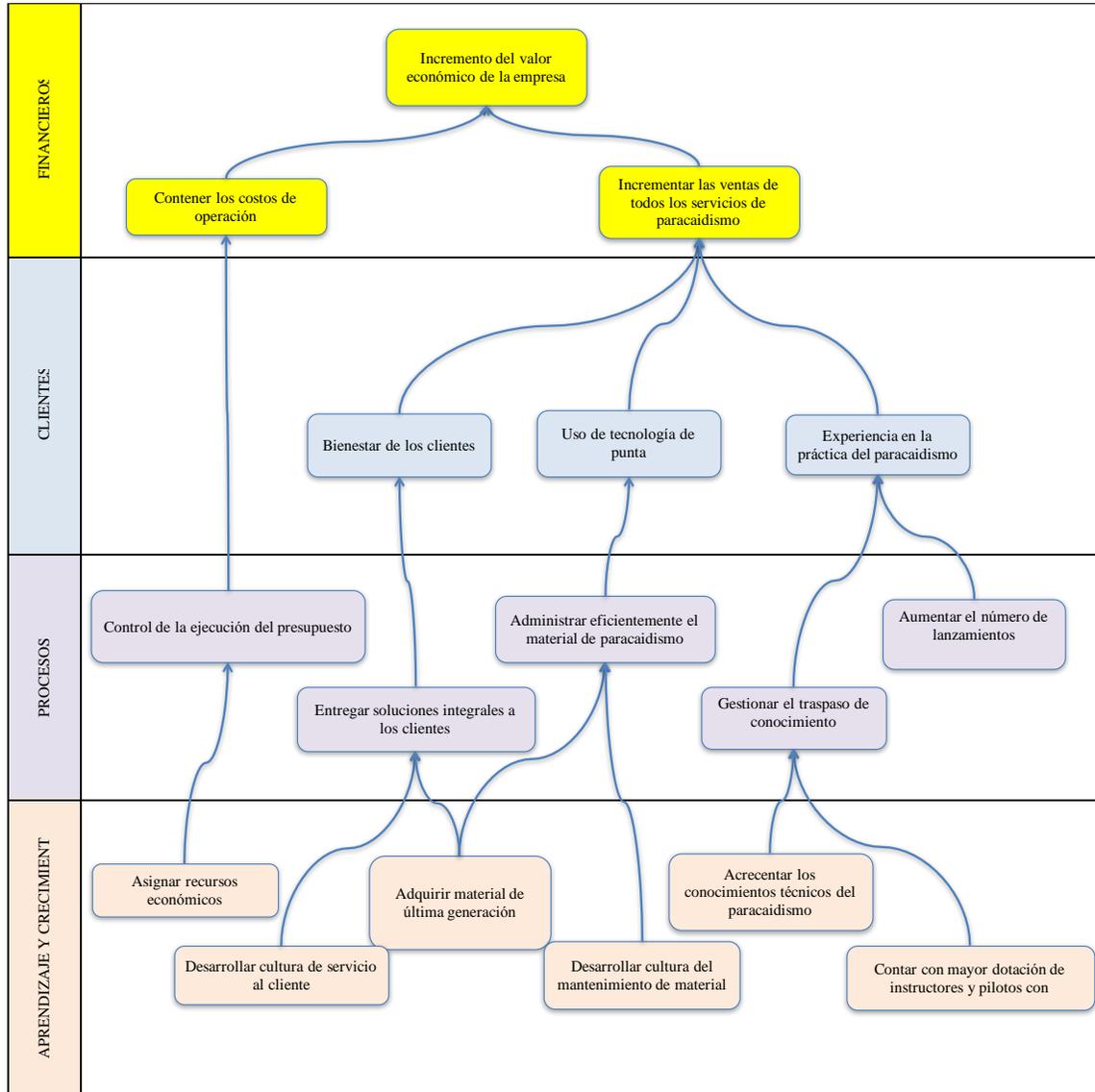
## **6.2. Perspectivas del mapa estratégico.**

- Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo, considera los facilitadores y cimientos para las otras perspectivas. Los que se obtienen de la organización de los activos intangibles que permiten sustentar los procesos y asegurar una actividad sostenible a través del tiempo.
- Perspectiva de Procesos, requiere identificar los procesos claves donde la empresa quiere destacar para servir a los clientes y cumplir con su propuesta de valor.
- Perspectiva de Clientes, muestra la necesidad de los clientes que va a ser satisfecha a través de la propuesta de valor y sus atributos diferenciadores.
- Perspectiva Financiera, considera indicadores sobre el rendimiento financiero de la empresa, los que se obtienen gracias a las acciones realizadas por las otras perspectivas con el propósito de obtener mejores resultados económicos.

## **6.3. Dibujo Mapa Estratégico.**

En el mapa estratégico que se presenta más adelante, se muestran en cada una de las perspectivas, los objetivos estratégicos unidos bajo el

concepto de la relación causa efecto, con el fin de cumplir con la propuesta de valor definida.



Cuadro 8. Mapa Estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 9, se da a conocer cada uno de los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva, los cuales enlazados bajo una relación causa efecto en sentido vertical, permite que Skydreams comunique la estrategia definida.

#### **6.4. Explicación de los ejes estratégicos.**

Los ejes estratégicos muestran los recursos y procesos internos que la organización debe alinear verticalmente para cumplir con los atributos diferenciadores y de esta forma, entregar la propuesta de valor al cliente.

Así también, contribuyen a detectar las áreas clave para el funcionamiento de la empresa y conforman una estructura de responsabilidades que le permite a la empresa desarrollar su cuadro de mando integral.

- Eje estratégico asociado al reconocimiento por parte del cliente de la experiencia obtenida por Skydreams en la práctica de este deporte:

| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO                              | PROCESOS   | ATRIBUTO                                   |
|--|--|--|
| Acrecentar los conocimientos técnicos del paracaidismo | Aumentar el número de lanzamientos por vuelos                              | EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA DE ESTE DEPORTE |
| Contar con mayor dotación de instructores y pilotos    | Gestionar el traspaso de conocimientos desde el instructor al paracaidista |  |

Cuadro 9. Eje estratégico de experiencia Skydreams.

Fuente: Elaboración propia.

Este eje estratégico representa el supuesto que al contar con personal de instructores y pilotos de reconocida trayectoria, se podrán realizar asesorías permanentes durante el desarrollo de un salto en paracaídas y aumentar el nivel técnico de los cursos, como también, asegurar la eficiencia en el uso de la aeronave a través del aumento en el número de vuelos, contribuyendo a tener mayor cantidad de lanzamientos, de forma más segura y expedita, disminuyendo de esta forma, los riesgos de accidentes asociados a esta actividad.

- Eje estratégico asociado al uso de tecnología de punta en cada una de sus actividades:

| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO                              | PROCESOS   | ATRIBUTO                   |
|--|--|----------------------------|
| Desarrollar una cultura del mantenimiento del material | Administrar eficientemente el material de paracaidismo | USO DE TECNOLOGÍA DE PUNTA |
| Adquirir material de última generación                 |  |                            |

Cuadro 10. Eje estratégico asociado al uso de tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

Este eje estratégico muestra como Skydreams al adquirir equipos con nueva tecnología y desarrollar una cultura del mantenimiento del material va a permitir que el inventario tenga mayor frecuencia de uso y durabilidad, pudiendo cualquier alumno o cliente tener acceso a utilizar estos elementos, todo lo anterior, mediante una buena administración del material.

Por último, esto permite complementar el atributo asociado al uso de tecnología de punta, ya que los clientes entienden que al contar con equipos de última generación, disminuyen el riesgo de accidentes.

- Eje estratégico asociado al Bienestar del Cliente:

| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO                      | PROCESOS                                      | ATRIBUTO                 |
|--|---|--------------------------|
| Desarrollar una cultura de servicio al cliente | Entregar soluciones integrales a los clientes | BIENESTAR A LOS CLIENTES |
| Adquirir material de última generación         |   |                          |

Cuadro 11. Eje estratégico asociado al Bienestar de los Clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Este eje estratégico muestra como Skydreams al adquirir equipos con nueva tecnología y desarrollar una cultura de servicio al cliente, puede considerar dentro de sus procesos críticos: identificar las necesidades cotidianas y dar solución a los problemas que presenten los clientes, aumentando su fidelización, principalmente por la variedad de servicio que ofrece Skydreams y la calidad de atención que presenta su personal.

### **6.5. Diccionario de los objetivos estratégicos.**

El diccionario de los objetivos estratégicos permite al lector, tener una mejor comprensión del diseño del mapa estratégico, a través del conocimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.

| PERSPECTIVA               | OBJETIVO ESTRATÉGICO   | DEFINICIÓN  |
|---------------------------|--|---|
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | <b>Acrecentar los conocimientos técnicos de paracaidismo</b>               | Skydreams necesita ir a la vanguardia de las nuevas tendencias en la práctica de este deporte.  |
|                           | <b>Asignar recursos económicos</b>   | El recurso económico permite financiar las actividades de publicidad, para dar a conocer los servicios que ofrece Skydreams a sus clientes objetivos y potenciar la marca dentro de la industria.               |
|                           | <b>Desarrollar una cultura de mantenimiento de material</b>                | Crear conciencia con el personal de instructores y alumnos de la importancia de un buen mantenimiento y almacenamiento de los equipos y material, con el fin de que no pierdan su eficacia a través del tiempo. |
|                           | <b>Adquirir material de última generación</b>                              | Es el uso de material y equipamiento con tecnología de última generación, permite mitigar los riesgos de accidentes.  |
|                           | <b>Desarrollar cultura de servicio al cliente</b>                          | El personal administrativo y operativo debe centrar sus esfuerzos en satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes, permitiendo que las actividades se desarrollen de forma expedita y amena.           |
|                           | <b>Contar con mayor dotación de instructores y pilotos con experiencia</b> | Es el recurso humano fundamental que permite la operación de cursos, también y lanzamientos de los paracaidistas.   |

Cuadro 12. Diccionario perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATÉGICO  | DEFINICIÓN   |
|-------------|---|--|
| PROCESOS    | <b>Gestionar el traspaso de conocimientos</b>                       | El proceso de asesorar y controlar a los paracaidistas en nuevas técnicas de salto y en los procedimientos que adoptan en cada uno de los pasos previo al lanzamiento, además de capacitar e instruir a los alumnos que realizan el curso de paracaidismo dentro de Skydreams. |
|             | <b>Aumentar las acciones publicitarias para el cliente objetivo</b> | Es el proceso de planificar el tipo de medio de comunicación a emplear, frecuencia y el segmento que se quiere abordar para dar a conocer los servicios que ofrece Skydreams y posterior ejecución de esto.  |
|             | <b>Aumentar el número de lanzamientos</b>                           | Es el proceso de optimizar los pases de saltos, tratando de que siempre este al máximo de su capacidad de lanzamiento, como también, disminuir los tiempos en que la aeronave se encuentra detenida.   |
|             | <b>Entregar soluciones integrales a los clientes</b>                | Es el conjunto de actividades que permitirá satisfacer las necesidades de equipo, material y cualquier servicio que entregue confortabilidad antes, durante y después de la práctica de este deporte.  |
|             | <b>Administrar eficientemente el material de paracaidismo</b>       | Es el proceso de mantención, almacenamiento y uso del inventario de material y equipo de paracaidismo de apoyo a la operación.   |

Cuadro 13. Diccionario perspectiva procesos.

Fuente: Elaboración propia.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                    | DEFINICIÓN  |
|-------------|---|---|
| CLIENTE     | <b>Experiencia en la práctica del paracaidismo</b>      | Skydreams debe ser reconocida por la trayectoria y conocimientos del personal de instructores de paracaidismo, pilotos y administrativos que operan en esta empresa, lo cual tiene relevancia en los procesos de formación, equipamiento y lanzamiento de los clientes. |
|             | <b>Uso de tecnología de punta en el equipo material</b> | Skydreams debe ser reconocida por conocer y utilizar todo tipo de material tecnológico de última generación que apoye a la operación misma de esta empresa.   |
|             | <b>Bienestar de los clientes</b>                        | Skydreams debe ser reconocida por prestar un servicio integral para la práctica de este deporte, importando el nivel de conocimientos que tengan nuestros clientes, pudiendo satisfacer las necesidades que tenga el cliente al momento de lanzarse o posterior a ello. |

Cuadro 14. Diccionario perspectiva atributos.

Fuente: Elaboración propia.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATÉGICO                             | DEFINICIÓN  |
|-------------|--|---|
| FINANCIEROS | <b>Incremento de las ventas</b>                  | Skydreams al contar con una marca fuerte dentro de la industria del paracaidismo, nos permite asegurar que existirá un aumento en la demanda de los servicios, tanto por personas que ya saltán en paracaídas, como también de aquellos que se quieren iniciar en este deporte. |
|             | <b>Disminuir los costos de operación</b>         | Es el proceso de revisar y controlar permanentemente la estructura de costos, principalmente asociados a los rubros críticos de la operación de formar a un paracaidista y de lanzarlo desde un avión.  |
|             | <b>Aumentar el valor económico de la empresa</b> | Skydreams al aumentar sus ventas proyectadas, tener un modelo de negocios exitoso y contar con una marca reconocida dentro de la industria del paracaidismo, permite concluir que el EVA de este negocio crecerá a través del tiempo, de manera exponencial.                    |

Cuadro 15. Diccionario perspectiva financiera.

Fuente: Elaboración propia.

## 7. CAPÍTULO 7: CUADRO MANDO INTEGRAL.

En este apartado, se presentará el Cuadro de Mando Integral y la definición de cada una de las iniciativas estratégicas que impulsarán a los objetivos para cumplir con la estrategia propuesta.

### 7.1. Presentación del CMI.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO                   | INDICADOR   | META   | FRECUENCIA | INICIATIVA                                 | RESPONSABLE                          |
|-------------|----------------------------|---|--|------------|--|--------------------------------------|
| FINANCIERA  | Incremento valor económico | Earning valued add E                                    | Incremento anual del EVA                           | Anual      |  | Sección Finanzas/C<br>Administrativa |
|             | Incremento de las ventas   | Cantidad de dinero ingresado concepto de ventas de se   | Crecimiento de un 5% trimestra ventas              | Trimestral |  |                                      |
|             | Disminuir los costos       | Costos totales mensuales/costo dentro del mismo período | <1   | Mensual    |  |                                      |
| CLIENTES    | Experiencia en la práctica | Número de accidentes por c                              | 0  | Semestral  | Elaborar un sistema de control de vitacora | Sección de Salto y Ta<br>Operativa   |
|             | Uso de tecnología de       | Evaluación de expertos                                  | Aprobación del 100% de los equi tecnología vigente | Semestral  | Elaborar un plan de mantenimiento de m     | Sección Material y Ed<br>Operativa   |
|             | Bienestar de los clientes  | Encuesta del nivel de satisfacción Skydreams            | 6 preguntas debe ser todas bu                      | Permanente | Elaborar un Plan de bienestar para los c   | Sección de Apoyo/<br>Administrativa  |

Cuadro 16. Cuadro Mando Integral N°1.

Fuente: Elaboración propia.

| PERSPECTIVA               | OBJETIVO  | INDICADOR  | META  | FRECUENCIA                   | INICIATIVA   | RESPONSABLE  |
|---------------------------|---|--|---|------------------------------|--|--|
| PROCESOS                  | Aumentar las acciones publicitarias para el cliente objetivo        | (Número de publicaciones en medios masivos/Número de publicaciones en medios masivos mismo semestre año anterior -1 ) *100 | Sobre un 10 % más de presencia de la marca, respecto del año anterior | Semestral                    | Elaborar plan de medios publicitarios  | Sección Administración de socios/Gerencia Administrativa |
|                           | Entregar soluciones integrales a los clientes                       | Resultado de encuesta de satisfacción de los clientes al término de los cursos o lanzamientos                              | > 90% aprobación debe ser muy bueno                                   | Por curso o actividad        | Fomentar la capacitación personalizada de los instructores hacia los alumnos y paracaidistas | Sección Apoyo/Gerencia Administrativa                    |
|                           | Administrar eficientemente el material de paracaidismo              | (Número de solicitud de material - la entrega de material para desarrollar las instrucciones)                              | 0%  | Mensual                      | Generar un kardex para administración de material  | Sección Material y Equipo/Gerencia Operativa             |
|                           | Gestionar el traspaso de conocimiento                               | Números de cursos realizados mensualmente  | > a 1 curso   | Mensuales                    | Desarrollar un plan de capacitación mensuales  | Sección de Cursos/Gerencia Operativa                     |
|                           |   | Números de paracaidista bajo la supervisión de un instructor durante un salto de paracaídas                                | Máximo 2 a 1  | Diario                       | Controlar la programación de saltos diarios  | Sección de Salto y Tandem/Gerencia Operativa             |
|                           | Aumentar el número de lanzamientos                                  | Número de vuelos por día   | >12 vuelos por día  | Diarios                      | Controlar la programación de vuelos diarios  | Jefatura de vuelos y mantenimiento                       |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Asignar recursos económicos   | Presupuesto de publicidad/presupuesto total de Skydreams * 100   | 10 % del presupuesto anual  | Anual                        | Elaborar presupuesto anual de publicidad   | Sección Finanzas/Gerencia Administrativa                 |
|                           | Desarrollar una cultura de servicio al cliente                      | Nota final del curso de habilidades de servicio a clientes   | > o = 5,5 nota final del curso  | Al inicio de su contratación | Desarrollar curso de atención al cliente   | Sección de Apoyo/Gerencia Administrativa                 |
|                           | Adquirir material de última generación                              | Equipos adquiridos/equipos destruidos  | > a 1   | Anual                        | Elaborar plan de compras de material   | Sección Material y Equipo/Gerencia Operativa             |
|                           |   | Presupuesto de compra de equipo/presupuesto de Skydreams *100  | 10% del presupuesto anual   | Anual                        | Elaborar presupuesto anual de compra de material   | Sección Finanzas/Gerencia Administrativa                 |
|                           | Desarrollar una cultura del mantenimiento de material               | Nota final de los cursos de conocimiento y mantenimiento del material de todo el personal                                  | > o = 5,5 nota final del curso  | Anual                        | Desarrollar cursos de capacitación sobre el mantenimiento de material y equipo               | Sección Material y Equipo/Gerencia Operativa             |
|                           | Acrescentar los conocimientos técnicos del paracaidismo             | Cantidad de cursos de paracaidismo realizados a nivel nacional o fuera de Chile  | > a 1   | Anual                        | Fomentar que el personal de instructores asista a cursos de paracaidismo                     | Sección de Salto y Tandem/Gerencia Operativa             |
|                           | Contar con mayor dotación de instructores y pilotos con experiencia | Número de personal contratado/Número de necesidad real de personas   | Tender a 1  | Anual                        | Plan de administración de instructores y pilotos   | Sección de Apoyo/Gerencia Administrativa                 |

Cuadro 17. Cuadro Mando Integral N°2.

Fuente: Elaboración propia.

En los cuadros 17 y 18, se puede conocer los indicadores, las metas propuestas, las frecuencias de medición, las iniciativas y las área responsables de impulsar los objetivos estratégicos propuestos.

## 7.2. Descripción de las iniciativas estratégicas.

En este punto, se describen las iniciativas asociadas a cada objetivo estratégico, correspondiente a las perspectivas de procesos y aprendizaje y crecimiento.

| PERSPECTIVA                        | OBJETIVO   | INICIATIVA   | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE  |
|------------------------------------|--|--|---|--|
| PROCESOS                           | Aumentar las acciones publicitarias para el cliente objetivo | Elaborar plan de medios publicitarios  | Este plan indica el segmento objetivo que se quiere abordar, el medio de comunicación a utilizar, la fecha y lugar de publicación, lo que permite hacer más eficiente el uso del presupuesto económico.   | Sección Administración de socios/Gerencia Administrativa |
|                                    | Entregar soluciones integrales a los clientes                | Fomentar la capacitación personalizada de los instructores hacia los alumnos y paracaidistas   | La entrevista inicial busca conocer a los clientes, sus necesidades y expectativas en la práctica de este deporte, lo anterior, con el fin de apoyar logísticamente cada una de sus prestaciones permitiendo obtener un nivel de satisfacción superior.   | Sección Apoyo/Gerencia Administrativa                    |
|                                    | Administrar eficientemente el material de paracaidismo       | Generar un kardex para administración de material  | El kardex de material, permite a los encargados ver la trazabilidad del uso del material, los responsables de los pedidos y el número de veces que se ha utilizado y el estado de reposición en que se entrega una vez terminado la prestación.           | Sección Material y Equipo/Gerencia Operativa             |
|                                    | Gestionar el traspaso de conocimiento                        | Desarrollar un plan de capacitación mensuales  | El plan de cursos mensuales permite conocer con anterioridad la demanda de instructores y recursos para el desarrollo eficiente de un curso de paracaidismo y la aplicación de las materias y horas de instrucción por alumno.                            | Sección de Cursos/Gerencia Operativa                     |
|                                    |  | Controlar la programación de saltos diarios  | La programación de saltos permite ordenar el número de paracaidistas y alumnos que saltan por pase de vuelo y el tipo de instructor que los debe dirigir, evitando que existan incertidumbres o riesgos en el avión que pongan en peligro a los clientes. | Sección de Salto y Tandem/Gerencia Operativa             |
| Aumentar el número de lanzamientos | Controlar la programación de vuelos diarios                  | La programación de vuelo permite conocer el número de pilotos, combustible y estado operacional de la aeronave con antelación, permitiendo que el avión esté el menor tiempo detenido. | Jefatura de vuelo y mantenimiento   |  |

Cuadro 18. Iniciativas perspectiva procesos.

Fuente: Elaboración propia.

| PERSPECTIVA               | OBJETIVO  | INICIATIVA   | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE                                  |
|---------------------------|---|--|---|--|
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Asignar recursos económicos   | Elaborar presupuesto anual de publicidad                                       | Financiar los costos asociados al plan de medios de publicidad, utilizando el criterio de que no puede ser menor al 10% de las ventas proyectadas en el año.  | Sección Finanzas/Gerencia Administrativa     |
|                           | Desarrollar una cultura de servicio al cliente                      | Desarrollar curso de atención al cliente                                       | Al momento de ser contratado por Skydreams, el personal no importando su función debe realizar un curso de atención al cliente que permita generar las habilidades para atender las necesidades de los clientes de forma oportuna y cordial.  | Sección de Apoyo/Gerencia Administrativa     |
|                           | Adquirir material de última generación                              | Elaborar plan de compras de material   | El plan de compras de material permite identificar el material que por su uso o tiempo se encuentra obsoleto y debe ser repuesto y por otra parte, garantizar que la demanda de los servicios que entrega Skydreams, cuente con los equipos de última generación para su operación. | Sección Material y Equipo/Gerencia Operativa |
|                           |   | Elaborar presupuesto anual de compra de material                               | Financiar los costos asociados al plan de compras de material, utilizando el criterio de que no puede ser menor al 10% de las ventas proyectadas en el año.   | Sección Finanzas/Gerencia Administrativa     |
|                           | Desarrollar una cultura del mantenimiento de material               | Desarrollar cursos de capacitación sobre el mantenimiento de material y equipo | Todo el personal que trabaja en la Sección de Material y Equipo debe realizar los cursos de mantenimiento del material que administra Skydreams, con el fin de evitar accidentes por el mal uso del equipo.   | Sección Material y Equipo/Gerencia Operativa |
|                           | Acrecentar los conocimientos técnicos del paracaidismo              | Fomentar que el personal de instructores asista a cursos de paracaidismo       | Todo el personal deberá asistir o acreditar la participación en seminarios a nivel nacional e internacional sobre las nuevas prácticas en este deporte.   | Sección de Salto y Tandem/Gerencia Operativa |
|                           | Contar con mayor dotación de instructores y pilotos con experiencia | Plan de administración de instructores y pilotos                               | Este plan busca seleccionar al personal más idóneo para el cargo y retener y motivar a los instructores y pilotos que están ejerciendo dentro de Skydreams  | Sección de Apoyo/Gerencia Administrativa     |

Cuadro 19. Iniciativas perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

## **8. CAPÍTULO 8: TABLERO DE CONTROL Y GESTIÓN.**

En este capítulo se presentan dos tableros de control asociados al CMI presentado en el punto anterior, junto a lo anterior, se describe el organigrama de Skydreams, y posteriormente una representación de los tableros de gestión de los dos atributos seleccionados, para finalmente presentar los cuadros que explican a fondos las iniciativas que permitan lograr los objetivos estratégicos definidos.

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

Esta metodología permite visualizar de mejor manera la relación que existe entre los recursos, procesos y atributos, a través de analizar de forma aislada la relación causa-efecto de sus componentes y las iniciativas que van a impulsar cada uno de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas que componen el CMI.

Es una mirada más al detalle que permite un mayor control de cada uno de los subsistemas que componen el CMI y pudiendo corregirlos errores o desviaciones de manera oportuna y promover una mejora continua desde una mirada individual a una sistémica general en su conjunto.

## 8.2. Organigrama de Skydreams.

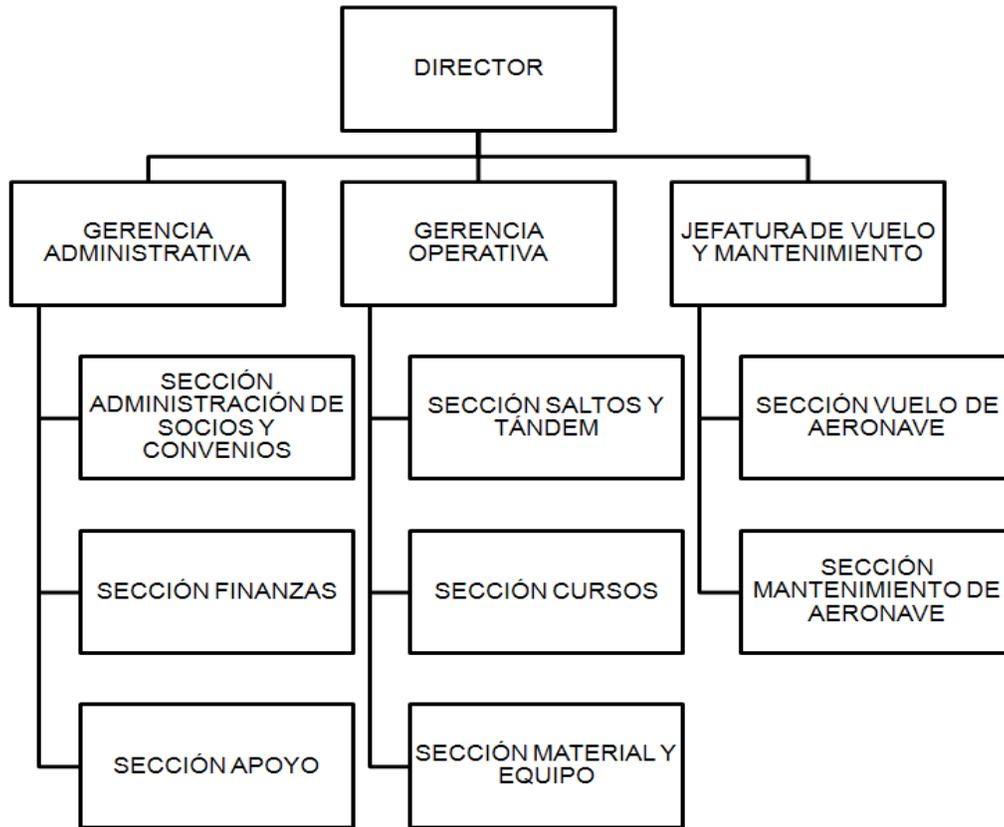


Ilustración 1. Organigrama funcional Skydreams.

Fuente: Skydreams (2014).

- Directorio: El Directorio está compuesto por uno de los tres socios inversionista quien toma las decisiones de planificación y dirección del club y reporta sobre las utilidades de la empresa al resto de los socios.

Existen tres gerencias que permiten que el club desarrolle sus actividades de manera eficiente, una de ellas está relacionada a la operación propia del club y las otras dos son netamente de apoyo, además son esenciales en el asesoramiento constante al Directorio para la toma de alguna decisión relacionada con las áreas que éstas cumplen.

- Gerencia Operativa: La Gerencia Operativa está integrada por tres secciones que realizan actividades independientes y son la razón de ser de este negocio, como son:
  - Sección Saltos y Tándem: Esta sección tiene como misión realizar los saltos de paracaidistas y de tándem, además de captar nuevos clientes a través de los distintos medios de publicidad que utiliza el club para ofertar sus actividades.
  - Sección Cursos: Esta sección tiene como misión realizar el curso básico de paracaidismo a través de un cuerpo de instructores que son subcontratados y en instalaciones con que cuenta el club.
  - Sección Material y Equipo: Esta sección tiene como misión la administración del material de paracaidismo, el cual es utilizado para apoyar docentemente a los alumnos del curso básico, además de ser utilizado durante los fines de semana para arriendo a

paracaidistas que vienen a la zona de salto y no cuentan con su equipo.

- Gerencia Administrativa: La Gerencia Administrativa está integrada por tres secciones que realizan actividades independientes y de apoyo a la Gerencia de Operaciones, como son:
  - Sección Administración de Socios y Convenios: Esta sección tiene como misión administrar la base de datos de los socios del club (clientes frecuentes), y realizar distintas gestiones de publicidad a organizaciones para dar a conocer lo que hacemos como club, generar convenios y otorgar precios preferenciales a grupos de personas interesadas en las actividades.
  - Sección Finanzas: Esta sección tiene como misión asesorar al Directorio en todas las materias económicas y financieras respecto a los recursos que obtiene el club por las ventas de sus actividades, como también la administración de éstos para el pago y emisión de facturas.
  - Sección Apoyo: Esta sección tiene como misión apoyar con personal y material relacionado a la operación y a todas las actividades que realiza Skydreams.

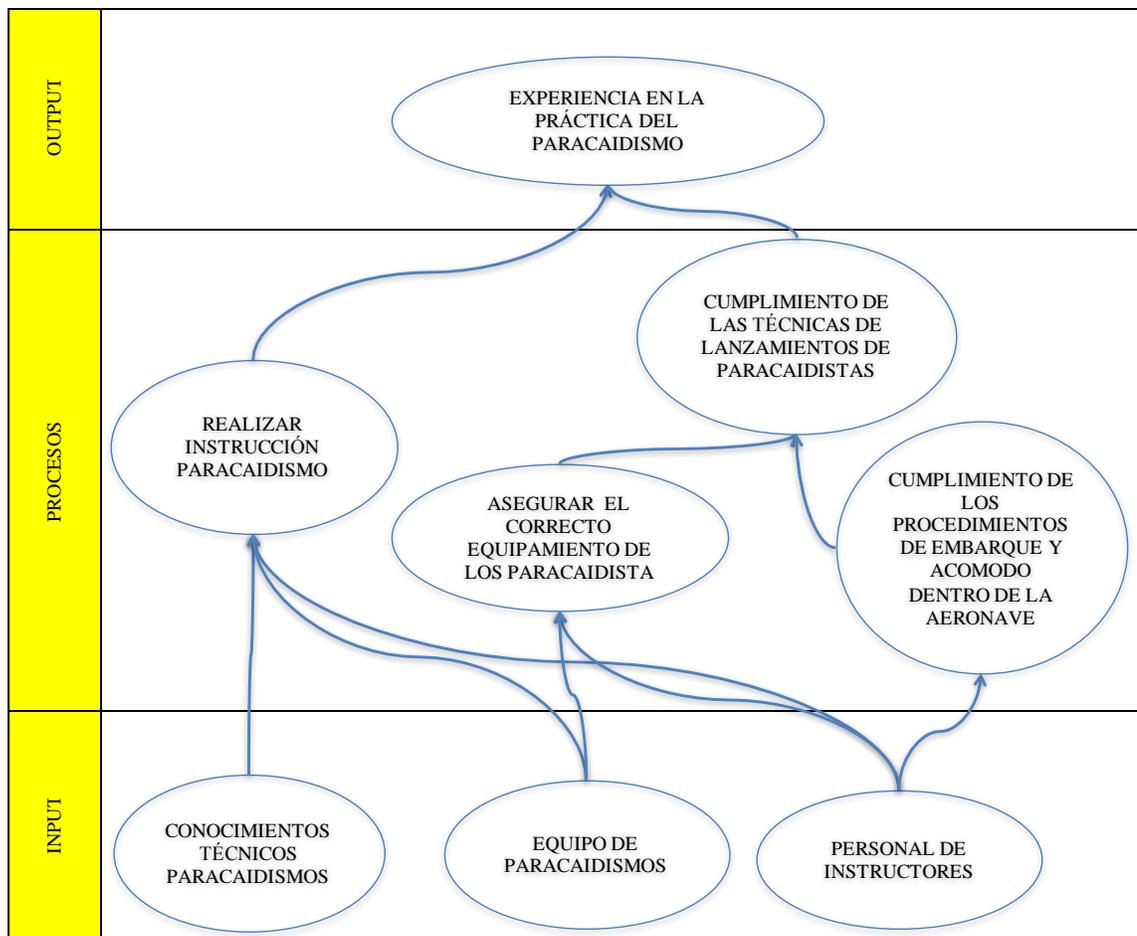
- Jefatura de Vuelo y Mantenimiento: Está integrada por dos secciones que realizan actividades relacionados con el uso y mantenimiento del avión, como son:
  - Sección Vuelo de Aeronave: Esta sección tiene como misión administrar el recurso humano que cumple funciones de vuelo, coordinar rutas y horas de vuelos para el lanzamiento de paracaidistas y establecer las necesidades de insumos para llevar a cabo esta actividad.
  - Sección Mantenimiento de Aeronave: Esta sección tiene como misión planificar y realizar los mantenimientos según hora de vuelo efectiva, además de revisar junto al piloto la aeronave antes y después de cada vuelo.

### **8.3. Tableros de Gestión.**

En este punto se exponen más adelante los Tableros de Gestión asociados a dos atributos de Skydreams, con el fin de realizar un análisis profundo de cada uno de ellos.

### 8.3.1. Tablero de Gestión del atributo “Experiencia en la práctica del paracaidismo”.

El Tablero de Gestión del atributo de “Experiencia en la Práctica del Paracaidismo” inserto en la **Gerencia Operativa**, muestra los recursos, procesos y resultados finales que sustentan el atributo escogido.

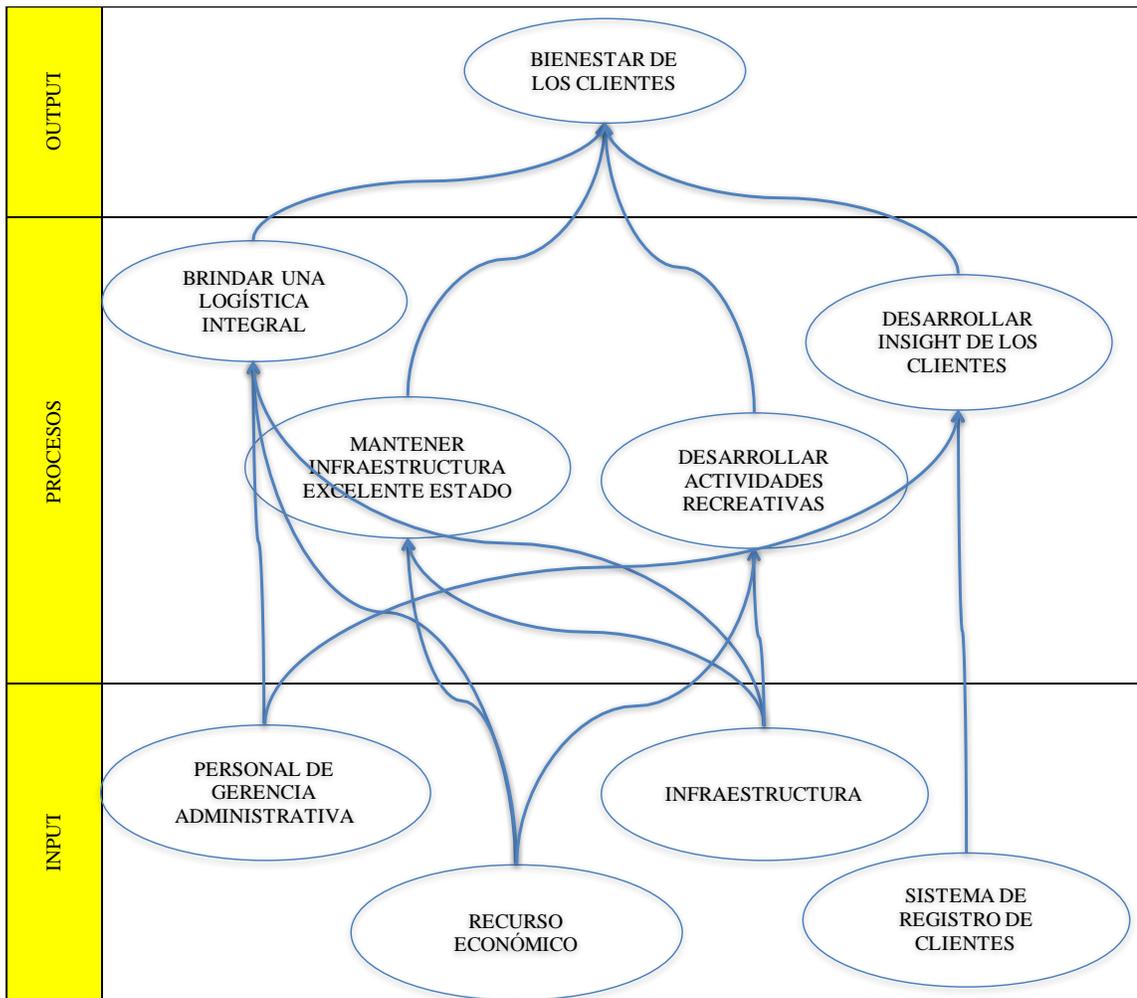


Cuadro 20. Tablero de Gestión Experiencia en la práctica del paracaidismo.

Fuente: Elaboración propia.

**8.3.2. Tablero de Gestión del atributo de “Bienestar delos clientes”.**

El Tablero de Gestión del atributo de “Bienestar delos clientes” inserto en la **Gerencia Administrativa**, muestra los recursos, procesos y resultados finales que sustentan el atributo escogido.



Cuadro 21. Tablero de Gestión Bienestar delos clientes.

Fuente: Elaboración propia.

## 8.4. Tableros de Control.

El Tablero de Control es una herramienta del campo de la administración de empresas que permite diagnosticar oportunamente una situación.

### 8.4.1. Tableros de control del atributo de “Experiencia en la práctica del paracaidismo”.

| OBJETIVOS  | INDICADOR   | META | FRECUENCIA | RESPONSABLE                | INICIATIVA  |
|--|---|------|------------|----------------------------|---|
| Experiencia en la práctica del paracaidismo                                    | Número de accidente/<br>Número de saltos*100                                    | 0%   | Mensual    | Gerencia Operativa         |   |
| Realizar instrucción de paracaidismo   | Número de cursos realizados mensualmente/<br>Número de cursos planificados *100 | >50% | Mensual    | Sección Cursos             | Planificar anualmente los cursos de manera mensual  |
| Asegurar el correcto equipamiento de los paracaidista                          | Número de paracaídas controlados por día/<br>Número total de lanzamiento *100   | 100% | Diario     | Sección Material y Equipo  | Controlar la Lista de Chequeo de Equipamiento de cada paracaidista al momento de embarcarse |
| Cumplimiento de los procedimientos de embarque y acomodo dentro de la aeronave | Número de pases de controlados por día/<br>Número de pases por día *100         | 100% | Diario     | Sección de Saltos y Tandem | Controlar el cumplimiento del Manual de Embarque y Acomodo dentro de la aeronave            |

| OBJETIVOS   | INDICADOR  | META | FRECUENCIA | RESPONSABLE                | INICIATIVA                                      |
|---|--|------|------------|----------------------------|---|
| Cumplimiento de las técnicas de lanzamientos de un paracaidista | Número de lanzamientos controlados por día/<br>Número total de saltos por día *100 | 100% | Diarios    | Sección de Saltos y Tandem | Control de las técnicas de salto de un aeronave |

Cuadro 22. Tablero de Control Experiencia en la práctica del paracaidismo.

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.4.2. Tablero de control del atributo de “Bienestar del cliente”.

| OBJETIVOS                                       | INDICADOR   | META                       | FRECUENCIA | RESPONSABLE                                     | INICIATIVA   |
|---|---|----------------------------|------------|---|--|
| Bienestar de los clientes                       | Encuesta de satisfacción de los Clientes, compuesta por 10 preguntas de malo, bueno y muy bueno | >90% bueno o >70 muy bueno | Mensual    | Gerencia Administrativa                         |  |
| Brindar una logística integral                  | Número de requerimientos solucionados/ Número de requerimientos solicitados* 100                | >90                        | Trimestral | Sección de Apoyo                                | Levantamiento de necesidades más comunes por parte de los clientes |
| Mantener la infraestructura en excelente estado | Número de instalaciones en excelente estado / Número de Instalaciones totales de uso *100       | 100%                       | Mensual    | Sección de Apoyo                                | Plan de Mantenimiento de Instalaciones                             |
| Desarrollar actividades recreativas             | Número de participantes/ Número total de invitados *100   | 50%                        | Mensual    | Sección de Administración de Socios y Convenios | Plan de Actividades Recreativas Mensuales                          |

| OBJETIVOS                           | INDICADOR   | META   | FRECUENCIA | RESPONSABLE                                     | INICIATIVA   |
|-------------------------------------|---|--|------------|---|--|
| Desarrollar Insight de los clientes | Encuesta aleatoria a clientes sobre su percepción del compromiso de Skydreams con ellos | De cada 10 llamados, >75% indicar qu están comprometidos con Skydreams | Mensual    | Sección de Administración de Socios y Convenios | Administración de la información de la base de datos de los clientes |

Cuadro 23. Tablero de Control Bienestar del Cliente.

Fuente: Elaboración propia.

## 8.5. Descripción de las principales iniciativas estratégicas Tableros

### Control.

Una iniciativa es un programa o plan que permite el logro del objetivo estratégico, el conjunto de estos programas, se les denomina Plan de Acción dentro de una empresa y tienen asociados cada uno de ellos, un responsable, costo, meta y una duración determinada.

### 8.5.1. Iniciativas del atributo de “Experiencia en la práctica del paracaidismo”.

| OBJETIVOS  | RESPONSABLE                | INICIATIVA  | DESCRIPCIÓN INICIATIVA   |
|--|----------------------------|---|--|
| Experiencia en la práctica del paracaidismo                                    | Gerencia Operativa         |   |  |
| Realizar instrucción de paracaidismo   | Sección Cursos             | Planificar anualmente los cursos de manera mensual  | Anualmente se realizará una planificación de los cursos mensuales, proyectando ingresos por cursos, demanda de instructores, costos asociados, equipos y de horas de vuelos que se requieren.    |
| Asegurar el correcto equipamiento de los paracaidista                          | Sección Material y Equipo  | Controlar la Lista de Chequeo de Equipamiento de cada paracaidista al momento de embarcarse | La Lista de Chequeo de Equipamiento describe la correcta forma de colocar un paracaidas y el equipo de uso, antes de saltar de un avión.   |
| Cumplimiento de los procedimientos de embarque y acomodo dentro de la aeronave | Sección de Saltos y Tandem | Controlar el cumplimiento del Manual de Embarque y Acomodo dentro de la aeronave            | El Manual de Embarque y Acomodo detalla la forma de como se debe abordar el avión y como se deben sentar cada paracaidistas dentro de la aeronave, evitando accidentes o deterioro del material. |
| Cumplimiento de las técnicas de lanzamientos de un paracaidista                | Sección de Saltos y Tandem | Control de las técnicas de salto de un aeronave   | El Manual de Paracaidismo describe la forma correcta de saltar de un aeronave, o bien, el procedimiento que debe hacer un paracaidista al momento de existir una emergencia.                     |

Cuadro 24. Descripción iniciativas Experiencia práctica del Paracaidismo.

Fuente: Elaboración propia.

### 8.5.2. Iniciativas del atributo de “Bienestar del cliente”.

| OBJETIVOS                                       | RESPONSABLE                                     | INICIATIVA   | DESCRIPCIÓN INICIATIVA  |
|---|---|--|---|
| Bienestar de los clientes                       | Gerencia Administrativa                         |  |   |
| Brindar una logística integral                  | Sección de Apoyo                                | Levantamiento de necesidades más comunes por parte de los clientes   | Realizar un catastro de las necesidades más comunes asociados a la práctica de este deporte, para poder anteponerse al requerimiento.   |
| Mantener la infraestructura en excelente estado | Sección de Apoyo                                | Plan de Mantenimiento de Instalaciones                               | El Plan de Mantenimiento de Instalaciones permite coordinar los tiempos y recursos asociados a la mejora permanente de la infraestructura y zonas de uso por parte de clientes e instructores.              |
| Desarrollar actividades recreativas             | Sección de Administración de Socios y Convenios | Plan de Actividades Recreativas Mensuales                            | El Plan de Actividades Recreativas Mensuales permite proyectar los eventos, número de participantes y estimar los costos y aceptación por parte de los participantes.                                       |
| Desarrollar Insight de los clientes             | Sección de Administración de Socios y Convenios | Administración de la información de la base de datos de los clientes | Explotar la información que se encuentra disponible en la base de datos de Skydreams asociado a los Clientes, como son: días de cumpleaños, ofertas de los servicios, o preocupación permanente de su vida. |

Cuadro 25. Descripción iniciativas Bienestar de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

## **9. CAPÍTULO 9: ESQUEMA DE INCENTIVOS.**

En esta sección, se explicará la importancia de los factores motivacionales y de incentivos para alinear la conducta de los miembros de la organización con respecto a la estrategia propuesta, además de conocer la situación actual de Skydreams en este tema y presentar la proposición que se surge del presente trabajo.

### **9.1. Importancia de la motivación.**

Robbins y Judge (2009), definen a la motivación como el conjunto de procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Así, el alineamiento organizacional consiste en vincular el desempeño del personal de las diversas unidades de la UEN con la estrategia de la empresa, de forma de asegurar que el comportamiento y motivación de las personas se enfoque en lograr la visión, objetivos y metas definidas por la organización.

Considerando que la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, su origen viene de dos fuentes distintas, resultando:

Motivación Intrínseca, que proviene desde el interior del individuo. Se refiere al simple deseo de hacer algo porque la experiencia resulta apasionante.

Motivación Extrínseca, que llega desde afuera de la persona, en la forma de un estímulo positivo como un premio o de un estímulo negativo como un castigo. Se refiere a que el individuo presenta un desempeño por sobre lo esperado para obtener un premio o para evitar un castigo.

Luego, Kaplan y Norton (2008), definen tres subprocesos para alinear las unidades organizativas y sus empleados con la estrategia, estos son:

Alineamiento de las unidades de negocio, para potenciar el alineamiento vertical y horizontal se debe incorporar y desplegar dentro de las estrategias de las unidades de negocio la estrategia corporativa.

Alineamiento de las unidades de soporte, a objeto de entregar soporte a las estrategias de las unidades de negocio y de la organización, cada unidad de soporte debe contar con una estrategia para mejorar el desempeño de la empresa y de las unidades de negocio con las que se relaciona.

Alineamiento de los empleados: para que los empleados estén motivados en ejecutar la estrategia de manera exitosa, se deben

confeccionan planes de motivación enfocados en los objetivos estratégicos de su unidad de negocio y de la organización.

## **9.2. Importancia del esquema de incentivos.**

Según Anthony y Govindarajan (2008), la clave para motivar a la gente a comportarse de acuerdo a lo que exigen las metas de una empresa reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas propias del individuo.

Los incentivos positivos o recompensas que aumentan la satisfacción de las necesidades individuales pueden ser incentivos de corto plazo basado en las recompensas monetarias como bonos y/o incentivos de largo plazos, centrados en las recompensas no monetarias como el desarrollo de carrera y la capacitación.

## **9.3. Descripción y análisis de la situación actual de su organización.**

En la actualidad Skydreams no cuenta con un esquema de incentivos alineados con la estrategia de la organización, muy por el contrario existen compensaciones monetarias de manera individual y cortoplacista, relacionados a la venta de servicios de manera aislada, las cuales no permiten tener un criterio uniforme para todos y una mirada colectiva de

lo que significa buscar el beneficio en conjunto para obtener mayores retornos como empresa.

#### 9.4. Propuesta de incentivos asociados a sus Tableros de Control.

Conforme a lo planteado en el punto 9.3., relacionado con la NO existencia de una esquema de incentivo dentro de Skydreams, en este punto se exponen dos cuadros asociados al esquema de incentivos que impulsarán los atributos de “Experiencia en la práctica del paracaidismo” y “Bienestar de los clientes”.

| OBJETIVOS  | INDICADOR  | META | FRECUENCIA | RESPONSABLE                | INICIATIVA  | INCENTIVO   | % INCIDENCIA |
|--|--|------|------------|----------------------------|---|---|--------------|
| Experiencia en la práctica del paracaidismo                                    | Número de accidente/<br>Número de saltos*100                                       | 0%   | Mensual    | Gerencia Operativa         |   |   |              |
| Realizar instrucción de paracaidismo   | Número de cursos realizados mensualmente/ Número de cursos planificados *100       | 100% | Mensual    | Sección Cursos             | Planificar anualmente los cursos de manera mensual  | Por cada curso que se ejecute mensualmente, los instructores que realicen esta actividad, recibirán una compensación por alumno de \$ 100.000.  | 50%          |
| Asegurar el correcto equipamiento de los paracaidista                          | Número de paracaídas controlados por día/<br>Número total de lanzamiento *100      | 100% | Diario     | Sección Material y Equipo  | Controlar la Lista de Chequeo de Equipamiento de cada paracaidista al momento de embarcarse | El personal que participa en la revisión de la correcta forma de equipar un paracaidista, recibirá la suma de un bono de \$5.000 por paracaidista controlado, según registro de libro de salto. | 30%          |
| Cumplimiento de los procedimientos de embarque y acomodo dentro de la aeronave | Número de pases de controlados por día/<br>Número de pases por día *100            | 100% | Diario     | Sección de Saltos y Tandem | Controlar el cumplimiento del Manual de Embarque y Acomodo dentro de la aeronave            | El personal que participa del control del embarque y acomodo recibirá un bono de \$ 1.000 por pase controlado, según libro de salto.  | 10%          |
| Cumplimiento de las técnicas de lanzamientos de un paracaidista                | Número de lanzamientos controlados por día/<br>Número total de saltos por día *100 | 100% | Diarios    | Sección de Saltos y Tandem | Control de las técnicas de salto de un aeronave   | El personal de instructores que lanza a los paracaidista en cada pase, recibirá un bono de \$ 1.000 por alumno, según libro de salto.   | 10%          |

Cuadro 26. Incentivos asociados al Tablero de Control Experiencia.

Fuente: Elaboración propia.

| OBJETIVOS                                       | INDICADOR   | META   | FRECUENCIA | RESPONSABLE                                     | INICIATIVA   | INCENTIVO  | % INCIDENCIA |
|---|---|--|------------|---|--|--|--------------|
| Bienestar del Cliente                           | Encuesta de satisfacción de los Clientes, compuesta por 10 preguntas de malo, bueno y muy bueno | >90% bueno o >70 muy bueno   | Mensual    | Gerencia Administrativa                         |  |  |              |
| Brindar una logística integral                  | Número de requerimientos solucionados/ Número de requerimientos solicitados* 100                | >75%   | Trimestral | Sección de Apoyo                                | Levantamiento de necesidades más comunes por parte de los clientes   | El personal de la Sección de Apoyo recibirá un bono de reparto del 5% de las utilidades de la empresa de forma Trimestral.                   | 40%          |
| Mantener la infraestructura en excelente estado | Número de instalaciones en excelente estado / Número de Instalaciones totales de uso *100       | 100%   | Mensual    | Sección de Apoyo                                | Plan de Mantenimiento de Instalaciones                               | El personal de la Sección de Apoyo recibirá un bono de reparto del 3% de las utilidades de la empresa de forma mensual.                      | 15%          |
| Desarrollar actividades recreativas             | Número de participantes/ Número total de invitados *100   | 75%  | Mensual    | Sección de Administración de Socios y Convenios | Plan de Actividades Recreativas Mensuales                            | El personal de la Sección de Administración y Convenios recibirá un bono de reparto del 5% de las utilidades de la empresa de forma mensual. | 30%          |
| Desarrollar Insight de los clientes             | Encuesta aleatoria a clientes sobre su percepción del compromiso de Skydreams con ellos         | De cada 10 llamados, >75% indicar qu están identificados con Skydreams | Mensual    | Sección de Administración de Socios y Convenios | Administración de la información de la base de datos de los clientes | El personal de la Sección de Administración y Convenios recibirá un bono de reparto del 3% de las utilidades de la empresa de forma mensual. | 15%          |

Cuadro 27. Incentivos asociados al Tablero de Control de Bienestar.

Fuente: Elaboración propia.

### 9.5. Justificaciónesquema incentivo:

En este capítulo se presentan dos esquemas de incentivos relacionados con la motivación extrínseca que impulsa a cada individuo a ejecutar correctamente las iniciativas y de esta forma, cumplir con los atributos de “Experiencia en la práctica del paracaidismo” y “Bienestar del cliente”, los cuales desde el comienzo del presente trabajo, fueron declarados como factores decisivos para los clientes de Skydreams.

Los esquemas de incentivos diseñados buscan motivar la participación de todos los integrantes de la organización, a través de una evaluación mensual, trimestral o anual, de sus rendimientos a través de los datos que entrega el indicador asociado al objetivo y su posterior comparación con la meta establecida, permitiendo de esta forma premiar por medio de un bono su comportamiento.

Así también, cada uno de los objetivos posee una priorización asociada al grado de incidencia que afecta al atributo.

En conclusión los esquemas de incentivos son para cada organismo responsable, un motor que impulsa su acción al cumplimiento de las iniciativas según las metas establecidas, todo esto permite que los objetivos trazados se cumplan y se logre entregar los atributos definidos en la propuesta de valor declarada al inicio.

## CONCLUSIÓN.

Finalmente, se puede concluir que el presente Proyecto de Grado cumple con su objetivo general de diseñar un Sistema de Control de Gestión para una empresa de paracaidismo, utilizando como herramientas de gestión: el mapa estratégico, cuadro de mando integral, tablero de gestión y esquema de incentivos, lo cual permitirá alinear a toda la organización a través de la estrategia definida, permitiendo con el tiempo cumplir con la visión de los dueños, respecto de hacer rentable y atractiva financieramente su empresa de paracaidismo, tanto al cliente interno, como externo.

Así también, se puede evidenciar que la metodología utilizada en el presente trabajo puede ser de interés para otras empresas de la misma industria, principalmente en lo relacionado con el análisis FODA y posteriormente, el diseño de la formulación estratégica que se realizó y del modelo de negocio con que opera Skydreams.

Por último, es necesario señalar que al momento de implementar dentro de Skydreams todas las herramientas de gestión diseñadas dentro del Sistema, éstas deben ir acompañadas de una fuerte campaña de difusión y comunicación, donde los interlocutores deben ser capaces de

transmitir de manera clara los objetivos alcanzar, la forma de hacerlo y los beneficios a nivel general y de forma particular, con el propósito de incentivar a las personas que forman parte de la organización a centrar sus esfuerzo en el logro de los objetivos.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Anthony, R., y Govindarajan, V. (2008).  
Sistemas de Control de Gestión. D.F. México, McGraw-Hill.
- De Kluyver, C. (2001).  
Pensamiento Estratégico. Buenos Aires, Pearson Education S.A.
- Del Sol, P. (2004).  
Ganar sin competir. Santiago de Chile, Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Farías A. (2003).  
Un enfoque integral. Revista Estudios de Información y Control de Gestión.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996).  
El cuadro de Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008).  
TheExecution Premium. Barcelona, Ediciones Deusto.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2012).  
Mapas Estratégicos. Barcelona, Gestión 2000.
- Niven, P. (2002).  
El Cuadro de Mando Integral paso a paso. New York, Gestión 2000.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010).  
Generación de Modelos de Negocio. Barcelona, Ediciones Deusto.
- Porter, M. (1991).  
Estrategia Competitiva. Rio de Janeiro, Campus.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009).  
Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez, Pearson.