



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN,  
PARA CENTRO DE CONFERENCIAS,  
“ROSA AGUSTINA RESORT”**

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

**Alumno: Andrés Alejandro Bermúdez Chaparro  
Profesor Guía: Antonio Farías Landabur**

**Santiago, diciembre 2016**

## Contenido

Introducción.....	1
I.1 Descripción de la organización.....	2
I.2 Justificación del Proyecto de Grado a realizar.....	4
I.3 Objetivo General y Objetivos Específicos.....	5
I.4 Alcances.....	6
I.5 Limitaciones.....	7
I.6 Organización del documento.....	7
1. CAPÍTULO 1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA.....	9
Introducción.....	10
1.1 Declaraciones Estratégicas.....	12
1.1.1 Misión.....	14
1.1.2 Visión.....	15
1.1.3 Creencias y Valores.....	16
1.2 Análisis Estratégico.....	17
1.2.1 Análisis Externo.....	17
1.2.1.1. Análisis del Macro Entorno.....	18
1.2.1.2. Análisis del Micro Entorno.....	20
1.2.2 Análisis Interno.....	25
1.2.2.1 Recursos.....	25
1.2.2.2 Capacidades.....	25
1.2.3 Análisis FODA .....	30
1.2.4 Análisis de FODA Cuantitativo.....	32
1.2.5 Conclusiones FODA Cuantitativo.....	34
1.3 Formulación Estratégica.....	34

1.3.1 Declaración de la Propuesta de Valor.....	35
1.3.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.....	36
1.3.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	39
1.4 La Estretega.....	42
2 CAPÍTULO 2 DESARROLLO DE LA ESTRATÉGIA.....	43
Introducción.....	44
2.1 Modelo de Negocio.....	45
2.1.1 Lienzo de Modelo de Negocio “Canvas” para la UEN.....	48
2.1.2 Descripción, análisis y propuesta para mejorar el valor de cada elemento del Modelo de Negocio.....	49
2.1.3 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.....	57
2.1.4 Análisis Rentabilidad del Modelo de Negocios.....	58
2.2 Mapa Estratégico.....	60
2.2.1 Mapa Estratégico Propuesto.....	62
2.2.2 Ejes del Mapa Estratégico.....	63
2.2.3 Diccionario de objetivos del Mapa Estratégico.....	68
2.3 Cuadro de Mando Integral.....	75
2.3.1 Cuadro de Mando Integral Propuesto para el Centro de Conferencias.....	77
3 CAPÍTULO 3 ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	80
Introducción.....	81
3.1 Desdoblamiento Estratégico.....	82

3.2	Tableros de Gestión.....	86
3.2.1	Tableros de Gestión de la Gerencia Comercial.....	87
3.2.2	Tableros de Gestión de la Gerencia de Operaciones .....	90
3.3	Tableros de Control.....	93
3.3.1	Tableros de Control de la Gerencia Comercial.....	93
3.3.2	Tableros de Control de la gerencia de Operaciones.....	96
3.4	Importancia de la Motivación como Predictor del Comportamiento de los individuos.....	99
3.5	Esquemas de Incentivos.....	100
3.5.1	Esquema de Incentivos Gerencia comercial.....	100
3.5.2	Esquema de Incentivos Gerencia de Operaciones.....	103
3.6	Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades.....	105
	Conclusiones.....	106
	Bibliografías.....	109

### **Índice de Tablas**

Tabla N°1	Análisis Pestel de Pascual ParadaTorrealba y Kaplan Norton.....	19
Tabla N°2	Oportunidades y Amenazas.....	22
Tabla N°3	Fortalezas y Debilidades.....	28
Tabla N°4	FODA Cuantitativo.....	32
Tabla N°5	Relación Propuesta de Valor con Creencias.....	37
Tabla N°6	Relación Propuesta de Valor con FODA.....	39

Tabla N°7	Relación Modelo de Negocio con Propuesta de Valor.....	57
Tabla N°8	Diccionario de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	68
Tabla N°9	Diccionario de Perspectiva de Procesos.....	71
Tabla N°10	Diccionario de Perspectiva Cliente.....	73
Tabla N°11	Diccionario de Perspectiva Financiera.....	75
Tabla N°12	Cuadro de Mando Integral UEN.....	78
Tabla N°13	Tablero de Control Gerencia Comercial.....	95
Tabla N°14	Tablero de Control Gerencia de Operaciones.....	98
Tabla N°15	Esquema de Incentivos Gerencia Comercial.....	101
Tabla N°16	Esquema de Incentivos Gerencia de Operaciones.....	103

### **Indice de Figuras e Imágenes**

Figura N°1	Esquema de Análisis Externo.....	21
Figura N°2	Esquema de Cadena de Valor.....	27
Figura N°3	Tu Modelo de Negocio, Tim Clark, 2010.....	47
Figura N°4	Lienzo de Modelo de Negocio “Canvas”.....	48
Figura N°5	Mapa Estratégico.....	62
Figura N°6	Eje Estratégico All Inclusive.....	64
Figura N°7	Eje Estratégico Soluciones a la Medida.....	66
Figura N°8	Eje Estratégico Atención Cálida.....	67
Figura N°9	Esquema de Indicadores por Perspectivas.....	76
Figura N°10	Estructura Actual Rosa Agustina.....	83

Figura N°11 Propuesta de Estructura Organizacional.....	84
Figura N°12 Tablero de Gestión de la Gerencia Comercial.....	87
Figura N°13 Tablero de Gestión de la Gerencia de Operaciones.....	91

## **Introducción**

Las empresas que se manejan en el ámbito de las comunicaciones mediante los así llamados, “Centros de Conferencias”, constituyen en Chile un mercado menor con muy pocos actores que explotan en forma puntual este rubro. Aunque tal vez podemos hablar de un mercado incipiente, no por eso deja de ser demandado, pues se hace cada vez más necesario contar con lugares adecuados que permitan que las empresas convoquen a su personal o divulguen sus proyectos. Serán por lo general, empresas de carácter privado, o incluso, organismos públicos quienes competirán en algunos casos por su utilización para llevar a cabo la ejecución de capacitaciones, seminarios y otros eventos que pueden tener distinta naturaleza: Por todo lo anterior, estos espacios están limitados por la oferta y la disponibilidad que presentan.

Como recién mencionamos, estos espacios de divulgación de ideas han adquirido una fuerte demanda frente a una oferta siempre limitada, ubicándose muchos de ellos en las sedes de grandes cadenas de hoteles internacionales, quienes de alguna manera logran suplir precariamente esta carencia del mercado.

Dentro de esta actividad casi restringida y especializada, nos ha llamado la atención el Centro de Conferencias “Rosa Agustina”, siendo a la fecha una de las instalaciones especializadas más grandes del país y que en su infraestructura e implementación logística, cumple con lo que las organizaciones requieren para desarrollar este tipo de eventos. Sin embargo, en cuanto a estructura de gestión, creemos que la Unidad de Negocios (UEN), específicamente el Centro de Conferencias, no cuenta con sistemas y modelos adecuados de Control de Gestión.

Considerando lo anterior, se propone crear un Sistema de Control de Gestión que tenga las condiciones para aumentar la fortaleza organizacional de la empresa, haciendo énfasis en aspectos tales como el fortalecimiento de los recursos humanos y la optimización de los recursos técnicos.

El desarrollo de esta propuesta se ha sustentado tomando como base referencial el modelo de análisis de Kaplan y Norton, a lo cual sumaremos como complemento, una abundante bibliografía de otros autores.

### **I.1 Breve reseña de la Organización.**

El complejo empresarial “Rosa Agustina” se remonta en sus inicios al año 1999, quedando ubicado en la localidad de Olmué, perteneciente a la V Región. Surge como un proyecto visionario de un empresario de la zona de Quilpué, quien desea concretar en Chile la idea de establecer un resort al estilo de aquellos que operan en el Caribe, incluyendo la modalidad “all inclusive” (aquella que incorpora en el paquete ofrecido, los servicios de alimentación, hotelería y ocupación de todas las instalaciones bajo el concepto de una tarifa única por persona), con la particularidad de ser el primer proyecto de este tipo que se concreta en el país.

En la actualidad este complejo turístico se ha destacado como un centro de recreación y descanso, además de constituir un polo de atracción para aquellas empresas que desean implementar seminarios y capacitaciones en forma masiva. Cuenta con dos grandes resorts ofreciendo descanso y recreación, habiendo activado desde el año 2008, un nuevo proyecto que ocupa 24,5 Hectáreas que cuenta actualmente con 285 habitaciones y 32 salas de seminarios (11.000mts<sup>2</sup>), convirtiéndose en uno de los centros de convenciones más grandes del país, ofreciendo un ambiente de grata tranquilidad en un entorno natural muy cercano al Parque Nacional “La Campana”.<sup>1</sup>

En el complejo Rosa Agustina, según se aprecia en su Modelo de Negocio, es posible apreciar dos Unidades, que se podrían definir como:

---

<sup>1</sup> Rosa Agustina, <http://www.rosaagustina.cl/>



**Unidad de Turismo:** Esta unidad comprende todo aquello relacionado a la Hotelería y al plan de Programas Días, los cuales están orientados en su esencia a otorgar servicios de descanso y recreación en un ambiente de resort a personas naturales, con administración de tiempo de ocio, ofreciendo servicios de Hotelería desde una noche, weekend o packs, donde se incluyen cuatro servicios de alimentación (desayuno, almuerzo, once y cena, indistintamente de la hora del check-in). Es destacable señalar que en general el 100% de los clientes permanecen las 24 horas en el resort. Como un detalle extra podemos señalar que aquellos clientes que contratan los servicios de Programas Días, pueden adquirir también los cuatro servicios de alimentación, o al menos un servicio, que generalmente corresponde al almuerzo, lo cual les da derecho a ocupar todas las instalaciones en general, ya que hay algunas restringidas sólo para los clientes del servicio hotel, como por ejemplo, el bar y algunos servicios del spa.

**Unidad Centro de Conferencias:** Está constituido por un complejo arquitectónico que cuenta con salones que poseen desde 50 mts<sup>2</sup> hasta los 940 mts<sup>2</sup>, con distintas implementaciones y montajes, de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Salas de Seminarios y Eventos: en total suma 32 salas de conferencias con distintas capacidades, un auditorium con capacidad para 1200 personas y una sala-teatro con una capacidad para 950 personas.

El “**Centro de Conferencias**” pretende ser un complemento para las empresas que buscan locaciones adecuadas para entregar capacitación o seminarios, o realizar reuniones masivas de personal con distintas motivaciones, incluyendo la entrega de información semiclasificada, a grandes cantidades de clientes o público en general.

Sus instalaciones responden a los requerimientos específicos según el tipo de cliente o la actividad a desarrollar. Cada salón está equipado con proyectores multimedia, telones de distinto tamaño, conexión a Internet, papelógrafos, pizarras, conectividad inalámbrica, aire acondicionado, sistema de audio y servicios adicionales como fotocopiadoras y telefonía.

El centro está pensado en brindar al cliente todo aquello que necesite, para que este pueda desarrollar al más alto nivel sus actividades. Todo lo anterior se complementa con un entorno natural de relax y serenidad, además del servicio de hotelería y áreas de esparcimiento, lo cual constituye un “plus ultra”, en relación a sus competidores, que carecen en su mayoría de un ambiente físico casi exclusivo. Todo lo anterior lo hacen ser particular, no encontrando competidores a ese nivel, pudiendo fácilmente satisfacer los requerimientos de clientes exigentes que requieren un despliegue de infraestructura tecnología y ambiente para desarrollar sus capacitaciones.

### **Reseña de la Unidad Estratégica de Negocios.**

**La Unidad Estratégica de Negocios** (de aquí en adelante denominada UEN), que analizaremos será el “**Centro de Conferencias**”, pues por sus características cuenta con clientes que tienen altas expectativas, bien definidas, siempre relacionadas con la comunicación y también con eventos sociales, servicios a los que no accederían aquellas personas que buscan actividades propias del turismo.

De acuerdo a lo anterior, es fácil suponer que sus clientes serán preferentemente empresas, tanto públicas como privadas y, en forma más esporádica algunos particulares que desean celebrar eventos tales como matrimonios, o reuniones familiares. La competencia estará formada por aquellas empresas, generalmente hoteleras, que cuentan con infraestructura caracterizada por grandes espacios adaptados o construidos como salas de conferencias, o edificaciones adaptadas como centros de eventos como por ejemplo el Hotel W, el recinto denominado CasaPiedra y otros. Sin embargo, no superan en acondicionamiento ni propósito definido a “Rosa Agustina”, quien se posiciona como uno de los principales centros de eventos del país, habiendo llegado a atender a más de 210 mil personas al año.

### **I.2 Justificación del Proyecto de Grado a realizar.**

El modesto propósito en esta investigación es aportar a la organización de “Rosa Agustina”, con una propuesta de un Sistema de Planificación y Control de Gestión,

destinado al Centro de Conferencias, entendiéndose además, que esta herramienta empresarial no está bien definida actualmente, no apreciándose una planificación estratégica formal y por consecuencia, mecanismos que contribuyan a cumplir los objetivos estratégicos de la UEN, por lo cual creemos que se hace imperativo generar un proyecto que solucione esta carencia.

Si bien la empresa, en sus resultados financieros y económicos ha obtenido excelentes logros, se hace necesaria una visión de futuro que incluya la realización de una planificación estratégica formal y por lo tanto, un sistema de control de Gestión que permita optimizar los procesos internos de modo que se puedan cumplir a cabalidad los objetivos estratégicos de la empresa, tomando en cuenta que sería muy importante generarlos ya en el corto plazo.

Creemos que un Sistema de Planificación y Control de Gestión, constituye un elemento esencial en el desarrollo y proyección de toda empresa y puede permitir una nueva mirada a la actual organización, dado que éstos permiten revisar, desarrollar y validar la futura planificación estratégica, provocando cambios evidentes en la dirección de la empresa, pudiendo a la vez generar diagnósticos adecuados y en el corto plazo, acerca del desempeño de los distintos estamentos de ésta, logrando un alto grado de eficacia y eficiencia, permitiendo realizar los cambios justos y precisos en el momento oportuno, además, y como ya se ha mencionado, generar una planificación realista a futuro.

### **I.3 Objetivo General y Objetivos Específicos.**

#### **I.3.1 Objetivo General.**

El objetivo general de este proyecto de grado es elaborar y proponer un sistema de Control de Gestión Estratégico para la UEN denominada “Centro de Conferencias” de la Administradora de Turismo “Rosa Agustina” Limitada.

#### **I.3.2 Objetivos Específicos.**

Los objetivos específicos que se pretenden lograr con este proyecto de grado son:

- a) Desarrollar y proponer la Formulación Estratégica de la UEN denominada “Centro de Conferencias”.
- b) Desarrollar y proponer sistemas de medición de desempeño de la UEN. Su importancia radica en que permite determinar si los objetivos planteados para la unidad están siendo cumplidos o no, de modo de poder direccionar eficientemente los esfuerzos, para potenciar aquellos que no se están cumpliendo y mantener controlados aquellos que se cumplen.
- c) Desarrollar y proponer metodologías que logren un Alineamiento Organizacional con la estrategia de la UEN. Esto es importante porque constituye un factor clave, permitiendo integrar la estrategia, los recursos y el capital humano, en una sola dirección de manera de obtener éxito tanto en la gestión interna como en las negociaciones externas.

#### **I.4 Alcance.**

Pretendemos materializar y entregar una Propuesta de Sistema de Control para la Unidad de Negocios denominada “Centro de Conferencias Rosa Agustina Limitada”. Las expectativas en cuanto al alcance del presente proyecto dicen relación con la incidencia en la optimización de la gestión administrativa de la empresa mencionada, ambicionando la puesta en práctica de este estudio, con la seguridad de brindar una herramienta eficaz en la proyección de la gestión empresarial, por lo cual se desea que sea bien acogida por sus administradores.

Este trabajo está diseñado y estructurado tomando como base y modelo el mencionado Centro de Conferencias, por lo cual se cree que no puede ser replicable en un cien por ciento para otros establecimientos semejantes, debido esencialmente a las cualidades únicas que “Rosa Agustina” posee al incorporar en su oferta la modalidad del “all inclusive”, lo cual provoca sinergias no encontradas en sus competidores, redundando en una particular singularidad.

## **I.5 Limitaciones.**

Entre las limitaciones que se han encontrado en el desarrollo del presente trabajo, la principal dice relación con la falta de información adecuada, referida a los datos estadísticos que se esperarían encontrar en cuanto a la cantidad de seminarios o eventos similares realizados en el país en un período de tiempo determinado, por lo general un año o más. Esta información es relevante por cuanto permite apreciar en forma bastante real los volúmenes de venta y el flujo de personas que se ha generado en este tipo de servicio durante un determinado período. Creemos que esta información nos hubiese permitido hacer una proyección más cercana sobre la competencia que debe afrontar esta UEN. Ni el INE (Instituto Nacional de Estadísticas), ni la Cámara Nacional de Turismo, cuentan con este tipo de información, limitándose a informar sólo el ingreso de extranjeros asociados a este rubro, especialmente en lo referente al turismo.

Al no contar con datos fidedignos, no podemos realizar un análisis adecuado de la Industria de Centros de Conferencias, por lo tanto hemos optado por recopilar información sobre la capacidad de los otros centros de conferencias y sus respectivas locaciones, para realizar una proyección aproximada de quienes y cuantos podrían ser los principales competidores de la empresa que nos ocupa, a fin de considerar estos datos en el futuro análisis FODA.

## **I.6 Organización del documento.**

El documento estará organizado de la siguiente manera:

En un primer capítulo se hará la primera fase de la formulación estratégica, la cual consistirá en realizar las declaraciones estratégicas, en forma conjunta con el análisis estratégico, para luego concluir con la propuesta de valor con la estrategia de la UEN.

En el capítulo dos se desarrolla la Estrategia de la UEN a través del modelo de negocio sustentado por la propuesta de valor, el mapa estratégico con sus objetivos claramente identificados en sus ejes estratégicos, una vez realizado y definido lo anterior, se deben medir, lo cual se hará con el cuadro de mando Integral.

En el capítulo tres se presenta el alineamiento organizacional realizado a través del desdoblamiento estratégico, en donde conjuga la estructura organizacional con los tableros de gestión y control, para dar paso al esquema de incentivos y los aspectos motivacionales de los trabajadores, culminando el sistema de control de gestión.

## **Capítulo 1**

### **Formulación de la Estrategia.**

La formulación de la Estrategia corresponde al primer paso en la realización del Control de Gestión; esta primera parte, define la estrategia que la empresa utilizará en el o los modelos o tipos de negocios que esta maneja, que por lo general corresponden a una multiplicidad de proyectos. Esto se explica por la diversidad de productos que una misma empresa puede generar, lo cual traerá como resultado una gran variedad de clientes. Todos estos son aspectos a considerar para desarrollar una adecuada planificación, ejecución y control, que se describirán en los capítulos 2 y 3 de esta tesis.

Una adecuada formulación estratégica necesariamente debe ser capaz de identificar los siguientes pasos y así saber dónde y cómo competirá la organización:

### **Definición de Declaraciones Estratégicas.**

Constituyen una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual.

Están contenidas en tres definiciones esenciales dentro de la estructura organizacional de una empresa expresadas a continuación:

**Visión** de la empresa; es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una **empresa**, o **qué es** aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo como expresión de deseo.

**Misión.** El concepto de Misión se refiere al motivo o razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la **actividad** que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. Siempre la Misión de una empresa dependerá de la actividad que la organización realice, donde también se incluye el entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone.



**Valores y Creencias.** Los valores y creencias corresponden a convicciones y al conjunto de juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores corresponden en una empresa a los pilares más importantes de cualquier organización. Ellos en realidad son los que la definen a sí misma, porque los valores de una organización se transforman en los valores de sus miembros, y especialmente en los de sus dirigentes.

Se espera que los empresarios y administradores desarrollen virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

#### **Definición de análisis estratégico.**

Consiste en recoger y estudiar datos que están relacionados con los factores internos y externos que pueden llegar a afectar a la empresa, su finalidad es que sirva para que la organización conozca en cualquier momento su posición ante el reto estratégico, se divide en análisis externo y análisis interno.

El análisis externo, conocido también como análisis del entorno, o evaluación externa, se refiere básicamente a la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que ocurren en el entorno exterior de una empresa y que esta no puede controlar. Tiene como objetivo detectar oportunidades o amenazas que puede enfrentar toda empresa. y permite usar las oportunidades y evadir las amenazas o, al menos, minimizar sus efectos. El análisis externo está dividido en **Macro Entorno y Micro Entorno.**

**El Macro Entorno** se define como todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial y que forman parte de la sociedad, como por ejemplo población, sistemas jurídicos o incluso tecnología y que la empresa no puede controlar.

**El Micro Entorno:** Corresponde a todos aquellos factores que impactan directamente a la empresa, como por ejemplo, proveedores, competidores directos, clientes, etc.

**Análisis Interno:** Persigue identificar aquellas fortalezas o debilidades que tiene la empresa, establecer estrategias y realizar un diagnóstico de aquellos puntos que pueden resultar claves en un proyecto.

Una vez analizado lo anterior, se realizará el análisis **FODA**, que en síntesis corresponde a la confección de una matriz sobre la cual se desarrollará un diagnóstico de la organización a través de cuatro parámetros:

Una vez realizado este análisis en la forma más objetiva posible, será factible lograr un diagnóstico que nos ayudará a comprender cuál es la real situación del emprendimiento al día de hoy y con qué herramientas podremos hacer frente al mercado el día de mañana.

El siguiente paso será establecer la **Estrategia** que implementará la empresa, dando paso a la **Propuesta de Valor**, que termina siendo en definitiva la razón y el motivo por lo cual nuestros clientes nos van a escoger, para lo cual los atributos y las características del producto deben estar expuestos con claridad, de manera que los clientes puedan comprobar todo aquello que se ha expresado en esta declaración.

## 1.1 Declaraciones Estratégicas.

Según se señaló más arriba, las declaraciones estratégicas básicamente constituyen una herramienta que nos permite obtener la información adecuada para planificar la proyección de una empresa. Para entender y comprender la concepción de las declaraciones estratégicas, debemos comenzar por saber, ¿qué la compone?, ¿por qué esta información es necesaria y cuál es su finalidad? Además de definir la

importancia que ésta tiene para cualquier organización en general, ya sea a nivel corporativo o unidad de negocio.

Se concibe como el primer paso dentro de la formulación estratégica y como el comienzo del desarrollo de la estrategia en sí.

Las Declaraciones Estratégicas se componen de la Misión, Visión, Valores y Creencias (Kaplan y Norton, 2012 ).

- ✓ La Misión se define básicamente como la razón de ser de la organización, describe la identidad de ésta y el servicio o producto que entrega a los clientes.
- ✓ La Visión se define como aquella que establece los objetivos de mediano a largo plazo.
- ✓ Los Valores y Creencias se definen como la actitud, comportamiento y carácter que se establecen como parte de la cultura de la compañía.

Son necesarias, porque marcan el inicio y el rumbo de la organización en el presente a través de la Misión y el futuro a través de la Visión, a lo cual se agrega un claro sentido ético doctrinario mediante los Valores y Creencias.

La finalidad de estas declaraciones es establecer directrices bien definidas en la conducción de la empresa, dando forma a una corporalidad doctrinaria que permite que esta pueda desarrollarse y crecer en el tiempo.

Las Declaraciones Estratégicas que se presentan a continuación y su respectivo análisis, de la Misión, Visión y Valores son todas propuestas, ya que no existen formalmente referidas específicamente a la sección en estudio, que corresponde a los Centro de Conferencias en la UEN.

### 1.1.1 Misión.

La Misión la podríamos describir de manera simple y sencilla como el motivo, fin o razón de ser de una empresa.

Para desarrollar el Marco de Análisis nos enfocaremos en un enunciado (Francés, 2006), que define el concepto de Misión de la siguiente manera:

“Es la definición del alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y manera de competir.”

**Propuesta de Misión.** Proponemos el siguiente enunciado de Misión:

“Proporcionar servicios orientados al cliente e infraestructura de salones para Seminarios, Matrimonios y Eventos, para empresas, servicios públicos o personas naturales nacionales y extranjeras, bajo el concepto de ‘all inclusive’ ”.

Para ello el autor citado más arriba, indica que debemos validar y someter la propuesta de misión de la UEN al escrutinio de las siguientes interrogantes:

✓ **Alcance del Negocio: ¿Qué Hacemos?**

Ofrecer Servicios e infraestructura de salones.

✓ **Producto: ¿Cuáles son nuestros productos?**

Brindar servicios especializados para la realización de Seminarios, Matrimonios y Eventos especiales.

✓ **Mercado: ¿Quiénes son nuestros clientes?**

Empresas, servicios públicos y todas aquellas personas naturales, nacionales y extranjeras que deseen y requieran nuestros servicios.

✓ **¿Cobertura geográfica?**

Geográficamente cubrimos la Región Metropolitana y la Quinta Región.

Concluimos, por lo tanto, que este concepto de Misión que proponemos, cumple con los requerimientos para ser considerado como tal.

### **1.1.2 Visión.**

La Visión proyecta las aspiraciones de la organización en el largo plazo, hacia donde desea proyectarse en tiempo y espacio. Por lo tanto es una variable que debe ser monitoreada constantemente a fin de observar el cumplimiento de objetivos estratégico y proyecciones planificadas. También forma parte de los incentivos morales que permiten a los administradores recordar al personal las metas propuestas y su correspondiente logro.

Para desarrollar el Marco de Análisis nos enfocaremos en la siguiente definición de la Visión (Thompson & Strickland, 2012):

“Una Visión Estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y que bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”.

#### **Propuesta de Visión:**

Posicionarse como el mejor Centro de Conferencias del país en los próximos 4 años”.

Validaremos esta propuesta de acuerdo al requerimiento de los especialistas según las siguientes interrogantes:

✓ **¿Es gráfica?**

Sí, ya que se puede conceptualizar fácilmente.

✓ **¿Se direcciona en el futuro?**

Sí, porque tiene un objetivo a 4 años.

✓ **¿Es viable o medible?**

Sí, por el prestigio que tiene en el mercado y el liderazgo que ejerce por su modelo de negocio proyectado en el tiempo.

✓ **¿Es fácil de recordar?**

Sí, porque es clara y específica.

✓ **¿Es sosa o poca inspiradora?**

No, es orientadora a lo que se aspira ser.

✓ **¿Es genérica?**

No, porque es precisa y concisa.

El análisis de las respuestas nos permite afirmar que estamos en condiciones de aceptar como válida esta propuesta de Visión.

### **1.1.3 Definición de Creencias y Valores.**

Las creencias corresponde a narrativas en las cuales se pueden identificar claramente los valores, con los cuales deben identificarse administradores, empleados y obreros, incluyendo gerentes y directores, pues constituyen principios de ética fundamentales del buen vivir, que permitirán el prestigio de la Organización en el medio social.

Los Valores de una compañía por definición, “son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realizan negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión”.

Las creencias que debería tener la UEN son las siguientes:

“Creemos en nuestra capacidad para atender a todos nuestros clientes de manera **excelente**, con la confianza que nuestra vasta experiencia y **liderazgo con**

**responsabilidad** que hemos desarrollado, nos permitirán posicionarnos como el primer establecimiento en calidad y servicio de esta modalidad all inclusive”.

“Tenemos la convicción, el carisma y la actitud de entregar el mayor esfuerzo, con el fin de que nuestros clientes puedan apreciar nuestro **compromiso** en la entrega de soluciones a sus requerimientos, entendiendo que somos una empresa de **servicios orientados al cliente**”.

Los Valores que se desprenden de la creencia antes expuesta y que se han destacado son los siguientes:

- Excelencia.
- Compromiso.
- Servicios orientados al cliente.
- Liderazgo con Responsabilidad.

## **1.2 Análisis Estratégico.**

Una vez definidas y establecidas la Declaraciones Estratégicas, y en forma especial el concepto de Visión, que constituye la proyección futura de la empresa, y que a la vez debe poseer la UEN, es necesario realizar los análisis internos y externos con el fin de evaluar competitividad y observar las capacidades internas.

### **1.2.1 Análisis Externo.**

Este análisis tiene como por objetivo conocer a mayor cabalidad el entorno exterior en el que se desenvuelve la empresa, y a la vez lograr determinar y detectar las oportunidades, con el fin de capitalizarlas, esto también significa detectar amenazas posibles, las cuales se deben evadir o enfrentar según sea el caso de manera de obtener una mayor eficiencia en la formulación estratégica.

Para el análisis externo se usan básicamente las siguientes herramientas de

estudio; análisis **Pestel** (Pascual Parada)<sup>2</sup> que tiene que ver con el **Macro Entorno** y las **Cinco Fuerzas de Porter** (Porter, 2008)<sup>3</sup> asociadas al **Micro Entorno**.

### 1.2.1.1 Análisis del Macro Entorno.

Este análisis comprende aquellos factores externos que afectan a todos los sectores de la economía en general y que pueden tener influencias sobre los resultados de la empresa. La empresa no puede controlar estos factores y por lo tanto debe tenerlos en consideración, porque la estrategia podría sufrir impactos tanto en su formulación, como en su desarrollo.

Es por ello que se han desarrollado técnicas en este análisis que nos ayudan a apreciar con mayor claridad estos factores; para estos efectos la herramienta más utilizada es el análisis “**Pestel**”, el cual nos permite describir los factores del macro entorno en seis postulados:

- ✓ **P – Políticos**: son aquellos factores que influyen directa o indirectamente y que están condicionados por la clase política.
- ✓ **E – Económicos**: consiste en analizar los factores actuales y los potencialmente futuros para realizar una posible proyección apuntada al desarrollo de nuestra estrategia.
- ✓ **S – Sociocultural**: nos permite saber las tendencias culturales actuales y tener una idea apreciativa sobre aquellos elementos que nos podrían afectar.
- ✓ **T – Tecnológico**: consiste en la exposición de la organización a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas, lo cual lo hace ser muy complejo de analizar, debido a que la tecnología tiene cambios vertiginosos que se pueden suscitar en el futuro.
- ✓ **E – Ecológico**: se refiere a factores medioambientales más específicos y que están orientados a normativas ambientales y ecológicas, además apelan a la conciencia social que existe actualmente respecto de este tema.

---

<sup>2</sup> Pascual Parada Torrealba, Análisis PESTEL, Planificación Estratégica, <http://www.pascualparada.com>

<sup>3</sup> Michael Porter, (Enero 2008) Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia, Harvard Business Review.



- ✓ **L – Legales:** se refiere a analizar los cambios positivos o negativos que puedan existir referentes a marcos regulatorios provenientes del Estado que se deben considerar al momento de desarrollar la estrategia.

Una vez descritos conceptualmente los seis postulados veremos cuáles son los factores más comunes a considerar en cada uno de ellos, para ello presentamos la Tabla N°1.

Tabla N°1 “**Pestel**”

Políticos	Económicos	Sociocultural	Tecnológico	Ecológico	Legales
Normativas comerciales y aranceles	Los ciclos económicos del país	Demografía	Innovación Tecnológica	Leyes de protección Medio Ambiental	Leyes de salud y laborales
Diferentes políticas de gobierno.	Inflación y los Niveles de Renta	Cambios en el nivel de Ingresos	Inversión en I + D del país	Conciencia social ecológica actual	Leyes anti monopolios
Riesgo de Invasión militar	Los tipos de tasas de Interés	Espíritu Emprendedor	Cambios en los usos de energía	Medidas sobre el cambio de energías	Sector protegido regulado
Protección de la propiedad intelectual	Nivel de capacitación de la fuerza laboral	Cultura	Impacto en la estructura de Cadena de Valor	Consumo de Agua Potable	Normas de seguridad industrial

Fuente: Pascual Parada Torrealba y Kaplan & Norton

### 1.2.1.2 Análisis del Micro Entorno.

Este análisis obedece a factores externos que de alguna manera impactan en forma más directa sobre la empresa; nos referimos específicamente al sector empresarial al cual pertenece la UEN, comprendido por los clientes, proveedores etc..

Para determinar cómo afectan estos factores, se utiliza la herramienta conocida como “**Las Cinco Fuerzas de Porter**”, que nos ayudan a desmenuzar el micro entorno considerando los cinco elementos siguientes:

**Amenazas de Entrada:** Apuntan básicamente a las barreras de entrada que pueden surgir por productos o competidores, dado que los nuevos actores desean participar del mercado introduciendo nuevas capacidades ejerciendo presión sobre precios, costos y tasas de inversión, lo cual pone límites a la rentabilidad de un sector. Por lo tanto, “las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes”.

**Poder de los Proveedores:** se refiere al poder de negociación que poseen y ejercen en el mercado algunos proveedores, ya que por el sólo hecho de mantener dominio sobre los productos, pueden manejar algunas variables, como precios y abastecimiento, logrando sacar un mayor provecho a los productos o servicios mediante un sobreprecio artificial o transfiriendo el costo a los clientes del sector.

**Poder de los Compradores:** se refiere al poder que puedan ejercer los clientes, que ostentan cierto “poder” de compra, lo contrario a lo que ocurre en el caso anterior, siendo capaces de capturar mayor valor para sí mismos al ejercer presión mediante el volumen de compra, obligando a que los precios bajen, al exigir calidad, buen servicio y que probablemente de algún modo lleguen a incrementar los costos, su importancia radica en la capacidad de negociación que tengan en el sector o mercado.

**Amenaza de los sustitutos:** se define como el producto que substituye y realiza la misma función que el producto o servicio que se entrega en el mercado, pudiendo los compradores reemplazar el producto por el sustituto, por lo tanto siempre hay que

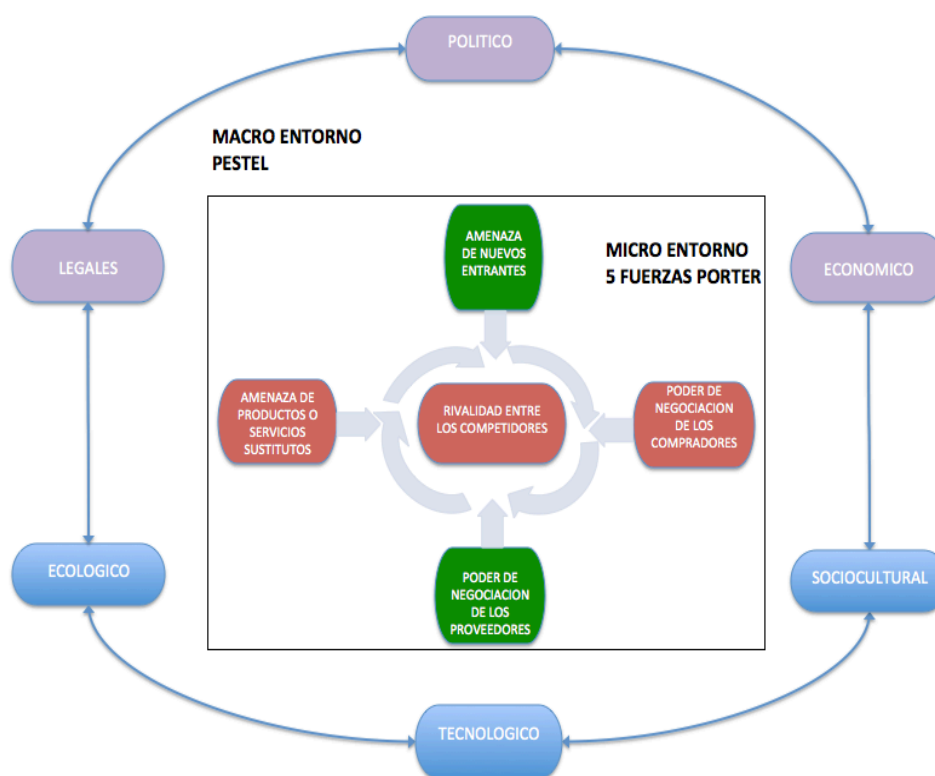
estar atento a percibir si esta amenaza está latente en alta o baja proporción, ya que podría afectar la rentabilidad.

**La Rivalidad entre Competidores Existentes:** se define y adopta por competencia de precios, costos, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramientos en los servicios, generalmente los competidores son del mismo tamaño o potencial.

A continuación se visualiza esquema de análisis Externo Incorporando el Macro y Micro Entorno.

Figura N°1 **Esquema de Análisis Externo**

ANÁLISIS EXTERNO



Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizado el análisis externo podemos determinar las Sigüientes Oportunidades

y Amenazas de la UEN, que se señalan en la siguiente tabla:

Tabla N°2 **Oportunidades y Amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Pocos Competidores con Modelo de Negocio All Inclusive como Centro de Conferencias	Disminución de la Actividad Económica del país
Nuevas Tendencias Asociativas en el Mercado	Escasez de Recursos Hídricos
Necesidad Constante de capacitar de las empresas	Incremento de Impuestos e incertidumbre por Reforma Tributaria
Aumento de Demanda en Capacitaciones Fuera de Santiago	Nuevos Competidores con Infraestructuras diseñadas para Capacitaciones

Fuente: Elaboración Propia

Explicación de cada uno de los elementos señalados en la tabla anterior.

✓ **Oportunidades:**

**Pocos competidores con modelo de negocio “all inclusive” como Centro de Conferencias:**

Esta oportunidad surge del análisis del micro entorno, (se detecta en la búsqueda de amenazas de entradas) y se debe a la razón porque muchos clientes escogen a “Rosa Agustina”, ya que es capaz de complementar un Centro de Conferencias con la esencia de ser un resort “all inclusive”.

Al ser comparada con otros competidores de servicios de salas de capacitación convencional, presenta muchas ventajas comparativas por la modalidad “all Inclusive”; desde el precio (único por persona), hotelería, incluyendo los espacios físicos que puedan usar los clientes en un solo lugar. Esto permite que los clientes tengan más preferencia al momento de seleccionar el lugar para realizar sus capacitaciones o eventos.

### **Nuevas Tendencias Asociativas del Mercado:**

Esta oportunidad surge del análisis del micro entorno, cuando se produce rivalidad entre los competidores existentes, genera en sí a la vez una muy buena oportunidad en el mercado, ya que se puede potenciar la generación de paquetes de productos nuevos al desarrollar negocios con alianzas estratégicas con productoras y empresas de capacitación a la medida de los clientes.

### **Necesidad constante de Capacitar el personal de la Empresas:**

Esta oportunidad surge del análisis del macro entorno, al nivel de la capacitación de la fuerza laboral, esto genera ingresos económicos en una empresa de este rubro, pues muchas Instituciones necesitan capacitar a su personal, por distintas razones, contando con presupuesto para ello. Lo anterior convierte esta oportunidad en algo importante.

### **Aumento de Demanda en Capacitaciones fuera de Santiago:**

Esta oportunidad surge del análisis macro entorno, a partir del nivel de la capacitación de la fuerza laboral y se explica a que en la actualidad existe una demanda insatisfecha por la escasa cantidad de Centro de Conferencias existentes en el país, es por ello que Rosa Agustina tiene una gran oportunidad en este campo de acción, ya que ofrece una gama variada de servicios que los clientes puedan usar para sus capacitaciones, además de estar muy cerca de Santiago (1.15 hrs.), lo cual le permite ser una alternativa distinta y potenciada complementada con el servicio hotelero, el cual es capaz de albergar a más de 1.100 personas, en un solo lugar.

✓ **Amenazas.**

**Disminución de la Actividad Económica del País:**

Esta amenaza surge al realizar un análisis del macro entorno, y examinar los ciclos económicos del país. Está relacionada en forma directa con la Demanda potencial de esta unidad de negocio, ya que una desaceleración de la economía, limita los presupuestos, de las empresas acarreando menores ventas.

**Escasez de Recursos Hídricos.**

Como amenaza surge del análisis del macro entorno, como por ejemplo, la necesidad de un alto consumo de agua potable, En él incide notoriamente la zona geográfica dónde está instalado el centro de Conferencias, (Olmué, Quinta Región), la cual se ha visto afectada por una fuerte sequía en los últimos años, pudiendo afectar en el futuro la operatividad del negocio.

**Incremento de Impuestos e Incertidumbre por Reforma Tributaria.**

Esta amenaza surge del análisis del macro entorno, generado por los tipos de tasas de interés, es de carácter económico. Influye indirectamente en el nivel presupuestario que podrán tener las empresas al existir incertidumbre por el efecto que podrían tener las reformas tributarias y el alza de impuestos, reduciendo la demanda a corto plazo.

**Nuevos Competidores con Infraestructura diseñadas para capacitaciones.**

Esta siempre será una amenaza constante por dos razones. Primero, siempre existirán emprendedores que quisieran copiar el modelo de negocio exitoso (copiar la modalidad all Inclusive). Segundo, la carencia de salas de seminarios o eventos con múltiples capacidades puede incentivar a la creación de otros centros, este análisis se basa en el micro entorno. Esta amenaza significa el surgimiento de nuevos competidores.

## 1.2.2 Análisis Interno.

Este análisis tiene por objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, pudiendo identificar sus fortalezas, las cuales deberían tener un alto nivel de competitividad y también se identificarían algunas debilidades, que serían las que podrían despotenciar y perjudicar el logro de los objetivos.

La consideración de fortalezas y debilidades en la formulación estratégica permitirá aprovechar o potenciar dichas fortalezas y reducir o mejorar las debilidades. Para el análisis Interno se usa básicamente como herramienta la **Cadena de Valor** (Porter,1985), en la que describe a la UEN en actividades que permiten dar valor y generar una ventaja competitiva, ya sea por diferenciación o liderazgos en costos.

Para lograr esto se debe describir y comprender lo que son los recursos y capacidades.

### 1.2.2.1 Recursos.

Son los activos que posee y dispone la UEN, que permitirán que esta tenga una ventaja competitiva. Cuando determinamos los recursos se deben distinguir dos tipos, aquellos llamados tangibles y los intangibles.

- **Tangibles:** Esta clasificación se refiere a aquellos bienes físicos propiamente tales, como maquinarias, equipos, edificios etc., y a la variable financiera, por ejemplo, las cuentas por cobrar, ya que se vende a crédito a las empresas.

- **Intangibles:** Son los recursos humanos y no humanos, los recursos humanos tienen que ver con el personal, el conocimiento (Know How) y la experiencia adquirida en servicios de conferencia, concretándose en las habilidades desarrolladas y la satisfacción de los clientes; los recursos no humanos están relacionados con patentes, marcas, reputación etc.

### 1.2.2.2 Capacidades.

Estas están comprendidas y vinculadas al qué, cómo y hasta dónde hacer, logrando así poder determinar las competencias al momento de ejecutar las labores que están orientadas a resolver aspecto técnicos o de gestión específica generalmente de carácter funcional; además, está asociado al tema cultural de la UEN, tomando en

consideración la actitud y valores de las personas que desarrollan trabajos específicos. Una vez revisados los recursos y las capacidades procederemos a analizar la Cadena de Valor de la UEN, en la cual debemos distinguir aquellas actividades que generan valor, las que se dividen en primarias, y secundarias o de apoyo:

**Actividades primarias:** Son aquellas que están relacionadas directamente con la producción y comercialización del producto o servicio, la importancia de estas consiste en que influyen en el desempeño de toda empresa, y también permiten cumplir con la propuesta de valor. Por lo tanto cada uno de los factores que se describirán a continuación debe estar claramente definido por el aporte y valor con el cual inciden en el cliente; podemos encontrar las siguientes actividades primarias que consideramos básicas:

- ✓ Logística de Entrada
- ✓ Producción
- ✓ Logística de Salida
- ✓ Venta y Marketing
- ✓ Apoyo de Distribuidores y Servicio al Cliente
- ✓

**Actividades Secundarias o de Apoyo:** Están relacionadas indirectamente con la elaboración y comercialización del producto o servicio, son las que prestan apoyo y que logran que el sistema empresarial funcione como un todo, por lo tanto, las actividades primarias necesitan de estas para poder cumplir su papel en forma exitosa, entre estas encontramos las siguientes:

- ✓ Infraestructura,
- ✓ Planificación
- ✓ Contabilidad y Servicios Legales
- ✓ Investigación y Desarrollo
- ✓ Recursos Humanos.



A continuación se presenta esquema de Cadena de Valor asociado principalmente empresas de servicios como Centros de Conferencias y Hoteles.

Figura N°2 **Esquema de Cadena de Valor**



Fuente: Elaboración Propia, basada en cadena de valor Michael Porter

Una vez realizado el análisis interno de la UEN, se desprenden las siguientes Fortalezas y Debilidades en la siguiente tabla:

Tabla N° 3 **Fortalezas y Debilidades**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Equipo Ejecutivo Comprometido con el Cliente.	Informalidad en procedimientos del área de operaciones
Amplia Experiencia en el Negocio	Falta de Competencias en puestos claves RRHH
Infraestructura Apropiada	Deficiencia en controles Internos y desarrollos de TI
Imagen positiva ante los consumidores	Trabajadores poco motivados

Fuente: Elaboración Propia

✓ **Fortalezas.**

**Equipo Ejecutivo Comprometido con el Cliente.**

Es una fortaleza que caracteriza a la UEN. Buscará que los ejecutivos y jefes de áreas estén en directa relación con el cliente, para que éste perciba y sienta que la empresa y sus trabajadores le entregan el 100% de sus capacidades, en servicios, proactividad, amabilidad y buena disposición para realizar lo necesario a fin de satisfacer los distintos requerimientos, teniendo como consecuencia la eficiencia y excelencia en servicios. Esta Fortaleza obedece al análisis interno de actividades primarias, apoyo de distribuidores y servicios al cliente.

**Amplia Experiencia en el Negocio.**

La UEN cuenta con la capacidad humana y técnica para desarrollar eventos simultáneos atendiendo a más de 3.500 personas en un día. Esta fortaleza obedece al análisis interno de actividades primarias, de Producción y Logística Interna.

**Infraestructura apropiada.**

Esta fortaleza ha permitido que muchos clientes escojan el resort “Rosa Agustina”, pues existe un complemento entre las distintas capacidades que presentan las salas de seminarios y los formatos que pueden solicitar los clientes, lo cual permite que estos administren de manera más eficiente sus capacitaciones o eventos según sus necesidades. Esta fortaleza obedece al análisis interno de actividades primarias, es decir logística de salida.

**Imagen Positiva ante los consumidores.**

Esta fortaleza se debe básicamente a la muy buena evaluación que realizan los clientes una vez finalizado el servicio contratado. En un muy amplio porcentaje el resultado de la atención es satisfactorio, permitiendo ser recomendado, y sobre todo asegurando al retorno de ellos para efectuar nuevos eventos. Esta fortaleza obedece al análisis interno de actividades primarias, logística de salida.

**✓ Debilidades.****Informalidad en los procedimientos del área de Operaciones:**

Esta debilidad está presente activamente en el área de operaciones, ya que ésta área carece de algunos procesos formales, como el hecho de no documentar o dejar registro de actividades de carácter formal, lo cual a veces provoca confusión y desorden. Esta Debilidad obedece al análisis interno de actividades primarias, de producción.

**Falta de competencias en puestos claves como por ejemplo Relaciones Humanas:**

Esta debilidad se genera por el bajo nivel de profesionales que existe en la empresa, sobre todo en el área de operaciones, especialmente entre los distintos jefes de departamentos, lo cual puede generar, a través del tiempo, demasiada informalidad y bajos conocimientos técnicos o poca tolerancia a cambios futuros que se puedan realizar administrativamente. Esta Debilidad obedece al análisis interno de actividades secundarias, de recursos humanos.

**Deficiencia de Controles Internos y desarrollo de Tic's para el Centro de Conferencias:**

La empresa carece de procedimientos de controles internos que ayuden a garantizar la calidad de los servicios y por lo consiguiente, posee muy pocos indicadores, además de carecer de algunos desarrollos en tecnología de Información que permitan controlar y supervisar los servicios prestados. Esta Debilidad obedece al análisis interno de actividades secundarias o de planificación.

**Trabajadores poco motivados:**

Este problema surge básicamente entre aquellos trabajadores que no tienen roce directamente con los clientes, Estos empleados y trabajadores suelen encontrar su trabajo monótono y poco gratificante; como resultado se genera una inversión de tiempo para lograr incentivar y motivar eficientemente a los trabajadores.

Esta debilidad obedece al análisis interno de actividades secundarias, de recursos humanos.

**1.2.3 Análisis FODA.**

El análisis FODA consiste en examinar las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (Cancino, 2012) determinadas en el análisis estratégico de la

UEN, y se considera uno de los pasos importantes dentro de la formulación y planificación estratégica, porque nos permite saber cómo enfrentar los distintos factores y eventualidades detectadas como críticas que tienen las características de endógenas y exógenas, con el fin de obtener ventajas competitivas.

Para ello el equipo estratégico de la UEN, se debe reunir y generar un registro con aquellos elementos internos y externos que ellos creen que podrían afectarla, con objetividad, claridad y foco centrado a la discusión estratégica teniendo en consideración las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son la **Fortalezas** más importantes que posee la organización?, ¿es posible seguirlas manteniendo en el tiempo?
- ✓ ¿Cómo podemos aprovechar cada **Oportunidad** que nos ofrece el mercado según nuestras Fortalezas?
- ✓ ¿Cómo podemos hacerle frente a cada **Debilidad** que tenemos y cómo podemos potenciarla o qué planes de acción prepararemos para hacerles frente?
- ✓ ¿Cuáles son las **Amenazas** y cómo podremos detenerlas y cuáles no?

Para poder clasificar y realizar la tabla con el listado del FODA, se debe tener en consideración lo descrito en el análisis externo que nos ayudará a determinar las oportunidades y amenazas, y en su defecto en el análisis interno, mediante los cuales determinaremos las fortalezas y debilidades.

Una vez que se ha tomado razón de lo anterior, usaremos como marco y modelo referencial la técnica de la matriz de **FODA Cuantitativo**, cuyo objetivo es entregar información a través de su análisis, de manera que sirva para la planificación estratégica. A modo de ejemplo, en el caso de las fortalezas, verificar si estas nos ayudarán a aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas. En el caso que exista debilidad, observar si es necesario mejorar, las respuestas deberán estar de acuerdo al contexto en que se direcciona la UEN y el valor de cómo se cuantifique en esta matriz, por lo tanto es importante que los ejecutivos valoren y ponderen cada uno de los elementos para entregarle la atención correspondiente.

A continuación presentaremos la **Matriz de FODA Cuantitativo** de la UEN en la siguiente tabla:

Tabla N°4 **FODA Cuantitativo**

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
		Pocos competidores con Modelo de Negocio all inclusive como Centro de Conferencias	Nuevas Tendencias Asociativas del Mercado	Necesidad Constante de Capacitar de las Empresas	Aumento de Demanda en Capacitaciones fuera de Santiago	Promedio	Disminución de la Actividad Económica del País	Escasez de Recursos Hídricos	Incremento de Impuestos e Incertidumbre por Reforma Tributaria	Nuevos Competidores con Infraestructura Diseñada para Capacitaciones	Promedio
<b>FORTALEZAS</b>	Equipo Ejecutivo Comprometido con el Negocio	6	6	5	6	5,8	5	2	5	7	4,8
	Amplia Experiencia en el Negocio	5	4	6	6	5,3	2	2	4	6	3,5
	Infraestructura Apropiada	6	5	5	5	5,3	3	2	3	6	3,5
	Imagen Positiva ante los consumidores	5	6	4	4	4,8	5	2	5	6	4,5
	<b>Promedio</b>	<b>5,5</b>	<b>5,3</b>	<b>5,0</b>	<b>5,3</b>		<b>3,8</b>	<b>2,0</b>	<b>4,3</b>	<b>6,3</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	Informalidad en procedimientos del área de operaciones.	5	5	3	3	4,0	1	3	1	5	2,5
	Falta de Competencias en puestos Claves (RRHH)	4	2	4	5	3,8	1	4	1	6	3,0
	Deficiencia en controles Internos y Desarrollos de TI	6	6	3	3	4,5	4	4	2	6	4,0
	Trabajadores poco Motivados	2	6	3	3	3,5	1	2	1	4	2,0
<b>Promedio</b>	<b>4,3</b>	<b>4,8</b>	<b>3,3</b>	<b>3,5</b>		<b>1,8</b>	<b>3,3</b>	<b>1,3</b>	<b>5,3</b>		

Fuente: elaboración Propia

#### 1.2.4 Análisis FODA Cuantitativo.

Mediante la matriz del FODA Cuantitativo se podrá determinar cuáles son los factores endógenos y exógenos que afectan principalmente a la organización, para sacar provecho de las oportunidades y aplicar medidas preventivas frente a las amenazas y/o debilidades. Para ponderar esto se ha usado la escala de Likert de 1 a 7.

**Fortalezas v/s Oportunidades:** Según el cuadro de FODA Cuantitativo se puede apreciar que la Fortaleza que presenta un mayor promedio es **“Equipo Ejecutivo Comprometido con el Negocio”**(prom.5,8) y el que responde de mejor manera frente a la Oportunidad corresponde a: **“Pocos competidores con Modelo de Negocio all Inclusive como centro de Conferencias”**(prom. 5,5), logrando así un vínculo entre ambas variables, dónde la oportunidad es la consecuencia de la Fortaleza de estar basados en el servicio que ofrecemos y por lo cual se genera también así una barrera de entrada al no ser tan replicable el concepto de “all inclusive”.

**Fortalezas v/s Amenazas:** La fortaleza **“Equipo Ejecutivo Comprometido con el Negocio”** (prom.4,8) es la que puede responder de mejor manera frente a las amenazas, ya que el manejo eficaz y eficiente de esta fortaleza puede entregar la mejor respuesta frente a la amenaza **“nuevos competidores con Infraestructura diseñada para capacitaciones”** (prom. 6,3).

**Debilidades v/s Oportunidades:** El ítem **“Trabajadores poco Motivados”** (prom. 3,5) no interviene para permitir tomar nuevas oportunidades, como lo es en **“necesidad constante de capacitar de las empresas”** (prom.3,3), ambas con los promedios más bajos. Sin embargo, la debilidad **“Deficiencia en Controles Internos y Desarrollos de Tic’s** (“Tecnologías de la Información y la comunicación”) (prom.4,5 el más alto) debiésemos prestarle mayor atención y énfasis, porque podría afectar a la oportunidad **“Nuevas Tendencias Asociativas del Mercado”** (prom.4,8), por lo tanto, hay que trabajar en este aspecto para que no se active esta debilidad en desmedro de una oportunidad que sirve directamente en la generación de nuevos ingresos de la UEN.

**Debilidades v/s Amenazas:** Los **“Trabajadores poco Motivados”** (prom. 2,0) no nos influye en enfrentar las amenazas, ya que el hecho de carecer de personal profesional

incentivado no afectaría al **“Incremento de Impuestos e Incertidumbre por reforma tributaria”** (prom. 1,3) siendo ambas las ponderaciones más bajas. Por otro lado, nuevamente la debilidad **“Deficiencia en Controles Internos y Desarrollos de TI”** (prom. 4,0) es preocupante y es la que debemos enfocar, ya que puede llegar a potenciar a la amenaza **“Nuevos Competidores con Infraestructura Diseñada para Capacitaciones”** (prom.5,3).

### **1.2.5 Conclusiones FODA Cuantitativo.**

Como resultado de lo anteriormente expuesto, podemos concluir que la Fortaleza **“Equipo Ejecutivo Comprometido con el Negocio”** de esta Unidad de Negocio, nos permite aprovechar todas las oportunidades, lo que nos da pie para pensar en un atributo que surja de este postulado para construir la propuesta de valor y que además, se constituya en la que responda con mayor ponderación frente a las amenazas.

También podemos concluir que la Debilidad, **“Deficiencia en Controles Internos y Desarrollos de Tic’s”**, merece un análisis, una evaluación y un desarrollo conjunto con los planes de acción, para que ya no sea una debilidad y pueda tener algún grado de respuesta frente a las posibles amenazas que puedan surgir en el mercado o potenciar las oportunidades en la generación de nuevos negocios, debido a que los ejecutivos necesitan comprender que tienen que invertir recursos en la generación de controles que puedan robustecer y hacer más eficiente la UEN.

Por lo tanto, la UEN al tener claro las Fortalezas y Debilidades principales, podrá hacer frente a los competidores del mercado manteniendo sólida su posición dentro de ésta para lograr realizar la Visión asignada al Centro de Conferencias.

### **1.3 Formulación Estratégica.**

Una vez realizados los análisis anteriores y acogiendo las declaraciones estratégicas y FODA, estaremos en condiciones de generar la propuesta de valor de la UEN.



### 1.3.1 Declaración de la Propuesta de Valor.

Conceptualmente constituye la motivación por la cual realmente los clientes nos escogen, por lo tanto ésta debe ser consecuente con el producto o servicio que se entrega al cliente de manera que permita alcanzar nuestros objetivos de rentabilidad.

El autor Clark 2010, define la propuesta de valor de la siguiente forma: “es una descripción precisa y fácil de entender e identificar por un cliente sobre lo que le estas aportando para resolver un problema.

#### **Propuesta de Valor UEN.**

“Otorgamos el mejor servicio a nuestros clientes en sus capacitaciones y eventos con el mayor compromiso y dedicación, producto de una **atención cálida**, para cumplir vuestros requerimientos con **Soluciones a la Medida**, que un centro de conferencias ‘**all inclusive**’ puede ofrecer”.

**La propuesta de valor contiene los siguientes Atributos explicados a continuación:**

**Atención Cálida:** Se entiende que la organización y su personal realizarán todos los esfuerzos y desplegarán todos los atributos posibles para poder cumplir con los requerimientos de los clientes con calidez, actitud y compromiso, ya que nuestro slogan es “100% comprometido”.

**Soluciones a la Medida:** Se refiere al hecho de que en nuestro Centro de Conferencias los clientes podrán encontrar lo que necesiten, y aquello que busquen esté siempre disponible, ya que la variabilidad de formatos y las distintas capacidades de las 32 salas de seminarios, de 40 a 1.000 metros cuadrados de superficie, permitirán que se puedan cumplir las expectativas que los clientes tienen.

**“All Inclusive”:** Bajo este concepto está contemplado el precio por persona, todos los servicios de alimentación y el uso de las instalaciones en general, todo en un sólo lugar, lo cual permite una gran oportunidad comparada con los otros centro de conferencias que carecen de más de algunas de las cualidades y características, tales

como hotelería e instalaciones en general, lo que provoca que éste Centro de Conferencias tenga sinergias positivas que lo hacen ser elegible sobre sus competidores.

Este atributo es tremendamente importante para la UEN, (por como se vende este servicio) ya que por un precio único por persona se considera la alimentación (coffe-breaks incluidos), la implementación con que deben contar las salas de seminarios, la hotelería (en la mayoría de los casos), son servicios que no se venden por separado, aunque existe un estándar mínimo, (pero hay adicionales que sí se cobran), por lo tanto, a diferencia de los demás centros de conferencias, se vende generalmente cada servicio o producto a un valor en particular, por ejemplo: cada coffe-break, un plato de comida de almuerzo, cena, equipos de audio y video etc., vienen en un paquete, por lo tanto, cuando se vende el producto, se nota la diferencia al momento que el cliente debe comparar cotizaciones.

### **1.3.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.**

La Relación de los atributos que se dan entre la Propuesta de Valor y las Creencias, es trascendente en el logro de las metas trazadas cuando se generó la estrategia de la UEN. Esto quedará demostrado al examinar la tabla nº5 que se mostrará a continuación, donde se aprecia la relación existente entre el atributo de la propuesta de valor y la creencia que sostiene a dicho atributo, de tal manera que la consistencia de la propuesta de valor quedará validada con el actuar de la organización, lo cual se proyectará en la UEN.

Tabla N°5 **Relación Propuesta de Valor con Creencias**

<b>ATRIBUTO</b>	<b>CREENCIA</b>
<b>Atención Cálida</b>	“Tenemos la convicción, el carisma y la actitud de entregar el mayor esfuerzo, con el fin de que nuestros clientes puedan apreciar nuestro <b>compromiso</b> en la entrega de soluciones a sus requerimientos, entendiendo que somos una empresa de <b>Servicios orientados al Cliente</b> ”.
<b>Soluciones a la Medida</b>	“Tenemos la convicción, el carisma y la actitud de entregar el mayor esfuerzo, con el fin de que nuestros clientes puedan apreciar nuestro <b>compromiso</b> en la entrega de soluciones a sus requerimientos, entendiendo que somos una empresa de <b>Servicios orientados al Cliente</b> ”.
<b>All Inclusive</b>	“Creemos en nuestra capacidad para atender a todos nuestros clientes de manera <b>excelente</b> , con la confianza que nuestra vasta experiencia y <b>liderazgo con responsabilidad</b> hemos desarrollados, nos permitirán posicionarnos como el primer establecimiento en calidad y servicio de esta modalidad all inclusive”.

## **Explicación de la relación Creencias - Atributos.**

**Relación Atención Cálida - Servicios Orientados al Cliente:** La creencia de Servicio orientado al cliente, impacta fuertemente en el atributo, dado que por filosofía de empresa y cultura organizacional, la empresa está orientada a entregar lo máximo en cuanto al desempeño de los recursos humanos de tal manera que esto se vea reflejado en la percepción que tendrá el cliente al momento de solicitar atención, el cual debería obtener “**Una Atención Cálida**”, percepción que nos confirmaría que este atributo tiene un cumplimiento efectivo en el día a día, involucrando a la empresa como un todo y no sólo dejando esta responsabilidad sobre los estratos medios o más bajos de ésta, considerando que el buen ambiente de trabajo, está generado en un alto porcentaje por la actitud de las respectivas gerencias, según los principios básicos de administración.

## **Relación Soluciones a la medida - Servicios Orientados al cliente.**

La creencia en un Servicio orientado al cliente permite que éste obtenga todas las facilidades, y la flexibilidad necesaria por parte de quienes otorgan la atención, de tal manera que cuando se solicite un servicio dentro del área del Centro de Conferencias, las expectativas de los clientes que contratan el servicio resulte en la obtención de la máxima satisfacción.

## **Relación All Inclusive - Liderazgo con responsabilidad.**

La creencia liderazgo con responsabilidad esta materializada en la acción, es la que le dará confianza al cliente, pues nos comprometemos como Centro de Conferencias para cumplir con todo lo prometido bajo la modalidad “all inclusive”, todo esto abalado a través de la vasta trayectoria que tenemos en el rubro, siendo esta modalidad la primera en existir en Chile desde el año 1999. Junto con ello el liderazgo se ejerce porque tomamos la iniciativa en el mercado, creemos en nuestra responsabilidad de tomar las nuevas iniciativas y enfrentar nuevos desafíos, además de indicarle el camino a otros con responsabilidad, y esto se da tanto con los clientes y con la industria.

### 1.3.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

También es importante que se establezca esta relación, pues como se demostrará, el FODA resulta vital en la construcción de la propuesta de valor. La tabla que veremos a continuación, nos permitirá apreciar el sustento de la formulación estratégica.

Tabla N°6 Relación Propuesta de Valor con FODA

	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<b>Atención Cálida</b>	Pocos competidores con Modelo de Negocio All Inclusive	Nuevos competidores con Infraestructura diseñada para capacitaciones	Equipo Ejecutivo comprometido con el Cliente	Trabajadores poco Motivados
<b>Soluciones a la Medida</b>	Amplia Experiencia en el Negocio	Nuevos Competidores con Infraestructura Diseñadas para Capacitaciones	Equipo Ejecutivo comprometido con el Cliente	Informalidad en procedimientos del área de Operaciones
<b>All Inclusive</b>	Aumento de Demanda en Capacitaciones Fuera de Santiago	Escasez de recursos Hídricos	Equipo Ejecutivo comprometido con el Cliente	-Falta de competencias en puestos Claves - Deficiencia en Controles Internos y desarrollos de TI

## **Análisis de atributos con FODA.**

### **Atención Cálida.**

#### **Atención Cálida - Pocos competidores con Modelo de Negocio “all inclusive”:**

Este atributo nos permite fortalecer la oportunidad de seguir siendo recomendados en el mercado por el sólo hecho de contar con la modalidad “all inclusive”, ya que una atención cálida se complementa con la excelencia en el servicio y crea la diferencia con el resto de los competidores, provocando una barrera de entrada a los otros posibles centro de conferencias que usen la misma modalidad y que pudieran existir.

#### **Atención Cálida - Nuevos Competidores con Infraestructura diseñada para capacitaciones:**

Esta amenaza podría poner en peligro el hecho de cumplir con el atributo siempre y cuando el competidor proponga en su propuesta de valor el mismo atributo incorporado por esta empresa, ya que no necesariamente tener infraestructura similares o mejores no significa necesariamente cumplir todas las expectativas del cliente en cuanto a satisfacción por la atención recibida.

#### **Atención Cálida - Equipo Ejecutivo Comprometido con el Cliente.**

Lo anterior requiere estar orientados al cliente de manera continua, eficaz y de tal manera que este sienta que estamos preocupados de entregar una mejor atención, ya que somos por naturaleza una empresa de Servicios. Esto por lo tanto, se complementa en forma perfecta con el atributo pues el equipo ejecutivo de la UEN es la cara visible frente al cliente, lo cual es vital para esta fortaleza.

#### **Atención Cálida - Trabajadores poco Motivados.**

Esta debilidad es una clara dificultad para el cumplir con el atributo, debido a que un funcionario no motivado correctamente y no concientizado con los objetivos estratégicos de la empresa, puede alterar el correcto ambiente de convivencia y trabajo del conjunto, situación que siempre será percibida por el cliente como un antecedente negativo, esto impedirá que el atributo encuentre su total cumplimiento.

## **Soluciones a la Medida.**

**Soluciones a la Medida - Nuevas Tendencias Asociativas en el Mercado:** Este atributo por naturaleza genera una cohesión integrada con esta oportunidad, ya que es el resultado de brindar un servicio integral a nuestros clientes buscando, ofreciendo y cumpliendo con los requerimientos solicitados mediante una amplia experiencia. Lo anterior permitirá a la empresa tomar esta oportunidad en forma evidente y generar nuevas alianzas con terceros para potenciar el desarrollo de nuevos negocios y productos.

**Soluciones a la Medida - Amenazas Nuevos Competidores con Infraestructura Diseñadas para Capacitaciones:** esta amenaza es latente, pues es posible que la competencia obtenga el diseño de las instalaciones con que cuenta la empresa, provocando una migración de clientes, lo que afectaría a todo el conjunto en general.

**Soluciones a la Medida - Fortalezas Equipo Ejecutivo Comprometido con el Negocio:** es importante para cumplir el atributo, dado que la orientación al servicio del cliente es fundamental para cumplir la propuesta de valor combinando esta relación.

**Soluciones a la Medida - Debilidades Informalidad en procedimientos del área de Operaciones:** nos podría dificultar cumplir con el atributo, ya que la informalidad implicaría no atender al cliente en forma esmerada frente a sus requerimientos, lo cual crearía clientes descontentos.

## **All Inclusive.**

**All Inclusive - Oportunidad Aumento de Demanda en Capacitaciones Fuera de Santiago:** El atributo nos permitirá tomar esta oportunidad, ya que el Centro de Convenciones al ser “all inclusive” provocaría una ventaja comparativa con los demás competidores por la sinergia que esta UEN provoca.

**All Inclusive - Amenazas Escasez de Recursos Hídricos:** esta amenaza podría colocar en riesgo, la continuidad de la empresa debido a que la zona está declarada como zona de sequía.

**All Inclusive - Fortalezas Equipo Ejecutivo Comprometido con el Negocio:** La experiencia y conocimiento del modelo del negocio, al ser el primer “all inclusive” en el país, es una garantía que permite ofrecer la seguridad de saber hacer las cosas bien y de tener excelencia en el servicios que se otorga a través de los jefes de áreas en la organización de servicio que se entrega.

**All Inclusive - Debilidades Falta de Competencias en Puestos Claves y Deficiencia en Controles Internos y Desarrollos de Tic's en Centro de Conferencias:** El primer punto puede afectar negativamente sobre el cumplimiento de la propuesta de valor, si no es administrado de manera correcta y no cuenta con el personal calificado.

#### **1.4 La Estrategia.**

La Estrategia es lo que hacen y definen los administradores o ejecutivos, para cumplir con la propuesta de Valor y que consiste en tomar medidas competitivas y planteamientos que deben concretamente mejorar el desempeño y crecimiento de la UEN.

Dado que nuestros atributos son Atención Cálida, Soluciones a la Medida y All Inclusive, la estrategia se sustenta en pilares estratégicos fundamentales asociados a procesos y recursos claves, los cuales son los siguientes:

- ✓ Servicio al Cliente
- ✓ Servicios de Logística de Excelencia
- ✓ Las Personas
- ✓ La Infraestructura



## **Capitulo 2**

### ***Desarrollo de la Estrategia.***

Después de haber realizado la formulación de la estrategia, lo cual se desarrolló en el capítulo anterior, corresponde el siguiente paso denominado “El Desarrollo de la Estrategia”. La importancia de este capítulo radica en que con él se comienza a trabajar en la estrategia propiamente tal, y a identificar y definir cuáles serán los objetivos claves que nos ayudarán a crear valor, constituyéndose estos en los factores críticos del éxito, sustentados en los pilares vitales para alcanzar dicha estrategia, lo cual no significa que se pierda de vista la maximización rentable del negocio.

Junto con ello, además de crearla y darle forma, es necesario hacerla conocida a la organización, especialmente dentro de los puestos claves, pero también es necesario medirla, con el fin de saber si se están cumpliendo los parámetros establecidos, lo cual implica un estudio y análisis de sus resultados, de tal manera que se pueda saber si es necesario realizar cambios relevantes en el funcionamiento de la UEN.

Para concretar lo anterior, debemos considerar que contamos con herramientas que nos pueden ayudar a considerar esta temática en forma más clara, y entender la importancia de los elementos que la componen. Consideremos lo siguiente:

**Modelo de Negocio:** Consiste en generar un lienzo, en el cual se describen ciertas características asociadas a nueve interrelaciones o módulos que se desprenden del funcionamiento global que debe tener la UEN, con la finalidad de que se provoquen ventajas significativas, y la vez lograr crear y captar valor rentable cuyo tema central corresponde a la propuesta de valor.

**Mapa Estratégico.** Consiste en delinear la estrategia de la UEN, la cual está representada e interpretada en un dibujo que muestra los objetivos esenciales, sustentados en pilares estratégicos, con relaciones causa efectos, definidos en cuatro perspectivas y que son las siguientes;

- ✓ Financieras.
- ✓ Clientes.
- ✓ Procesos.
- ✓ Aprendizaje y Crecimiento.

Los cuales serán descritos en profundidad más adelante.

**Cuadro de Mando Integral:** Consiste básicamente en medir cuantificablemente las metas y las iniciativas de cada uno de los objetivos estratégicos asociados en el mapa, lo cual tiene gran relevancia, porque esta acción nos permitirá verificar mediante un análisis, si se cumple la estrategia o no, con lo cual se podrá confirmar o realizar cambios substanciales destinados a direccionar en forma correcta a la UEN.

## **2.1 Modelo de Negocio.**

La importancia que adquiere el Modelo de Negocio en la planificación estratégica consiste en que es capaz de describir de manera simple, las bases con que la empresa crea, proporciona y capta valor, en otras palabras, debemos darle personificación a la lógica del negocio, es decir, lograr una descripción acabada de la forma en cómo cada negocio crea estrategias para ofrecer sus servicios o productos a los potenciales clientes; la manera o método para llegar a estos, la forma como se relacionará con ellos y la adecuada estrategia mediante la cual la empresa ganará dinero.

Una vez complementado esto, se deben analizar aquellas actividades que son las generadoras de costos, (estas nos señalarán donde debemos preocuparnos por lograr eficiencia y minimizar costos), y cuáles son las actividades que permitirán generar ingresos (mayores ventas, focus group etc), y como la relación entre éstas nos ayudan a generar rentabilidad.

También es posible entender el Modelo de Negocio como una especie de anteproyecto de la estrategia de la UEN, posible de aplicar a las estructuras, procesos y sistemas de esta.

El Modelo de Negocio corresponde también a una actividad de gestión importante que permite que la UEN evalúe y sitúe su posición en el mercado, además de considerar la adaptación que podría tener ésta en función a sus resultados proyectados y reales.

Según lo arriba expuesto, el diseño del Modelo de Negocio, adquiere especial importancia, porque nos permite acentuar el enfoque de nuestra planificación sobre aquellos puntos que consideramos importantes, una vez que se ha definido la estrategia, la que se encuentra inserta en el capítulo anterior, sustentada sobre la propuesta de valor y los pilares estratégicos.

Según Tim Clark 2010, el Modelo de Negocio se define “como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias”.

Tomando como referencia lo anterior, hemos tomado como base el Lienzo “Canvas”, que es una herramienta de trabajo que logra graficar y relacionar la propuesta de valor como nexo principal, con los módulos externos e internos, lo cual hace posible poder determinar y maximizar la rentabilidad a través de los ingresos considerando la relación con los clientes y los costos apropiados asignados a los recursos que permiten generar los mismos ingresos.

Los módulos son los siguientes:

**Módulos Internos:** En este módulo se nos señala qué recursos y actividades debemos considerar para cumplir con la **propuesta de valor**, según los siguientes tópicos:

- ✓ Asociaciones Claves (Actividades Externalizadas y Recursos que se adquieren fuera de la empresa)
- ✓ Actividades Claves (Producción, Servicios, Venta, Soporte)
- ✓ Recursos Claves (Humanos, Físicos, Intelectuales, Económicos)
- ✓ Estructura de Costos (Gastos que conllevan la adquisición de los módulos antes mencionados)

**Módulos Externos:** Corresponde a aquellos modelos o patrones que nos muestran la forma en cómo nos relacionamos con el cliente y como lo consideramos, teniendo como centro el cumplimiento de la propuesta de valor:

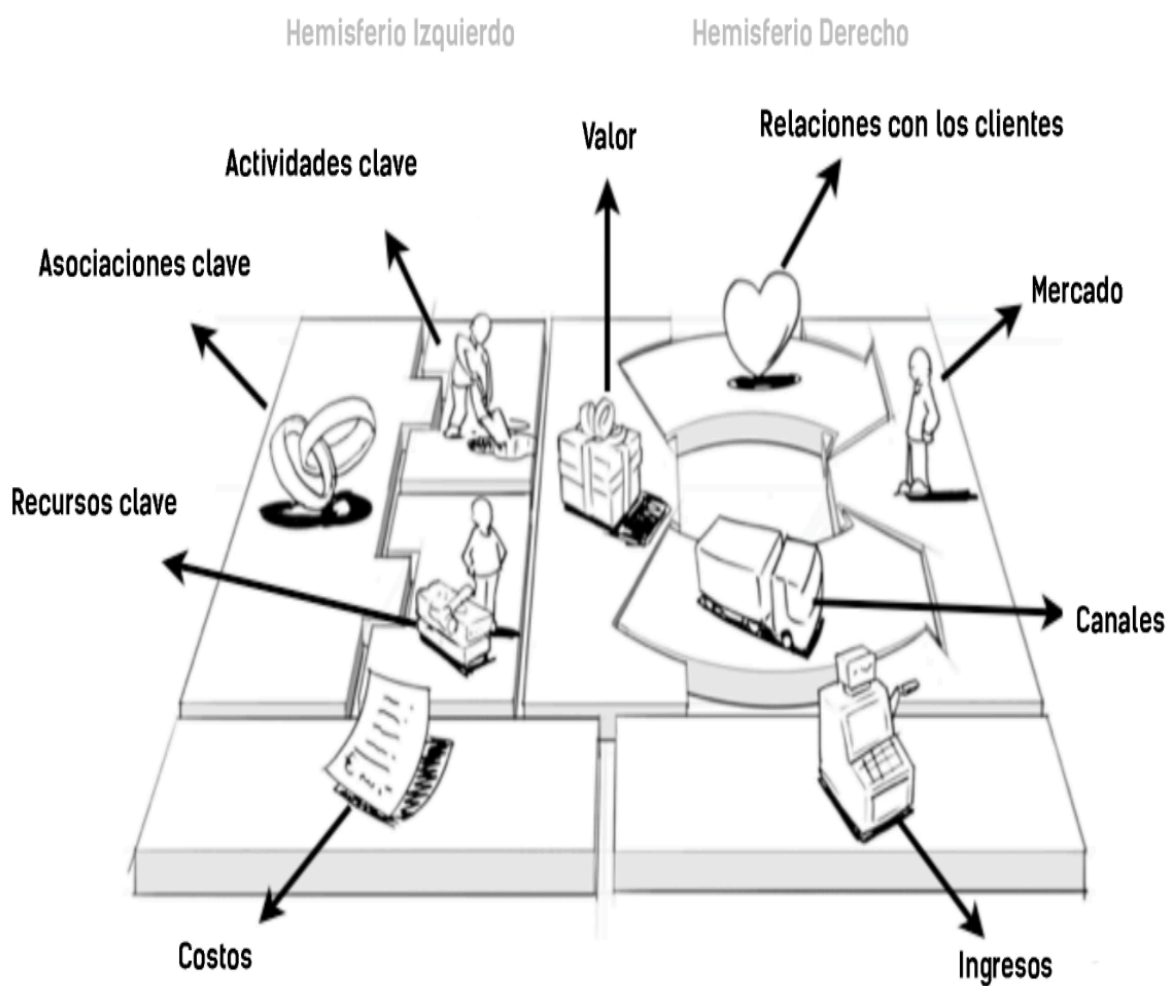
- ✓ Relaciones con los Clientes (Establecer diferentes tipos de Relaciones personal, automática, autoservicio, suscripción)

- ✓ Segmento de Mercado (Quiénes son los Clientes)
- ✓ Canales (Posibilitar la compra a los Clientes, dar a conocer los Servicios entre otros)
- ✓ Fuentes de Ingresos.

Una vez que hemos realizado una descripción de estos elementos, es posible apreciar el funcionamiento del Modelo de Negocio, y los posibles elementos que pudiesen afectarlo.

A continuación presentamos el esquema base que usaremos en la UEN del lienzo de modelos de negocios:

Figura N°3 Tu Modelo de Negocio, Tim Clark, 2010



### 2.1.1 Lienzo del Modelo de Negocio “CANVAS” para la UEN.

Ya con una comprensión clara de lo que es el Modelo de Negocio y tomando como referencia el Canvas como desarrollo, presentamos el siguiente lienzo que describe a la UEN, en el cual se destacan todos aquellos factores y elementos que nos ayudarán a captar valor rentable.

Figura N°4 Lienzo de Modelo de Negocio “Canvas”

<b>Asociaciones Claves</b> - Alianza con proveedores. - Alianza con Terceros, Joint Ventures.	<b>Actividades Claves</b> - Logística Operacional. - Servicio al Cliente.	<b>Propuesta de Valor</b> <b>Atributos:</b> - <b>Atención Cálida</b> - <b>Soluciones a la Medida</b> - <b>All Inclusive</b>	<b>Relaciones con los Clientes</b> - <b>Captación:</b> Promover los Distintos formatos y versatilidad de salas. - <b>Fidelización:</b> Interacción cliente en relación al servicio personalizado - <b>Rentabilización:</b> Lograr Nuevos seminarios en otros formatos y consumo de otros servicios de turismo asociados a "all Inclusive"	<b>Segmentos de Mercado</b> - Servicios Públicos. - Empresas Privadas . - Personas Naturales.
	<b>Recursos Claves</b> - <b>RR.HH.</b> Personal disponible y competente. - <b>Infraestructura</b> Disponibilidad siempre de las salas requeridas por los clientes		<b>Canales</b> <b>Comunicación:</b> - WEB, Email Bombers. - Ferias <b>Distribución:</b> - Cobertura permanente. - Servicio In situ en sus instalaciones. <b>Ventas:</b> Fuerza de ventas especializada	
<b>Estructuras de costos</b> - Remuneraciones y planes de Incentivos - Mantención y Renovación de Bienes		<b>Fuentes de Ingresos</b> - Ventas Directas		

Fuente: Elaboración Propia

## 2.1.2 Descripción, análisis y propuesta para mejorar el valor de cada elemento del Modelo de Negocio.

### Módulos Internos:

Los módulos internos en su génesis están asociados a los costos, por lo tanto cada uno de los indicadores que forman parte de este módulo deben estar asociados al cumplimiento rentable de estos, considerando los atributos de la propuesta de valor para que esta sea efectiva.

**Asociaciones Claves:** Están generadas básicamente por los proveedores en particular y por los contratos con terceros que de alguna forma pueden contribuir a complementar el servicio que la UEN entrega a sus clientes.

Al efectuar un análisis, encontramos que podemos clasificar a los proveedores en dos tipos, primero, aquel que provee alimentos y segundo, el proveedor generador de joint ventures.

Respecto del primero, es necesario destacar que los costos de alimentación son un 40% del total de los costos de la UEN, por lo tanto se crea una alianza estratégica relacionada con el tema de alimentos, permitiendo que se minimicen los costos, lo que permite una mayor eficiencia, pues esto forma parte del atributo **'all inclusive'**.

El segundo tipo de proveedor, es importante porque permite complementar los servicios que Rosa Agustina como "Centro de Conferencias" entrega a sus clientes, provocando "joint ventures" al requerir servicios de terceros para capacitaciones, servicios que los mismos clientes pueden ocasionalmente solicitar, como por ejemplo con características muy específicas que impliquen desarrollos motivacionales de trabajos en equipo o posiblemente la contratación de productoras de eventos, animación, fiestas etc., lo cual nos lleva a estar relacionados con el atributo **soluciones a la medida**. Los costos que generan estos servicios de terceros se les traspasan a los clientes.

**Propuesta de Mejora:** Desde nuestra perspectiva, proponemos la creación de más asociaciones con proveedores con el fin de minimizar costos y Joint Ventures con resort extranjeros, con el fin de concretar alianzas internacionales que permitan la generación de valor y darle más servicios innovadores a nuestros clientes ampliando la gama actual.

**Actividades Claves:** Son las actividades primarias. Son las más importantes, y sustentan los pilares estratégicos y procesos de la UEN, pues tienen relación directa con la propuesta de valor. Las actividades que podemos distinguir como claves son: Servicios de logística y Servicios de Atención al cliente.

Los servicios de logística propiamente tal, corresponden al conjunto de procesos y métodos para llevar a cabo una actividad complicada, en este caso, el proceso de poner en funcionamiento óptimo todo el conjunto de servicios que el Centro de Conferencias ofrece al cliente, para que este pueda obtener el máximo resultado en su actividad.

Por lo tanto, corresponde que todos aquellos elementos auxiliares necesarios para el desarrollo de una conferencia o capacitación, estén a punto y en forma oportuna, tales como micrófonos, proyectores, papelógrafos, fotocopadoras, etc. Además contempla también la atención especial de alimentación a los asistentes, entre intervalos de descanso o break, la que será brindada in situ o en salones especialmente habilitados, y en los horarios que el cliente establezca, sin tampoco dejar de lado el servicio de hotelería que es importante en la entrega de estos servicios, que guardan estricta relación con el atributo all inclusive.

**Los Servicios de atención al cliente:** este se da en un primer momento, al momento de vender (ofrecer el servicio), y en segunda instancia después de concretar la venta, que es dónde nos enfocaremos, ya que el cliente debe saber y tomar en conocimiento “in situ”, qué es lo que realmente requiere en cuanto al servicio solicitado. Generalmente, los encargados de los eventos a nivel de cliente, vienen una semana antes para coordinar todo, de tal manera que puedan encontrar acuerdos y la empresa



pueda entregarles la mejor atención posible una vez que el evento se realice, lo cual tiene relación directa con los atributos de solución a la medida y atención cálida, debido a que nos preocupamos de cómo atender a los clientes en la forma de interactuar con ellos, con el fin de que se sientan bien atendidos y cómodos con la atención ofrecida.

**Propuesta de Mejora:** Tomando en cuenta estas actividades, sería importante crear un departamento que ayude a controlar el cumplimiento de aquellas actividades claves y al realizar el correspondiente monitoreo, aplicar las correcciones finales con el objetivo de que estas actividades siempre estén de acuerdo a los procedimientos y normas que nos ayuden a cumplir en forma oportuna y eficiente con los servicios entregados a nuestros clientes.

**Recursos Claves:** Desde el momento que esta UEN, se define como un espacio de encuentro para personas o grupos de personas, por una cuestión de lógica básica, se acepta que el trato directo entre personal y clientes es el recurso más esencial que maneja la empresa. La capacitación adecuada del personal pasa a ser entonces una prioridad de primer orden, haciendo énfasis en que todas las actividades desarrolladas por dicho personal están orientadas al servicio y atención óptima del cliente.

Junto con la atención personal, se requiere un funcionamiento operacional preciso en todo lo que corresponde a recursos referidos a estructuras, (muebles adecuados, sillas o butacas etc,) y tal vez cambio de salones o infraestructura especial.

El análisis en cuanto a recursos asociado a infraestructura cumple eficientemente con la oferta de un servicio “all inclusive” como propuesta de valor, entregando soluciones a la medida, de tal manera que pueda captar valor rentable de acuerdo a la variedad de formatos con que dispone la empresa para satisfacción del cliente, existiendo siempre una disponibilidad de salas y atención expedita en la ocupación de instalaciones asociadas a la modalidad “all inclusive” lo que hace tener una relación directa también con el atributo soluciones a la medida.

Respecto del recurso humano, ya se ha enfatizado suficientemente más arriba que el sentido de esta empresa es una orientación definida hacia el servicio al cliente, por lo cual se espera eficiencia y eficacia de parte del personal considerando que los

costos de mantener dicho personal corresponde aproximadamente al 30% promedio de los ingresos donde se ha considerado también el costo de una capacitación adecuada.

**Propuesta de Mejora:** Proponemos que en referencia a los recursos claves, se puedan crear parámetros fijos establecidos como sistema de control del personal desplegado en cada evento, para que no exista ni falta de este ni dotación excesiva que entorpezca la atención, además de una ronda de reuniones de capacitación permanente en cuanto a modalidades de atención al cliente. En cuanto a la infraestructura proponemos generar un sistema de inventario controlado, que pueda programar la mantención periódica de las instalaciones, para permitir una disponibilidad y un funcionamiento óptimo de estas.

**Estructura de Costos:** Para realizar un análisis adecuado de este punto, es necesario que todos los costos involucrados estén claramente identificados para poner en práctica el Modelo de Negocio, incluyendo la dotación de personal fijo y variable según las conferencias programadas, complementados con esquemas de incentivos, sin olvidar que se deben mantener los bienes de las actividades del Centro, como equipos audiovisuales y otros como también infraestructura. Es necesario que exista una negociación adecuada y un trato especial con los proveedores a fin de lograr mejores costos en los insumos, redundando al final en una carga menor para el cliente al momento de traspasar costos.

Creemos que un adecuado análisis de la estructura de costos está en la planificación y control de cada uno de estos parámetros antes señalados, con especial énfasis en el manejo y control de personal, lo que otorga una ventaja competitiva, permitiendo acrecentar la rentabilidad, y cumplir con los tres atributos de la propuesta de valor, ya que los costos están relacionados directamente con dichos atributos.

**Propuesta de Mejora:** Se propone lo siguiente: planificar la carga semanal de recursos humanos, la cual debe obedecer a criterios de eventos y cantidad de personas que se deban atender, de manera que se pueda optimizar la cantidad de operadores a utilizar en cada evento. Respecto de los bienes, planificar los gastos de mantención de manera ordinaria. Otro aspecto a considerar es el manejo de los costos referido a los

proveedores, de manera de tener siempre los insumos requeridos en cada evento a precios competitivos.

### **Módulos Externos.**

**Segmentos de Mercado:** Esta empresa está orientada a prestar servicios a todas aquellas organizaciones que necesiten un espacio adecuado para realizar eventos masivos, como capacitaciones o reuniones especiales, dentro de este ámbito se encuentran por ejemplo, reparticiones públicas, empresas privadas y también personas naturales.

El análisis que se desprende de esto, es el valor que puede generar la atención a grupos que solicitan una atención específica, ya que ésta condición puede generar ingresos rentables, al permitir satisfacción al cliente mediante la ejecución de los tres atributos de la propuesta de valor como atención cálida, soluciones a la medida y el fortalecimiento de la modalidad “all inclusive”. Con esto se cumplirá lo que la UEN entrega en servicios como concepto de venta, permitiendo hacer sostenibles los ingresos futuros en el tiempo.

**Propuesta de mejora:** Se sugiere una apertura a los mercados internacionales para ampliar el segmento de clientes, incorporando a instituciones extranjeras y optar al desarrollo de grandes seminarios internacionales.

**Canales de Distribución:** Los canales constituyen la modalidad efectiva para concretar la materialización de la propuesta y su proyección al cliente. En este caso específico se utilizarán los siguientes:

**Comunicación:** Será básicamente mediante páginas web, redes sociales, email, bombers, ferias, publicidad etc.

**Cobertura:** La cobertura se da en las dependencias de la empresa, pudiendo atender satisfactoriamente a plena capacidad de lunes a domingo, contando con infraestructura adecuada ya descrita más arriba, desde grupos pequeños y medianos, hasta plenarios

de 1.000mts<sup>2</sup> con una capacidad de más de 4.000 personas, sin embargo, es posible que pueda existir una limitación en el espacio de los comedores.

**Ventas:** El análisis muestra que es necesario un equipo de venta especializado, que sea capaz de convencer al cliente de que obtendrá a plena satisfacción lo que busca.

Al analizar este segmento es necesario observar si las expectativas se cumplen y como estas impactan en los atributos de la propuesta de valor, como por ejemplo: atención cálida, donde se espera el acercamiento y contacto con el cliente, creando un ambiente especial en la forma de atenderlo, al mismo tiempo tener la capacidad de poder demostrarle al cliente que puede esperar una excelente recepción y atención cuando obtenga el servicio desde el primer minuto. En el caso de los canales de comunicaciones, como la publicidad, redes sociales, email bombers y ferias quedan implícitos los atributos y soluciones en la medida que sean requeridos destacando la modalidad "all inclusive". En relación a la cobertura, se destacan las soluciones a la medida, tomando en cuenta que involucra la disponibilidad y la versatilidad de las instalaciones, las cuales pueden ser ocupadas según se haya planificado con la Administración.

**Propuesta:** Proponemos restablecer y planificar trimestralmente los canales de distribución, donde se ofrezcan los servicios propios de esta empresa, optimizando los canales de comunicación, con una amplia cobertura apoyada por la fuerza-venta especializada, y en alguna medida poder generar ingresos futuros.

**Fuentes de Ingresos:** Se dan específicamente en las ventas directas y se materializan a través de la política de ventas, con pagos inmediatos o con abonos para la confirmación de los servicios; y también de clientes que gozan de crédito por su capacidad económica demostrada, la atención a servicios públicos, y a aquellas empresas de clientes que están ya fidelizadas o que poseen soportes financieros muy fuertes, que no dejan ninguna duda respecto del pago. Creemos que las fuentes de ingresos son la consecuencia del lograr los tres atributos de la propuesta de valor, como fiel reflejo de lo que es la UEN.

**Propuesta de mejora:** Revisar las políticas y control de cobranzas en formas periódica, con el fin de asegurar los pagos de los clientes para que exista baja probabilidad de no pago o imposibilidad de cobro.

**Relaciones con los clientes:** para que la relación establecida con los clientes perdure en el tiempo y a la vez ser capaces de generar nuevos contactos, debemos tener en consideración lo siguiente:

- a) **Captación:** Promover los Distintos formatos y versatilidad de salas de conferencias.
- b) **Fidelización:** Interacción cliente-operador en servicio personalizado.
- c) **Rentabilización:** Precio por persona por la modalidad "all inclusive", esto hace imprescindible el conocimientos de los costos a cabalidad para rentabilizar bien los servicios otorgados.

En síntesis la relación del cliente como base está dada por la personalización del servicio ofrecido, permitiendo cumplir con la propuesta de valor en los tres atributos, con ello captar (atributo solución a la medida), fidelizar (atributo atención cálida), y rentar (atributo all inclusive).

**Propuesta de mejora:**

- a) **Captación:** La captación de nuevos clientes se realizará promoviendo las bondades de las instalaciones y las múltiples oportunidades que se brindan para desarrollar proyectos de trabajo en conjunto y de capacitación de cualquier empresa, asegurando una excelente atención y garantizando los medios adecuados para tales actividades.
- b) **Fidelización:** Se logrará mediante altos estándares de servicios de atención al cliente (destacando la calidez), los cuales deben ser medibles, con el fin de

mejorarlos en forma progresiva para cumplir con la propuesta de valor, y permitir que el cliente pueda volver.

- c) Rentabilización:** Generar nuevos servicios y promociones, sin que se pierda la esencia de la modalidad “all inclusive”, pero que permita a la empresa obtener beneficios futuros con mejores márgenes de utilidad. Además de atraer a los clientes en forma adicional al servicio de turismo, esto quiere decir a la otra UEN.

### 2.1.3 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.

Tabla N°7, muestra la **Relación Modelo de Negocio con Propuesta de Valor**

MODULOS	Atributos Diferenciadores		
	Atención Cálida	Soluciones a la Medida	“All Inclusive”
Asociaciones Claves	Cumple al existir y complementar Joint Ventures con servicios de terceros	Cumple, cuando los clientes requieren otros servicios que se pueden cubrir con Joint Ventures	Cumple por los proveedores asociados a los costos de alimentación
Actividades Claves	Cumple a través de Servicios al cliente	Cumple con los servicios de logística operacional	Cumple con ambas actividades claves
Recursos Claves	Cumple, RR.HH	Cumple con Infraestructura	Cumple con ambos recursos claves
Costos	La eficiencia en costo del personal en capacitaciones técnicas	Costos claves en Mantenimiento y renovación de bienes	Cumple con ambos, RRHH y mantenimiento de renovación de bienes
Segmentos de Mercado	Cumple sobre todo con los tres tipos de clientes descritos, porque la atención es personalizada	Cumple perfectamente para todos los segmentos	Cumple perfectamente por el tipo de venta para cada segmento
Canales	Cumple intrínsecamente con todos los canales, ya que está orientada de alguna manera a la excelencia en servicio	Cumple con los canales de comunicación, cobertura y ventas, orientados a cumplir los requerimientos de los clientes	En todos los canales se enfatiza el servicio “All Inclusive”

Fuentes de Ingresos	Cumple absolutamente, son los primeros en contactar al cliente	Cumple perfectamente	Cumple perfectamente
Relaciones con Clientes	Cumple con fidelización, atención personalizada	Cumple con Captación y fidelización	Con los tres cumple

Fuente: elaboración propia

#### 2.1.4 Análisis de Rentabilidad del Modelo de Negocio.

Una vez comprendido y diseñado el Modelo de Negocio, y asumidos los puntos claves que conforman la estructura del negocio del Centro de Conferencias, lo que importa de esto es como agregar valor en forma coherente y ordenada aportando rentabilidad; para ello se presenta el siguiente análisis:

##### **Análisis de los módulos internos.**

La rentabilidad en base a asociaciones claves se puede manejar de dos maneras; primero, disminuyendo costos al comprar de manera eficiente a proveedores que tienen relación con servicios de alimentación, pues constituye uno de los costos más relevantes de la UEN y en segundo término, crear alianzas con terceros para poder ofrecer y complementar servicios que la UEN no tiene, los cuales ayudarían a captar mayor valor y generar más ingresos.

La rentabilidad en base a **recursos claves**, se concentra en recursos humanos e infraestructura, los cuales ya fueron descritos en el diseño del Modelo de Negocio; creemos que acrecentaremos valor ahorrando en recursos al disminuir costos, planificando y controlando las distintas jornadas de trabajo, ya sean estos trabajadores fijos o faeneros. En relación a la creación de valor, se dará como resultado de mantener siempre operativas las dependencias físicas de la infraestructura y de los bienes muebles disponibles, que son los que permiten las actividades secundarias de apoyo



que nos ayudan a complementar el servicio, además de existir una constante inversión en capacitación al personal para obtener una excelencia en las distintas prestaciones.

En los servicios de logística y servicio al cliente, es posible apreciar la rentabilidad provocada por las **actividades claves** las que son fundamentales, pues ayudan a cumplir en forma directa la propuesta de valor, ya que están ubicadas en los procesos. En el caso del servicio de logística, este contribuye directamente a captar valor por intermedio de los cliente al estar relacionado directamente con el atributo “all inclusive”, debido a que se concentran los servicios en forma operacional para que cumpla la UEN con las exigencias y expectativas de éstos al optar a todos los servicios disponibles. Con respecto al servicio al cliente esta asociación clave con la logística de la empresa, cumple directamente con la capacidad de brindar soluciones a la medida ayudando a generar una óptima atención al satisfacer los requerimientos de los clientes. Es aquí donde la UEN focaliza sus esfuerzos, pues este proceso permite que se materialicen los servicios que el cliente requiere. Si se mantiene una atención de calidad y a la vez cálida, se fortalecerá la satisfacción del cliente y su fidelización.

### **Análisis de los módulos externos.**

La rentabilidad por parte de las relaciones con el cliente, segmento de mercado, canales de comunicación y fuentes de ingresos, es el resultado básico de como logramos determinar bien quienes son los clientes que acceden a los servicios ofrecidos, además de conocer los canales para lograr acceder a ellos, y manejar nuestra oferta en servicios (ventas), todo lo anterior sustentados en la propuesta de valor de la UEN, considerando los costos que lo anterior significa, de tal manera que se pueda obtener rentabilidad en el negocio.

En el lienzo del Canvas explicitamos como se grafica esta relación en el Modelo de Negocio; es necesario no obstante analizar la cantidad de los ingresos y observar si son los suficientes, pues de la generación de estos dependen el ciclo y los costos operacionales de la UEN. Si bien podría existir un riesgo al vender a crédito, este riesgo se minimiza con la captación de nuevos clientes y con la fidelización de los clientes, la

cual se fortalece por la misma relación que se da con los clientes, dando así el cumplimiento de la estrategia sustentada en la propuesta de valor.

No sólo importa generar ingresos, sino que estos sean rentables, y el enfoque que se requiere dice relación con generar un concepto de aprehensión del concepto de **excelencia en servicio** de esta empresa por parte del cliente. Se espera que esto provoque rentabilización, al vender nuevos servicios en otros formatos a los servicios ya prestados o simplemente que la empresa sea capaz de vender de alguna manera productos o servicios de turismo en forma anexa, como consecuencia de haber logrado un alto índice de satisfacción, lo cual hace más atractivo este negocio que serviría como nexa para la generación de nuevos ingresos para la otra UEN (esta relación también se da en viceversa).

Por todo lo antes expuesto podemos concluir que este modelo de negocio es fuerte, robusto y que cumple las expectativas de costos que pueden ser controlables y esperables y que permitirían obtener **rentabilidad** a través de los ingresos percibidos de los clientes, lo cual comprueba que la captura de valor hacia los clientes es la correcta.

## **2.2 Mapa Estratégico.**

Una vez realizado y analizado el Modelo de Negocio es conveniente aclarar el uso del mapa estratégico como herramienta adicional a lo que vimos en el punto anterior. El mapa estratégico nos permite plasmar visualmente la estrategia de la organización en base a sus objetivos principales divididos en cuatro perspectivas, basadas en el Modelo de Negocio. El mapa nos ayuda a identificar donde se ubican los pilares estratégicos, cuales son los recursos claves y procesos claves, que nos permitirán cumplir con la propuesta de valor. Es importante también que al definir los objetivos, también se puedan medir, para asegurarnos que esta herramienta es capaz de complementar y ajustar el Modelo de Negocio, enfocándose en puntos críticos y de éxito que llevarán a la UEN a rentar.

Dentro del mapa es necesario considerar la relación causa efecto que existe y para ello describiremos las cuatro perspectivas que relacionan y clasifican los objetivos estratégicos, las cuales son:

- ✓ **Financiera:** materializa básicamente la rentabilidad de la organización y que puede estar dada por indicadores financieros.
- ✓ **Del Cliente:** comprende los objetivos asociados a los clientes como satisfacción, retención y crecimiento entre otros. Uno de los aspectos importantes de esta perspectiva es que en ella se concreta la propuesta de valor de la UEN, estando inserta la formulación estratégica desarrollada en el capítulo anterior.
- ✓ **De los Procesos:** Se refiere al desarrollo de los procesos críticos que sustentan las perspectivas financieras y del cliente, constituyendo la parte operacional de la organización.
- ✓ **Del Aprendizaje y Crecimiento:** comprende los objetivos asociados al Capital, como el humano, organizacional, de los sistemas, los cuales sustentan la creación de valor.

Las dos últimas perspectivas son las que describen como se implementa la estrategia de la organización, donde están los procesos claves o actividades primarias y los recursos claves o de apoyo, sustentados en las actividades secundarias.

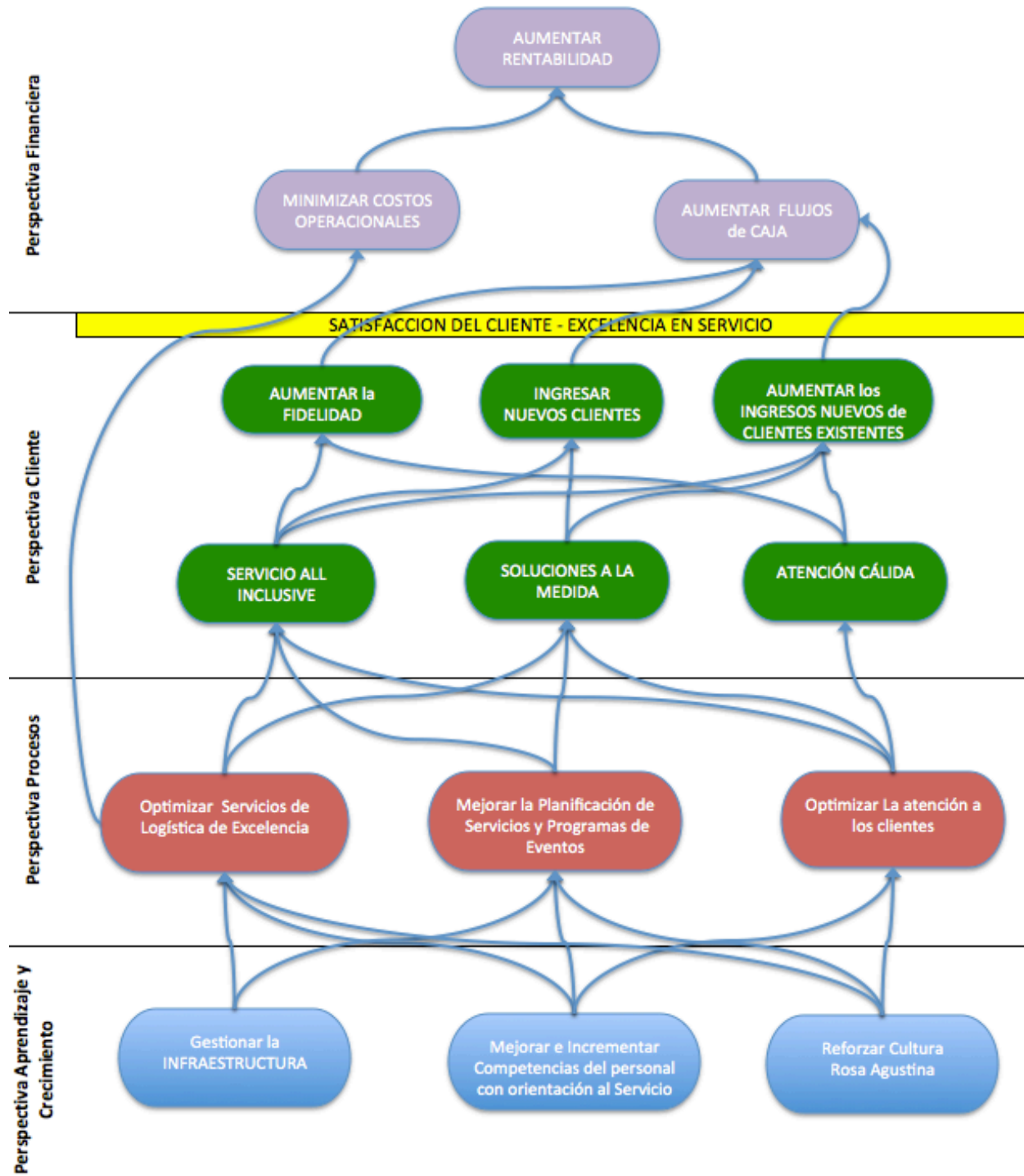
Es necesario que el Mapa Estratégico sea conocido por la organización, para que los distintos departamentos de la UEN sepan donde encauzar sus esfuerzos, para alinearse con los objetivos y propósitos estratégicos, pudiendo así cumplir con la propuesta de valor realizada.

Debe existir una evaluación constante de los mapas estratégicos con la finalidad de saber si se cumplen los objetivos de la organización, de modo que los lineamientos establecidos por la visión general del Mapa Estratégico corporativo tengan continuidad.

Cabe señalar que una de las connotaciones más importante del mapa estratégico es que sirve como base en cuanto a los objetivos para poder realizar el Cuadro de Mando Integral, el que será desarrollado posteriormente.

### 2.2.1 Dibujo del Mapa Estratégico Propuesto

Figura N°5 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

## **2.2.2 Ejes del Mapa Estratégico.**

Consiste básicamente en grupos de uno o varios objetivos estratégicos, que estén insertos en el mismo ámbito en común que se observa en el mapa estratégico antes descrito, además de estar alineados coherentemente con la definición de Misión, La Visión y el análisis estratégico de la organización, se expresan generalmente en forma vertical y se originan en la perspectiva de procesos donde operacionalmente se lleva a cabo la estrategia. Su función es ayudar a la UEN a estar más focalizada con los fines deseados por la organización.

A continuación presentaremos los tres ejes que podemos analizar de acuerdo a los atributos de la propuesta de valor situados en la perspectiva de Clientes en el mapa estratégico.

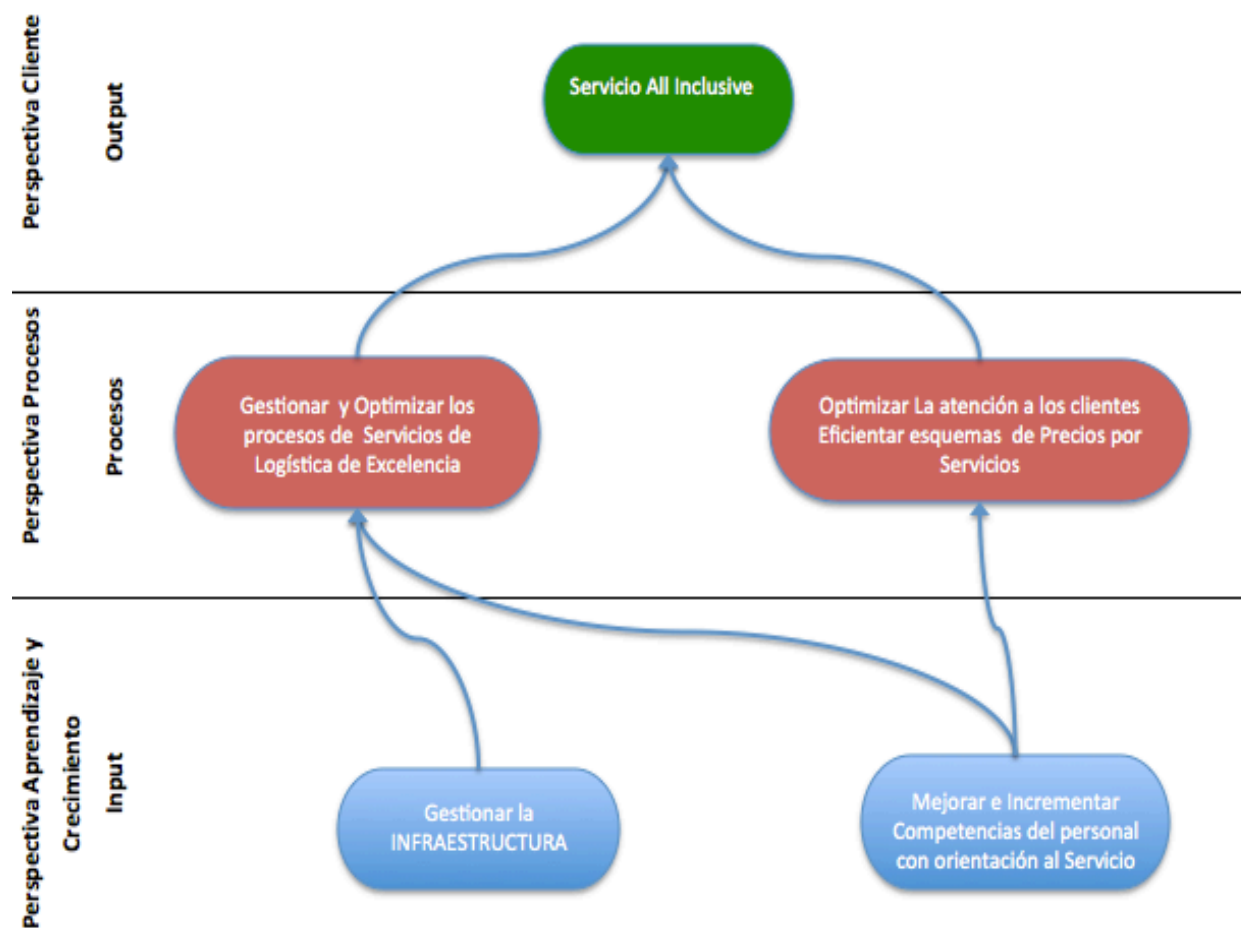
### **Atributo “All Inclusive.” (Todo incluido.)**

Para lograr incorporar en forma exitosa este atributo a la organización debemos considerar una buena gestión de operaciones dentro de la UEN incorporando los procesos de logística, el adecuado manejo de la distribución de los salones, el servicios de buffet y los servicios al cliente, respecto a este último punto, creemos que es importante que el personal que atiende en primera instancia a los clientes, sepa vender y ofrecer el concepto “all inclusive” o todo incluido, enfatizando el precio que se obtiene por el servicio, el cual ofrece diferencias en instalaciones y servicios de alimentación si se optara por servicios separados.

Se entiende también que toda la cadena debe estar operativa en especial la línea de salones y salas de conferencias, de acuerdo con los requerimientos de los clientes. En el caso del servicio de logística este debe manejar toda aquella implementación indispensable en este tipo de actividad, de manera que al ser requeridos no se presenten carencias o fallas insuperables. Igual situación se espera para el servicio de salones, los que deben estar montados con las características solicitadas por el cliente y obviamente correctamente aseados, antes y después de su uso. El detalle del momento del break debe cuidarse en relación a los horarios dispuestos, de manera que sean oportunos y en el momento pedido, igual con los horarios de comidas generales.

Además del servicio de logística de mucamas, referente a la hotelería, ya que el 80% de las ventas de esta UEN conlleva este servicio. A continuación visualmente el eje.

Figura N°6 Eje Estratégico All Inclusive



Fuente Elaboración Propia.

Cuando hablamos de optimizar la atención a los clientes nos referimos específicamente a la forma como ofrecemos los productos y al precio correcto, es por esto es que importante crear esquemas eficientes de distintos tipos de tarifas y explicarle al cliente el concepto del valor que se le cobra para que comprenda la ventaja del sistema "all inclusive". Como ya se ha reiterado más arriba todo este proceso está sujeto a una infraestructura detallada y organizada, y obviamente a mejoras constantes y permanentes en cuanto a competencias del personal con orientación al servicio, debido a que este último es el pilar fundamental de la UEN, lo que se logra mediante

capacitaciones constantes, en especial a los vendedores para que logren transmitir a los clientes el concepto “all inclusive” sin dejar de lado el concepto que entregan sus ejecutivos a la organización que es el concepto “Cultura Rosa Agustina”, que consiste simplemente en la entrega total en cuanto a servicios, lo cual permitirá ser diferentes de los otros competidores, es por ello que es muy importante que este concepto e idea se transmita constantemente a los trabajadores, ya que debe estar presente en todos los procesos y en todos los departamentos de la UEN, especialmente en las personas, que son las cuales que hacen posible realizar el trabajo cumpliendo este objetivo.

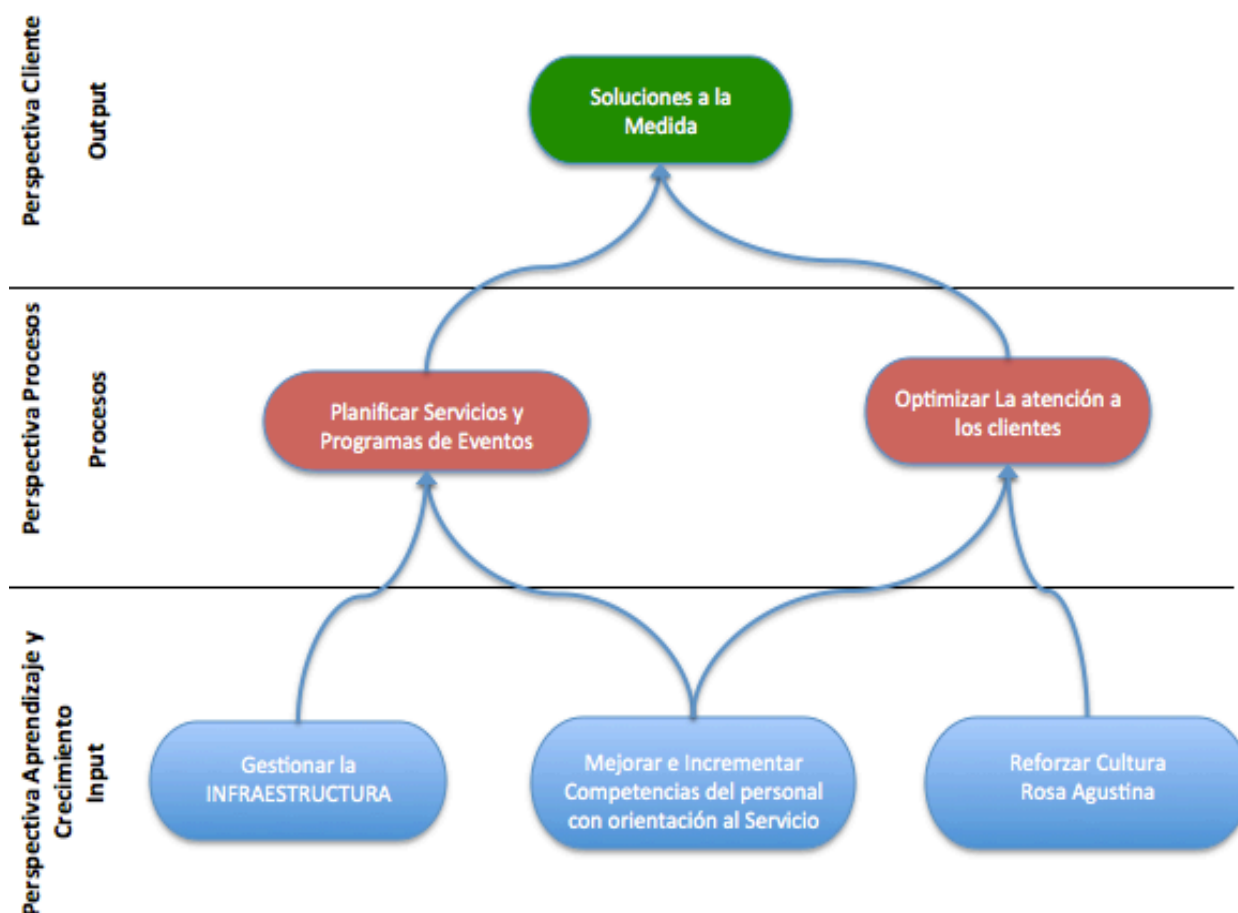
### **Atributo Soluciones a la Medida.**

La diferencia substancial entre empresas que ofrecen los mismos servicios, es la plena satisfacción del cliente. Esto significa también un compromiso con el cliente en cuanto a entregar dedicación y atención de calidad, entendiendo que esto traerá ventajas competitivas y comparativas en el mercado, demás está decir que la empresa entiende esto y desea entregar su mejor esfuerzo en mejorar cada día.

Indudablemente que para lograr la solución a la medida es necesario contar los recursos dentro de la UEN, lo que significa tener la infraestructura acorde y la consideración que siempre hay que invertir en el recurso humano para mejorar e incrementar competencias del personal con orientación al servicio, es imposible pensar que entregaremos servicios de gran nivel, sino tenemos claro lo anterior, para poder cumplir las expectativas de todos nuestros clientes. Sin embargo, la base de esto se da por la Cultura de Rosa Agustina, que es la esencia de todos los negocios de la organización, que es la excelencia, voluntad, proactividad y entrega total de servicios a nuestros clientes. Por esto sólo se entregarán soluciones a la medida obteniendo el máximo provecho de la infraestructura disponible y pensada a propósito para resolver los múltiples requerimientos exigidos por los clientes con la gente capacitada e idónea para atender a una clientela selecta.

A continuación se describirá éste eje en la figura nº7.

Figura N°7 Eje Estratégico Soluciones a la Medida.



Fuente Elaboración Propia

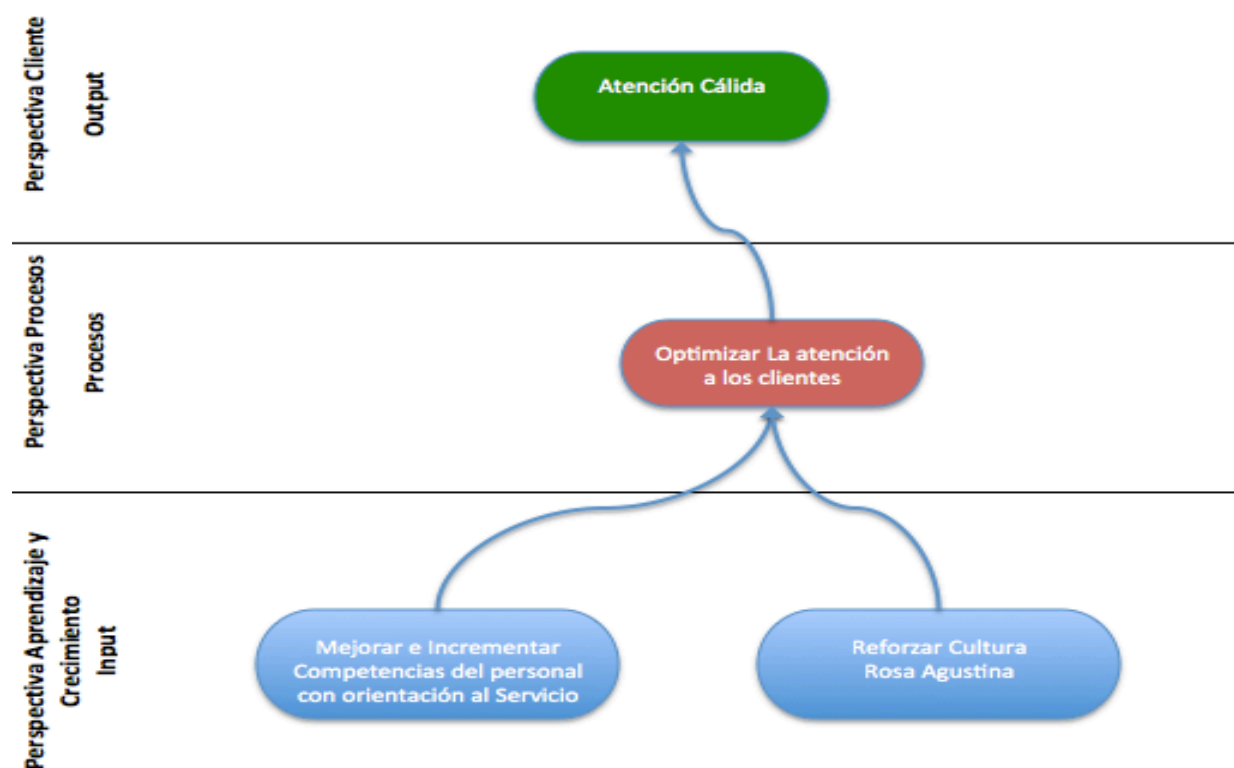
La transparencia en cuanto a lo que puede esperar el cliente en cuanto a ofertas y la disponibilidad de servicios a la venta cumple un papel fundamental en lograr confianza y fidelización hacia la empresa. Procurando siempre optimizar la atención al cliente, teniendo que ser fluida la comunicación entre los distintos departamentos operacionales para no dejar detalles al azar, es aquí dónde debe operar una sección o unidad encargada de visar las ordenes de trabajo, programar y coordinar las demás unidades operacionales, para programar servicios y programas de eventos; esta unidad de trabajo analizará y traspasará las órdenes recibidas de parte de los clientes y se encargará que todos los requerimientos y tiempos solicitados estén a punto para entregar en forma oportuna y garantizar la solución a la medida ofrecida.



### Atributo Atención Cálida.

Es una de las principales características que maneja el complejo “Rosa Agustina” para su UEN, entendiéndose que una de las principales preocupaciones empresariales es aquella que permite una grata atención y satisfacción hacia el cliente, lo cual pasa por una alta calidez y la preocupación de entregar lo mejor, tal como es ratificado en las encuestas de opinión, donde destaca una atención preocupada y eficiente. Esta situación corresponde a un desafío permanente, lo que obliga a optimizar el trabajo en equipo mediante el reforzamiento de las competencias de todo el personal, nunca perdiendo la orientación al servicio; este atributo se ve muy bien reflejado con lo que respecta a la “Cultura Rosa Agustina”, como se expuso en los otros ejes estratégicos, ya que al traspasar este concepto de excelencia en servicio y en la forma en cómo se atienden los servicios por parte de cada uno de los trabajadores de la UEN, encaja muy bien con este atributo de atención cálida. A continuación descripción en figura nº8.

Figura Nº8 Eje Estratégico Atención Cálida



Fuente Elaboración Propia

### 2.2.3 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.

Este Diccionario es importante, porque demuestra la relación causa-efecto, que tienen los objetivos estratégicos uno con otro, de una perspectiva a otra del mapa estratégico, además de señalar el impacto que generan y porqué. A continuación en las siguientes tablas se podrán apreciar lo antes mencionado.

Tabla N°8 Diccionario de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

<i>Causa</i>	<i>Efecto</i>	<i>Explicación</i>
<b>Gestionar la Infraestructura</b>	Optimizar Servicios de Logística de Excelencia	Si la UEN cuenta siempre con la infraestructura en buen estado y con las mantenciones correspondientes, esto ayudará a cumplir y optimizar los servicios de Logística de Excelencia, debido a que este último necesita contar siempre con las salas habilitadas para poder llevar a cabo todo el despliegue logístico que involucra formatos de mesas y sillas, todo lo concerniente a lo audiovisual y en general con los requerimientos para los eventos generales que solicitó el cliente.
	Mejorar la Planificación de Servicios y programas de Eventos	La infraestructura al estar siempre habilitada ayudará al desarrollo de la planificación y programación de los servicios, para luego cumplir con la factibilidad deseada y acordada con los clientes.

Causa	Efecto	Explicación
<p style="text-align: center;"><b>Mejorar e Incrementar Competencias del Personal con orientación al Servicio</b></p>	<p style="text-align: center;">Optimizar Servicios de Logística de Excelencia</p>	<p>Al mejorar e incrementar las competencias del personal con orientación al Servicio nos permitirá cumplir con la de estar orientado al cliente, actuando como operador de sistemas cuando sea requerido por el cliente en actividades tales como: optimización de los servicios de logística en un grado de excelencia, pues nuestro personal deberá tener las competencia técnicas y por sobre todo la capacidad de organizar <b>Seminarios</b> (quienes deben llevar a cabo que el evento se realice), <b>Conferencias, Exposiciones etc.</b></p> <p><b>Audiovisual y Logística</b> (encargados de cumplir con los requerimientos técnicos detallados en la orden de trabajo),</p> <p><b>Servicios de Buffet</b> (cumplir con lo estandarizado y solicitado por los clientes almuerzos, coffe break, cenas especiales, cocktails etc.), <b>Servicios de Mucamas</b> encargados de cumplir con las habitaciones disponibles de acuerdo a los tiempos estandarizados.</p>
	<p style="text-align: center;">Mejorar la Planificación de Servicios y Programas de Eventos</p>	<p>El mejorar e incrementar las competencias del personal con orientación al Servicio nos ayudará a cumplir con la planificación de servicios y programas de eventos, debido a que los que participan en este proceso también atienden en forma directa al cliente, por ende al capacitar a este equipo de trabajo en forma técnica y con orientación al servicio al cliente se hace necesario que estén bien preparados para atender y comprender cada uno de los requerimientos de los clientes, pudiendo cumplir de esta manera con el atributo “soluciones a la medida”.</p>

	<p>Optimizar la Atención de los Clientes</p>	<p>Al mejorar e incrementar las competencias del personal con orientación al servicio al cliente nos ayudará a cumplir con la optimización de la atención al cliente, debido a que por definición la UEN en esencia es “servicios”, todo el personal debe entender este espíritu y la importancia de atender bien a un cliente, lo cual nos llevará a cumplir en forma exitosa los tres atributos de la propuesta de valor.</p>
--	--	---

Causa	Efecto	Explicación
<p><b>Reforzar Cultura Rosa Agustina</b></p>	<p>Optimizar Servicios de Logística de Excelencia</p>	<p>La Cultura Rosa Agustina es esencial para poder cumplir con la optimización de Servicios de Logística de excelencia, debido a que todos los trabajadores se le inculca realizar un buen servicio en todas las áreas con el compromiso que caracteriza a Rosa Agustina, lo cual lo llevará a la excelencia, en los procesos de mucamas, salones, audiovisual y buffet</p>
	<p>Planificar Servicios y Programas de Eventos</p>	<p>La “Cultura Rosa Agustina” es importante para poder mejorar la planificación de servicios y programación de eventos, debido que para poder cumplir con las propuestas de valor, es necesario tener la cultura intrínseca en cada uno de los servicios que tienen del centro de conferencias de modo que la entrega, excelencia, valores se materialicen en cada planificación de los eventos.</p>
	<p>Optimizar la atención de Clientes</p>	<p>La Cultura Rosa Agustina es primordial para poder cumplir con la optimización de la atención de clientes, de manera que en este ítem es dónde se debe llevar a la práctica la cultura, ya que al ser una empresa de servicios es vital que al tener el contacto con el cliente, este pueda sentir la excelencia, compromiso y personalización de la atención que se le brinda.</p>

Tabla N°9 Diccionario de Perspectiva de Procesos

Causa	Efecto	Explicación
<p align="center"><b>Optimizar Servicios de Logística de Excelencia</b></p>	<p align="center">Minimizar de Costos Operacionales</p>	<p>Al Optimizar los Servicios de Logística de Excelencia provocará cumplir con la minimización de Costos Operacionales, en el sentido que cada unidad ya sea, logística de Audiovisual, seminarios, buffet, mucamas, deben administrar cada uno eficientemente los gastos presupuestados, como también los inventarios de bienes de los cuales son responsables y que apoyan los servicios de logística en general.</p>
	<p align="center">Servicio All Inclusive</p>	<p>El Hecho de Optimizar los Servicios de Logística de Excelencia Tendrá como consecuencia cumplir con el atributo Servicio All Inclusive, debido a que la gestión del área de Operaciones, que es la encargada anónimamente de darle vida al concepto de all inclusive, al optimizar dichos Servicios de Logística por los conceptos de alimentación (buffet), servicios de logística, de salones y de mucamas, cumpliendo con lo estandarizado y adicionalmente con lo solicitado por el cliente.</p>
	<p align="center">Soluciones a la Medida</p>	<p>Al Optimizar los Servicios de Logística de Excelencia provocará cumplir también con el atributo Soluciones a la Medida, porque al dar cumplimiento a todas las especificaciones que pidió se logrará que el cliente quede satisfecho.</p>

<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
<b>Mejorar la Planificación de Servicios y Programas de Eventos</b>	Soluciones a la Medida	Al planificar los servicios y programas de eventos, en forma eficiente, lograremos cumplir con las soluciones a la medida, la cual está declarada en nuestra propuesta de valor, lo que conlleva que todos los procesos y actores cumplan con su cometido, con los tiempos y los estándares definidos.

<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
<b>Optimizar la Atención a los Clientes</b>	Servicio All Inclusive	El hecho de optimizar la atención al cliente, provocará el fortalecimiento de la atención que obtienen los clientes, lo que tendrá como consecuencia concretar el atributo "all Inclusive de la propuesta de valor.
	Soluciones a la Medida	El optimizar la atención al cliente tendrá como resultado cumplir con las soluciones a la medida, debido a la concientización del personal sobre la adecuada atención al cliente podrá comprender los requerimientos de este, además de cumplir con las exigencias especiales que pueda solicitar, lo que hace que tengamos una atención especializada del personal con vocación y pro actividad de servicio, permitiendo una atención expedita en aquello que el cliente necesita.
	Atención Cálida	Al optimizar la atención del cliente con la idea de atender con calidez y actitud de servicio 100% comprometidos con los clientes, esto conlleva a entregar confort, compromiso y proactividad para con el cliente.

Tabla N°10 **Diccionario de Perspectiva Cliente**

Causa	Efecto	Explicación
<b>Servicio All Inclusive</b>	Aumentar la Fidelidad	El hecho de cumplir el Servicio "All Inclusive" nos ayudará con la Fidelización de los clientes, ya que este es el atributo diferenciador de la UEN respecto de los competidores, pues estos no tienen este concepto de mercado.
	Ingresar Nuevos Clientes	El servicio "All Inclusive" impacta en Nuevos Clientes porque es atractiva la venta del concepto, y distinto del cobro por una persona ya que esta modalidad involucra el servicio en general, acompañado de un factor clave que es un resort.
	Aumentar los Ingresos de Nuevos Clientes Existentes	El Servicio "All Inclusive" genera nuevos ingresos, ya que logra fidelizar y captar nuevos clientes al haber quedado conforme con este tipo de cualidad que caracteriza a la UEN.

Causa	Efecto	Explicación
<b>Soluciones a la Medida</b>	Ingresar Nuevos Clientes	Las Soluciones a la Medida como atributo impacta fuertemente en nuevos clientes, debido a que estos buscan centros especializados con múltiples capacidades de salas y formatos que logren cumplir sus expectativas y requerimientos, en todo tipo de ámbito.
	Aumentar los Ingresos de Nuevos Clientes Existentes	Las soluciones a la medida cumplirá con ingresos nuevos, al estar comprometidos de ofrecer este tipo de servicios y características, lo cual generará ingresos futuros, porque las empresas buscan lugares donde puedan cumplir a cabalidad sus eventos.

<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
<b>Atención Cálida</b>	Aumentar la Fidelidad	La atención Cálida tiene directa relación con la Fidelización, Debido a que los trabajadores al atender de manera excelente a los clientes, provocan relación de confianza y lazos muy fuertes, aun frente a algún problema.
	Aumentar los Ingresos de Nuevos Clientes Existentes	La atención cálida provoca Ingresos Nuevos, porque al tener muy buena atención del servicio al cliente, provoca dos cosas: que vuelvan los clientes ocupando otros servicios y por otro lado el mercado nos conoce por esta característica

<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
<b>Aumentar la Fidelidad</b>	Aumentar Flujos de Caja	La Fidelidad al ser constante en un número importantes de clientes impactará notoriamente en el aumento de flujo de caja, ya que si bien se vende a crédito, el cliente es conocido y se cuenta con la seguridad del pago, junto con ello se podrá planificar mejor el flujo de caja.

<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
<b>Ingresar Nuevos Clientes</b>	Aumentar Flujos de Caja	Los Nuevos Clientes tienen relación directa con aumentar los ingresos de caja, aunque estos a veces no sean tan rentables, sin embargo se analiza la capacidad de pago a través de su solvencia financiera.



Causa	Efecto	Explicación
<b>Ingresos Nuevos de Clientes Existentes</b>	Aumentar Flujos de Caja	Los Ingresos Nuevos tienen relación por sí sola con Aumentar ingresos de cajas, debido a que los mismos clientes no realizan el mismo evento, sino contratan las instalaciones para otro tipo de eventos lo cual nos llevaría a rentabilización de nuestros servicios.

Tabla N°11 **Diccionario de Perspectiva Financiera**

Causa	Efecto	Explicación
<b>Minimizar Costo Operacionales</b>	Aumentar Rentabilidad	El hecho de minimizar los Costos Operacionales guarda directa relación con aumentar la rentabilidad, dado que si se cumplen los presupuestos de costos y estos disminuyen, se logrará el objetivo de los dueños que es aumentar la rentabilidad.

Causa	Efecto	Explicación
<b>Aumentar Ingresos de Flujo de Caja</b>	Aumentar Rentabilidad	Si se aumentan los ingresos de Flujo de Caja lograremos aumentar la rentabilidad, debido que al no tener problemas de ventas en la UEN, se obtendrán flujos de cajas permanentes, lo que permitirá vender bien los servicios, lo que se traduce en rentabilidad.

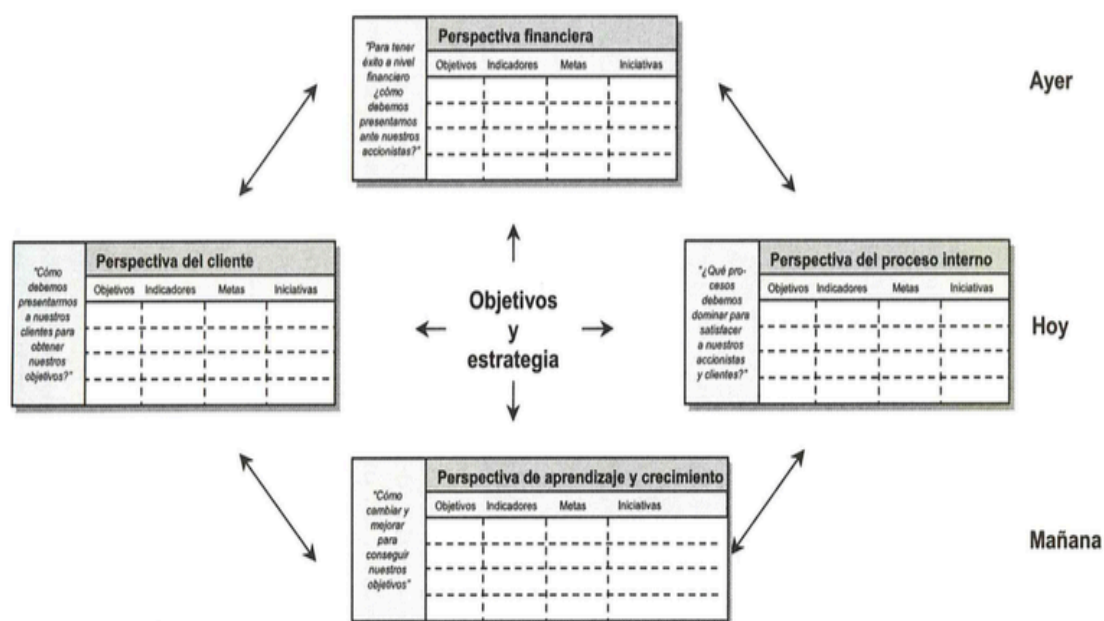
### 2.3 Cuadro de Mando Integral. (CMI.)

La definición del Cuadro de Mando integral, es un paso lógico en el planeamiento y desarrollo de la estrategia, ya que una vez que está definido el modelo de negocio, plasmamos la estrategia en el mapa, donde han quedado definidos los objetivos

estratégicos principales a fin de cumplir la propuesta. El próximo paso constituye lo que se podría denominar una medición y evaluación de cada uno de los objetivos estratégicos y esto se hace con esta herramienta, que con ciertos parámetros logra entregar información fundamental para la toma de decisiones de los ejecutivos.

Por lo tanto el CMI es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar información a la dirección futura de la UEN la cual permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores, que se encuentran agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. Lo cual se puede apreciar en el siguiente esquema:

Figura N°9 Esquema de Indicadores por Perspectivas.



Fuente: autores Nils-Goran Olve-Jan Roy- Magnus Wetter, 2000. "Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral".

Una de las características más relevantes del CMI es que hace posible complementar la utilización de indicadores de carácter financiero y no financiero. Además, de identificar aquellos indicadores que son de carácter inductor y otros de resultado, cumpliendo con las relaciones de causa y efecto.

En definitiva, con esta herramienta es posible encontrar los siguientes beneficios:

- ✓ Los ejecutivos podrán direccionar su área, orientándola a resultados financieros y no financieros concretos.
- ✓ Sirve para realizar el Control de Gestión.
- ✓ Permitirá identificar perfiles necesarios del personal clave y activar los mecanismos de mejora para incrementar sus actuales competencias.
- ✓ Será capaz de identificar procesos críticos de la Unidad Estratégica de Negocio sobre los que es necesario actuar para producir los cambios significativos.
- ✓ Los esfuerzos de los trabajadores estarán vinculados y conocerán claramente su rol en el planteamiento de la estrategia.
- ✓ Permitirá evaluar el desempeño del personal, ya que está sustentada en indicadores de gestión.
- ✓ Facilitará la comunicación y entendimiento de los objetivos definidos por la empresa en todos los niveles de la organización.

### **2.3.1 Cuadro de Mando Integral propuesto para el Centro de Conferencias.**

El cuadro de mando Integral de la UEN se ha desarrollado en base a los objetivos planteados en el mapa estratégico, lo cual muestra una completa relación y cohesión con lo antes descrito. Por lo tanto, el CMI proporcionará los indicadores (medición), iniciativas (la finalidad del porque desarrolla o proyecta el indicador) y metas (lo que queremos lograr, teniendo en consideración que sea alcanzable), junto con esto poder lograr los objetivos estratégicos propuestos.

A continuación se presenta el cuadro de mando integral propuesto para la UEN en tabla N°12:

**Tabla N°12 Cuadro de Mando Integral UEN**

Perspectivas	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativas Estratégicas
Perspectiva Financiera	Minimizar Costos Operacionales	costos de alimentación / N° clientes atendidos periódicamente	Disminución del costo medio por persona en 10% de acuerdo a lo presupuestado	Mensual	Diseñar presupuestos y aumentar revisión mensual de costos de alimentación
	Minimizar Costos Operacionales	gasto de servicios de Logísticas / gasto de servicios de Logística presupuestado	cumplir con lo presupuestado en un 100%	trimestral	Desarrollar presupuestos para todos los Servicios de Logística
	Aumentar Flujos de Caja	Nº de pagos al día de clientes nuevos / nº total de clientes nuevos	70% de clientes pagado al día del evento	Mensual	Mejorar y Diseñar políticas de descuentos y otras, para incentivar pagos al día y no a créditos, en los clientes nuevos.
	Aumentar Flujos de Caja	Nº de pagos dentro del plazo de vencimiento / total de pagos a crédito	40% cumplimiento en los plazos de cobro	Quincenal	Mejorar sistemas y generar nuevas políticas de cobranzas
Perspectiva de Clientes	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Iniciativas Estratégicas</b>
	Aumentar la Fidelidad	Índice de repetición de servicio por cliente	20% de los clientes	Anual	Efectuar programas o campañas que permitan la retención de clientes
	Ingresar Nuevos Clientes	ingresos nuevos / Ingresos totales	30% del total de los clientes	Mensual	Habilitar Alizanzas estratégicas de ventas para captar nuevos clientes por temporadas
		Nº de cliente nuevos / Nº Clientes totales	30% del total de los clientes	Mensual	
	Ingresos de Clientes Existentes	Ingresos de servicios nuevos de clientes existentes / ingresos de ventas totales	20% de ventas de los ingresos nuevos de clientes existentes	Mensual	Mejorar programas estadísticos para medir cuanto de los nuevos ingresos corresponde a clientes existentes y que optan por otro servicio distinto.
	Cumplir Servicio All Inclusive	Encuestas: Uso de instalaciones Seminarios y otros, Servicios de alimentación.	obtener calificación promedio 6,5 entre 1 a 7	encuesta por cada cliente	Definir protocolo de verificación para cumplir con el servicio all Inclusive entregado al cliente
	Dar Soluciones a la Medida	cantidad de requerimiento cumplidos / total de requerimientos programados	100% cumplimiento	evaluación por cada cliente	Habilitar encuestas de satisfacción al cliente para medir el cumplimiento de los requerimientos solicitados y la atención entregada
Entregar Atención Cálida	encuesta de satisfacción clientes respecto de la atención del personal	obtener calificación promedio 6,5 entre 1 a 7	encuesta por cada cliente		

	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Iniciativas Estratégicas</b>
<b>Perspectiva de Procesos</b>	Optimizar Serv. Logística Eficientar procesos de Alimentación buffet	informe de check list de los controles de los técnicos en alimentos con evaluaciones de cumplimiento	cumplimiento con normas de higiene, preparación y cuidado de los alimentos	diaria	Definir check list con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad de los alimentos
		Informe de check list por supervisor del área, con evaluaciones de cumplimiento	cumplimiento de 100% de los horarios de los servicios de alimentación	diaria	Definir check list con la finalidad de cumplir con el servicio en los horarios establecidos
	Optimizar Serv. Logística Eficientar procesos de Salones	informe de cumplimiento del montaje de los salones de acuerdo a las pautas establecidas	100 % de lo planificado y requerido por cliente	diaria	Establecer check list para evaluar el cumplimiento de la ejecución
	Optimizar Serv. Logística Eficientar procesos de Audiovisual	Encuesta de satisfacción del cliente	obtener calificación promedio 6,5 entre 1 a 7 escala de likert	Evaluación por cada cliente	Habilitar evaluaciones de calidad de los servicios de audiovisual entregados a los clientes
	Optimizar Serv. Logística Eficientar procesos de mucamas	nº de habitaciones entregadas dentro del tiempo estimado por mucama	15 minutos por habitación	diaria	Mejorar sistemas de medición y de control de disponibilidad de habitaciones
	Mejorar la Planificación de Servicios y Programas de Eventos	informe de cumplimiento de planificación y programa de todos los eventos, de acuerdo a las pautas establecidas	100% de los servicios efectivamente bien coordinados	diaria	Diseñar y Crear procedimientos de ejecución
	Optimizar La atención a los clientes	informe de cumplimiento de los protocolos	cumplir con todos los requerimiento de los clientes	Cada vez que exista algún requerimiento	Establecer Política de atención a clientes
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Iniciativas Estratégicas</b>
	Gestionar la Infraestructura	nº de mantenencias cumplidas / total de mantenencias programadas	95 % de salones disponibles o Habilitados	mensuales	Diseñar y Aumentar programa de mantenencias ordinarias a las instalaciones
	Mejorar e Incrementar Competencias del personal con orientación al Servicio	porcentaje de competencias logradas de acuerdo a evaluaciones.	85% de las competencias aplicadas en la capacitación	revisiones mensuales del desarrollo de las competencias de los trabajadores	Determinar otras necesidades de capacitación para mejorar el servicio de clientes.
	Reforzar Cultura Rosa Agustina	Informes de los jefes de áreas con las evaluaciones de cada trabajador según test realizados	90% de los trabajadores deben cumplir con el perfil de la cultura Rosa Agustina	Trimestral	Diseñar y Desarrollar programas de inducción y evaluaciones a los trabajadores en general sobre la cultura organizacional
Reforzar Cultura Rosa Agustina	- Nº de trabajadores por inducción/ total de trabajadores nuevos en la organización	100% de los trabajadores nuevos con inducción realizada	Mensual		

## **Capítulo 3**

### **Alineamiento Organizacional.**

El **alineamiento organizacional** se describe y señala cómo la forma en que la UEN logra vincular estratégicamente el capital humano y material con el fin de conseguir sus objetivos y metas, para ello se deberá tener en cuenta algunos factores tales como la cultura y el clima organizacional en el que se mueve la empresa, ya que las variables antes mencionadas, pueden influir notoriamente en los resultados esperados de la UEN.

Es por esto que la esencia de este de este capítulo, es entregar una visión acabada para comprender cómo cerramos el ciclo de la formulación y desarrollo de la estrategia, debido a que todo lo antes expuesto no se podrá implementar en forma exitosa, sino se lleva a cabo el alineamiento organizacional con los objetivos trazados, tanto vertical como horizontalmente en la estructura de la UEN.

Lo que se desarrollará a continuación en este capítulo estará sustentado inicialmente en el **Desdoblamiento estratégico y estructura organizacional**, punto en el cual se apreciará como los objetivos, mientras van bajando a otros niveles, van provocando un desdoblamiento, para ello es muy importante tomar en cuenta la estructura de la organización, pues eso permitirá dimensionar y facilitar la realización del mismo desdoblamiento, además de observar la interacción entre los departamentos o unidades involucradas asociados a los tableros de gestión y de control, donde será posible apreciar quienes son, y como actúan los responsables de cada unidad y a quiénes se premiará con los incentivos.

En segundo término, se verán los **Tableros de Gestión y de Control**; en el tablero de control se apreciarán visualmente los procesos y ejecuciones asociados a la cadena de valor de la unidad, junto con ello los input y output. Con respecto a los tableros de Gestión, estos representan en el desdoblamiento los objetivos que se quieren controlar dentro de los procesos señalados ahí, (en el tablero de gestión), los cuales son medibles y con metas propuestas y están asociados al cuadro de mando integral.

Lo último que se analizará, serán los **Esquemas de Incentivos**, dichos esquemas están basados en el tablero de control y de gestión, ya que ese detalle

permite que se motive y a la vez se incentive a los responsables de áreas a que deban cumplir con los objetivos estratégicos propuestos para lograr el requerido alineamiento organizacional.

### **3.1 Desdoblamiento Estratégico.**

Lo podremos definir como un mecanismo a través del cual la estrategia se traspasa a la organización bajando de nivel en nivel, de acuerdo a los objetivos estratégicos de cada UEN, considerando en forma prioritaria a las personas que también ven reflejados sus intereses y/o logros personales. Es importante hablar del desdoblamiento estratégico, porque mediante él se puede plasmar la estrategia en todos los niveles de la organización los cuales están diseñados de acuerdo a los objetivos estratégicos, los mapas estratégicos y al cuadro de mando integral, los que deben bajar a niveles más específicos de cada unidad a través de tableros de gestión y de control, ayudando al alineamiento organizacional a través de los trabajadores por medio de los esquemas de incentivos.

Por lo tanto con el desdoblamiento logramos, según Niven (2002), que los cuadros de mando en cascada estén vinculados entre sí junto a la estrategia, contribuyendo al cumplimiento de metas adecuadas.

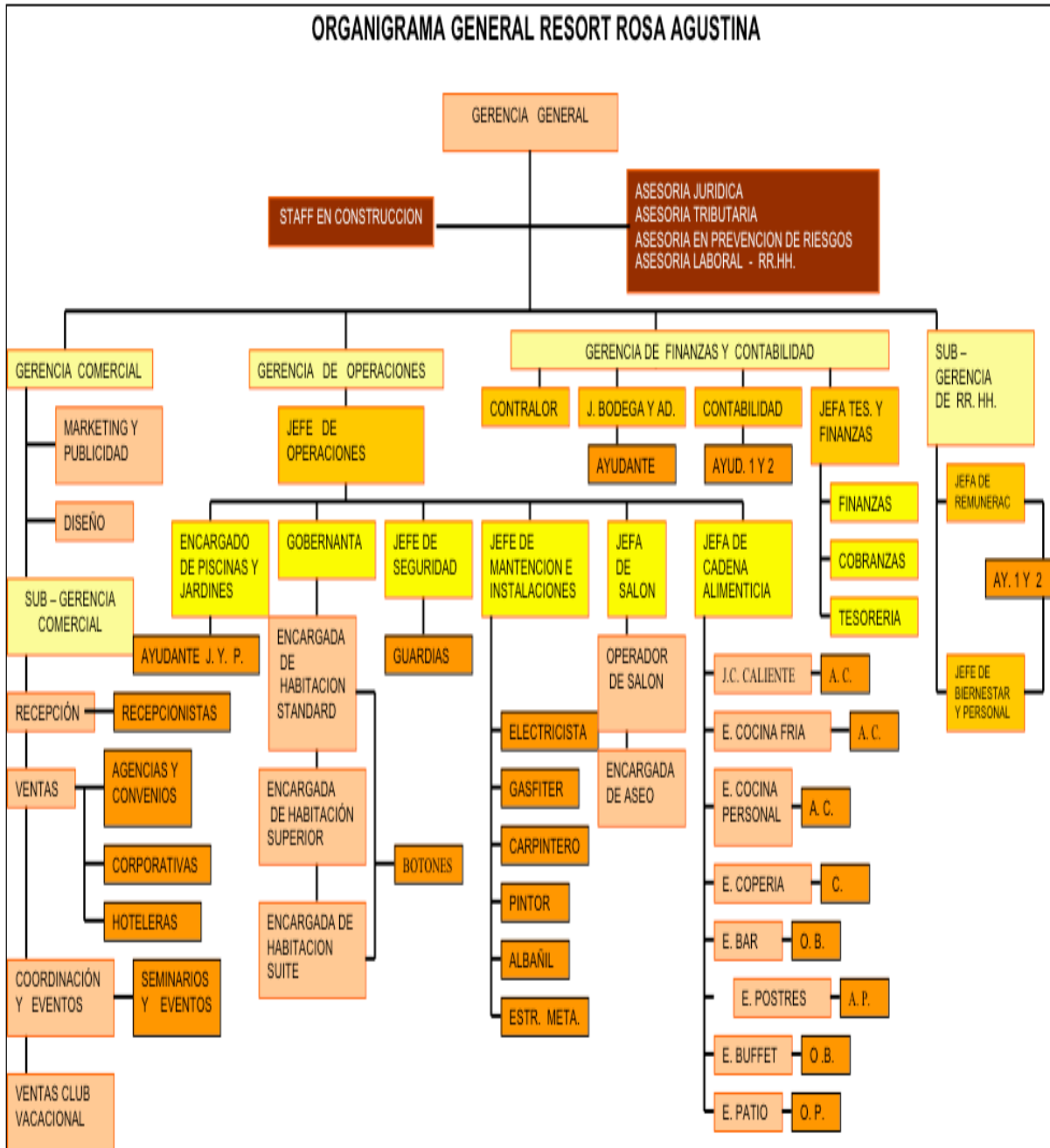
También debemos considerar que el desdoblamiento es capaz de comunicar a toda la organización la comprensión del cuadro de mando integral, mejorando la comunicación de las distintas unidades, a través de los tableros de control entregando una visión de negocio unificada, generando compromiso y motivación con los trabajadores al tener metas y objetivos en común con los de la organización.

Para lograr este desdoblamiento se debe conocer la estructura organizacional de la UEN, la que debe integrar a todos los equipos de trabajos tanto en forma vertical como horizontal, dónde destacan las gerencias de operaciones y comerciales, las cuales corresponden al corazón de ésta.



La estructura y el organigrama actual de “Rosa Agustina” que se presenta a continuación no está actualizado y es confuso, por lo tanto no se pueden apreciar con claridad las responsabilidades, según queda demostrado en la figura n°10.

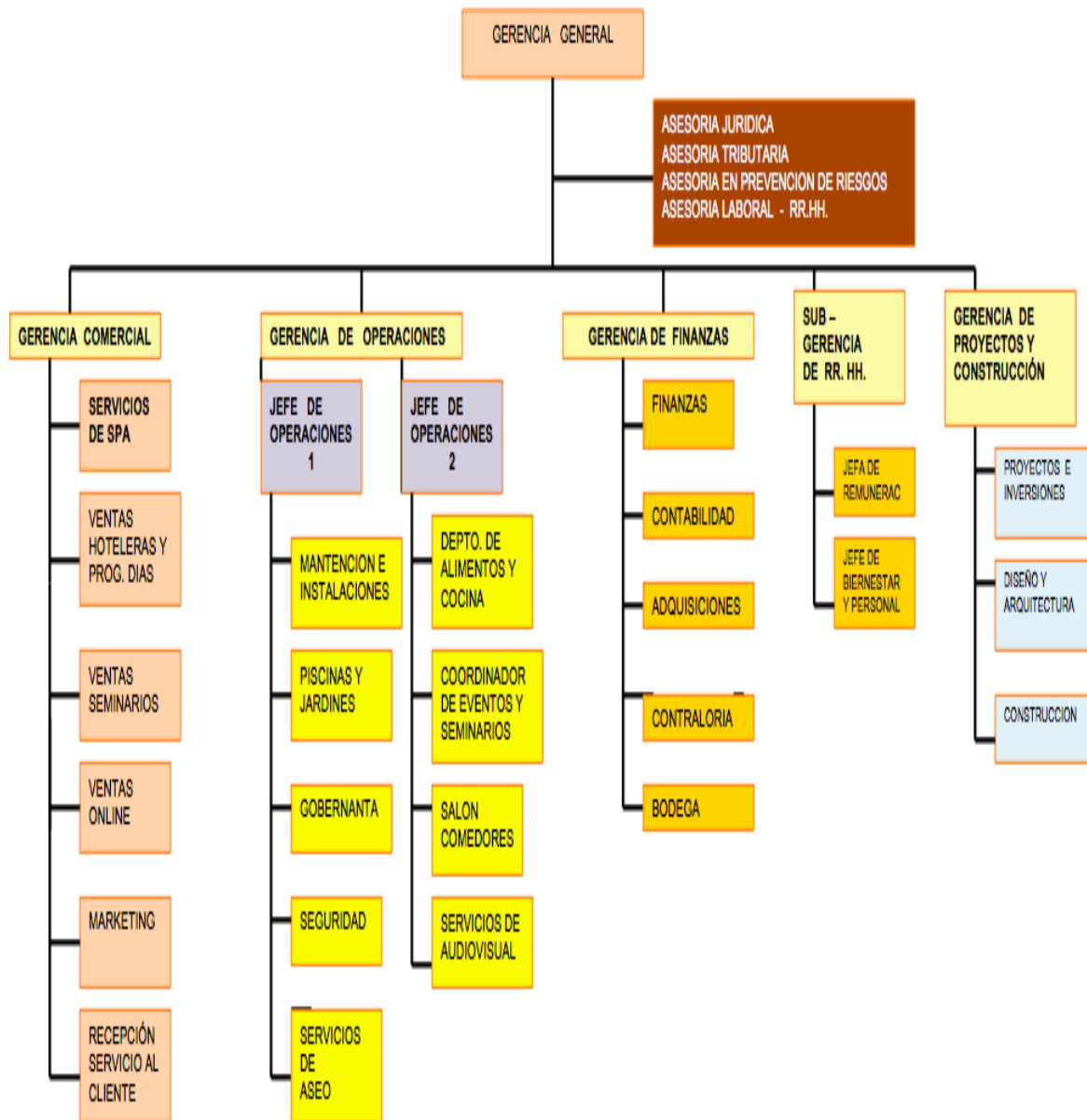
Figura N°10 Estructura Actual Rosa Agustina



Fuente: Departamento RR.HH. Rosa Agustina

Dado lo expuesto anteriormente se propone una nueva estructura organizacional más ordenada y actualizada, como se aprecia en la figura n°11.

Figura N°11 **Propuesta de Estructura Organizacional**



Fuente: Elaboración Propia

La propuesta y mejora de la estructura organizacional resumida de Rosa Agustina, obedece a tres cambios importantes respecto de la actual estructura:

1.- **Gerencia Comercial:** Esta gerencia concentra las ventas correspondientes a programas días, seminarios y hotelería (turismo), recepción y servicio de atención al cliente, también involucra al departamento de marketing y al centro de responsabilidad de ingresos, incluyendo al “**Servicios de Spa**”, el cual antes estaba bajo la responsabilidad directa del Gerente General. Este cambio en el organigrama es importante porque corresponde a la actualización de los departamentos, eliminando aquellos que no están diseñados como club vacacional, o como coordinación de eventos y seminarios; este último se traslada al área de operaciones, por resultar netamente operativo, sin que esto significa que se pierda el nexo con ésta área, además de permitir una alta concentración en la Gerencia Comercial, eliminando de este modo la Sub Gerencia, no existiendo un cargo de responsabilidad correspondiente a un subgerente.

2.- **Gerencia de Operaciones:** Es necesario señalar que esta área es el pulmón de Rosa Agustina, ya que involucra al 93% del personal de la empresa y le da forma y vida al servicio “All Inclusive”, tanto para los programas días, programas hoteleros y servicios de Seminarios. El cambio en esta área, está relacionado con la subdivisión del sistema que concentra a los jefes de operaciones como centros de responsabilidad, los que tienen a cargo varios centros de gastos, tal cual se aprecian en el organigrama de la empresa, la importancia de esto radica en que, al provocar una división en los jefes de operaciones y sus responsabilidades, será posible que concentren su labor en determinados centros de gastos, lo cual aumentaría la eficacia en el control que puedan tener sobre estos.

3.- **Gerencia de Proyectos y Construcción:** esta gerencia corresponde a una propuesta del proyecto, considerando que “Rosa Agustina” siempre está realizando innovaciones e inversiones; este hecho permite que sea posible establecer formalmente esta gerencia ya no sólo como staff como se mostraba en la figura nº10, pues esta lo sustentaba por los nuevos proyectos inmobiliarios que desarrollará la empresa en el corto y mediano plazo.

Por todo lo antes expuesto, la propuesta de esta nueva estructura organizacional, permitirá que toda la gestión sea mucho más funcional, ayudando a

consolidar estratégicamente a la UEN haciendo posible cumplir con su propuesta de valor y su visión de futuro, pero lo más importante es que se pueden apreciar con claridad las definiciones de responsabilidad para cada unidad, estando desglosadas y facilitando el alineamiento organizacional, haciendo posible con ello identificar a los responsables de éstas, además de facilitar e identificar las áreas de quiénes deben asociar los objetivos, indicadores y metas apropiadas, incluyendo también a quiénes merecen ser recompensados, por lo tanto constituirá una ayuda para la organización, provocando a la vez una cohesión y alineamiento con los tableros de gestión y de control, además de los esquemas de incentivos que se analizarán más adelante.

### **3.2 Tableros de Gestión.**

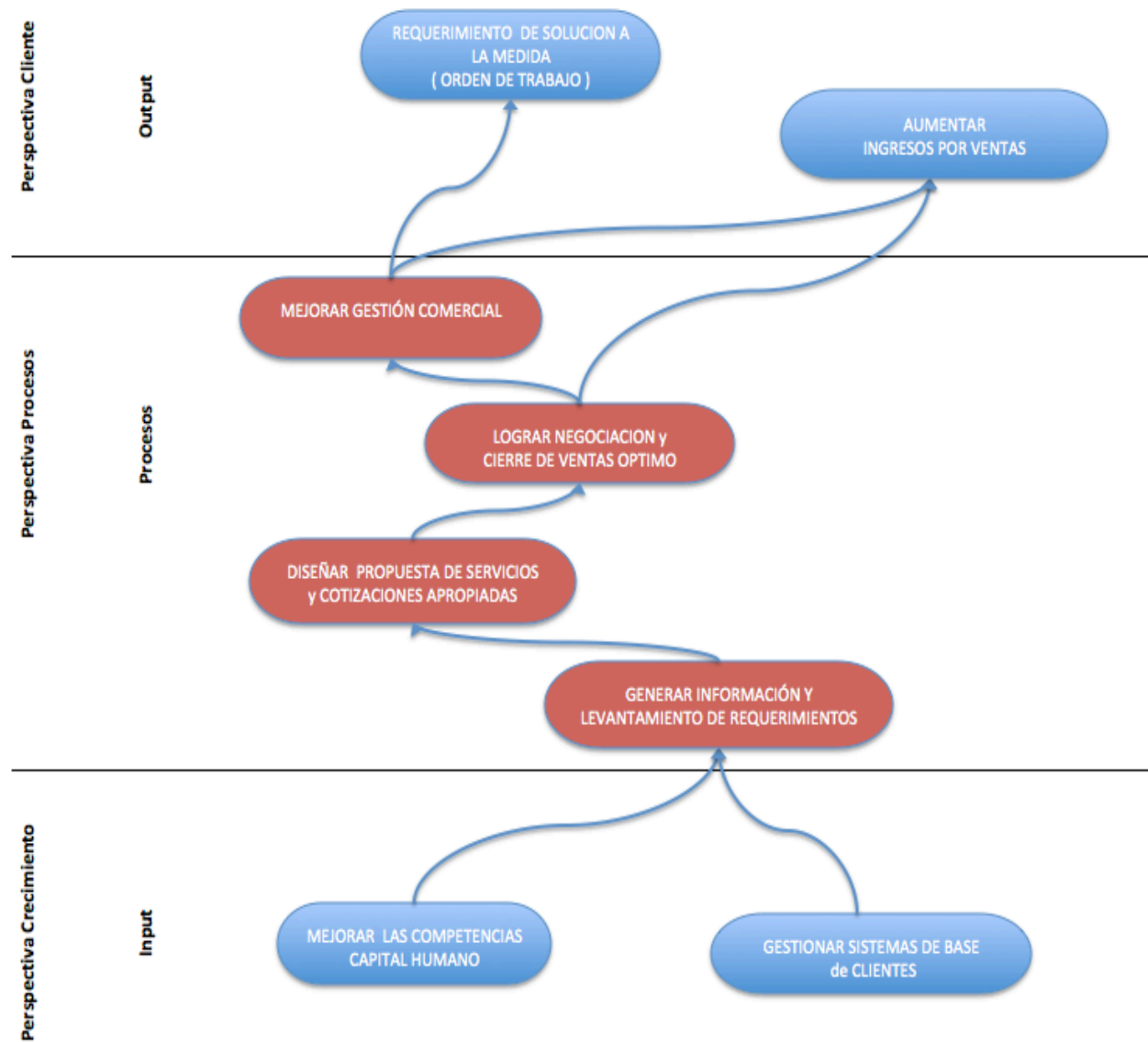
Los Tableros de Gestión son herramientas que cumplen con el objetivo básico de poder describir procesos y diagnosticar situaciones que ocurren dentro de una unidad específica o en un ambiente común, ya sea en gerencias comerciales, de operaciones, de recursos humanos o de finanzas; se representan en un esquema gráfico similar al del mapa estratégico, por lo tanto la importancia que tienen es que permiten que resulte más fácil que quienes trabajan en el área, puedan entender y captar los procesos sistémicos facilitando a la vez el monitoreo, como parte del control de gestión de la unidad en cuestión, ayudando a cumplir los objetivos estratégicos, y permitiendo un alineamiento con la organización.

A continuación se exhiben dos tableros de Gestión para la UEN, los cuales consideran tanto a la Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones, ambas unidades poseen en común el **atributo de Solución a la Medida**, ya que las gerencias mencionadas convergen tanto por las ventas como en la ejecución de lo que se le prometió al cliente como un servicio entregado, por lo tanto es bueno tener alineadas con claridad la forma en que se desempeñan estas dos unidades ya que en esta UEN esto nos ayudará a cumplir con el atributo diferenciador

### 3.2.1 Tablero de Gestión de la Gerencia Comercial.

Este tablero tiene la particularidad de proporcionar y demostrar cómo se genera la **venta** para el centro de conferencias lo que será apreciable en el esquema presentado a continuación en la figura N°12:

Figura N°12 Tablero de Gestión Gerencia Comercial



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, los **Input** permiten mejorar las competencias del capital humano, conformado por el equipo de ventas especializado que trabaja para la UEN, los cuales tienen el primer contacto con los clientes y se apoyan en los sistemas, gestionando la base de datos de los clientes para realizar contactos de acuerdo a la planificación del área comercial, con aquellas empresas que puedan requerir los servicios, aprovechando además, de usarlas como factores de marketing.

**Los procesos:** Constituyen la cadena de valor para lograr una solución a la medida, la cual se concreta mediante una orden de trabajo, dentro de lo cual podemos identificar cuatro pasos claves:

**Generar Información y Levantamiento de Requerimientos:** Es el primer paso dentro del proceso de venta, ya que a través de los contactos generados por los sistemas, se realizará el primer acercamiento con el potencial cliente requiriendo información de lo que busca o necesita, o también se responde a las consultas de estos; por lo general existen varios feedback con los clientes, con la finalidad de saber y entender a cabalidad lo que necesitan y que es lo que requieren, sólo de este modo es posible entregarles un servicio adecuado.

**Diseñar propuesta de Servicios y Cotizaciones:** Una vez ya realizado el contacto con el cliente y levantada la información, se procede a realizar la propuesta con los requerimientos establecidos, para ello ya se supone que han concurrido varios contactos con el cliente, incluso en algunas ocasiones con visitas programadas. El vendedor debe exponer previamente los servicios que entrega la empresa, con la finalidad de dar a conocer las cualidades de los productos y con ello comprender lo que el cliente busca, de tal manera de poder proporcionar el mejor servicio de acuerdo a sus requerimientos como por ejemplo, detalles en torno a las necesidades del cliente; cuantos salones requerirá, si necesita hospedaje o no, si el servicio necesita de comidas especiales o servicios de recreación como fiestas, si el evento es de estilo internacional o no, que tipo de logística requerirá etc. Una vez realizada la propuesta se debe determinar el valor del servicio, detallado por persona dándole la característica del sistema "All Inclusive", explicándole en qué consiste y como se desglosa el valor

obtenido, de manera que quede clara la diferencia con los otros competidores, debido a que estos parten de un valor base y van agregando valores a cada requerimiento solicitado, como cuantos break, tipo de alimentación, micrófonos, hotelería etc.

**Negociación y Cierre de Ventas:** Esta etapa consiste en que el vendedor desarrolle la negociación y demuestre su destreza en su actividad profesional, es decir, como vender la propuesta de servicios otorgada, sin que se pierda de vista el objetivo de cumplir con el atributo de solución a la medida, no afectando las condiciones en las cuales el cliente necesita el servicio. Generalmente en este proceso se concretan varias citas con el cliente in situ, para que este aprecie en terreno lo que se le ofrece y pueda tomar conocimiento de la envergadura y calidad de los servicios que tiene a su disposición con la finalidad de que pueda apreciar la modalidad de los servicios y la calidad de los salones de los cuales se dispone, con la finalidad de cerrar la venta al precio que el vendedor ha ofrecido.

**Mejorar Gestión Comercial:** Este es el proceso final y se concreta cuando el cliente ha aceptado el servicio y el precio, y está conforme según lo que él había solicitado, procediendo a oficializar la reserva y bloquear las fechas escogidas de tal manera que no aparezcan como vacantes en los sistemas, generando a la vez una **orden de trabajo**, que es la materialización de los requerimientos de los clientes, destinada a informar a las otras áreas operativas o ejecutoras. También se deben considerar las nuevas solicitudes adicionales que se irán agregando al detalle de cuenta y ejecución, ya que es recurrente que los clientes contraten fiestas, salones o servicios especiales que no se consideraron en el momento de concretar el servicio.

El Output se genera mediante el cierre de las ventas dándose en dos modalidades, la primera será generada por la orden de trabajo, en la cual se especifican en forma detallada todos los requerimientos del cliente, otorgándole la así llamada **solución a la medida**, para luego entregársela a los ejecutores, que están bajo el alero de la gerencia de operaciones quiénes desarrollarán el trabajo para cumplir con las especificaciones dadas siendo este el input de entrada. Sin embargo, no es posible hablar de un tablero de Gestión de la Gerencia Comercial, sino se han tomado en

cuenta los **ingresos por ventas**, los cuales provienen íntegramente de la negociación y el cierre de ventas, pero también de la gestión comercial, ya que como se mencionaba anteriormente, pueden existir solicitudes excepcionales las cuales deben ser cobradas, lo cual obviamente generará ingresos.

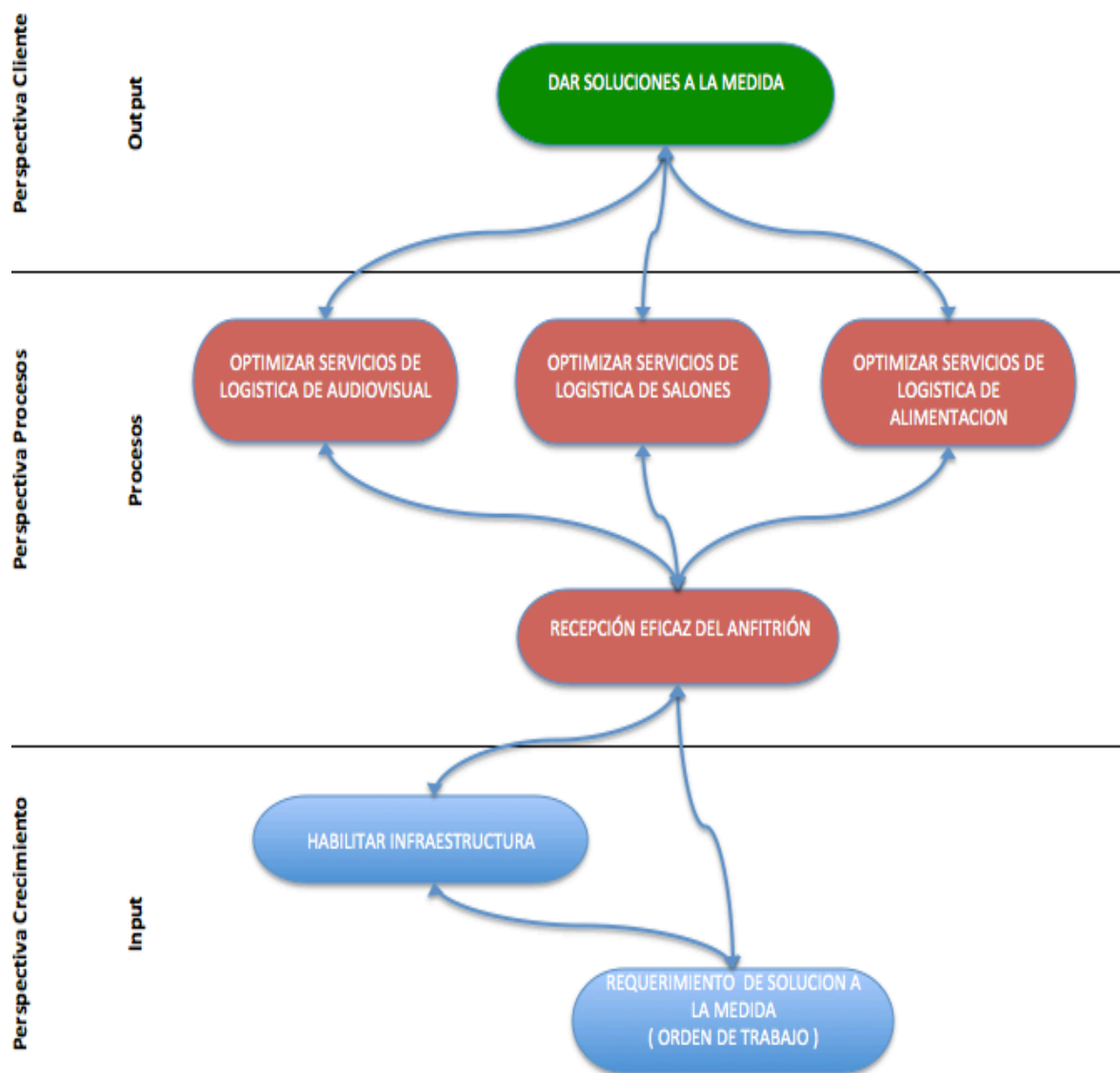
### **3.2.2 Tablero de Gestión de la Gerencia de Operaciones.**

Este tablero es la continuación del tablero de la gerencia comercial, y corresponde al momento de ejecutar el trabajo de acuerdo a lo esperado para concretar el atributo de **“solución a la medida”**.

A continuación veremos a figura nº13. del tablero de gestión de esta gerencia, para luego describirlo.



Figura N°13 Tablero de Gestión Gerencia de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia

El primer **Input** proviene del output de la gerencia comercial que es el **requerimiento de solución a la medida** provocando un enlace y conexión con la gerencia de operaciones, generando sinergias a través de la **orden de trabajo**, que detalla todo lo que el cliente requiere. El otro input que se puede apreciar es el de **habilitar infraestructura**, que está relacionado con todo lo que tenga que ver con

equipos e instalaciones que están en condiciones de ser ocupadas; todo esto con anterioridad a la llegada de los clientes, por ejemplo, los salones montados con las sillas y mesas listas para ser ocupadas, así como también los proyectores, micrófonos etc.

Los **procesos** son los que permiten que el servicio tome vida, de lo cual es responsable la ejecución del servicio como tal, provocando que el cliente pueda recibir lo esperado; estos procesos se denominan como primarios y los describiremos a continuación.

**Recepción Eficaz del Anfitrión:** Es el primer acercamiento en la ejecución con el cliente, involucra el recibimiento al centro de conferencias donde se le informa al cliente de algunos detalles como la distribución de las salas y además incluye la presentación de las personas que serán los responsables de velar para que el servicio se cumpla a cabalidad. Una vez que el cliente esté ocupando las dependencias y como parte del proceso de recepción, el prevencionista de riesgos entregará una charla para informar como actuar en caso de emergencias.

**Optimizar Servicios de Logística de Audiovisual:** Este consiste en entregar servicios durante el desarrollo del evento de manera presencial, relacionado con todo lo que tenga que ver con la implementación de audio, amplificación, incluyendo conectividad comunicacional como conferencias a otras partes del mundo vía Streaming etc.

**Optimizar Servicios de logística de Salones:** Esto tiene que ver básicamente con mantener los salones operativos durante la jornada que dure el evento, como la limpieza y reposición de detalles como aguas minerales u otros solicitados en el programa planificado.

**Optimizar Servicios de Logística de Alimentación:** Corresponde a la ejecución de cumplir con los coffee break en los horarios señalados y coordinados con los clientes, como también los servicios especiales, como almuerzos, onces, cenas, cocktails etc.

El Output no sólo es la materialización de todo el trabajo realizado en la cadena de valor de la unidad de operaciones, sino también del esfuerzo realizado en la Gerencia Comercial en el proceso de ventas, materializado en el objetivo estratégico y el atributo de la propuesta de valor denominada **“Soluciones a la Medida”**, demostrando que lo que busca Rosa Agustina, es implementar una cultura de servicio, otorgando la mejor atención de acuerdo a lo que el cliente requiere y complacerlo hasta donde los límites lo permitan de tal manera de satisfacer lo deseado por los clientes.

### **3.3 Tablero de Control.**

Los tableros de control están asociados y muy ligados a los tableros de gestión, estos sintetizan el proceso sistémico de la unidad analizada en cuestión, por lo tanto se hace necesario medirlos de manera más específica siendo una de las partes que componen los sistemas de control de gestión. Esto hace indispensable concentrarse en las descripciones de cada proceso que lleva un aporte a la cadena de valor y así llegar a determinar en forma correcta la función que desempeña, para luego generar el tablero mostrando el objetivo del indicador, la iniciativa que lo genera, la meta deseada y alcanzable que se pretende lograr y la frecuencia que se debe calcular. En síntesis, el tablero de control es la extensión del cuadro de mando integral general o de algún centro de responsabilidad, pero a un nivel más profundo basado en el desdoblamiento o efecto en cascada.

#### **3.3.1 Tablero de Control de la Gerencia Comercial**

Este tablero está asociado para controlar 5 objetivos de los 8 establecidos en tablero de Gestión, pues estos son claves para cumplir con el atributo, ya que de los tres objetivos que no se incluyen como — gestionar sistemas de base de clientes, — generar información y levantamiento de requerimientos, y lograr negociación y cierre de ventas óptimo, se debe considerar que los dos primeros en sus procesos son muy

rutinarios y simples, por lo tanto el último se entiende que se medirá en el objetivo “aumentar los ingresos por ventas”. El detalle de lo mencionado es el siguiente:

**Primero**, se refiere a desarrollar el control para **mejorar las competencias del capital humano**, de manera que el equipo de ventas logre alcanzar las competencias establecidas con la finalidad de que estos sepan cómo vender, cómo dirigirse al cliente y concretar un proceso exitoso de los servicios que se quieren entregar.

**Segundo**, desarrollar indicadores al menos en dos procesos claves los cuales permitan a la unidad comercial saber si al entregar al cliente la propuesta de servicio otorgada y la correspondiente cotización, estas fueron bien realizadas. Esto significa evaluar al cliente mediante una encuesta, independientemente si contrató o no el servicio, con la finalidad de poder saber si este contó con toda la información necesaria respecto de los servicios que otorga la empresa o si la cotización cumplió las expectativas a través del ejecutivo de ventas. Es importante realizar un análisis de las cotizaciones no aceptadas porque se podría conocer la causa que generó la no aceptación del servicio por parte del cliente (feedback), tal vez porque no cumplía sus expectativas, o bien el precio no se ajustaba al presupuesto que ellos tenían, o incluso, la atención del vendedor no fue clara, oportuna etc., todas estas conclusiones ayudarán a vender más eficientemente los servicios. También se debe medir la **gestión comercial**, ya que esta es muy importante para llegar a lo que hemos denominado “solución a la medida”, pues tiene directa relación con gestionar la reserva y cumplir con las formas operativas indicando los detalles del servicio que toma cada cliente. Se considera relevante debido a que no basta realizar la orden de trabajo, sino que además es necesario que esta que se suba al sistema informático de la empresa, ya que hay otras unidades que dependen de la información que ya está en el sistema, como por ejemplo la sección de adquisiciones, que es la encargada de comprar los productos de alimentación semanalmente de acuerdo a la carga de personas que se van a atender, de lo contrario al no contar con esta información se podrían cometer errores en la cantidad y tipo de insumos.

**Tercero**, Este punto se hace realidad con la generación de la orden de trabajo, donde están todos los requerimientos claros que solicitó el cliente, por lo cual, esta solicitud debe ser medida con un indicador que demuestre el cumplimiento de lo solicitado, lo

cual llevará a validar esos requerimientos, además de concretar la “solución a la medida”. Por otro lado no se puede dejar de medir esto desde el área comercial, porque está presente el hecho de cumplir con el objetivo de aumentar los ingresos por ventas, pues es importante saber si se cumple con las expectativas de ventas, comparando el momento económico presente con el mismo período del año anterior, ya que las ventas son muy estacionales, observándose periodos de baja y alta. También es importante medir el aumento de los ingresos generados por los clientes, ya sea por la elección de un servicio o evento mayor o porque se han sumado otros tipos de servicios cumpliendo con la rentabilización argumentada en el **modelo de negocio**. Es importante también medir la eficacia de las ventas versus las cotizaciones realizadas, esto quiere decir que mientras más cotizaciones se concreten, más ingresos se deberían generar.

A continuación se detallará el tablero de control de la gerencia comercial involucrando lo antes comentado.

Tabla N°13 **Tablero de Control Gerencia Comercial**

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
OUTPUT	Requerimientos de Soluciones a la Medida en ordenes de trabajo	cantidad de requerimiento cumplidos / total de requerimientos Solicitados	95%	Evaluación por cada cliente	Diseñar encuestas de satisfacción al cliente para medir el cumplimiento de los requerimientos solicitados en la venta
	Aumentar Ingresos por Ventas	$(\text{Ingresos x Ventas} - \text{Ingresos x Ventas año anterior} / \text{Ingresos x Ventas año anterior}) * 100$	incrementar 15%	Mensual	Diseñar estadísticas de ventas comparativas por estacionalidad de ventas
		$(\text{Ingresos Ventas Clientes Existentes} - \text{Ingresos Ventas Clientes Existentes año anterior} / \text{Ingresos x Ventas Clientes Existentes año anterior}) * 100$	20% de ventas de los ingresos nuevos de clientes existentes	Mensual	Desarrollar o adquirir programas estadísticos para medir cuanto de los nuevos ingresos corresponde a clientes existentes y que optan por otro servicio distinto
		Nº de Ventas / Nº de cotizaciones	80%	Mensual	Desarrollar y diseñar estadísticas de ventas que incluyan las cotizaciones no aceptadas mejorando efectividad de oferta

PROCESOS	Mejorar Gestión Comercial	Cantidad de items realizados / Total de Items requeridos	90% cumplimiento	Evaluación por cada cliente	Desarrollar check list con la finalidad de verificar si se realizó la reserva como corresponde incluyendo la orden de trabajo
	Diseñar Propuestas de Servicios y Cotizaciones Apropriadas	Encuesta de satisfacción del cliente si fue acorde a lo esperado	obtener calificación promedio 6,5 entre 1 a 7 escala de likert	Por cada cliente o potencial cliente	Desarrollar check list con la finalidad de verificar la atención al servicio de clientes
INPUT	Mejorar las Competencias Capital Humano	porcentaje de competencias logradas de acuerdo a evaluaciones de atención al cliente	90% de las competencias aplicadas en la capacitación	revisiones mensuales del desarrollo de las competencias de los trabajadores de servicio al cliente	Desarrollar planificación de capacitación para mejorar las competencias del equipo de ventas

### 3.3.2. Tablero de Control de la Gerencia de Operaciones.

En este tablero de control es importante medir todos los objetivos obtenidos en el tablero de gestión, ya que cada uno aportará en el proceso para dar soluciones a la medida en la ejecución por parte de la Gerencia de Operaciones. Para esto analizaremos el por qué es necesario incluirlos.

En **primer** lugar respecto de los input es necesario medir los dos objetivos, el más importante es el que corresponde al requerimiento de “solución a la medida”, que proviene del área comercial, realizando un cruzamiento de información, cuidando que esta sea correcta y factible de comprobar, pues si la información no es buena y no viene bien especificada no se puede proceder a ejecutar dicha orden, una vez aceptada y analizada la orden de trabajo se procederá a montar los salones con todas las especificaciones técnicas solicitadas, lo que significa contar con espacios físicos y

logística en general con la finalidad de habilitar la infraestructura, para lo cual se medirá con un informe de check list.

En **segundo** lugar, los procesos están precedidos de cuatro indicadores, el primero dice relación con controlar y monitorear el protocolo de recibimiento de los clientes con el objetivo de otorgar una recepción eficaz por parte del anfitrión; los otros tres corresponden al desarrollo de un trabajo tipo check list para vigilar si en la ejecución misma se están llevando a cabo los servicios de logística de audiovisual, adecuada preparación de los salones y correcto funcionamiento del servicio de alimentación, lo cual está definido en el tablero de gestión. Cabe señalar, que es importante que estos procesos se controlen bien, además de aceptar cualquier nueva solicitud especial de los clientes, ya que la relación in situ de la ejecución de este proceso es lo que permitirá concretar la llamada “solución a la medida”, habiendo incorporado también un atributo de atención cálida que se relaciona con los servicios prestados, situación que se revisará con encuestas de satisfacción al cliente.

En **tercer** lugar se trata finalmente de evaluar la **Solución a la Medida**, del tablero de la gerencia de operaciones, ya que si se logra cumplir con los requerimientos de los clientes y si además le agregamos cumplir sus expectativas, significaría que los procesos se están logrando a cabalidad y para ello es muy importante considerar el factor humano en cuanto a la proactividad, es decir, el compromiso en relación al servicio que entrega la organización.

A continuación el tablero de Control de esta gerencia:

Tabla N° 14 Tablero de Control Gerencia de Operaciones.

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
OUTPUT	Dar Soluciones a la Medida	cantidad de requerimiento cumplidos / total de requerimientos planificados	95% cumplimiento	evaluación por cada cliente	Diseñar encuestas de satisfacción al cliente para medir el cumplimiento de los requerimientos solicitados y la atención entregada
PROCESOS	Optimizar Servicios de Logística de Audiovisual	informe de cumplimiento de lo requerido y funcionamiento perfecto	90% de lo planificado	diaria	Desarrollar check list de tareas planificadas durante los eventos
	Optimizar Servicios de Logística de Salón	informe de cumplimiento del montaje de los salones de acuerdo a las pautas establecidas	95% de lo planificado	diaria	Desarrollar check list para velar por el cumplimiento de la ejecución requerida para cada salón
	Optimizar Servicios de Logísticas de Alimentación	Informe de check list por supervisor del área	cumplimiento de 100% de los horarios de los servicios de alimentación	diaria	Desarrollar check list con la finalidad de verificar cumplimiento de los servicios de alimentación en los horarios establecidos por eventos.
	Recepción Eficaz del Anfitrión	informe de cumplimiento de protocolos establecidos para la recepción de cada cliente	95% de los servicios efectivamente bien coordinados	diaria	Desarrollar protocolos y procedimientos de ejecución de recibimiento de los clientes
INPUT	Habilitar Infraestructura	Informe de Chek List, para cada área	100% de lo planificado	diaria	Desarrollar check list con la finalidad de verificar que todo los salones estén logísticamente montados por eventos.
	Requerimientos de Soluciones a la Medida en ordenes de trabajo	cantidad de requerimientos solicitados / total de requerimientos factibles para ejecución	95% O.T. correcta	evaluación por cada cliente	Desarrollar y diseñar check list para medir la factibilidad de cumplimiento de los requerimientos solicitados en la venta para su ejecución

Fuente: Elaboración Propia



### 3.4 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.

La motivación laboral se ha transformado en una técnica primordial en las organizaciones, ya que mantiene a los trabajadores o “colaboradores” como se define en forma tal en “Rosa Agustina”, con alto nivel de estimulación y con potencialidad de desarrollo en cuanto actitudes positivas, las cuales hacen posible mejorar el desempeño en sus funciones en el lugar de trabajo al ser correctamente motivados, lo cual permitiría prevenir o anticipar el comportamiento de cada individuo con la probabilidad de obtener mejores resultados y de esta manera también obtener para los colaboradores una alta probabilidad de una mejor calidad de vida laboral. Por lo tanto, se requiere que la UEN implemente actividades que fomenten el mejoramiento de la eficacia y a la vez el reconocimiento por logros, esfuerzos, cumplimiento de metas y capacitaciones que impliquen desarrollos profesionales, los cuales se transforman en factores que implican una alta concentración de situaciones motivacionales. Esto se da comúnmente en el contexto de dos tipos de motivaciones, **extrínsecas e intrínsecas**, la primera se explica por aquellos factores que no dependen del individuo, generalmente se expresa como consecuencia del beneficio que le reportará la ejecución de una tarea encomendada, la que puede reportar beneficios o recompensas en un determinado trabajo; esto nos permite comprender como actúan y que buscan los sistemas de control, transformándose en un mecanismo que provoca el alineamiento organizacional a través de los esquemas de incentivos, lo cual será tratado en este acápite, donde cada individuo maneja sus motivaciones intrínsecas referidas a la satisfacción personal que le reporta tanto el beneficio económico, como la propia autorrealización. Las motivaciones más comunes y particulares que podremos encontrar en las organizaciones para mantener al personal motivado y competitivo son las siguientes:

- ✓ Buena valoración económica o sueldo.
- ✓ Incentivos y premios.
- ✓ Mejora en las condiciones de trabajo.
- ✓ Formación y desarrollo profesional.

- ✓ Integración y adecuación al trabajo.

Con lo antes expuesto se puede concluir que es posible conciliar los aspectos laborales y personales de cada uno de los trabajadores, además de lograr mejores resultados para la UEN.

### **3.5 Esquemas de Incentivos.**

Los esquemas de incentivos dependen de cada institución y abarcan los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, tienen como objetivo esencial, motivar económicamente al trabajador para que este continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa. También los podríamos definir como una manera de compensar la remuneración de los trabajadores por las funciones que desempeñan, esto se da por lo general como una manera para que los equipos o unidades de trabajo estén alineados con los objetivos y metas dispuestas por la organización, y así la administración pueda asegurarse de cumplir con las metas propuestas, a esto le sumamos que podría ser táctico o estratégico, si es estratégico debería tener relación directa con la propuesta de valor de la empresa, de lo contrario cualquier otro esquema de incentivo debería ser táctico. Los esquemas de incentivos propuestos que se desarrollarán a continuación son de tipo motivacional extrínsecos para las gerencias comerciales y de operaciones, pensando en el encargado de cada unidad, o sea para los gerentes de cada área.

#### **3.5.1 Esquema de Incentivos Gerencia Comercial.**

Este esquema de incentivos se basa netamente en el tablero de Control de la misma gerencia, lo cual nos permitirá analizar los objetivos que se usarán y entregar una razón que justifique el por qué son estos considerados claves para recompensar al responsable de esta gerencia.

A continuación se presenta el esquema de incentivos para esta gerencia en la tabla nº15.

Tabla N°15 Esquema de incentivos Gerencia Comercial

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
Ouput	Requerimientos de Soluciones a la Medida en ordenes de trabajo	cantidad de requerimiento cumplidos / total de requerimientos Solicitados	95%	90%	20%	Bono Equivalente a 1 Remuneraciones
	Aumentar Ingresos por Ventas	( ingresos x Ventas - Ingresos x Ventas año anterior / Ingresos x Ventas año anterior)*100	incrementar 15%	85%	15%	
		( ingresos Ventas Clientes Existentes - Ingresos Ventas Clientes Existentes año anterior / Ingresos x Ventas Clientes Existentes año anterior)*100	20% de ventas de los ingresos nuevos de clientes existentes	80%	15%	
		Nº de Ventas / Nº de cotizaciones	80%	80%	10%	
Procesos	Mejorar Gestión Comercial	Cantidad de items realizados / Total de Items requeridos	90% cumplimiento	80%	20%	
	Diseñar Propuestas de Servicios y Cotizaciones Apropriadadas	Encuesta de satisfacción del cliente si fue acorde a lo esperado	obtener calificación promedio 6,5 entre 1 a 7 escala de likert	nota 6,0	10%	
Recursos	Mejorar las Competencias Capital Humano	porcentaje de competencias logradas de acuerdo a evaluaciones de atención al cliente	90% de las competencias aplicadas en la capacitación	80%	10%	
<b>Total</b>					100%	

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al input relacionado con **mejorar las competencias del capital humano** se puede decir que siempre es importante tener vendedores técnicamente capacitados y evaluar las competencias profesionales que deben poseer, considerando que tienen la responsabilidad de vender y presentar los productos con los cuales trabaja la empresa, lo que se califica con porcentaje de incidencia del 10%, para lo cual se debe cumplir con un 90% de la meta propuesta.

De acuerdo a los procesos de la venta es primordial saber **diseñar las propuestas y cotizaciones apropiadas** según lo que el cliente necesita, además es necesario que exista una buena interpretación de lo requerido, lo cual será crucial para el cierre de la venta, al igual que la **gestión comercial**, ya que una vez que se ha concretado el cierre solo falta realizar eficientemente la reserva, para no provocar trastornos en la ejecución. Respecto al porcentaje de incidencia en la gestión comercial, en la reserva es de un 15% y de un 30% para la ejecución, sin dejar de lado el cumplimiento mínimo de metas que obtiene nota 6,0 en la calificación de encuestas por el cliente en las cotizaciones y con 80% de incidencia en la gestión comercial, y por último, el hecho de que en el output se puedan obtener los **requerimientos de soluciones a la medida** en las órdenes de trabajo, esto es equivalente a materializar todo el proceso de ventas, lo que se llega a transformar en el input de la gerencia de operaciones, para lo cual debe ser eficiente, precisa, concreta, entendible. El porcentaje de incidencia en la gestión comercial es de 45%. Sin embargo, es clave el hecho de medir la capacidad de cumplir con **aumentar los ingresos por ventas**, ya que si no se logran concretar las metas propuestas, es probable que no se logre una mayor rentabilidad de acuerdo a nuevos ingresos, para manejar esto existen tres indicadores. Primero, medir los ingresos de ventas actuales comparables con los de la misma fecha del año anterior, con la finalidad de ver si aumentaron los ingresos, ya que las ventas son estacionarias, en esto el porcentaje mínimo de cumplimiento es un 85% y el porcentaje de incidencia es del 15% en el esquema de incentivo. Segundo, el indicador que se refiere a los ingresos por clientes existentes y por los nuevos ingresos generados por estos, demuestra que el porcentaje mínimo de cumplimiento es del 80% y el porcentaje de incidencia en el esquema de incentivo es del 15%. Y tercero y último, se debe mejorar la eficacia de las ventas por las cotizaciones recibidas donde el cumplimiento mínimo es de un 80% y el porcentaje de incidencia en el esquema de incentivos es del 10%.

Cabe señalar, que la meta de cumplimiento en general de este **esquema de incentivo** es de un **90%**, el cual sólo no puede cumplir el de menos incidencia, que es mejorar el capital humano, todos los otros detallados en el esquema se hacen claves en el cumplimiento de metas para entregar este incentivo. Este esquema de incentivo se

analizará trimestralmente con el fin de recompensar al gerente de área con un sueldo de una remuneración mensual, una vez al año.

### 3.5.2 Esquema de Incentivos para la Gerencia de Operaciones.

Este esquema de incentivos se basa netamente en el tablero de gestión de la misma gerencia, esto nos lleva a analizar cual de los objetivos son los que usaremos y cuales son claves para recompensar al responsable de esta gerencia.

A continuación se presenta el esquema de incentivos para esta gerencia en la tabla n°16.

Tabla N°16 Esquema de incentivo Gerencia de Operaciones

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
OUTPUT	Dar Soluciones a la Medida	cantidad de requerimiento cumplidos / total de requerimientos planificados	95% cumplimiento	evaluación por cada cliente	Diseñar encuestas de satisfacción al cliente para medir el cumplimiento de los requerimientos solicitados y la atención entregada
PROCESOS	Optimizar Servicios de Logística de Audiovisual	informe de cumplimiento de lo requerido y funcionamiento perfecto	90% de lo planificado	diaria	Desarrollar check list de tareas planificadas durante los eventos
	Optimizar Servicios de Logística de Salón	informe de cumplimiento del montaje de los salones de acuerdo a las pautas establecidas	95% de lo planificado	diaria	Desarrollar check list para velar por el cumplimiento de la ejecución requerida para cada salón
	Optimizar Servicios de Logísticas de Alimentación	Informe de check list por supervisor del área	cumplimiento de 100% de los horarios de los servicios de alimentación	diaria	Desarrollar check list con la finalidad de verificar cumplimiento de los servicios de alimentación en los horarios establecidos por eventos.
	Recepción Eficaz del Anfitrión	informe de cumplimiento de protocolos establecidos para la recepción de cada cliente	95% de los servicios efectivamente bien coordinados	diaria	Desarrollar protocolos y procedimientos de ejecución de recibimiento de los clientes
INPUT	Habilitar Infraestructura	Informe de Chek List, para cada área	100% de lo planificado	diaria	Desarrollar check list con la finalidad de verificar que todo los salones estén logísticamente montados por eventos.
	Requerimientos de Soluciones a la Medida en ordenes de trabajo	cantidad de requerimientos solicitados / total de requerimientos factibles para ejecución	95% O.T. correcta	evaluación por cada cliente	Desarrollar y diseñar check list para medir la factibilidad de cumplimiento de los requerimientos solicitados en la venta para su ejecución

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los input de este esquema, nos muestran la importancia de **eficacia en la ejecución de la orden de trabajo**, ya que esta es vital para empezar a desarrollar el trabajo y ejecución de los servicios del área, por lo tanto al controlar y exigir que la orden de trabajo sea eficiente y no permitir errores, se provocará un control cruzado con el área comercial, con una incidencia del 20% en el esquema y en el cumplimiento de metas de un 90%. Respecto al hecho de **habilitar Infraestructura**, es una variable muy importante como recurso, por el hecho de que entrega la capacidad de incentivar la gestión, ya que los recursos deben estar siempre disponibles para su ejecución, lo ideal es implementar el montaje en forma previa a la misma ejecución, por lo tanto es clave operar sobre este punto, si esta implementación falla no se podrá entregar en forma eficiente el servicio a los clientes, la incidencia es del 20% en el esquema y el cumplimiento de meta de un 90%, no alcanzando el 100% porque en muchas oportunidades el cliente cambia de acuerdo a lo programado horas antes e inclusive minutos antes de efectuar un montaje.

Los procesos que son más relevantes de acuerdo a la ejecución misma de los servicios in situ y en forma permanente son las actividades de **logísticas**, efectuadas tanto en el área **audiovisual como de alimentación**, estas no se pueden descuidar, considerando que el factor audiovisual genera constante relación con el cliente durante el servicio, como proyecciones visuales, soporte via streaming etc.; por otro lado los servicios de alimentación evidentemente son esenciales y deben cumplirse eficientemente y sin ningún tipo de alteraciones, y en los horarios que los clientes ha dispuesto, aunque sus actividades sufran una prolongación razonable, el cumplimiento mínimo de metas debe ser diario, de 90% audiovisual y 95% de alimentación, el porcentaje de incidencia es de 10% de ambos en el esquema de incentivos.

El output, **dar “soluciones a la medida”**, corresponde a la concreción del servicio y el resultado de este, para lo cual es extremadamente importante, haber cumplido todos los requerimientos planificados, lo cual generará las condiciones seguras de éxito y garantizará la fidelidad del cliente, generando ingresos nuevos en el futuro de la UEN. El porcentaje de cumplimiento mínimo es de un 90%, y obedece a que el cliente requiere servicios adicionales, no obstante debiera ser el 100%, si estos

no existiesen. Respecto del porcentaje de incidencia de este esquema es del 40%, y es muy importante poder cumplirlo pues involucra exigir que todos los otros objetivos se cumplan.

La meta de cumplimiento en general en este **esquema de incentivo** es de un **90%**, el cual solamente no puede cumplir uno de los dos objetivos de procesos que presentan menos incidencias, y es el que corresponde al de servicios de logística de audiovisual o de alimentación detallados en el esquema, por lo tanto los otros objetivos se transforman en claves en el cumplimiento de metas para entregar este incentivo. Este esquema se analizará trimestralmente con el fin de recompensar al gerente de área con un sueldo de una remuneración.

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

Con respecto a la UEN y Rosa Agustina como organización, debemos señalar que sólo existen esquemas de incentivos formal en el área comercial, específicamente en el equipo de ventas, no considerando otros factores que midan la eficiencia y eficacia en los procesos de la venta. Y, en referencia a las demás unidades de la organización, salvo negociaciones personales y labores determinadas por algunos eventos en particular, tampoco existe un plan de desarrollo de incentivos, aunque puedan ocasionalmente entregarse bonos por desempeños excepcionales.

Dado lo antes expuesto se puede concluir que no hay desarrollo de esquemas de incentivos formal en la UEN, lo cual no significa que los colaboradores no se encuentren motivados, ya que al existir bonos en base a carga de trabajo y desempeños individuales logra en algún grado recompensar el esfuerzo y mantener alineados a estos a la organización, es por ello que se hace importante el desarrollo de los esquemas de incentivos propuestos, porque estos al ser parte del sistema de control se logrará alinear a la UEN con las metas y objetivos propuestos para lograr un desempeño específico.

## Conclusiones.

Al finalizar este proyecto de grado podemos concluir que se ha cumplido con el objetivo general, que es haber propuesto y generado un sistema de control de gestión para la UEN del “Centro de Conferencias” de Rosa Agustina, lo cual significó un gran desafío personal en cuanto a su elaboración y el llevarlo a buen término.

También poder aportar en este trabajo al diseño de la formulación, desarrollo y alineamiento de la estrategia, los cuales se aprecian a través de los objetivos específicos que se plantearon en el primer acápite de este trabajo.

Los objetivos específicos propuestos se lograron, y se concluyen de la siguiente forma:

- ✓ Con respecto de la formulación estratégica, fue importante definir las declaraciones estratégicas (misión, visión, valores) acordes para la UEN, ya que estas sólo existían a nivel organizacional, con ello se logra generar las bases de este trabajo y entregar una visión estratégica acorde al nivel de la empresa. Se desarrolló el análisis externo e interno, con las limitaciones de información existentes en el mercado, lo cual no impidió llevarlo a cabo, al tener herramientas que facilitaron su comprensión y poder determinar las amenazas y oportunidades que afectan al corto y mediano plazo a la UEN, como también las fortalezas y debilidades que se deben gestionar o trabajar para fortalecer y hacer más robusta a la unidad para hacerle frente a lo concluído. Esto derivó en la realización de la estrategia y la propuesta de valor, basada en tres atributos que se podrían identificar y percibir al conocer la organización, los cuales son “all Inclusive”, “Soluciones a la Medida” y “Atención Cálida” que sustentan el sistema de control de gestión propuesto.
- ✓ En el desarrollo de la estrategia fue necesario conocer como es la UEN y como esta interactúa en forma interna y externa, para esto se analizó el modelo de negocio, el cual sirvió para visualizar como realmente se rentabiliza el negocio, dónde ser eficientes en el manejo de los costos y como agregar valor a los clientes. Se usó la herramienta de administración “Canvas” para realizarlo.



Se identificaron objetivos estratégicos plasmados y trazados en el diseño y elaboración del mapa estratégico de la UEN, el que detalla la estrategia en cuatro perspectivas; financieras, clientes, procesos y recursos, concatenadas en la relación causa-efecto que guardan relación con los ejes estratégicos que contienen los atributos de la propuesta de valor mencionados.

Lo anterior sirvió de base para lograr desarrollar el cuadro de mando integral, que nos sirve para la medición de aquellos objetivos estratégicos.

- ✓ Se desarrolló un análisis de la estructura organizacional, con el fin de diseñar y establecer cómo lograr el alineamiento organizacional, a través de los responsables de las gerencias y unidades de procesos en común, para luego, en forma más específica evaluarlos en tableros de control, además de orientar y coordinar los esfuerzos de los trabajadores motivados a través de los esquemas de incentivos con el fin de cerrar el ciclo de esta propuesta de tesis, resultando esta última etapa la más compleja, ya que se hace necesario ver como se lleva la ejecución y relación de los procesos de las áreas asociando al atributo de la propuesta de valor “solución a la medida”, tomando en consideración la asociación y la correlación entre las gerencias comerciales y de operaciones bajo el mismo atributo.

Asimismo podemos aseverar que del modelo propuesto de sistemas de control de gestión, La UEN al poseer la característica de la modalidad all inclusive, no es replicable 100%, ya que esto provoca sinergias que los demás centros de conferencias no poseen y permiten que El Centro de Conferencias “Rosa Agustina” sea especial, sin embargo cuando se profundiza en el análisis de los procesos que intervienen en su ejecución correspondientes a los tablero de gestión y de control, podemos encontrar que estos pueden servir de ejemplo para otros centros de conferencias, por la naturaleza misma de estos procesos, los objetivos, iniciativas e indicadores establecidos podrían ser considerados replicables y de ejemplos para otras organizaciones dedicadas al rubro.

Uno de los anhelos e intenciones de esta propuesta de tesis, es que se logre

implementar este sistema de control de gestión a mediano plazo, para ello debería establecerse una planificación clara y expedita del proyecto para su desarrollo final, lo que implicaría crear un presupuesto junto al personal correspondiente, lo cual sería necesario formar un departamento de control de gestión, incluyendo la implementación nueva de sistemas o softwares, también determinar las responsabilidades y supervisión de estos, y analizar a la vez lógicamente, cual sería el costo de la inversión al llevarlo a cabo, sin dejar de lado el factor tiempo y cuanto sería el costo mensual de mantenerlo.

Finalmente al cumplir el propósito de implementarlo provocaría un cambio importante en la estructura formal de la organización y probablemente también fortalecería la cultura Rosa Agustina, además daría pie para extender el sistema de control de gestión a la otra unidad de negocio, logrando así planificar estratégicamente toda la organización en forma en completa.

FIN.

## **Bibliografía**

- ✓ Cancino Christian, 2012. Matriz de Análisis Foda Cuantitativo Documento Docente. Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información Universidad de Chile.
- ✓ Clark, O. y. (2010). Tu Modelo de Negocio: Deusto S.A. Ediciones.
- ✓ Francés, Antonio, 2006. Estrategia y Planes para la Empresa: con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación, primera edición, México.
- ✓ Kaplan y Norton, 2012. The Execution Premium. Temas Grupo Editorial, primera edición, Buenos Aires.
- ✓ Nils-Goran, O. M. y. (2000). Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- ✓ Niven Paul, 2002. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- ✓ Porter Michael, 1985. Ventaja Competitiva. Alay Ediciones, España.
- ✓ Thompson y Strickland, 2012. Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill Interamericana, cuarta edición, México.

## **Otras Fuentes Consultadas.**

- ✓ Anthony, G. (2009). Sistemas de Control de Gestión. México: McGraw-Hill.
- ✓ Govindarajan, R. N. (s.f.). Sistemas de Control de Gestión. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Judge, R. y. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- ✓ Lee, N. G. (2008). Employee Motivation.
- ✓ Sitio Web INE (<http://www.ine.cl>)
- ✓ Sitio Web Pascual Parada Torrealba Análisis PESTEL, Planificación Estratégica. (<http://www.pascualparada.com>)
- ✓ Sitio Web Rosa Agustina (<http://www.rosaagustina.cl>)