

UNIVERSIDAD CATOLICA DE LA SANTISIMA CONCEPCION

Facultad de Ingeniería

Ingeniería Civil Industrial



**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y DISEÑO DEL CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA RUTAS PATAGÓNICAS.**

LEONARDO URBANO QUIHUATA MAMANI

**INFORME DE PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

Profesor Guía: Dr. Alba Martínez Ruiz

Profesor informante: Sr. Gonzalo Bordagaray

Concepción, Agosto del 2016

RESUMEN

El presente proyecto de título propone lineamientos estratégicos y el diseño de un Cuadro de Mando Integral para Rutas Patagónica, agencia de publicidad digital del señor Christian Schaefer Alarcón, Magister en Comunicación Estratégica. La propuesta principal de valor de Rutas Patagónicas consiste en ofrecer servicios de publicidad digital, diseño de campañas publicitarias y páginas web para empresas que pertenecen al sector del turismo, comercio al por menor, servicios sociales y de entretenimiento.

Los lineamientos estratégicos y el diseño de un Cuadro de Mando Integral, herramienta desarrollada por Kaplan y Norton en 1992, se elaboraron debido a la necesidad de formalizar la planificación estratégica de Rutas Patagónicas, la cual permite enfrentar los cambios del entorno que afectan a los negocios electrónico para luego incentivar el desarrollo de planes operacionales, así proteger a Rutas Patagónicas contra ajustes drásticos en el futuro. Además Rutas Patagónicas requiere controlar la estrategia, así se propone diseñar un Cuadro de Mando Integral que permita determinar las medidas de rendimiento más relevante para orientar las actividades de Rutas Patagónicas hacia la consecución de la visión.

El desarrollo del proyecto comienza con el análisis externo e interno de la empresa para luego formalizar los lineamientos estratégicos a nivel corporativo, enseguida se definen los objetivos estratégicos que permitan dirigir la estrategia hacia la consecución de la visión de Rutas Patagónicas y finalmente construir indicadores y metas para medir los objetivos. Por lo tanto, los resultados son proponer lineamiento estratégico, elaborar un mapa estratégico y definir un Cuadro de Mando Integral. Sin embargo el proyecto no contempla la etapa de implementación del Cuadro de Mando Integral.

En conclusión el proyecto para Rutas Patagónicas tiene como propósito entregar una planificación estratégica y una herramienta para el control de la estrategia de Rutas Patagónicas, lo que permitirá al director tomar mejores decisiones para lograr la visión en el largo plazo de Rutas Patagónicas.

ABSTRACT

The present project title proposed strategic guidelines and design of a Balanced Scorecard for Rutas Patagonicas, digital advertising agency Mr. Christian Schaefer Alarcon, Magister in Strategic Communication. The main proposal of value of Rutas Patagonicas consists in offering services on its website for digital advertising. It also offers traditional advertising and web page design for businesses in markets aimed at consumers who belong to the Patagonia of Chile.

The strategic guidelines and the design of a Balanced Scorecard, a tool developed by Kaplan and Norton in 1992, developed due to the need to formalize the strategic planning of Rutas Patagonicas, which allows you to face changes in the environment that affect the electronic business to then encourage the development of operational plans and protect Rutas Patagonicas against drastic adjustments in the future. In addition Rutas Patagonicas requires control the strategy, and we propose to design a Balanced Scorecard to determine the most relevant performance measures to guide the activities of Rutas Patagonicas toward the achievement of the vision.

The development of the project begins with the external and internal analysis of the company and then to formalize the strategic guidelines at corporate level, then defines the strategic objectives that allow to direct the strategy toward the achievement of the vision of Rutas Patagonicas and finally to build indicators and targets for measuring the objectives. Therefore, the results are proposing strategic guideline, develop a strategic map and define a Balanced Scorecard. However the project doesn't contemplate the implementation stage of the Balanced Scorecard.

In conclusion, the Project for Rutas Patagonicas has as purpose to deliver a strategic planning and a tool for the control of the strategy of Rutas Patagonicas, which will allow the manager to make better decisions to achieve the vision in the long term of Rutas Patagonicas.

DEDICATORIO Y AGREDECIMIENTOS

Dedicado a Dios, mis padres Leonel y Eulogia, mi esposa Mariela, a mis hermanos Iván, Erick y Priscilla y a mis queridos pastores Luis y Ana. Gracias por su apoyo incondicional y su amor inmensurable, sin ustedes no habría sido posible.

Agradecido de mis profesores y profesionales que conforman está hermosa facultad, especialmente por mi profesora Alba Martínez quien contribuyo en mi formación académica y ética. Gracias por su paciencia y compromiso.

Agradecido del departamento de relaciones institucionales de la universidad por su apoyo incondicional en mi intercambio académico en España.

Finalmente agradezco a Christian Schaefer por su colaboración, paciencia y confianza en el proyecto.

ÍNDICE

Capítulo 1 Introducción.....	1
1.1 Presentación del proyecto	1
1.2 Objetivo general.....	2
1.3 Objetivos específicos.....	2
1.4 Justificación del problema	2
1.5 Delimitación del problema	5
1.6 Metodología.....	5
Capítulo 2 Marco Teórico	13
2.1 Planificación estratégica y el control de gestión.....	13
2.2 Cuadro de mando integral.....	17
2.3 El cuadro de mando integral para Rutas Patagónicas	23
Capítulo 3 Situación Actual de Rutas Patagónicas	27
3.1 Descripción de la empresa	27
3.2 Planificación estratégica	33
3.2.1 Análisis PESTAL	33
3.2.2 Análisis industrial.....	35
3.2.3 Análisis interno	36
3.2.4 Estrategia y metas	36
Capítulo 4 Propuesta de la Planificación Estratégica para Rutas Patagónicas.	38
4.1 Análisis estratégico	38
4.2 Análisis externo.....	39

4.2.1	Análisis PESTAL	40
4.2.2	Análisis de factores externo de la Patagonia	61
4.2.3	Análisis de la industria publicitaria	76
4.2.4	Matriz de evaluación de factores externos	80
4.3	Análisis interno	82
4.3.1	Cadena de valor	83
4.3.2	Matriz de evaluación de factores internos	87
4.4	Etapas de adecuación para generar estrategias alternativas	88
4.4.1	Matriz de FODA	88
4.4.2	Matriz Interna-Externa	89
4.4.3	Matriz Estrategia Principal.....	91
4.5	Etapas de decisión	93
Capítulo 5 Diseño del Cuadro de Mando Integral		95
5.1	Desarrollo y Construcción del Mapa Estratégico	96
5.1.1	Temas estratégicos	96
5.1.2	Objetivos estratégicos concordantes a los lineamientos estratégicos.....	98
5.1.3	Mapa Estratégico para Rutas Patagónicas.....	99
5.2	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para Rutas Patagónicas.....	105
5.2.1	Elaboración de los indicadores de gestión	105
5.2.2	Fijación de metas para los indicadores de Rutas Patagónicas.....	109
Capítulo 6 Recomendaciones y Conclusiones.....		110
6.1	Conclusiones.....	110
6.2	Recomendaciones.....	111

Bibliografía	112
Anexos	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de estrategias alternativas	16
Figura 2: Imagen del contenido digital de las Rutas	28
Figura 3: Imagen del servicio de publicidad en la página.....	28
Figura 4: Imagen del servicio de diseño web.....	29
Figura 5: Como funciona el sistema de ingreso dobleclick	31
Figura 6: Organigrama de Rutas Patagónicas	32
Figura 7: Inversión publicitaria histórica (millones de pesos)	79
Figura 8: Inversión publicitaria histórica (millones de pesos)	62
Figura 9: Inversión publicitaria histórica (millones de pesos)	64
Figura 10: Llegadas de turistas y variación porcentual.....	48
Figura 11 : Exportaciones 2014 (millones de dólares)	49
Figura 12: Perfil del turista	50
Figura 13: Perfil del turista	51
Figura 14: Perfil del turista	51
Figura 15: Perfil del turista	52
Figura 16: Actividades de los turistas	53
Figura 17: Principales actividades culturales	53
Figura 18: Destinos más frecuentes	54
Figura 19: Perfil del turista	55
Figura 20: Nivel de emisión de MP 2,5 por región y su causa	67

Figura 21: Nivel de emisión de dióxido de nitrógeno.....	68
Figura 22: Nivel de emisión de dióxido de azufre	69
Figura 23: Manejo de residuos en Chile	70
Figura 24: Superficie de áreas verdes con mantenimiento municipal por habitante.....	71
Figura 25: Número de incendios y superficie afectada en la temporada 2011-2012.....	72
Figura 26: Toneladas de contaminantes en el agua en el año 2011	73
Figura 27: Número de sitios con potencial presencia de contaminante por región	74
Figura 28: Índice de radiación ultravioleta	75
Figura 29: Modelo de cadena de valor para Rutas Patagónicas.....	83
Figura 30: Descripción de las celdas de la matriz interno - externa	90
Figura 31: Posición de Rutas Patagónicas según la matriz interna - externa.....	91
Figura 32: Estrategias según la matriz interna - externa.....	91
Figura 33: Posición estratégica de Rutas Patagónicas	92
Figura 34: Mapa Estratégico de Rutas Patagónicas	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de crecimiento económico de Chile	42
Tabla 2: Contribución al PIB de cada actividad económica	44
Tabla 3: Indicadores de crecimiento económico.....	46
Tabla 4: Contribución de la Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo al número de empresas, ventas y trabajadores del país.....	63
Tabla 5: Contribución de la Región de Magallanes al número de empresas, ventas y trabajadores del país.....	65
Tabla 6: Grupos de oportunidades y amenazas.....	81
Tabla 7: Grupos de oportunidades y amenazas.....	87
Tabla 8: Estrategias de Rutas Patagónicas	89
Tabla 9: Estrategias seleccionadas según la MCPE	94
Tabla 10: Factores claves de éxito para Rutas Patagónicas	97
Tabla 11: Temas estratégicos	98
Tabla 12: Objetivos estratégicos para Rutas Patagónicas	99
Tabla 13: Descripción de los objetivos estratégicos financieros	102
Tabla 14: Descripción de los objetivos estratégicos de clientes	103
Tabla 15: Descripción de los objetivos estratégicos de procesos internos.....	104
Tabla 16: Descripción de los objetivos estratégicos de crecimiento y aprendizaje	105
Tabla 17: Indicadores de gestión.....	107
Tabla 18: Indicadores de gestión.....	108

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ranking de agencias chilenas de publicidad	115
Anexo 2: Agencias de publicidad en Chile según IAB.....	116
Anexo 3: Agencias de publicidad en Chile según IAB.....	117
Anexo 4: Agencias de publicidad en Chile según IAB.....	118
Anexo 5: Agencias de publicidad en Chile según IAB.....	119
Anexo 6: Agencias de publicidad en Chile según IAB.....	120
Anexo 7: Agencias de publicidad en Chile según IAB.....	121
Anexo 8: Evaluación de factores externos	122
Anexo 9: Evaluación de factores internos.....	123
Anexo 10: Estrategias FO de la matriz FODA	124
Anexo 11: Estrategias DO de la matriz FODA.....	125
Anexo 12: Estrategias FA de la matriz FODA	126
Anexo 13: Estrategias DA de la matriz FODA.....	127
Anexo 14: Cuadrantes de la matriz de la estrategia principal.....	128
Anexo 15; Evaluación de la estrategia de aumentar el número de servicios	129
Anexo 16: Evaluación de la estrategia de aumentar el número de servicios	130
Anexo 17: Evaluación de establecer políticas y procedimientos departamentales	131
Anexo 18: Evaluación de establecer políticas y procedimientos departamentales	132
Anexo 19: Evaluación de cambio de imagen de la agencia	133
Anexo 20: Evaluación de cambio de imagen de la agencia	134

Anexo 21: Evaluación de la inclusión de nuevos talentos	135
Anexo 22: Evaluación de cambio de imagen de la agencia	136
Anexo 23: Evaluación de implementar un sistema de gestión empresarial	137
Anexo 24: Evaluación de cambio de imagen de la agencia	138
Anexo 25: Evaluación de Mejorar el servicio postventa	139
Anexo 26: Evaluación de mejorar el servicio postventa.....	140
Anexo 27: Evaluación de desarrollar el departamento de investigación de mercado.....	141
Anexo 28: Evaluación de desarrollar el departamento de investigación de mercado.....	142
Anexo 29: Evaluación de favorecer la integración del equipo de trabajo y clientes	143
Anexo 30: Evaluación de favorecer la integración del equipo de trabajo y clientes	144
Anexo 31: Evaluación de ganar control sobre los competidores	145
Anexo 32: Evaluación de ganar control sobre los competidores	146
Anexo 33: Evaluación de la capacitación continúa.....	147
Anexo 34: Evaluación de la capacitación continúa.....	148
Anexo 35: Evaluación de desarrollar plan de contingencia	149
Anexo 36: Evaluación de desarrollar plan de contingencia	150
Anexo 37: Evaluación de modernización continúa de los recursos y canales	151
Anexo 38: Evaluación de modernización continúa de los recursos y canales	152
Anexo 39: Hoja uno de encuesta.....	153
Anexo 40: Hoja uno de encuesta.....	154
Anexo 41: Hoja tres de encuesta.....	155
Anexo 42: Matriz de asociación.....	156

Anexo 43: Asociación de factores.....	157
Anexo 44: Asociación de factores.....	158
Anexo 45: Objetivos estratégicos concordantes con los temas estratégicos.....	159
Anexo 46: Fichero para el indicador rendimiento sobre capital	160
Anexo 47: Fichero para el indicador de liquidez	160
Anexo 48: Fichero para el indicador de incremento de utilidades.....	161
Anexo 49: Fichero para el indicador nivel de satisfacción de los clientes.....	161
Anexo 50: Fichero para el indicador de alianzas estratégicas.....	162
Anexo 51: Fichero para el indicador de recuerdo de la marca.....	162
Anexo 52: Fichero para el indicador de proyectos implementados	163
Anexo 53: Fichero para el indicador de evaluación interna del proceso de apoyo.....	163
Anexo 54: Fichero para el indicador de entrega puntual de documentos	164
Anexo 55: Fichero para el indicador de actividades críticas.....	164
Anexo 56: Fichero para el indicador de propuestas de clientes	165
Anexo 57: Fichero para el indicador de proyectos informáticos	165
Anexo 58: Fichero para el indicador de fallas en el servidor.....	166
Anexo 59: Fichero para el indicador de sugerencias aprobadas	166
Anexo 60: Fichero para el indicador de evaluación de satisfacción de los empleados.....	167

Capítulo 1 Introducción

1.1 Presentación del proyecto

Las nuevas formas de hacer negocio debido a los cambios tecnológicos han provocado cambios profundos en los servicios de marketing y publicidad tradicional, transformándolo a digital. El incremento del consumo del contenido digital de los internautas ha incrementado la inversión en publicidad digital de las empresas. Este escenario ha impulsado a las empresas a posicionarse en internet para dar a conocer sus servicios y productos. Actualmente Rutas Patagónicas se encuentra trabajando en la planificación estratégica, sin embargo aún sigue evaluado su rendimiento mediante indicadores financieros sin considerar el desempeño de los activos intangibles, debido a esto es necesario formalizar la estrategia y diseñar un sistema de control de gestión estratégica para implementar la estrategia adecuadamente, lo cual permite a los responsables de las áreas tomar mejores decisiones respecto a las variaciones del desempeño.

La industria de publicidad digital mantiene un gran número de oferentes lo cual genera un mercado competitivo, lo cual implica generar una ventaja competitiva sostenible concordante con el entorno actual mediante la explotación de los recursos intangibles, de esta manera alcanzar la visión de Rutas Patagónicas.

El objetivo del proyecto es proponer lineamientos estratégicos y el diseño de un Cuadro de Mando Integral, para que la agencia de publicidad digital Rutas Patagónicas pueda formular, implementar y evaluar sus estrategias para alcanzar el éxito empresarial. El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard permite traducir la estrategia en indicadores para medir el desempeño de la estrategia en la organización. El proyecto permitirá mejorar la toma de decisiones mediante el análisis de las variaciones entre los valores reales y metas de los indicadores.

1.2 Objetivo general

Proponer lineamientos estratégicos y diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Rutas Patagónicas.

1.3 Objetivos específicos

- Proponer lineamientos estratégicos que permita a Rutas Patagónicas ser competitivo en la industria.
- Elaborar un mapa estratégico para Rutas Patagónicas que permita alcanzar la visión de la organización mediante la definición de los objetivos estratégicos
- Definir el Cuadro de Mando Integral para identificar los indicadores y metas que permitan evaluar los lineamientos estratégicos de Rutas Patagónicas.

1.4 Justificación del problema

Rutas Patagónicas es una agencia digital que ofrece servicios en su página web de publicidad digital y tradicional, además ofrece servicios de diseño de páginas web, así Rutas Patagónicas ofrece contenidos y servicios concordantes con las nuevas tendencias de consumo de las personas. Los principales clientes de Rutas Patagónicas son las áreas comerciales de las empresas ya que necesitan incrementar sus ventas. Los clientes de la agencia podrán incrementar sus ventas mediante el posicionamiento de la marca en la mente de los internautas que visiten la página web. Sin embargo, el cambio tecnológico y el gran número de agencias de publicidad o marketing digital en el mercado según IAB Chile¹, generan un entorno complejo para alcanzar la visión de la agencia. Por otro lado IAB Chile asegura que la inversión en publicitaria tradicional ha disminuido².

¹ IAB Chile: Interactive Advertising Bureau Chile es una asociación independiente sin fines de lucro que trabaja para crear el entorno adecuado para el marketing digital en Chile.

² Fuente de información: <http://www.iab.cl/wp-content/themes/IAB/download.php?archivo=19470|informeinversi%C3%B3npublicitariajulio2015.pdf>

IAB Chile afirma que existe una gran oportunidad para las empresas que ofrecen publicidad online ya que la participación de la publicidad online en el mercado de medios tiene un crecimiento año tras año, además existen un incremento porcentual de la inversión publicitaria digital de las empresas a nivel nacional entre el año 2013 y 2014 del 19,5% , en el mismo periodo la inversión publicitaria total presenta una variación del -5,9% esto debido que consideran la inversión en publicidad en medios como las radios, tv de pagos, revistas, televisión, diarios y cine, donde se destacan los principales los medios menos valorados por las empresas. Según el informe del inversión publicitaria online, la inversión publicitaria en la televisión ha sufrido un retroceso con una variación del -10,5%, también los diarios con -12,1% y las revistas con -15.4% para el periodo 2013 y 2014. Este escenario resulta atractivo para Rutas Patagónicas ya que cada vez más las empresas invierten en publicidad digital. Sin embargo ésta oportunidad no ha sido aprovechada debido a la falta de objetivos estratégicos precisos que puedan guiar las actividades en la agencia, aprovechando los recursos intangibles que puedan generar valor en la organización debido a que la administración no está focalizada en la dirección estratégica, actualmente el personal operativo no participa en el proceso de decisiones a largo plazo, además desconocen la visión de la agencia. Para hacer frente a estos problemas se proponen lineamientos estratégicos y el diseño de un Cuadro de Mando Integral a nivel corporativo que permita evaluar la estrategia. El diseño de un Cuadro de Mando Integral implica planificar una estrategia, para luego definir los objetivos estratégicos de causa y efecto para cada perspectiva que traduzca la visión de la agencia, enseguida se seleccionan para cada objetivo sus indicadores financieros y no financieros para finalmente definir metas alcanzables. Esto permitirá analizar las variaciones entre el valor real del indicador y la meta, de esta manera crear reportes que permitan tomar decisiones respecto a la actividades a desarrollar. Además se podrá alinear y comprometer a todo el recurso mediante incentivos económicos. Para el desarrollo de los lineamientos estratégicos se utilizó la metodología propuesta por Fred R. David apoyada por Ralph Smith y Kaplan y Norton. El Diseño del Cuadro de Mando Integral utilizó la metodología propuesta por Ralph Smith.

El principal propósito del Cuadro de Mando integral es asegurar la correcta ejecución del plan estratégico de la empresa. El desarrollo de ésta herramienta de control en una pequeña empresa es factible ya que según Ron Person (2009) las pequeñas y medianas empresas pueden implementar mejor el cuadro de mando integral que las grandes empresas, además pueden ganar muchas más que las grandes empresas ya que esta herramienta permite asegurar a las pymes concentrar esfuerzos, mejorar sus servicios y ayuda a escoger proyectos que colaboren a alcanzar la visión de la organización. Para ello será diseñado el cuadro de mando integral el cual está formado por el mapa estratégico, indicadores y metas, existen cuatro razones para crear un mapa estratégico, éstas son: las medidas impulsan la estrategia, el entendimiento de la estrategia en los gerentes y empleados, la retroalimentación de los programas y a proponer iniciativas alineadas a los objetivos para posteriormente desarrollar el presupuestos del plan estratégico. Por otro lado David F. (2013) afirma que evaluar la estrategia desde cuatro perspectivas es un proceso necesario para todo tipo de organizaciones. Desde una perspectiva general Kaplan y Norton (2008) justifica la necesidad de un cuadro de mando integral en las empresas ya que las mediciones son una condición necesaria para empezar a gestionar.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy importante a nivel mundial. Los consultores de BAIN & COMPANY, concluyeron que el Cuadro de Mando Integral era la sexta metodología más usada en la empresa a nivel global y la quinta herramienta más utilizada a nivel Latinoamericano³. Estos estudios fueron realizados a diversos numerosos ejecutivos ubicados en todo el mundo. Además Mistry (2003) afirma que “Por lo tanto los resultados subrayan la importancia y pertinencia del marco del Balanced Scorecard para la medición del rendimiento de las empresas del comercio electrónico” (p. 10).

Rutas Patagónicas necesita una herramienta de control de la gestión para poder implementar su estrategia, por lo tanto se propone diseñar un Cuadro de Mando Integral lo

³ Fuente de información: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>

cual desde el punto de vista del modelo de negocio resulta atractivo. Además, existían antecedentes de la creación de valor para la pequeña y mediana empresa o Pymes mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral⁴. Sin embargo el artículo de Giannopoulos, Holt, Khansalar & Cleanthous (2013) realizado para empresas en Reino Unido y Chipre, mostró que existen pocas pymes que implementan el Cuadro de Mando Integral y éstas tienden a equivocarse, por lo tanto para contrarrestar estos posibles problemas es importante motivar comprometer a Rutas Patagónicas a diseñar esta herramienta. Fiege (2012) comenta que muchas veces no existen estudio empíricos que puedan explicar el éxito de las empresas. Sin embargo, el Cuadro de Mando Integral se desarrolló en base a las experiencias de expertos.

1.5 Delimitación del problema

El proyecto se realiza en la agencia de publicidad digital, Rutas Patagónicas desde el 21 de julio del 2015. Los problemas de la agencia son abordados mediante la propuesta de lineamientos estratégicos y el diseño de un Cuadro de Mando Integral. Al finalizar el proyecto la ejecución de la planificación será de responsabilidad del recurso humano de la organización. El proyecto presenta las siguientes restricciones:

- El proyecto no desarrollará la implementación.
- El Cuadro de Mando Integral se realizará a nivel corporativo.

1.6 Metodología

El proyecto desarrolló la metodología para alcanzar los objetivos específicos, el cual comienza con el desarrollo de lineamientos estratégicos según la metodología propuesta por Fred David, Kaplan y Norton y Ralph Smith. Enseguida se desarrolla el Mapa estratégico y se diseña el Cuadro de Mando Integral creado por Kaplan y Norton según la metodología propuesta por Ralph Smith. Para el desarrollo del proyecto se utilizaron los siguientes insumos; la visión, misión, valores y la estrategia competitiva actual de la Rutas Patagónicas.

⁴ Fuente de información: <http://www.csudh.edu/dearhabermas/smebal01.pdf>

En la etapa de planificación del proyecto de título se realizaron las siguientes actividades:

- Búsqueda y revisión de la información de la empresa y administración estratégica con el objetivo de conocer el negocio para luego integrar los conocimientos de la gestión estratégica y marketing.
- Entrevistas con el CEO de la empresa para obtener información del negocio, conocer sus dudas e interés en participar en el diseño del Cuadro de Mando Integral y formar el equipo de trabajo.
- Definición de los objetivos, marco teórico y metodología.

Para lograr proponer lineamientos estratégicos que permita a Rutas Patagónicas ser competitivo en la industria es necesario realizar las siguientes etapas:

1. Análisis de la situación actual de Rutas Patagónicas

Para realizar el análisis de la situación actual se revisa y se declara la visión, misión y valores de la organización mediante el método que propone Kaplan y Norton para conseguirlo se realiza la primera reunión con el fundador de la empresa, Christian Schaefer con el objetivo de motivar el diseño del Cuadro de Mando Integral a nivel corporativo, discutir y definir la visión, misión y valores. Kaplan & Norton (2008) propone que la declaración de la visión debe contener la extensión del objetivo del negocio, definición del nicho y el horizonte de tiempo, por otro lado la misión debe contener en su declaración el propósito de la organización y lo que se ofrece a los clientes e inversionistas. Finalmente los valores de la organización deben demostrar su actitud, el comportamiento y el carácter de la organización.

Luego Kaplan y Norton proponen recopilar información de la organización y su entorno para posteriormente analizar el macro-entorno mediante el análisis PESTEL, luego se analiza el entorno mediante el análisis de la industria según el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Se analiza la situación interna de la organización mediante el análisis de la cadena de valor, el cual nos ayuda a encontrar las actividades principales y de apoyo que existen en la organización.

Luego de reunir los antecedentes se determinan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades según la metodología propuesta por Ralph Smith. Por lo tanto se realiza una segunda reunión donde se aplica una entrevista al líder de la empresa. La reunión conlleva las siguientes actividades:

- Presentación del proyecto y los antecedentes de primera fuente de la situación actual de la organización y su entorno.
- Comenzar la entrevista con una lluvia de ideas para identificar los factores interno y externos relevantes que afectan a la organización para alcanzar su visión. Cada factor debe ser justificado y además se debe explicar las consecuencias de los factores para la organización.

2. Aplicación del modelo analítico de la estrategia

Enseguida se aplica el modelo analítico de la estrategia propuesto por Fred R. David para desarrollar los lineamientos estratégicos mediante una entrevista al líder de Rutas Patagónicas para cada etapa respectivamente. Las etapas son:

- Etapa de insumos: Se aplica la matriz de evaluación de factores externos e internos, ésta permite conocer cuantitativamente la situación actual de la organización.
- Etapa de adecuación: Necesita la aplicación de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, matriz interna-externa y matriz de la estrategia principal. Estos métodos permiten desarrollar estrategias a nivel corporativo de la organización.
- Etapa de decisión: Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico. El método permite discriminar estrategias de acuerdo a sus efectos en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Para lograr el elaborar el mapa estratégico para Rutas Patagónicas que permita alcanzar su visión mediante la definición de los objetivos estratégicos se implementó la metodología propuesta por Ralph Smith. El cual consiste en las etapas 3 y 4:

3. Identificación de los objetivos estratégicos

La definición de los objetivos estratégicos requiere una sexta reunión con el equipo de trabajo para aplicar un cuestionario, definir los temas estratégicos e identificar los objetivos estratégicos.

Antes de definir los objetivos estratégicos, es importante definir los temas estratégicos. Según Person (2009) “el enfoque es la clave del éxito”, por ende el mapa estratégico permite enfocar la estrategia en temas o ejes estratégicos. En el mapa estratégico, los temas estratégicos aparecen en columnas de objetivos estratégicos. Según Person (2009) los temas estratégicos termina con las brecha entre la situación actual de Rutas Patagónicas y su visión. Según Hervás, Moreno, Narbate, & Sotos (2008) el proceso para determinar los temas estratégicos es:

- Equipo de trabajo debe revisar el análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter, análisis de la cadena de valor y las estrategias para posteriormente definir los temas estratégicos.
- Se escriben varias notas con las estrategias resultantes de la matriz cuantitativa de planificación estratégica y los factores críticos de éxito los cuales son habilidades y capacidades para el éxito empresarial.
- Aplicamos la técnica de los diagramas de afinidad para agrupar las notas que tengan mayor afinidad. Se lee cada nota, el primero se coloca en un lugar solitario de la mesa de trabajo. De esta manera se lee cada nota para luego agruparlos según su afinidad.
- Cada grupo conformado recibe un nombre según el consenso del equipo de trabajo.

Luego se aplica la metodología según Ralph Smith. Las sub etapas son:

- Sub etapa de recordatorio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para posteriormente grabarlas en unas notas, además se establecen las perspectivas importantes para el Mapa estratégico.
- Sub etapa de clasificación de los factores internos y externos en las perspectivas establecidas. Para ello se debe colocar notas de referencia en cada perspectiva para ayudar a orientar al equipo de trabajo en la clasificación de los factores, también el equipo debe concentrarse en la justificación de cada factor. Por otro lado se recomienda utilizar entre 10 a 15 minutos por perspectiva para clasificar los factores, además cada clasificación de estar sujeta a cambios y no se debe buscar un equilibrio en el número de factores en cada perspectiva.
- Sub etapa de agrupación de los factores en columnas dentro de cada perspectiva mediante la discusión del equipo de trabajo respecto a las asociaciones que existen entre los factores. Se recomienda crear entre tres a cuatro columnas por perspectiva, no crear subgrupos dentro de las columnas, gestionar el tiempo de agrupación,
- Sub etapa de asignación de título a cada grupo de factores. El título debe ser un resultado específico de la visión según Kaplan y Norton, para conseguirlo se debe discutir la importancia de la columna según sus implicaciones en las siguientes perspectivas, luego se debe identificar un verbo para la columna. Al final de la reunión se aplica un sondeo de opinión para obtener los títulos de cada grupo para luego vincularlos con cada columna.

4. Vinculación de los objetivos estratégicos.

Al comienzo de esta etapa es importante clasificar los objetivos estratégicos en los temas estratégicos ya definidos. Luego se comienza con la etapa de vinculación. Según Smith (2007) esta etapa requiere de una séptima reunión para realizar las siguientes sub etapas:

- Sub etapa de determinación de la perspectiva y objetivos superiores mediante la discusión del equipo de trabajo.
- Sub etapa de revisión de los objetivos que causan el objetivo superior en la perspectiva superior y determinación de la vinculación de los objetivos mediante el uso de los conectores lógicos IF-THEN.
- Sub etapa de test de suficiencia se pregunta si los objetivos de causa son suficientes para lograr el objetivo de efecto.
- Sub etapa de paso a la siguiente perspectiva y buscar la conexión con la anterior perspectiva. Aquí es donde se responde para cada objetivo estratégico de la perspectiva superior ¿Qué objetivos de la actual perspectiva causan algún objetivo de la perspectiva superior?
- Sub etapa de repetición con los restantes perspectivas.

Finalmente para definir el Cuadro de Mando Integral para identificar los indicadores y metas que permitan evaluar los lineamientos estratégicos de Rutas Patagónicas se implementó la metodología propuesta por Ralph Smith.

5. Identificar y priorizar los indicadores

Esta etapa requiere realizar dos reuniones donde se desarrollara las siguientes actividades:

- Seleccionar un objetivo fácil de determinar su medida para todo el equipo.
- Revisar la visión y los factores interno y externos que conduce a al objetivo estratégico.

- Realizar una lluvia de ideas para hacer una lista de posibles indicadores para el objetivo.
- Separar el conjunto de indicadores para el objetivo en las categorías medidas de corto plazo y largo plazo. Además se deben reconocer cuando existe propuesta de indicadores que podrían ser iniciativas. Al final de la actividad de debe determinar la calidad de los indicadores en las categorías para continuar con la siguiente etapa.
- Clasificar las medidas de más a menos importante comenzando con la categoría de medidas corto plazo, según su relevancia y la facilidad para recolectar sus datos en caso de empate entre medidas. Luego de terminar el proceso se debe continuar con la categoría de medidas a largo plazo. Se recomienda invertir 30 minutos para cada objetivo.
- Seleccionar las medidas más importantes mediante la traza de una línea horizontal en cada categoría. Esto significa seleccionar los mejores candidatos para el Cuadro de Mando Integral. Continuar sucesivamente para cada objetivo estratégico.
- Revisión de las medidas finalistas, mantener medidas importantes para la toma de decisiones. Se recomienda seleccionar medidas creativas que agrupen a otras. Finalmente se seleccionan las medidas adecuadas según el criterio del líder de Rutas Patagónicas ya que será el operador del Cuadro de Mando Integral.
- Definición de la medida, es la esta etapa donde se expresa el alcance de la medida y la posibilidad de cuantificarlo.
- Procedimientos de recolección de datos para cada medida formalmente aprobada por el equipo de trabajo.

- Presentar los resultados en un documento donde se muestra el Cuadro de Mando Integral real y esperado.

6. Fijar metas

Se realiza la última reunión para fijar metas para cada medida según el criterio del cliente o líder de Rutas Patagónicas. Así movilizar a las personas que lograr las metas.

- Recordar el mapa estratégico para comenzar con la perspectiva y objetivo más relevante para luego decidir su meta.
- Considerar la asignación de recursos que impulsaran el logro de las metas.
- Fijar metas en base a las acciones que genere cuando se compare con el valor de la medida real, permitiendo desarrollar un semáforo para cada indicador.

Capítulo 2 Marco Teórico

2.1 Planificación estratégica y el control de gestión

La complejidad que vive la empresa se debe a los cambios que sufre su entorno, a esto lo llamamos entornos turbulentos. Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo & Martínez (2011) dice que los entornos turbulentos obligan a las empresas a adecuarse a los cambios, a partir de esta necesidad nace la administración estratégica, la cual se puede definir según D'Alessio Ipinza (2008) como el proceso para determinar la dirección de la empresa en el largo plazo, sus principales insumos son el análisis del entorno genérico para identificar las oportunidades y amenazas, análisis del entorno específico o de la competencia para identificar los factores claves de éxito, finalmente el análisis interno de la organización permitirá conocer las fortalezas y debilidades de la organización.

Robbins & DeCenzo (2009) explica que las funciones de la administración son: planificar, organizar, dirigir y controlar, donde planificar se define como un proceso que define los objetivos de la empresa, establece la estrategia genérica necesaria para alcanzar nuestros objetivos y realiza un plan de actividades, esta etapa es una condición necesaria para luego organizar los recursos, de esta manera surge la necesidad de controlar las actividades con el propósito de alinearlas a la estrategia. Las ventajas de una administración estratégica según Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo & Martínez (2011) son una visión general, protección contra un entorno turbulento, buen manejo de los recursos, iniciativas para corregir las desviaciones mediante el control.

Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo & Martínez (2011) afirma que la empresa es un sistema que está cubierto por otro sistema mayor llamado entorno, en el cual podemos identificar un conjunto de factores que interactúan con la empresa por lo tanto son importantes para la toma de decisiones. El autor nombra dos tipos de entornos, el genérico y el específico. El entorno específico según Porter (2006) requiere estudiar las llamadas cinco fuerzas de Porter para identificar la fuerza de la competencia actual, la entrada de nuevos competidores y productos sustitutos, además se identifica el número de clientes que existen en el entorno con el fin de determinar el poder de negociación de los clientes, así también se

debe identificar el número de proveedores para medir el poder de negociación de los proveedores. Por otra parte el modelo de las cinco fuerzas de Porter según D'Alessio Ipinza (2008) es un modelo que permite realizar un análisis específico del atractivo de la industria y su estructura. El entorno genérico según Porter (2006) necesita un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales, tecnológicos y legales. Finalmente D'Alessio Ipinza (2008) indica la necesidad de un análisis interno o auditoría interna de las actividades principales y de apoyo. El cruce de la información del entorno y de la organización permitirá desarrollar estrategias.

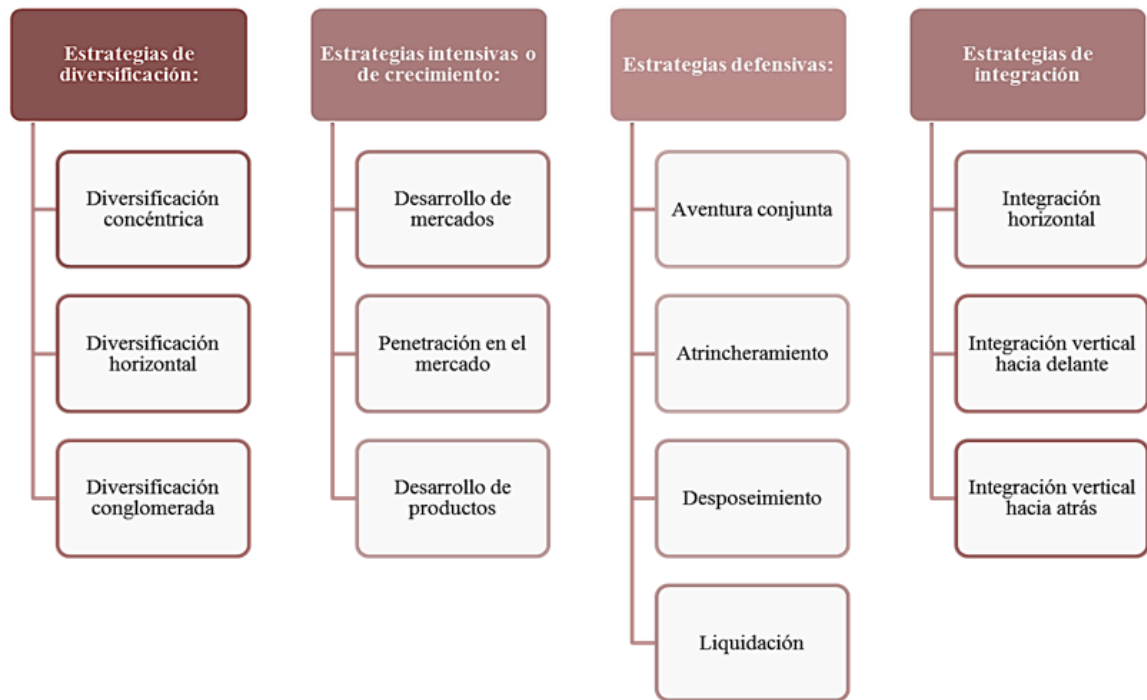
Según Hitt, Duane Ireland, & Hoskisson (2008) existen diferentes niveles de estrategia para una empresa, las cuales son; la estrategia corporativa, la estrategia de negocio, estrategia de adquisición y de reestructuración, estrategia internacional, estrategia de cooperación. La formulación de la estrategia, requiere que la dirección de la empresa se haga tres preguntas claves “¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo vamos a llegar?” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 5). Esta última pregunta es clave para la administración estratégica ya que permite definir a la estrategia y el plan de acción para mejorar sus niveles de competitividad, crecimiento sostenible y rentabilidad.

La estrategia de negocio según Hitt, Duane Ireland, & Hoskisson (2008) pueden ser de liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación y liderazgo en costos y diferenciación integrada. Por otro lado Porter (1991) da a conocer las estrategias de diferenciación, liderazgo en costes y la estrategia de enfoque, estas estrategias están enfocadas en los productos, competidores y el grupo de clientes respectivamente. Sin embargo el autor explica que una empresa debe elegir una de estas estrategias genéricas.

La estrategia corporativa según Hitt, Duane Ireland, & Hoskisson (2008) identifica las acciones que debe hacer la empresa para tener una ventaja competitiva respecto a la competencia mediante la selección y gestión de la cartera de negocios. Según Serna Gómez (1999) se debe identificar las opciones estratégica que tiene la organización para alcanzar su

visión las conformaran el plan estratégico corporativo, donde la teoría de la administración ha desarrollado tres metodologías:

- Alternativas estratégicas: es la metodología más tradicional y está compuesta por las estrategias ofensivas o de crecimiento, defensivas, genéricas orientadas a las áreas y las estrategias concéntricas que permiten apoyar los planes funcionales de las áreas. Cada estrategia está compuesta por estrategias externas. Según D'Alessio Ipinza (2008) las estrategias externas se dividen en cuatro grupos (Figura 1).
- Análisis vectorial de crecimiento: examina diferentes alternativas según las características del mercado.
- El análisis del portafolio competitivo: se basa en la curva de experiencia, la importancia de la presencia de la empresa en la industria y el crecimiento de la industria.



Fuente: Elaboración propia
Figura 1: Clasificación de estrategias alternativas

Según David (2013) el proceso estratégico comienza con la declaración de la visión, misión y valores antes de formular la estrategia, enseguida se realiza una auditoría externa e interna de la empresa, luego se aplica el modelo analítico para la formulación de la estrategia, este consiste en tres etapas:

- Etapa de insumos: Se realiza una evaluación de los factores interno y externos de la empresa.
- Etapa de adecuación: Se aplica la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz interna y externa, la matriz de la estrategia principal, lo cual nos permitirá adecuar los recursos y habilidades que posee la empresa con respecto a su entorno, así formular estrategias alternativas para la empresa.

- Etapa de decisión: Se aplica la matriz cuantitativa de planificación estratégica. Esta herramienta permite evaluar los efectos que tendrá cada estrategia en cada uno de los factores internos y externos.

Según David (2013) el resultado de una planificación depende fuertemente del proceso de control. A partir de esta necesidad nacen los sistemas de control de gestión para identificar los problemas que puedan tener las empresas en la ejecución de sus estrategias mediante el seguimiento de sus objetivos estratégicos, los cuales según Smith (2007) son inspirados por los factores externos e internos de la organización. Por otro lado según Person (2009) estos objetivos deben conducir hacia la visión de la organización.

Según Kaplan & Norton (1996) las organizaciones para crear valor han recurrido a implementar programas de mejora, como por ejemplo: gestión de calidad total, sistemas de distribución y de producción (Justo a Tiempo), competencia basada en el tiempo, reducción de costes, organizaciones orientadas al cliente, gestión de los costes, dar poder a los empleados y la reingeniería. Sin embargo, muchos de estos programas no han dado el resultado esperado ya que están limitados a observar indicadores financieros.

Una herramienta para el control de la estrategia es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, el cual considera los activos intangibles que existen hoy en las empresas. Amat (2003) dice que el control de la gestión es una herramienta de apoyo para la administración de la empresa ya que permite alinear la toma de decisiones con los objetivos de la empresa mediante indicadores de gestión.

2.2 Cuadro de mando integral

El proceso estratégico según David (2013) requiere en su etapa final medir y evaluar el desempeño de la estrategia, el autor presenta el Cuadro de Mando Integral como una herramienta importante para evaluar la estrategia ya que permite desarrollar medidas o indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos. La medición es un tema importante para la Ingeniería Industrial. Badiru (2014) afirma que:

“La medición del rendimiento de la estrategia es un tema popular en la administración, contabilidad, ingeniería industrial, administración de recursos humanos, tecnología de la información, estadísticas y literatura de la psicología de la organizacional e industria. Autores como Bititci et al. (2012), Brown (1996, 2000), Busi y Bititci (2006), Kaplan y Norton (1992, 1996), Neely (1999), Thor (1998), y Wheeler (1993) han documentado la necesidad y los desafíos frente a la medición del desempeño estratégico más allá de las medidas financieras y contables tradicionales. La medición del desempeño operacional ha sido asociado con pioneros como Frederick Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Marvin Mundel y otros” (p. 72).

El interés del ingeniero industrial por la medición del desempeño estratégico ha crecido debido a los cambios en los modelos de negocio productos de los avances tecnológicos, ya que según OpenMind, la comunidad del conocimiento, iniciativa de BBVA, la era digital está transformando a las empresas. Según Badiru (2014):

“Andrew Neely (1999, p. 210) resumió las razones del interés actual en la medición del desempeño. Su primera razón tal vez es más importante para el ingeniero industrial: “la naturaleza cambiante del trabajo.” A medida que las naciones industrializadas han visto sus fuerzas de trabajo cambiar a predominantemente conocimiento y trabajo de servicio, las preocupaciones han surgido acerca de cómo medir el rendimiento en estas empresas con menos productos tangibles. La feroz competencia y una historia de la medición del desempeño han facilitado la productividad constante y mejora de la calidad en el sector manufacturero en los últimos años. La productividad y la mejora de la calidad en el sector de servicios se han mantenido generalmente al del sector manufacturero. El cambio de una economía dominada por el conocimiento y el servicio ha llevado a un mayor interés a la búsqueda de mejores formas de medir y mejorar el desempeño de estos sectores. Otras razones para el aumento del interés en la medición del desempeño citados por Neely incluyen el aumento de la competencia, las iniciativas de mejora específicas que requieren una fuerte componente de medición (como six sigma o procesos de negocios de reingeniería) nacional y premios internacionales (con énfasis en los resultados, la información y el análisis), el cambio de los roles de la organización (por ejemplo, la introducción del director de

información o, más recientemente, el director de conocimiento), el cambio de las demandas externas (de los reguladores y accionistas), y el poder de la tecnología de la información (lo que nos permite medir y analizar que lo era demasiado caro en el pasado).” (p. 72)

Una herramienta para medir el desempeño de la estrategia es el Cuadro de Mando Integral, cuya herramienta fue desarrollada por Kaplan y Norton en 1992 en la Universidad de Harvard inspirada en los sistemas de información para traducir la estrategia. Por otro lado Kaplan & Norton (1996) afirman que existen tres tipos de Cuadro de Mando Integral, el corporativo, de negocio y funcional, los autores destacan que el diseño de un Cuadro de Mando Integral de negocio no requiere el corporativo. Por otro lado Eckerson (2006) asegura que existen diferentes tipos de Cuadro de Mando para el control de la organización, las cuales son:

- Los Cuadros de Mando Operacional que monitorean procesos operativos básicos, la herramienta es utilizada principalmente por supervisores que hablan con el cliente o administran la creación o entrega de los productos o servicios. La herramienta permite tener información resumida de la transacción de un producto.
- El Cuadro de Mando Táctico monitorea los procesos y proyectos de algún departamento de la empresa para un grupo de personas. La herramienta permite comparar el desempeño de las áreas y proyectos, además compara los planes del presupuesto respecto al presupuesto real.
- Los Cuadro de Mando Estratégicos permiten supervisar la ejecución del plan estratégico o lineamientos estratégicos mediante diferentes enfoques. Es muy frecuente utilizar el enfoque del cuadro de mando integral aunque también se utiliza el enfoque de gestión de calidad total, six sigma. Este cuadro de mando busca alinear las acciones de todo el recurso humano con los objetivos estratégicos que propone el director.

Según Smith (2007) el proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral comienza desarrollando el Mapa estratégico el cual está compuesto con perspectivas de la organización y objetivos estratégicos vinculados. Enseguida se desarrolla el Cuadro de Mando Integral el

cual permitirá obtener indicadores y metas para los objetivos estratégicos. Así también lo afirma Kaplan & Norton (1996) “Los mejores Cuadro de Mando Integral contarán también la historia de la estrategia, esta pueden ser inferidas gracias a la combinación de objetivos e indicadores y los vínculos existentes entre ellas” (p. 166).

Según Kaplan & Norton (2004) “El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles para respaldarlos” (p. 82). Por otro lado Person (2009) afirma que “Un Mapa estratégico es una representación visual de lo que su equipo ejecutivo cree que impulsará su estrategia. Al igual que una hoja de ruta muestra la ruta a un destino, el Mapa de estratégico, que muestra la cadena de objetivos dará lugar a la ejecución exitosa de su estrategia” (p. 50). El mapa estratégico según Kaplan & Norton (2004) proporciona una estructura para mostrar cómo la estrategia asocia los activos intangibles con la cadena de valor de la organización. Así el Mapa Estratégico permite traducir la estrategia en objetivos estratégicos vinculados lo cual permite el control de la ejecución de la estrategia y la comunicación entre el equipo de trabajo. Por lo tanto el Mapa Estratégico es una herramienta fundamental para el éxito de un Cuadro de Mando Integral.

Un elemento importante del Mapa Estratégico son las perspectivas que se identifican en la empresa ya que permiten describir los objetivos estratégicos. Según Kaplan & Norton (2004) las perspectivas relevantes para la organización describen los resultados esperados de la estrategia, permitiendo el control de la implementación de la estrategia. Por lo tanto es importante definir las perspectivas básicas de un Mapa Estratégico. Kaplan & Norton (1996) indica que existen cuatro perspectivas básicas para el diseño del Mapa Estratégico, estos representa dimensiones donde se ejecuta la estrategia. Las perspectivas clásicas son:

1. Financiera: El administrador financiero debe buscar el equilibrio entre el riesgo y el rendimiento. Esta perspectiva asocia los objetivos financieros con la estrategia ya establecida en la planificación estratégica. El proceso de negocio consiste en las siguientes estrategias: crecimiento, consolidación y liquidación. En esta perspectiva se debe buscar objetivos para impulsar la estrategia de la empresa, para esto debemos

considerar los siguientes temas estratégicos: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de los costes y mejora de la productividad y finalmente la utilización de los activos, esto es necesario para aumentar los rendimientos de las empresas. Finalmente debemos cruzar la estrategia con los temas estratégicos para formular los indicadores que nos ayudaran a medir y hacer un seguimiento de la estrategia.

2. Cliente: En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y de mercado donde compite la empresa para luego compararlos con los indicadores más importantes sobre los clientes, alguno de estos son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad. Al interior de esta perspectiva se debe traducir la visión y la estrategia o propuesta de valor en objetivos fundamentados en el mercado y los clientes.
3. Proceso Interno: Aquí se debe definir la cadena de valor de los procesos internos. Los objetivos e indicadores surgen de la estrategia para satisfacer las necesidades de los accionistas y de los clientes. Sin embargo, antes debemos identificar los procesos críticos y añadir los procesos innovadores para satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas a largo plazo.
4. Formación y Crecimiento: En esa perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores para motivar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, estos están compuestos de empleados, sistemas y los equipos de la empresa. En esta perspectiva los indicadores más comunes son: la satisfacción de los empleados, retención de los empleados y la productividad de los empleados.

También es importante destacar que los objetivos estratégicos son los resultados que espera conseguir la organización. El mapa estratégico es una herramienta muy importante para la empresa ya que según Person (2009) existen cuatro razones para crear un Mapa Estratégico. En primer lugar un cuadro de mando integral sin un Mapa Estratégico no selecciona las medidas que impulsan la estrategia. En segundo lugar el Mapa Estratégico da a conocer la estrategia a toda la organización. En tercer lugar esta herramienta permite tener retroalimentación ya que da a conocer las causas de las desviaciones. Finalmente permite

identificar de mejor manera la financiación de cada iniciativa de los objetivos estratégicos. Para implementar esta poderosa herramienta es necesario un proceso ordenado. Según Smith (2007) el proceso de desarrollo del Mapa estratégico consiste en recordar la estrategia de la empresa, identificar las perspectivas más relevantes, para luego determinar los objetivos estratégicos para cada perspectiva y finalmente identificar las vinculaciones de causa y efecto entre cada par de objetivos.

Luego de desarrollar el mapa estratégico se diseña el Cuadro de Mando Integral el cual permite obtener medidas o indicadores para los objetivos estratégicos. Según Kaplan & Norton (2004) “el Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar” (p. 82). Por otro lado Smith (2007) afirma que “El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que proporciona a los ejecutivos de alto nivel un amplio conjunto de medidas para evaluar como la organización está progresando hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos” (p. 166). Así el Cuadro de Mando Integral es una herramienta importante para la toma de decisiones, por lo tanto los resultados de los objetivos formaran parte de la agenda para las reuniones, donde se explicara los resultados y sus iniciativas.

Kaplan & Norton (1996) define el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como "el Cuadro de mando traduce la misión de una organización y su estrategia en un amplio conjunto de medidas de rendimiento que ofrece el marco de un sistema de medición y gestión estratégica. El Cuadro de Mando Integral conserva un énfasis en el logro de objetivos financieros, sino que también incluye controladores de rendimiento para los objetivos financieros. El Cuadro de Mando mide el desempeño de la organización a través de cuatro perspectivas equilibradas: financiera, clientes, procesos internos de negocio, y el aprendizaje y crecimiento. El BSC permite a las empresas realizar un seguimiento de los resultados financieros, mientras monitorea simultáneamente el progreso en la construcción de las capacidades y la adquisición de los activos intangibles que necesitan para el crecimiento futuro” (p. 2).

Por otro lado Niven (2002) afirma que “podemos describir el Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos”(p. 12). Ambos autores destacan que esta herramienta nos ayuda a alcanzar la visión de la organización mediante el equilibrio de los indicadores financieros y no financieros lo cual permite comunicar la estrategia a toda la organización. Por lo tanto el Cuadro de Mando Integral de negocio es una herramienta que identifica los indicadores para los objetivos estratégico distribuidos en las perspectivas más relevantes para la organización. Así según Beltrán Jaramillo (2001) estos indicadores de gestión están orientados en la verificación del logro de los objetivos y dar seguimiento a la estrategia. Por lo tanto los indicadores son los canales que permiten evaluar los objetivos estratégicos y sus metas son valores buscados para los indicadores en un periodo de tiempo.

Las empresas que diseñen el Cuadro de Mando Integral deben utilizar el Mapa estratégico para identificar indicadores concordantes con la estrategia. Según Smith (2007) proceso de diseño del Cuadro de Mando Integral comienza recordando la estrategia, luego se realiza una lluvia de ideas para identificar medidas para cada objetivo, enseguida se clasifican las medidas y finalmente se fijan metas realistas para cada medida.

2.3 El cuadro de mando integral para Rutas Patagónicas

Rutas Patagónicas es un negocio que se ha creado por la era digital, ofrece servicios de publicidad digital, tradicional y diseño de páginas web. El servicio principal de Rutas Patagónicas es ofrecer publicidad digital mediante el diseño y colocación del banner publicitario en medios de comunicación digitales con la finalidad de captar la atención de los internautas y motivar a pulsar sobre él, así dirigir hasta la página web del propietario del anuncio. Kotler, Philip y Gary Armstrong (2008) comenta que los internautas cada vez pasan más tiempo en internet y esto lo han detectado las empresas, las compañías estadounidenses han gastado más de 12 mil millones de dólares en publicidad digital. Estas compañías buscan

promocionarse en línea en diversos sitios web. Las empresas pagan a cambio de la colocación de los anuncios exclusivos junto al contenido web. Este último debe informar a un público objetivo para las empresas. El futuro de este mercado electrónico tiene un crecimiento sostenido en su inversión año tras año. Kotler, Philip y Gary Armstrong (2008) presentan un caso de inversión publicitaria digital “Kimberly-Clark estaba gastando un 75 por ciento del presupuesto para anunciar SoftPack en la televisión, el 23 por ciento en anuncios impresos, y sólo un 2 por ciento en líneas. Sin embargo, los anuncios de televisión sólo llegaban a cerca del 42 por ciento del público meta de Kleenex. Al aumentar su gasto en publicidad en línea a más del 10 por ciento, Kimberly completó el bajo alcance de la televisión y su publicidad en revistas. La combinación de la publicidad impresa y en línea ayudó a incrementar la conciencia de marca de un 35 a un 41.8 por ciento; la intención de probarlo del 43.9 al 55.7 por ciento; y la intención de comprarlo del 24.2 al 34.0 por ciento. “Fue sorprendente el impacto de algunas mediciones [de marca]”, dice un ejecutivo de publicidad de Kimberly-Clark” (p. 454).

Según Laudon & Laudon (2012) los modelos de negocios de internet más importantes son

- El E-tailer el cual vende productos físicos por internet directamente a los consumidores.
- El agente de transacción el cual procesa las transacciones de las ventas en línea.
- El creador de mercado el cual provee un entorno digital donde se reúne los compradores y vendedores.
- Proveedor de contenido, crea contenidos digital como noticias, videos música, fotos, a través de una página web.
- Proveedor comunitario, provee una plataforma para que las personas se puedan comunicar.

- Portal, ofrece un punto inicial para la búsqueda de información.
- Proveedor de servicios como aplicaciones web, almacenamiento de datos en línea.

Según Laudon & Guercio (2014) un modelo de negocio electrónico exitoso aprovecha las cualidades de internet y debe tener ocho elementos claves:

- Propuesta de valor: permite definir la manera de entregar el producto o servicio.
- Modelo de ingreso: describe la forma en que la empresa va a obtener ingresos. El autor destaca el modelo de ingreso por publicidad en página web, por suscripción en la página web para que los clientes puedan acceder a los servicios de ella, por cobro por transacción que realicen los clientes en la página web, modelo ingreso por afiliado en el cual la empresa recibe una comisión por venta o afiliado, el modelo por venta son para empresas que ofrecen servicios, información o bienes,
- Oportunidad de mercado: es el nicho de mercado que pretende cubrir la empresa.
- Entorno competitivo: son los competidores que se caracterizan por ofrecer productos o servicios similares y están en el mismo nicho de mercados
- Ventaja competitiva: las empresas buscan producir bienes diferenciados a un precio asequible para el mercado.
- Estrategia de mercado: es un plan que detalla cómo la empresa ingresa a un nuevo mercado y como capta nuevos clientes.
- Desarrollo organizacional: el autor destaca este elemento como fundamental para el negocio electrónico ya que este permite organizar cómo la empresa realiza el trabajo. Se identifican las áreas funcionales y luego se comienza con el reclutamiento de personas para el equipo.

- Equipo administrativo: Es el elemento más importante del modelo de negocio electrónico ya que un equipo administrativo sólido colabora con la credibilidad de los inversionistas, conocimiento del mercado, y experiencia para implementar planes de negocios.

Según Combe (2006) el proceso de la formulación estratégica para un negocio electrónico se desarrolla de forma similar al proceso tradicional. Sin embargo destaca la diferencia entre una cadena de valor de una empresa tradicional respecto a un negocio electrónico, ya que este tipo de negocio destaca actividades derivadas del flujo de información entre los clientes, proveedores, socios y empresas. Por lo tanto crear una ventaja competitiva en este tipo de negocios requiere reunir, organizar, seleccionar, resumir y distribuir la información de las actividades principales y las de apoyo que existen en la cadena de valor. Combe (2006) destaca el uso de controles estratégicos en negocios electrónicos para el éxito de la implementación estratégica. Además Combe (2006) afirma que “El éxito de un negocio electrónico depende de manera crucial contar con un modelo de negocio viable, una estrategia coherente y la capacidad para implementar una estrategia para alcanzar los objetivos establecidos. La implementación se refiere a las medidas prácticas que los administradores pueden tomar para traducir una estrategia elegida en acción. La aplicación de la estrategia tiene que ser llevado a cabo dentro de un ambiente controlado” (p. 268).

Los indicadores permiten evaluar las áreas funcionales claves de Rutas patagónicas, esta información cuantitativa es una base para la elaboración de informes sobre los rendimientos. Con el tiempo estos indicadores muestran tendencias del área que requieren cambios o modificaciones ya que no se alcanzaron las metas, por lo tanto el gerente debe evaluar la posibilidad de modificar las estrategias o las metas solo cuando estas son irrealistas o el entorno ha cambiado.

La realización del proyecto para un negocio electrónico es un desafío, ya que la empresa no posee una estrategia corporativa bien definida y el mercado publicitario digital es altamente competitivo, por lo tanto el factor clave del éxito del proyecto es el compromiso del equipo de trabajo.

Capítulo 3 Situación Actual de Rutas Patagónicas

3.1 Descripción de la empresa

Rutas Patagónicas es una empresa individual de responsabilidad limitada cuyo Rut es 14.477.016-1, su giro es la publicidad y su director ejecutivo y fundador es el Señor Christian Schaefer. La dirección web de la empresa es <https://rutaspatagonicas.com/> el cual se caracteriza por ser responsiva lo cual permite a los internautas y clientes ver la página web desde cualquier dispositivo. Se caracteriza por ser una agencia de publicidad que utiliza el medio de internet para difundir a los consumidores objetivos las campañas de las empresas. Además, planifica campañas de publicidad para sus clientes. Se ha creado la agencia de publicidad con el propósito de satisfacer las necesidades de las empresas ubicadas en la Patagonia chilena mediante el uso de herramientas tecnológicas. El sitio web ofrece principalmente publicidad digital mediante el diseño y colocación de banners publicitarios en medios de comunicación digitales permitiendo difundir a los internautas los servicios y los bienes que ofrece el propietario del anuncio. El atractivo diseño del banners anima a pulsar click sobre él. Además, la página web busca captar la atención de los internautas, para lo cual ofrece acceso a otras páginas web como vimeo, flickr, booking.com, tripadvisors, permitiendo a los internautas obtener información sobre alojamiento, clima, eventos y rutas óptimas para conocer la Patagonia, así los viajeros puedan optimizar su estadía mediante el contenido digital (Figura 2). También Rutas Patagónicas ofrece servicios de planificación de campañas publicitarias para las empresas (Figura 3). Finalmente se ofrece el servicio de diseño de página web la cual puede ser contratada mediante PayPal (Figura 4). Rutas Patagónicas fue inspirada por la era digital, con el propósito de conectar a los turistas de la Patagonia con las empresas, además posee un fuerte compromiso con el desarrollo de la comunidad de la Patagonia.

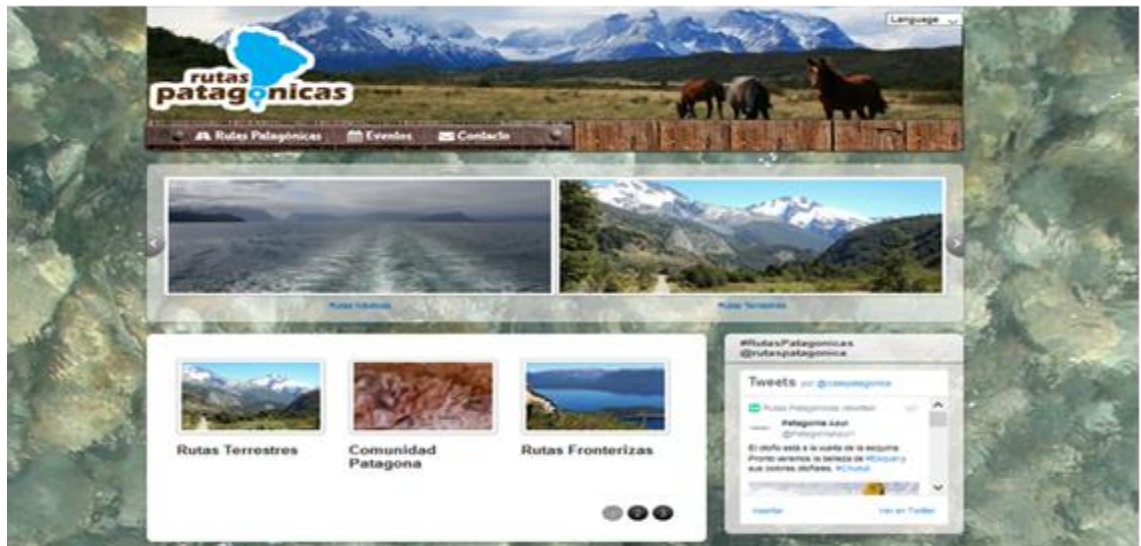


Figura 2: Imagen del contenido digital de las Rutas

Fuente: Plan de negocio



Figura 3: Imagen del servicio de publicidad en la página

Fuente: Plan de negocio



Figura 4: Imagen del servicio de diseño web
Fuente: Plan de negocio

La empresa ha desarrollado su modelo de negocio mediante el modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Esta herramienta permite crear, distribuir y capturar valor lo cual permite apoyar la sustentabilidad del negocio y la estrategia corporativa. Las principales componentes de esta herramienta son los clientes, canal, relación con clientes, propuesta de valor, actividades claves, recursos claves, aliados, estructura de costos y corrientes de ingresos. A continuación se da a conocer el resumen de las componentes del modelo de negocio.

Propuesta de negocio: El servicio principal de Rutas Patagónicas es la publicidad digital, el cual consiste en la colocación de banners que anuncia de forma animada los servicios y bienes de las empresas que pertenecen a la industria ubicadas en la Patagonia chilena. La página web posee una red de potenciales consumidores de diversos productos y servicios, ya que estos internautas consumen contenidos digitales de rutas de viajes, estas rutas ofrecen información sobre alojamiento, tráfico, atractivos turísticos, condiciones climáticas y GPS. Por otro lado ofrece servicios de Publicidad tradicional, este portafolio de negocio ofrece desarrollos de estrategias de mercadeo, comunicación, branding o

construcción de marca, campañas y piezas publicitarias. También ofrece servicios de diseño de páginas web. Los servicios están alineados con la responsabilidad social con la zona de la Patagonia.

Segmento de clientes: Rutas patagónicas ofrece sus servicios dirigidos principalmente a empresas del sector turístico como hoteles, restaurantes y termas, además ofrece sus servicios a marcas outdoor y agencias de publicidad. El segmento de clientes también incluye a empresas que ofrecen servicios complementarios para el sector turístico como gasolineras y marcas de autos.

Relaciones con los clientes: La relación con clientes es personalizada ya que los clientes y los internautas reciben atención exclusiva y con mínimos tiempo de espera para cada consulta.

Canales: Los canales para dar a conocer los servicios de Rutas Patagónicas son mediante agencias de viajes, agentes locales, redes sociales como Facebook, twitter, además se utiliza el correo electrónico, Skype, Rocco Tv, Diario Aysén, Revistas, Play Store de Android, Diario Divisadero, Diario el Llanquihue, página web de Runnerschile, telefónica o mediante reuniones personales con el director ejecutivo, quien es el responsable de la organización.

Corrientes de ingresos: Los ingresos que percibe Rutas Patagónicas son principalmente debido a la colocación de banners publicitario el cual funciona mediante el sistema dobleclick (Figura 5). También se perciben ingresos mediante los servicios de desarrollo de campañas de publicidad y el diseño de páginas web.

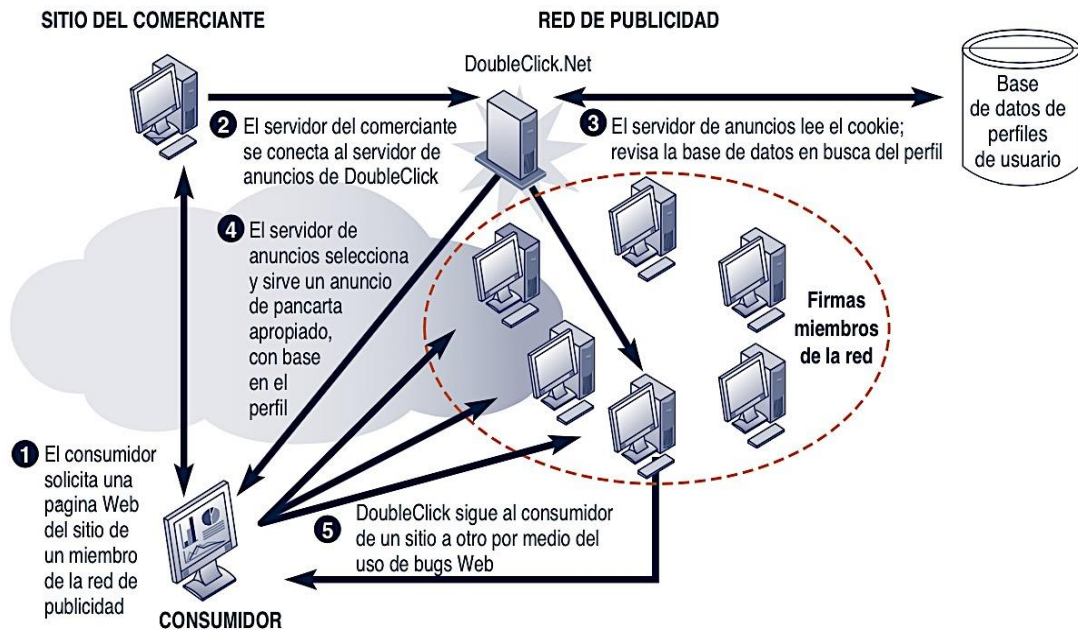


Figura 5: Como funciona el sistema de ingreso dobleclick

Fuente: Laudon & Laudon, SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL, 2012

Actividades claves: Las actividades claves de Rutas Patagónicas para el servicio de Publicidad digital son el mantenimiento del servidor web, actualización del diseño de la página web, mejora continua de la aplicación de Android, análisis de las visitas mediante google analytics, confección de banners, reuniones con clientes, administración de la comunidad y producción de material audiovisual. Por otro lado el servicio de publicidad tradicional requiere reuniones con clientes, desarrollo del servicio y revisiones de los documentos del servicio. El servicio de diseño de páginas web requiere principalmente reuniones y programación en HTML5.

Recursos claves: Las operaciones de Rutas Patagónicas requieren internet, servidor web y diversos software. Además requiere de equipos como macbook, Ipad, Iphone, cámara de video, cámara de fotografía. El recurso principal de Rutas Patagónicas es la dotación de profesionales capacitados. Además la empresa tiene un organigrama jerárquico que permite operar Rutas Patagónicas (Figura 6). Rutas Patagónicas está conformado por un equipo de trabajo bien calificado para realizar sus funciones. El modelo de negocio de Rutas

Patagónicas permite que el personal no solo esté ubicado en Chile. Así Rutas Patagónicas posee colaboradores como Elena Claydon y Julia Weiland quienes viven en Inglaterra y Alemania respectivamente.

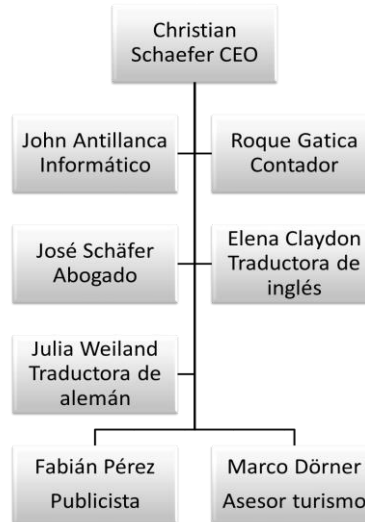


Figura 6: Organigrama de Rutas Patagónicas
Fuente: Elaboración propia

Aliados: La empresa ha desarrollado una estrategia de alianza con booking.com, travel maps y está negociando con el Hotel Horno Piren. Además, desarrolla iniciativas a corto plazo para negociar con Banco de Chile, Sercotec, Sernatur,groupon, Universidad de Concepción, termas de Chihuio, Shell y municipalidades.

Estructura de costos: Los costos asociados a las operaciones de Rutas Patagónicas son el combustible, internet, pago del servidor, transporte, depreciación de equipos, servicios de terceros o colaboradores y las remuneraciones de la dotación de personal propio.

Por otro lado desde la perspectiva comercial del negocio, el sitio web espera captar recursos económicos de las empresas que realizan las siguientes actividades económicas:

- Servicios de hoteles, lodges de pesca, termas, camping, cabañas
- Servicios de rafting, cabalgata, pesca, caza
- Servicios de transporte aéreo, ferries y catamaranes
- Comercialización de ropa outdoor

- Comercialización de equipos de escalamiento
- Comercialización de cámaras fotográficas
- Servicios turísticos, agencias de viajes
- Comercialización de neumáticos y repuestos

3.2 Planificación estratégica

El director ejecutivo Christian Schaefer desarrollo un plan estratégico el año 2013, el cual permitió desarrollar la visión, misión y valores, analizar el entorno y sus capacidades, y desarrollar su estrategia.

El director ejecutivo de la empresa definió su **visión** como:

“Buscamos ser la mejor plataforma de asesoría para los turistas y la mejor en asesorías publicitaria para las empresas”.

Por otro lado, su **misión** es:

"Rutas Patagónicas pretende ser un punto de encuentro entre turistas y empresas de la Patagonia donde se ofrecen servicios publicitarios e información actualizada y relevante para cada uno de nuestros clientes".

El director ejecutivo, Christian Schaefer afirma que "Rutas Patagónicas pretende llegar a ser una vitrina virtual que permita contribuir a la conservación ecológica de la Patagonia y, junto a lo anterior, al desarrollo económico del sector aportando a la concientización de la importancia de la mantención del entorno como capital cultural, económica y medioambiental", por lo tanto afirma que sus valores son:

- Compromiso con los clientes, trabajadores y proveedores.
- Compromiso con el medio ambiente y la comunidad
- Compromiso con el desarrollo económico de la Patagonia.

3.2.1 Análisis PESTAL

El análisis PESTAL del 2013 de Rutas Patagónicas según Christian Schaefer considero los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal. A continuación se da a conocer los resultados relevantes de cada factor.

Análisis político: Debido a la ubicación de la Patagonia, éste factor destacó las diferencias políticas entre las formas de gobierno de Chile y Argentina. Existe mayor número de fondos económicos destinados a la Patagonia Argentina, además ambos países demuestran una estabilidad políticas en sus democracias minimizando el riesgo en proyectos de inversiones para cada país.

Análisis económico: La situación económica entre Chile y Argentina difiere en el contexto de su estabilidad. Los visitantes a la Patagonia se caracterizan por ser de un estrato socio económico alto y con mayor educación, además es un público joven y suele viajar solos o en pareja. La industria del turismo entre el año 2011 y 2013 muestra un crecimiento sostenido de turistas. Las inversiones en el turismo son principalmente en generar negocios de hospedaje a partir del año 2006. Las cifras económicas convierten al negocio de alojamiento como el potencial cliente de rutaspatagonicas.com.

Análisis sociocultural: Fuerte sentido de pertenecía de los habitantes de la Patagonia fomenta la cultura de Chile y Argentina, además las diversas culturas provenientes de países Europeos o Asiático forman un enriquecedor intercambio cultural entre países limítrofes y la Patagonia. Así Rutas patagónicas conecta diferentes culturas promocionando productos y servicios de la zona.

Análisis tecnológico: Hoy la mayor parte de las empresas poseen plataformas para publicidad o promoción de bienes y servicios de esta manera aseguran su competitividad en el mercado. El comercio electrónico en los últimos diez años ha crecido sostenidamente debido a iniciativas públicas y privadas para el alcance de recursos tecnológicos y servicios de internet para todas las personas. Esto hace posible el acceso de información y transacciones a todos los consumidores de todo el mundo.

Análisis ambiental: Los documentos digitales colaboran con el ahorro de papel. Por otro lado los negocios electrónicos no poseen agentes contaminantes. Sin embargo es muy importante desarrollar la responsabilidad social empresarial, así contribuir a una cultura ecológica y sustentable mediante iniciativas.

Análisis legal: Las leyes relevantes que regulan internet y el comercio electrónico son:

- Ley N° 20.453: Consagra el principio de neutralidad en la red, donde se establece derechos para los usuarios de internet y obligaciones para los proveedores de internet, también entrega poder a la subsecretaría de telecomunicaciones en los artículos 24 H, 24 I y 24J.
- Ley N° 19.223: Tipifica figuras penales relativas a la informática, sanciona las conductas consistentes en sabotaje (artículos 1° y 3°) y espionaje (artículo 2° y 4°) y fraude informático (artículo 2°).
- Ley N° 19.496: trata sobre la protección de los derechos de los consumidores.
- Ley N° 19.628: sobre la protección a la vida privada o protección de datos de carácter personal.
- Ley N° 19.799: reconoce el valor de los actos y contratos celebrados electrónicamente.

3.2.2 Análisis industrial

Las razones para invertir en internet en Chile según el plan estratégico del 2013 de Christian Schaefer son:

- Gran alcance de audiencia ya que el 58% de la población es internauta.
- Diversos segmentos de la audiencia. Esto permite detectar y entregar de mejor manera los servicios que necesitan las personas.
- Alto consumo de internet, con un promedio de 5,4 horas.
- Excelente adecuación de indicadores para medir el rendimiento y así mejorar la toma de decisiones.

- Calculo de GRP Digital para atraer inversionistas.
- Alto nivel de interacción con los consumidores.
- Diversas formas para mostrar publicidad.
- La publicidad digital puede ser vista en todo el mundo y en cualquier horario.
- Internet es utilizado con mayor frecuencia por el grupo socio económico C2 e internautas menos de 32 años.
- Internet es un medio para el consumo.
- Es el mejor complemento de la televisión para el impacto de las preferencias de los consumidores.

3.2.3 Análisis interno

El análisis interno según el plan estratégico 2013 destaca las actividades principales y de apoyo de los servicios. El negocio consta de la captación de empresas e internautas por medio de la página web, está a la vez genera promoción de marcas asociadas al turismo y difusión de la zona Patagónica Chileno-Argentino como destino turístico, por lo tanto se busca generar contenido web asociado a las diferentes rutas posibles que existen para conocer la Patagonia, el consumidor de contenido web se caracteriza generalmente por buscar zona extremas. El desarrollo de Rutas Patagónicas requiere de actividades de apoyo como el manejo de recursos humanos y desarrollo tecnológico, las actividades principales son las operaciones en páginas web, relaciones públicas, manejo del correo electrónico y administración de redes sociales.

3.2.4 Estrategia y metas

Rutas Patagónicas determinó en su plan estratégico 2013 la estrategia de diferenciación por nicho, ya que ofrece servicios de publicidad digital y tradicional. Además ofrece diseño de páginas web para las empresas que operan en la Patagonia.

El director ejecutivo se ha propuesto para el 2016 traducir la página web de Rutas Patagónicas a cinco lenguajes: alemán, portugués, francés, español e inglés, ya que esta nueva implementación permitirá aumentar el tráfico de visitas de la página web. Además, se

pretende generar contenido audiovisual propio mediante Helicam y GoPro y planificar el desarrollo organizacional.

Capítulo 4 Propuesta de la Planificación Estratégica para Rutas Patagónicas.

Para diseñar el Cuadro de Mando Integral fue necesario reunir antecedentes de la empresa y de la industria publicitaria digital y fue necesario determinar el equipo ejecutor del proyecto. Además se reunió información de la industria del turismo de la Patagonia, para luego realizar reuniones con el director ejecutivo Christian Schaefer, Fabián Pérez, John Antillanca y Roque Gatica. En la primera reunión se revisó y declaró la visión, misión y valores. En las próximas reuniones se trabajó en la propuesta de lineamientos estratégicos, para luego continuar con el desarrollo del Mapa Estratégico, finalmente se diseñó un Cuadro de Mando Integral el cual permite controlar la implementación de la estrategia.

4.1 Análisis estratégico

La construcción del Cuadro de Mando integral como herramienta de control de gestión y metodología que fomenta la planificación estratégica comienza con la revisión la visión, misión y valores. Según Kaplan & Norton (2008) antes de formular la estrategia es necesario establecer el propósito de la organización, una brújula que guie las acciones y los resultados esperados que esperamos.

La primera reunión con Christian Schaefer permitió incentivar el diseño del Cuadro de Mando Integral, para asegurar el compromiso del equipo de trabajo, además se discutió la actual visión, misión y valores ya que carecen de precisión, seguimiento y falta de actualización ya que ésta se desarrolló el 2013. Por lo tanto se redefinió la visión, misión y valores para enfrentar los cambios de la industria.

Declaración de la visión

Según Serna Gómez (1999) la visión es una declaración amplia y suficiente, que expresa la situación que quiere que su empresa esté dentro de 3 o 5 años y no puede ser expresada en números. Además debe ser motivante para todos los miembros de la organización. El resultado esperado a largo plazo para Rutas Patagónicas es:

“Ser una empresa digital de excelencia y socialmente responsable que ofrece una solución confiable en servicios de publicidad y asesorías para las organizaciones y personas de la Patagonia”.

Declaración de la misión

Según Serna Gómez (1999) la misión explica los propósitos de la organización, es la definición del negocio que involucra a los clientes. La misión propuesta para Rutas Patagónicas, se basó en el servicio que se ofrece a sus clientes según lo que proponen Kaplan y Norton.

“Queremos ser un espacio eficiente para los turistas y organizaciones de la Patagonia mediante la oferta de servicios de publicidad y asesorías que permitan optimizar la estadía de los turistas y generar valor a la marca de nuestros clientes”.

Declaración de los valores

Según Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) los valores son creencias y normas conductuales que determina la administración y guían al cumplimiento de la visión y misión. Rutas Patagónicas es un negocio digital que presenta los siguientes valores:

- Existimos para hacer felices a la comunidad y turistas de la Patagonia mediante las ofertas de herramientas que mejoran la competitividad de las Pymes.
- Nuestras relaciones humanas se basan en el respeto, confianza, justicia y honestidad.
- Tenemos un alto compromiso con la comunidad y su entorno.
- La innovación es clave para todo el equipo de trabajo.
- Excelencia en lo que hacemos.

4.2 Análisis externo

Este análisis permitió conocer el rendimiento respecto a la competencia y su posicionamiento con respecto a las tendencias del sector. La recolección de antecedentes de primera fuente permitió mostrar al equipo Balanced Scorecard la realidad del entorno y así

mejorar la actividad de lluvia de ideas y selección de oportunidades y amenazas. Para luego continuar con la evaluación cuantitativa de los factores.

4.2.1 Análisis PESTAL

Se realizó un análisis PESTEL mediante la recolección de antecedentes de primera fuente para luego informar al equipo Balanced Scorecard. Así comprender mejor el actual macro entorno y sus efectos en las operaciones de Rutas Patagónicas.

4.2.1.1 Análisis político

Según el indicador Freedom 2015, Chile tiene en su indicador de derechos políticos el valor número uno lo cual significa que posee una amplia gama de derechos políticos como las elecciones libres, los candidatos elegidos realmente gobiernan, los partidos políticos son competitivos y los intereses de los grupos minoritarios están bien representados en la política. Además, el indicador de libertades de los civiles indica un valor de uno lo cual significa que el país goza de libertades de expresión, formar organizaciones, libertad académica y de religión, además tienen un sistema legal establecido⁵.

En Chile se promueve la libre competencia lo cual implica sanciones a empresas que práctica colusión y abusos de posición monopólica. Además, el Estado satisface las demandas de bienes y servicios de sus instituciones mediante la plataforma de Chile Compra, el cual funciona como un intermediario entre el Estado y las empresas privadas del sector. La institución se encarga de seleccionar a los proveedores más calificados, según bases administrativas y técnicas.

Por otro lado Chile resguarda la propiedad intelectual mediante el instituto nacional de propiedad industrial, dirección de bibliotecas, archivos y museos el cual posee el departamento de derechos intelectuales donde se aplica la ley 17.336 sobre la propiedad intelectual.

⁵ Fuente de información: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2014/chile>

El estado de Chile posee una gran variedad de tratados con diversos países del mundo. La dirección general de relaciones económicas internacionales indica que Chile posee 25 acuerdos comerciales en 64 países lo cual permite proporcionar ventajas para la importación y exportación entre las empresas chilenas y extranjeras. Los acuerdos comerciales vigentes son con Australia, Canadá, Centroamérica, China, Colombia, Corea del sur, EFTA, Estados Unidos, Hong Kong SAR, Malasia, México, Panamá, Tailandia, Turquía y Vietnam, Además, los acuerdos de complementación económica son con Bolivia, Cuba, Ecuador, Mercosur, Perú y Venezuela. Los acuerdos de asociación económica involucran a Japón y P4. Finalmente existe un acuerdo de asociación entre la Unión Europea y Chile.

4.2.1.2 Análisis económico

Chile con respecto a otros países del mundo, según The World Economic Forum, tiene un índice de competitividad global de 4,6 en el 2015, ocupando el puesto número 33, mejorando respecto al ranking del 2014⁶. El ranking considera el desempeño de 144 economías y tres subíndices: requerimientos básicos, eficiencia y sofisticación e innovación.

Por otro lado, el sistema financiero en Chile está constituido principalmente por 23 bancos comerciales, el Banco Central quien establece las políticas monetarias y cambiarias, para asegurar la estabilidad de la moneda y los pagos. También es importante la Bolsa de Comercio de Santiago ya que es el principal lugar para las operaciones bursátiles y el sistema de pensiones. Los ahorros de las personas permiten a los bancos obtener recursos para invertirlos en actividades productivas como el emprendimiento y así promover el desarrollo económico del país.

En relación a los factores de crecimiento económico, es posible señalar, según el portal de Santander Trader, Chile sufre una desaceleración económica desde a principios del año 2013 debido a la caída del precio del cobre, sin embargo se espera un crecimiento moderado de 2,5% para el año 2016. Debido a la caída de la demanda del cobre, se espera

⁶ Fuente de información: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/chile>

para el año 2016 que el empleo disminuya en un 7%, la utilidad neta del país o balanza de transacciones corrientes tenga un incremento de su saldo negativo así la deuda con el exterior incrementa, también se espera que el riesgo financiero del estado o endeudamiento bruto del Estado incrementa (Tabla 1).

Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016
PIB real (miles de millones de USD)	265,13	276,66	258,02	240,04e	240,31e
PIB real (crecimiento anual en %, precio constante)	5,5	4,3	1,9	2,3e	2,5e
PIB per cápita (USD)	15.198e	15.691e	14.480e	13.331e	13.207e
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-0,1	-1,1	-1,5	-3e	-2e
Endeudamiento bruto del Estado (en % del PIB)	12	12,8	15,1	18,1e	20e
Tasa de inflación (%)	3	1,9	4,4	4,4e	3,7e
Tasa de desempleo (%)	6,4	5,9	6,4	6,6	7e
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-9,63	-10,13	-2,99	-1,79e	-3,95e
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-3,6	-3,7	-1,2	-0,7e	-1,6e

Tabla 1: Indicadores de crecimiento económico de Chile

Fuente: International Monetary Fund – World Economic Outlook Database, 2015

Según el portal de Santander Trader, Chile tiene una de las mejores economías de Latinoamérica, liderada por el sector industrial y de servicios ya que aportan el 96% del PIB. El sector de servicios genera 67,1 % del empleo del país, dejando atrás al sector industrial con un 23,7%. La agricultura y la ganadería son actividades principales de la zona centro y sur de Chile, donde los últimos años se destaca la agricultura en la exportación de frutas y verduras a Europa, Norteamérica y Asia, además la agricultura proporciona el 9,2% del empleo total y aporta un 3,5% del PIB. Además Export Enterprises S.A. afirma que el desempleo en Chile ha bajado pero la pobreza está cerca del 20% de la población. El

presupuesto 2015 del gobierno estima que el gasto público aumentara 9,8% lo cual impulso al gobierno a desarrollar reformas fiscales para generar nuevos ingresos adicionales⁷.

La condición del mercado del cobre implica un crecimiento menor del PIB en la mayoría de las actividades económicas, destacándose la actividad del comercio, restaurantes y hoteles, principales actividades económicas de los clientes de Rutas Patagónicas⁸.

⁷ Fuente de información: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

⁸ Fuente de información:
http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Informes/CCNN/trimestrales/CuentasNacionales_tercer_trimestre2015.pdf

PIB (%) por clase de actividad económica	2012	2013	2014
Agropecuario-silvícola	-5,6	2,7	0,4
Pesca	21,2	-16	18,6
Minería	3,8	5,9	1,3
Minería del cobre	3,9	6,5	0,6
Otras actividades mineras	3,2	1,3	6,6
Industria manufacturera	3,6	1,1	-0,3
Alimentos	3,6	2	3,3
Bebidas y tabaco	8,9	-1,4	-5,6
Textil, prendas de vestir, cuero y calzado	10,3	2,9	-12,6
Maderas y muebles	-0,5	4,3	6,1
Celulosa, papel e imprentas	3,4	0,7	-1,7
Refinación de petróleo	3,7	7,6	4,2
Química, caucho y plástico	1,8	-0,7	1,2
Minerales no metálicos y metálica básica	-4,5	-1	-4,2
Productos metálicos, máquinas y equipos y otros	4	0,6	-2,3
Electricidad, gas y agua	8,4	9,8	4,9
Construcción	7,2	3,9	1,5
Comercio	6,7	6,7	0,5
Restaurantes y hoteles	6,8	3,1	0,8
Transporte	11	4,1	2,3
Comunicaciones	7,5	7,7	6,6
Servicios financieros	11,7	6,1	3
Servicios empresariales	4,6	2,6	1,9
Servicios de vivienda	2,9	1,8	1,7
Servicios personales	5,3	4,9	3,9
Administración pública	3,6	3,8	3,6
PIB a costo de factores	5,3	4,2	2
Impuesto al valor agregado	6,6	5,7	1,2
Derecho de importación	11,1	-4,5	-5,6
PIB (%)	5,5	4,2	1,9

Tabla 2: Contribución al PIB de cada actividad económica

Fuente: Banco Central, cuentas nacionales de Chile, 2015

En general el país ha experimentado un crecimiento en el año 2014 en el número de empresas, en sus ventas anuales en UF y en el número de trabajadores dependientes (Tabla 3). Según el Servicio de Impuesto Internos, las empresas de la Región Aysén del General Carlos Ibañez del Campo y la Región de Magallanes desarrollan sus actividades en el rubro

de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, pesca, explotación de minas y canteras, industrias manufactureras no metálicas, industrias manufactureras metálicas, suministro de electricidad, gas y agua, construcción, comercio al por mayor y menor, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, intermediación financiera, actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler, administración pública y de defensa, planes de seguridad social, enseñanza, servicios sociales y de salud y otras actividades de servicios comunitarias.

Año comercial	2005			2014		
Región	Nº Empresas	Ventas (UF)	Nº Trabajadores	Nº Empresas	Ventas (UF)	Nº Trabajadores
I Región de Tarapacá	14.757	134.123.915	68.737	18.609	290.118.943	100.056
II Región Antofagasta	24.318	214.238.149	121.875	30.243	395.537.033	183.999
III Región de Atacama	13.166	107.385.493	79.629	16.131	131.723.766	88.661
IV Región de Coquimbo	32.486	99.618.041	146.933	39.082	206.278.531	192.802
V Región de Valparaíso	90.955	761.464.660	445.220	102.947	1.332.989.568	597.095
VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	45.333	251.149.194	276.374	54.710	456.103.660	364.768
VII Región del Maule	60.283	163.040.723	250.652	69.732	371.990.959	360.781
VIII Región del Biobío	89.581	476.090.543	458.946	106.630	880.140.588	587.367
IX Región de la Araucanía	42.834	118.744.176	165.599	49.744	246.865.705	255.448
X Región de los Lagos	40.922	253.562.061	233.936	52.713	585.841.496	306.912
XI Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	5.943	20.826.134	23.929	7.881	34.989.396	29.437
XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena	9.943	45.472.425	52.489	11.698	96.379.186	65.566
XIII Región Metropolitana	358.668	8.986.781.033	3.522.124	447.575	15.760.504.905	5.603.144
XIV Región de los Ríos	17.839	66.368.959	70.016	21.765	106.677.245	88.745
XV Región de Arica y Parinacota	12.812	28.079.339	41.226	14.418	62.270.982	51.295

Tabla 3: Indicadores de crecimiento económico

Fuente: SII 2014

Según la OCDE, Chile debe reforzar las políticas de innovación para facilitar los vínculos entre la industria y la investigación y debe realizar seguimiento a los programas de innovación. Además el informe destaca que en los últimos años Chile consiguió simplificar el proceso de creación de empresas. El 2013 se aplicó la ley que permitió crear empresas en un día, además el 2010 se creó el programa de emprendimiento Start-Up Chile, el cual aspira

a convertirse en el centro de innovación líder en América Latina, este programa permite acceder a financiamiento mediante el Banco Estado. También se implementaron programas de transferencia internacional de tecnología. Además el 2014 se aprobó una nueva ley que permite simplificar el proceso de quiebra de una empresa. Sin embargo, la OCDE destaca que Chile debe mejorar el acceso al financiamiento a los emprendedores y ha incrementado levemente sus gastos en I+D del 0,3% en 2007 a 0,4% en 2013. Sin embargo, sigue siendo uno de los países que menos invierte en I+D⁹.

4.2.1.3 Análisis social

Según el INE (2014) la población en Chile el 2015 será de 18.006.407 y el 2050 se estima que será de 20.204.779. La tendencia de crecimiento de la población está asociada al incremento sostenido de la esperanza de vida al nacer entre 1970 y 2015. Por otro lado, según el INE (2014) el número de alumnos matriculados en educación superior tiene un crecimiento sostenido, donde el año 2013 alcanzó 1.184.805 matriculados. Además, el gasto anual por alumno del sector público muestra una tendencia creciente desde el 2008, el 2013 alcanzó 1.505.495 pesos. Además, existen varios centros de capacitación a lo largo de todo Chile.

El Servicio Nacional de Turismo muestra que entre el año 2008 y 2014, la llegada de turistas a Chile posee una tendencia positiva (Figura 7).

⁹ Fuente de información: <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2015/09/chile-prioridades-de-politicas-para-un-crecimiento-mas-fuerte-y-equitativo.pdf>

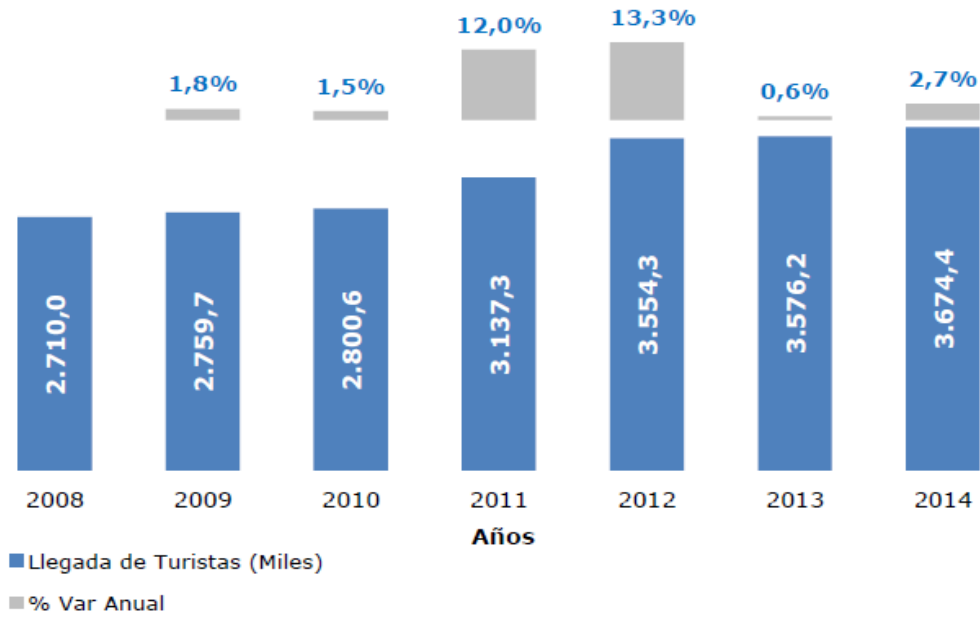


Figura 7: Llegadas de turistas y variación porcentual

Fuente: Informe comportamiento y perfil del turismo receptivo, Servicio Nacional del Turismo (2015)

Por otro lado los ingresos económicos, debido al turismo representan el 3,1% del total de exportaciones de bienes y servicios del año 2014¹⁰. Además, el turismo se ubicó en la séptima ubicación el ingreso por exportaciones (Figura 8).

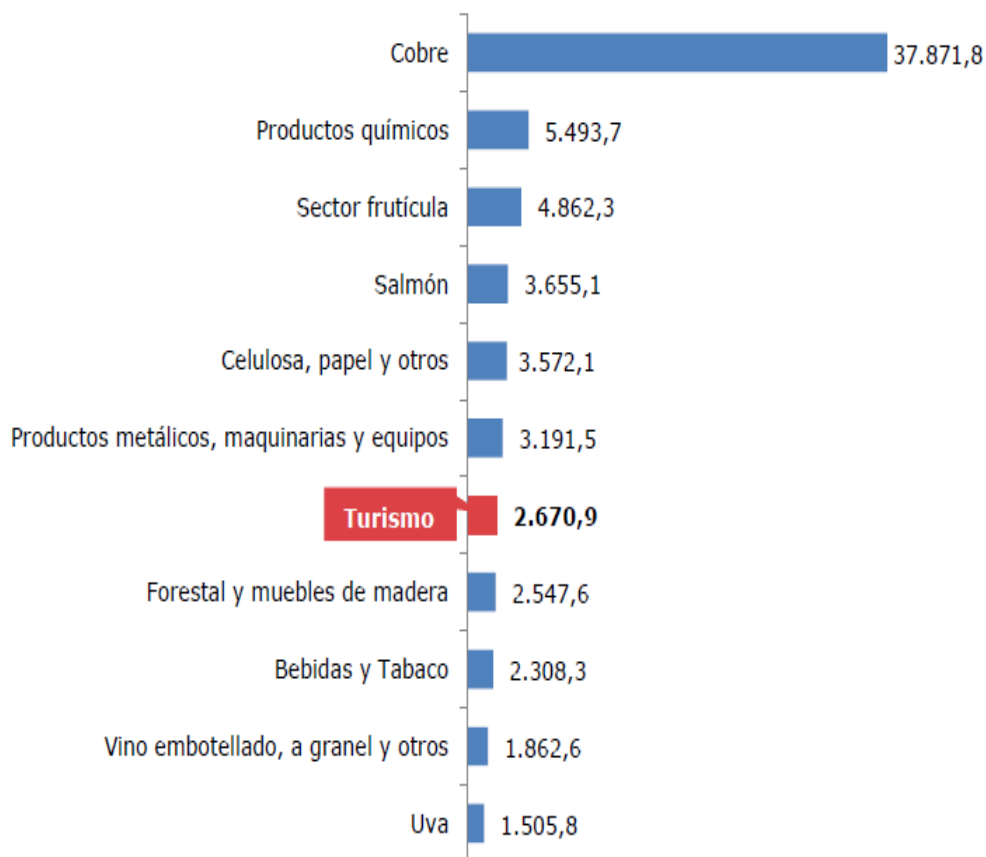


Figura 8 : Exportaciones 2014 (millones de dólares)

Fuente: Informe comportamiento y perfil del turismo receptivo, Servicio Nacional del Turismo (2015)

Según SERVICIO NACIONAL DE TURISMO (2015) El comportamiento del turista en Chile es estacional. El mayor número de turistas es en los meses de enero, febrero, marzo y diciembre. Los principales turistas provienen son: fronterizos con 1.833,8 (miles) llegadas,

¹⁰Fuente de información: <http://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2015/12/Informe-Comportamiento-y-Perfil-del-Turismo-Receptivo-2014.pdf>

Europa 123.000 llegadas y Brasil con 58.700 llegas. Por otro lado el gobierno de Chile ha desarrollado planes para incentivar a la población a vivir en zonas extremas del sur de Chile, con el objetivo de repoblar esas zonas.

El perfil del turista que ingresa por el aeropuerto se caracteriza por tener una edad entre 35 a 44 años para los hombres y mujeres (Figura 9). Además, utiliza principalmente los servicios de alojamiento como hoteles y similares (Figura 10). Por otro lado, prefiere servicios de alimentación en restaurante y comida rápida (Figura 11). Sin embargo, su mayor nivel de gastos es principalmente en el consumo de servicios de hotel o similares (Figura 12).

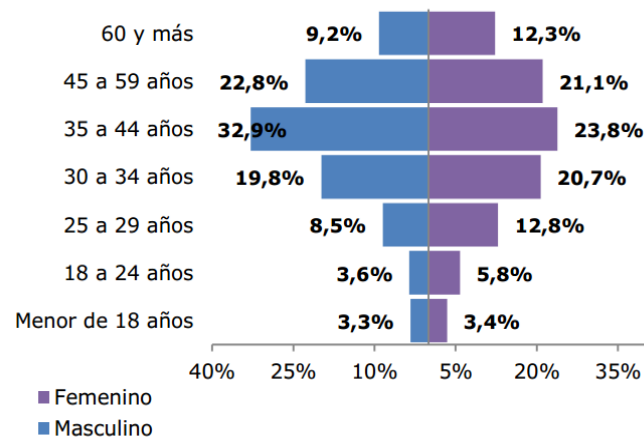


Figura 9: Nivel de turistas según edad y sexo

Fuente: Informe comportamiento y perfil del turismo receptivo, Servicio Nacional del Turismo (2015)

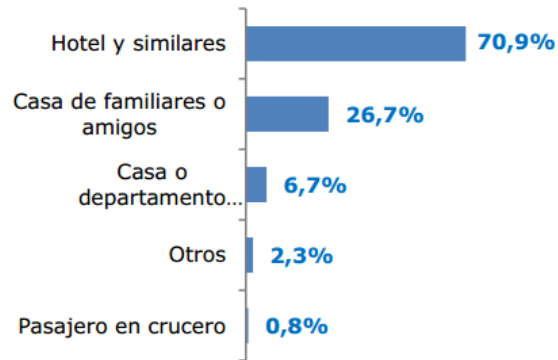


Figura 10: Nivel de los servicios requeridos de los turistas
Fuente: Informe comportamiento y perfil del turismo receptivo, Servicio Nacional del Turismo (2015)

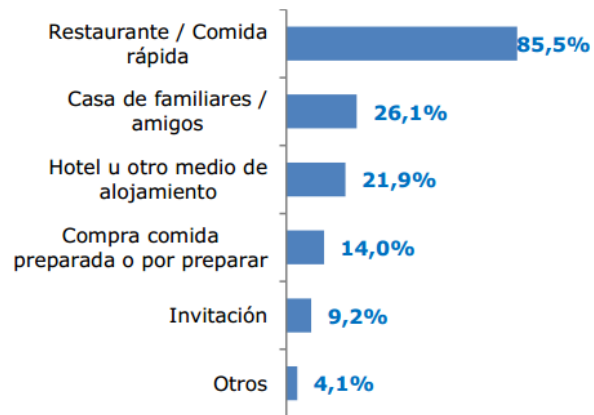


Figura 11: Nivel de preferencia de consumo de los turista
Fuente: Informe comportamiento y perfil del turismo receptivo, Servicio Nacional del Turismo (2015)



Figura 12: Nivel de los principales gastos de los turista

Fuente: Informe comportamiento y perfil del turismo receptivo, Servicio Nacional del Turismo (2015)

Las actividades más importantes que realizan los turistas son el ocio y descanso, actividades de turismo cultural, ir de compras, actividades profesionales, visita amigos o familiares y otras actividades (Figura 16).

58,2%	Ocio-Descanso
55,7%	Actividades de Turismo Cultural
44,5%	Ir de compras
30,7%	Actividades Profesionales
27,5%	Visita Amigos/Familiares
22,0%	Visitar Áreas Protegidas, ecoturismo, obs. de paisaje, flora y fauna
21,2%	Recreativas y deportivas de montaña y nieve
19,1%	Rutas de interés temático, termas, centro de salud
13,3%	Actividades de playa
2,0%	Excursiones náuticas, cruceros
1,7%	Eventos y actividades masivas de tipo religioso, deportivo, etc.
1,5%	Deportes acuáticos
1,3%	Visitar Casinos/ Salas de juegos
0,5%	Ninguna de las Anteriores

Figura 13: Actividades de los turistas

Fuente: Informe comportamiento y perfil del turismo receptivo, Servicio Nacional del Turismo (2015)

Las principales actividades culturales que realizan los turistas son la visita de museos, iglesias, monumentos y sitios históricos (Figura 17).

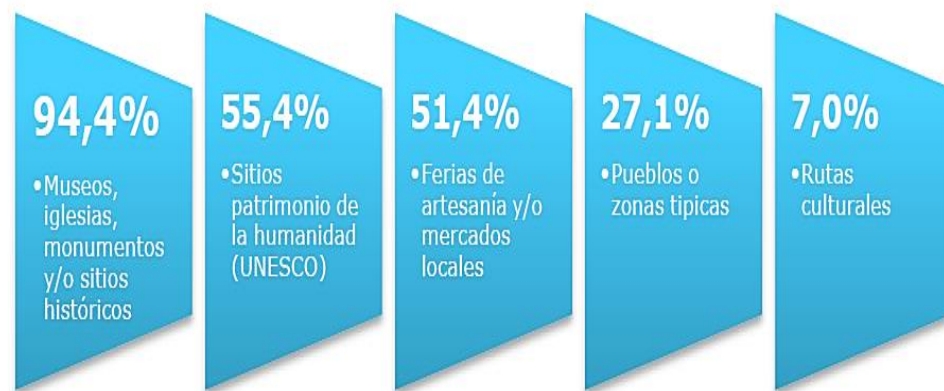


Figura 14: Principales actividades culturales

Fuente: Informe comportamiento y perfil del turismo receptivo, Servicio Nacional del Turismo (2015)

Por otro lado los lugares más visitados de Chile son Santiago y sus alrededores y el menos visitado es Torres del Paine de una lista con los lugares más frecuentados (Figura 18).

90,6%	Santiago y alrededores (Cajón del Maipo, Isla de Maipo, Talagante, Melipilla y otros)
41,3%	Valparaíso - Viña del Mar
12,9%	Centros Invernales (Farellones, Valle Nevado, Portillo, Termas de Chillán, etc.)
8,0%	Otros sectores costeros de la Región de Valparaíso
7,4%	Puerto Montt - Puerto Varas - Parque Nac. Pérez Rosales - Lago Llanquihue
7,2%	Valle de la Luna - San Pedro de Atacama - Geysers del Tatio
7,1%	Otras (Rancagua, Isla Juan Fernandez, Tierra del Fuego, Puerto Williams, etc.)
5,4%	Punta Arenas
4,7%	Pucón - Villarrica - Lican Ray - Caburga
4,5%	Torres del Paine - Puerto Natales

Figura 15: Destinos más frecuentes

Fuente: Informe comportamiento y perfil del turismo receptivo, Servicio Nacional del Turismo (2015)

El 2014 se registró 3.674,4 mil llegadas de turistas a Chile, donde el 52% del total de llegadas se caracterizó por tener como motivo del viaje las vacaciones, un 2,5% mayor respecto al año 2013 con una permanencia promedio es de 7,9 noches (Figura 19).

Motivo	Llegadas Turistas (Miles)
Personales	3.008,6
Vacaciones	1.910,1
Visita Familia/Amigos	893,2
Otros	205,3
Negocios	665,7
Total	3.674,4

Figura 16: Perfil del turista

Fuente: Informe comportamiento y perfil del turismo receptivo, Servicio Nacional del Turismo (2015)

4.2.1.4 Análisis tecnológico

Según OpenMind (2015) del banco BBVA, quien ha desarrollado un análisis de la tecnología mediante profesionales destacados. Philip Evans doctor de la Universidad de Harvard Business School, destaca como los big data están reconfigurando los negocios, transformando su estructura interna. Las causas del impacto de la tecnología en la transformación de las empresas son:

- Numero de transistores de un circuito integrado se duplican cada año
- El almacenamiento se duplicada cada trece meses, además la cantidad de datos transmitidos por medio de la fibra óptica se duplica cada nueve meses.
- El acceso a internet de banda ancha ha crecido
- Facebook tiene 1300 millones de usuarios, donde el 64% visita en la página cada día, cada año se suben a internet medio billón de fotografías.
- Se espera que el número de sensores IP superen los 50.000 millones el 2020.
- Crecimiento sostenido del número de datos almacenados

Los avances en la tecnología han permitido la mejora y desarrollo de nuevos software y hardware. Para la industria de la publicidad digital existen software que mejoran la gestión

y producción de modelo negocio, sin embargo, existe un crecimiento sostenido de la industria de Ad Block, provocando pérdidas para la industria de la publicidad ya que bloquea los anuncios de internet en todos los dispositivos. A nivel mundial, el número de personas que utilizan que utilizan Ad Block creció en un 40% respecto al año 2013¹¹.

Las personas hablan de la tecnología y las empresas no saben reaccionar a este nuevo escenario. Esto afecta directamente a la cadena de valor de los negocios. El big data cambiando el mundo empresarial, este conjunto de técnicas pueden ser una oportunidad de negocio para el procesamiento de datos. Además, las empresas pueden diseñar nuevo productos a partir del patrón de comportamiento de los consumidores. Sin duda esto obliga a las empresas tener sistemas de bases de datos para la gestión de la empresa. Un estudio realizado por la Universidad de Oxford predice que el 47% del trabajo que hoy se realiza en Estados Unidos, puede ser realizado por ordenadores, lo cual es una amenaza para los trabajadores calificados o con estudios universitarios. Geoffrey Moore es presidente de las compañías: The Clasm Group, Chasm Institute y TCG Advisors dice que los teléfonos inteligentes y tabletas están transformando la económica del consumo, por ejemplo google permite entregar información, Facebook permite la comunicación y youtube contribuye en el ocio de los usuarios de internet. Además Uber y Airbnb cambian la forma de solicitar transporte y alojamiento respectivamente. Las empresas como Apple, Amazon, Facebook, Google y otro líderes digitales han centrado su valor en los activos intangibles como en patentes tecnológicos o secretos comerciales, sin embargo el sector energético aún sigue valorizando sus activos físicos. La experiencia de los consumidores se está convirtiendo en digital aunque sigamos dependiendo de activos tangibles como la comida, ropa, vivienda.

¹¹ Fuente de información: https://downloads.pagefair.com/wp-content/uploads/2016/05/2015_report-the_cost_of_ad_blocking.pdf

Sin duda la tecnología implica remodelar los modelos de negocios para crea una empresa para el futuro¹².

La era digital ha logrado acercar la tecnología a todos los hogares y ha incrementado la necesidad de seguridad en las plataformas. Según IAB Chile, la población chilena tiene una tendencia alcista en número de conexiones fijas a Internet en los hogares entre el año 2007 – 2011. Además, el número de conexiones móviles entre el año 2009 – 2011 posee una tendencia positiva. Por otro lado Internet se posee una fuerte afinidad con la población menor de 34 años y con la población de clase social C2 y ABC1. La TV abierta posee mayor afinidad con la población mayor a 35 años y con todas las clases sociales. TV Cable se destaca por tener afinidad con la población de 13 a 14 años y con la clase social ABC1. Los periódicos poseen mayor afinidad con la población mayor a 20 años y con las clases sociales ABC1, C2 y C3. Las revistas poseen afinidad con la población de 15 a 19 años y 25 a 34 años y con las clases sociales C2, C3 y D. Finalmente, la radio posee mayor afinidad con la población mayor a 15 años y con la clase social ABC1. Además, el mayor uso del Internet en Chile son las Redes Sociales, seguido por la navegación y la multimedia. Sin embargo, a nivel mundial el mayor uso del Internet es en navegación seguido por las redes sociales. Desde las 20 horas hasta las 2 AM, Internet es el segundo medio más consumido por las personas de 18 y 49 años de los grupos socio económicos ABC1, C2, y C3¹³.

El consumo de internet ha logrado crear plataformas que ofrecen servicios profesionales a través de internet, el cual permite reducir el monto de inversión de un emprendimiento ya que este tipo de plataformas logra proveer a sus clientes recurso humano

¹² Fuente de información: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1.pdf>

¹³ Fuente de información: http://www.iab.cl/wp-content/themes/IAB/download.php?archivo=7445%7Cdatosdemercado_iabchile_2012vfinal.pdf

no presencial altamente especializado pero a bajo costo. Estas empresas están formadas por FreeLancer, los negocios electrónicos de mayor éxito con este modelo de negocio son:

- Workana
- Upwork
- Twago,
- Project4hire
- PeoplePerHour
- Nubelo
- Infojobs
- Freelance
- Geniuzz
- Freelancer
- Fiverr
- Envato
- Elance
- Adtriboo

Por otro lado existen plataformas que permiten capacitar a las personas a bajo costos con profesores de las mejores Universidades del mundo, algunas de estas páginas web son:

- Mooc.es
- MiriadaX.net
- Coursera.org
- Udemy.com
- Floqq.com/es

Debido a la revolución digital, los negocios también han logrado hacer publicidad y marketing a menor costo, ya que los canales más usado por los consumidores son las redes sociales. Los cambios tecnológicos suceden muy rápidos y están cambiando los modelos de negocios tradicionales de las empresas. Para verificar el compromiso con los clientes o comprobar una sociedad, existen certificados digitales como el certificado de Google Partner, certificado de excelencia tripadvisors, calidad verificada online, trustedshops y el certificado de excelencia de booking, lo cual permite demostrar a sus clientes un servicio de calidad.

La publicidad digital es un negocio que ha impulsado principalmente Google ya que es su servicio principal como modelo de ingresos económicos, debido a su posición superior en el mercado ya que maneja una gran base de datos de personas físicas y jurídicas de todo el mundo. Sin embargo, su posición ha llevado a Google a enfrentar diversos procesos judiciales. La comisión europea ha abierto a Google varias investigaciones, donde se destaca la investigación de antimonopolio debido al sistema operativo Android ya que se sospecha acuerdos contrarios a la competitividad. Además es investigado por evasión de impuestos internacional¹⁴. Por otro lado Google posee un porcentaje de búsqueda del 90,5% en América Latina¹⁵.

La población ha integrado los dispositivos móviles en sus actividades diarias. Según la Subsecretaría de Telecomunicaciones, entre el año 2009 y 2014 el número total de servicios abonados a internet móvil posee un incremento sostenido a través del tiempo¹⁶.

¹⁴ Fuente de información: <http://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/6672077/04/15/Google-la-competencia-y-Europa.html>

¹⁵ Fuente de información: Estudio de composición del mercado de búsquedas en América Latina basado en información provista qSearch.

¹⁶ Fuente de información:
<http://www.subtel.gob.cl/attachments/article/5521/PPT%20Series%20Diciembre%202014%20VFinal.pdf>

4.2.1.5 Análisis ambiental

Las empresas cada vez más deben demostrar su compromiso con la sociedad y el entorno debido a los efectos hoy presenta el medio ambiente, por lo tanto es importante dar a conocer a sus clientes, trabajadores y comunidades mediante publicidad que asegure compromiso con el medio ambiente. Según INE (2015) la calidad del aire en Chile es un desafío para las autoridades, 10 millones de personas están expuestas a una concentración promedio anual sobre los 2,5 micrones de material particulado lo que indica la norma. El gobierno ha implementado planes de descontaminación para los años 2014-2018

4.2.1.6 Análisis legal

En Chile las relaciones entre los empleadores y trabajadores están reguladas por el código del trabajo.

El poder legislativo de Chile, aprobó el 2013 la ley Televisión Digital Abierta y Gratuita. Actualmente está en trámite la ley sobre los medio digital, esta ley implica formalizar a los responsables del contenido digital y los beneficios comerciales. Las actuales leyes que regulan de alguna manera el comercio electrónico siguen siendo la misma que se encontraron en el estudio legal de Rutas Patagónicas. Éstas eran la Ley N° 20.453, Ley N° 19.223, Ley N° 19.799, Ley N° 19.628 y la Ley N° 19.496, esta última ley protege los derechos del consumidor y hace énfasis en las empresas de publicidad para que entregue toda la información necesaria de la promoción u oferta a los consumidores, a fin de que éstos puedan tomar buenas decisiones. Según el SERNAC, las buenas prácticas del comercio electrónico son¹⁷:

- Identidad clara de la empresa.

¹⁷ Fuente de información: <http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2013/03/Gu%C3%ADa-de-alcance-jur%C3%ADdico-y-de-buenas-pr%C3%A1cticas-comerciales-en-materia-de-comercio-electr%C3%B3nico.pdf>

- Información detallada de la transacción y las características del producto o servicio.
- Política de privacidad de la información.
- Seguridad del sitio para proteger los datos de los consumidores.

4.2.2 Análisis de factores externo relevantes de la Patagonia

Los factores económicos que viven la región de Aysén y la región de Magallanes permiten conocer mejor la industria del turismo de los clientes de Rutas Patagónicas ya que afecta su nivel de ingreso económico. El ministerio de economía, fomento y turismo ha desarrollado estadísticas empresariales para la región Aysén y la región de Magallanes las cuales muestran la participación de las empresas, sus ventas, empleo y el sector económico¹⁸.

Las estadísticas económicas de la región de Aysén afirman que en el año 2014 habían 7.881 empresas de las cuales el 83,3% del total corresponden a microempresas, 14,8% a pequeñas empresas, 1,5% a medianas empresas y 0,3% a grandes empresas. Además, la región presentó entre el año 2005 hasta el 2014 un incremento mayor en el número de empresas medianas, pequeñas y microempresas con respecto al incremento a nivel nacional (Figura 17).

¹⁸ Fuente de información: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/11/Estad%C3%ADsticas-empresariales-seg%C3%BA-regi%C3%B3n-2005-20141.pdf>

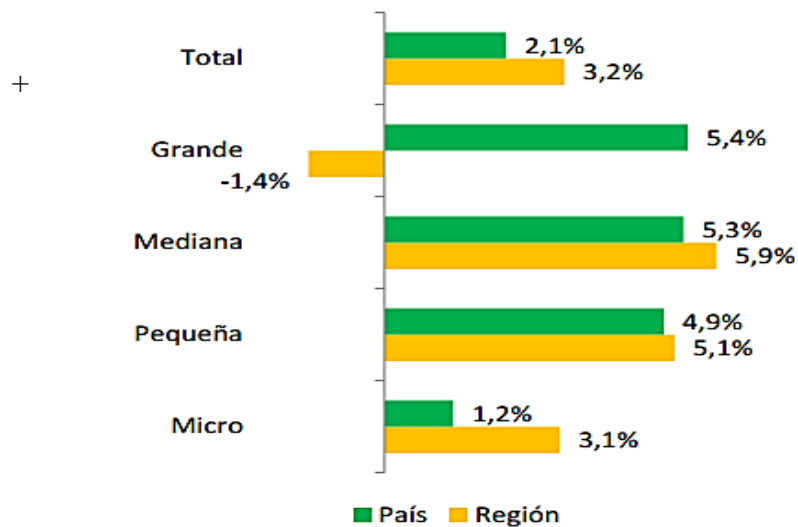


Figura 17: Comparación del nivel regional contra el nacional de la variación del número de empresas entre el año 2005 y 2014, Región Aysén.

Fuente: SII 2014

Los principales sectores económicos de la región de Aysén son el comercio con un 31,9% del total de empresas, agricultura, ganadería, caza y silvicultura 18,2%, construcción 11,2%, transportes y telecomunicaciones 8,5%. Estos sectores representan el 69,8% del total de empresas de la región. Sin embargo, el segmento de clientes de Rutas Patagónicas son las actividades de comercio, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones, servicios sociales y de salud, además de otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales. La actividad económica más importante dentro del grupo de actividades que realizan los clientes de Rutas Patagónicas es el comercio ya que tiene el mayor número de empresas y los hoteles y restaurantes ya que tienen un crecimiento del 63,8% del número de empresas el año 2014 con respecto al 2005. Además el nivel de empleo para el comercio ha disminuido, mientras que para actividad de hoteles y restaurantes ha incrementado, sin embargo a nivel regional el empleo ha disminuido (Tabla 4).

Año comercial	2005			2014		
REGION / RUBRO / ACTIVIDAD ECONOMICA	Nº Empresas	Ventas (UF)	Nº Trabajadores	Nº Empresas	Ventas (UF)	Nº Trabajadores
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR.	1.962	7.821.671	7.516	2.514	6.140.358	3.380
HOTELES Y RESTAURANTES	398	270.851	560	652	532.883	838
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	504	1.446.435	1.263	670	1.345.421	1.126
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	43	84.808	74	69	163.137	164
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	347	460.446	1.132	169	231.241	394
TOTAL	3.254	10.084.210	10.545	4.074	8.413.041	5.902

Tabla 4: Contribución de la Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo al número de empresas, ventas y trabajadores del país.

Fuente: SII 2014

Por otro lado, las estadísticas económicas de la región de Magallanes afirman que en el año 2014 había 11.698 empresas de las cuales el 75,4% del total corresponden a microempresas, 21% a pequeñas empresas, 2,4% a medianas empresas y 1,2% a grandes empresas. Además, la región presentó entre el año 2005 hasta el 2014 un incremento mayor en el número de empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas con respecto al incremento a nivel nacional (Figura 18).

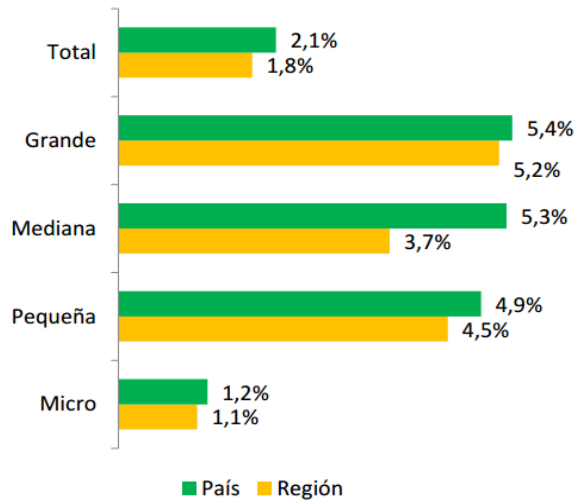


Figura 18: Comparación del nivel regional contra el nacional de la variación del número de empresas entre el año 2005 y 2014, Región de Magallanes.

Fuente: SII 2014

Los principales sectores económicos de la región de Magallanes son el comercio con un 30,3% del total de empresas, transporte y telecomunicaciones 13,5% y la construcción 10,3%, manufactura 8,7%. Estos sectores representan el 63,1% del total de empresas de la región. Sin embargo, la actividad económica más importante dentro del grupo de actividades que realizan los clientes de Rutas Patagonicas es el comercio ya que tiene el mayor número de empresas y los hoteles y restaurantes ya que tiene el mayor crecimiento del número de empresas con un 23,6% entre el año 2014 y 2005. Además el nivel de empleo del comercio y hoteles y restaurantes ha incrementado dentro del 2014 y 2005. Además el nivel de empleo a nivel regional también ha incrementado (Tabla 5).

Año comercial	2005			2014		
REGION / RUBRO / ACTIVIDAD ECONOMICA	Nº Empresas	Ventas (UF)	Nº Trabajadores	Nº Empresas	Ventas (UF)	Nº Trabajadores
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR.	3.365	15.567.314	11.533	3.546	23.135.415	12.425
HOTELES Y RESTAURANTES	669	1.298.243	3043	827	2.043.999	4441
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	1385	3.802.688	3.675	1580	6.522.556	4.318
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	178	545.119	1964	214	1.078.179	2794
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	585	687.505	1.862	308	825.912	1205
TOTAL	6.182	21.900.868	22.077	6.475	33.606.061	25.183

Tabla 5: Contribución de la Región de Magallanes al número de empresas, ventas y trabajadores del país.

Fuente: SII 2014

Los factores sociales de los habitantes de la región de Aysén y de la región de Magallanes permiten a Rutas Patagónicas conocer mejor a sus clientes, los cuales pertenecen a la industria del turismo.

La identidad de región de Aysén se basa en su aspecto rural y urbano, el cual refleja los valores y la tradiciones de la región, también posee pescadores artesanales, mayor número de hombre es superior al número de mujeres, los jóvenes siguen las tendencias al igual que las demás regiones, los afuerinos está en permanente tensión social con los ayseninos, por otro lado la comunidad acepta la modernización ya que conectaría Aysén con Chile. El gobierno regional de Aysén destaca la zona por ser una reserva de vida, un territorio para la innovación y el desarrollo de ideas. Sin embargo, sus habitantes están sufriendo cambios en sus hábitos lo cual implica una incertidumbre en la conservación de sus tradiciones y

costumbre típicas. Además, la región posee la localidad turística Caleta Tortel como patrimonio nacional y encuentro costumbristas¹⁹.

Por otro lado, La identidad magallánica está bien definida entre los habitantes de la región de Magallanes ya que existe un sentimiento de autorreconocimiento a través de la arqueología, geografía territorial y evolución historia. Por lo tanto la región de Magallanes posee un alto sentido de pertenencia y diferenciación con las demás comunidades regionales y según el Gobierno Regional de Magallanes debe ser usado para incrementar la productividad de la región mediante el uso de recursos y sus bellezas naturales, lo cual permite fomentar el estudio y enseñanza de las tradiciones y raíces históricas²⁰.

Las empresas necesitan un compromiso con el medio ambiente ya que es un factor que puede afectar sus ingresos económicos, por lo tanto es importante conocer el estado actual del medio ambiente de la Patagonia la cual afecta a la industria del turismo y el negocio de Rutas Patagónicas. La gestión ambiental del país enfrenta los desafíos de la calidad del aire, residuos, áreas verdes, biodiversidad, agua, suelos y capa de ozono²¹. La calidad del aire es regulado por las MP 10 y MP 2,5 para controlar los contaminantes de material particulado respirable presente en la atmósfera de la ciudad. La MP 2,5 está constituida por aquellas partículas de diámetro inferior o igual a los 2,5 micrómetros. El ministerio de medio ambiente elaboro un estudio que permite conocer la proporción de las emisiones de MP 2,5 de dióxido de azufre y dióxido de nitrógeno y sus diferentes factores. Se observa que la mayor cantidad de emisiones se encuentra en el sur de Chile (Región del Biobío hasta Región de Magallanes y de la Antártica Chilena) producto del uso de la leña (Figura 19).

¹⁹ Fuente de información: http://www.territoriochile.cl/1516/articles-83982_recurso_1.pdf

²⁰ Fuente de información: http://www.territoriochile.cl/1516/articles-83983_recurso_1.pdf

²¹ Fuente de información: <http://metadatos.mma.gob.cl/sinia/M2500MIN2013.pdf>

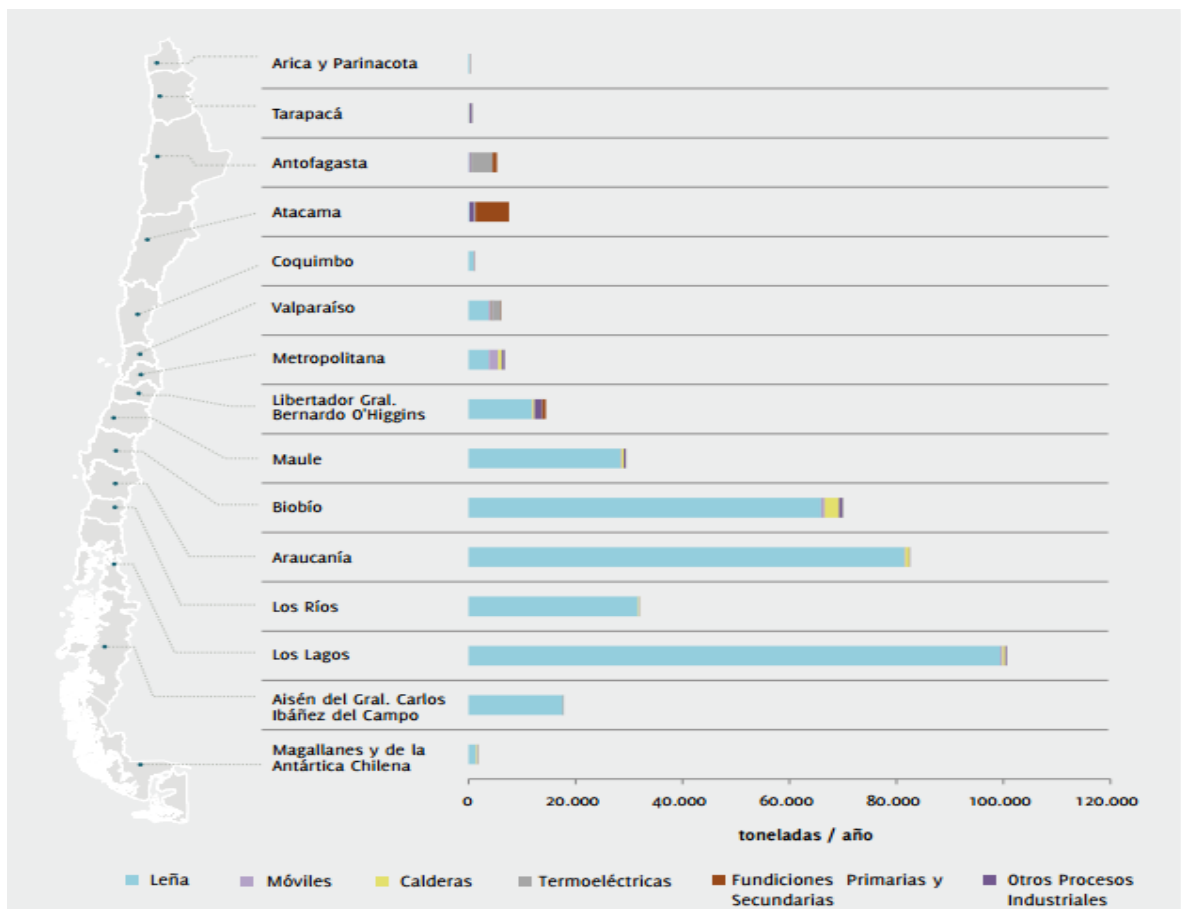


Figura 19: Nivel de emisión de MP 2,5 por región y su causa

Fuente: Ministerio del medio ambiente 2012

En el sur de Chile las emisiones de dióxido de nitrógeno son debidos a las fuentes móviles (Figura 21). Sin embargo, la región metropolitana tiene el nivel más alto de emisiones de dióxido de nitrógeno producto de las termoeléctricas.

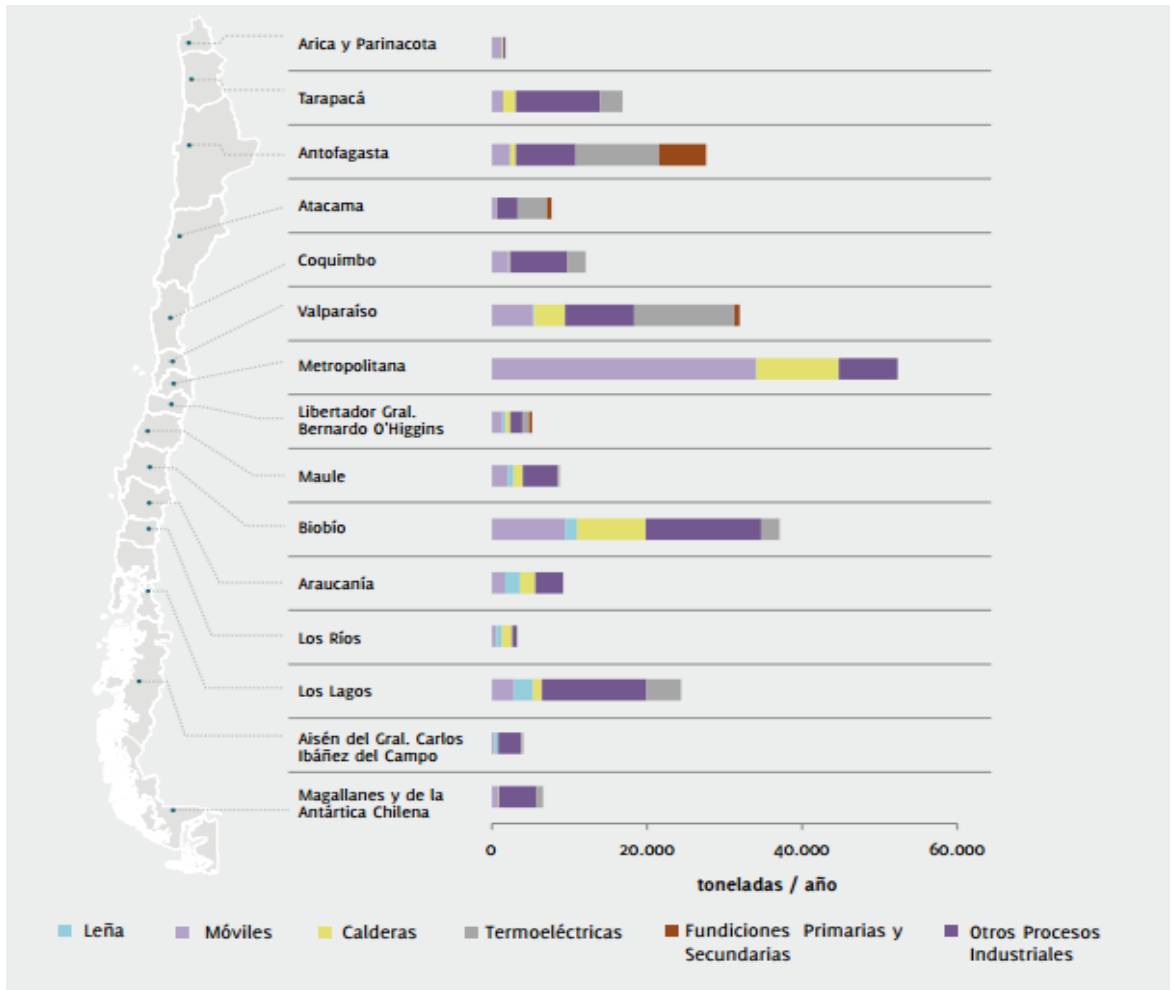


Figura 20: Nivel de emisión de dióxido de nitrógeno
Fuente: Ministerio del medio ambiente 2012

Por otro lado, el nivel de emisión de dióxido de azufre en el sur de Chile es bajo respecto a las demás regiones, destacándose la región del Biobío como el principal emisor de dióxido de azufre de la zona sur producto de las Calderas (figura 21).

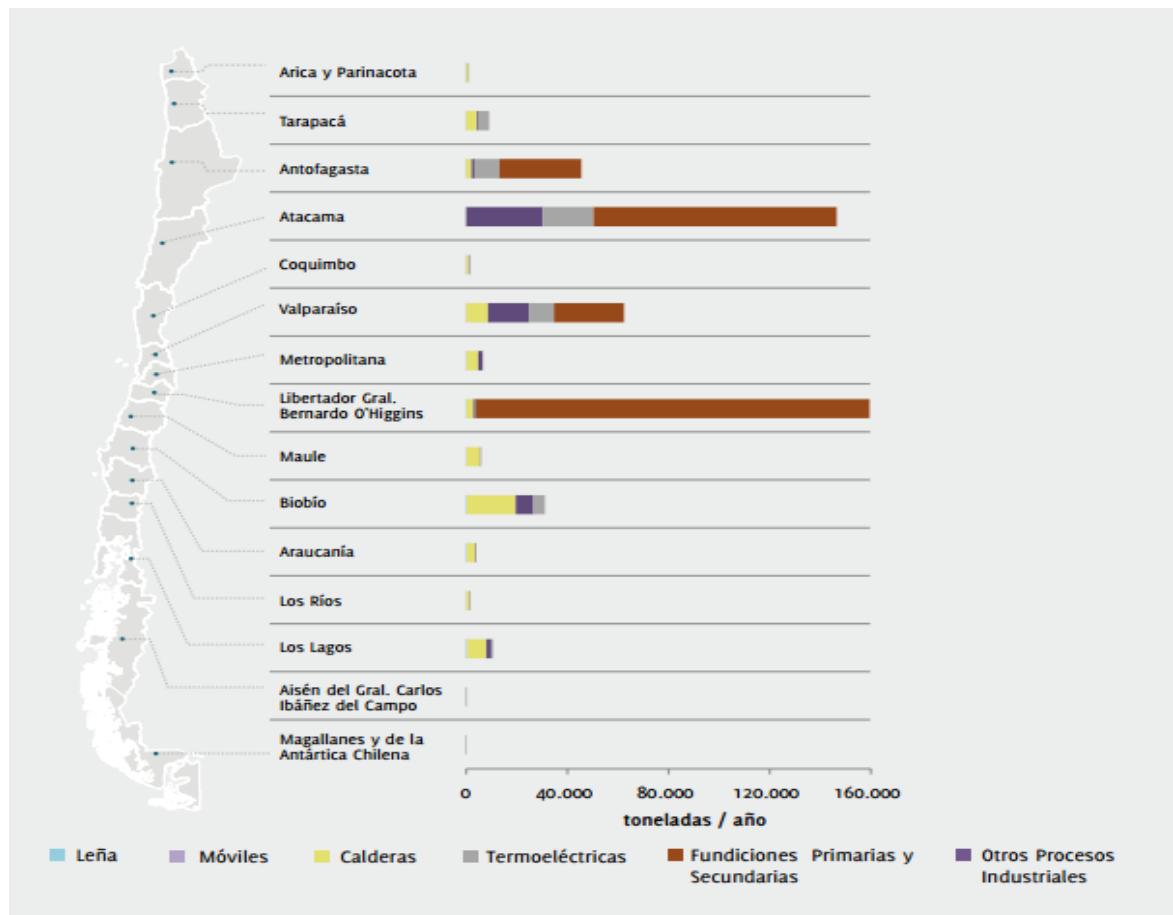


Figura 21: Nivel de emisión de dióxido de azufre

Fuente: Ministerio del medio ambiente 2012

Los residuos es el principal problema generado por la actividad humana. Sin embargo, el sur de Chile tiene los niveles más bajos de basura de Chile (Figura 22).

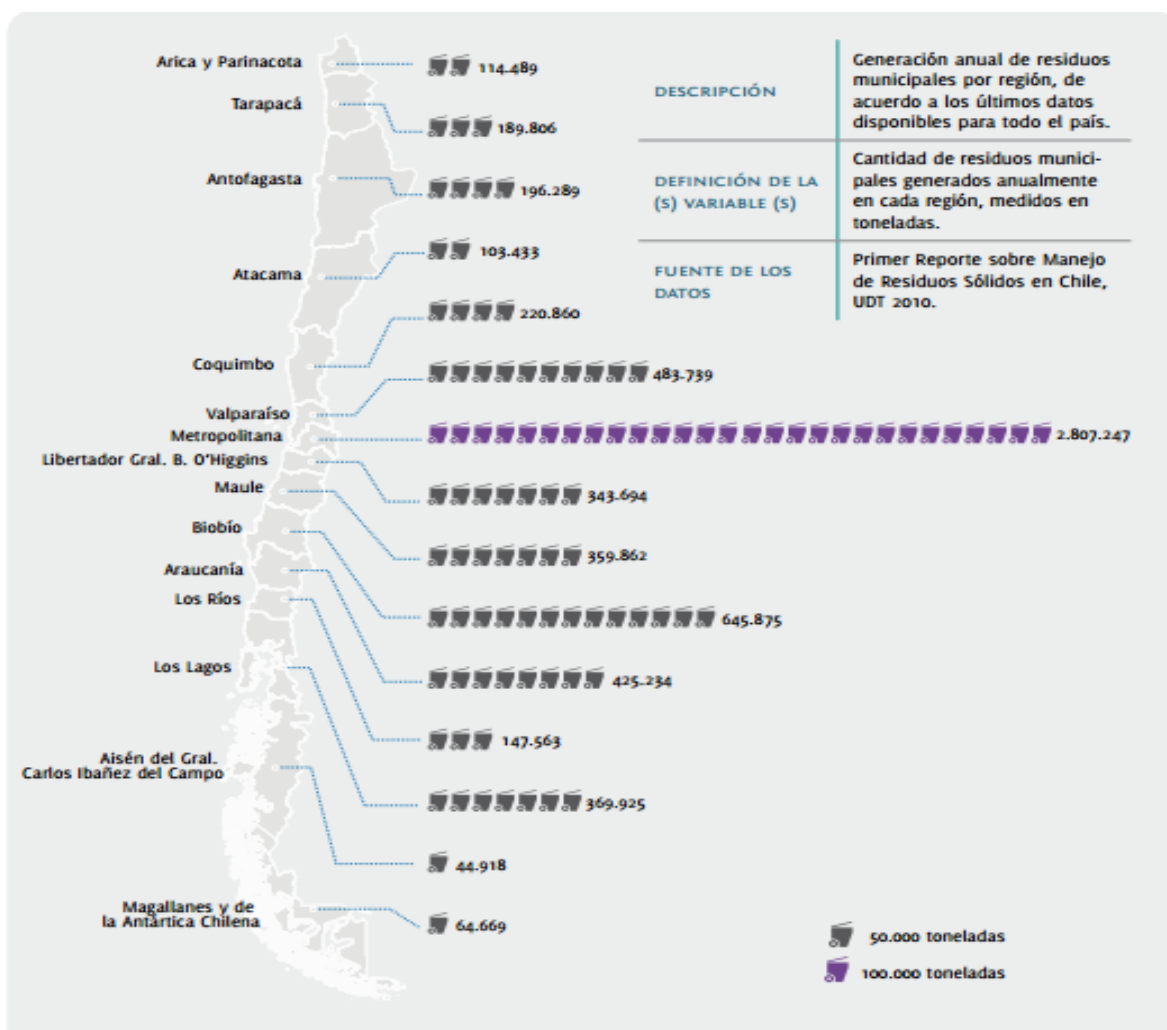


Figura 22: Manejo de residuos en Chile
Fuente: Ministerio medio ambiente 2010

La región de Aysén y Magallanes poseen el nivel más alto de Chile de metros cuadrados de áreas verdes que reciben mantenimiento habitante (Figura 23).

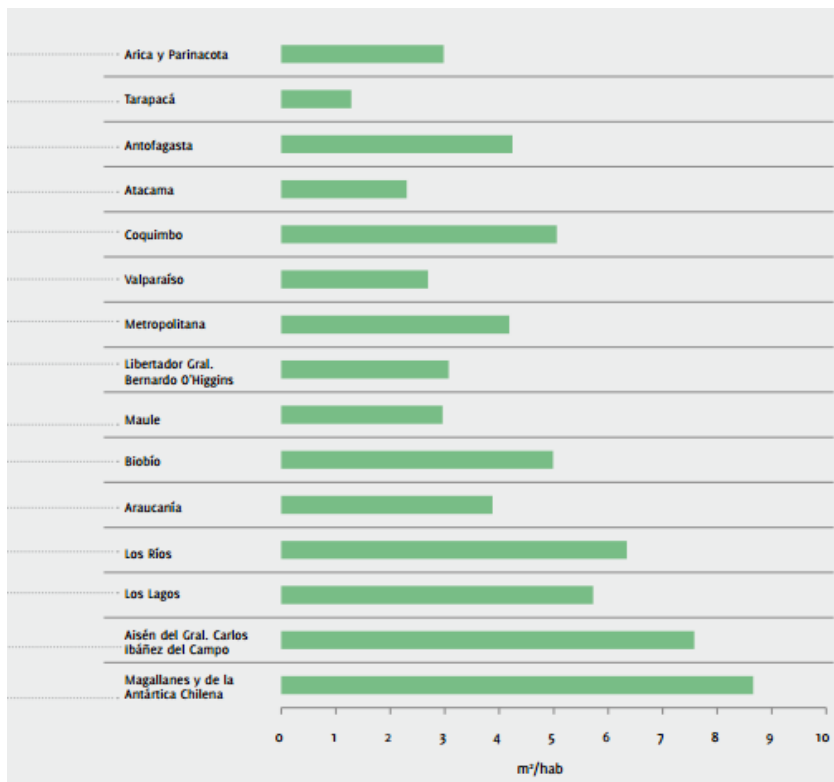


Figura 23: Superficie de áreas verdes con mantenimiento municipal por habitante

Fuente: Ministerio del medio ambiente 2012

El índice del número de incendios es bajo en la región de Aysén y Magallanes. Sin embargo el índice de superficie afectada en la región de Magallanes tiene el valor más alto entre 66 a 1400 hectáreas, por otro lado la región de Aysén posee el valor más bajo de superficie afecta con 3 a 10 hectáreas (Figura 24).

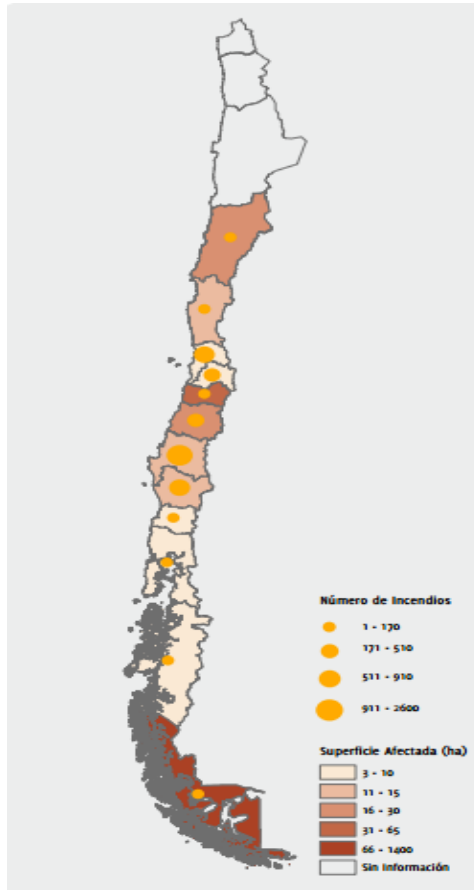


Figura 24: Número de incendios y superficie afectada en la temporada 2011-2012

Fuente: Ministerio del medio ambiente 2013

La descarga de contaminante en aguas en el sur del país es un efecto debido al sector dedicado a la explotación de criaderos de peces y productos del mar en general (acuicultura) (Figura 25).

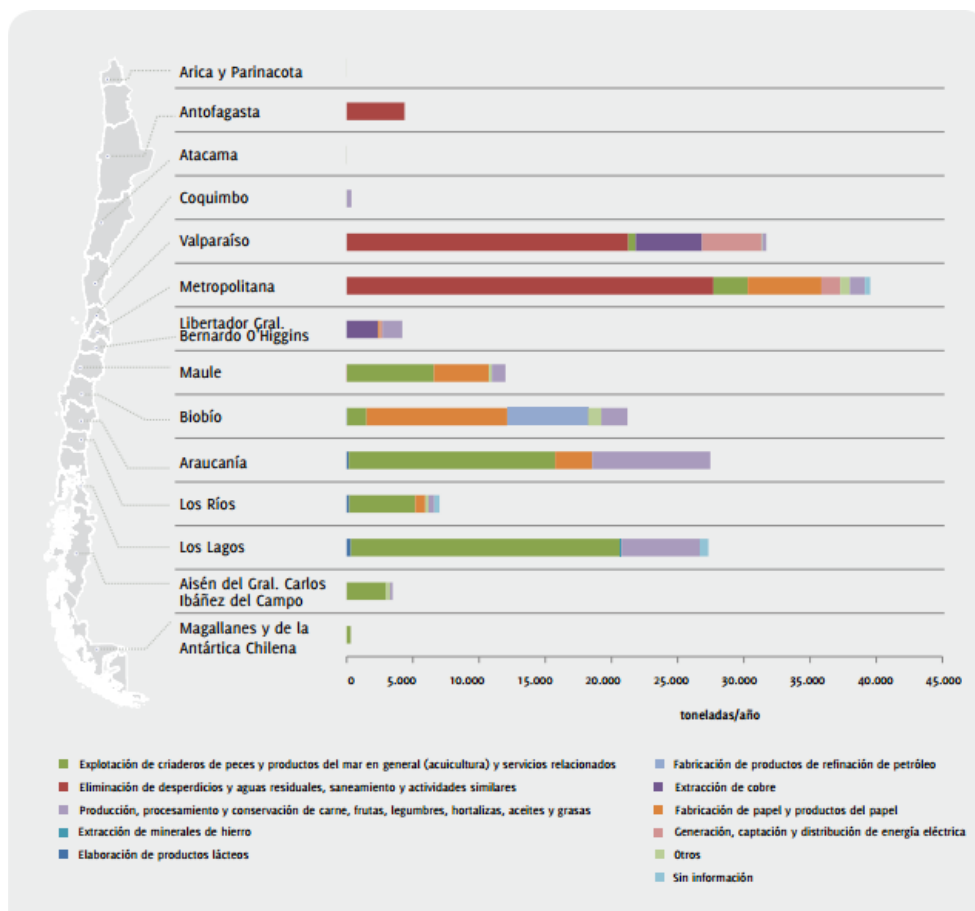


Figura 25: Toneladas de contaminantes en el agua en el año 2011

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente 2013

La región de Magallanes posee el nivel más alto de Chile de sitios con potencial presencia de contaminantes por región ya que se desarrollan o se han desarrollado actividades potencialmente contaminantes (Figura 26).

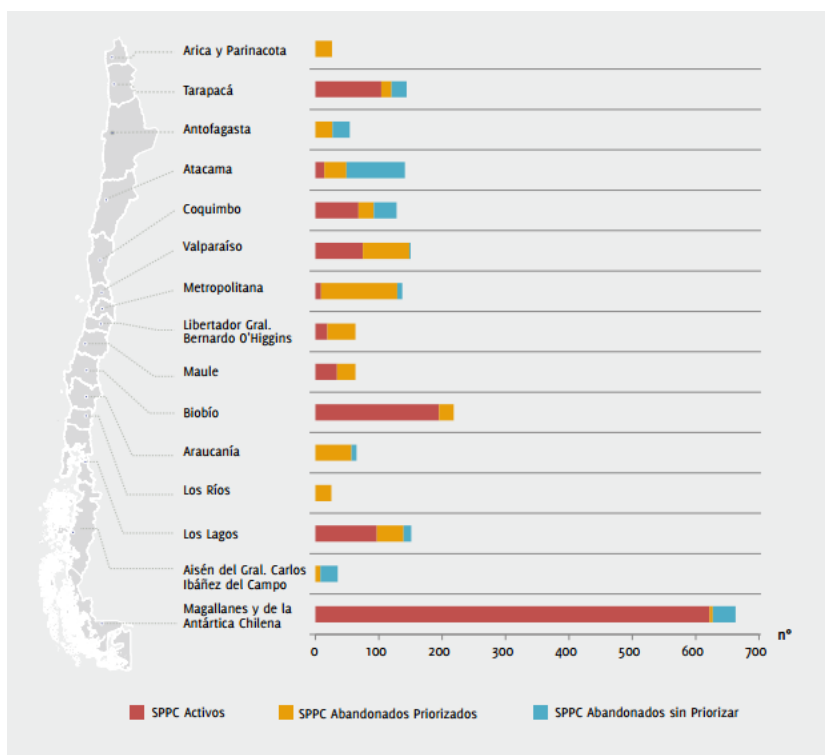


Figura 26: Número de sitios con potencial presencia de contaminante por región

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente 2013

El índice de radiación solar más favorable es para la región de Aysén y Magallanes. Sin embargo, es recomendable usar protección máxima, evitar radiación del medio día (Figura 27).

REGIÓN	ESTACIÓN	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Arica y Parinacota	Arica							13	14	16	14	14	13	14
Tarapacá	Iquique	15	16	12	12	13	13	13	12	11	11	11	13	13
Antofagasta	Antofagasta												15	15
	San Pedro de Atacama												20	21
	María Elena												18	17
Atacama	Caldera												18	
Coquimbo	La Serena												17	16
Metropolitana	Valparaíso			11	13	14	12	13	14	14	12	14	13	16
	Isla de Pascua												15	16
Valparaíso	Santiago	14	14	13	12	12	12	13	12	12	13	14	14	16
	Farellones												18	18
Lib. Gral. Bernardo O'Higgins	Rancagua												12	15
Maule	Talca												15	15
Biobío	Concepción			12	13	12	13	14	12	12	12	12	12	11
Araucanía	Temuco												15	17
Los Ríos	Valdivia CECS												15	15
Los Lagos	Puerto Montt			13	12	12	12	12	12	13	13	14	14	14
Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	Coyhaique		10	12	12	12	13	12	11	13	13	13	13	14
Magallanes y de la Antártica Chilena	Punta Arenas			9	9	10	10	10	10	10	10	9	9	9
	Antártica - Eduardo Frei		6	6			7	7	7	8	8	8	7	7

Figura 27: Índice de radiación ultravioleta
Fuente: Ministerio del medio ambiente 2013

4.2.3 Análisis de la industria publicitaria

Se realizó un análisis de la industria de la publicidad en Chile mediante la recolección de antecedentes para luego desarrollar la estrategia. En este análisis se aplicó las cinco fuerzas de Porter para analizar la competencia y su influencia en la estrategia de la organización.

4.2.3.1 Amenaza de nuevos entrantes

La integración de nuevos competidores en el servicio de publicidad digital está sujeta al posicionamiento en internet, experiencia del recurso humano y al desarrollo de una página web atractiva. Por lo tanto los nuevos competidores de la industria de la publicidad digital deberán invertir en un personal calificado y con experiencia, lo cual puede llegar a ser una barrera de entrada importante. Sin embargo, éste puede ser superado por medio de alianzas con la competencia directa. Para ser competitivos, la empresa debe tener conocimiento del modelo de negocio de sus clientes.

El ingreso de ley de medios digitales puede llegar a ser una barrera de entrada para los nuevos competidores. Es importante que las nuevas empresas posean experiencia en el comercio electrónico ya que el cambio constante de la tecnología puede convertirse en una barrera importante. Por ejemplo, los nuevos dispositivos móviles requieren que las páginas web estén programadas con lenguajes html5 de otro modo será imposible la reproducción de la página web. La disminución de la inversión en publicidad tradicional de las empresas y el incremento de la inversión en publicidad online en los últimos años, permite el crecimiento en el ingreso de nuevos competidores, debido a la baja inversión para comenzar las operaciones.

4.2.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Para el funcionamiento de las empresas de publicidad digital y tradicional se necesita principalmente servidor web, recurso humano, servicios de capacitaciones, internet y telefonía. Sin embargo, el negocio no tiene proveedores importantes, por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es medio ya que existe una gran cantidad de empresas que ofrecen los insumos para la agencia. Además, en el mercado de proveedores, existen gran

cantidad de oferentes de servidores web que entregan baja seguridad y calidad en el servicio, lo cual hace vulnerable la página web Rutas Patagónicas. Por otro lado, internet permite reclutar recurso humano especialista o FreeLancer desde páginas web a un precio muy conveniente, lo permite a Rutas Patagónicas asignar tareas a específicas a FreeLancer.

4.2.3.3 Poder de negociación de los clientes

Según Arellano & Carrasco (2014) el número de empresas ha incrementado entre el año 2005 y el 2012 en los sectores económicos de hoteles y restaurantes y el comercio al por mayor o por menor. Sin embargo, el sector terciario o servicio en general ha disminuido el número de microempresas, pero ha aumentado el número de pequeñas, medianas y grandes empresas en el sector terciario. El año 2012 en Chile se registró un 75,2% de microempresas, 20,2% de empresas pequeñas, 3% de medianas empresas y un 1,5% de grandes empresas. Además, destaca que los clientes como empresas multinacionales son altamente exigentes con la calidad del servicio que entregan sus proveedores.

Los clientes principales de Rutas Patagónicas son empresas que pertenecen al sector del turismo, comercio al por menor, servicios sociales y de entretenimiento. En general las empresas de publicidad luchan por conseguir clientes de marcas reconocidas para generar prestigio y trayectoria. Sin embargo debido a la gran cantidad de personas conectadas a internet, existe una gran cantidad de demanda de servicios publicitarios. El poder de negociación de los consumidores es alto, ya que existen varias empresas que ofrecen servicios publicitarios y un gran número de clientes debido al incremento de pymes en los últimos años. Sin embargo se valora la experiencia y las competencias del recurso humano, ya que estos factores generan mayor confianza en los clientes. Por otro lado, la era digital ha impulsado el crecimiento de otros servicios complementarios como el marketing digital.

4.2.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Rutas Patagónicas además de sus servicios principales ofrece asesorías a los internautas como un servicio complementario para que puedan conocer la Patagonia chilena.

La inversión publicitaria tradicional ha decrecido en los últimos años, lo que implicó que las empresas requirieran servicios acordes a las nuevas tendencias, como la publicidad digital ya que existe una alta demanda de servicios de publicidad digital. Sin embargo existen múltiples formas de hacer publicidad para las empresas como el uso del programa Adwords de Google, anuncios en televisión, radios, revistas, redes sociales y en Youtube, además se pueden dar a conocer los productos o servicios mediante carteles, ropas, empaques, folletos, obsequiar artículos de merchandising y el envío de mensajes publicitarios vía correo electrónico. Por lo tanto las amenazas de productos o servicios sustitutos son altas.

4.2.3.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores

La industria publicitaria en el último tiempo ha sufrido cambios importantes en su modelo de negocio. Las empresas que demandan publicidad ha disminuido su inversión publicitaria total en el año 2014 respecto al año 2013 debido principalmente al nivel de inversión en los medios de televisión abierta, revistas, diarios y vía pública. Sin embargo, los medios online representan más del 10% sobre el total de la inversión y registran un crecimiento en el año 2014 respecto al año 2013²² (Figura 28), lo cual genera un alto nivel de competitividad.

²² Fuente de información:

http://www.achap.cl/docs/Inversion_Publicitaria_Achap_2014.pdf

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Televisión	266.564	281.834	302.784	284.677	287.214	311.050	323.813	314.884	313.730	280.837
Diarios	165.032	170.949	179.787	168.807	144.709	174.088	192.047	180.846	177.739	156.185
Radios	46.261	43.757	43.609	42.191	41.764	44.025	49.087	47.416	51.537	52.407
Revistas	17.982	18.159	19.573	16.994	13.061	13.871	13.913	13.864	15.907	13.461
Vía Pública	47.306	51.843	59.464	50.867	42.603	48.228	62.409	62.778	66.600	61.437
Cine	1.762	1.670	1.680	1.314	1.619	2.140	2.361	2.407	2.136	2.201
TV Pago	9.633	9.782	11.708	9.804	18.391	24.887	33.365	39.268	39.558	43.686
Online	6.154	7.976	10.034	13.295	20.824	35.614	44.871	55.756	68.203	81.487
Total (MM\$)	560.695	585.971	628.639	587.948	570.183	653.904	721.866	717.218	735.410	691.701
Variación (%)	7,8%	4,2%	7,3%	-6,5%	-6,0%	13,1%	10,4%	-0,6%	2,5%	-5,9%

Figura 28: Inversión publicitaria histórica (millones de pesos)

Fuente: Asociación Chilena de Agencias de Publicidad (2015)

Además la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, ha desarrollado un ranking con las mejores empresas de publicidad de Chile mediante medios tradicionales, los cuales representan para Rutas Patagónicas representa competidores (Anexo 1). Por otro lado, IAB Chile diseño un listado de 63 socios que ofrecen publicidad en medios digitales, representando competidores ya que ofrecen servicios de publicidad en medios digitales (Anexos del 2 al 7).

La industria publicitaria digital en Chile se caracteriza por sus escasas barreras de entrada y una baja inversión inicial para comenzar con las operaciones²³, esto incentiva la creación de nuevas agencias publicitarias. Aun cuando existe bastante competencia, las empresas luego de entrar a la industria, buscan un nicho de mercado para que el negocio permanezca en el tiempo. Existen 63 empresas digitales asociadas con IAB Chile, los cuales

²³ Fuente de información: <http://www.iab.cl/analisis-de-porter-sobre-la-industria-digital-en-chile/>

son competidores de Rutas Patagónicas. La Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, destaca la gran competitividad de la industria, donde también existe un ranking el cual considera a 32 empresas de publicidad en Chile. Por lo tanto existe un alto nivel de competitividad en la industria de la publicidad las cuales pueden separarse en agencias tradicionales y otras agencias nacieron basadas en el marketing en internet.

4.2.4 Matriz de evaluación de factores externos

A partir del análisis del entorno y de la industria se ha determinado las oportunidades y amenazas para Rutas Patagónicas, ya afectan el rendimiento de su modelo de negocio y sustentabilidad en el tiempo. A continuación (Tabla 6) se observan los factores externos relevantes.

OPORTUNIDADES
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia
Incrementos de proveedores a bajo costo
Incremento sostenido en la inversión publicitaria
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad
Incremento del número de pymes
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización
Aumento del tráfico en internet
AMENAZAS
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital
Facilidades para sustituir el servicio publicitario
Exigencia de los clientes en el servicio
Incremento de ad blockers
Perdida de tradiciones y costumbres
Incremento de competidores
Fuerza competitiva de los sustitutos
Incertidumbre en la calidad de los proveedores
Alto poder de negociación de google

Tabla 6: Grupos de oportunidades y amenazas

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de la matriz de factores externos se realizó siguiendo la metodología de David (2013). Así se asigna a cada factor una ponderación o peso entre un rango de 0 y 1, esta ponderación indica la relevancia del factor para alcanzar el éxito en la industria, luego a cada factor se le asignó una calificación de 1 a 4, esto indica la eficacia de la estrategia actual para aprovechar cada oportunidad y evitar las amenazas; enseguida para cada factor se multiplicó la ponderación por la calificación para determinar la calificación ponderada. Finalmente sumar la ponderación calificada de todos los factores.

El resultado de la matriz de factores externos es de 2,09 mucho menor al promedio de 2,5, lo que indica que la estrategia actual no está aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas según la metodología propuesta (Anexo 8).

4.3 Análisis interno

La información requerida para este análisis fue proporcionada por la dirección de la empresa en la segunda reunión. Este análisis interno de Rutas Patagónicas requiere del análisis de la cadena de valor con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades. Para luego evaluar el uso de las fortalezas y la superación de las debilidades mediante la estrategia actual. Si bien es cierto la cadena de valor de Porter está orientada a empresas productora de bienes, se adaptó esta visión con el proceso de valor para empresas de servicios propuesta por Kubr Milán.

Los principales servicios de Rutas Patagónicas son:

- Publicidad digital para mejorar la gestión comercial de las empresas.
- Publicidad tradicional
- Asesorías de viajes a la Patagonia para optimizar la estadía de los turistas.
- Diseño web

Sin embargo la empresa ha evaluado la posibilidad de incorporar diversos servicios del Marketing Digital para apoyar la gestión comercial de sus clientes. Las empresas necesitan adaptar sus funciones a la era digital. Las funciones comerciales necesitan un marketing digital para estudiar a los consumidores conectados a internet.

Futuros servicios a incorporar en Rutas Patagónicas son:

- Search Engine Optimization
- Search Marketing
- Marketing Redes Sociales

4.3.1 Cadena de valor

Según Kubr Milán (1997) las empresas de asesorías tienen las actividades de preparativos, diagnóstico, planificación de la acción, ejecución y terminación. Estas actividades permiten agregar valor al servicio. A continuación se presenta el modelo de cadena de valor (Figura 29).

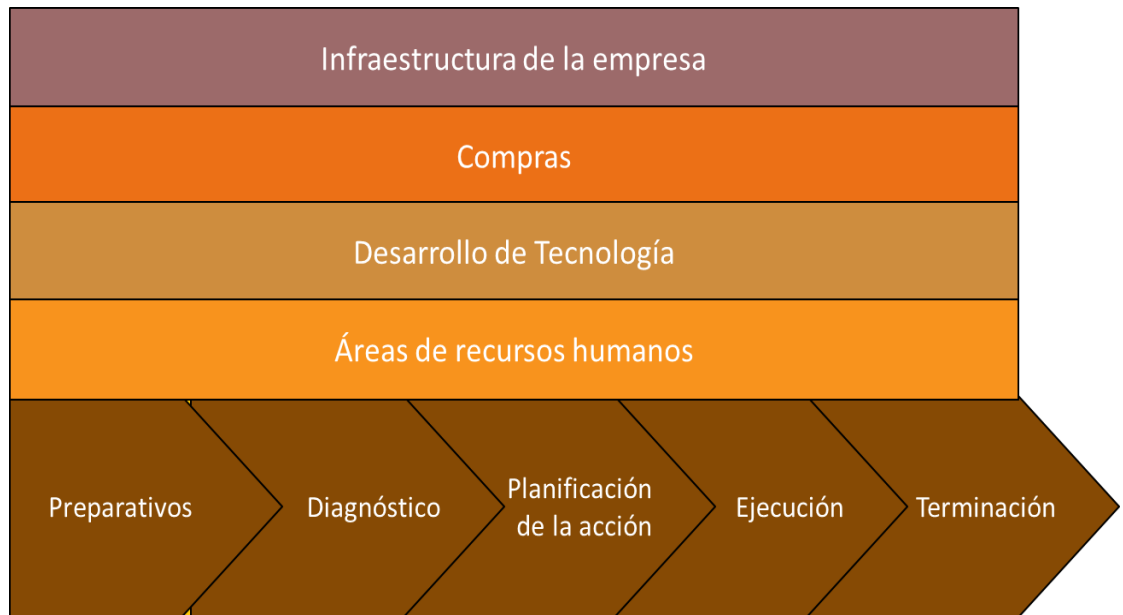


Figura 29: Modelo de cadena de valor para Rutas Patagónicas

Fuente: Elaboración propia

A partir de este modelo es posible analizar la cadena de valor para Rutas Patagónicas. A continuación se caracterizan las actividades primarias de Rutas Patagónicas.

- Preparación: Esta actividad requiere las siguientes sub etapas:
 - Investigación del modelo de negocio de los potenciales clientes y desarrollo de material audio visual propio para la página web. Sin embargo Rutas Patagónicas no ha protegido el contenido audiovisual. La página web permite mostrar los servicios profesionales y asesorías para conocer la Patagonia. La industria digital ha incrementado las necesidades de la población y de los clientes. Sin embargo Rutas

Patagónicas ofrece un conjunto muy limitado de servicios, por lo tanto no capta nuevos clientes. Además las inversiones en estos servicios son muy bajas. Por otro lado Rutas Patagónicas colabora con sus socios de internet para posicionar la marca en la red. La toma de decisiones de Rutas Patagónicas no está apoyada por estudios de mercado y posición competitiva.

- Contacto inicial con los clientes es mediante la recomendación de sus socios o anteriores clientes. Además se utiliza como canal para comunicarse con sus clientes, página web, correo electrónico, Facebook y twitter para posteriormente programar reuniones. Sin embargo la página web está en etapa de desarrollo ya que debe alinearse a la estrategia.
- Diagnóstico preliminar de los problemas es necesario ya que el cliente puede entregar información parcial e imparcial, por lo tanto la empresa debe hacer un diagnóstico muy detallado de los problemas con el objetivo de definir y planificar el proyecto que soluciona el problema. Este diagnóstico requiere hacer reuniones y analizar la información de las actividades de la empresa, rendimientos y opiniones sus clientes, empleados y directores.
- Declaración inicial de trabajo, para conseguirlo se elabora una presentación con los elementos principales del servicio o puede elaborarse la presentación en conjunto con el cliente. Sin embargo, es importante conocer si el cliente ya elaboró por su propios medios una presentación con los elementos principales del servicio antes de la primera reunión,
- Estrategia y planificación de la tarea: En esta etapa Rutas Patagónicas debe poder planificar sus tareas concordantes con la estrategia para entregar su servicio. Los elementos más importantes para la planificación son el resumen de la identificación del problema,

objetivos para el alcance y las actividades técnicas para conseguirlo, resultados para cada fase y tipos de informes que se presentan a los clientes y cuando se presentan, también es importante definir que funciones tendrá el cliente y la empresa.

- La propuesta debe ser entregada al cliente para su revisión.
- El contrato se cierra y se negocia de acuerdo a la calidad, tiempo y alcance del servicio. Es una etapa crítica que necesita ser gestionada ya que se firman los compromisos con los clientes.
- **Diagnóstico:** Se realiza el levantamiento de información para el servicio propuesto. Posteriormente se realiza el análisis de los datos y finalmente se hace un informe con los resultados, recomendaciones y conclusiones.
- **Planificación de la acción** busca conseguir ideas creativas para solucionar los problemas del cliente, para posteriormente evaluarlas con el equipo de trabajo y así obtener la propuesta final para el cliente para que pueda agregar comentarios o requerir otra reunión. Así Rutas Patagónicas entregan un servicio personalizado a sus clientes. Además Rutas Patagónicas posee una gran capacidad creativa y experiencia lo que permite detectar problemas que tal vez los clientes aún no detectan.
- La ejecución del servicio permite definir las funciones para el equipo de trabajo. Luego de la planificación de las actividades, se ejecutan las acciones para conseguir el servicio contratado. Además Rutas Patagónicas realiza informes de avances. Rutas Patagónicas no ha definido sus procesos de negocio para cada servicio lo que implica el desconocimiento de las actividades críticas que pueden retrasar la entrega del servicio.
- Los resultados finales obtenidos se presentan al cliente mediante un informe, además se envía al cliente un sondeo de opinión del servicio y proceso. En esta etapa no existen iniciativas para fidelizar a los clientes y retroalimentación para mejorar su proceso de negocio.

A continuación se describen las actividades de apoyo de Rutas Patagónicas.

- La infraestructura de la empresa está compuesta por actividades de planificación estratégica, gestión financiera y liderazgo de iniciativas, los cuales son realizadas por el director ejecutivo de Rutas Patagónicas. Actualmente Rutas Patagónicas tiene una gran capacidad de pago de crédito, lo que permite invertir en nuevos servicios y tecnologías. Sin embargo ha incrementado el número de clientes morosos.
- La adquisición principalmente son las actividades que están relacionadas con la compra de equipos como cámara fotográfica, accesorios o adquisición de software para mejorar la gestión de la empresa. Rutas Patagónicas no posee el equipo tecnológico suficiente para mejorar su producción de material audiovisual.
- Desarrollo Tecnológico: Las actividades que se realizan son la investigación e implementación de tecnología que permita apoyar a las demás actividades. En este conjunto de actividades, se busca implementar nuevas tecnologías para dar a conocer los servicios y el contenido audiovisual de la Patagonia. Rutas Patagónicas implementó una aplicación para Android para mejorar los canales de comunicación. Por otro lado Rutas Patagónicas no ha gestionado adecuadamente sus recursos implicando retrasos en las actividades principales. El mercado informático ofrece diversos sistemas de gestión empresarial como las ERP.
- El área de Recursos Humanos comprende las actividades de reclutamiento, selección y entrenamiento. Sin embargo, no se ha realizado el desarrollo organizacional adecuado para la entrega de los servicios. Sin embargo, el recurso humano está comprometido con la visión de la organización ya que posee conocimientos de la Patagonia, clientes y audiencia. Por otro lado Rutas Patagónicas posee un escaso recurso humano especializado en publicidad. Sin embargo, posee una dotación de personal capacitada para operar software, como Photoshop, Microsoft Office y equipos como cámaras fotográficas y

videos. La dotación de recurso humano de Rutas Patagónicas no es suficiente para realizar todas las demandas los internautas, clientes y socios.

4.3.2 Matriz de evaluación de factores internos

A partir del análisis de la cadena de valor y la entrevista con Christian Schaefer se ha determinado el grupo de fortalezas y debilidades para Rutas Patagónicas. A continuación se observan los factores externos relevantes (Tabla 7).

FORTALEZAS
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes
Capacidad de endeudamiento
Bajos costos y gastos
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas
Excelente reputación
Capacidad para innovar en la empresa
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo
Desarrollo de una cultura organizacional
Experiencia en marketing digital y publicidad
Capacidad para generar material audiovisual
Servicio personalizado
DEBILIDADES
Escasa oferta de servicios complementarios
Escaso recurso humano especializado en el servicio
Cadena de valor no definido
Alto nivel del período promedio de cobro
Contenido web en etapa de desarrollo
Falta de conocimiento de sus principales competidores
Necesidad de equipos tecnológicos
Falta de implementación de sistemas de la información
Disminución de los ingresos
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento
Procesos de propiedad intelectual

Tabla 7: Grupos de oportunidades y amenazas

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de la matriz de factores internos, se realizó siguiendo la metodología de David (2013). Las actividades realizadas fueron las mismas descritas para la matriz de factores externos.

La calificación final fue de 2,72, lo cual es mayor al promedio de calificación 2,5 por lo tanto se están utilizando las fortalezas y superando las debilidades. Sin embargo no es una calificación sobresaliente (Anexo 9). Por lo tanto la estrategia actual de Rutas Patagónicas no se implementado adecuadamente.

4.4 Etapa de adecuación para generar estrategias alternativas

A continuación se aplicó herramientas de la administración estratégica para proponer estrategias que impulsen el logro de la visión de Rutas Patagónicas.

4.4.1 Matriz de FODA

Se aplicó la herramienta de la matriz FODA para desarrollar cuatro tipos de estrategias mediante el cruce de los factores internos y externos, las cuales son:

- Estrategia FO: Esta estrategia utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades de la industria,
- Estrategia DO: Esta estrategia busca superar las debilidades mediante las oportunidades.
- Estrategia FA: La estrategia utiliza las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas.
- Estrategia DA: La estrategia permite quitar las amenazas mediante la superación de las debilidades.

El cruce de los factores permitió desarrollar las estrategias para Rutas Patagónicas mediante la matriz FODA (Anexo 10, 11,12 y 13). A continuación se da a conocer las estrategias para Rutas Patagónicas (Tabla 8).

Estrategias	
1	Aumentar el número de servicios
2	Establecer políticas y procedimientos departamentales
3	Cambios de imagen de la agencia
4	Inclusión de nuevos talentos
5	Implementar un sistema de gestión empresarial
6	Mejorar el servicio postventa
7	Desarrollar el departamento de investigación de mercado
8	Favorecer la integración del equipo de trabajo y clientes
9	Ganar control sobre los competidores
10	Capacitación continua
11	Desarrollar plan de contingencia
12	Modernización continua de los recursos y canales

Tabla 8: Estrategias de Rutas Patagónicas

Fuentes: Elaboración propia

4.4.2 Matriz Interna-Externa

Esta herramienta permite obtener estrategias alternativas mediante el uso de la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos. Esta matriz se divide en tres regiones, cada una está dividida en tres celdas, la primera región está

formada por las celdas I, II y IV, la segunda región está formada por las celdas III, V y VII y la tercera región tiene las celdas VI, VIII y IX (Figura 30).

INVERTIR INTENSAMENTE PARA CRECER	INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	DESARROLLARSE PARA MEJORAR
INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE PARA MEJORAR	COSECHAR O DESINVERTIR
DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR CON SUS FORTALEZAS	COSECHAR	DESINVERTIR

Figura 30: Descripción de las celdas de la matriz interno - externa

Fuentes: Elaboración propia

A continuación se muestra la posición de Rutas Patagónicas (Figura 31), donde el resultado de la matriz de evaluación de factores internos fue de 2,72 y el resultado de la matriz de evaluación de factores externos fue de 2,09. Generalmente las empresas exitosas se ubican en la celda I, ya que han gestionado eficientemente sus factores. Dado la posición actual de la empresa en la celda V, se proponen estrategias enfocadas en el desarrollo selectivo para mejorar (Figura 32).

		Resultado ponderado total de la matriz de evaluación de factores internos		
		Fuerte (3 a 4)	Promedio (2 a 2,99)	Débil (1 a 1,99)
Resultado Ponderado total de la matriz de evaluación de factores externos	Alto (3 a 4)	I	II	III
	Medio (2 a 2,99)	IV	V	VI
	Bajo (1 a 1,99)	VII	VIII	IX

Figura 31: Posición de Rutas Patagónicas según la matriz interna - externa

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias para desarrollarse selectivamente para mejorar permiten aprovechar las oportunidades del entorno mediante la exploración del mercado y la oferta de un servicio integral para los clientes de Rutas Patagónicas con el objetivo de mejorar su posición.

Desarrollarse selectivamente para mejorar
Aumentar el número de servicios
Mejorar el servicio postventa
Desarrollar el departamento de investigación de mercado

Figura 32: Estrategias según la matriz interna - externa

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Matriz Estrategia Principal

La matriz de estrategia principal o MEP permite un análisis cualitativo de la empresa. La matriz permite describir cuatro cuadrantes, analizar el eje de la posición competitiva y el eje de crecimiento del mercado (Anexo 14). A continuación se muestra la posición de Rutas Patagónicas en un cuadrante (Figura 33). Éste cuadrante indica que Rutas Patagónicas se encuentra en un mercado de crecimiento rápido y una posición competitiva débil.

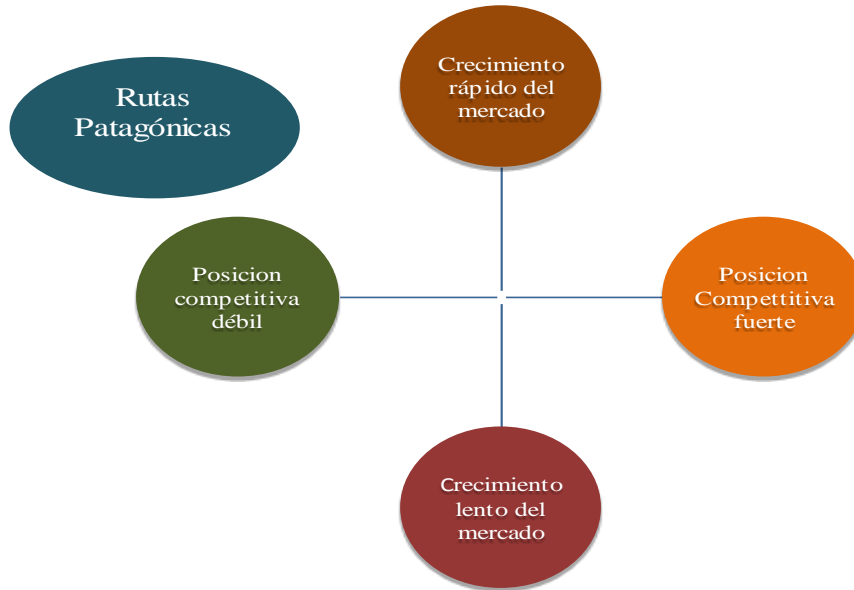


Figura 33: Posición estratégica de Rutas Patagónicas

Fuente: Elaboración propia

El análisis interno y externo de Rutas Patagónicas posiciona a Rutas Patagónicas con un nivel de competitividad débil en un mercado que crece rápidamente, por lo tanto se requiere la perfeccionar el producto actual y para el mercado actual con el objetivo de ser competitivos, lo cual implica implementar una estrategia de penetración en el Mercado para aprovechar el crecimiento económico de la Patagonia en hoteles, comercio y servicios sociales. Dado los factores externos e internos se proponen levantar las siguientes iniciativas:

- Desarrollo de un servicio integral para el segmento de clientes mediante la combinación de estrategias comerciales como precio, lugar, promoción y producto.
- Levantar departamento de investigación de mercado.

4.5 Etapa de decisión

La etapa requiere el uso de la herramienta llamada matriz cuantitativa de planificación estratégica, ya que permite evaluar las estrategias propuestas por las herramientas anteriores.

Se evaluaron todas las estrategias junto con el director de Rutas Patagónicas mediante la matriz cuantitativa de planificación estratégica (Anexo 15 hasta el 38). Las estrategias propuestas mediante la matriz FODA, la matriz interna – externa y la matriz de la estrategia principal fueron cruzadas con los factores internos y externos anteriormente definidos, esto permitió evaluar los efectos de las nuevas estrategias en los factores. Se utilizó la metodología fue propuesta por D´Alessio Ipinza (2008) el cual afirma que el rango de calificación es igual al número total de estrategias a evaluar, así el rango de calificación para evaluar las estrategias, se encuentra en un rango de 1 a 12 y no se puede repetir la misma calificación en un mismo factor interno, además el promedio de calificación es de 6,5. Además, se utilizó el criterio de descartar las estrategias con calificación menor a 8 ya que tienen bajos efectos en los factores internos y externos. Una pregunta clave para obtener la calificación es ¿Afecta este factor a la elección de las estrategias que se ha obtenido?

Finalmente se obtienen las estrategias relevantes para Rutas Patagónicas permiten penetrar en el mercado con soluciones integrales hacia los clientes (Tabla 9).

Estrategias	VALOR
Desarrollar el departamento de investigación de mercado	17,99
Establecer políticas y procedimientos departamentales	16,57
Aumentar el número de servicios	16,64
Capacitación continua	16,3
Ganar control sobre los competidores	14,92
Inclusión de nuevos talentos	14,05
Modernización continua de los recursos y canales	13,82
Cambio de imagen de la agencia	13,4
Implementar un sistema de gestión empresarial	10,81
Desarrollar plan de contingencia	7,61
Favorecer la integración del equipo de trabajo y clientes	7,16
Mejorar el servicio postventa	6,73

Tabla 9: Estrategia seleccionadas según la MCPE

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias permitirán formular iniciativas para luego transformarlas en proyectos. Según Person (2009) existe un método para involucrar y motivar a los responsables del proyecto, lo cuales deberán ejecutar el plan de estratégico y aportar ideas innovadoras.

Capítulo 5 Diseño del Cuadro de Mando Integral

En esta etapa se diseñó el Cuadro de Mando Integral para Rutas Patagónicas, el cual comienza con la definición del equipo Balanced Scorecard para Rutas Patagónicas, compuesto por:

- Christian Schaefer
- Fabián Pérez
- John Antillanca
- Roque Gatica

La función del equipo es traducir la estrategia en un mapa estratégico mediante objetivos estratégicos de causa y efecto. Los resultados del equipo son el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral. El compromiso del equipo es asistir a reuniones y talleres.

Facilitador:

- Participante: Leonardo Quihuata.

Las Funciones del facilitador son el levantamiento y síntesis de información, aplicaciones de metodologías de la estrategia, planificación de actividades, coordinar reuniones, analizar la información y evaluar los resultados. Compromiso con el equipo y el proyecto.

Se identifica los factores críticos de éxito mediante la metodología que propone Hervás, Moreno, Narbate, & Sotos (2008) en su libro guía de la planificación estratégica, ésta consiste en:

- Brainstorming para encontrar los factores críticos de éxito. Para identificarlos usaremos las siguientes preguntas:
- Seleccionar 5 o 6 factores relevantes, recomienda seleccionar cinco factores críticos de éxito. Para cada factor se debe hacer la siguiente pregunta: ¿Tengo que ser el mejor en ese factor o puedo ser el segundo?
- Priorizar los factores por medio de ponderaciones.

Así los factores críticos de éxito son:

- Procesos de servicio publicitarios eficaz y eficiente
- Buen clima laboral
- Satisfacción de los internautas
- Imagen corporativa capacidad de liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales

5.1 Desarrollo y Construcción del Mapa Estratégico

Recordemos que el Mapa Estratégico es un diagrama que da a conocer la forma en que una organización crea valor mediante la relaciones de causa y efecto de los objetivos estratégicos de cada perspectiva. Recordemos que la clave del mapa estratégico es su colaboración en la evaluación de los activos intangibles que generan rendimientos financieros, los cuales no están registrados en los estados financieros.

Luego de la presentación de la herramienta al equipo, en la reunión se aplica una encuesta con el propósito de que el equipo pueda proponer objetivos estratégicos que traduzca su visión e indicadores sencillos (Anexos 39 al 41).

5.1.1 Temas estratégicos

Según Kaplan y Norton (2008) la construcción de un mapa estratégico que está formulado en temas estratégicos, permite a los ejecutivos planificar y gestionar cada elemento de la estrategia. Además, permiten una estructura fácil para comunicar la estrategia dentro y fuera de la organización. Por otro lado, los temas estratégicos entregan beneficios en diferentes periodos de tiempo, así la estrategia de la empresa debe permitir a está tener una rentabilidad sostenible ya que estos están en forma paralela para gestionar simultáneamente los procesos de creación de valor.

En esta etapa se definen los temas estratégicos mediante una matriz de asociación, lo cual permitió agrupar las estrategias y factores de éxito. Los factores de éxito se determinaron mediante tres preguntas claves:

- ¿Qué situaciones deberían ocurrir para que Rutas Patagónicas alcance el éxito?
- ¿Qué factores son necesarios para crecer de forma sostenible en el tiempo?
- ¿Qué factores harían fracasar a Rutas Patagónicas?

Así se identificaron los siguientes factores claves de éxito (Tabla 10).

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Servicio eficaz y eficiente
Satisfacción de los internautas
Confianza
Capacidad de liderazgo
Buenas relaciones interpersonales
Participación en proyectos a largo plazo

Tabla 10: Factores claves de éxito para Rutas Patagónicas

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente asignar un nombre genérico para el grupo estratégico, finalmente realizar una matriz de asociación (Anexo 42), el cual nos permite obtener los temas estratégicos coherentes con la estrategia (Tabla 11).

TE 1	Consolidación del sistema
TE 2	Ofrecer Soluciones integrales para los internautas
TE 3	Ser reconocido como socios estratégicos para sus clientes

Tabla 11: Temas estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Se escogieron estos temas ya que son complementarios y alcanzables para la administración. Si no se alcanzan los temas estratégicos es muy probable que la estrategia falle. A partir de estos temas estratégicos se determinan objetivos estratégicos para lograr alcanzar cada tema estratégico.

5.1.2 Objetivos estratégicos concordantes a los lineamientos estratégicos

Luego de realizar la encuesta y definir los temas estratégicos, se comenzó a definir los objetivos estratégicos que traducirán la visión de Rutas Patagónicas e impulsaran la ejecución de la estrategia.

Para definir objetivos estratégicos se crearon notas de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y debilidad, luego se clasificaron en las perspectivas que se identificaron en Rutas Patagónicas, enseguida se agrupan los factores en columnas para cada perspectiva, así junto al director de Rutas Patagónicas se asignó un título para cada columna. El título fue concordante con los objetivos estratégicos relevantes de la encuesta al equipo Balanced Scorecard, además se consideró su relevancia para impulsar los temas estratégicos ya definidos. Finalmente se obtiene una tabla que permite relacionar los factores internos y externos de Rutas Patagónicas con los resultados esperados de cada perspectiva (Anexo 43 y 44). Los objetivos estratégicos de Rutas Patagónicas se muestran a continuación (Tabla 12)

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Financiera	Aumentar la rentabilidad de Rutas Patagónicas
	Mejorar la gestión del capital de trabajo
	Aumentar el capital para el negocio
Clientes	Ofrecer servicios integrales
	Consolidar participación en el mercado de la Patagonia
	Cumplir con los compromisos con la Patagonia y desarrollo de los servicios
Proceso interno	Asegurar la calidad de los servicios
	Formalización de procesos de apoyos
	Optimizar modelo de gestión de proceso de los servicios
	Aumentar la eficiencia en la negociación de contratos
Formación y Crecimiento	Implementar tecnologías transformadoras
	Desarrollar las competencias del personal

Tabla 12: Objetivos estratégicos para Rutas Patagónicas

Fuente: Elaboración propia

Existe una fuerte asociación entre los temas estratégicos y los objetivos estratégicos y una excelente capacidad de implementación de cada objetivo estratégico (Anexo 45).

5.1.3 Mapa Estratégico para Rutas Patagónicas

Conforme a la metodología planteada por Smith (2007) la vinculación de los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando integral, se deben incluir en un mapa estratégico, el cual permite establecer y definir la estructura básica de los objetivos estratégicos. Esta etapa requirió identificar los objetivos que motivan y comprenden todos los miembros del equipo, luego se identificaron las causas del objetivo mediante el uso de conectores lógicos. Enseguida se analiza el objetivo de causa para buscar explicaciones de sus variaciones. Este proceso se realizó hasta explicar todos los objetivos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la infraestructura para construir las siguientes perspectivas ya que permite la formación y un mejor reclutamiento del personal y la incorporación de tecnología. Además, es fundamental para mantener motivados al personal operativo, capacitados, potenciar la cultura de trabajo y mejorar la comunicación interna del equipo.

La perspectiva de procesos internos busca la excelencia en las actividades principales de los servicios, eliminando el riesgo de fallar en las actividades críticas, así entregar un servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes. Además, reactiva los compromisos de las áreas de apoyo con las actividades principales de los servicios. La mejora en los procesos permite mejorar el nivel de satisfacción de los clientes y asegurar la calidad de los servicios mediante la administración de los procesos de Rutas Patagónicas. También, se necesita demostrar eficiencia y eficacia en las tareas que ejecuta Rutas Patagónicas, gestionando el tiempo y el nivel de servicio a los clientes. Para mejorar el tiempo es importante identificar el problema de los clientes, por lo tanto es efectivo mantener una comunicación constante con los clientes por medio de correo electrónico y redes sociales.

La perspectiva de clientes compromete a la estrategia a alcanzar resultados exigentes para satisfacer a los clientes, ya que Rutas Patagónicas es una empresa de servicio. Por lo tanto es importante posicionarse en el mercado con mejores servicios y aceptar nuevos compromisos con la sociedad y los clientes. Además la gestión en los clientes permite mejorar los ingresos de Rutas Patagónicas. Rutas Patagónicas necesita tener una cartera de servicios que puedan satisfacer la necesidad de sus clientes, además se busca responder a la problemática del medio ambiente mediante iniciativas.

La perspectiva financiera es la más relevante ya que la organización es con fines de lucro y necesita implementar su estrategia corporativa en un entorno muy competitivo, por lo tanto necesita lograr resultados financieros tradicionales a largo plazo para garantizar la rentabilidad del negocio mediante la estrategia. Ésta perspectiva fue impulsada por las tres perspectivas anteriores. Una alta rentabilidad de capital de Rutas Patagónicas le permite conocer si la empresa ha logrado su ventaja competitiva y generar más dinero, por lo tanto puede atraer a nuevos socios y ganar la confianza de los acreedores. Por otro lado la administración del capital de trabajo permite gestionar los desajustes de los activos circulantes y pasivos circulantes. Además, es importante asegurar el crecimiento del negocio por medio de nuevos proyectos que permitan alcanzar la visión de Rutas Patagónicas.

El mapa estratégico de Rutas Patagónicas permite a Rutas Patagónicas evaluar las estrategias de penetración de mercado (Figura 34). Para ello se definieron objetivos estratégicos según metodología propuesta (Tablas 13 al 16).

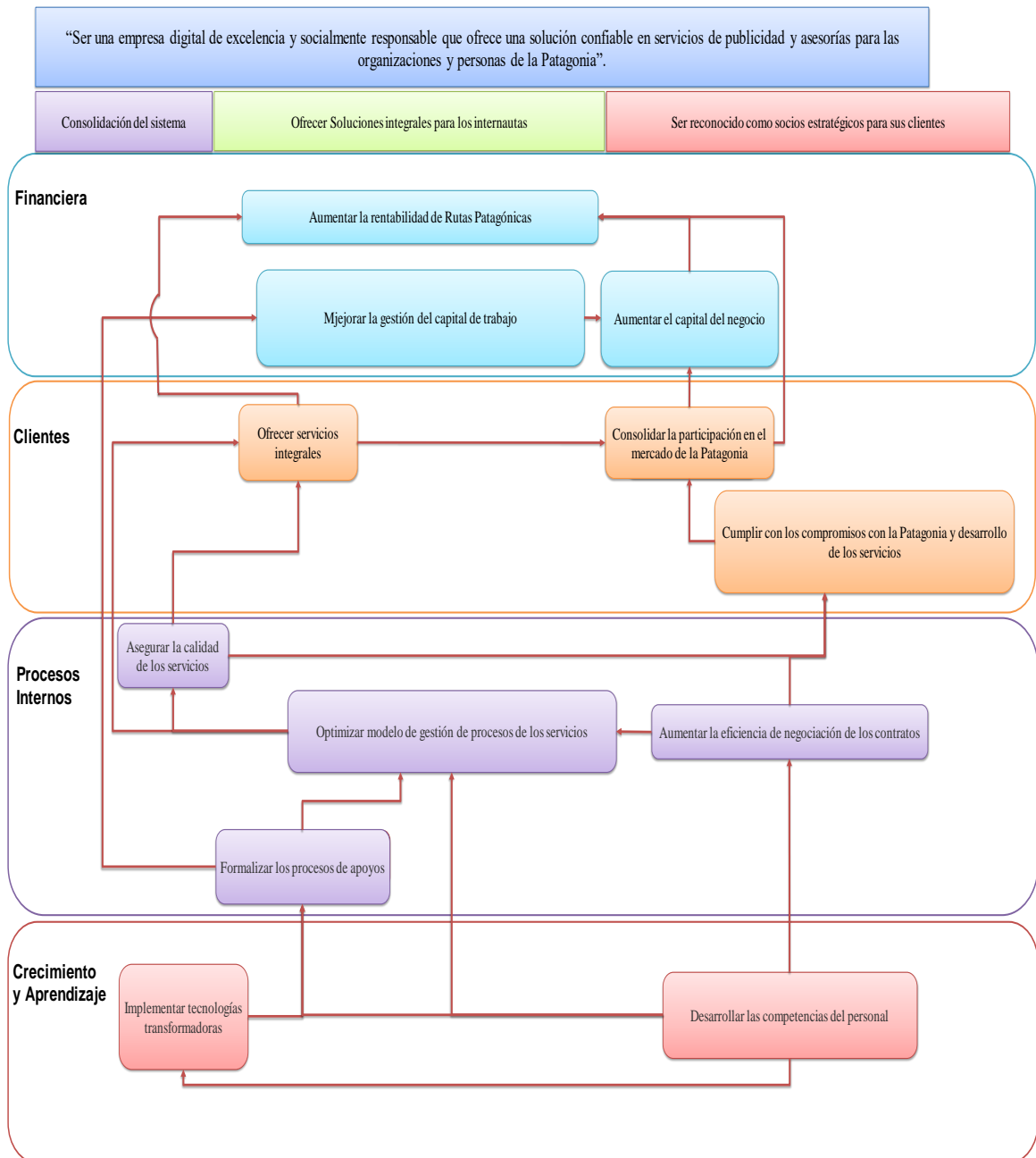


Figura 34: Mapa Estratégico de Rutas Patagónicas

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva financiera	
Objetivos estratégicos	Descripción
Aumentar la rentabilidad de Rutas Patagónicas	El propósito del objetivo es controlar la rentabilidad del capital, ya que es la consecuencia de una impecabilidad en la gestión para el crecimiento del negocio lo que permite a Rutas Patagónicas incrementar la utilidad. Además el objetivo está sujeto a la oferta de servicios integrales lo cual permite fidelizar a los clientes de Rutas Patagónicas. También la rentabilidad está sujeta a la participación en el mercado ya que éste incrementa los ingresos del negocio.
Mejorar la gestión del capital de trabajo	La capital de trabajo permite a Rutas Patagónicas tener capacidad de pago, para luego enfrentar nuevos proyectos. El objetivo es la consecuencia de tener un proceso de apoyo bien desarrollado lo cual permite cumplir los plazos establecidos.
Aumentar el capital para el negocio	Este objetivo busca incrementar la utilidad mediante la gestión en los costos e ingresos que permitan cumplir con los planes de las áreas de Rutas Patagónicas. El indicador es la consecuencia de la gestión del capital de trabajo para la sobrevivencia del negocios, además depende de la participación del negocio en el mercado ya que permite gestionar los ingresos

Tabla 13: Descripción de los objetivos estratégicos financieros

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva clientes	
Objetivos estratégicos	Descripción
Ofrecer servicios integrales	El propósito del objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes. El objetivo depende del rendimiento del desarrollo del proceso de los servicios ya que necesita gestionar las actividades críticas, además depende del rendimiento en la calidad del servicio ya que necesita entregar un servicio de acuerdo a las expectativas del cliente.
Consolidar participación en el mercado de la Patagonia	Este objetivo busca consolidar a Rutas Patagónicas en la industria mediante compromisos con los aliados estratégicos de diversas organizaciones para posicionarse en el mercado como una marca potente. El objetivo está sujeto al rendimiento del nivel de servicio entregado a sus clientes y al cumplimiento de sus compromisos con el cliente y la Patagonia lo cual permite crear una imagen positiva de Rutas Patagónicas
Cumplir con los compromisos con la Patagonia y desarrollo de los servicios	Este objetivo busca realizar proyectos que apoyen las iniciativas de la comunidad de la Patagonia, además asegura el cumplimiento de los compromisos con los clientes. El objetivo depende del rendimiento de la calidad de los servicios ya que afecta el prestigio de Rutas Patagónicas. Además este objetivo depende de la excelencia en la gestión de contratos, el cual permite avanzar en el proceso de negociación del servicio o proyecto.

Tabla 14: Descripción de los objetivos estratégicos de clientes

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva procesos internos	
Objetivos estratégicos	Descripción
Formalización de Procesos de apoyos	El propósito del objetivo es mejorar la gestión de actividades financieras, informáticas y legales. El objetivo está sujeto al rendimiento de la implementación de proyectos informáticos como el desarrollo de una ERP, además depende de las capacidades del recurso humano.
Asegurar la calidad de los servicios	El objetivo busca finalizar el servicio en el tiempo estimado por el cliente ya que es un factor clave en la evaluación del servicio. El rendimiento de los objetivos depende de los resultados del desarrollo del modelo de gestión de los procesos de los servicios ya que el retraso en las actividades críticas generara retrasos.
Optimizar modelo de gestión de proceso de los servicios	El objetivo busca gestionar las actividades críticas en los procesos. Su rendimiento dependerá de los procesos de apoyo ya que estos realizan los informes de gestión, además depende de la gestión de contratos ya que en esta etapa se busca ganar la confianza de los clientes para seguir negociando, también depende de las capacidades del recurso humano para realizar cada actividad de la mejor manera.
Aumentar la eficiencia en la negociación de contratos	Es un objetivo fundamental ya que permite ofrecer los servicios a los clientes. Los resultados del objetivo dependen de las habilidades y capacidades del recurso humano, el cual deberá motivar a los clientes.

Tabla 15: Descripción de los objetivos estratégicos de procesos internos

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva crecimiento y aprendizaje	
Objetivos estratégicos	Descripción
Implementar tecnologías transformadoras	El propósito del objetivo es controlar las fallas de los servicios e implementar proyectos informáticos para mejorar la gestión de Rutas Patagónicas. Su rendimiento está sujeto a las competencias del recurso humano para planificar e implementar las nuevas tecnologías.
Desarrollar las competencias del personal	El objetivo es fundamental para el negocio ya que busca empleados satisfechos con su trabajo y comprometidos con el negocio. Se motivara al personal para que desarrolle su creatividad en la búsqueda de la mejora continua de los procesos u oportunidades de negocios.

Tabla 16: Descripción de los objetivos estratégicos de crecimiento y aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

5.2 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para Rutas Patagónicas

La última etapa del proyecto implicó la identificación de los indicadores de gestión y metas lo que permite controlar la implementación de la estrategia y asegurar el éxito de ella. El proceso de recolección de datos se realizara en la implementación del Cuadro de Mando Integral. Person (2009) afirma que “Es raro empezar un Cuadro de Mando Integral teniendo todos los datos para sus métricas” (p. 90).

5.2.1 Elaboración de los indicadores de gestión

Según Kaplan y Norton (2008) el Cuadro de Mando Integral permite concentrar la atención en aquella área donde las mejoras al desempeño serían más valiosas.

En esta etapa se realizaron dos reuniones donde participaron todo el equipo Balanced Scorecard. La entrevista comenzó seleccionando el objetivo más sencillo, para luego revisar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y el mapa estratégico. Enseguida se realizó una lluvia de ideas, donde se invitó al equipo a reflexionar en las siguientes preguntas: ¿Cómo se puede medir este objetivo estratégico?, ¿Mide el propósito?, ¿Es accionable?, ¿Esta estrategia implica cambios estratégicos u operativos? Luego se clasificaron los indicadores en corto y a largo plazo, para posteriormente seleccionar los indicadores más importantes y con capacidad de recolectar sus datos. A continuación se da a conocer los indicadores para cada objetivo estratégico, la unidad de medida, periodo medición y la fuente de los datos para el cálculo (Tabla 17 y 18). Estos indicadores permiten controlar el rendimiento general de Rutas Patagónicas mediante la generación de información relevante para la toma de decisiones. Luego de definir las metas se dará a conocer los ficheros de cada indicador con el nombre del responsable, fórmula, unidad de medida y meta (Anexos 47 al 60).

Según Person (2009) un Cuadro de Mando Integral bien desarrollado tiene entre 12 y 24 indicadores, además los Cuadros de Mando Integral con más de 20 indicadores generalmente son influenciados por problemas operativos, por lo tanto, no cumplen totalmente con el lineamiento estratégico. Esto sucede porque los líderes de las áreas quieren controlar los problemas operativos en el Cuadro de Mando Integral. La adopción del sistema de control, permite conocer la causa de un bajo nivel de venta competitiva de Rutas Patagónicas y corregir los desajustes, así asegurar el éxito de los lineamientos estratégicos.

Las principales fuentes son encuestas y bases de datos de Microsoft Access de Rutas Patagónicas, el cual permite cuantificar los indicadores mediante el registro de las actividades de la empresa. Los indicadores seleccionados son concordantes con la estrategia y la visión de Rutas Patagónicas lo cual permite tener un control integral de la organización.

	Objetivos estratégicos	Indicadores de gestión	Unidades	Período	Fuente	Nota
Perspectiva financiera	Aumentar la rentabilidad de Rutas Patagónicas	Rendimiento sobre capital	Porcentaje	semestral	Estado de resultados	Mayor control rendimiento del negocio
	Mejorar la gestión del capital de trabajo	Índice de liquidez	Veces	semestral	Balance general	Control de la cuentas de activos y pasivos circulantes
	Aumentar el capital para el negocio	Postulaciones a fondos de financiamiento	Número de postulaciones	mensual	Base de datos	Control de los resultados a financiamiento
Perspectiva clientes	Ofrecer servicios integrales	Nivel de satisfacción de los clientes	Puntos	semestral	Encuesta	Control de la calidad de los servicios
	Consolidar participación en el mercado de la Patagonia	Alianzas estratégicas concretadas	Porcentaje	semestral	Base de datos	Buscar alianzas para consolidar el negocio
		Top of mind	Porcentaje	Anual	Encuesta	Posicionar la marca en los clientes
	Cumplir con los compromisos con la Patagonia y desarrollo de los servicios	Proyectos implementados en la organización	Número de proyectos	anual	Base de datos	Motivar la ejecución de iniciativas para los clientes y la Patagonia

Tabla 17: Indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia

	Objetivos estratégicos	Indicadores de gestión	Unidades	Período	Fuente	Nota
Perspectiva procesos internos	Formalizar los procesos de apoyos	Evaluación interna del proceso de servicio	Puntos	mensual	Encuesta	Motivar la excelencia del servicio
	Asegurar la calidad de los servicios	Entrega puntual de documentos a los clientes	Porcentaje	semestral	Base de datos	Controlar la fecha de entrega
	Optimizar modelo de gestión de proceso de los servicios	Actividades críticas atrasadas de los servicios	Porcentaje	mensual	Base de datos	Controlar las actividades del servicio para asegurar la calidad
	Aumentar la eficiencia en la negociación de contratos	Propuestas de clientes concretadas	Porcentaje	semestral	Base de datos	Asegurar el proceso de negociación con los clientes
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Implementar tecnologías transformadoras	Proyectos informáticos aprobado implementados	Porcentaje	semestral	Base de datos	Motivar el desarrollo de la tecnología
		Fallas en el servidor	Porcentaje	mensual	Base de datos	Asegurar el servicio
	Desarrollar las competencias del personal	Sugerencias aprobadas concretadas	Porcentaje	semestral	Base de datos	Motivar las ideas del equipo de trabajo
		Evaluación de satisfacción de los empleado	Puntos	mensual	Encuesta	Motivar la autocrítica

Tabla 18: Indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Fijación de metas para los indicadores de Rutas Patagónicas

La fijación de metas permite comparar los datos presupuestados respecto al valor real de los objetivos, lo que ayuda a los responsables de cada uno de los indicadores cambiar o ajustar la estrategia o los planes de acción.

Las metas que se definieron son alcanzables y motivadoras a la acción. El establecimiento de metas comienza analizando la contribución económica de cada tema estratégico para alcanzar el objetivo total definido en la perspectiva financiera del Mapa Estratégico. Luego se establecen metas desde la perspectiva financiera hasta la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para cada tema estratégico. Las estimaciones de cada meta fueron realizadas mediante un panel de expertos del área financiera y en procesos de negocios publicitarios.

Para la propuesta de las metas en la perspectiva financiera requirió la búsqueda de una empresa en Chile con giro en el sector del marketing digital y con presencia en el mercado de valores. La empresa seleccionada fue Ybran Digital quien el año 2010 adquirió Lycos Inc. Convirtiéndose líder en servicios de internet y proveedor de soluciones de marketing digital con oficinas en 24 países, también cotiza en la bolsa de valores de Bombay de India con el índice S&P BSE 500. La empresa fue seleccionada ya que opera en Chile y es un referente mundial para proponer metas realistas, además la fijación de las metas financieras fue revisa por el Contador Roque Gatica.

Las metas para los indicadores de la perspectiva de clientes, requirieron la experiencia del equipo de trabajo y análisis de la información cuantitativa. Por otro lado las metas para los indicadores de la perspectiva de procesos internos buscan mejorar los servicios de la cadena de valor, para alinear las operaciones con el logro de la visión. Finalmente las metas para la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se han desarrollado con el compromiso del personal. Por lo tanto los responsables poseen una alta iniciativa para tomar decisiones mediante los resultados. Las metas pueden ser vistas en el Anexo del 46 hasta el 60.

Capítulo 6 Recomendaciones y Conclusiones

6.1 Conclusiones

De acuerdo con los resultados del proyecto podemos concluir que se han alcanzado los objetivos del proyecto para Rutas Patagónicas lo cual requirió un fuerte compromiso de la empresa para diseñar la herramienta.

El primer objetivo “proponer lineamientos estratégicos que permita a Rutas Patagónicas ser competitivo en la industria” requirió levantar información integral de los servicios, procedimientos y del entorno. Para luego identificar los factores internos y externos, y enseguida formular las estrategias mediante herramientas de la gestión estratégica. Finalmente se evaluaron las opciones estratégicas que guiarán a Rutas Patagónicas al logro de la visión. Si bien no se realizó el plan estratégico a nivel operativo y táctico. La estrategia corporativa permite ser la piedra angular para empezar a alinear las operaciones de Rutas Patagónicas, lo cual permite apoyar la toma de decisiones.

El segundo objetivo “elaborar un mapa estratégico para Rutas Patagónicas que permita alcanzar la visión de la organización mediante la definición de los objetivos estratégicos” requirió formular objetivos estratégicos que traduzcan al visión de la organización y sean concordantes con los factores internos y externo de la organización, además están correlacionadas entre sí para explicar el camino al éxito financiero de Rutas Patagónicas desde las áreas de aprendizaje y crecimiento. También permite explicar las causas de los problemas o rendimientos sobresalientes en los objetivos estratégicos. El mapa de Rutas Patagónicas es un camino al éxito realista y congruente con su visión por lo tanto permitirá evaluar correctamente la estrategia corporativa definida en el primer objetivos específico.

El tercer objetivo “definir el Cuadro de Mando Integral para identificar los indicadores y metas que permitan evaluar los lineamientos estratégicos de Rutas Patagónicas” requirió formular indicadores de gestión claves para medir cada objetivo estratégico, lo cual permite a Rutas Patagónicas ejecutar su plan estratégico corporativo

adecuadamente, así poder elaborar planes estratégicos funcionales y tácticos más confiables, que permitan alinear las operaciones a las estrategias corporativas.

El desarrollo de este tema permitió a Rutas Patagónicas conocer su entorno, motivar cambios estructurales dentro de la organización y trabajar de acuerdo a los lineamientos estratégicos definidos. El proyecto finaliza entregando el diseño del Cuadro de Mando Integral a director de Rutas Patagónicas Christian Schaefer quien continuará con la etapa de implementación de la estrategia.

6.2 Recomendaciones

Rutas Patagónicas debe realizar su plan de acción, presupuesto e implementación del Cuadro de Mando Integral en el corto plazo. Para la etapa de implementación se recomienda formar un nuevo equipo que evalúe las metas, seleccione el sistema de información para obtener los indicadores, calcule el presupuesto del plan de acción y cree un plan de comunicación del cuadro de mando integral para todo el personal. Luego se debe empezar a trabajar en los planes estratégicos tácticos y funcionales con su correspondiente Cuadro de Mando táctico y operativo.

Luego de implementar el Cuadro de Mando Integral se recomienda realizar reuniones trimestrales con informes sobre los temas estratégicos y los objetivos. La utilización del cuadro de mando integral requiere capacitación por lo tanto se deberá desarrollar talleres, finalmente ésta herramienta permite a la organización controlar la estrategia y una mejora significativa en la toma de decisiones. Luego de la implementación del Cuadro de Mando Integral los líderes de las áreas funcionales pueden diseñar Cuadros de Mandos operacionales para cada área con el objetivo de aprender e incrementar el rendimiento de la organización. Un Cuadro de Mando Operativo ayuda a supervisar los procesos mediante gráficos en Excel.

Bibliografía

- Amat, J. (2003). *Control de Gestión; Una perspectiva de la dirección*. Barcelona: Gestión 2000.
- Arellano, P., & Carrasco, C. (2014). *Las empresas en Chile por tamaño y sector*. Santiago de Chile: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
- Badiru, A. (2014). *Handbook of Industrial Engineering and Systems Engineering*. Boca Raton, United States of America: Taylor and Francis Group.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2001). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. Bogota, Colombia: 3R Editores.
- Combe, C. (2006). *Introduction to E-business Management and strategy*. Oxford: Elsevier Ltd.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Person Educación de México.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Person.
- Eckerson, W. (2006). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Fiege, R. (2012). *Social Media Balanced Scorecard: Erfolgreiche Social Media-Strategien in der Praxis*. Mannheim: Springer Vieweg.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management* Vol. 8, No. 14, 1-22.
- Hervás, R., Moreno, M., Narbate, C., & Sotos, P. (23 de Abril de 2008). *Guía de planificación estratégica*. (G. Valenciana, Ed.) Recuperado el 7 de Septiembre de 2015, de Conselleria d'Educació, Investigació, Cultura i Esport: <http://www.ceice.gva.es/web/calidad-educacion/publicaciones>

- Hitt, M., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Distrito Federal, México: CENGAGE Learning.
- INE. (2014). *COMPENDIO ESTADÍSTICO 2014*. Santiago: Dirección Nacional; Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa.
- INE. (2015). *Medio Ambiente*. Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadísticas. Obtenido de INE.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Alignment*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The EXECUTION PREMIUM*. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Person Educación.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas*. Ginebra: Organización internacional del trabajo.
- Laudon , K., & Guercio, C. (2014). *E-commerce 2013: negocio, tecnología, sociedad*. Naucalpan de Juárez, México: Person Educación.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL*. Naucalpan de Juárez: Person.
- Mistry, J. (2003). Performance Measurement In The eCommerce Industry. *Journal Of Business & Economics Research*, 1, 10-10.










- Moyano Fuentes, J., Bruque Cámara, S., Maqueira Marín, J., Fidalgo Bautista, F., & Martínez Jurado, P. (2011). *Administración de empresas: Un enfoque teórico-práctico*. Madrid, España: Person Educación.
- Niven, P. (2008). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons.
- Person, R. (2009). *Balanced Scorecard & Operational Dashboards with Microsoft Excel*. Indianapolis: Wiley Publishing.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. B: Rei Argentina.
- Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva*. Distrito Federal, México: CECSA.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. Estado de México: Person Educación de México.
- Serna Gomez, H. (1999). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión - teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Smith, R. (2007). *Business Process Management and the Balanced Scorecard. Using Processes as Strategic Drivers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Tapp, A., Whitten, I., & Housden, M. (2014). *Principles of Direct, Database and Digital Marketing*. Harlow, United Kingdom: Person.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, L. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.

Anexos

AGENCIA	PUNTOS
1°	PROLAM YOUNG & RUBICAM
2°	SIMPLE
3°	Why Chile
4°	DDB Chile
5°	Pedro Juan y Diego
6°	RAYA
7°	McCANN ERICKSON
8°	10:10
9°	Publicis Chile
10°	Agencia Boliche

Anexo 1: Ranking de agencias chilenas de publicidad







Fuente: Asociación chilena de agencias de publicidad tradicional

		
<p>MRM Santiago Agencia Digital http://www.mrm-mccann.cl Galvarino Ponce Laval Director General de Cuentas +56 2 2337 6716 Av. Andrés Bello 2711, Las Condes, Santiago. CL 7550611</p>	<p>MZZO Agencia Creativa http://www.mzzo.cl/ Felipe Huete Cibrario fhuete@mzzo.com F: 28998100 - 28998101</p>	<p>Noise Media Social Media http://www.noise-media.com Andrés Valdivia Director General andresvaldivia@noise-media.com +56 2 2244 5474 Seminario #78, Providencia, Santiago.</p>
		
<p>Mitocondria Agencia Digital http://www.mitocondria.cl Cristián Carter Director de Agencia +56 2 2231 6030 Roberto del Río 1137, Providencia, Santiago.</p>	<p>MODO Agencia Creativa www.modosantiago.com Felipe Díaz B. Gerente General +56 2 2953 0379 Camino de San Antonio 99, Las Condes, Santiago.</p>	<p>MOOV MEDIA Agencia Digital http://www.moovmedia.cl Ignacio Miranda Gerente General +56 2 2617 0644 Av. del Valle 961, of. 1701, Huechuraba, Santiago.</p>
		
<p>Media Interactive Agencia Digital http://www.mediainteractive.cl María José Orellana Directora General de Cuentas +56 2 2928 5900 Isidora Goyenechea 2800 of. 302, Las Condes, Santiago.</p>	<p>Mediacom Agencias de medios http://www.mediacom.com Diego Andrés Abadie CEO MediaCom Chile diego.abadie@mediacom.com +56 2 2945 8800 / +56 9 7539 8923 Av. Vitacura 5093 Of. 1001, Santiago.</p>	<p>Mindshare Marketing Digital http://www.mindshareworld.com Carlos Martínez carlos.martinez@mindshareworld.com +56 2 2757 0600 Vicuña Cifuentes, 2209, Providencia, Santiago.</p>


Anexo 2: Agencias de publicidad en Chile según IAB

		
<p>iCrossing Agencia Creativa http://latam.icrossing.com Daniela Callejon Managing Director daniela.callejon@icrossing.com +56 2 2432 3220 Av. Santa Maria 2880 Providencia</p>	<p>IMS Marketing Digital http://www.imscorporate.com Christopher Neary Managing Director - Chile cneary@imscorporate.com +56 2 2618 0020 Av. Santa Maria 2670, piso 3, of. 306, Providencia. Santiago, Chile</p>	<p>Initiative Agencias de medios http://www.initiative.com Gloria Lobos Gerente General +56 2 2465 6600 Isidora Goyenechea 2800, piso 9, Las Condes, Santiago, Chile.</p>
		
<p>Dittborn & Unzueta Agencia Digital http://www.dyu.cl Marcela Olivares Directora de Integración Digital +56 2 2338 9500 Isidora Goyenechea 3477, Piso 8, Las Condes, Santiago.</p>	<p>Havas Digital Agencia Digital http://www.havasmedia.com Cristián Hernández Director cristian.hernandez@havasmedia.com Tel: +56 2 2714 8000 Almirante Pastene 333, piso 3, Providencia, Santiago.</p>	<p>Havas Media Agencias de medios http://www.havasmedia.com Francisco Hojas Director General francisco.hojas@havasmg.com +56 2 2714 8100 Almirante Pastene 333, of. 601, Providencia, Santiago.</p>
		
<p>Digital Bond Marketing Digital www.digitalbond.cl Rodrigo Sillano info@digitalbond.cl +56 2 2483 8880 Av. Holanda 100, of. 018, Providencia, Santiago.</p>	<p>Digital Element Marketing Digital, Marketing Móvil http://www.digitalelement.com Jorgelina Striedinger Directora de Desarrollo, LATAM jstriedinger@digitalelement.com +1 678 258 6343 155 Technology Parkway, suite 800. Norcross, GA 30092, USA.</p>	<p>Digital MEAT Agencia Digital http://www.digitalmeat.cl Eduardo Aresti Subelman Gerente General +56 2 2501 5439 La Concepción 191, of. 808, Providencia, Santiago.</p>

Anexo 3: Agencias de publicidad en Chile según IAB

		
<p>Publicis Agencia Digital http://www.publicis.cl Rodrigo Maragaño Director Digital rodrigo.maragano@publicis.cl Av. Apoquindo 3000, piso 8, Las Condes, Santiago +56 2 2757 3000</p>	<p>Raya Agencia digital http://www.raya.cl Alejandro Silberstein +56 2 2406 8600 Francisco Noguera 200 of 704, Providencia, Santiago</p>	<p>Reactor Agencia Digital www.reactor.cl Sebastian Correa +56 2 2504 3507 Dr. Carlos Charlin 1545, Providencia, Santiago.</p>
		
<p>RedOn Agencia Digital http://www.redon.cl Cristián Calderón S. Gerente General +56 2 2406 4300 Av. Del Valle #945, of. 613, Huechuraba, Santiago.</p>	<p>Simple Chile Agencia Creativa http://www.simplechile.com Felipe Sepúlveda Arroyo Director Digital felipe.sepulveda@simplechile.com +56 2 2728 0434 / +56 2 2728 0414 Av del Parque 4160, Torre A, Piso 7. Ciudad Empresarial, Huechuraba. Santiago.</p>	<p>Socialyse Agencia Digital http://www.socialyse.net Geraldine Betancourt Directora geraldine.betancourt@socialyse.net +56 2 2714 8100 Almirante Pastene 333, piso 3, Providencia, Santiago.</p>
		
<p>Why Agencia creativa Pablo Castro Adriasola alias "Sativa" Socio Fundador Av. del Valle 750 of. 202, Ciudad Empresarial, Huechuraba, Santiago. sativa@why.cl F. +562 22484704 / Cel.+569 859 527 13</p>	<p>Wunderman Agencia Creativa http://www.wunderman.com/ Jose Politino Jose.Politino@wunderman.com +56 2 2940 9900 Avenida del Parque 5045, Ciudad Empresarial Huechuraba, Santiago.</p>	<p>Ybrant Adnetwork http://www.ybrantdigital.com Eduardo Ureta Country Manager eduardo@ybrantdigital.com +56 2 2234 3366 Isidora Goyenechea 2939, of. 304, Las Condes, Santiago.</p>
		
<p>Starcom MediaVest Group Agencias de medios http://www.starcom.cl Elizabeth Cabello Gerente General +56 2 2362 5802 Apoquindo 3000, piso 7, Las Condes, Santiago.</p>	<p>Tribal DDB Agencia Creativa http://www.tribalchile.com José Longhinotti Ceo Cono Sur +56 2 2677 8889 Av. Vitacura 2909, of. 501, Las Condes, Santiago.</p>	<p>Uv Chile Agencia Digital http://www.unitedvirtualities.com/ Agustin Herrero Business Manager uvchile@unitedvirtualities.com +56 9 7384 7443</p>













Anexo 4: Agencias de publicidad en Chile según IAB

		
<p>Gettyimages Chile Marketing Digital Priscilla Parra Díaz Country Manager p.parra@gettyimageslatam.com +56 2 2797 7300 Av. Luis Thayer Ojeda 0130, of. 204-205, Providencia, Santiago.</p>	<p>Grey Agencia Digital http://www.liquidgrey.cl Armando Alcazar S. General Manager +56 2 2584 9939 Orinoco 90, piso 6, Las Condes, Santiago.</p>	<p>HAT Agencia Digital http://www.hat.cl Rodrigo Zerbi Gerente General +56 2 2656 9055 (Anexo 101) / 9 6629 0269 Av. El Bosque Norte 0123, of. 701, Las Condes, Santiago.</p>
		
<p>EDGY Marketing Digital http://www.edgy.cl Gonzalo Gili Director Ejecutivo +56 2 2570 2150 Av. Apoquindo 4775, of. 704, Las Condes, Santiago.</p>	<p>Findasense Social Media http://www.findasense.com Ezequiel Lecea Client Happiness Director ezequiel@findasense.com +56 2 3202 6359 Dr. Manuel Barros Borgoño 71, Providencia, Santiago.</p>	<p>Forward Agencias de Medios José Miguel Lasota Director General jose.lasota@forward-mc.com +56 2 2714 8100 Almirante Pastene 333, piso 3, Providencia, Santiago.</p>
		
<p>Dos Alas Like Agencia Digital http://www.dosalasagencies.cl Andrea L'Huillier andrea@2ab.cl +56 9 9730 7139 Monseñor Escrivá de Balaguer 6471, Vitacura, Santiago.</p>	<p>Doubleyou Agencia Digital http://www.doubleyou.com Pape González Director General pape.gonzalez@doubleyou.com +56 2 2378 3871 Rosario Norte 555, of. 1103, Las Condes, Santiago.</p>	<p>Ecselis Agencia Digital http://www.ecselis.com Constanza Seguel Directora constanza.seguel@havasmedia.com +56 2 2714 8100 Almirante Pastene 333, of. 601, Providencia, Santiago.</p>

Anexo 5: Agencias de publicidad en Chile según IAB

		
<p>ALIANZA Marketing Digital http://alianzacom.com Hernán Millas Director Ejecutivo hmillas@alianzacom.com +56 2 2958 4261 Badajoz 130, oficina 1702, Las Condes, Santiago.</p>	<p>Asteroid Agencias Digital Juan Pablo Cesari Director General T +56 2 2928 4646 M +56 9 6420 3528 E juanpablo.cesari@asteroid.cl Isidora Goyenechea 2800, piso 4, Las Condes, Santiago.</p>	<p>Bowl Agencia Digital http://www.bowl.cl Juan Pablo Tapia Director General +56 2 2955 8441 / 2 3202 7440 Málaga 850, Las Condes, Santiago.</p>
		
<p>Asicom Mobile Solution Marketing Móvil http://www.ams.asicom.cl Alejandro Bernales Bianchini Gerente General +56 2 2599 5000 Almirante Pastene 333, Piso 10, Providencia, Santiago.</p>	<p>BBDO Chile Agencia Digital http://www.bbdo.cl Martín Visca Director General Creativo Digital +56 2 2751 4100 / 2 2751 4288 Av. Del Valle 787, piso 3, Huechuraba, Santiago.</p>	<p>Bluedigital Agencia Digital www.bluedigital.cl Andrés Joannon CEO +56 2 2232 3833 Av. Los Leones 220, oficina 704, Providencia, Santiago.</p>
		
<p>Cardumen Agencia Digital http://www.cardumen.cl Ariel Jeria Gerente General ariel.jeria@cardumen.cl +56 9 6908 2526 Agustinas 1070, Piso 6, Santiago.</p>	<p>CBR Ideas + Resultados Marketing Digital http://www.cbr.cl Claudio Bustos R. cbustos@cbr.cl +56 2 378 92 13 La Concepción 81, of. 1901, Providencia, Santiago.</p>	<p>CEI Negocios – Estrategia y Marketing Digital Marketing Digital http://www.ceinegocios.cl Javier Correa J. Gerente General +56 2 2348 1878 Av. Suecia N°15, oficina 41, Providencia, Santiago.</p>
		
<p>Creatika Agencia Digital http://www.creatika.cl Claudio Canales Jaramillo Director Ejecutivo ccanales@creatika.cl +56 2 2335 8380 Las Urbanas 53, of. 101. Edificio Terracota - Drugstore, Providencia, Santiago.</p>	<p>Cybercenter Agencia Digital http://www.cybercenter.cl Daniela Weinstein E. Gerente General +56 2 2656 7300 Carmencita 26, of. 61, Las Condes, Santiago.</p>	<p>Digilant Marketing Digital http://www.digilant.com Mauricio Vázquez Managing Director México y Latinoamérica mauricio.vazquez@digilant.com</p>

Anexo 6: Agencias de publicidad en Chile según IAB

		
<p>Mayo Agencia Digital cl.fcbmayo.com Javier Yranzo Gerente General +56 2 2902 3080 Los Militares 5890, piso 6, Las Condes, Santiago.</p>	<p>McCann Santiago Agencia Creativa http://mccann.cl Cristián "Ritalin" León Director de Integración Digital +56 2 2337 6777 Av. Andrés Bello 2711 Piso 7, Las Condes, Santiago.</p>	<p>MEC Chile Agencias de medios http://www.mecglobal.com Rodrigo Moyano Digital Director Rodrigo.Moyano@mecglobal.com +56 2 2941 6400 / +56 9 6300 2899 Vitacura 5093, of. 602, Vitacura, Santiago.</p>
		
<p>Jelly Agencia Creativa http://www.jelly.cl Manu Chatlani Executive Director Don Carlos 2939, of. 907, Las Condes, Santiago.</p>	<p>La Firma Code Agencia Digital http://www.lafirmacode.cl Daniel Arellano darellano@lafirma.cl +56 2 26500 300 Federico Froebel 1676, Providencia, Santiago.</p>	<p>Magna Agencia Digital http://magna.cl/ Arturo Valverde G. +56 2 2234 1990 Encomenderos 113, of. 201, Las Condes, Santiago.</p>
		
<p>Performance Agencia de medios Rafael Raveau +569 7109 6232. http://www.performancemarketing.cl Suecia 15, oficina 41, Providencia.</p>	<p>Play Agencia Creativa www.playproducciones.tv Lucila Persico Directora Área Digital lucila@playproducciones.tv +56 2 2435 6100 Nueva Tajamar 555, Piso 11, Las Condes, Santiago.</p>	<p>Prolam Y&R Agencia de Publicidad http://www.prolam.cl info@prolam.cl (56 2) 640 8300 Av del Parque 5045, Ciudad Empresarial, Santiago.</p>
		
<p>OMG Digital Agencias de medios http://www.ond.com Vladimir Fuentes Muñoz +56 2 241 0400 Isidora Goyenechea 3000, piso -2, Las Condes, Santiago.</p>	<p>OQO Diseño & Publicidad Agencia Creativa http://digital.oqo.cl/ Coque Briones Gerente General +56 2 2245 6070 Presidente Errázuriz 2999 of. 201, Santiago.</p>	<p>Norte Digital Agencia Digital http://www.norte.digital Alberto Quiroga C. Gerente General alberto@norte.digital +56 2 2617 0633 Av. Andrés Bello 2711, of. 904, Las Condes, Santiago.</p>

Anexo 7: Agencias de publicidad en Chile según IAB

OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	1	0,07
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	3	0,12
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	2	0,14
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	3	0,18
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	1	0,06
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	2	0,1
Incremento del número de pymes	0,06	2	0,12
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	3	0,18
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	2	0,1
Aumento del tráfico en internet	0,04	2	0,08
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	3	0,09
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	2	0,12
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	1	0,03
Incremento de ad blockers	0,06	2	0,12
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	3	0,18
Incremento de competidores	0,07	2	0,14
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	2	0,08
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	2	0,06
Alto poder de negociación de google	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,09

Anexo 8: Evaluación de factores externos

FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	3	0,21
Capacidad de endeudamiento	0,02	2	0,04
Bajos costos y gastos	0,05	4	0,2
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	2	0,16
Excelente reputación	0,04	3	0,12
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	3	0,12
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	3	0,09
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	4	0,12
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	4	0,36
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	3	0,12
Servicio personalizado	0,06	3	0,18
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	2	0,12
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	3	0,12
Cadena de valor no definido	0,04	1	0,04
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	3	0,09
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	3	0,09
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	2	0,08
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	3	0,12
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	1	0,02
Disminución de los ingresos	0,07	2	0,14
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	2	0,12
Procesos de propiedad intelectual	0,02	3	0,06
TOTAL	1		2,72

Anexo 9: Evaluación de factores internos

FORTALEZAS	
1	Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes
2	Capacidad de endeudamiento
3	Bajos costos y gastos
4	Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas
5	Excelente reputación
6	Capacidad para innovar en la empresa
7	Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo
8	Desarrollo de una cultura organizacional
9	Experiencia en marketing digital y publicidad
10	Capacidad para generar material audiovisual
11	Servicio personalizado

OPORTUNIDADES	
1	Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia
2	Incrementos de proveedores a bajo costo
3	Incremento sostenido en la inversión publicitaria
4	Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas
5	Incremento de la demanda de proveedores para el Estado
6	Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad
7	Incremento del número de pymes
8	Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente
9	La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización
10	Aumento del tráfico en internet

1	<p>Aumentar el número de servicios (F1,F2, F4, F6, F7, F8, F9, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O7,O8, O10)</p> <p>Establecer políticas y procedimientos departamentales</p> <p>(F1, F3, F6, F7, F8, F9, F10, F11, O4, O5, O6, O9, O10)</p> <p>3 Cambios de imagen de la agencia (F2, F3, F4, F6, F8, O2, O10)</p>
---	--

Anexo 10: Estrategias FO de la matriz FODA

OPORTUNIDADES		DEBILIDADES	
1	Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	1	Escasa oferta de servicios complementarios
2	Incrementos de proveedores a bajo costo	2	Escaso recurso humano especializado en el servicio
3	Incremento sostenido en la inversión publicitaria	3	Cadena de valor no definido
4	Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	4	Alto nivel del período promedio de cobro
5	Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	5	Contenido web en etapa de desarrollo
6	Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	6	Falta de conocimiento de sus principales competidores
7	Incremento del número de pymes	7	Necesidad de equipos tecnológicos
8	Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	8	Falta de implementación de sistemas de la información
9	La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	9	Disminución de los ingresos
10	Aumento del tráfico en internet	10	Dificultad de acceso a fuente de financiamiento
		11	Procesos de propiedad intelectual
		1 Inclusión de nuevos talentos (D1, D2, D3, D5, D6, O2, O3, O5, O9) 2 Implementar un sistema de gestión empresarial (D2, D3, D4, D6, D7, D8, D9, O2, O5)	

Anexo 11: Estrategias DO de la matriz FODA

FORTALEZAS	
1	Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes
2	Capacidad de endeudamiento
3	Bajos costos y gastos
4	Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas
5	Excelente reputación
6	Capacidad para innovar en la empresa
7	Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo
8	Desarrollo de una cultura organizacional
9	Experiencia en marketing digital y publicidad
10	Capacidad para generar material audiovisual
11	Servicio personalizado
AMENAZAS	
1	Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital
2	Facilidades para sustituir el servicio publicitario
3	Exigencia de los clientes en el servicio
4	Incremento de ad blockers
5	Perdida de tradiciones y costumbres
6	Incremento de competidores
7	Fuerza competitiva de los sustitutos
8	Incertidumbre en la calidad de los proveedores
9	Alto poder de negociación de google

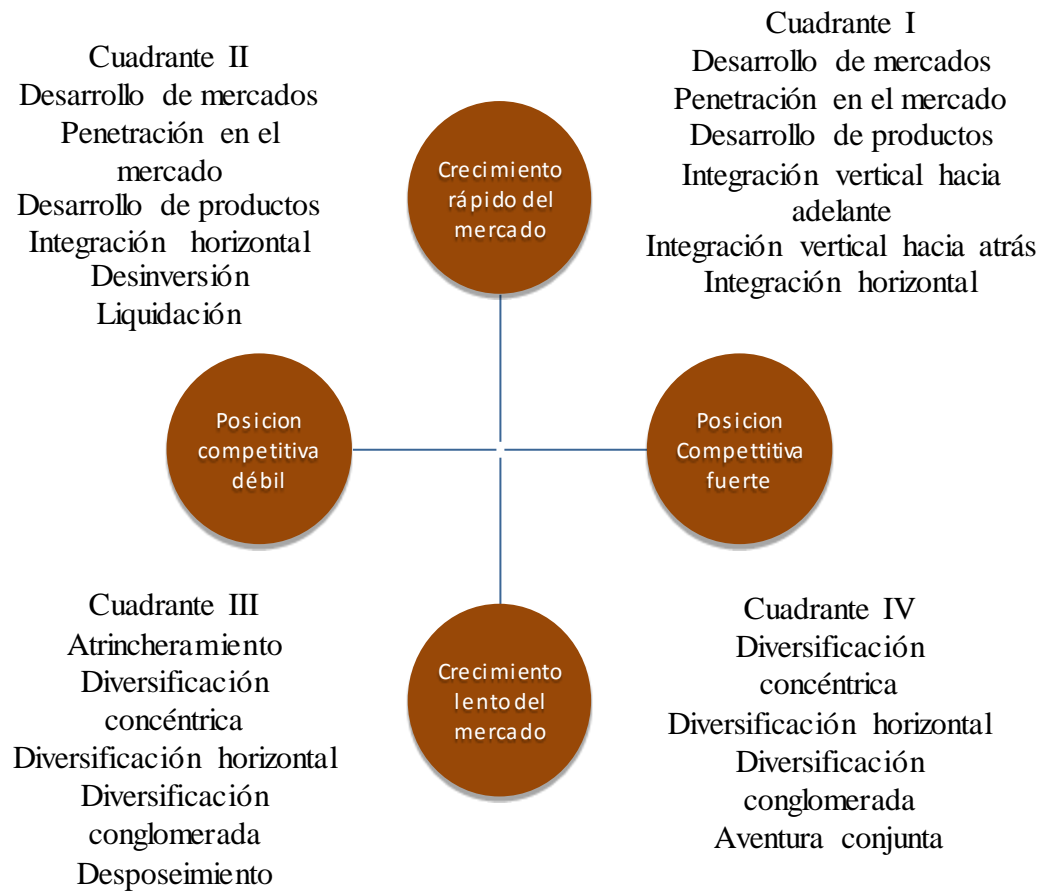
- 1 Mejorar el servicio postventa (F2, F3, F4, F7, F8, F11, A1, A2, A3, A7)
- 2 Desarrollar el departamento de investigación de mercado (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9, F11, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9)
- 3 Favorecer la integración del equipo de trabajo y clientes (F6, F7, F8, A2, A3, A6, A7)
- 4 Ganar control sobre los competidores (F2, F3, F4, F11, A1, A2, A3, A6, A7, A9)

Anexo 12: Estrategias FA de la matriz FODA

DEBILIDADES	
1	Escasa oferta de servicios complementarios
2	Escaso recurso humano especializado en el servicio
3	Cadena de valor no definido
4	Alto nivel del período promedio de cobro
5	Contenido web en etapa de desarrollo
6	Falta de conocimiento de sus principales competidores
7	Necesidad de equipos tecnológicos
8	Falta de implementación de sistemas de la información
9	Disminución de los ingresos
10	Dificultad de acceso a fuente de financiamiento
11	Procesos de propiedad intelectual

AMENAZAS	
1	Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital
2	Facilidades para sustituir el servicio publicitario
3	Exigencia de los clientes en el servicio
4	Incremento de ad blockers
5	Perdida de tradiciones y costumbres
6	Incremento de competidores
7	Fuerza competitiva de los sustitutos
8	Incertidumbre en la calidad de los proveedores
9	Alto poder de negociación de google

Anexo 13: Estrategias DA de la matriz FODA



Anexo 14: Cuadrantes de la matriz de la estrategia principal

Aumentar el número de servicios			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	9	0,63
Capacidad de endeudamiento	0,02	6	0,12
Bajos costos y gastos	0,05	8	0,4
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	12	0,96
Excelente reputación	0,04	11	0,44
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	12	0,48
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	10	0,3
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	7	0,21
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	12	1,08
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	7	0,28
Servicio personalizado	0,06	7	0,42
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	12	0,72
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	3	0,12
Cadena de valor no definido	0,04	3	0,12
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	1	0,03
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	7	0,21
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	2	0,08
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	4	0,16
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	4	0,08
Disminución de los ingresos	0,07	12	0,84
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	10	0,6
Procesos de propiedad intelectual	0,02	4	0,08

Anexo 15; Evaluación de la estrategia de aumentar el número de servicios

Aumentar el número de servicios			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	11	0,77
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	2	0,08
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	12	0,84
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	6	0,36
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	12	0,72
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	2	0,1
Incremento del número de pymes	0,06	11	0,66
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	10	0,6
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	9	0,45
Aumento del tráfico en internet	0,04	11	0,44
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	4	0,12
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	11	0,66
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	11	0,33
Incremento de ad blockers	0,06	3	0,18
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	7	0,42
Incremento de competidores	0,07	10	0,7
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	10	0,4
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	3	0,09
Alto poder de negociación de google	0,06	6	0,36
			16,64

Anexo 16: Evaluación de la estrategia de aumentar el número de servicios

Establecer políticas y procedimientos departamentales			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	7	0,49
Capacidad de endeudamiento	0,02	2	0,04
Bajos costos y gastos	0,05	4	0,2
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	5	0,4
Excelente reputación	0,04	9	0,36
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	11	0,44
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	7	0,21
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	12	0,36
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	11	0,99
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	11	0,44
Servicio personalizado	0,06	12	0,72
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	10	0,6
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	5	0,2
Cadena de valor no definido	0,04	12	0,48
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	11	0,33
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	12	0,36
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	12	0,48
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	7	0,28
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	8	0,16
Disminución de los ingresos	0,07	9	0,63
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	12	0,72
Procesos de propiedad intelectual	0,02	11	0,22

Anexo 17: Evaluación de establecer políticas y procedimientos departamentales

Establecer políticas y procedimientos departamentales			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	7	0,49
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	7	0,28
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	8	0,56
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	8	0,48
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	7	0,42
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	12	0,6
Incremento del número de pymes	0,06	9	0,54
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	9	0,54
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	7	0,35
Aumento del tráfico en internet	0,04	8	0,32
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	11	0,33
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	8	0,48
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	5	0,15
Incremento de ad blockers	0,06	8	0,48
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	6	0,36
Incremento de competidores	0,07	5	0,35
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	7	0,28
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	7	0,21
Alto poder de negociación de google	0,06	4	0,24
			16,57

Anexo 18: Evaluación de establecer políticas y procedimientos departamentales

Cambios de imagen de la agencia			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	6	0,42
Capacidad de endeudamiento	0,02	7	0,14
Bajos costos y gastos	0,05	6	0,3
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	9	0,72
Excelente reputación	0,04	12	0,48
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	10	0,4
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	4	0,12
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	9	0,27
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	10	0,9
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	10	0,4
Servicio personalizado	0,06	3	0,18
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	1	0,06
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	2	0,08
Cadena de valor no definido	0,04	1	0,04
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	6	0,18
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	8	0,24
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	4	0,16
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	1	0,04
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	2	0,04
Disminución de los ingresos	0,07	3	0,21
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	8	0,48
Procesos de propiedad intelectual	0,02	7	0,14

Anexo 19: Evaluación de cambio de imagen de la agencia

Cambios de imagen de la agencia			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	10	0,7
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	3	0,12
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	10	0,7
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	5	0,3
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	10	0,6
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	6	0,3
Incremento del número de pymes	0,06	12	0,72
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	4	0,24
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	12	0,6
Aumento del tráfico en internet	0,04	9	0,36
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	3	0,09
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	9	0,54
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	1	0,03
Incremento de ad blockers	0,06	4	0,24
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	4	0,24
Incremento de competidores	0,07	9	0,63
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	9	0,36
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	5	0,15
Alto poder de negociación de google	0,06	8	0,48
			13,4

Anexo 20: Evaluación de cambio de imagen de la agencia

Inclusión de nuevos talentos			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	5	0,35
Capacidad de endeudamiento	0,02	5	0,1
Bajos costos y gastos	0,05	9	0,45
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	3	0,24
Excelente reputación	0,04	6	0,24
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	6	0,24
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	9	0,27
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	5	0,15
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	6	0,54
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	5	0,2
Servicio personalizado	0,06	5	0,3
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	8	0,48
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	11	0,44
Cadena de valor no definido	0,04	9	0,36
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	9	0,27
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	10	0,3
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	7	0,28
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	10	0,4
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	10	0,2
Disminución de los ingresos	0,07	7	0,49
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	5	0,3
Procesos de propiedad intelectual	0,02	10	0,2

Anexo 21: Evaluación de la inclusión de nuevos talentos

Inclusión de nuevos talentos			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	4	0,28
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	8	0,32
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	7	0,49
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	9	0,54
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	9	0,54
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	11	0,55
Incremento del número de pymes	0,06	7	0,42
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	12	0,72
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	5	0,25
Aumento del tráfico en internet	0,04	6	0,24
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	10	0,3
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	4	0,24
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	8	0,24
Incremento de ad blockers	0,06	11	0,66
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	8	0,48
Incremento de competidores	0,07	1	0,07
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	1	0,04
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	11	0,33
Alto poder de negociación de google	0,06	9	0,54
			14,05

Anexo 22: Evaluación de cambio de imagen de la agencia

Implementar un sistema de gestión empresarial			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	4	0,28
Capacidad de endeudamiento	0,02	8	0,16
Bajos costos y gastos	0,05	7	0,35
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	8	0,64
Excelente reputación	0,04	1	0,04
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	5	0,2
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	8	0,24
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	10	0,3
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	2	0,18
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	1	0,04
Servicio personalizado	0,06	1	0,06
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	5	0,3
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	6	0,24
Cadena de valor no definido	0,04	8	0,32
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	12	0,36
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	1	0,03
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	6	0,24
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	9	0,36
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	12	0,24
Disminución de los ingresos	0,07	5	0,35
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	4	0,24
Procesos de propiedad intelectual	0,02	6	0,12

Anexo 23: Evaluación de implementar un sistema de gestión empresarial

Implementar un sistema de gestión empresarial			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	2	0,14
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	11	0,44
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	4	0,28
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	11	0,66
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	6	0,36
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	9	0,45
Incremento del número de pymes	0,06	5	0,3
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	7	0,42
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	3	0,15
Aumento del tráfico en internet	0,04	4	0,16
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	7	0,21
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	1	0,06
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	2	0,06
Incremento de ad blockers	0,06	7	0,42
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	5	0,3
Incremento de competidores	0,07	7	0,49
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	5	0,2
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	8	0,24
Alto poder de negociación de google	0,06	3	0,18
			10,81

Anexo 24: Evaluación de cambio de imagen de la agencia

Mejorar el servicio postventa			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	1	0,07
Capacidad de endeudamiento	0,02	4	0,08
Bajos costos y gastos	0,05	3	0,15
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	6	0,48
Excelente reputación	0,04	10	0,4
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	2	0,08
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	3	0,09
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	8	0,24
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	8	0,72
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	4	0,16
Servicio personalizado	0,06	4	0,24
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	2	0,12
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	1	0,04
Cadena de valor no definido	0,04	2	0,08
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	7	0,21
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	2	0,06
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	1	0,04
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	2	0,08
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	3	0,06
Disminución de los ingresos	0,07	2	0,14
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	2	0,12
Procesos de propiedad intelectual	0,02	3	0,06

Anexo 25: Evaluación de Mejorar el servicio postventa

Mejorar el servicio postventa			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	12	0,84
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	1	0,04
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	5	0,35
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	2	0,12
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	4	0,24
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	1	0,05
Incremento del número de pymes	0,06	3	0,18
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	1	0,06
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	1	0,05
Aumento del tráfico en internet	0,04	3	0,12
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	1	0,03
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	3	0,18
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	6	0,18
Incremento de ad blockers	0,06	1	0,06
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	1	0,06
Incremento de competidores	0,07	3	0,21
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	3	0,12
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	2	0,06
Alto poder de negociación de google	0,06	1	0,06
			6,73

Anexo 26: Evaluación de mejorar el servicio postventa

Desarrollar el departamento de investigación de mercado			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	12	0,84
Capacidad de endeudamiento	0,02	12	0,24
Bajos costos y gastos	0,05	12	0,6
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	10	0,8
Excelente reputación	0,04	3	0,12
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	9	0,36
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	6	0,18
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	6	0,18
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	9	0,81
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	9	0,36
Servicio personalizado	0,06	11	0,66
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	11	0,66
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	4	0,16
Cadena de valor no definido	0,04	4	0,16
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	5	0,15
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	6	0,18
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	10	0,4
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	5	0,2
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	7	0,14
Disminución de los ingresos	0,07	11	0,77
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	11	0,66
Procesos de propiedad intelectual	0,02	1	0,02

Anexo 27: Evaluación de desarrollar el departamento de investigación de mercado

Desarrollar el departamento de investigación de mercado			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	9	0,63
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	4	0,16
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	11	0,77
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	7	0,42
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	11	0,66
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	7	0,35
Incremento del número de pymes	0,06	10	0,6
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	5	0,3
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	11	0,55
Aumento del tráfico en internet	0,04	12	0,48
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	9	0,27
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	12	0,72
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	12	0,36
Incremento de ad blockers	0,06	6	0,36
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	12	0,72
Incremento de competidores	0,07	11	0,77
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	11	0,44
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	4	0,12
Alto poder de negociación de google	0,06	11	0,66
			17,99

Anexo 28: Evaluación de desarrollar el departamento de investigación de mercado

Favorecer la integración del equipo de trabajo y clientes			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	3	0,21
Capacidad de endeudamiento	0,02	1	0,02
Bajos costos y gastos	0,05	2	0,1
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	7	0,56
Excelente reputación	0,04	4	0,16
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	3	0,12
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	2	0,06
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	3	0,09
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	7	0,63
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	2	0,08
Servicio personalizado	0,06	8	0,48
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	3	0,18
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	10	0,4
Cadena de valor no definido	0,04	5	0,2
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	4	0,12
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	3	0,09
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	8	0,32
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	3	0,12
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	1	0,02
Disminución de los ingresos	0,07	6	0,42
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	3	0,18
Procesos de propiedad intelectual	0,02	2	0,04

Anexo 29: Evaluación de favorecer la integración del equipo de trabajo y clientes

Favorecer la integración del equipo de trabajo y clientes			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	5	0,35
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	5	0,2
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	3	0,21
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	3	0,18
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	1	0,06
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	4	0,2
Incremento del número de pymes	0,06	2	0,12
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	3	0,18
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	2	0,1
Aumento del tráfico en internet	0,04	2	0,08
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	2	0,06
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	2	0,12
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	3	0,09
Incremento de ad blockers	0,06	2	0,12
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	2	0,12
Incremento de competidores	0,07	2	0,14
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	2	0,08
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	1	0,03
Alto poder de negociación de google	0,06	2	0,12
			7,16

Anexo 30: Evaluación de favorecer la integración del equipo de trabajo y clientes

Ganar control sobre los competidores			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	8	0,56
Capacidad de endeudamiento	0,02	11	0,22
Bajos costos y gastos	0,05	5	0,25
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	11	0,88
Excelente reputación	0,04	8	0,32
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	1	0,04
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	5	0,15
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	2	0,06
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	3	0,27
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	8	0,32
Servicio personalizado	0,06	10	0,6
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	6	0,36
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	8	0,32
Cadena de valor no definido	0,04	7	0,28
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	2	0,06
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	5	0,15
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	9	0,36
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	6	0,24
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	6	0,12
Disminución de los ingresos	0,07	10	0,7
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	7	0,42
Procesos de propiedad intelectual	0,02	9	0,18

Anexo 31: Evaluación de ganar control sobre los competidores

Ganar control sobre los competidores			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	8	0,56
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	9	0,36
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	9	0,63
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	4	0,24
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	2	0,12
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	3	0,15
Incremento del número de pymes	0,06	8	0,48
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	6	0,36
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	10	0,5
Aumento del tráfico en internet	0,04	10	0,4
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	8	0,24
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	10	0,6
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	10	0,3
Incremento de ad blockers	0,06	9	0,54
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	11	0,66
Incremento de competidores	0,07	12	0,84
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	12	0,48
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	6	0,18
Alto poder de negociación de google	0,06	7	0,42
			14,92

Anexo 32: Evaluación de ganar control sobre los competidores

Capacitación continua			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	11	0,77
Capacidad de endeudamiento	0,02	9	0,18
Bajos costos y gastos	0,05	11	0,55
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	1	0,08
Excelente reputación	0,04	7	0,28
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	7	0,28
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	12	0,36
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	11	0,33
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	4	0,36
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	6	0,24
Servicio personalizado	0,06	6	0,36
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	7	0,42
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	12	0,48
Cadena de valor no definido	0,04	10	0,4
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	10	0,3
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	11	0,33
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	11	0,44
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	11	0,44
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	9	0,18
Disminución de los ingresos	0,07	8	0,56
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	6	0,36
Procesos de propiedad intelectual	0,02	12	0,24

Anexo 33: Evaluación de la capacitación continúa

Capacitación continua			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	3	0,21
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	10	0,4
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	6	0,42
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	10	0,6
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	8	0,48
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	10	0,5
Incremento del número de pymes	0,06	6	0,36
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	11	0,66
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	8	0,4
Aumento del tráfico en internet	0,04	7	0,28
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	12	0,36
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	7	0,42
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	9	0,27
Incremento de ad blockers	0,06	12	0,72
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	9	0,54
Incremento de competidores	0,07	6	0,42
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	6	0,24
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	12	0,36
Alto poder de negociación de google	0,06	12	0,72
			16,3

Anexo 34: Evaluación de la capacitación continúa

Desarrollar plan de contingencia			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	2	0,14
Capacidad de endeudamiento	0,02	3	0,06
Bajos costos y gastos	0,05	1	0,05
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	4	0,32
Excelente reputación	0,04	2	0,08
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	4	0,16
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	1	0,03
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	4	0,12
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	5	0,45
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	3	0,12
Servicio personalizado	0,06	2	0,12
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	4	0,24
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	9	0,36
Cadena de valor no definido	0,04	11	0,44
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	8	0,24
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	4	0,12
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	3	0,12
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	8	0,32
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	5	0,1
Disminución de los ingresos	0,07	1	0,07
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	1	0,06
Procesos de propiedad intelectual	0,02	8	0,16

Anexo 35: Evaluación de desarrollar plan de contingencia

Desarrollar plan de contingencia			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	6	0,42
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	6	0,24
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	1	0,07
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	1	0,06
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	3	0,18
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	5	0,25
Incremento del número de pymes	0,06	1	0,06
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	2	0,12
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	4	0,2
Aumento del tráfico en internet	0,04	1	0,04
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	6	0,18
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	5	0,3
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	4	0,12
Incremento de ad blockers	0,06	5	0,3
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	3	0,18
Incremento de competidores	0,07	4	0,28
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	4	0,16
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	9	0,27
Alto poder de negociación de google	0,06	5	0,3
			7,61

Anexo 36: Evaluación de desarrollar plan de contingencia

Modernización continua de los recursos y canales			
FORTALEZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes	0,07	10	0,7
Capacidad de endeudamiento	0,02	10	0,2
Bajos costos y gastos	0,05	10	0,5
Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	0,08	2	0,16
Excelente reputación	0,04	5	0,2
Capacidad para innovar en la empresa	0,04	8	0,32
Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo	0,03	11	0,33
Desarrollo de una cultura organizacional	0,03	1	0,03
Experiencia en marketing digital y publicidad	0,09	1	0,09
Capacidad para generar material audiovisual	0,04	12	0,48
Servicio personalizado	0,06	9	0,54
DEBILIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Escasa oferta de servicios complementarios	0,06	9	0,54
Escaso recurso humano especializado en el servicio	0,04	7	0,28
Cadena de valor no definido	0,04	6	0,24
Alto nivel del período promedio de cobro	0,03	3	0,09
Contenido web en etapa de desarrollo	0,03	9	0,27
Falta de conocimiento de sus principales competidores	0,04	5	0,2
Necesidad de equipos tecnológicos	0,04	12	0,48
Falta de implementación de sistemas de la información	0,02	11	0,22
Disminución de los ingresos	0,07	4	0,28
Dificultad de acceso a fuente de financiamiento	0,06	9	0,54
Procesos de propiedad intelectual	0,02	5	0,1

Anexo 37: Evaluación de modernización continúa de los recursos y canales

Modernización continua de los recursos y canales			
OPORTUNIDADES	PESO %	VALOR	PONDERACION
Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia	0,07	1	0,07
Incrementos de proveedores a bajo costo	0,04	12	0,48
Incremento sostenido en la inversión publicitaria	0,07	2	0,14
Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas	0,06	12	0,72
Incremento de la demanda de proveedores para el Estado	0,06	5	0,3
Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad	0,05	8	0,4
Incremento del número de pymes	0,06	4	0,24
Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente	0,06	8	0,48
La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización	0,05	6	0,3
Aumento del tráfico en internet	0,04	5	0,2
AMENAZAS	PESO %	VALOR	PONDERACION
Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital	0,03	5	0,15
Facilidades para sustituir el servicio publicitario	0,06	6	0,36
Exigencia de los clientes en el servicio	0,03	7	0,21
Incremento de ad blockers	0,06	10	0,6
Perdida de tradiciones y costumbres	0,06	10	0,6
Incremento de competidores	0,07	8	0,56
Fuerza competitiva de los sustitutos	0,04	8	0,32
Incertidumbre en la calidad de los proveedores	0,03	10	0,3
Alto poder de negociación de google	0,06	10	0,6
			13,82

Anexo 38: Evaluación de modernización continua de los recursos y canales



ENCUESTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE RUTAS PATAGONICAS

Director general: Christian Schaefer

Visión

“Ser una empresa digital de excelencia en asesorías para las organizaciones y personas de la Patagonia dentro de dos años”.

Objetivo: Levantar información para diseñar un sistema de control de la gestión el cual permite lograr la visión de Rutas Patagónicas.

Lea atentamente las preguntas y reflexione, cualquier consulta sobre la encuesta, favor comunicarlo al correo electrónico: luquihuata@ing.ucsc.cl.

PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL

1) Indique su profesión

2) Labor que realiza en rutas patagónicas:

3) Responda la siguiente pregunta, la respuesta debe indicar que factores que permiten el éxito de Rutas Patagónicas o alcanzar su visión, estos factores pueden repetirse en la pregunta.

Ejemplos de factores:

- Proceso de servicio publicitarios eficaz y eficiente (producto)
- Buen ambiente de trabajo
- Satisfacción de los usuarios de Rutas Patagónicas
- Imagen corporativa
- Capacidad de liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales

Anexo 39: Hoja uno de encuesta

¿Qué situaciones deberían ocurrir para que Rutas Patagónicas alcance el éxito o la visión?

PARTE II: INFORMACIÓN ESPECÍFICA

4) A continuación debe indicar los objetivos estratégicos o resultados que debería alcanzar Rutas Patagónicas para los próximos dos años. Por otro lado es importante mencionar que la suma de todos los objetivos estratégicos es equivalente a la visión.

Ejemplo de objetivos estratégicos:

- Aumento sostenido de las utilidades
- Incremento de la productividad
- Incremento de las oportunidades de negocios
- Contenido web actualizado
- Compromiso con los tiempo de entrega
- Potenciar al personal en conocimientos

¿Cuáles son los objetivos estratégicos o resultados más importantes de Rutas Patagónicas?

5) ¿Qué se debe hacer para alcanzar el éxito en los próximos dos años?, mencione acciones o iniciativas para conseguir los objetivos estratégicos.

Anexo 40: Hoja uno de encuesta

6) A continuación mencione indicadores o medidas para cada objetivo estratégico mencionado en la pregunta número seis. Por ejemplo:

- Contribución económica por servicio
- Indicador de punto de equilibrio
- Ventas realizadas por semana
- Número de nuevo negocios
- Nivel de satisfacción de los clientes o socios
- Número de nuevos socios
- Eficacia de visitas a la página web
- Productividad del recurso humano
- Nivel de la calidad del servicio publicitario
- Número de proyectos informáticos implementados
- Número de seminarios o charlas asistida
- Nivel de aprobación en capacitaciones

7) ¿Qué indicadores puedes identificar en los objetivos estratégicos para alcanzar el éxito o visión?

8) ¿Existe indicadores que muestren los problemas en el futuro?

Anexo 41: Hoja tres de encuesta

ESTRATEGIAS	TEMAS ESTRATEGICOS		
	TE 1	TE 2	TE 3
Aumentar el número de servicios		x	
Establecer políticas y procedimientos departamentales			x
Desarrollo de un departamento de administración procesos de negocios			x
Cambios de imagen de la agencia	x		
Inclusión de nuevos talentos		x	
Implementar un sistema de gestión empresarial			x
Desarrollar el departamento de investigación de mercado		x	
Ganar control sobre los competidores			x
Capacitación continua	x		
Modernización continua de los recursos y canales	x		
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	TE 1	TE 2	TE 3
Servicio eficaz y eficiente		X	
Satisfacción de los internautas		X	
Confianza			X
Capacidad de liderazgo			X
Buenas relaciones interpersonales			X
Participación en proyectos a largo plazo	X		

Anexo 42: Matriz de asociación

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Factores
Financiera	Aumentar la rentabilidad de Rutas Patagónicas	Bajos costos y gastos
		Crecimiento de la industria del turismo en la Patagonia
		Disminución de los ingresos
		Inestabilidad social, política, económica y legal del mercado digital
	Mejorar la gestión del capital de trabajo	Capacidad de endeudamiento
		Alto nivel del período promedio de cobro
	Aumentar el capital para el negocio	Incremento sostenido en la inversión publicitaria
		Incremento de la demanda de proveedores para el Estado
		Incremento del número de pymes
		Dificultad de acceso a fuente de financiamiento
Incremento de competidores		
Facilidades para sustituir el servicio publicitario		
Clientes	Ofrecer servicios integrales	Perdida de tradiciones y costumbres
		Capacidad para innovar en la empresa
		Servicio personalizado
		Escasa oferta de servicios complementarios
	Consolidar participación en el mercado de la Patagonia	Fuerza competitiva de los sustitutos
		Capacidad para generar material audiovisual
		Aumento del tráfico en internet
		Excelente reputación
	Cumplir con los compromisos con la Patagonia y desarrollo de los servicios	Falta de conocimiento de sus principales competidores
		La comunidad reconoce sus atributos y acepta la modernización
		Incrementos de proveedores a bajo costo




Anexo 43: Asociación de factores

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Factores
Proceso interno	Asegurar la calidad de los servicios	Oferta de certificados que avalan un servicio de calidad
		Contenido web en etapa de desarrollo
		Alto poder de negociación de google
	Formalización de procesos de apoyos	Procesos de propiedad intelectual
		Conocimiento de la Patagonia, audiencia y potenciales clientes
	Optimizar modelo de gestión de proceso de los servicios	Incremento del consumo en tecnología de las empresas y las personas
		Cadena de valor no definido
Exigencia de los clientes en el servicio		
Aumentar la eficiencia en la negociación de contratos	Fuerte vínculo con los socios de Rutas Patagónicas	
Formación y Crecimiento	Implementar tecnologías transformadoras	Necesidad de equipos tecnológicos
		Falta de implementación de sistemas de la información
		Incremento de ad blockers
		Experiencia en marketing digital y publicidad
		Excelencia del recurso humano para las actividades de apoyo
	Desarrollar las competencias del personal	Necesidad de las empresas de cuidar el medio ambiente
		Escaso recurso humano especializado en el servicio
		Desarrollo de una cultura organizacional




Anexo 44: Asociación de factores

Objetivos estratégicos	Importancia			Total	Capacidad de implementación	Total
	Temas estratégicos					
	Consolidación del sistema	Ofrecer Soluciones integrales para los internautas	Ser reconocido como socios estratégicos para sus clientes			
Aumentar la rentabilidad de Rutas Patagónicas	2	3	1	6	3	18
Mejorar la gestión del capital de trabajo	2	3	1	6	2	12
Aumentar el capital para el negocio	2	1	3	6	3	18
Ofrecer servicios integrales	2	3	1	6	3	18
Consolidar participación en el mercado de la Patagonia	1	2	3	6	3	18
Cumplir con los compromisos con la Patagonia y desarrollo de los servicios	1	2	3	6	3	18
Asegurar la calidad de los servicios	3	2	1	6	3	18
Formalización de procesos de apoyos	2	3	1	6	3	18
Optimizar modelo de gestión de proceso de los servicios	2	3	1	6	3	18
Aumentar la eficiencia en la negociación de contratos	2	1	3	6	3	18
Implementar tecnologías transformadoras	3	2	1	6	2	12
Desarrollar las competencias del personal	1	2	3	6	3	18




Anexo 45: Objetivos estratégicos concordantes con los temas estratégicos

Perspectiva	Responsable	
Financiera	Roque Gatica	
Objetivo	Descripción del indicador	
Aumentar la rentabilidad de Rutas Patagónicas	Rendimiento sobre capital	
Unidad de medida	Fórmula	
Porcentaje	$KPI - 01 = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio} \times 100$	
Frecuencia de medida		
Semestral		
Semáforo		
 >25,45	 25,45 ≥ KPI-01 ≥ 20	 <20




Anexo 46: Fichero para el indicador rendimiento sobre capital

	Responsable	
Financiera	Roque Gatica	
Objetivo	Descripción del indicador	
Mejorar la gestión del capital de trabajo	Índice de liquidez	
Unidad de medida	Fórmula	
Veces	$KPI - 02 = \frac{Activo\ circulante}{Pasivo\ circulante}$	
Frecuencia de medida		
Semestral		
Semáforo		
 >2	 2 ≥ KPI-02 ≥ 1	 <1




Anexo 47: Fichero para el indicador de liquidez

Perspectiva Financiera	Responsable Christian Schaefer	
Objetivo Aumentar el capital del negocio	Descripción del indicador Incremento de las utilidades del servicio	
Unidad de medida Porcentaje	Fórmula $KPI - 03 = \frac{\text{Beneficios antes de impuestos}}{\text{Ingresos}} \times 100$	
Frecuencia de medida Mensual		
Semáforo		
 >70	 $70 \geq KPI-03 \geq 60$	 <60




Anexo 48: Fichero para el indicador de incremento de utilidades

Perspectiva Clientes	Responsable Christian Schaefer	
Objetivo Ofrecer servicios integrales	Descripción del indicador Nivel de satisfacción de los clientes	
Unidad de medida Puntos	Fórmula $KPI - 04 = \frac{\sum_{i=1}^7 \text{Factor}_i}{7}$	
Frecuencia de medida Semestral		
Semáforo		
 >6	 $6 \geq KPI-04 \geq 5$	 <5




Anexo 49: Fichero para el indicador nivel de satisfacción de los clientes

Perspectiva	Responsable	
Clientes	Christian Schaefer	
Objetivo	Descripción del indicador	
Consolidar la participación en el mercado de la Patagonia	Alianzas estratégicas concretadas	
Unidad de medida	Fórmula	
Porcentaje	$KPI - 05 = \frac{N^{\text{a}} \text{ propuestas concretadas}}{N^{\text{a}} \text{ Total de propuesta}} \times 100$	
Frecuencia de medida		
Semestral		
Semáforo		
 >70	 $70 \geq KPI-05 \geq 60$	 <60




Anexo 50: Fichero para el indicador de alianzas estratégicas

Perspectiva	Responsable	
Clientes	Fabián Pérez	
Objetivo	Descripción del indicador	
Consolidar la participación en el mercado de la Patagonia	Top of mind	
Unidad de medida	Fórmula	
Porcentaje	$KPI - 06 = \frac{N^{\text{a}} \text{ personas que recuerdan a Rutas Patagónicas}}{N^{\text{a}} \text{ Total de encuestados}} \times 100$	
Frecuencia de medida		
Anual		
Semáforo		
 >30	 $30 \geq KPI-06 \geq 20$	 <20




Anexo 51: Fichero para el indicador de recuerdo de la marca

Perspectiva Clientes	Responsable Christian Schaefer	
Objetivo Cumplir con los compromisos de desarrollo de los servicios y la Patagonia	Descripción del indicador Proyectos implementados en la organización	
Unidad de medida Número de proyectos	Fórmula $KPI - 07 = N^a \text{ de proyectos implementados}$	
Frecuencia de medida Anual		
Semáforo		
 >2	 $2 \geq KPI-07 \geq 1$	 <1




Anexo 52: Fichero para el indicador de proyectos implementados

Perspectiva Procesos internos	Responsable Christian Schaefer	
Objetivo Formalizar los procesos de apoyos	Descripción del indicador Evaluación interna del proceso de apoyo	
Unidad de medida Puntos	Fórmula $KPI - 08 = \frac{\sum_{i=1}^{10} Factor_i}{10}$	
Frecuencia de medida Mensual		
Semáforo		
 >5	 $5 \geq KPI-08 \geq 4$	 <4




Anexo 53: Fichero para el indicador de evaluación interna del proceso de apoyo

Perspectiva	Responsable	
Procesos internos	Christian Schaefer	
Objetivo	Descripción del indicador	
Asegurar la calidad de los servicios	Entrega puntual de documentos a los clientes	
Unidad de medida	Fórmula	
Porcentaje	$KPI - 09 = \frac{N^{\text{a}} \text{ de entregas puntuales}}{N^{\text{a}} \text{ Total de documentos comprometidos}} \times 100$	
Frecuencia de medida		
Semestral		
Semáforo		
 >90	 90 ≥ KPI-09 ≥ 70	 <60




Anexo 54: Fichero para el indicador de entrega puntual de documentos

Perspectiva	Responsable	
Procesos internos	Christian Schaefer	
Objetivo	Descripción del indicador	
Optimizar modelo de gestión de procesos de los servicios	Gestión de las actividades críticas de los servicios	
Unidad de medida	Fórmula	
Porcentaje	$KPI - 10 = \frac{N^{\text{a}} \text{ de actividades críticas atrasadas}}{N^{\text{a}} \text{ Total de actividades ejecutadas para los servicios}}$	
Frecuencia de medida		
Mensual		
Semáforo		
 <20	 20 ≤ KPI-10 ≤ 30	 >30




Anexo 55: Fichero para el indicador de actividades críticas

Perspectiva Procesos internos	Responsable Christian Schaefer	
Objetivo Aumentar la eficiencia en la negociación de los contratos	Descripción del indicador Propuestas de clientes concretadas	
Unidad de medida Porcentaje	Fórmula $KPI - 11 = \frac{N^a \text{ de propuestas concretadas}}{N^a \text{ Total de propuestas de negocios}}$	
Frecuencia de medida Semestral		
Semáforo		
 >80	 80 ≥ KPI-11 ≥ 70	 <70




Anexo 56: Fichero para el indicador de propuestas de clientes

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Responsable John Antillanca	
Objetivo Implementar tecnologías transformadoras	Descripción del indicador Proyectos informáticos aprobado implementados	
Unidad de medida Porcentaje	Fórmula $KPI - 12 = \frac{N^a \text{ de proyectos implementados}}{N^a \text{ Total de proyectos informáticos aprobados}}$	
Frecuencia de medida Semestral		
Semáforo		
 >80	 80 ≥ KPI-12 ≥ 60	 <60




Anexo 57: Fichero para el indicador de proyectos informáticos

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Responsable John Antillanca	
Objetivo Implementar tecnologías transformadoras	Descripción del indicador Fallas en el servidor	
Unidad de medida Porcentaje	Fórmula $KPI - 13 = \frac{N^a \text{ días con problemas en el servidor}}{N^a \text{ Total de días}}$	
Frecuencia de medida Mensual		
Semáforo		
 <10	 $10 \leq KPI-13 \leq 20$	 >20

Anexo 58: Fichero para el indicador de fallas en el servidor

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Responsable Christian Schaefer	
Objetivo Desarrollar las competencias del personal	Descripción del indicador Sugerencias aprobadas concretadas	
Unidad de medida Porcentaje	Fórmula $KPI - 14 = \frac{N^a \text{ días con problemas en el servidor}}{N^a \text{ Total de días}}$	
Frecuencia de medida Semestral		
Semáforo		
 >60	 $60 \geq KPI-14 \geq 50$	 <50

Anexo 59: Fichero para el indicador de sugerencias aprobadas

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Responsable Christian Schaefer	
Objetivo Desarrollar las competencias del personal	Descripción del indicador Evaluación de satisfacción de los empleado	
Unidad de medida Porcentaje	Fórmula $KPI - 15 = \frac{N^{\text{a}} \text{ días con problemas en el servidor}}{N^{\text{a}} \text{ Total de días}}$	
Frecuencia de medida Mensual		
Semáforo		
 >6	 6 ≥KPI-15 ≥ 5,5	 <5,5

Anexo 60: Fichero para el indicador de evaluación de satisfacción de los empleados