



UNIVERSIDAD  
DE  
VALPARAISO  
C H I L E

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

## **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN ESTANCIA EL CUADRO.**

Autora:

PRISSILA NATALY FARÍAS MORALES



TESIS PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: IGNACIO BELÁUSTEGUI C.

Agradezco a cada uno de los trabajadores de Estancia “El Cuadro” por la disposición ante cada duda que tuve durante la investigación. Porque no hubo diferencia en cargo ni estrato social, tanto Gerente como operario colaboraron siempre en mi labor.

A mis padres y hermano, por su paciencia cada día que me encontraron indispuesta y mal genio producto del cansancio y desgaste físico.

A mi profesor Guía que a pesar de su infinidad de labores, siempre tuvo un tiempo para atenderme, por depositar su confianza en mí e incluirme en sus proyectos universitarios.

Dedico esta Tesis:

A mi mamá, por ser la amiga, la mujer que guarda mis secretos año a año y me apoya en cada ocurrencia que tengo, mi orientadora, mi enfermera, la que me levanta cada vez que me siento débil, la que se anticipa a mis equivocaciones, pero por sobre todo por ser ELLA. “La incondicional”

A mi papá, por trabajar arduamente día tras día para que nunca me faltará nada, por tolerar mis arranques de furia, enseñarme que siempre existe algo más que aprender, por entregarme todo lo que necesité y lo que no también,

A mi hermano, por aguantarme como su roommate, durante tres largos años, apoyarme cuando lo necesitaba, por salvarme la vida, y aceptarme tal cual soy.

Simplemente, SIN USTEDES TRES, esto no hubiese sido posible.

A mis ángeles que desde el cielo me apoyan día a día, me regalnearon mientras estuvieron entre nosotros y ahora intercede por mí para que todo marche bien en mi vida.

A Dios porque sin ti nada de esto sería posible.

## INDICE

I.	EL ENOTURISMO	
1.1	Conceptos.....	01
1.1.1	Definición de la palabra Enoturismo.....	01
1.1.2	Origen del Enoturismo.....	02
1.2	Perfil de la Industria Enoturista.....	02
1.2.1	El Enoturismo en Chile.....	02
1.2.2	Rutas del vino en Chile.....	05
1.2.3	Principales ventajas y Desventajas del Enoturismo en Chile.....	06
II.	ANÁLISIS DEL SECTOR ENOTURÍSTICO.	
2.1	Misión del Sector Industrial.....	07
2.2	Visión del Sector Industrial.....	07
2.3	Análisis FODA del Sector Industrial.....	08
2.3.1	Fortalezas.....	08
2.3.2	Debilidades.....	09
2.3.3	Amenazas.....	10
2.3.4	Oportunidades.....	11
2.3.5	Factores críticos.....	12
2.4	Modelo Estratégico de las cinco Fuerzas de Porter.....	13
2.5	Objetivos Estratégicos del Sector.....	17

III.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR ENOTURISTA EN CHILE.	
3.1	Conceptualización del producto “Rutas del Vino”.....	18
3.2	Características presentes en un Enoturista.....	19
3.3	Procesos involucrados en el Sector Enoturístico.....	22
3.4	Agentes involucrados en la creación de una buena estrategia para el Sector.....	24
3.5	Planes de acción Estratégica del Sector.....	25
3.5.1	Ejes de acción del Enoturismo en la Región.....	26
3.5.1.1	Eje Promoción.....	26
3.5.1.2	Eje de Fortalecimiento de Competitividad.....	28
3.5.1.3	Eje Inteligencia de Mercado.....	28
3.5.1.4	Eje Inversión.....	29
3.5.1.5	Eje de Sustentabilidad.....	29
3.5.1.6	Eje de Calidad.....	30
IV.	SELECCIÓN DE “RUTA DEL VINO”	
4.1	“Ruta del Vino” en Casablanca.....	31
4.2	Segmentación de “Ruta del Vino” en Casablanca.....	33
4.3	Cuadro comparativo entre la competencia.....	34
4.3.1	Análisis de cuadro comparativo entre empresas Enológicas en Casablanca.....	35

V.	EMPRESA SELECCIONADA A INVESTIGAR: ESTANCIA “EL CUADRO”	
5.1	Reseña histórica.....	37
5.2	Misión de la empresa.....	39
5.2.1	Misión estratégica de la empresa.....	40
5.3	Visión de la empresa.....	41
5.4	Estructura organizacional.....	41
5.4.1	Organigrama general de la empresa.....	44
5.5	Procesos que siempre deben estar presentes en el Enoturismo.....	45
5.6	Análisis FODA de Estancia “El Cuadro”.....	57
5.6.1	Fortalezas.....	57
5.6.2	Debilidades.....	58
5.6.3	Amenazas.....	59
5.6.4	Oportunidades.....	60
VI.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE ESTANCIA “EL CUADRO”	
6.1	Problemáticas presentes en la empresa.....	62
6.2	Planes de acción estratégica para “Estancia El Cuadro” .....	70
6.3	Acciones estratégicas incorporadas en la organización.....	76
6.3.1	Incorporación de cargo administrativo.....	75
6.3.2	Contratación de nuevas ejecutivas de ventas.....	80
6.3.3	Incorporación de maître dentro del salón.....	81

6.4	Evaluación de los planes realizados.....	81
6.4.1	Complemento entre Administrador y ejecutivas de Ventas.....	82
6.4.2	Problemas que se presentaron con posterioridad.....	83
VII.	REFORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	
7.1	Estrategia en base al buen desempeño laboral.....	93
7.2	Estrategias en base a las competencias laborales.....	95
VIII.	CONCLUSIONES.....	105
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	107
9.1	Páginas webs visitadas.....	107
9.2	Páginas web “Rutas del Vino” Casablanca.....	109
9.3	Artículos online.....	110
9.4	Revistas online.....	110
9.5	Textos consultados.....	110
X.	ANEXOS.....	111

## INTRODUCCIÓN

Dadas las condiciones geográficas de nuestro país, Chile es el único país en el mundo en donde no existe la Plaga Filoxera esto permite tener plantaciones de más de cien años de antigüedad no encontradas en otro lugar, como lo son las plantaciones de viñas Pinot Noir, Chile destaca entre otras cosas por poseer uno de los mejores vinos del mundo, lograr la sinergia entre todos los individuos que giran en torno a sus procesos provocaría un negocio quizás nunca antes estimado.

Esta tesis trata del comportamiento del ser humano alrededor de este producto, la creación de las diferentes “Rutas del Vino” a lo largo de la nación es sólo una de las primeras medidas para destacar este producto entre los visitantes que buscan satisfacer una necesidad.

El Turismo Enológico se compone por variados procesos ligados tanto al vino como a la naturaleza, se pretende que el turista se permita vivir una experiencia inolvidable, sin embargo para esto, lo más importante no debe centrarse en la compra venta de vinos en una bodega, ya que este es uno más de sus procesos, lo que en verdad se quiere lograr es cautivar al visitante con actividades innovadoras, una experiencia excepcional.

La investigación realizada comienza por la indagación en el entorno Macro del sector Vitivinícola del país, una vez obtenida la información necesaria para profundizar en un lugar específico, se decide optar por una de las Rutas del Vino existentes en nuestra región, dado que el Valle de Casablanca es un lugar que poco a poco nos sorprende en su riqueza natural, decido basar mi investigación en él.

Este valle posee diversas alternativas para que el turista se sienta a gusto de conocer más profundamente la zona, por esto mismo que existen varias viñas que aprovechando la bondad que ofrece la tierra entregan varios de los vinos más exquisitos del país.

Es en Casablanca donde se encuentra Estancia “El Cuadro”, lugar que cuenta con variadas opciones de entretener a sus visitantes, durante alrededor de dos meses, realizo mi Práctica Profesional en su inmediaciones y es en ese momento en donde descubro el potencial que existe en esta área turística y el poco provecho que se saca de la misma.

A lo largo de la investigación obtienen datos importantes que comprueban las oportunidades que existen dentro del sector industrial, más el general de las personas que componen estas empresas no logran entender el verdadero enfoque de la rama.

Chile es un país que cuenta con muchas alternativas para el emprendimiento, la explotación y aprovechamiento de bienes existentes, hay recursos disponibles para quien lo necesite, más, gente que no logra entender la verdadera finalidad de los negocios.

## I. EL ENOTURISMO

### 1.1. Conceptos

#### 1.1.1 Definición de la palabra Enoturismo<sup>1</sup>

Turismo Enológico es la nueva manifestación turística en la que el público general tiene la oportunidad de conocer viñedos y bodegas. De degustar y comprar vinos. Disfrutar de servicios de restaurant, juegos, miradores y visitas guiadas a museos y vendimias.

En las diferentes rutas se aprecian la arquitectura de la zona, el registro histórico de los terratenientes de antaño, sus tradiciones y costumbres, marcadas por los acontecimientos ocurridos en los siglos XVIII y XIX.

En diversos países, el vino ha generado una gran atracción de capitales, inversiones y fuentes de trabajo, Sudáfrica, Australia, Estados Unidos, Argentina, Francia y Chile son algunos de los países que están desarrollando el concepto de **Rutas del Vino**, instaurando un foco turístico innovador que integra el campo, sus costumbres y su gente.

---

<sup>1</sup> <http://www.directoriovinos.cl>

### 1.1.2 Origen del Enoturismo

La Rioja y sus bodegas en España, es confirmada un lugar emblemático en la producción de vino. Fue la primera región española donde se comenzó a embotellar el vino, alrededor del siglo. XIX. Con el embotellado, se define el paso de vinos de consumo transportados a granel en barrica a vinos de mayor calidad. En otras regiones españolas, las prácticas enológicas no se han refinado hasta hace relativamente poco tiempo, pero hoy en día podemos encontrar una amplia oferta de vinos de calidad muy característicos en más de un país Latinoamericano.

## 1.2. Perfil de la Industria

### 1.2.1. El Enoturismo en Chile

A lo largo de la nación se pueden encontrar diferentes viñedos que entregan la más pura y exquisita variedad en vinos nacionales.

De norte a sur, empezando por el Valle Limarí, región de Coquimbo, destaca por tener un clima fresco, cerca de la costa, lo que permite el desarrollo de cepas para los vinos Chardonnay, Sauvignon Blanc y Cabernet.

Poco más al Sur en el Valle de Aconcagua, región de Valparaíso, una de las variedades que más se cultiva es el Syrah, que se convirtió en el emblema de la zona. Cerca de la

misma zona, en Valle Casablanca, el 90 por ciento de la superficie total plantada, corresponde a las cepas de Chardonnay, Sauvignon Blanc, Pinot Noir y Merlot.

Luego en el Valle de San Antonio, zona que recibe los vientos fríos del mar, encontramos las cepas del Sauvignon Blanc, Chardonnay y Syrah.

En el sector rural de la Región Metropolitana, el Valle de Maipo, caracterizado por el clima mediterráneo, se elaboran los vinos más finos del país, en especial los Cabernet Sauvignon, que sobresale por su intenso color, delicados aromas y tonos frutales.

En la zona sur, en el Valle de Cachapoal, región del Libertador Bernardo O'Higgins, los viñedos crecen en un fresco y cálido ambiente. Los vinos producidos en esta zona son elegantes, suaves y frescos. Las cepas de este valle dan origen a los mejores Merlot y Carmenere del país.

En el Valle de Colchagua, los viñedos se encuentran en las laderas de las montañosas acompañadas por microclimas cálidos, pero bañados con abundante agua de los ríos Tinguiririca y Colchagua, lo que proporciona excelentes cepas de tinto, donde sobresalen el Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah, Carmenere y Malbec.

Mientras que en el Valle de Curicó, los suelos tienen buenas condiciones de riego, por medio de canales que corren en la calle, lo que le garantiza a la mayoría de las viñas que no necesiten medios de riego artificial. Estas excelentes condiciones climáticas permiten

que los sabores y aromas de las variedades blancas sean incomparables, en especial el Sauvignon Blanc y Chardonnay.

Más al Sur, en el Maule, los viñedos poseen en su mayoría plantaciones de cepa Carmenere. Finalmente el Valle de Itata, las plantaciones de País, Moscatel de Alejandría, Cabernet Sauvignon y Chardonnay.

### 1.2.2 Rutas del Vino en Chile<sup>2</sup>

Este nombre deriva de la forma en que es llamado el recorrido que existe a lo largo del país para poder apreciar las características del vino chileno.



Tabla 1: información recopilada a través de página del gobierno de Corporación Chilena del vino.

---

<sup>2</sup> <http://www.ccv.cl>

### 1.2.3 Principales Ventajas y Desventajas del Enoturismo en Chile.

#### Ventajas:

- Existencia del reconocimiento de los Vinos nacionales.
- Diversidad y experiencia de una amplia gastronomía típica.
- Contar con excelentes condiciones climáticas y de la naturaleza tales como valles y cordillera, que ayudan de gran manera al mejor cultivo de vinos.
- Contar con variadas tradiciones que hacen más llamativos los tours.
- Diferencias de climas que permiten el desarrollo de una gran variedad de vinos a lo largo del país.

#### Desventajas

- Inexistencia de publicidad de producto y servicio Enoturístico tanto externa como internamente.
- Pobre imagen país en el extranjero.
- Escasa inversión del Gobierno para el sector Enoturístico.
- Desconocimiento de Chile como un país con grandes y diversos atractivos turísticos.
- Escasas instalaciones turísticas dentro o fuera de las viñas.

## II. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.

### 2.1 Misión del Sector Industrial.

Mantener y potenciar la imagen de Chile como referente en Enoturismo, proporcionando una experiencia única e inolvidable a sus turistas a través de sus variadas Rutas del Vino a lo largo del país.

### 2.2 Visión del Sector Industrial

Ser Líder en Latinoamérica en Turismo Enológico, brindando a sus visitantes el mejor producto vitivinícola nacional, acompañado de una excelente calidad de servicio.

Chile es un país que se destaca entre muchas cosas, por su variedad en climas. Este factor es fundamental para la producción de vinos que se lleva a cabo hoy en día en nuestro país.

### 2.3 Análisis FODA del Sector Industrial.

Este análisis expresa brevemente los aspectos tanto externos como internos del sector Industrial.

#### 2.3.1 FORTALEZAS

Las principales características positivas internas que posee el sector son:

- Creación de entes gubernamentales que ayudan al incremento de la economía.
- Existencia de escasa competencia.
- Abarcamiento de más de un mercado, por ejemplo, turístico, Enoturístico, entre otros.
- Contar con la naturaleza como una de las características diferenciadora en el sector.
- Alto interés del empresario por disfrutar del Sector Enoturístico.
- Este tipo de empresa satisface a diferentes clientes, ya sea gente que se encuentra en busca de gastronomía, entretención o diferenciación.
- Ingreso al sector a través de la principal autopista nacional, lo que ayuda a seleccionar al cliente.
- Ubicación privilegiada entre dos de las ciudades más importantes del país, como lo son Santiago y Valparaíso.
- Apoyo de servicios Públicos hacia las Pymes
- Excelencia en entrega de servicios e innovación.

De todas las características presentes, los puntos más atrayentes son la exclusividad e innovación en la Industria, este sector cuenta con variados recursos que no se presentan en otras empresas u organizaciones, provocando mayor interés en los posibles clientes.

Demandando mayor acceso e ingresos positivos a las diferentes empresas que componen el Sector.

### 2.3.2 DEBILIDADES

Hacen referencia aspectos negativos internos tales como:

- Insuficiente cantidad de servicios en relación a la cantidad de gente presente.
- Falta de coordinación entre entes privados y públicos.
- Inversión muy costosa con recuperación bastante lenta.
- Ubicación geográfica bastante apartada de la ciudad.
- Falta de información y señalética Enoturística.
- Alta estacionalidad de la demanda
- Falta de capacitación en servicios Enoturísticos y complementarios (idiomas, gastronómicos, servicio al cliente).
- Existencia de diferencias al interior de las organizaciones sin una adecuada resolución de conflictos.
- Falta de mano de obra especializada.
- Desconocimiento de los instrumentos de apoyo para las Pymes en el sector.

Dado que la inversión es cuantiosa, organizaciones son muy restrictivas en cuanto al conocimiento general de sus inmediaciones, esto provoca mala comunicación entre competidores y al sector le impide mejorar las oportunidades presentes.

Mejorar sus aspectos generalmente demanda una cantidad de dinero importante por lo que es más difícil a estos sectores aprovechar las ventajas que se encuentran presentes.

### 2.3.3 AMENAZAS

Existen aspectos negativos externos como por ejemplo:

- Efectos de problemas en las carreteras como cortes de camino, que afectan la llegada al recinto.
- Consolidación de la competencia.
- Conflicto de intereses entre las diferentes marcas de la competencia.
- Alto costo de combustible.
- Incorporación de nuevos productos y servicios.
- Poca flexibilidad en la política de precios.
- Fuerte competencia en la comercialización internacional.
- Restricciones para el alojamiento.

#### 2.3.4 OPORTUNIDADES

Se pueden observar características positivas externas tales como:

- Incorporación de nuevos entes gubernamentales en apoyo al sector.
- Chile es considerado uno de los países más variados en todas sus diferentes áreas turísticas.
- Creciente demanda de visitantes extranjeros interesados en conocer las costumbres chilenas.
- Surgimiento de programas de capacitación implantados por parte de las instituciones que responden a las necesidades del sector.
- Política de desarrollo turístico en el país.
- Aprovechar la ubicación geográfica, cercanía a la Región Metropolitana de Santiago y Segunda Región más importante de Turismo de Valparaíso.

### 2.3.5 FACTORES CRÍTICOS

Lara formular correctamente una Estrategia para el Sector industrial Enoturístico, es necesario previamente realizar una recopilación de los factores críticos presentes.

De esta manera determinar la imagen objetivo que se desea entregar a los clientes, por lo mismo se pueden apreciar los siguientes puntos:

- Capital Humano: esto hace referencia a contar con el personal adecuado y capacitado para cumplir con las funciones pertinentes para el desarrollo de un buen trabajo. En la actualidad es complicado encontrar a personas que realmente cuenten con las capacitaciones necesarias por lo que el recurso humano contratado no siempre es el adecuado.
- Condiciones del Entorno: esto hace referencia a los problemas de conectividad para la llegada de los Enoturistas al destino.
- Organización con Programas del Gobierno: frente a las condiciones geográficas y competitivas existe un feedback pobre entre el Gobierno y las empresas del sector.

## 2.4 Modelo Estratégico de las cinco Fuerzas de Porter.<sup>3</sup>



Tabla 2: hace referencia al esquema ilustrativo expresado por Michael Porter en 1979.

Imposible de no tomar en cuenta cuando hablamos de analizar la rentabilidad en un Sector, es encontrarse con las cinco Fuerzas de Porter, es por esto mismo que se llevará a cabo un desarrollo exhaustivo del sector Enoturístico en donde se encuentra presente Estancia El Cuadro como principal expositor en el área.

<sup>3</sup> Modelo estratégico elaborado por el Economista y Profesor de Harvard Business School en 1989, Michael Porter.

De esta manera se determinará la intensidad de la competencia que en consecuencia influencia el nivel de rentabilidad del sector.

Poder de negociación de los proveedores: debido a que los productos, materias primas y sus respectivos componentes tienden a ser commodities suministrados por pequeñas compañías a grandes empresas fabricantes, dada la gran cantidad existentes, los proveedores normalmente carecen de poder de negociación, sin embargo en este sector, controlan sus precios y normativas haciendo que el poder de negociación se encuentre directamente en manos de los proveedores por la escasa presencia de estos.

Poder de negociación de los clientes: este sector industrial opera dentro de los mercados de inputs, ya que compra los productos de mano de obra y componentes suministrados por los proveedores que brindan este servicio.

La negociación en los clientes es relativamente pasiva, dado que la competencia es escasa y diferenciada, lo que hace que los clientes tengan pocas posibilidades de escoger.

Las empresas Enoturísticas, cuentan con servicios bastante diferenciados e innovadores lo que provoca en el cliente una fuerte atracción y al mismo tiempo una especie de

sometimiento a la negociación de la empresa, estando lejos de poder encontrarse con un commodity<sup>4</sup> presente.

Rivalidad entre los competidores ya establecidos: en este caso la competencia no es demasiado sonora, lo que provoca que la rivalidad se centre en la innovación u otras magnitudes no relacionadas con el precio.

Amenaza de nuevos competidores: en este sector como en la mayoría, los nuevos competidores no pueden entrar en igualdad de condiciones con respecto a otras empresas ya establecidas, dado que la rentabilidad que poseen las que ya se encontraban presentes es muy complicada de captar.

---

<sup>4</sup> Producto o servicio presente cuando las empresas rivales están indiferenciadas en sus Productos o servicios.

## Barreras de Entrada (Atractivo)

El requerimiento de capital para este sector es bastante alto debido a las características que requiere para un buen funcionamiento. Sin embargo las utilidades que se pueden generar son bastante atrayentes para cualquier empresa que quiere ingresar al sector.

### Poder de Proveedores (Atractivo)

Dada la magnitud del sector y el poder de las empresas, para los proveedores parece ser una gran oportunidad de conseguir rentabilidad, ya que existen escasas de variedad en donde la empresa puede aprovechar para escoger quien más le convenga

### Poder del Cliente (Poco Atractivo)

La gran diferenciación en el sector hace que los clientes manejen pocas posibilidades de comparación. Provocando inevitablemente un poder mayor al común entre empresa cliente.



## Barreras de Salida (Atractivas)

La competencia al interior del sector es escasa, sin embargo las empresas quieren captar el mayor porcentaje posible del mercado, por lo que cualquier posibilidad de expansión (compra) parece ser una gran oportunidad.

## Sustitutos (Muy Atractivo)

Hoy en día en temas de Enoturismo no hay ningún sector, excepto el Turístico que permita servicios al menos parecidos a Estancia El Cuadro.

## 2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR.

- Lograr internalizar el concepto Enoturístico entre la población chilena y los alrededores, haciendo que tanto residentes como visitantes lo vean como una actividad productiva que necesita tanto de compromisos como deberes para que se pueda realizar y sea sustentable en el tiempo, tanto en lo económico, social y ambiental.
- Investigar e identificar entidades que permitan regular el desarrollo de la actividad Enoturística, de manera que le permita coordinar estar presentes en las actividades sociales y culturales de la región para difundir la información más rápidamente.
- Lograr juntar una cantidad de servicios de calidad, así obtener para comenzar el reconocimiento nivel regional y nacional, que permita ser reconocida su integridad y calidad, validada mediante diferentes estándares de calidad.

Contar con la información pertinente para definir correctamente el mercado objetivo al cual deberán orientarse áreas como marketing y promoción.

### III. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR ENOTURISTA EN CHILE.

#### 3.1 Conceptualización del producto “Rutas del Vino”

Históricamente el vino chileno ha sido reconocido como “El buque insignia” de la difusión de la imagen del país en el mundo.

El Enoturismo es la combinación entre los servicios turísticos que brinda el país y los diferentes recursos que entrega el vino, la integración de esta actividad permite que los fanáticos y seguidores de este producto puedan disfrutar de la más variada gama de servicios.

El producto de la Ruta del Vino consiste en la mezcla de servicios y recursos turísticos de interés de una zona vitivinícola, planteados desde la autenticidad y la experiencia vivencial, con el fin de construir un producto a partir de la calidad e identidad del destino, optimizando la comercialización conjunta, el nivel de satisfacción de la demanda y el desarrollo socioeconómico integral del territorio.

La viticultura es el eje temático de este producto, por lo que el turista debe recibirlo durante todas las etapas existentes a lo largo de su tour. Es importante recalcar el valor enológico de este producto. Sin cultura del vino, no hay ruta del vino y sin ruta del vino no hay producto turístico.

Existen ciertos puntos que deben tomarse en cuenta al momento de caracterizar el servicio enoturístico, primero que todo debemos decir que es un ámbito productivo en sí mismo, complementario a la producción y la venta del vino, mas, posee sus propias estrategias y necesidades. Es importante mencionar que existe más de un servicio entregado sin embargo uno no depende del otro, puede existir una excelente producción del vino en una empresa determinada, contando este con exquisitas características que destacan de sobre manera en el sector, ser uno de los productos más vendidos entre sus pares, mas, esto no hace que el servicio enoturístico brindado en esta misma empresa sea de las mismas características, el turismo enológico, va más allá de las inmediaciones y producciones de un producto, no tan sólo es vender vinos en las salas de degustación o realizar tus por las localidades de la empresa, la riqueza de este servicio está en lograr la fidelización de los clientes con la denominación de origen y la cultura del país.

### 3.2 Características presentes en un Enoturista.

Según estudios de investigación de mercado<sup>5</sup> no existe un turista Vitivinícola puro. Es común entre los visitantes tomar la decisión de conocer alguna región en particular, sin embargo, es posterior el optar por ir a una región específicamente a conocer las variadas opciones vitivinícolas que se ofrecen en este país, debido a las grandes opciones turísticas que ofrece Chile a lo largo de la faja continental les es complicado a los turistas definir especialmente por un sector industrial para recorrer.

---

<sup>5</sup> Referentes al sector Enoturístico.

Sin embargo, frente a la gran variedad de actividades que ofrece el turismo del vino, es posible adaptarse a las necesidades y expectativas de los distintos tipos de turistas, es posible cautivar la atención de ellos y lograr que visiten alguna zona vitivinícola del país. Lo fundamental en este proceso es conocer detalladamente el comportamiento, objetivos y necesidades de los turistas potenciales y a través de esto, poder usar este conocimiento para desarrollar una propuesta de valor que consiga cautivar al tipo de turista deseado.

Generalmente un Enoturista desea relajarse y disfrutar de un buen momento, intentar olvidar los problemas que los aquejan y sacar su stress laboral, entretenerse con la familia o amigos, el turista busca vivir una experiencia inolvidable en donde no solo goce de un tremendo viaje de placer, sino además pueda aprender algo diferente.

Principales actividades que realiza un Enoturista durante su estadía en un destino determinado

- Visita a pueblo vitivinícola.
- Visita a bodegas.
- Compra de vinos.
- Cata de vinos.
- Visita a museos.
- Consumo de gastronomía típica presente.
- Paseo por los alrededores.

Frente a estas actividades, el turista valora diferentes aspectos en su recorrido:

- Hospitalidad en la atención al cliente.
- Profesionalidad en el personal presente.
- Calidad de los recursos entregados.
- Accesibilidad a la información.
- Flexibilidad horaria.
- Calidad de la información recibida.

El Enoturista puede clasificarse según diferentes cualidades, todo dependerá tanto de la calidad del producto como la satisfacción del cliente al momento de recibir casa uno de los servicios recibidos.

Muchos Enoturistas pueden privilegiar la calidad del servicio por sobre la calidad del vino al momento de realizar una compra consideran que es más importante la adquisición de experiencias nuevas, sin embargo los Enoturistas de mayor edad tienden a enfocarse más en la calidad del vino.

La participación el Enoturista puede ser muy variada, todo dependerá de la importancia que tenga para sí la existencia del vino.

El turista que posee gran conocimiento del vino, compra con gran frecuencia ya que le da importancia a la calidad, estilo y tipo de vino por esto mismo posee alta participación, ahora si el turista adquiere vinos con poca frecuencia influenciado más que nada por el precio, la variedad y la marca, entonces, su participación es baja.

### 3.3 Procesos involucrados en el Sector Enoturístico.

Para que el desarrollo del Enoturismo se pueda llevar a cabo correctamente deben realizarse de manera eficiente y eficaz ciertos procesos, cada uno con igual nivel de importancia, y completa dependencia uno del otro, de manera que la inexistencia de uno hace completamente erróneo el proceso Enoturístico.

- Planificación y Gestión: Este proceso recoge todos los aspectos organizativos del producto “Rutas del vino” y realiza todas las actividades necesarias de Planificación y Gestión de producto.
  
- Destino: Esta característica enmarca todos los aspectos relativos al territorio y sus recursos como base del producto turístico Rutas del Vino, constituye la zona geográfica por la que transcurre, debe ofrecer los servicios y las condiciones necesarias para ofrecer un excelente servicio al turista, tales como atractiva infraestructura, gran seguridad, buena señalización acompañado siempre de una hermosa naturaleza.

- Promoción y Comercialización: Como cualquier producto, cada “Ruta del Vino” debe contar con un plan de promoción y comercialización, este proceso tiene como objetivo definir los objetivos, la estrategia y los programas de actuación para promocionar y comercializar adecuadamente la Ruta del Vino.
  
- Servicios Turísticos: Debe existir una variedad suficiente de servicios turísticos que puedan captar la atención del turista, este proceso pretende coordinar y adaptar los servicios turísticos existentes a las nuevas necesidades de la demanda de la Ruta del Vino, algunos ejemplos son, alojamientos, restaurantes, agencias receptoras y comercios.
  
- Enología: Todas aquellas actividades y servicios turísticos que se relacionan con el vino, debe responder a la adecuación de la industria del vino al sector de los servicios turísticos y garantizar la experiencia enoturística como factor diferencial de cara a otros modelos turísticos, destacan entre ellos, bodegas, museos, tiendas especializadas, cursos de catas, entre otros.

### 3.4 Agentes involucrados en la creación de una buena Estrategia para el Sector.

Estos agentes deben ser divididos en tres categorías diferentes:

Primero: Aquellos organismos responsables de la promoción genérica del turismo, tales como MARCA PAÍS, a través de SERNAUR, PROCHILE, CPT (corporación de promoción turística), etc.

Segundo: Aquellos organismos responsables de la promover la promoción del turismo vitivinícola, tales como: MARCA TURISMO VITIVINÍCOLA DE CHILE, a través de CHILEVID, Y la ASOCIACIÓN DE VIÑAS DE CHILE, entre otros.

Estos dos puntos deben ser capaces de proponer y difundir una marca única que permite diferencia a Chile de cualquier otro país oferente de turismo tanto en el mercado interno como externo.

Tercero: Esta vez los organismos regularizan a nivel regional y se diferencian sólo en el mercado interno. Como por ejemplo: MARCA REGIÓN VITIVINÍCOLA, a través de LAS MUNICIPALIDADES, RUTAS DEL VINO DE CADA REGIÓN, etc.

Cuarto: Todos los proveedores del servicio de las Viñas, hoteles restaurantes, etc.

### 3.5 Planes de acción Estratégica del Sector.

Recurso Humano: Capacitar a cierta cantidad de personas a través del gobierno, de manera que éstas puedan entregar la información necesitada a cada una de las empresas que componen el sector, evitando que existan dudas respecto a los productos y servicios entregados, finalidad de las empresas, feedback entre los trabajadores y sus empresas A través del Desarrollo Sustentable del Turismo.



Tabla 3: Diseño ilustrado por Servicio Nacional de Turismo a través de Desarrollo Sustentable.

Asistencia en calidad de los productos y servicios: regularizar el sector con una excelente calidad con ayuda gubernamental, así de esta manera las empresas podrán contar con la mejor calidad<sup>6</sup>

### 3.5.1 Ejes de acción del Enoturismo en la Región.



Tabla 4: De acuerdo a información entregada por Servicio Nacional de Turismo Regional.

#### 3.5.1.1 Eje Promoción

Poner en marcha acciones promocionales sustentadas en experiencias Enoturísticas, reflejadas a través de productos competitivos, aporta de esta forma a una diversificación

<sup>6</sup> <http://www.sernatur.cl/calidad-turistica>

de la oferta dinámica de propuestas para el mercado haciendo incrementar el interés de por los destinos regionales.

Se caracteriza por el aprovechamiento de las experiencias que el visitante puede vivir para cada una de las experiencias desglosadas por motivadores.

Asimismo, en materia de promoción, se toma en consideración la situacionalidad de proyectar el desarrollo de acuerdo a la realidad regional y en cuanto a las tendencias y la búsqueda de mecanismos de competencia y potenciación de productos territoriales de acuerdo a las ventajas competitivas y comparativas según motivador y oferta presente.

Es crucial para la Región de Valparaíso la permanente vinculación con el desarrollo y la oferta Enoturística en las Regiones que cuentan con las demás Rutas del Vino existentes.

De esta manera es posible fortalecer la posición de la Región como punto de distribución de los flujos dentro de Chile y la integración en circuitos y productos de carácter de cultura y patrimonio, inspiración natural, aventura y deporte, incentivos, congresos y reuniones, y turismo educativo.

Se priorizarán en orden de importancia de efectividad las siguientes acciones:

- Workshops: Realización de presentaciones para tour operadores, agencias de viajes y medios de comunicación en conjunto con la participación del empresariado y destinos regionales. Los workshops se complementarían con trabajos de visita y presentación de la oferta regional a tour operadores locales.
- Traída de tour operadores / prensa: Traída de familiarización para grupos de operadores y en coordinación y apoyo del empresariado Enoturístico regional.

- Ferias: Presentación en conjunto con destinos y empresariado de la oferta regional para el mercado sudamericano dirigida a público final, tour operadores, agencias de viajes y medios de comunicación.
- Acciones de público final: Difusión en conjunto con destinos y empresariado de la oferta regional a público final.

#### 3.5.1.2 Eje de Fortalecimiento de Competitividad

Como elementos fundamentales para lograr el fortalecimiento de la competitividad en la actividad Enoturística regional se han identificado:

- a) El desarrollo de nuevos productos o servicios basados en experiencias;
- b) El fortalecimiento de capacidades en el rubro empresarial;
- c) El impulso de iniciativas hacia la mejora en infraestructura y conectividad;
- d) El rescate, puesta en valor y generación de nuevos atractivos de interés turístico;
- e) La reactivación de la industria del Enoturismo de cruceros.
- f) Señalización Rutas Chile - Rutas del Vino: Implementación del sistema de señalización en torno a las Rutas del Vino en los Valles de Casablanca.

#### 3.5.1.3 Eje Inteligencia de Mercado

Busca Establecer un sistema permanente de monitoreo de flujos Enoturísticos y comportamiento de los mercados para la Región de Valparaíso

#### 3.5.1.4 Eje Inversión

A través de Desarrollo de mapas de orientación al turista

Promueve La facilitación a los turistas de una clara y precisa información es crucial al momento de la toma de decisiones.

- Mapa Productivo y de Potencial de Turistas: Editar en conjunto con Pro Chile y CORFO un mapa productivo y de potencial de inversiones en la Región de Valparaíso.
- Manual del Inversionista en Enoturismo: Generación en conjunto con Pro Chile y CORFO de un manual con procesos, pasos y facilitación existente para la inversión en turismo en la Región.

#### 3.5.1.5 Eje de Sustentabilidad

Se promoverá el desarrollo sustentable del Enoturismo en la Región de Valparaíso se centrarán, además de las definidas a través de la normativa ambiental vigente, en el estimular la certificación en sostenibilidad y los sellos verdes para la prestación de servicios turísticos, estimular las buenas prácticas y la ejecución de proyectos integrales bajo sistema de concesiones en áreas silvestres protegidas

### 3.5.1.6 Eje de Calidad

El mejoramiento continuo en materias de calidad y satisfacción de los consumidores se buscará asegurar a través de la paulatina incorporación de la oferta de servicios Enoturísticos al Sistema de Calidad y Certificación, por ejemplo:

- Programa Capacitaciones: Realización de un programa de capacitaciones principalmente centrados en desarrollo de productos, comercialización, promoción y manejo administrativo.
- Programa Capacitación en Idiomas: Realización de programas de capacitaciones en idioma inglés.

## IV. SELECCIÓN DE “RUTA DEL VINO”.

Entre todas las viñas existentes a lo largo del país, destaca mucho la Ruta del Vino en Casablanca, ésta por encontrarse ubicada entre dos de las regiones más visitadas del país comprende gran efervescencia entre sus visitantes.

Este hermoso lugar lo impresionará por la belleza de su paisaje y la calidad de sus vinos, reconocidos mundialmente por sus vinos Sauvignon Blanc, Chardonnay, Pinot Noir y Syrah

A continuación una Macro descripción de la Ruta.

#### 4.1 “Ruta del Vino” en Casablanca.

Casablanca es un poblado ubicado a 80 kilómetros de la región Metropolitana de Santiago y a 41 kilómetros de Valparaíso, es conocida como el “reino del vino blanco” dado que destacan entre sus producciones la variedad de Chardonnay, Syrah y Sauvignon Blanc.

Destacan entre las vitivinícolas las siguientes:

- Viña Morandé
- Viña Casas del Bosque
- Viña Catrala
- Viña Kingston
- Viña Quintay
- Viña Indómita
- Viña Laroche
- Viña Emiliana
- Viña Matetic
- Viña mar
- Viña Estancia El Cuadro

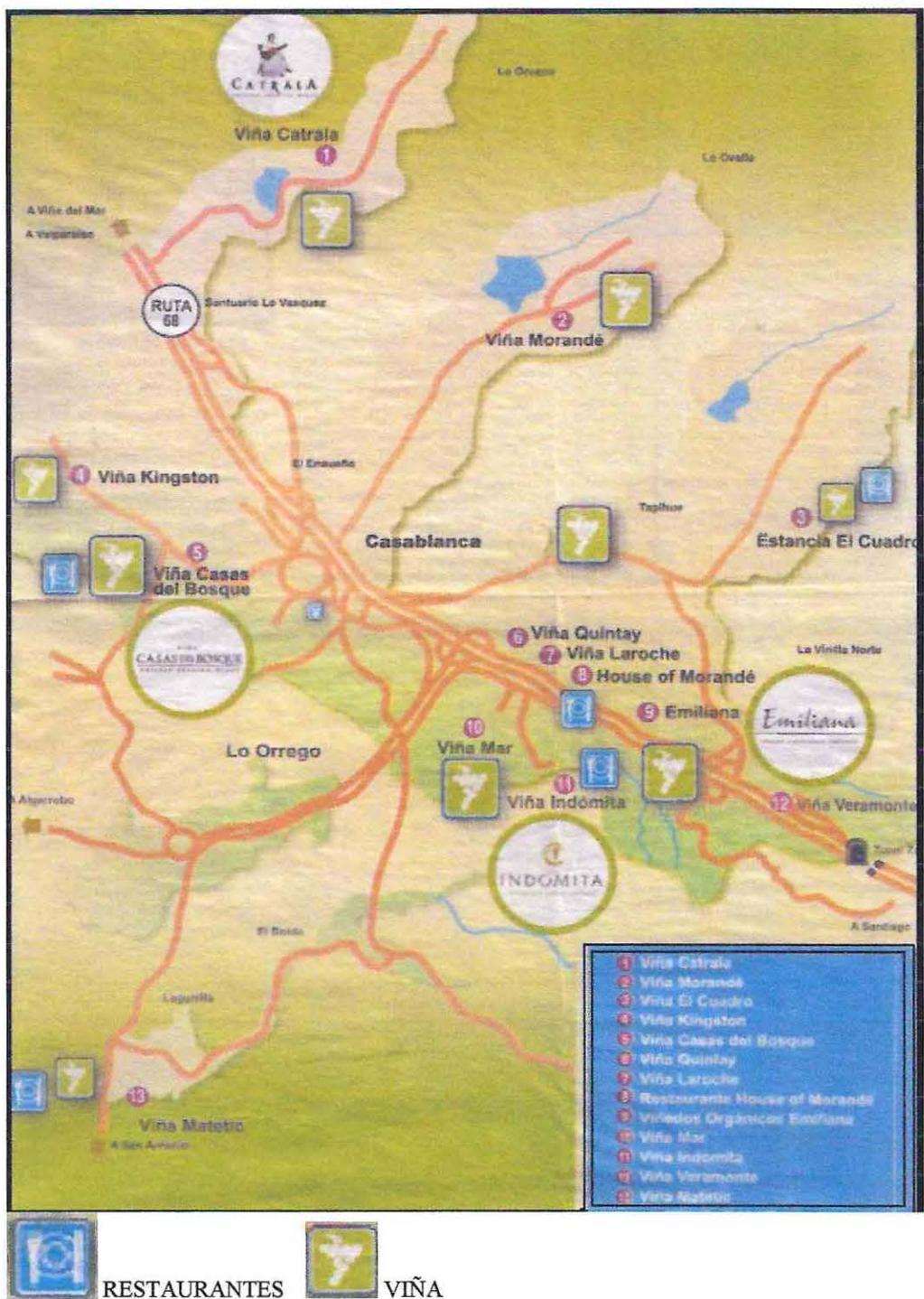
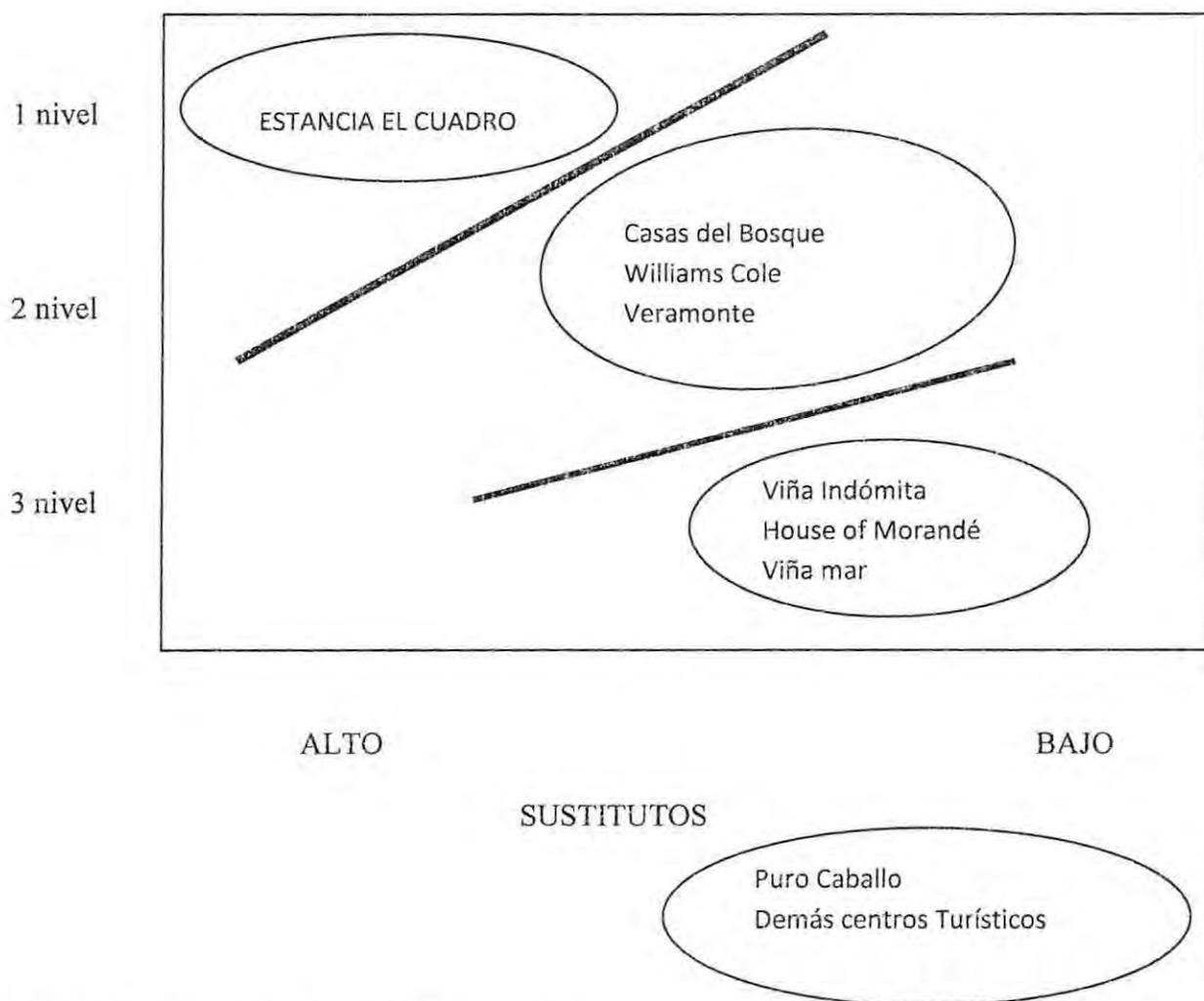


Tabla 5: Información entregada por Revista Comunal de Casablanca, edición mes de septiembre del 2011.

#### 4.2 Segmentación de Principales empresas de “Ruta del Vino” en Casablanca.

Barreras a la movilidad<sup>7</sup>



Nivel 1: Restauración y Servicios entregados

Nivel 2: Viñas y vinos

Nivel 3: Pequeñas semejanzas.

Tabla 6: Referencia a información entregada en Cátedra de Administración del Comportamiento Organizacional, dictada por el profesor Ricardo Espinoza Díaz.

<sup>7</sup> Refiérase los niveles según los servicios entregados, información correspondiente a cuadro comparativo presente en la siguiente página.

4.3 Cuadro comparativo entre la Competencia.

SERVICIO PRESTADO	EMPRESAS PRESENTES								
	ESTANCIA EL CUADRO	Casas del Bosque	Williams Cole	Veramonte	Viña Mar	Viña Indómita	Viña Morandé	Viña Emiliana	Puro Caballo**
Bodega	√	√	√	---	√	√	√	√	---
Cata de vinos	√	√	√	√	√	√	---	√	√
Eventos	√	√	√	---	---	---	---	√	√
Hotel Equino	---	---	---	---	---	---	---	---	√
Iglesia	√	---	---	---	---	---	---	---	---
Juegos para niños	---	---	---	√	---	---	---	---	---
Media Luna	√	---	---	---	---	---	---	---	√
Mirador	√	√	√	---	---	---	---	---	---
Museo del vino	√	---	---	---	---	---	---	---	---
Paseo a caballo	---	---	---	---	---	---	---	---	√
Paseo en carruaje	√	---	---	---	---	---	---	---	---
Paseo por las viñas	√	√	√	√	√	√	---	√	---
Paseo por Jardín de cepas	√	---	---	---	---	---	---	---	---
servicio Restaurant	√	√	---	---	√*	√	---	√***	√
Tienda	√	√	√	√	√	√	√	---	√
Tour	√	√	√	√	√	---	---	√	---
<b>TOTAL servicios</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

notas:

- \* solamente comida Italiana
- \*\* empresa TURÍSTICA presente como sustitutos
- \*\*\* solamente comida campestre

Tabla 7: Cuadro comparativo de creación propia, en base a investigación de mercado.

#### 4.3.1 Análisis de Cuadro Comparativo entre empresas Enológicas en Casablanca.

El cuadro comparativo que se analiza está compuesto por las ocho empresas más conocidas en el rubro y servicios que brinda Estancia El Cuadro.

Con excepción de Puro caballo, las demás empresas son todas correspondientes al sector Enoturístico, estas empresas brindan al cliente varios de los servicios que entrega Estancia El Cuadro, sin embargo ésta logra destacarse por la gran variedad además de la fuerte innovación presente en cada de sus actividades.

Se puede apreciar que la mayor competencia entre las empresas se presenta a través de las viñas que poseen cada una, entre ellas destacan Viña Morandé, Viña Indómita, Viña Veramonte, Viña Emiliana y Casas del Bosque que poseen dentro de su principal objetivo la importación y exportación de vino, mas, Estancia El Cuadro profundiza por sobre todo, la diferenciación, por lo que agrega a sus actividades la incorporación de una media luna en donde realiza diferentes actividades folclóricas, lo que evita la competencia con el sector Enoturístico dado que ninguna cuenta con estas actividades.

Por lo antes mencionado es que dentro de los sustitutos del sector, es agregada la empresa Turística Puro Caballo, en donde se desarrollan actividades muy parecidas a las que se pueden encontrar en las inmediaciones de Estancia el Cuadro, destacando las tradiciones nacionales y costumbres folclóricas.

Es importante mencionar que el único servicio en que coinciden todas las empresas es la existencia de Tienda dentro de cada una de las inmediaciones, recurso que les genera ingresos y pueden entregar a la vez productos a los clientes para promocionar aún más a la empresa donde se encuentran.

Finalmente, uno de los ingresos más presentes en estas empresas es recibido a través de Tours que se realizan diariamente y al mismo tiempo ayudan a realizar la actividad con mayores ingresos en estas empresas, estos son claramente los Eventos particulares, tales como, matrimonios, cenas, cumpleaños entre otras festividades. Es este punto, en donde se provoca la mayor competencia a nivel industrial, destacan entre ellas, Casas del Bosque, Williams Cole, Puro Caballo y por supuesto, Estancia El Cuadro.

## V. EMPRESA SELECCIONADA A INVESTIGAR:

### ESTANCIA “EL CUADRO”

#### 5.1 Reseña Histórica.

Durante los años 1900’, el fundo Casablanca pertenecía en gran parte a Don Alfonso Ovalle Lecaros.

Luego del Golpe de Estado en Chile, y según la Reforma Agraria, la mitad de sus tierras fueron expropiadas y entregadas al banco para que este las entregara a nuevos dueños.

Es en este momento en donde Julio Ponce Lerou, se hace cargo de una porción de estas hectáreas.

Tras ocho años como dueño, pasa nuevamente a poder del banco quien vende a Andrés Barilari Galleguillos, éste, luego de un mal proceder en sus finanzas termina en quiebra y el banco se apodera por completo de sus tierras.

Por esos entonces, la Cadena Panamericana de Hoteles S.A dirigida por Pedro Meiss Fahrenkrog, en busca de nuevas oportunidades de inversión, llega a buen acuerdo con el banco y toman posesión de Fundo “El Cuadro”, el cual lo inscribe bajo el nombre de “Inmobiliaria Prado Verde”.

Una vez adquirida la propiedad, Eduardo Meiss, hermano menor de Pedro, toma la administración del Fundo. En esos años, el fundo era sólo una porción de tierra, sin

regadío, por lo que considera que está apta para el cultivo de vegetales; dado lo anterior, manda a construir un pozo que cuente con las condiciones necesarias para poder satisfacer un regadío.

Al terminar este pozo, logró ver la gran afluencia de agua que contenía el lugar y por esto mismo ordena hacer otros 8 pozos alrededor del Fundo de la misma caracterización.

Como la principal motivación de Eduardo Meiss era el cultivo de las tierras, comenzó con plantación de Eucaliptus. Tras pasar un tiempo, se da cuenta que no era una buena inversión y por lo mismo intentó nuevamente, pero esta vez con papas.

Luego de este cultivo, pudo verificar que las tierras eran lo suficientemente fértiles para la producción en grandes cantidades, solo faltaba decidir el producto que se quería distribuir.

Así, tras una oferta de una importante marca de vinos nacional, decide finalmente la plantación de uvas viníferas, obteniendo grandes resultados y un próspero nicho de mercado.

A pesar de lo anterior, Eduardo Meiss no se sentía satisfecho con los logros.

Si bien el vino tiene diferentes formas de ser apreciado, y diferentes maneras de ser incorporado al mercado, la familia Meiss focalizaba su visión de negocios en el turismo, entonces nace la idea del proyecto ecoturístico, enfocado a los grandes cruceros que recalcan en el puerto de Valparaíso. El fin era mostrarle a este público las maravillas

culturales, tradiciones e historia de nuestro país y disfrutar de un buen servicio en gastronomía.

Así tras 5 años de arduo trabajo un día de noviembre de 2008 Estancia “El Cuadro” abre sus puertas por primera vez al público.

### 5.2 Misión de la empresa:

Estancia “El Cuadro” se ha propuesto entregar una experiencia enoturística única en su clase, a toda persona dispuesta a disfrutar de un momento de entretención, relajo y aprendizaje; presentando de manera educativa y vivencial, la historia de los vinos y costumbres tradicionales chilenas en un entorno de paisajes campestres.

5.2.1 Misión Estratégica de la empresa:

	<b>Actual</b>	<b>Futuro</b>
<b>Ámbito de productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paseos en carruaje.</li> <li>- Jardín de Cepas, con 26 variedades presentes.</li> <li>- Salón de Catas.</li> <li>- Museo del Proceso Vitivinícola.</li> <li>- Media luna, con rodeo, Tiradura de riendas y baile Nacional.</li> <li>- Restaurant con menú por carta.</li> <li>- Tienda con variedad en artículos artesanales.</li> <li>- Capilla condicionada para eventos específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paseos en carruaje</li> <li>- Jardín de Cepas, con más de 26 variedades presentes.</li> <li>- Salón de Catas.</li> <li>- Museo del Proceso Vitivinícola.</li> <li>- Media luna, con rodeo, Tiradura de riendas y baile Nacional.</li> <li>- 2 salones de Restaurant con menú por carta.</li> <li>- Tienda con variedad en artículos artesanales.</li> <li>- Hotel condicionado para hospedaje.</li> </ul>
<b>Ámbito de mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turistas, Matrimonios, Empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turistas, Matrimonios, Empresas</li> </ul>
<b>Ámbito geográfico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento en Casablanca camino la Vinilla sin número km 14.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento en Casablanca camino la Vinilla sin número km 14.</li> </ul>
<b>Modos de conseguir el liderazgo competitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad en personal.</li> <li>- Calidad en procesos.</li> <li>- Precios competitivos.</li> <li>- Innovación entre sus pares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad en personal.</li> <li>- Calidad en procesos.</li> <li>- Precios competitivos.</li> <li>- Diferenciación de los demás.</li> </ul>

### 5.3 Visión de la empresa:

Ser el Centro Enoturístico de Eventos líder con la oferta más completa de la región; ofreciendo servicios turísticos y gastronómicos de primer nivel.

### 5.4 Estructura Organizacional de la empresa.

Estancia “El Cuadro”, es una de muchas empresas pertenecientes a Panamericana Hoteles S.A, es por esto mismo que su estructura gerencial se encuentra ubicada en Santiago de Chile, en las dependencias de Hotel Providencia, también perteneciente a Panamericana Hoteles S.A.

Esta organización es estrictamente vertical, dado que se encuentra dirigido por una jefatura rígidamente seleccionada, cada uno de los integrantes de la pirámide gerencial posee la información que considera necesaria para el conocimiento de las actividades que se realizan en sus procesos mensualmente, entregada por el personal administrativo correspondiente al área a examinar.

El principal puesto encargado del proceder de la empresa, es la Gerencia de Operaciones, quien se preocupa de dirigir a los administrativos de estancia al momento de tener alguna necesidad, contactarlos para entregar los pasos requeridos cada mes, además de las medidas a tomar para solucionar o mejorar los problemas que están pendientes en su momento.

Estancia “el Cuadro” es una organización dirigida por un gerente general, que se encarga de guiar a cada uno de los cargos en sus funciones. Preocuparse de que sus labores sean cumplidas eficientemente y en el tiempo estipulado.

La gerencia es escogida y controlada por un directorio empresarial representante de cadena de hoteles Panamericana, compuesto por los delegados de la familia Meiss, Dávalos y socios.

A la vez, posee un cuerpo administrativo que es controlado por la gerencia, mientras esta, controla desde el lugar a los subordinados, cumpliendo desde funciones contables a relaciones con el personal.

**Gerencia:**

Gerente General: José Antonio Dávalos Sañudo.

Gerente Comercial: Gonzalo Dávalos

Gerente de Operaciones: Eduardo Mack

Representante Legal: Andrés Edo Meiss, interino (con Ausencia de don Eduardo Mack).

Ejecutiva de ventas: Evelyn Farías Reyes.

Ejecutiva de ventas Santiago: Giovanna Canessa.

**Administrativos:**

Administrativo Contable: Verónica Valenzuela Aranda.

Administrativo en Control y Costos: Robert Guzmán Vargas.

Logística y compra: Francisco Maturana Vielma

**Sección 1: RESTAURANT (ALIMENTO Y BEBIDA)**

Cocina, Aseo, Servicio Restauración, Recepción, Wine Shop, Mantención.

**Sección 2: RECORRIDO POR LA LOCALIDAD**

Guías Turísticos

**Sección 3: EXHIBICION TURISTICA.**

Encargado de Media Luna, Personal para evento.

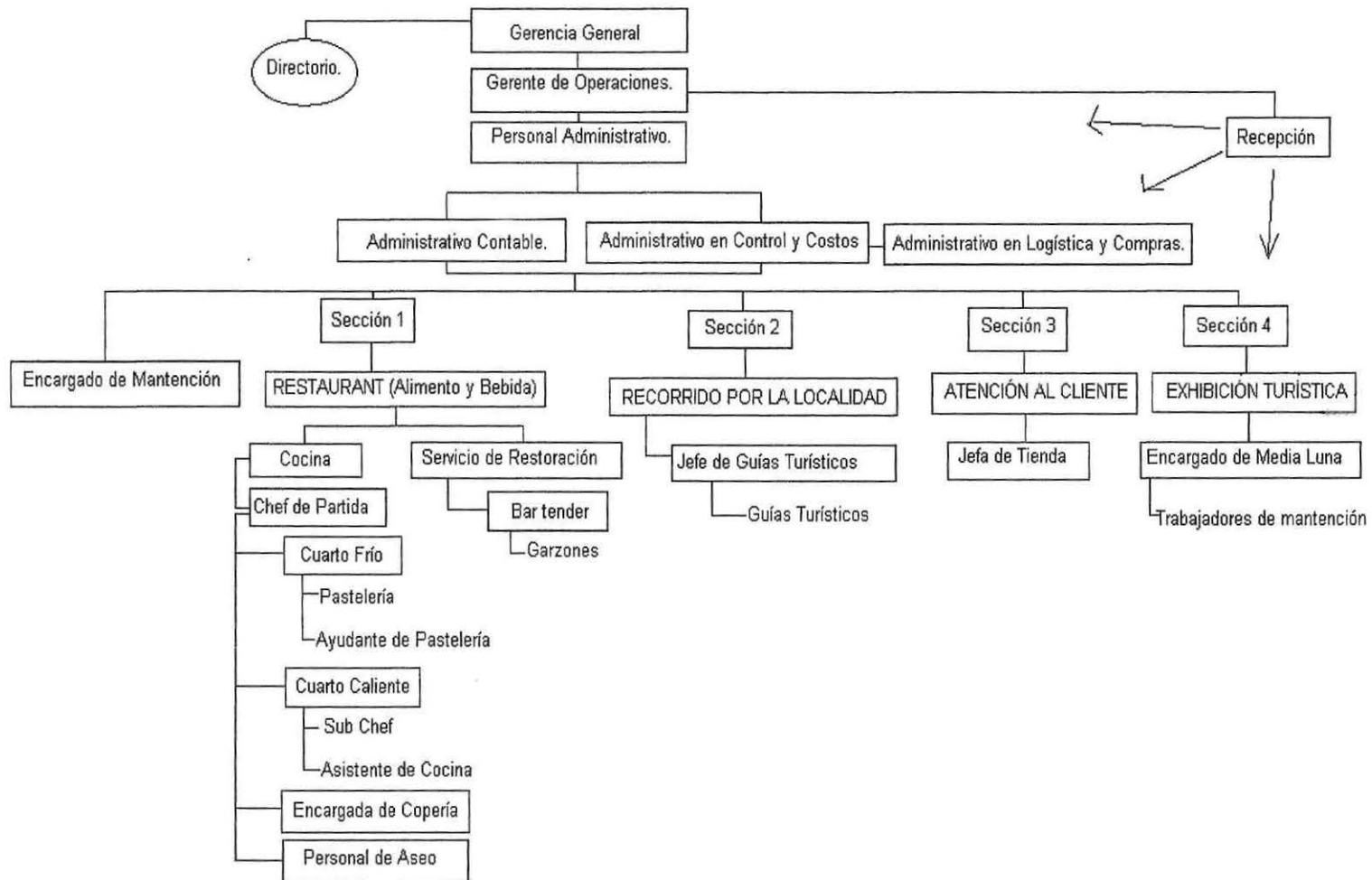


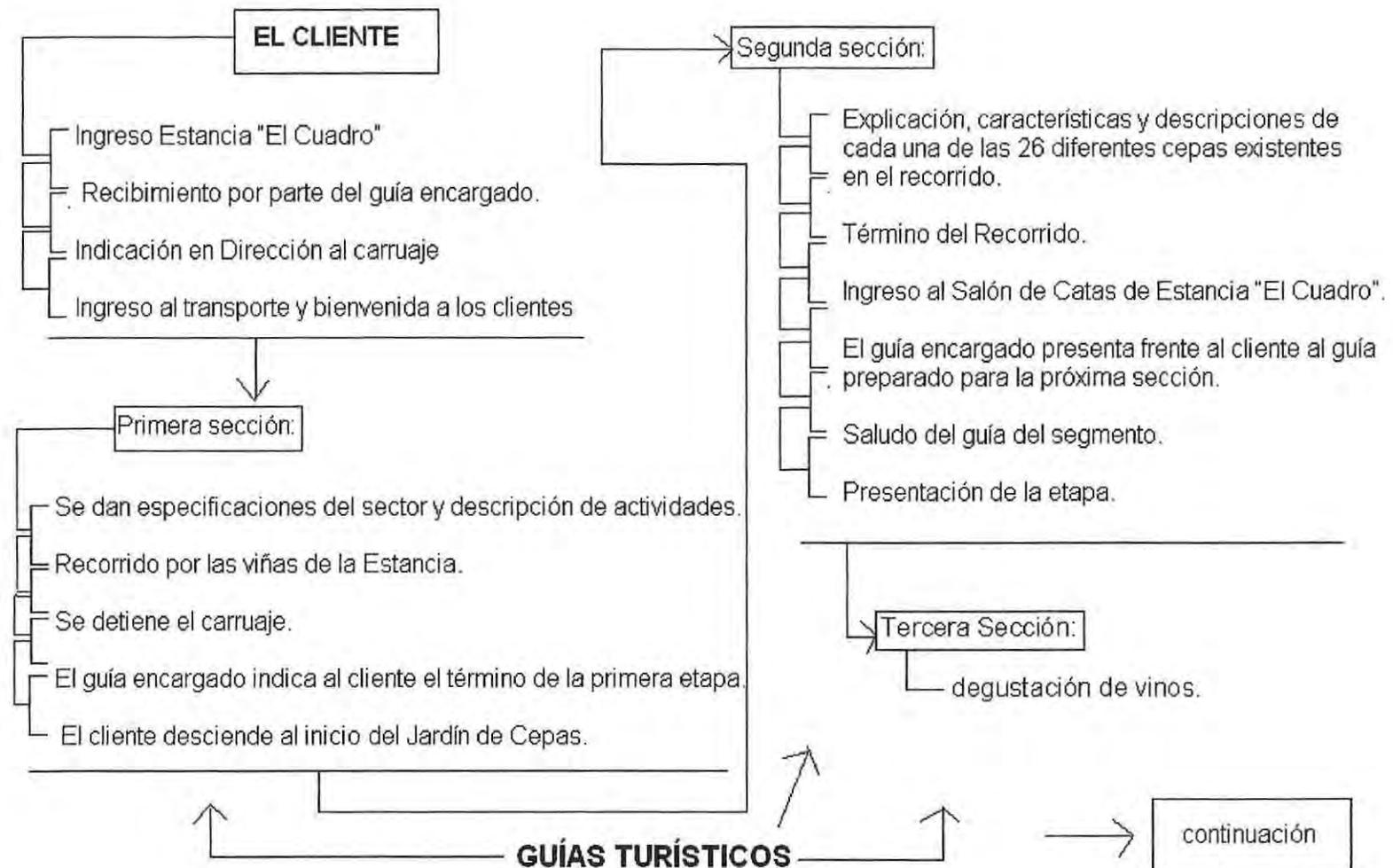
Tabla 8: Organigrama General de Estancia “El Cuadro”, de creación propia, con posterior aprobación por Gerencia de la empresa.

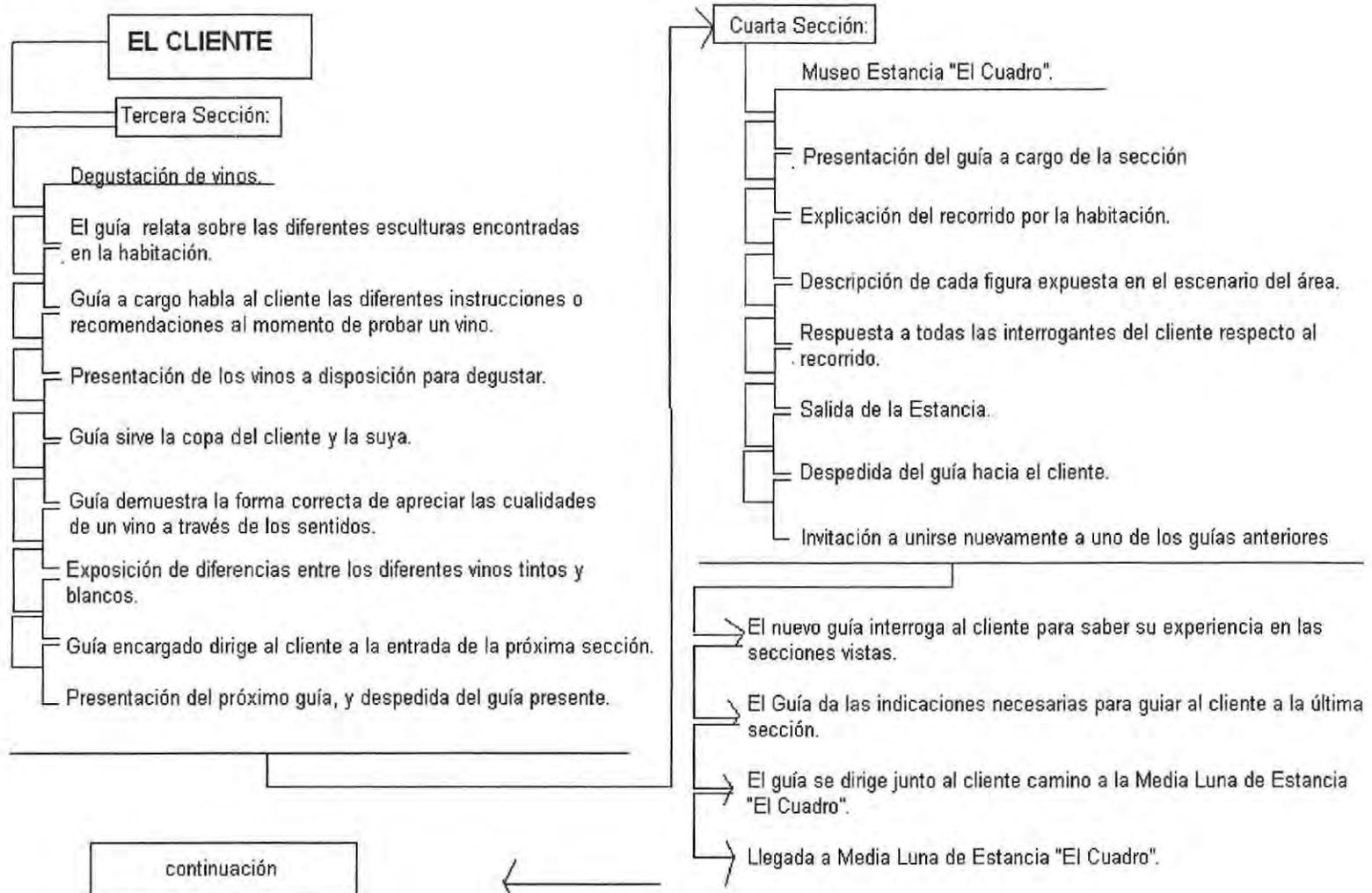
5.5 Procesos que siempre deben estar presentes en el Enoturismo y están en Estancia  
“El Cuadro”.

Dentro de la organización existen procesos que nunca deben fallar ni saltarse, comportamientos y procedimientos realizados por el personal de la empresa que siempre deben llevarse a cabo de una manera eficiente y eficazmente.<sup>8</sup>

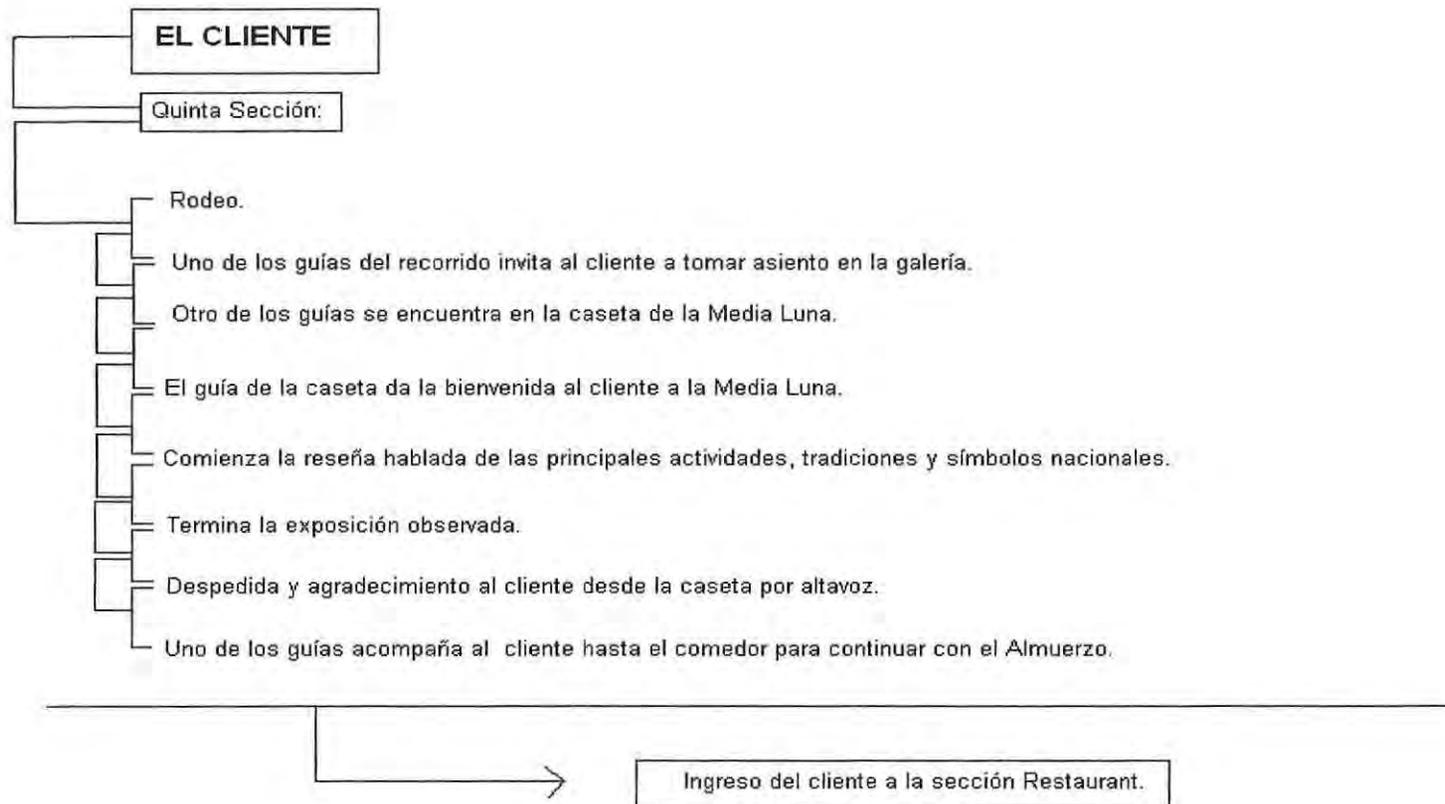


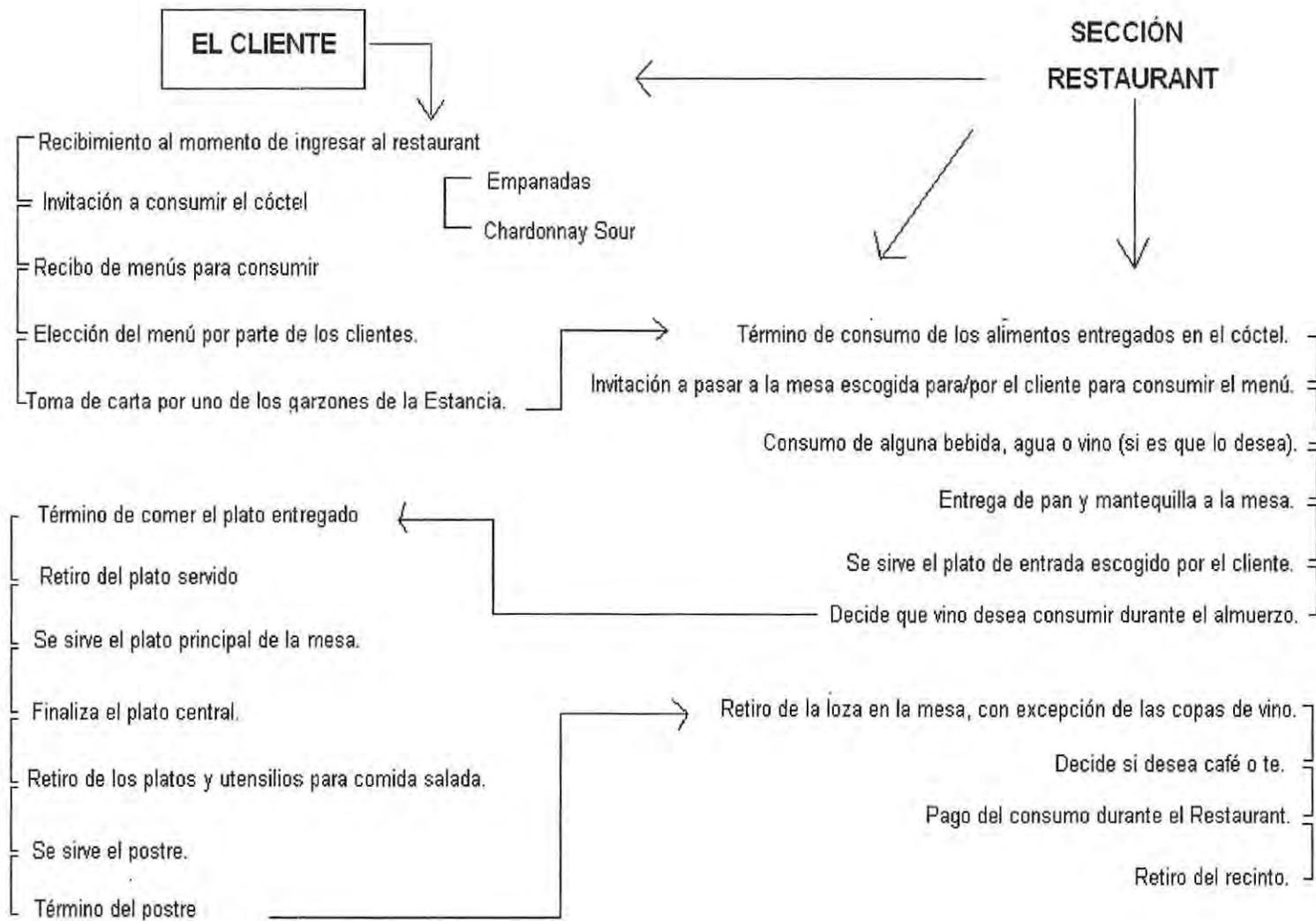
<sup>8</sup> Sin embargo, en la actualidad, estos procesos no son vigilados con la rigurosidad necesaria para que estos procesos se desarrollen como corresponde.

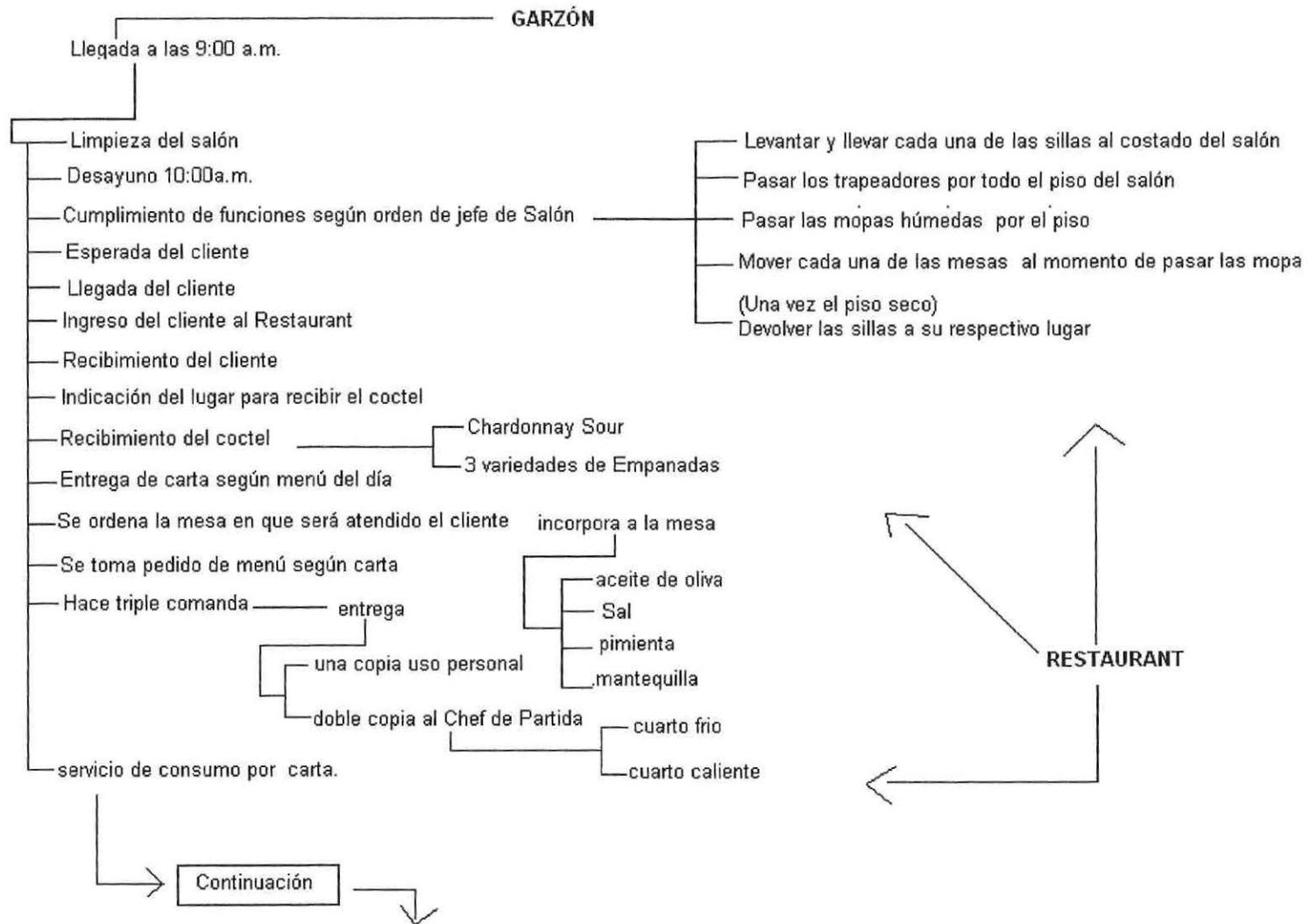


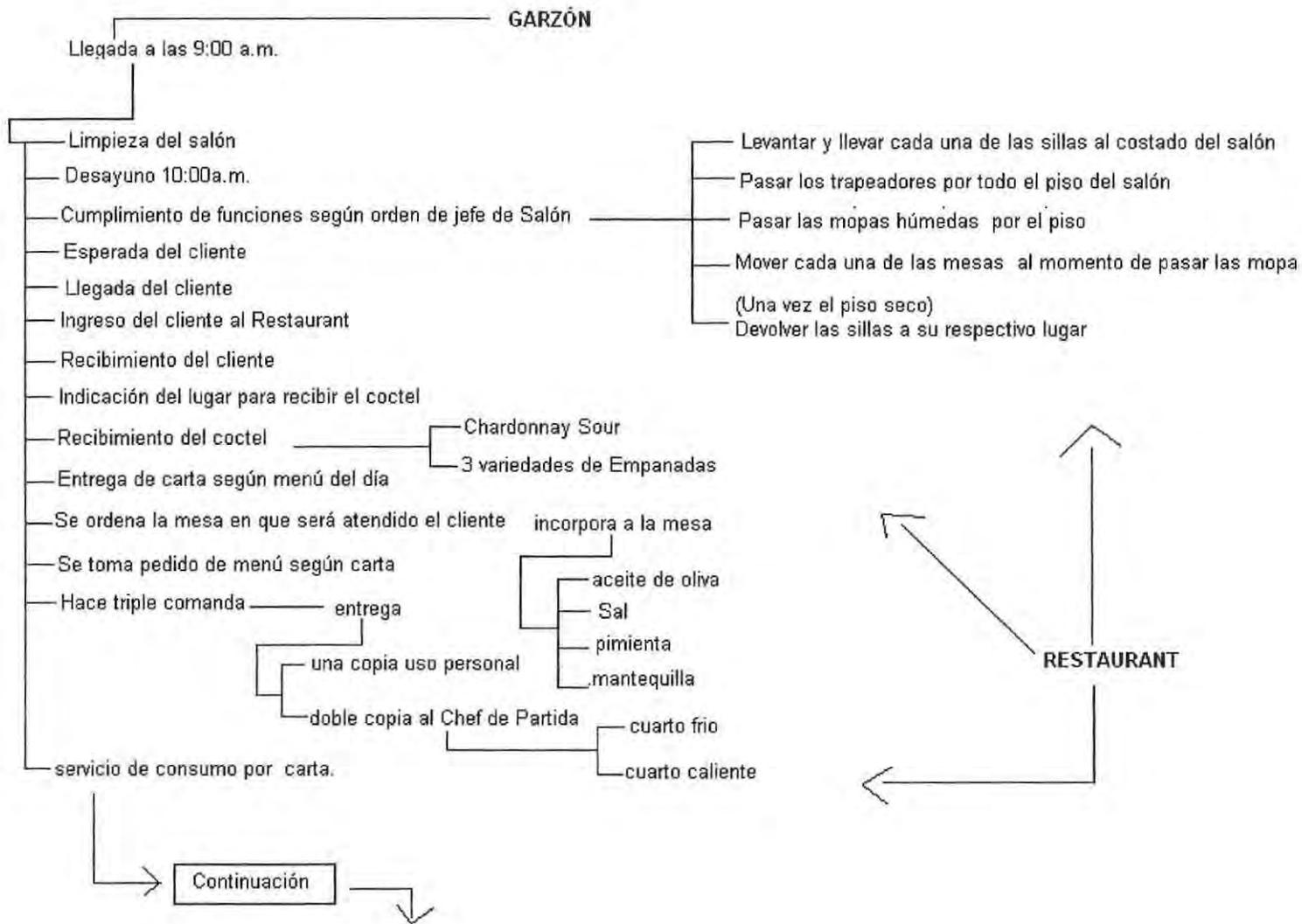


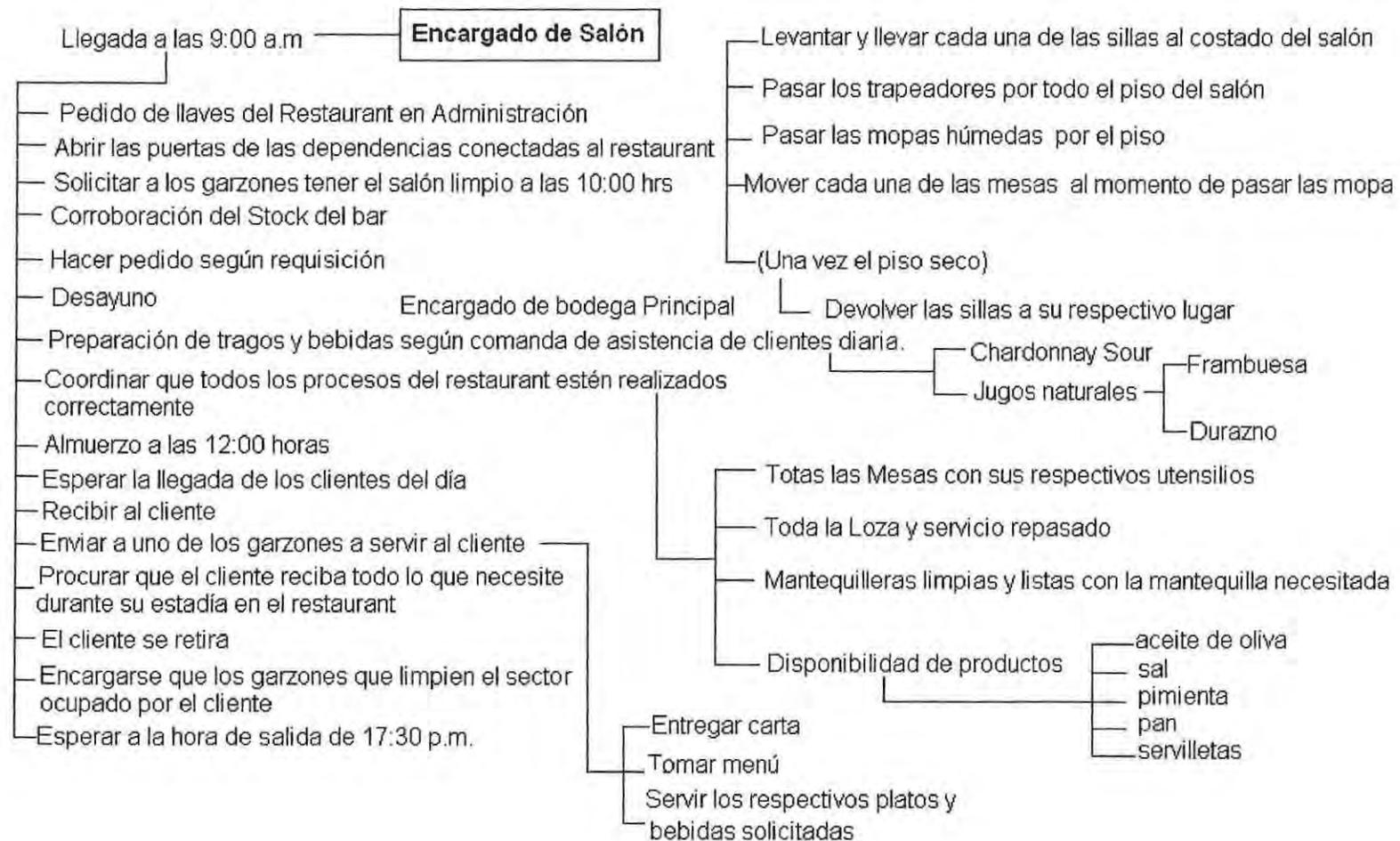
Estos tres procesos anteriores deben ser llevados a cabo por los Guías turísticos y debidamente corroborados por el encargado de esta división, ya que posee diferentes secciones y mantiene directo contacto con el cliente de la empresa en conjunto con la división restaurant como se aprecia a continuación.

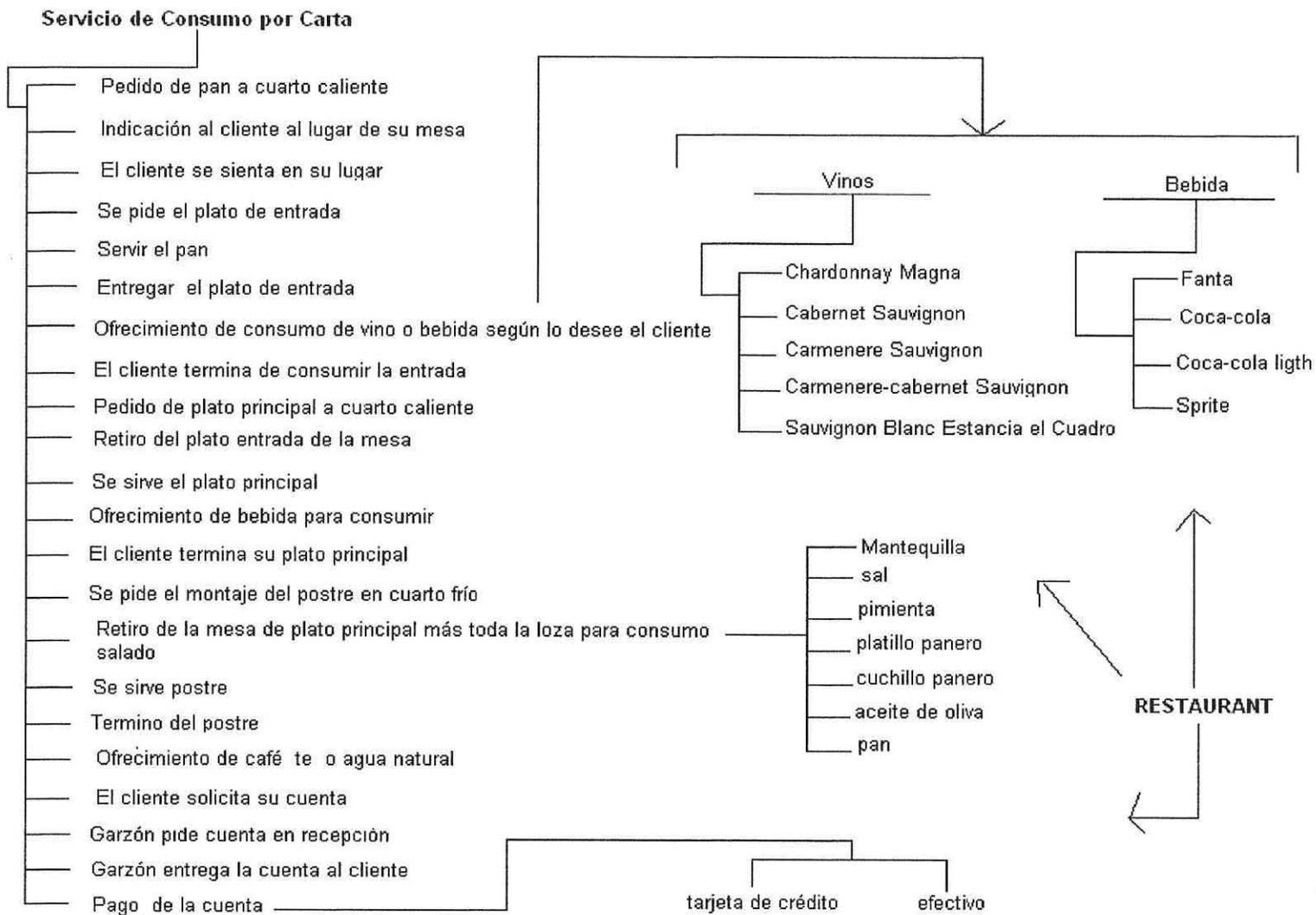


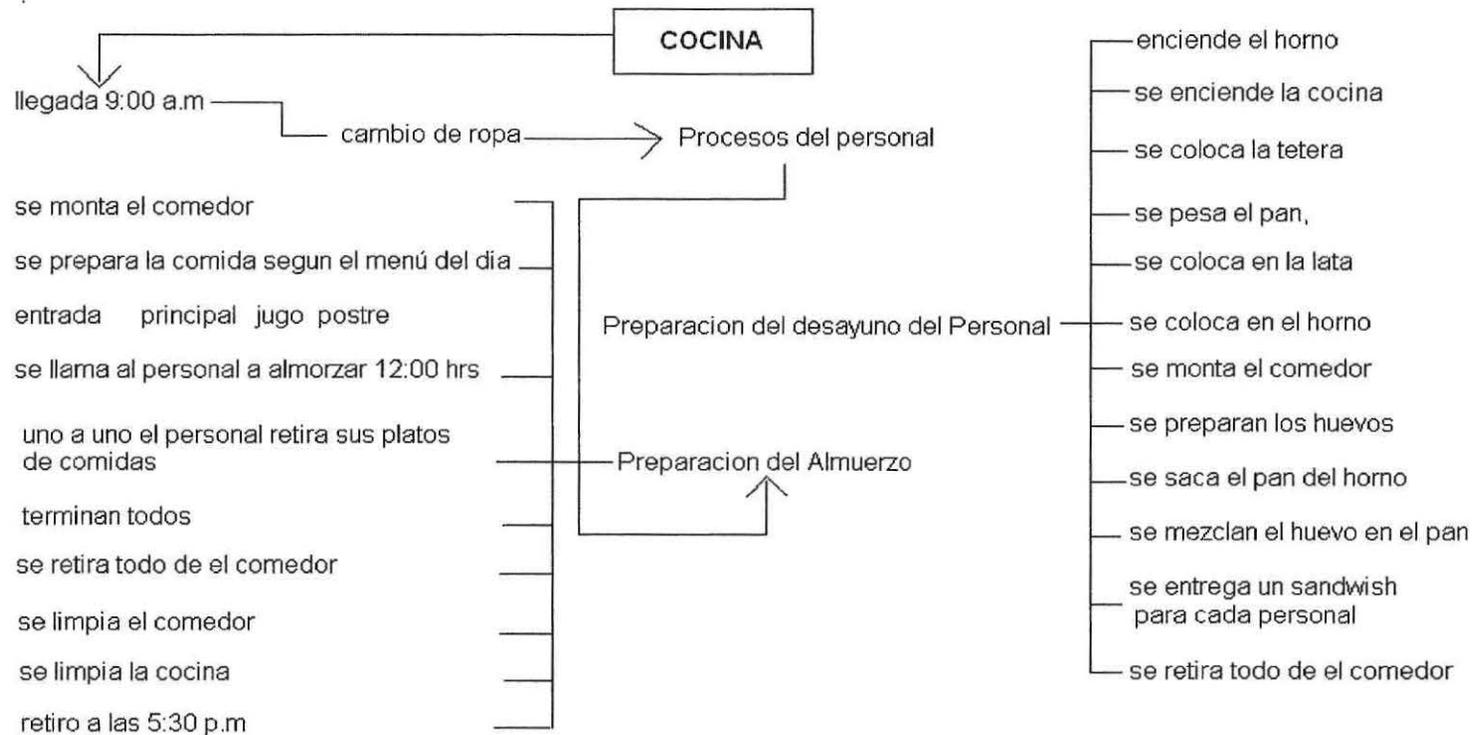




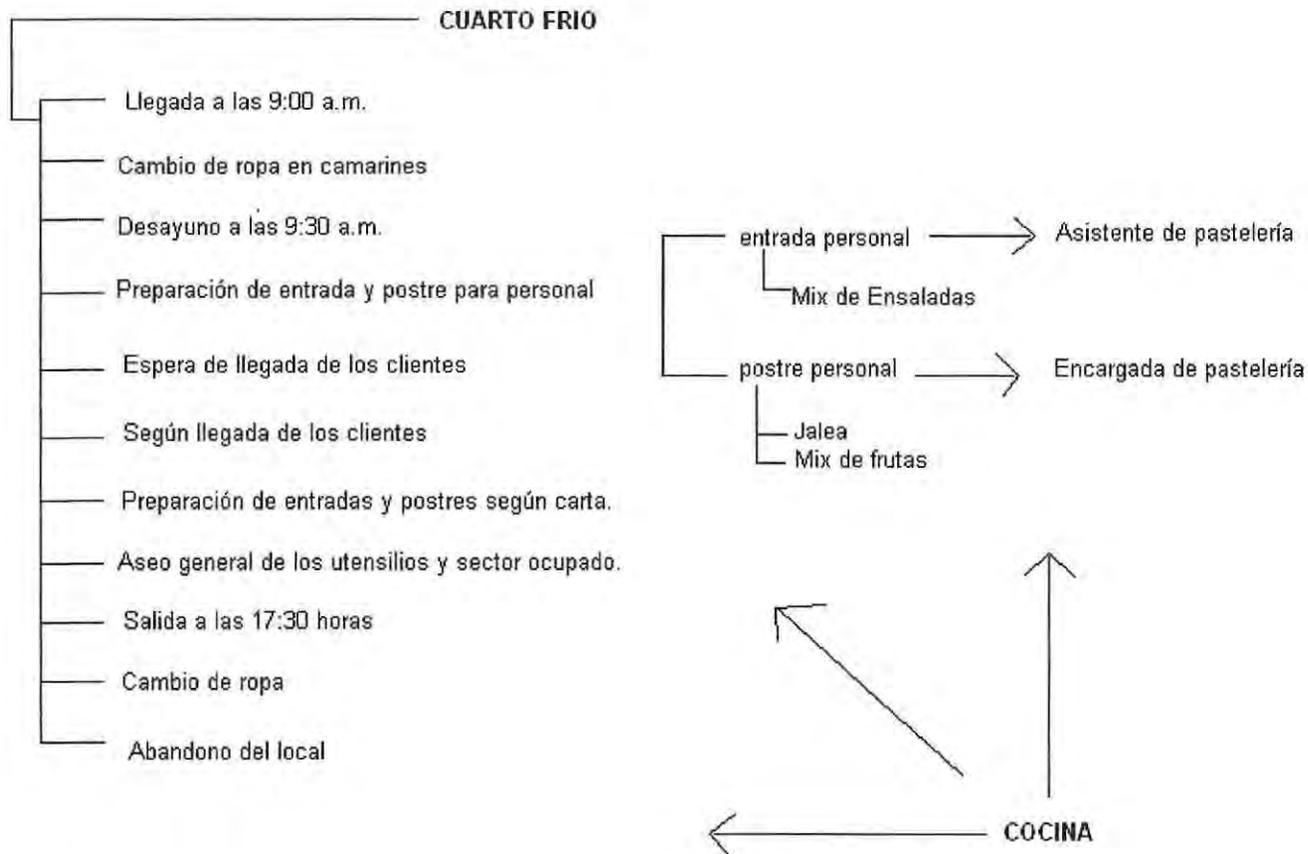




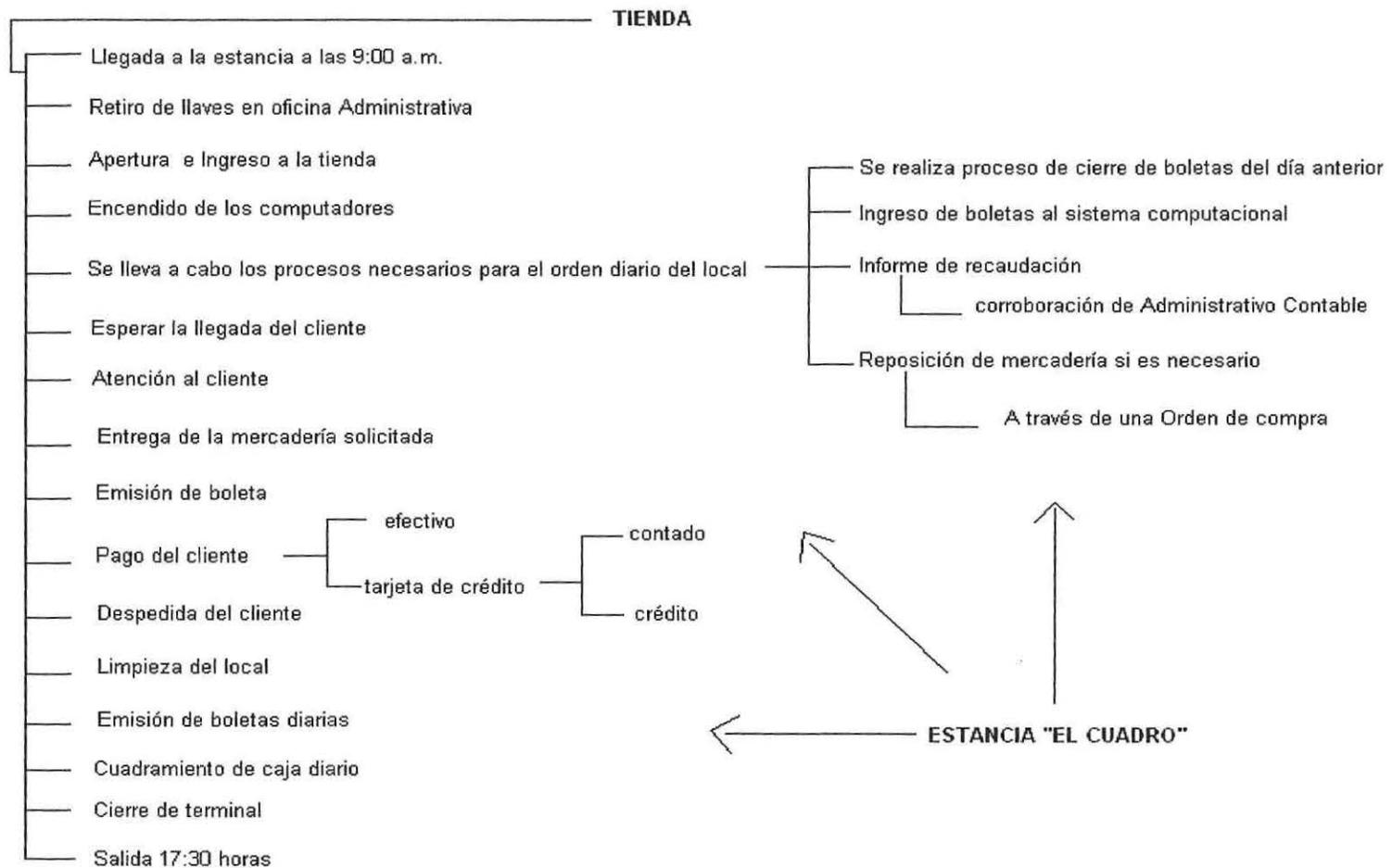




Mientras en la cocina existen dos secciones que al igual que todas las demás divisiones deben realizar correctamente cada una de sus actividades haciendo de esta manera que la empresa pueda realizar eficientemente cada una de sus funciones.



Terminando finalmente con el proceso de tienda, en donde por último tiene vinculación el cliente con la empresa, luego de terminar su recorrido por las inmediaciones.



## 5.6 Análisis FODA de Estancia El Cuadro.

Análisis interno de la empresa:

### 5.6.1 FORTALEZAS

- La empresa cuenta con personal capacitado, el cual entrega confianza para la toma de decisiones.
- Dentro de la empresa existe una buena comunicación lo que hace más fácil el cumplimiento de metas y objetivos.
- Posee atractivos innovadores no vistos en ningún otro lugar alrededor provocando interés en los clientes.
- Se ofrece el mismo servicio de calidad por un mejor precio.
- Contar con sistemas de señalética y vías de evacuación en caso de catástrofes o accidentes.
- Contar con una buena ubicación dentro de la ciudad.
- Contar con proveedores claves en cuanto a servicio y calidad.

- Poseemos una mayor variedad de servicio gastronómico.
- Ser los únicos en favorecer el folklore y raíces como parte propia de Chile.
- Potencia y desarrolla el trabajo en equipo dentro de la organización.

#### 5.6.2 DEBILIDADES

- No contar con un posicionamiento en la región.
- Nos ser parte de una red de contacto entre competidores.
- Aun no se cuenta con fidelización de clientes.
- No contar con la certificación HACCP higiénicas u otras.
- Menor llegada de comensales de las principales regiones del país.
- No contar con chef de calidad internacional.
- Dejar de lado la promoción y publicidad del turista receptivo.



- Existe baja rotación de personal y nivel de ausentismo.
- No contar con alianzas estratégicas como con aerolíneas nacionales.
- No contar con un registro histórico interno, lo cual hace menos exacto el presupuesto.

Análisis externo de la empresa:

### 5.6.3 AMENAZAS

- Incremento del interés de inversión en zona de grandes cadenas vitivinícolas.
- Pocos proveedores en la zona.
- Tendencia gubernamentales
- Una mala red de comunicación hacia el cliente en la industria.
- Permisos y patentes costos y un sistema burocrático.

- No cuenta con ninguna norma de higiene HASSA etc.
- Otras viñas pueden copiar nuestros proyectos y ser más favorecidos.
- Las viñas de la región están ubicadas en una excelente zona, por sus vías de acceso.
- La competencia tiene alta participación de mercado.
- Existen clientes fieles a la competencia.

#### 5.6.4 OPORTUNIDADES

- Aumento de la demanda del turismo de negocio en la comuna de Casablanca, por su buena conectividad con principales ciudades.
- Nueva normativa de calidad enfocada tanto a la infraestructura como el servicio.
- Existencia de una subsecretaría de turismo en el país.

- Una amplia red de proveedores y distribuidores.
- Existe inversión privada y gubernamental para fomentar el desarrollo de la industria.
- La legislación cuenta con un registro de marcas que al inscribirse protege su uso.
- Alto porcentaje de viajes de personas de Santiago y alrededores a la comuna.
- La V región se posiciona como el segundo destino más importante del país.
- Existen solo 2 viñas importantes de competencia
- Las Viñas existentes tienen tarifas altas.

## VI. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE ESTANCIA “EL CUADRO”

### 6.1 Problemáticas presentes en la empresa

#### Área Administrativa:

En este momento los administradores son tan solo tres personas, un encargado de la Contabilidad Administrativa y Administración del Recurso humano, un especialista en Contabilidad Financiera además del sistema de Redes de la Estancia, y finalmente una persona en logística y Compras de la organización.

#### Problema 1:

La estancia es una organización que se encuentra bastante distanciada de la ciudad, lo que provoca que al suceder algún acontecimiento inesperado se tarde más en contar con el apoyo necesario para poder solucionar dichos problemas.

Estando cualquiera de estos tres puestos facultados para solucionar los acontecimientos, sus trabajos son muy extenuantes y abundantes provocando una complicación al momento de realizar lo encomendado.

Los administrativos de la organización se encuentran con una distribución de tareas demasiado sobrecargada, haciendo de estos la poca disposición de tiempo durante la semana.

- Administrativo Contable: este administrativo se encarga del ingreso de toda documentación contable a la organización, para así mantener informados a los gerenciales de la Estancia.

Además este cargo debe organizar todo el personal de la Estancia “El Cuadro”.

Estas dos funciones son muy extensas, lo que hace que el cargo no esté completamente enfocado en el tema.

Para que una organización esté bien estructurada debe tener sus cargos bien distribuidos.

- Administrativo de Control y Costos: a este funcionario le corresponde la labor de costear cada producto que ingresa y sale de la organización y llevar costeo de cada evento y comida que se realiza en la localidad. Además de ejercer toda relación con las redes informáticas de la estancia. Esto hace que el cargo se vea completamente ocupado durante todo el horario laboral e imposibilitado de realizar correctamente los problemas anexos que se puedan producir.

- Administrativo de Logística y Compras: encargado de que cada sección posea toda la mercadería necesaria para hacer de su segmento un buen proceso.

Constantemente debe informar en el momento indicado al Administrativo de Control y Costos de los productos necesarios para que la estancia esté prevista de la mercadería que requiere.

Problema 2:

Estos cargos administrativos están preparados para tomar decisiones acordes a las circunstancias que se van presentando en la estancia, sin embargo sus disponibilidades son casi nulas ya que su trabajo es muy extenso, al momento que sucede esto, sus cargos quedan debilitados y todos los procesos dentro de sus obligaciones se comienzan a atrasar.

Es muy importante y necesaria la reestructuración o incorporación de un cargo que se dedique a evaluar o administrar cada uno de los procesos que se llevan a cabo.

Este cargo puede ser con personal nuevo o puede darse a una persona determinada dentro de lo ya contratado, mas, de ser así, esta persona debe ser reorganizada completamente de sus antiguas funciones o bien capacitarse para las actividades que conllevan administrar el personal de la organización.

### Área Restaurant. (Alimento y Bebidas).

#### Área cocina:

##### Problema 1:

Durante los eventos se requiere una cantidad de personas proporcional al evento, anexas al personal de planta de la organización, sin embargo estas personas por lo general no se conocen y esto hace que el proceso sea mucho más lento a lo normal.

##### Problema 2:

El Chef de partida tiene a su cargo además del personal de cocina, también el personal de aseo, este personal relativamente es femenino, y tiene sus actividades fuera o alrededor de las inmediaciones de la estancia, mientras que el Chef de Partida tiene sus actividades dentro de las localidades de la cocina, esto provoca que no pueda controlar correctamente las actividades de las personas durante su horario de servicio y dejando al personal al libre albedrío.

#### Área Restaurant:

##### Problema 1:

Durante cada evento se solicita personal extra, en la actualidad este personal puede ser llamado a trabajar por el Maître de la empresa o bien el Bar tender del Restaurant.

Cuando el personal es traído por el Maître, es éste quien se hace cargo de ordenar sus responsabilidades y deberes dentro del lugar, mientras que si el personal es traído por el Bar tender, es este último quien solicita las actividades correspondientes a cada uno.

Es importante poder distribuir eficientemente cuales son las actividades que deben realizar estas personas, dado que en estos momentos, solo deben encargarse del servicio al cliente, mientras que los servicios de limpieza correspondientes al área restaurant queda abandonado, sin embargo se le es cancelado el mismo monto de un trabajador de planta.

Problema 2:

Hoy en día, el cliente pasa de recepción o alguno de los procesos de turismo directamente a servirse el coctel y/o almuerzo en el restaurant, sin embargo no existe una persona que reciba al cliente en la entrada al restaurant, de la bienvenida y respectivo itinerario de la sección.

Es trascendental en esta área de servicio lograr la comodidad del cliente y satisfacción de sus necesidades en su plenitud, por lo mismo es bueno que el cliente sea recibido por un experto en cada sección de la organización, esto en la actualidad no se da, mas, por el mismo presupuesto se pueden hacer estas modificaciones usando el mismo personal.

Logrando un mejor trabajo, con mayor satisfacción al cliente.

### Problema 3:

Desde que se formó la organización se ha dado un problema de desinformación entre las diferentes secciones, para el área de de restaurant, es de vital importancia la entrega a tiempo de la información acerca de los acontecimientos que se producirán e involucrarán al personal de este sector, proceso que no se da y retrasa el servicio al cliente de la estancia.

### Área de Recepción.

#### Problema 1:

No se establece una clara jerarquía entre la gerencia de Estancia “El Cuadro”. Lo que provoca una mala información entre los demás subordinados de la empresa.

De esta manera la encargada de recepción recibe diferentes órdenes, alterando el programa del cargo sin tener claramente estructurado a quien debe respetar las solicitudes.

#### Problema 2:

Estancia “El Cuadro” debido a ser una organización que aun no se forma completamente, posee diferentes fondos fijos, según los sectores que lo necesitan, sin embargo, recepción es el área encargada de recibir los pagos al contado de los menú que se consumen a través de toda la semana, solo cuenta con un fondo fijo en dólares, el dilema se presenta al momento de el cliente no pagar con el dinero justo, esto provoca

que se deba pedir dinero a las diferentes cajas de la estancia, cosa que al no estar disponible el encargado en su puesto retrasa el trámite del cliente.

### **Área de Wine shop:**

Problema 1:

Al momento de cancelar con tarjeta se producen muchos estancamientos con la maquina, factor que perjudica al servicio al cliente de gran manera.

### **Área de Mantención.**

Problema 1:

Al momento de tener algún problema de suma urgencia, no es posible disponer de los materiales que se necesitan al instante, debido a la distancia que existe entre la localidad y los centros comerciales más cercanos.

Problema 2:

En estos momentos depende directamente del Administrativo en Control y Costos, siendo este quien le diga cuales son los pasos a seguir en sus obligaciones, sin embargo esta persona siempre está en permanente movimiento y es muy complicado encontrarlo en un lugar determinado, por lo que se dificulta la entrega de información a tiempo.

## Área Turismo.

### Jefe de guías Turísticos:

#### Problema 1:

En la actualidad existen tres guías turísticos, incluida la jefa de guías, lo que provoca la aglomeración de actividades dentro de su itinerario.

#### Problema 2:

Según los altos cargos de la estancia, el personal de aseo, también debe obediencia en actividades al jefe de guías turísticos, sin embargo esto no está estipulado en ningún lado, lo que provoca un choque de jefaturas, mientras el personal no sabe bien qué hacer.

### Guías Turísticos:

#### Problema 1:

La afluencia de público en la temporada de invierno es bastante escasa, lo que en momentos determinados quedan los cargos sin ninguna obligación, el trayecto posee distintas etapas, las que deben distribuirse entre ellos para no quedarse sin hacer nada.

## 6.2 Planes de acción Estratégica para “Estancia El Cuadro”.

A primera vista el organigrama se ve bastante bien, sin embargo si se aprecia detalladamente posee varias imperfecciones.

Los trabajadores no saben claramente a quienes deben obedecer órdenes, lo que provoca un problema de incomunicación al momento de realizar un evento o algún otro suceso importante dentro de la Estancia El Cuadro.

La jerarquía se encuentra demasiado dividida entre la gerencia y los cargos administrativos, razón que interfiere a la vez con el resto del personal de la empresa.

Sería muy bueno poder establecer un cargo que conectara todos los puestos de la empresa, ya que si bien se puede observar, el gerente conecta a todas las personas, este cargo no se encuentra en la localidad, y para el tipo de empresa que se está analizando es fundamental contar con el Coordinador o Administrador a diario.

La persona que ocupe este cargo debe contar con el conocimiento de cada uno de los puestos de la empresa, debe tener tanto las habilidades como las capacidades de poder desempeñarse en cada uno de las secciones de la organización.

El área gastronómica y turística cuenta con la característica de estar cambiando a diario, por lo tanto, las necesidades de las personas son variables y por lo mismo buscan diferentes alternativas para poder disfrutar de un buen espectáculo.

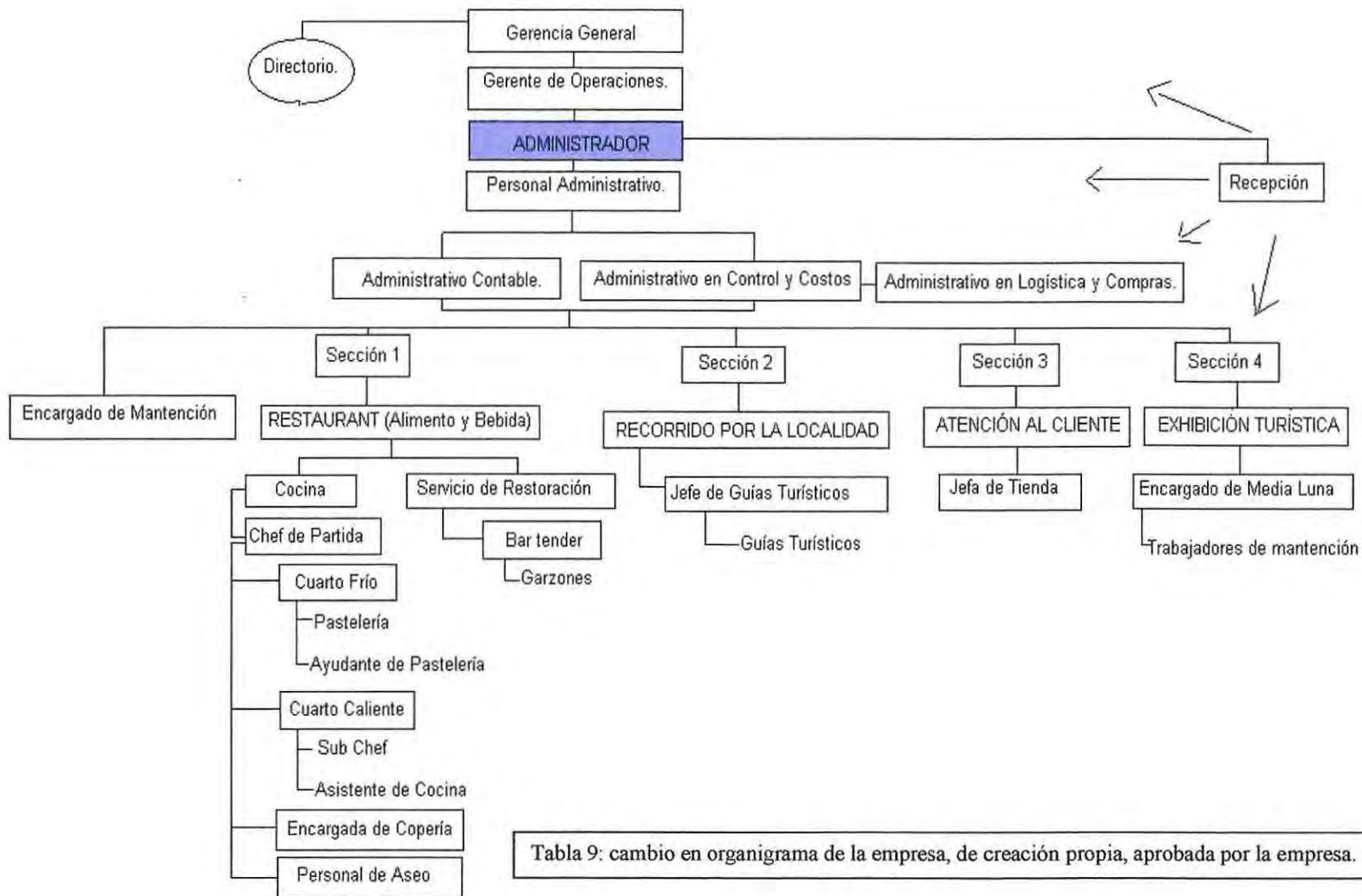
Por lo anterior en el personal se necesitan personas que estén dispuestas a evolucionar, a cambiar sus rutinas, sus funciones seguirán siendo las mismas, mas, la forma de desarrollarlas deben ser alternativas.

La rutina es una característica que no puede existir en el área Turística y por esto mismo, los trabajadores deben darse la tarea que el turista siempre este entretenido y disfrutando de la alternativa de diversión.

Existen oportunidades en que los clientes quieren darse más de una vez la posibilidad de disfrutar de las características del “Tour de la Estancia el Cuadro”, es por ello, que los recorridos y funciones deben ser parecidas, siempre tratar de mejorar la calidad, mas, deben variar las formas en que se desarrollen, es grato que el cliente pueda volver a apreciar las grandes diversidades que se poseen como empresa y al mismo tiempo que pueda disfrutarlo de igual o mejor manera a la vez anterior.

Durante el proceso de práctica se pudo analizar la ausencia y absoluta necesidad de un Administrador General para la empresa, dado que existían demasiados problemas de desorganización estructural.

Tras encontrar esta falencia se lleva a la siguiente evolución estructural.



### Descripción del cargo.

- El futuro administrador debe hacerse responsable por todo lo que sucede dentro de la organización.
- El personal de la empresa le deberá completa obediencia ya que jerárquicamente este puesto organizacional se deberá al Gerente de Operaciones, y es este quien le encargará todas sus labores, delegándolas el administrador a quien corresponda.
- Toda información recibida por el Administrador será directamente del cargo de Gerencia de Operaciones.
- El administrador una vez con la información completa entregará lo que corresponda a Recepción y a los súbditos que siguen la línea jerárquica, ya la sección de los Administrativos, Restaurant, tanto bar como cocina, línea de mantención, Guías Turísticos y encargados de Media Luna.
- Así cada uno de los encargados de los sectores se preocupará de brindar una retroalimentación para toda el área.
- Este cargo debe contar con antecedentes en donde se establezca la experiencia con servicio al cliente, disposición de trabajo en grupo y liderazgo entre sus pares.
- Este cargo debe ser capaz de dirigir y supervisar todas las actividades de la empresa.

- Distribuir las tareas propias de cada trabajador.
- Tomar las medidas administrativas que sean requeridas en ausencia del empleador.
- Informar a su empleador cualquier novedad, eventualidad o problema que se presente a fin de tomar las medidas correspondientes.
- Mejorar en todo sentido la gestión.
- Preocupación especial por el control de los costos y gastos de la actividad.
- Hacer cumplir y respetar en su totalidad el Reglamento Interno y la Legislación vigente.
- Promover prácticas de Prevención de Riesgos para lograr lugares de trabajo más cómodos, sanos y seguros.
- En su cargo, deberá cumplir cabalmente las instrucciones que le dé su empleador.

#### **Ventajas de la existencia de un Administrador.**

- Antes de la creación de un puesto a cargo de todo el personal presente en Estancia “El Cuadro”, las actividades no tenían una estructuración determinada. Si bien, eran explícitas, estas no se llevaban a cabo en forma eficiente.

Con la incorporación del administrador general los procesos deben ser evaluados previamente por su persona y posterior a eso, estos se llevarán a cabo, haciendo que cada uno de estos procesos este siendo rigurosamente observado.

En un comienzo esto fue meramente complicado por la poca costumbre del procedimiento, sin embargo, día a día se obtiene un progreso aun mayor.

- El cargo de Control y Costos, se encontraba sobrecargado de labores, mas, con la integración del nuevo administrativo, algunas de sus funciones fueron delegadas al encargado de Mantenición, lo que hace provoca que este cargo este mas disponible al momento de alguna necesidad de último minuto.
- Un administrador es una persona que debe estar facultada para organizar las funciones y actividades de muchas personas, por lo mismo, la llegada de este individuo hace que la totalidad de los cargos presentes en Estancia “El Cuadro” dependan de él, atribuyéndose funciones que antes pertenecían al chef de partida, quien en un principio debía encargarse del personal de cocina, además del de Aseo, este último ahora a disposición del administrador.
- El personal requerido para los eventos que se llevan a cabo periódicamente, también era función de otro de los cargos, esta vez, el encargado del salón.

El administrador asume, y por lo mismo es el encargado de reclutar a la gente que se necesite para cada uno de los eventos.

- Un problema serio que se desarrollaba con frecuencia en meses anteriores, era la irresponsabilidad al momento de conducir el bus encargado del traslado del personal.

Este transporte era manejado a alta velocidad, sin importar la cantidad de personas que iba en su interior y mucho menos las condiciones climáticas presentes en el momento, provocando más de un accidente entre los pasajeros al instante de frenar el vehículo.

Este cargo se encuentra sin supervisión, lo que da una especie de falta de respeto entre este y cualquiera de sus pares e incumplimiento de algunas de sus funciones; por ejemplo; la no disponibilidad para acompañar a uno de los trabajadores que necesitaba el traslado a IST<sup>9</sup> Casablanca para la asistencia con un médico especializado, ante un accidente laboral.

### 6.3 Acciones Estratégicas incorporadas en la organización.

#### 6.3.1 Incorporación de cargo Administrativo.

Durante los últimos meses del año 2010, en ESTANCIA “El Cuadro” se incorpora el cargo de Administrador General dentro de la Estancia, debido a las grandes falencias encontradas en el interior de esta localidad, además de la ausencia continua de su jefatura en terreno se producen graves errores provocados por los diferentes puestos de la empresa en cuestión.

---

<sup>9</sup> Instituto de Seguridad del Trabajo.

Para ser seleccionado este cargo se lleva a cabo un reclutamiento seguido y calificado por el Gerente de Operaciones de la Estancia, cargo que vigilará posteriormente el cargo a contratar.

Tras la selección se escoge una persona a primera vista con todas las cualidades necesarias para el buen desarrollo de las actividades a realizar.

Entre sus características destacan la suficiente experiencia para el desempeño del cargo, los estudios necesarios y las habilidades específicas solicitadas durante el proceso de selección del cargo.

Una vez contratada la persona, es presentada frente a los demás trabajadores por el Gerente de Operaciones de manera de dar mayor disciplina e importancia al cambio estructural de la empresa, sin embargo, Estancia “El Cuadro” es una empresa pequeña que aun no tiene desarrollada todas las divisiones necesarias para ser bien organizada, por lo que el cargo solo fue presentado de manera informal y sin la reunión de todo el personal de la empresa de manera de entregar la información necesaria al resto del personal para indicar las obligaciones que tenían frente a su nuevo compañero de trabajo.

Con el transcurso de los días, al momento de tomar las decisiones el nuevo cargo administrativo, el resto del personal no tiene clara las diferencias en estructura organizacional entre ellos por lo que simplemente es pasado a llevar por sus subordinados.

El administrador toma decisiones, ordena a los trabajadores, mas, estos reaccionan como si no escucharan cosa alguna, el nuevo cargo recibe directa orden del Gerente de Operaciones de la empresa, por lo que cualquier decisión tomada por uno, debe ser sabida inmediatamente por la otra para de esta manera estar informada el resto de la estructura de la empresa, proceso que tarda bastante en llevarse a cabo.

A pesar de lo dicho anteriormente, es el mismo Gerente quien no entrega completa información al nuevo cargo, entregando algunas veces la información a los demás administrativos y no al administrador General, este comportamiento hace que el resto del personal asuma que el nuevo administrador no tiene importancia en la empresa.

Dentro de las funciones que debió desempeñar el nuevo administrador, estaba el orden de cada uno de los trabajadores de la empresa, ya sea en el cumplimiento de sus labores, como relación con el entorno laboral. Sin embargo dentro de estos trabajadores se encuentra el área gastronómica que incluye cocina y restaurant.

En este sector para poder brindar un buen desempeño laboral, se debe contar con los conocimientos necesarios para que los eventos<sup>10</sup> se realicen correctamente, según su respectivo protocolo y características solicitadas, características que el nuevo administrador no conocía y no tuvo la capacitación necesaria para aprenderlas antes de llevar a cabo su responsabilidad lo que provocó el mal desempeño de sus actividades.

---

<sup>10</sup> Llámese eventos a cualquier ceremonia, matrimonio, cena, comida, desayuno o similares en donde se deba preparar un proceso gastronómico y turístico con un debido protocolo a seguir.

El poco Autoritarismo<sup>11</sup> por parte del nuevo cargo, en conjunto con la escasa disposición y credibilidad de quien lo supervisa hace que esto avance cada vez más con el transcurso de los días.

Estancia “El Cuadro” Al momento de escoger personal tales como garzones, aseo, personal de cocina, entre otros que no necesitan de un título técnico o profesional, son elegidos por recomendación, por lo que dentro de la organización es muy bueno poseer una excelente relación con el resto de los compañeros para así no tener problemas de convivencia.

Un factor muy importante dentro de Estancia “El cuadro” al momento de tomar decisiones, es la cordialidad con que se trata el personal ya que al ser una empresa pequeña se transmite aun mas rápido lo cálido o frío del ambiente laboral presente.

Como antes se menciona, la mayor parte del personal es escogido por recomendación lo que hace que se dé un clima poco grato dentro de las inmediaciones, producto del mal trato entre las diferentes áreas de la empresa.

Al pasar los meses el poco autoritarismo y mal clima laboral por parte del nuevo administrador, se sigue llevando a cabo, lo que finalmente termina con el despido del cargo, ya que no cumple con las funciones que en un comienzo se le delegan, y por consiguiente no tiene lógica la existencia de éste en el lugar.

---

<sup>11</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Autoritarismo>

### 6.3.2 Contratación de nuevas ejecutivas de ventas.

Paralelamente a la incorporación del nuevo administrador, también se introduce a Estancia “El Cuadro” a dos nuevas Ejecutivas de Ventas, de manera que aumenten los ingresos de Eventos en la empresa y de esta forma hacer rentable el pago de los nuevos cargos en cuestión.

Por decisión de Gerencia, se decide seleccionar a las ejecutivas en Santiago. Y desde este lugar hacer todos los procedimientos necesarios para realizar bien su trabajo.

Con el paso de los días, se comienza a notar una profunda tardía en el proceso de inducción de los puestos de trabajo, lo que conlleva al retraso de nuevos eventos en la empresa y por lo mismo se obtienen menos ingresos en la organización.

En conjunto con esto, las ejecutivas al igual que los demás cargos, tampoco tienen clara la estructura del personal, que termina por pasar a llevar también al cargo administrativo recién contratado.

Es importante mencionar que las ejecutivas al ser las encargadas de conseguir los eventos también son encargadas de que estos sean desarrollados correctamente y sin inconvenientes.

Transcurren los meses y los eventos confirmados son pocos, las contrataciones varias y los ingresos muy bajos.

### 6.3.3 Incorporación de maître dentro del Salón

Posteriormente a varios eventos, la gerencia decide contratar un maître para los eventos a realizar.

Con motivo de no cometer errores de una mal reclutamiento y al mismo tiempo selección de personal, la gerencia decide escoger a uno de los mejores maîtres una de los hoteles pertenecientes a la cadena de Hoteles Panamericana S.A. de esta manera se sabe con antelación el buen desempeño que posee este nuevo cargo.

El Maître hace su presentación en uno de los eventos que se llevan a cabo en Estancia “El Cuadro”. En donde demuestra fehacientemente lo eficaz que hace su trabajo.

### 6.4 Evaluación de los planes realizados.

Uno de los primeros pasos que se debieron realizar fue llevar a cabo al menos una reunión entre los cargos en cuestión para informar quien es la persona encargada en cada momento y evento a realizar dentro de la organización, de manera de hacer diferencia entre (Administrador, Maître, Encargado de salón, Gerente, Chef y Ejecutivas de Venta).

Luego, el gerente de operaciones debió dar órdenes explícitas al resto del personal para que se cumplan a cabalidad cada una de las medidas tomadas por los puestos a cargo en cada situación planteada. De manera que al llegar el momento del evento no se de la

situación de continuo enfrentamiento entre los cargos presentes en la estancia y cada uno entienda claramente cuáles son sus funciones dentro de la organización.

La contratación del Maître debió ser al mismo tiempo e incluso antes de la contratación del administrador, dado que este cargo es el encargado principal del evento y por lo mismo es quien organiza como se lleva a cabo el proceso.

De haber sido así, se habrían evitado discusiones ya que cada cargo se encarga de las funciones que le corresponde.

#### 6.4.1 Complemento entre Administrador y ejecutivas de ventas.

La incorporación del Administrador se lleva a cabo alrededor del mismo tiempo que la de las ejecutivas, avanzan los días y las ejecutivas realizan indeterminados eventos, la comunicación entre los nuevos cargos no es buena y la entrega de información entre cargos es tardía, para cada evento se llama a personal externo de la empresa, personal que no es requerido con la debida anticipación y las características que necesita cada puesto solicitado, ya sea experiencia laboral, imagen y aseo personal, además, Estancia “El Cuadro” no posee Maître lo que hace necesario llamar a uno por cada evento que se realiza.

En resumen, el trabajo en conjunto de todos estos puestos al mismo tiempo provoca un gran desorden dentro del espacio laboral, nadie entiende a quien debe obediencia y todos

consideran que tienen mayor importancia de mando, ya sea ( administrador, maître, ejecutivas y encargado de salón de eventos en días normales).

Adicional a esto, por lo general, en días de eventos el Gerente de Operaciones va a supervisar el trabajo que se está realizando sin antes haberlo organizado, por lo que se encuentra con grandes falencias, éste intenta solucionarlos dando órdenes, logrando incorporar más problemas en lugar de solucionarlos.

Como se puede apreciar, al encontrarse conjuntamente todos los cargos en un mismo lugar no existe jerarquía que ordene los procesos. Ya que el único gerente presente en el lugar es uno de los cargos que provoca desorden en los procedimientos, probablemente sin intención alguna y al mismo tiempo sin darse cuenta, sin embargo se ve afectado en gran medida el proceso.

#### 6.4.2 Problemas que se presentaron con posterioridad.

Una vez terminado el evento en donde se presenta el nuevo Maître, la gerencia considera que el administrador no es necesario dentro de la organización por lo que decide no renovarle contrato y ante esto mismo firmar contrato al maître, sin embargo, luego del día de trabajo del Maître este consideró que no optaría por el trabajo, debido a su complejidad organizacional.

Por lo que en ese momento Estancia “El Cuadro” queda sin Administrador y Maître, lo que provoca un gran retroceso.

Debido al espacio laboral que se origina, se busca las posibles soluciones para encontrar a la persona que dirija la empresa de manera que pueda controlar los requisitos principales para poder realizar los eventos a llevarse a cabo.

Es por esto que finalmente la gerencia decide que la persona encargada de organizar los eventos será el encargado del salón, dado que es la persona que más entiende de necesidades y requerimientos de cada evento a realizar en Estancia “El Cuadro”, Mientras que la persona encargada de buscar el personal para cada uno de los eventos es ahora el administrativo de Control y Costos, función que antes la realizaba el administrador General.

Para poder encontrar solución a los problemas planteados con anterioridad es necesario primero contar con la información detallada sobre Estancia El Cuadro, por lo que se inicia una investigación en donde es posible averiguar:

Para que una empresa desarrolle correctamente, cada uno de sus objetivos es de vital importancia que estén debidamente definidas cada una de sus características tanto internas como externas, a continuación se aprecia un diagrama que relaciona estas definiciones y explica de manera más didáctica la manera en que se relaciona con el entorno empresarial.

Se puede deducir que con una Misión bien establecida y en compañía de una buena observación tanto interna como externa se puede obtener finalmente una correcta formulación de Estrategia de Negocios.

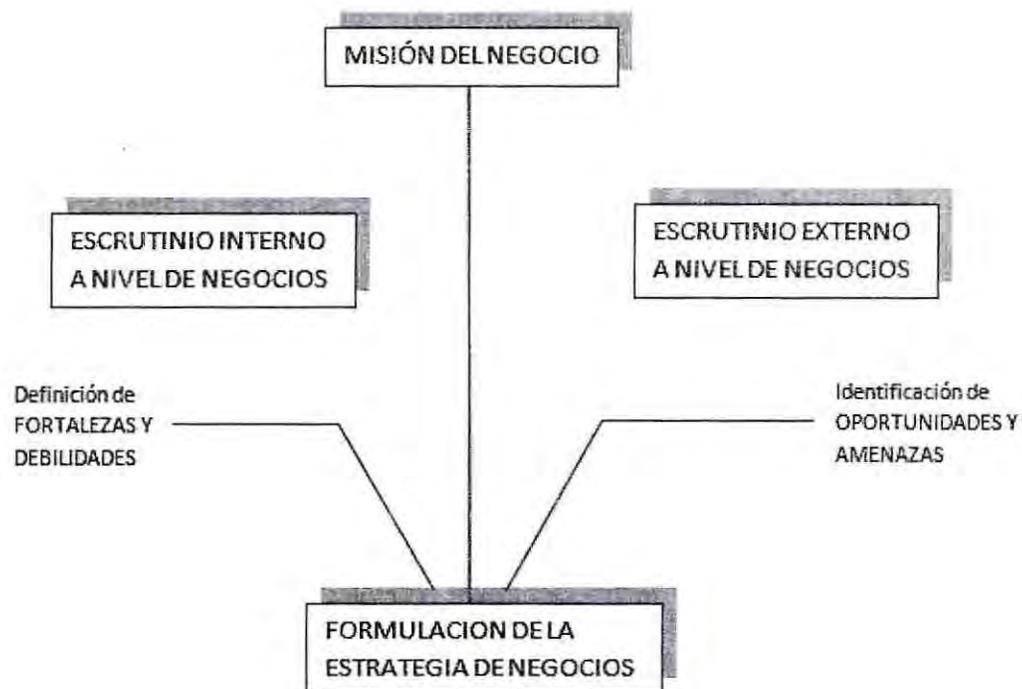


Tabla 10: información recopilada de Cátedra de Administración del Comportamiento Organizacional dirigida por Profesor Ricardo Espinoza Díaz.

## VII. REFORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Esta área pretende proveer capacitación, desarrollo y motivación a estos mismos, al mismo tiempo de buscar la conservación de estos.<sup>12</sup>

Para que una organización se pueda llevar a cabo correctamente debe cumplir con ciertas características, que unidas a las anteriores definiciones provocan un comportamiento particular y permanente a través del tiempo.



Tabla 11: Diseño extraído de Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, México, 2009, página 09.

<sup>12</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, México, 2009, página 09.

Para el buen desempeño laboral toda organización debe tener un excelente feedback de manera de entregar a la empresa en cuestión, Estancia “El Cuadro”, una comunicación directa con cada uno de los entes presentes en su entorno.

En la actualidad, Estancia “El Cuadro” posee grandes problemas de retroalimentación.

Según personas que trabajan dentro de la organización, la comunicación a nivel gerencial es bastante buena, sin embargo, al pasar al sector administrativo el proceso se hace cada vez más complicado.

Lo interesante, es que la retroalimentación entre proveedores, clientes y la empresa, es relativamente buena, más bien los grandes problemas se encuentran dentro del sector laboral en otras palabras, entre los trabajadores de la empresa.

Apoyada en Idalberto Chiavenato<sup>13</sup> consideraremos que para que una organización se desarrolle correctamente debe seguir eficientemente los seis procesos de la administración de recursos humanos.

Procesos para:

- Integrar personas: sirve para incluir a los nuevos cargos dentro de una empresa.

Procesos tales como Reclutamiento y Selección.

Si bien es claro, la estancia es un lugar por donde frecuentemente ingresa personal, este va rotando y no le prestan la debida atención.

---

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, México, 2009, página 15.

Por lo que al ingresar un puesto de planta, este no es integrado a la empresa, más bien es rechazado por sus compañeros al considerar que es una persona que viene a irrumpir con su trabajo, mientras la gerencia, que es directamente la jefatura encargada de la incorporación del nuevo trabajador, no se preocupa que se lleve a cabo fehacientemente.

- Organizar a las personas: se encarga de vigilar las actividades que deben realizar las personas en la empresa, ya sea evaluación de desempeño, o diseño de puestos.

La empresa en cuestión, no posee una persona encargada de la evaluación de desempeño de cada una de las actividades a realizar por cargo, por esto mismo es fundamental delegar a una persona para que asuma estas actividades, ya sea a través de la incorporación de un nuevo puesto laboral o la capacitación de algún cargo ya existente.

- Recompensar a las personas: para incentivar de alguna manera a los trabajadores de la empresa, entre ellos remuneraciones, incentivos, etc.

Una de las problemáticas más presentes dentro de la organización investigada es el poco conocimiento por parte de la gerencia con sus subordinados, por lo que sería interesante lograr que este nivel jerárquico pueda darse el tiempo de conocer un poco a sus trabajadores, así, la vida laboral se daría de una manera mucho más amena y al mismo tiempo hace sentir a los subordinados parte de la organización, a gusto de pertenecer a ella y los trabajadores sentirán mayor motivación al momento de

realizar sus actividades, la gerencia debe adoptar propuestas de incentivos como estrategia motivacional

- Desarrollar a las personas: se encarga de capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, por ejemplo, formación y desarrollo.

Como bien se menciona a través de esta investigación Estancia “El Cuadro” es una empresa caracterizada por poseer varias áreas laborales dentro de la misma instalación, en este momento, el personal administrativo presente no está capacitada para poder entregar información acerca de las necesidades que brinda la empresa y las características que la diferencian de su competencia, por lo que sería muy bueno poder entregar una capacitación a las personas que lo necesitan dentro de las inmediaciones. Es importante mencionar que para llevar a cabo una capacitación de esta envergadura no es necesario recurrir a grandes costes, por lo que es una buena posibilidad para capacitar a varias personas, de manera que estas con nuevos conocimientos ayuden al desarrollo de la empresa y de esta manera, de una u otra forma captar más clientes para la organización dependiendo netamente de las funciones que cumple dentro de la empresa.

- Retener a las personas: trata de la forma para mantener al personal a gusto dentro de la organización, a través de un buen clima, sindicatos, entre otros.

Si bien es cierto que las empresas relacionadas al área de Gastronomía y Turismo se caracterizan por ser organizaciones que rotan el personal periódicamente, así de esta

forma no deben recurrir a grandes costes y dar trabajo a un mayor número de personas, Estancia “El Cuadro” es una empresa que está en pleno desarrollo funcional, por lo que sería bueno lograr retener a ciertas personas que pueden entregar Valor agregado.

Periódicamente es descartado personal muy valioso por la Estancia, solamente por no congeniar con los cargos de mayor autoridad que se encuentra en las instalaciones, desechando de esta manera la oportunidad de avanzar diariamente con el desarrollo de la empresa.

- Auditar a las personas: trata del seguimiento y control de los movimientos del trabajador dentro el entorno laboral, por medio de bancos de datos o sistemas de información administrativa.

Este proceso es una de las bases ausentes más necesarias, ya que a través de este paso, se puede analizar inmediatamente cada uno de los cargos presentes en la empresa.

En la actualidad la organización cuenta con cargos que abusan de su autoridad provocando con esto un grave retroceso que afecta a la Empresa y de llevarse a cabo una buena auditoria pueden solucionarse varios problemas que no necesita de grandes cambios para una excelente mejora organizacional.

Con un buen proceder en estos puntos, una organización cumpliría con más medidas necesarias para que se desarrollen correctamente cada uno de los procesos que se

requieren para su buen funcionamiento, sin embargo, en Estancia “El Cuadro” estos procesos no se realizan, como antes se menciona esta empresa no posee una línea determinada en su estructura organizacional, por lo que es muy complicado desarrollar siquiera un punto de los anteriormente apuntados.

Lo correcto para que se puedan cumplir es comenzar por informar al Gerente de Operaciones de la existencia de este proceso, de no conocerlo, o no recordarlo bien es importante brindar toda la información al respecto de esta manera, el gerente podrá llevarlos a cabo de una buena manera.

Una de las primeras medidas que se deben tomar es seleccionar nuevamente a la persona adecuada para la administración del lugar, sin embargo esta vez con un proceso de selección aun más exhaustivo de manera de no cometer los errores de la primera selección. Este administrador deberá contar con la responsabilidad es conseguir a una persona idónea para cada una de las áreas presentes en la Estancia, así el administrador velará por el buen desempeño de estos cargos por sobre los demás subordinados, consiguiendo un buen líder para cada sector las actividades serán realizadas correctamente.

En Estancia “El Cuadro” no existe una persona que verifique cada uno de los pasos expresados con antelación, sin embargo la medida a tomar no es precisamente reclutar más gente para llevar a cabo dicha función, sino más bien se debe comenzar por una observación y supervisión de cada uno de los cargos ya existentes dentro de las

inmediaciones, dado que los procesos no se están realizando de manera eficiente y efectiva ya que existen cargos que no están cumpliendo con sus respectivas tareas.

Por lo anterior es fundamental, que la Gerencia General, observe determinadamente cual es el cargo que no se desempeña bien en la actualidad, y una vez llegado a un resultado general, tomar las medidas necesarias para que dicha persona realice las actividades bajo un estricto seguimiento y de no cumplir con lo encomendado, proceder a un cambio de personal con las características necesarias para seleccionar a la persona idónea.

### 7.1 Estrategia en base al buen Desempeño Laboral.

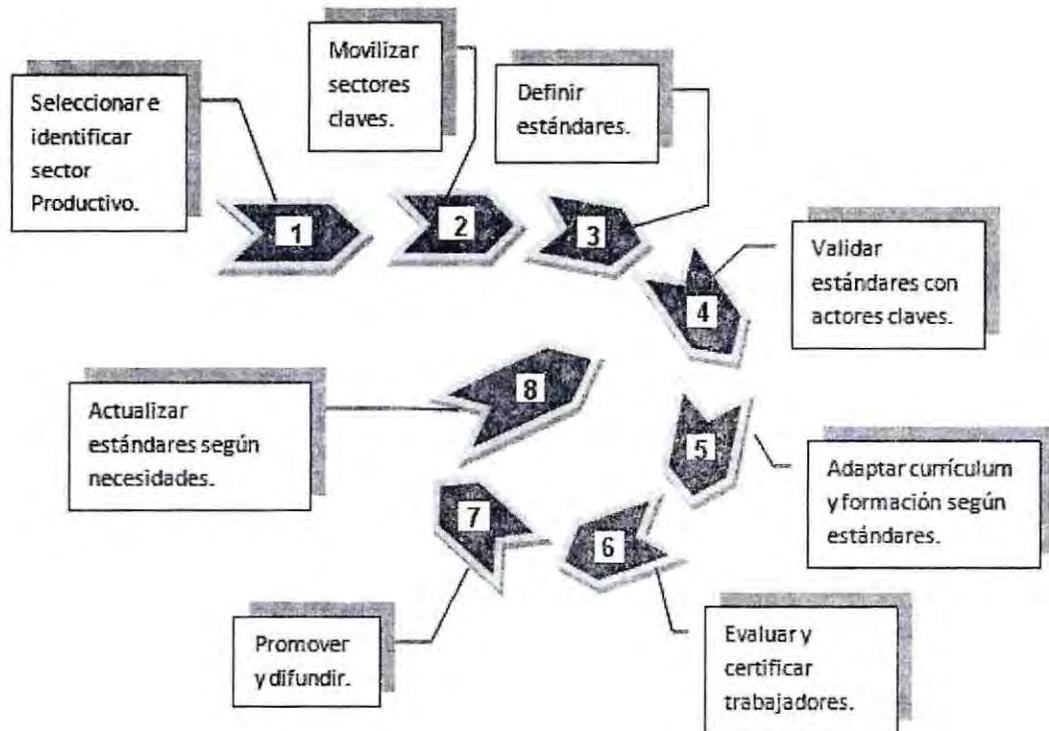


Tabla 12: Diseño propio, en base a conocimientos Adquiridos en diferentes Cátedras universitarias.

Antes de todo es fundamental determinar el área a que pertenece la empresa, Estancia “El Cuadro” pertenece al sector Enoturístico, su característica principal es brindar al cliente un servicio de entretenimiento alrededor de las inmediaciones, disfrutando de las actividades preparadas por cada uno de sus trabajadores en base a productos de la naturaleza como lo son las viñas y sus derivados.

Moviliza sus sectores claves a través de secciones específicas como la presencia de un Museo en torno a la historia del vino, posee la mejor atención Gastronómica en un restaurant en donde el consumo de diferentes vinos propios de la estancia es ilimitado.

Define estándares por medio de los clientes que acuden a las inmediaciones, y las actividades que se realizan dentro de esta.

Válida estándares en colaboración de personas seleccionadas por áreas, según las competencias que posea cada una.

Hoy en día Estancia “El Cuadro” no capacita al personal presente, por lo que la actualización de curriculums no es efectiva, una buena medida a tomar es la diferenciación de curriculums según áreas, además de una buena selección del personal a partir de la corroboración de curriculums de cada persona que accede a un cargo en la empresa.

Una vez seleccionadas las personas aptas para los cargos, es importante una inducción específica, mientras que los cargos con más responsabilidad dentro de la organización deben ser evaluados periódicamente según cumplimiento de funciones y tareas realizadas.

Ya estando todos los cargos seleccionados y debidamente calificados en sus áreas de trabajo, es fundamental transmitir a todas las áreas de trabajo la importancia cada cargo presente, al mismo tiempo se expresa que dentro de Estancia “El Cuadro” los

compañeros de trabajo deben verse como ayuda hacia uno mismo, no competencia, así, se promueve y motiva a un buen ambiente laboral.

Cada cierto tiempo, las actividades realizadas por los trabajadores deben ser examinadas por un superior, de esta manera se lleva un actualizado seguimiento de los procesos laborales.

Y de no desarrollar bien su trabajo un subordinado determinado, se procede nuevamente al reclutamiento de nuevo personal y desvinculación del trabajador que no lleva a cabo sus metas según se necesita.

## 7.2 Estrategias en base a las competencias laborales.

Dentro de una empresa la Gerencia es parte fundamental para llevar a cabo correctamente los procesos tanto al interior como en el exterior de la organización.

El área Gerencial está encargada entre muchas funciones, del buen desempeño de cada uno de los cargos de la empresa, es por esto que deben estar permanentemente observando a cada uno de sus subordinados, ya que si cualquiera de los cargos comete un error, la gerencia a cargo de este trabajador deberá responder por la irresponsabilidad cometida.

Por esto mismo, el personal de gerencia debe contar con ciertas características, específicamente Competencias<sup>14</sup> que ayudarán a desarrollar correctamente cada una de sus funciones.

Según el texto Competencias Laborales para Chile<sup>15</sup> podemos dividir las competencias en:

a.- Competencias básicas: son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad, por ejemplo:

- Lenguaje y comunicación.
- Aplicación de los números.
- Uso básico de la tecnología.

---

<sup>14</sup> Según Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

<sup>15</sup> Fundación Chile, Competencias Laborales, (1999 – 2004), Capital Humano: productividad y desarrollo de las personas, pagina 19. Edición en que tuvo participación de Hotelera Panamericana, empresa a la que pertenece Estancia “El Cuadro”.

b.- Competencias de empleabilidad: son aquellas capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y navegar en el mundo del trabajo, algunas de estas son:

- Iniciativa y emprendimiento.
- Efectividad personal.
- Planificar y gestionar proyectos.

c.- Competencias conductuales: son aquellas que aplican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que en términos de estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea, tales como:

- Tomar la iniciativa.
- Negociación.
- Innovación.

d.- Competencias funcionales: denominadas frecuentemente competencias teóricas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según estándares y calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Estas pueden ser:

Funcionales Transversales: que son aquellas relevantes a una gran cantidad de ocupaciones o funciones laborales dentro de un sector productivo, dentro de una familia de ocupaciones o incluso para todos los sectores productivos y empresas.

- Gestionar productividad y calidad del servicio.
- Evaluar competencias y desempeño de subordinados.
- Asegurar la ejecución de actividades.

O también pueden ser Funcionales Específicas: que están circunscritas a determinados puestos de trabajo y/u ocupaciones, frecuentemente se las denomina competencias técnicas, ejemplos de estas son:

- Configurar un servicio de banda ancha en computador y modem.
- Realizar instalación cableado de banda ancha.
- Informar al cliente sobre alcances y efectos del servicio.

En el personal de Estancia “El Cuadro” se pueden encontrar muchas de estas competencias presentes, sin embargo, al momento de ejercer en el cargo no logran demostrar y transmitir al resto de sus compañeros cada una de las características que los distingue de los demás.

### Áreas claves para desarrollar las Competencias:

Para establecer las áreas que más necesitan de un desarrollo de competencias fue necesario hacer un exhaustivo análisis en donde se observó detalladamente cada uno de los procesos a realizar dentro de la organización, con meses de antelación, a través de un informe de práctica se describe cada sector, su funcionamiento, necesidades y complicaciones, información de donde se puede advertir las competencias que se necesitan en cada departamento.

Bar restorán: esta área de trabajo es una sección en donde el servicio al cliente es muy importante. Por lo que las personas encargadas de dirigirse con el público en general deben contar con la preparación necesaria para satisfacer las necesidades del cliente, ya sea una debida inducción realizada por el encargado del salón, en donde la persona en cuestión aprenda cada una de las funciones propias de un garzón o barman según corresponda, mientras que el encargado de el salón debe instruir correctamente con todos los valores propios de la empresa.

En la actualidad la empresa no cuenta con una escala de valores determinada por los administradores, por lo que el encargado del salón no sabe específicamente bajo que parámetros se debe basar.<sup>16</sup>

Competencias a desarrollar: para entregar un buen servicio al cliente, es muy importante que tanto garzones como barman deben estar completamente informados de cada uno de

---

<sup>16</sup> Referencia en base a observaciones hechas por quien se dirige, Prissila Farías M, durante trabajo realizado como garzona durante 8 meses en Estancia “El Cuadro”. (abril – diciembre 2010)

los procesos que se desarrollan en las inmediaciones, dado que muchas veces las personas que acuden a la localidad lo hace con poca información, y por esto mismo solo acude al restaurant, la gente ingresa al salón y pregunta sobre las características de la empresa, el trabajador al no saber del funcionamiento de las demás áreas no informa correctamente al cliente e impide que pueda acceder a los demás servicios y al mismo tiempo evita que existan mayores ingresos.

Esta capacitación es muy interesante, dado que solo necesita de un tour completo para cada uno de los trabajadores del salón, realizado por uno de los guías turísticos de la empresa, dura solamente unas horas, y posee coste cero.

Cocina: debido a que la empresa en cuestión es una organización enfocada al servicio al cliente, una de las características que destaca en la empresa es la calidad gastronómica presente.

Si bien es cierto, Estancia “El Cuadro” cuenta con uno de los chef reconocidos a nivel nacional, debido a la variedad de trabajos realizados con antelación. La higiene debe ser una de las reglas más importantes y rigurosas de la empresa, sin embargo, tras el mal seguimiento de labores de los trabajadores, en la actualidad se cuenta con personal que no cumple con las medidas sanitarias correspondientes para una empresa enfocada al segmento socioeconómico abarcado.

Actitudes tomadas por el personal encargado de cocina, hace que entre los mismos compañeros de trabajo se produzca rechazo a colaborar con los demás, faltas de respeto, indisciplina y poca higiene.

Competencias a desarrollar: en la actualidad existe un cargo bastante costoso, de seguir contando con este, es muy importante que las normas de higiene se cumplan con rigurosidad, que la convivencia se lleve a cabo con respeto y se cumplan reglas generales importantes dentro de la organización como la prohibición de consumo de alcohol en horarios de trabajo.

Una buena alternativa es la capacitación al sub chef presente, cargo que cuenta con estudios aptos para el cargo, tiene habilidades y coraje necesario, la capacitación se puede tratar a través de Sence, fuera de las horas laborales.

Estancia “El Cuadro” es una empresa que posee poco flujo de clientes, por lo que no es necesario requerir de los servicios de un chef tan conocido, disminuirían costes, se mantiene la excelencia en comida y se mejora la higiene y sanidad.

Recepción y Servicio al cliente: uno de los cargos más importantes para la captación de clientes. Posee directa comunicación con el público y está encargada de recibir reservaciones y atención al cliente tanto personalmente, vía e-mail y telefónicamente.

Hoy, la empresa cuenta con personal bilingüe, que se dirige al público en general, toda información relacionada a reservas es dirigida en primer lugar a Recepcion.

Competencias a Desarrollar: la capacitación que se debe llevar a cabo debe ser en base a la rapidez de entrega de información, una recepción debe contar con eficiencia y eficacia.

Gerencia: Esta área de la empresa es la base fundamental para que la organización pueda desarrollarse como corresponda, por lo tanto, es necesario encontrar las competencias más específicas para hacer el proceso más fácil y al mismo tiempo menos engorroso.

Competencias a desarrollar:

Para que esto pueda ser, primero es importante enfocarnos en ciertos puntos:

Lograr una mayor tasa de participación: Estancia “El Cuadro” posee un personal que no tiene clara la participación que estos deben tener dentro de la organización, debido a que no todos poseen los estudios necesarios para saber los derechos que poseen y las medidas que pueden tomar para responder a alguna medida tomada por parte de la gerencia o el área administrativa.

Debido a esto, sería interesante que se cree dentro del núcleo laboral un comité a cargo de las necesidades de los trabajadores y al mismo tiempo exista una persona encargada de informarlas de su rol en la empresa y la conexión que posee con los demás cargos de la misma organización, así cada trabajador estará informado y sabrá ante quien debe acudir al momento de tener alguna interrogante.

Poseer una fuerza laboral más calificada: La organización en estos momentos no recluta a todo el personal de una manera profesional, por lo que es importante que la inducción sea profunda y muy completa así de esta manera entregar a la persona que está ingresando a la empresa todo el conocimiento necesario para que desarrolle sus funciones correctamente.

Mientras que la selección del personal administrativo y Gerencial debe ser calificada periódicamente para mantener un completo control de las actividades que esté realizando y la empresa pueda manejar seguido el control de cada uno sus cargos subordinados.

Las competencias se pueden desarrollar en diferentes áreas de una empresa, ya sea requerida a la iniciativa y emprendimiento frente a nuevas situaciones, en planificación y gestión de proyectos como en trabajo en equipo.

La gerencia debe demostrar un continuo avance creativo, ya que Estancia “El Cuadro” es una empresa perteneciente al rubro Enoturístico, por lo mismo, sus actividades deben ir renovándose cada cierto tiempo, y así los clientes pueden disfrutar de sus actividades más de una vez en la vida.

Es obligación de la gerencia exigir a sus subordinados la diversidad de actividades haciendo uso de innovación y creatividad a un bajo costo. Y para hacer esto posible, debe fijarles objetivos que puedan llevar a cabo y en base a sus resultados, recolectar, organizar y analizar la información, para desarrollar y gestionar nuevos proyectos que incorporen a toda la empresa.

Al mismo tiempo debe entregar a sus subordinados la confianza necesaria para trabajar eficientemente en equipo, es importante la colaboración de toda el área en cuestión no solo una parte de ella, para así posteriormente solucionar más rápido algún problema que podría relucir.

En base a lo anterior es importante adaptarse a las nuevas situaciones, un buen gerente debe estar preparado ante cualquier eventualidad al interior de la organización, estando listo para dar una pronta solución ante cualquier adversidad.

Si bien es cierto que las personas creativas están llenas de ideas, en esta área como en varias otras, es interesante y muy bueno que las ideas se transformen en acciones a la brevedad posible ya que mientras más acciones se puedan tomar frente a diferentes procesos que se puedan observar, más resultados positivos se podrán obtener también.

## VIII. CONCLUSIONES

Chile es un país que ofrece a sus visitantes incontables bellezas naturales y culturales jamás vistas en otro rincón del mundo. Al igual que un chileno que emigra de su país, es imposible para un turista que olvide las inexplicables sensaciones que vivió y sintió al visitar la larga faja de tierra nacional.

Años atrás los turistas anhelaban viajar por el mundo en busca de aventura a través de lo desconocido, hoy en día, la mayoría de los visitantes desea vivir una experiencia inolvidable. Conocer un lugar ya no es la prioridad en la multitud, hoy lo importante es acompañarlo de un excelente servicio. La gente espera escapar de su metro cuadrado cotidiano, olvidar sus problemas y relajarse profundamente, para esto no existe nada en el mundo mejor que la naturaleza. En solución a las necesidades anteriores nace el Enoturismo.

Los diferentes climas y las variadas características que posee Chile hace de este país uno de los lugares más cautivantes del mundo, hemos destacado por ser una economía emprendedora y capaz de encontrar negocios donde pocos ven, en algún momento se buscó dentro del Turismo la mezcla perfecta entre diversidad, entretención y diferenciación, aprovechando las riquezas de la naturaleza se descubre el Turismo Vitivinícola.

Un empresario que ve su proyecto como un bien para beneficio propio, enfocado directamente a las utilidades, generalmente no obtiene un proyecto con buenos resultados. En el momento en que logre conectar la satisfacción de sus trabajadores con las actividades que deben hacer día a día para lograr las metas impuestas por la organización, ese será el momento en que entienda realmente la necesidad del cliente que visita las inmediaciones.

El visitante necesita la entrega total de su guía turístico, la completa atención del recepcionista al recibirlo, el servicio de calidad del garzón que sirve su comida y la disponibilidad del gerente cuando el turista quiera agradecer sus excelentes servicios. Para esto es necesario contar con una Estrategia conjunta, coherente y verdadera. Estrategia conjunta entre el gerente y sus trabajadores, coherente entre lo que pretende lograr el Directorio y lo que percibe el cliente y verdadera en cada uno de los procesos que se llevan a cabo.

Cuando se logren todos estos procedimientos se logra nuestro objetivo final, la FIDELIZACIÓN CON EL CLIENTE.

Bien dicen que “En el verdadero éxito, la suerte no tiene nada que ver, la suerte es para los improvisadores y aprovechados; y el éxito es el resultado obligado de la constancia, la responsabilidad, el esfuerzo, de la organización y del equilibrio entre la razón y el corazón.

Se puede inferir que, muchas veces desarrollar buenas estrategias nos ayuda a lograr muchos beneficios, gracias a estos, logramos entregar un mejor servicio a nuestros comensales, de tal forma que el agradecimiento que ellos reciben se proyecta en una nueva experiencia que será forjada por ellos hacia más personas y de esta manera lograremos que nuestro proyecto sea posible no sólo administrativamente, sino que también personal y humanamente exitoso.

**LOS NEGOCIOS DE HOY EN DÍA SON MÁS QUE NUNCA UNA CUESTIÓN DE COOPERACIÓN.**

ORISON SWETT MARDEN.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

### 9.1 Páginas webs visitadas.

1. Servicio Nacional de Turismo:

<http://www.sernatur.cl/>

<http://www.sernatur.cl/planes-regionales-de-desarrollo-turistico>

2. Chile es tuyo:

<http://www.chileestuyo.cl/historias-y-novedades-de-chile/la-ruta-del-vino-del-valle-de-casablanca.html>

3. Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo:

<http://www.subdere.cl/programas/divisi%C3%B3n-desarrollo-regional/fondo-nacional-de-desarrollo-regional-fndr>

4. Agencia Regional de Desarrollo Productivo.

<http://www.ardpvalparaiso.cl/agenda/ejes-estrategicos/3/>

5. Turismo Chile

<http://www.turismochile.cl/ruta-del-vino/version-en-espanol/valles/casablanca/index.php>

<http://www.turismochile.cl/estancia-el-cuadro/version-espanol/>

6. Servicio Nacional de Turismo Chile

<http://www.chile.travel/>

7. Gobierno de Chile

<http://www.gob.cl/especiales/subsecretaria-de-turismo/>

<http://www.gob.cl/programa-de-gobierno/oportunidades/turismo/>

8. Dirección de Promoción de Exportaciones

[www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)

9. Corporación de Fomento de la Producción

[www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

10. Asociación chilena de turismo rural

<http://www.achitur.cl>

11. Cámara Nacional de gobierno

<http://www.cnc.cl/>

12. Consejo superior de turismo de Chile

<http://www.cnc.cl/consetur/>

13. Federación de empresas de turismo de Chile

<http://www.fedetur.org/>

14. Asociación de periodistas de turismo de Chile

<http://www.apturchile.cl/>

15. Fundación imagen de Chile

<http://www.fundacionimagendechile.cl/>

<http://www.turismochile.travel/splash.php>

## **9.2 Páginas web “Rutas del Vino” Casablanca.**

- <http://www.elcuadro.cl>
- <http://www.emiliana.cl>
- <http://www.casadelbosque.cl>
- <http://www.williamcolevineyards.cl>
- <http://www.veramonte.cl>
- <http://www.vinamar.cl>
- <http://www.indomita.cl>
- <http://www.morande.cl>
- <http://www.purocaballo.cl>
- <http://www.casablancavalley.cl/#>

### **9.3 Artículos online**

<http://www.thisischile.cl/Article.aspx?id=4094&sec=288&eje=&t=chile-destaca-como-uno-de-los-mejores-destinos-mundiales-para-estudiar-enologia&idioma=>

<http://www.thisischile.cl/News.aspx?ID=4076&SEC=124&eje=Negocios&t=industria-chilena-del-vino-cautiva-a-enologos-extranjeros&idioma=1>

### **9.4 Revistas online**

<http://www.revistaenologia.com/>

### **9.5 Textos consultados.**

- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, México, 2009
- Competencias Laborales, (1999 – 2004), Capital Humano: productividad y desarrollo de las personas, Fundación Chile.
- Bohlander George – Snell Scott. Administración de Recursos Humanos, Editorial Cengage Learning 14ª edición, México, 2009.
- Johnson Gerry – Scholes Kevan – Whittington Richard, Dirección Estratégica, Editorial Pearson Educación S.A. 7a edición, Madrid, 2006.

## X. ANEXOS

### Plan para el Desarrollo Turístico de la Región de Valparaíso.

La industria del turismo puede jugar un papel central en nuestra estrategia para alcanzar el desarrollo y superar la pobreza antes que termine esta década.

Por esta razón, el plan de gobierno del Presidente Sebastián Piñera ha establecido seis ejes prioritarios:

1. Ampliar la oferta de productos a través de una mayor infraestructura y conectividad, mejorando los aeropuertos en los principales destinos turísticos. En este eje se propone invertir y agilizar los pasos fronterizos, facilitar el acceso a los centros de deportes invernales, aumentar la inversión en infraestructura regional, y mejorar los terminales de pasajeros para cruceros a través de concesiones.

2. Desarrollar nuevos polos de atracciones turísticas basados en el potencial para desarrollar formas más específicas y sofisticadas de turismo, como lo son las experiencias derivadas del turismo de cultura y patrimonial (el cual incluye el etno-turismo), del turismo basado en la naturaleza, deportes y aventura, bienestar y relax, vida urbana, así como el gastronómico con énfasis en vino, comida regional y nacional.

3. Desarrollar y perfeccionar los mecanismos de inteligencia de mercado, y aumentar los recursos públicos y privados en promoción y publicidad turística nacional e internacional.

4. Promover la asociatividad, generando alianzas público-privadas, promoviendo un modelo de gestión integral de destinos turísticos.

5. El quinto eje se refiere a mejorar el capital humano del sector, destinando más recursos, con un programa de capacitación on-line para empresas PYME, e insertando al sector como área prioritaria en los programas de becas del Gobierno.

6. Finalmente, el sexto eje pretende mejorar la institucionalidad, facilitando la coordinación entre todos los ministerios y servicios relacionados con el turismo, para que en forma coherente y complementaria se haga un eficiente uso de los recursos del Estado.

En el caso del turismo, la mayoría de los visitantes buscan una combinación o paquete de experiencias que puedan disfrutar a lo largo de la visita. Por tanto es necesario crear productos que sean capaces de responder a todos los niveles experienciales y de implicación.

Es importante tener presente que los clientes que buscan viajes de aventura e interés especial son fieles a las actividades y no a los destinos.

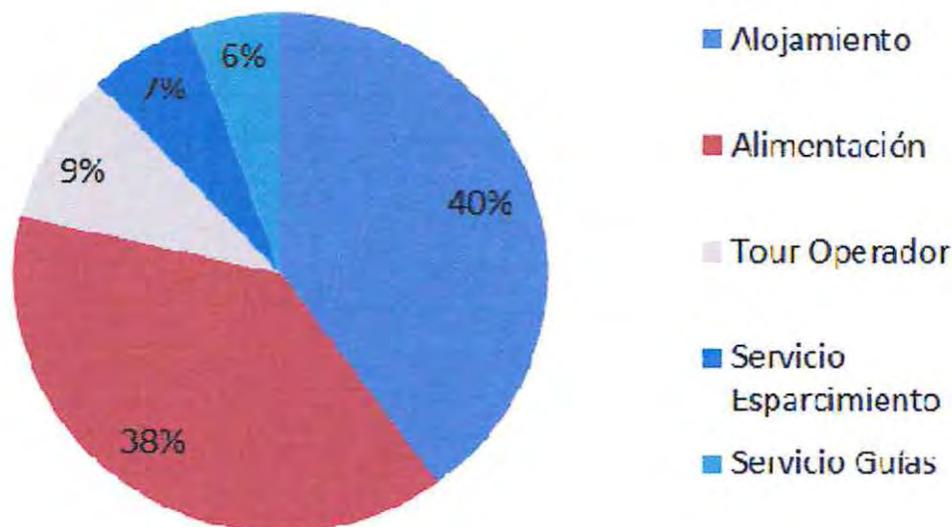
Aquellos destinos que se adapten a las fuerzas del mercado, que se mantengan ágiles y que estén en sintonía con las necesidades de los viajeros y su carácter geográfico (entorno, cultura, estética, patrimonio y bienestar de sus habitantes) serán los que tengan mayor éxito.

La Región de Valparaíso concentra el 19,0% de los establecimientos que prestan servicios turísticos en el país (alojamientos, alimentación y agencias de viajes), de los cuales concentra el 14,5% de los establecimientos de alojamiento turístico y habitaciones del país y el 14,7% de las camas; el 25,0 % de los establecimientos de alimentación y el 19,3% de las agencias de viajes (en base SERNATUR, 2010).

Respecto a los servicios, la Región cuenta con la segunda mayor planta turística a nivel país en términos de alojamientos, 622, y la primera en número de plazas, camas, disponibles, 22.252. En cuanto a los servicios de gastronomía, el registro regional institucional integra 807 establecimientos, en cuanto a agencias de viajes, 240, y más de 170 guías (SERNATUR, 2010).

Figura 3: Prestadores de Servicios Turísticos, Región de Valparaíso

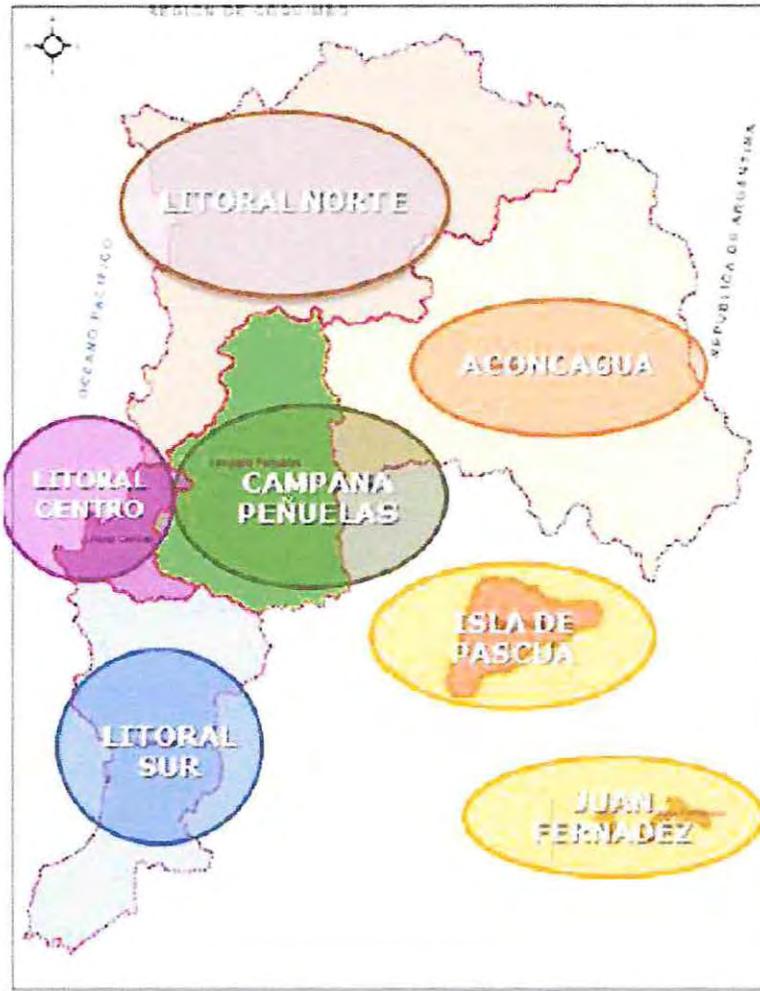
Fuente: SERNATUR



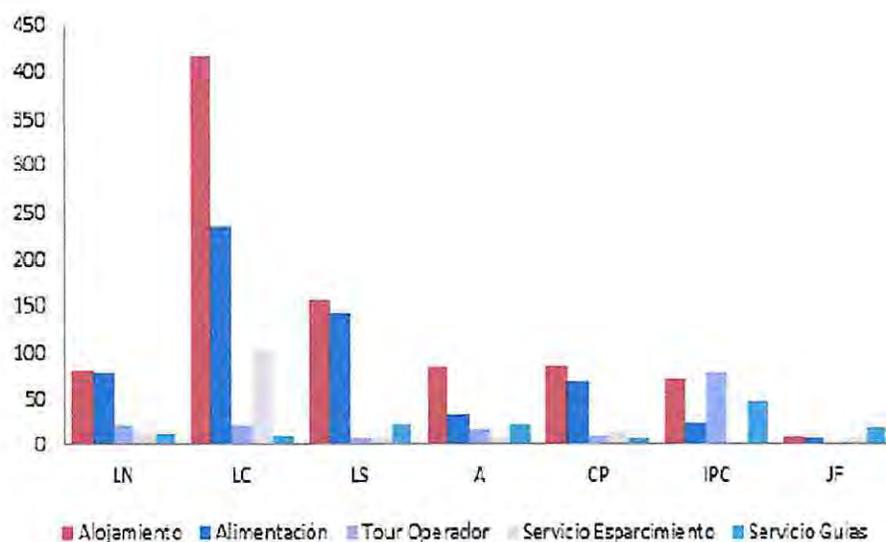
Territorios Turísticos Región de Valparaíso.

territorio	área
LITORAL NORTE	Quintero, Puchuncaví, Zapallar, Papudo, La Ligua, Petorca, Cabildo
LITORAL CENTRO	Valparaíso, Viña del Mar, Concón
LITORAL SUR	Casablanca, Algarrobo, Cartagena, El Quisco, El Tabo, San Antonio, Santo Domingo
ACONCAGUA	Catemu, Llaillay, Panquehue, Putaendo, San Felipe, Santa María, Calle Larga, Los Andes, Rinconada, San Esteban
CAMPANA-PEÑUELAS	Quilpué, Villa Alemana, Limache, Olmué, Quillota, Hijuelas, Nogales, La Cruz, La Calera
JUAN FERNÁNDEZ	Juan Fernández
ISLA DE PASCUA	Isla de Pascua

Mapa de Territorios Turísticos Región de Valparaíso.



## Distribución de Prestadores de Servicios Turísticos, Región de Valparaíso



\*LN: Litoral Norte; LC: Litoral Centro; LS: Litoral Sur; A: Aconcagua; CP: Campana Pañuelas; IPC: Isla de Pascua; JF: Juan Fernández.

Fuente: SERNATUR

La mayor concentración de prestadores de servicios turísticos está en el área de Litoral Centro, que comprende a Valparaíso, Viña del Mar y Concón, seguido por Litoral Sur, que se extiende desde Casablanca, Algarrobo, hasta Santo Domingo (SERNATUR, 2011).

Región de Valparaíso se ha estado consolidando como la principal Región-destino turístico de Chile que acoge más del 25% del flujo de turismo interno, estimado en más de 1.8 millones de visitantes nacionales (SERNATUR, 2011) y más del 25% del turismo receptor, estimado en más de 700 mil visitantes internacionales (SERNATUR, 2010), que viajan principalmente por razones de ocio y recreación realizando actividades vinculadas con el litoral.

Teniendo en consideración la meta país de 4 millones de arribos internacionales y la distribución que uno de cada cuatro turistas procedentes del extranjero que visita el país efectivamente recorre la Región de Valparaíso, la meta regional es alcanzar el millón de visitantes extranjeros durante los próximos tres años.

En los últimos cinco años la oferta ha variado integrando nuevos componentes de propuestas vinculantes a destinos culturales (Valparaíso, Isla de Pascua, Litoral de los Poetas), destinos de naturaleza (Juan Fernández, Aconcagua, La Campana) y de Enoturismo (Valle de Casablanca).

Tabla 1. Exportaciones de vinos y mostos: comparación de 2011 y 2010

Producto	Volumen - millones de litros									
	Año 2010	Acumulado años 2010 y 2011			Variación mensual			Acumulado 12 meses		
		Ene-oct 2010	Ene-oct 2011	% Variación	oct-10	oct-11	% Variación	Nov 09 - oct 10	Nov 10 - oct 11	% Variación
Vino embotellado	382,6	316,7	324,1	2,3%	33,7	38,2	13,3%	376,7	390,0	3,5%
Vino a granel	290,9	242,6	160,5	-33,8%	24,5	23,2	-5,7%	311,0	208,8	-32,8%
Mosto a granel	4,9	10,8	4,7	-56,7%	0,8	2,0	140,2%	6,1	6,3	4,6%
Los demás vinos envasados	48,6	40,3	41,6	3,2%	4,2	6,4	53,7%	49,5	49,9	0,7%
Vinos espumosos	3,3	2,4	2,9	23,5%	0,4	0,4	8,1%	3,0	3,9	29,0%
Vinos con pulpa de frutas	1,8	1,7	1,5	-8,7%	0,2	0,1	-38,5%	1,9	1,7	-10,3%
<b>Total exportaciones vinos</b>	<b>732,1</b>	<b>614,5</b>	<b>535,4</b>	<b>-12,9%</b>	<b>63,9</b>	<b>70,3</b>	<b>10,1%</b>	<b>748,1</b>	<b>660,6</b>	<b>-11,7%</b>
Valor - millones de US\$										
Vino embotellado	1.186,5	972,1	1.080,0	11,1%	105,7	126,9	20,1%	1.163,8	1.294,4	11,2%
Vino a granel	243,3	195,5	186,0	-4,8%	22,6	27,1	20,3%	239,6	233,8	-2,4%
Mosto a granel	8,0	4,2	10,8	157,2%	0,4	2,0	418,4%	8,5	14,6	72,4%
Los demás vinos envasados	90,1	74,3	82,5	11,0%	7,8	12,7	63,8%	90,4	98,3	8,7%
Vinos espumosos	12,9	9,6	11,4	18,8%	1,7	1,7	3,2%	12,1	14,7	21,6%
Vinos con pulpa de frutas	7,6	7,0	6,7	-3,9%	0,8	0,5	-31,8%	7,8	7,4	-6,1%
<b>Total exportaciones vinos</b>	<b>1.548,3</b>	<b>1.262,7</b>	<b>1.377,5</b>	<b>9,1%</b>	<b>138,8</b>	<b>171,0</b>	<b>23,2%</b>	<b>1.522,2</b>	<b>1.663,1</b>	<b>9,3%</b>
Precio medio - US\$ / litro										
Vino embotellado	3,10	3,07	3,33	8,6%	3,14	3,32	6,0%	3,09	3,32	7,4%
Vino a granel	0,84	0,81	1,16	43,8%	0,92	1,17	27,5%	0,77	1,12	45,3%
Mosto a granel	1,64	0,39	2,31	493,6%	0,46	1,00	115,8%	1,40	2,31	64,8%
Los demás vinos envasados	1,85	1,84	1,98	7,6%	1,87	1,99	6,6%	1,82	1,97	8,0%
Vinos espumosos	3,89	4,00	3,85	-3,8%	4,00	3,81	-4,6%	4,02	3,79	-5,8%
Vinos con pulpa de frutas	4,22	4,25	4,47	5,3%	4,08	4,52	10,9%	4,22	4,42	4,7%
<b>Total exportaciones vinos</b>	<b>2,11</b>	<b>2,05</b>	<b>2,57</b>	<b>25,2%</b>	<b>2,17</b>	<b>2,43</b>	<b>11,9%</b>	<b>2,03</b>	<b>2,52</b>	<b>23,7%</b>

Fuente: Odepa con información del Servicio Nacional de Aduanas. Cifras sujetas a revisión por informes de variación de valor (iVV).

Debido a que en los últimos tres meses se ha atenuado el crecimiento de las exportaciones acumuladas de vinos embotellados, registrándose en este período volúmenes exportados menores que los de los meses correspondientes del año anterior, se está comenzando a prever que no se logrará sobrepasar la meta de US\$ 1.700 millones en exportaciones de vinos y mostos que se había fijado para este año. Además, las dificultades económicas que están enfrentando varias de las principales economías mundiales están dando paso a un panorama menos optimista en cuanto a demanda en el futuro cercano, por lo que se vislumbra que en el segundo semestre podría haber un retroceso de estas exportaciones. En consecuencia, el panorama para el sector vitivinícola está dejando de presentar el optimismo que presentaba durante el primer tercio del año en curso.

**Tabla 16. Producción de vinos en los años 2010 y 2011, por regiones y categorías (miles de litros)**

Regiones	Vinos con D.O.		% variación	Vinos sin D.O. (*)		% variación	Vinos de mesa		% variación	Total		% variación
	2010	2011		2010	2011		2010	2011		2010	2011	
Atacama	18	338	1788,3%	20	38	89,6%	1	0	-100,0%	39	376	867,2%
Coquimbo	38.246	45.528	19,0%	4.601	5.992	30,2%	4.250	4.350	2,4%	47.097	55.871	18,6%
Valparaíso	15.568	18.397	18,2%	140	81	-41,9%	108	40	-62,7%	15.816	18.519	17,1%
Metropolitana	77.933	99.418	27,6%	9.282	7.997	-13,8%	22.487	37.564	67,0%	109.702	144.979	32,2%
Lib. Bernardo O'Higgins	241.351	273.910	13,5%	14.652	11.297	-22,9%	12.740	33.240	160,9%	268.744	318.447	18,5%
Maule	365.100	381.256	4,4%	74.126	74.055	-0,1%	3.913	24.514	526,5%	443.138	479.824	8,3%
Bío Bío	6.337	9.792	54,5%	24.342	18.540	-23,8%	24	32	34,3%	30.703	28.365	-7,6%
<b>Total</b>	<b>744.553</b>	<b>828.639</b>	<b>11,3%</b>	<b>127.163</b>	<b>118.001</b>	<b>-7,2%</b>	<b>43.522</b>	<b>99.741</b>	<b>129,2%</b>	<b>915.238</b>	<b>1.046.381</b>	<b>14,3%</b>

Fuente: Servicio Agrícola y Ganadero (\*) Incluye los vinos viníferos corrientes

### **En 23,8% aumentó Enoturismo en Chile**

**Un total de 293.800 turistas dio un paseo por las viñas chilenas el año pasado, cifra que representa un crecimiento del 23,8% respecto a 2005.**

Este dato, entregado por la segunda encuesta Radiografía del Turismo del Vino en Chile, refleja el aumento del interés en este tipo de actividad pues, en general, los extranjeros que llegaron al país crecieron en un 11,1%.

Serrana Verges, directora ejecutiva de Grand Cru, empresa que realizó el sondeo junto a Turismo Chile, explicó que quienes prefieren estas visitas son principalmente extranjeros (71%), que provienen de Estados Unidos, Brasil, Inglaterra y España.

En cuanto al crecimiento de la cantidad de enoturistas, son los extranjeros quienes más han aumentado. En este segmento de viajeros hubo un aumento de 32% en 2006 respecto al año anterior, mientras que las visitas nacionales sólo crecieron en 7,5%.

Los ingresos que se percibieron por este concepto en 2006 alcanzaron los US\$ 2 millones 800 mil (\$ 1.469.320.000), sólo por concepto de venta de tours (sin incluir el ingreso por expendio de vino) lo que significa un aumento de 20% si se compara con el mismo período el año anterior.

La mayor cantidad de enoturistas la concentra el Valle del Maipú (48,7%), por su cercanía con Santiago, seguido por Casablanca (20,1%), Colchagua (15,6%) y Curicó con el 6,7% de las visitas.

De las 96 viñas encuestadas, el 80% contestó que el objetivo de abrir sus puertas a los turistas es posicionar la marca y en mucho menor medida (10%) vender directamente sus productos.

Por estos motivos, si bien no ha habido gran inversión en instalar restaurantes y otros panoramas anexos, sí aumentó el número de viñas que comenzaron a recibir turistas durante el año pasado, alcanzando en 2006 las 102.

Pablo Moll, gerente de Turismo Chile, explica que el visitante que se busca es "de alto poder adquisitivo, que se interesa en aprender".

Esto, porque las agencias de turismo consultadas describen a estos turistas como mayores de 30 años, cultos, informados y con gusto por lo gourmet.

En cuanto al perfil, lo que más motiva a los estadounidenses es la calidad del vino y conocer nuevos productos, mientras que los ingleses vienen con el fin de profundizar sus conocimientos y visitar los viñedos.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> [http://www.ccv.cl/noticias\\_datos.php?id\\_noticia=1000](http://www.ccv.cl/noticias_datos.php?id_noticia=1000)

Anexos en relación a la investigada: Estancia “El Cuadro”.

**Matriz de Factores Externo (EEE)**

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
1.- Aumento de la demanda del turismo de negocio en la región De Valparaíso, por su buena conectividad con puertos y carreteras.	0,08	4	0,32
2.- Nueva normativa de calidad enfocada tanto a la infraestructura como al servicio.	0,02	3	0,06
3.- Existencia de una subsecretaría de turismo en el país.	0,07	3	0,21
4.- Una amplia red de proveedores y distribuidores.	0,03	2	0,06
5.-Existe inversión privada y gubernamental para fomentar el desarrollo de la industria.	0,05	2	0,1
6.- La legislación cuenta con un registro de marcas que al inscribirse protege su uso.	0,02	2	0,04
7.- Alto porcentaje de viajes de personas desde Santiago y alrededores.	0,07	3	0,21
8.-Valparaíso se posiciona como el segundo destino más importante del país.	0,08	4	0,32
9.- Existen solo 2 viñas competitivas en la zona dedicados a uno segmento del mercado abarcado	0,08	4	0,32
10.- Las viñas existentes tienen tarifas altas.	0,03	2	0,06
<b>Amenazas</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
1.- Incremento del interés de inversión en zona de grandes cadenas vitivinícolas.	0,05	3	0,15
2.- Pocos proveedores en la zona.	0,04	1	0,04

3.- Tendencia gubernamentales	0,03	2	0,06
4.- Una mala red de comunicación hacia el cliente en la industria.	0,05	1	0,05
5.- Permisos y patentes costos y un sistema burocrático.	0,03	2	0,06
6.- No cuenta con ninguna norma de higiene que demuestre la calidad de sus productos y servicios.	0,05	1	0,05
7.- Otras viñas pueden copiar nuestros proyectos y ser más favorecidos.	0,05	2	0,15
8.- Las viñas de la región están ubicados en una excelente zona, por sus vías de acceso.	0,05	3	0,24
9.- La competencia tiene alta participación de mercado.	0,09	4	0,36
10.- Existen clientes fieles a la competencia.	0,03	2	0,06
<b>EFE</b>	<b>1</b>		<b>2,92</b>

### **Análisis de Matriz EFE:**

La ponderación corresponde a 2,92 puntos, logrando estar dentro del promedio positivo en una organización. Relaciona cómo se manifiestan Amenazas y Oportunidades que se presentan en el entorno.

Dentro de las Oportunidades más crecientes podemos encontrar:

- Aumento del turismo de negocios.
- El buen posicionamiento de la región, además de,
- La poca competitividad existente hoy en día.

La ciudad busca potenciarse como destino de negocios, por lo que la demanda en el centro Enoturístico aumentaría sustancialmente.

Oportunidad “competencia”

Aun es menor esto ayuda para fidelizar los clientes y conseguir a su vez un marketing viral entre nuestro segmento de clientes.

En cuanto a las Amenazas más negativas encontramos:

- Tendencias gubernamentales
- Permisos y patentes, costos y un sistema burocrático, y también,

- La existencia de clientes fieles a la competencia.

La Competencia existente posee alta participación de mercado esto principalmente se debe a la antigüedad empresarial y por lo mismo, experiencia en el rubro.

#### Matriz de Factores Internos (EFI)

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
1.- La empresa cuenta con personal capacitado, al cual le entrega confianza para la toma de decisiones.	0,07	4	0,28
2.- Dentro de la empresa existe una rápida comunicación lo que hace más fácil el cumplimiento de metas y objetivos.	0,04	3	0,12
3.- Posee atractivos innovadores no vistos en ningún otro lugar alrededor provocando interés en los clientes.	0,08	4	0,32
4.- Se ofrece el mismo servicio de calidad por un mejor precio.	0,06	4	0,24
5.- Cuenta con sistemas de señalética y vías de evacuación en caso de catástrofes o accidentes.	0,03	3	0,09
6.- Contar con una buena ubicación dentro de la ciudad.	0,08	4	0,32
7.- Contar con proveedores claves en cuanto a servicio y calidad.	0,03	3	0,09
8.- Poseemos una mayor variedad de servicio gastronómico.	0,04	3	0,12
9.- Ser los únicos en favorecer el folklore y raíces como parte propia de Chile	0,09	4	0,36
10.- Potencia y desarrolla el trabajo en equipo dentro de la organización.	0,05	4	0,20
<b>Debilidades</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>

1.- No contar con un posicionamiento en la región.	0,08	1	0,08
2.- No existe red de contacto con los demás competidores.	0,07	2	0,14
3.- Aún no se cuenta con fidelización de clientes.	0,05	1	0,05
4.- No contar con la certificación HACCP.	0,04	2	0,08
5.- Menor llegada de comensales de las principales regiones del país.	0,04	1	0,04
6.- No contar con chef de calidad internacional.	0,01	2	0,02
7.- Dejar de lado la promoción y publicidad del turista receptivo.	0,02	2	0,04
8.- existe baja rotación de personal y alto nivel de ausentismo.	0,03	1	0,03
9.- No contar con alianzas estratégicas como con aerolíneas nacionales.	0,06	1	0,06
10.- No contar con un registro histórico interno, lo cual hace menos exacto el presupuesto.	0,03	1	0,03
<b>EFI</b>	<b>1</b>		<b>2,71</b>

Análisis de la matriz:

Se puede apreciar a través de la Matriz un Promedio de 2,71 puntos, esto indica que la organización interna no es débil, pero aun le falta para ser una entidad fuerte internamente.

De acuerdo a las Fortalezas sobresale: el contar con costumbres folklóricas y mantener las raíces nacionales, como única empresa que cuenta con ésta característica.

Mientras que la Debilidad más notoria es: no contar con posicionamiento en la región dada la poca experiencia en el sector Enoturístico.

Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos del éxito	Peso del atributo	Estancia El Cuadro		Casas del Bosque		Williams Cole		Viña Indómita	
		Calif.	Result	Calif.	Result	Calif.	Result	Calif.	Result
1.- Posicionamiento de mercado	0,30	4	1,2	3	0,9	3	0,9	4	1,2
2.-Calidad de servicio	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	4	0,6
3.-Ubicación en la ciudad	0,17	2	0,34	3	0,51	2	0,34	3	0,51
4.-Fidelización	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26
5.-Precio	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2
6.-Diferenciación	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15	1	0,15
	<b>1,00</b>		<b>3,10</b>		<b>2,32</b>		<b>2,15</b>		<b>2,92</b>

Las empresas son seleccionadas de acuerdo a las características que presentan cada una para atención al cliente, mientras Casas de Bosque y Williams Cole son empresas que enfocan su clientela entorno a variados tours por las inmediaciones en conjunto con una exquisita comida al termino del recorrido, Viña Indómita entrega uno de los mejores vinos d la zona, dando más énfasis a sus viñedos y bodegas.

El competidor con mayor ponderación es Viña Indómita, debido a su excelente posicionamiento y diferenciación en productos entregados, sin embargo esta empresa no entrega la totalidad de los servicios brindados por Estancia El Cuadro, lo que marcaría la estrecha diferencia entre ambos. Viña Indómita posee una mayor experiencia en la atención del cliente de negocios, y mayor tiempo en la región por lo que tiene una mayor fidelización.

Luego se encuentran las otras dos viñas, Casas del Bosque y Williams Cole que principalmente decaen por la poca diferenciación que presentan frente a los dos primeros lugares.

## Entrevista

Dado que el cambio de personal ha sido bastante, es necesario profundizar la información de acuerdo a gente que se encuentra presente dentro de las inmediaciones de Estancia El Cuadro, de manera de entender la imagen que poseen respecto a la empresa.

De acuerdo a esto, se concluye que los dos cargos más influyentes son:

Gerente General y Ejecutiva de ventas, dado que el primer puesto es la persona que se encarga de todo el proceder, mientras que las ejecutivas son las encargadas de abastecer a la Estancia con los eventos necesarios para que ésta se pueda desarrollar.

Ya que la empresa ha tenido bastantes reestructuraciones, se opta por entrevistar a la ejecutiva que tiene más tiempo en la organización y por lo mismo destaca por su trabajo en las inmediaciones.

Principal Encargada de eventos de la empresa.

Cargo: Ejecutiva de ventas

Nombre: Evelyn Farías Reyes.

1. Considerando que usted forma parte desde los inicios de Estancia El Cuadro. ¿usted cree que la forma de proceder por parte de la gerencia corresponde a la de un buen grupo líder empresarial?

**Aún existen a pesar de los cambios producidos en los últimos meses, poco liderazgo de parte de gerencia, esto puesto a que es primera vez que está a cargo de un equipo de trabajo y además que tiene que ver con servicios de Alimentos & Bebidas, lo que conlleva un gran trabajo. Además considero que le falta decisión y confiar más en él y no tanto en las personas que tiene a su cargo, lo cual hace que haya muchos conflictos internos.**

2. Dado que su desempeño como ejecutivas de ventas le permite estar presente en cada uno de los eventos que usted misma organiza. ¿Qué opina usted acerca de la organización que tiene el personal al momento de las actividades?

**Hoy en día contamos con un maître lo cual hace que el servicio mejore muchísimo, aún así el personal que trabaja para la estancia tiene una falencia enorme que es que no leen los informativos, provocando la mayoría de las veces incumplimientos de los servicios contratados, aunque siempre son solucionados de la mejor manera posible, pero son cosas que no deben porque suceder, y es por ello que la supervisión de las ejecutivas es fundamental para que este todo en orden.**

3. ¿considera que el personal Reclutado para cada uno de los eventos que se llevan a cabo es el ideal? ¿usted cree que es el adecuado para el segmento que se atiende?

**Hay mucha gente que jamás ha trabajado en hotelería y servicios y por ello considero que hay muchas falencias en la forma de trabajar y de ejecutar cada labor.**

**El segmento que atendemos es ABC1, por tanto, es ideal considerando la gran propuesta que estancia el cuadro ofrece y considerando por supuesto los valores de cada servicio, ya sea, tour, eventos empresas, matrimonios, entre otros. Además el lugar cuenta con servicios exclusivos que no se encuentran en cualquier lugar.**

4. ¿usted cree que es necesario una persona capacitada para dirigir la estancia por al menos el desarrollo de cada uno de los eventos?

**Por supuesto, no solo para nuestra empresa sino para toda índole de trabajos, más aún en eventos donde trabajamos con servicios y con clientes que dan por hecho que contarán con una experiencia inolvidable.**

5. Al momento de conformar un nuevo evento. ¿A quién se dirige usted para entregar la información? ¿cree que es la forma adecuada de enterar al personal que trabaja en el lugar?

**La información se entrega a todo el personal de la estancia, desde el chef hasta la recepción, por tanto, todos cuentan con la información completa de cada evento o actividad contratada por nuestros clientes. La forma de entregar la información es la correcta, lo que hace que dificultoso es que cada departamento lee solo la parte que a ellos les corresponde, lo que hace que no estén muchas veces todos conectados como un equipo.**

6. Al enfrentarse a algún problema durante un evento. ¿A qué persona acude usted para solucionar sus interrogantes? ¿piensa usted que con esta forma de solucionar los problemas, evita que vuelvan a suceder con posterioridad?

**Eso depende mucho de las circunstancias del problema, pero siempre se solucionan los conflictos que pueda haber independiente del departamento que corresponda.**

#### EN CUANTO A SUS PARES

7. ¿usted cree que la gerencia coordina correctamente la forma de evaluarlas equitativamente a todas?

**La forma de evaluación es a través de las ventas por lo que es una forma efectiva, si falta una mayor coordinación de parte de gerencia para subdividir los trabajos y por supuesto clientes, para no provocar duplicidad de información. Ahora bien, no hay un seguimiento y no se evalúa muchas veces la manera de tratar al personal, que sin duda es importante para hacer un buen trabajo. Falta sin duda un proceso de evaluación significativo y claro, pero es un proceso el cual espero que el próximo año sea más ordenado, considerando el tiempo que lleva la nueva gerencia, y que más aún debe ver todos los departamentos, que no deja de ser.**

8. ¿considera usted que es efectiva la forma en que se desarrollan los procesos en Estancia El Cuadro?

**Falta mayor coordinación, y para ello un Gerente de A&B, con conocimientos de hotelería y servicios.**

9. ¿Qué opina usted sobre la incorporación de un cargo apto para la dirección del personal presente en la Estancia?

**Es lo que hace falta, alguien que dirija a todo el personal y supervise cada información que se entregue y se pueda cumplir a cabalidad cada evento.**

10. ¿cambiaría alguna de las estrategias que se llevan a cabo hoy en día en la empresa? ¿por qué?

**Muchas es una empresa que no tiene primero que todo un organigrama claro y con funciones de cada persona, ya que, la mayoría de las veces todos deben hacer de todo, y eso no es una buena forma de trabajar, debido hay que hay muchos detalles en los eventos mayormente. Pero también creo que hace falta más compromiso del equipo de trabajo.**

Luego se procede a entrevistar a la persona con mayor responsabilidad dentro de Estancia El Cuadro.

Cargo: Gerente General de Estancia El Cuadro.

Nombre: Roberto Meiss

DESDE EL PUNTO DE VISTA FAMILIAR.

1. Más allá de la primera finalidad de la empresa, dada por los administradores y creadores de ésta iniciativa que era una especie de sueño hecho realidad. ¿considera usted que Estancia El Cuadro es una empresa que atrae al cliente y producto de esto mismo se pueden lograr grandes entradas económicas que ayudarían a aumentar cada vez más los servicios que ente momento poseen?

**Estancia El Cuadro en estos momentos no se está recibiendo grandes entradas económicas, es un negocio ambicioso a futuro, pero hoy día estamos recuperando de cierta forma la inversión y cumpliendo con el sueño de la familia que es en el fondo mostrarle al turista extranjero lo que es el turismo en Chile, relacionada con la viticultura, y mostrando de cierta forma nuestro patrimonio, como es la cueca, el rodeo.**

**Esto es un proyecto a largo aliento. Hoy no estamos recibiendo grandes ingresos económicos.**

## ADMINISTRACION

2. Bajo el punto de administración de personal ¿usted tiene información continua de lo que sucede dentro de Estancia El Cuadro?

**Hoy en día está constituido de mejor manera el equipo organizacional, constituido jerárquicamente por quien les habla, Roberto Meiss, Robert y Verónica Valenzuela.**

**Siempre debe haber uno de los tres. Por lo general soy y quien me encargo de hablar con los jefes de cada Area (Restoración, cocina, jefe de guías, jefe personal de rodeo)**

3. ¿Con cuanta frecuencia se preocupan como gerencia de esto? Y ¿bajo qué métodos adquieren esta información?

**Yo Roberto Meiss estoy al menos cinco días a la semana en la Estancia.**

**La información es solicitada a cada uno de los jefes de sección, si el problema es personal, cada persona puede acercarse al Gerente a entregar sus inquietudes.**

4. ¿Qué piensa usted con respecto que el personal de Estancia El Cuadro no tenga idea a quien deba obediencia al momento de encontrarse con alguna persona de la jefatura gerencial? Considerando que es una empresa bastante pequeña en cuanto a Recurso Humano.

**La persona que trabaja acá debe tener claro a quién debe obediencia, de lo contrario está mal orientado.**

5. ¿Considera que es prudente tener a la jefatura de la empresa a tanta distancia de donde se desarrolla toda la mano de obra?

**Es necesario la presencia de la jefatura en el lugar, por esto mismo yo me encuentro al menos cinco días a la semana presente en la Estancia.**

## NORMAS DE HIGIENE Y CALIDAD DE SERVICIO

6. ¿Qué opina usted con respecto a la forma en que se están dando las órdenes en la empresa? ¿considera que es prudente el autoritarismo existente entre los administrativos y el personal en general?

**Como se menciona anteriormente, la cabeza de la empresa soy yo, Roberto Meiss, por lo que solo si no me encuentro presente los administrativos toman decisiones, que son consultadas previamente conmigo por teléfono.**

7. ¿Con cuanta frecuencia son controladas las normas de Higiene y calidad por parte del Encargado de cocina? ¿ustedes corroboran que esto sea realmente así?

**Esto no lo tiene claro, se debe consultar con la administradora Contable quien tiene a cargo esta sección.**

8. Al momento de cada evento. ¿Qué forma tienen ustedes de controlar si los procesos se llevan a cabo correctamente? ¿Cuál cargo es el encargado de coordinar todos los procesos?

**Los eventos partes de la reunión del cliente con la ejecutiva, que es el único ente de contacto que posee el cliente con la empresa, estos se colocan de acuerdo en cada uno de los procesos, las ejecutivas tienen la obligación de escribir un informativo de cada punto conversado con el cliente, esta información es enviada a la estancia.**

**Luego de esto cada equipo debe encargarse de preparar el evento.**

**Los informativos son enviados a cada encargado de sección a más tardar 10 días antes del evento.**

9. Considerando que Estancia El Cuadro está enfocada directamente al segmento ABC1 y similares. ¿con cuanta rigurosidad ustedes Reclutan y Seleccionan el personal para cada evento a realizar? ¿Qué requisitos mínimos deben presentar?

**Es el maître quien recluta el personal, pensamos hacer una especie de ficha con la gente que ha trabajado en la Estancia para ver el rendimiento de los cargos, hoy en día se corrobora con carabineros la identidad de la persona.**

#### EN CUANTO A LOS NUEVOS CARGOS

10. Respecto al administrador que fue contratado en cierto momento en la empresa. ¿Qué cree usted que falló en su trabajo?

**Simplemente, debido a su carácter, el personal se lo comió vivo, no fue capaz de mandar al resto de los trabajadores, por lo que no cumplió con sus deberes.**

11. ¿considera que fue una mala alternativa el nuevo cargo incluido? O más bien ¿opina que fue producto de un mal proceder administrativo?

**Hoy en día no se justifica tener un Administrador y un Gerente, dado que yo paso la mayor parte del tiempo en el lugar por lo que no es necesario un puesto con funciones tan similares, las funciones de administración las asume Robert Guzmán cuando el gerente no está presente.**

12. En la actualidad, ¿tienen pensada alguna estrategia para una mejor coordinación del personal o consideran que el proceso hasta ahora se realiza bien?

**Ahora se van a establecer manuales o protocolos por escrito, sin embargo en relación a la manera de comunicarse, considero que es sencillo comunicarse conmigo por lo que no se necesitan mayores cambios.**

➤ Encuestas

Luego de terminar las entrevistas necesarias, se pide autorización a Gerente General de la empresa para poder hacer una encuesta al interior de la organización.

El gerente responde positivamente, lo que permite entregar 15 encuestas de igual formato, respondidas por las personas con mayor permanencia en la empresa, distribuidas en uno de los siguientes cargos.

Administrador Contable

Administrador en Control y Costos

Administrador en inventarios.

Asistente de Administrador Contable.

Recepcionista

Encargada de tienda

Garzones

Barman

Chef

Personal de cocina

Maître

Aseo

Formato de Encuesta realizada.

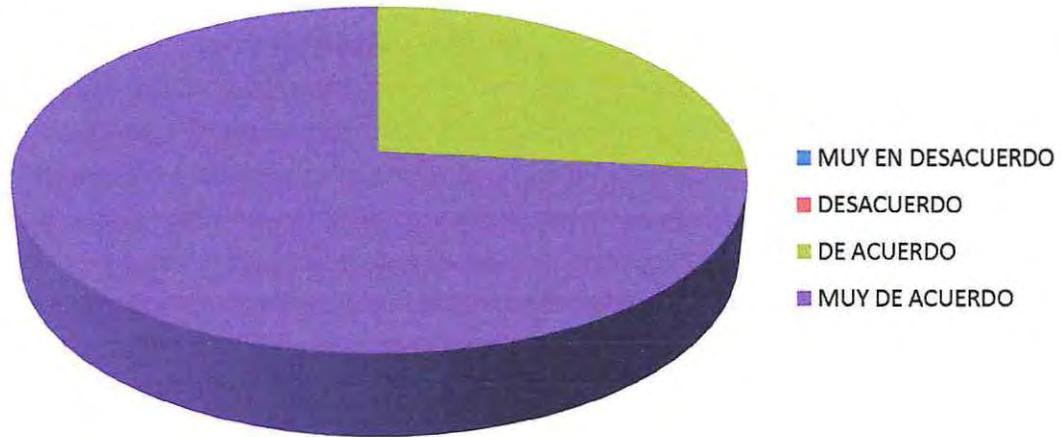
Instrucciones: lea atentamente cada una de las siguientes afirmaciones y posteriormente marque con una x la opción que considera se acerca más a la realidad laboral.

INTERROGANTES	MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
Una mejor comunicación con la jefatura produce mayor motivación para trabajar.				
Si a la empresa le va bien, a mí también.				
El entorno laboral es muy bueno.				
Me interesa ayudar al desarrollo de la empresa.				
Estancia El Cuadro me ayuda a surgir.				
El acceso a una cita con el gerente es bastante sencillo.				
El gerente conoce mis necesidades.				
Sé reconocer fácilmente a mis jefes.				
Frente a un problema rápidamente se encuentra una solución.				
Ante la consulta de un cliente, puedo responder con claridad frente a las inquietudes de la organización.				

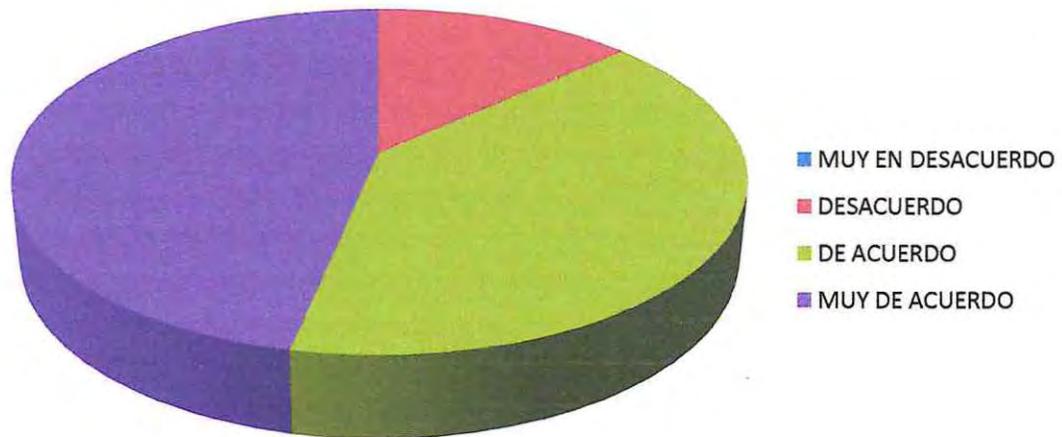
Nota: La encuesta se lleva a cabo de forma anónima y completa confidencialidad.

Resultado de la Encuesta.

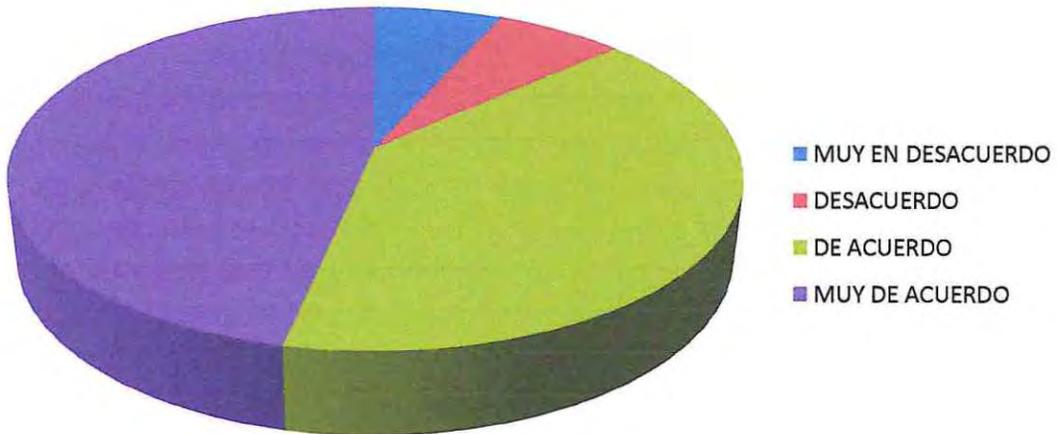
## INTERESADOS EN AYUDAR A LA EMPRESA



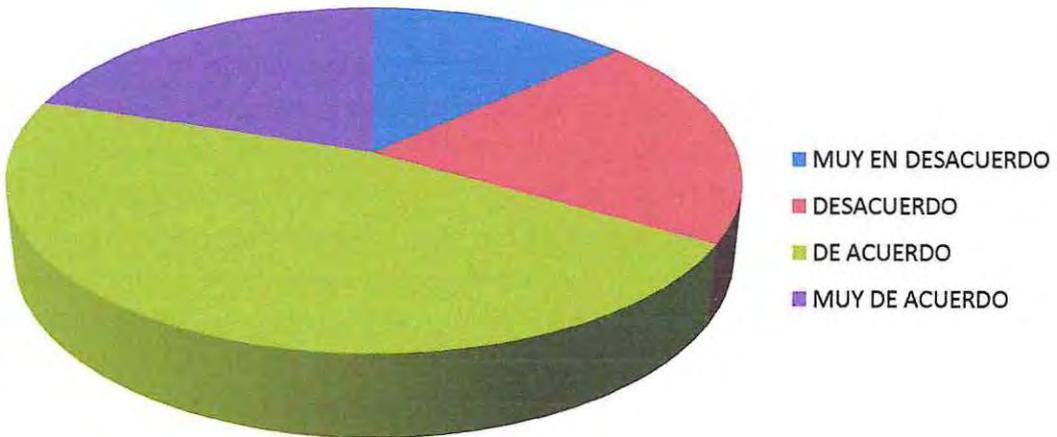
## SI A LA EMPRESA LE VA BIEN, A MI TAMBIÉN



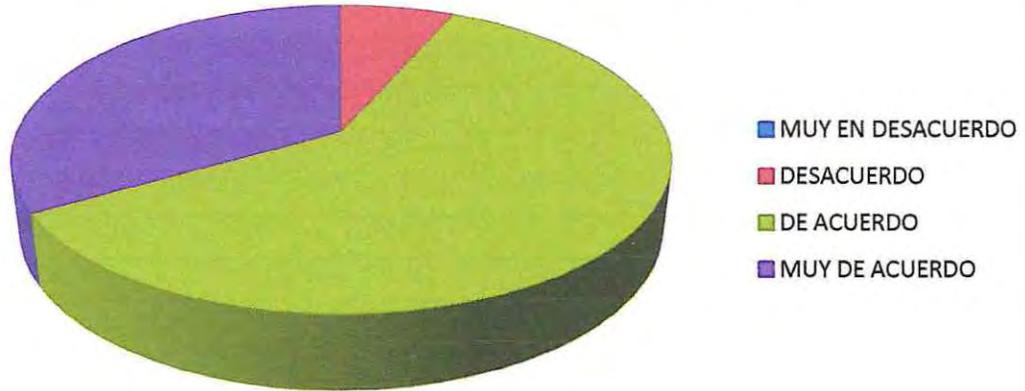
### EL ACCESO A UNA CITA CON EL GERENTE ES BASTANTE SENCILLO



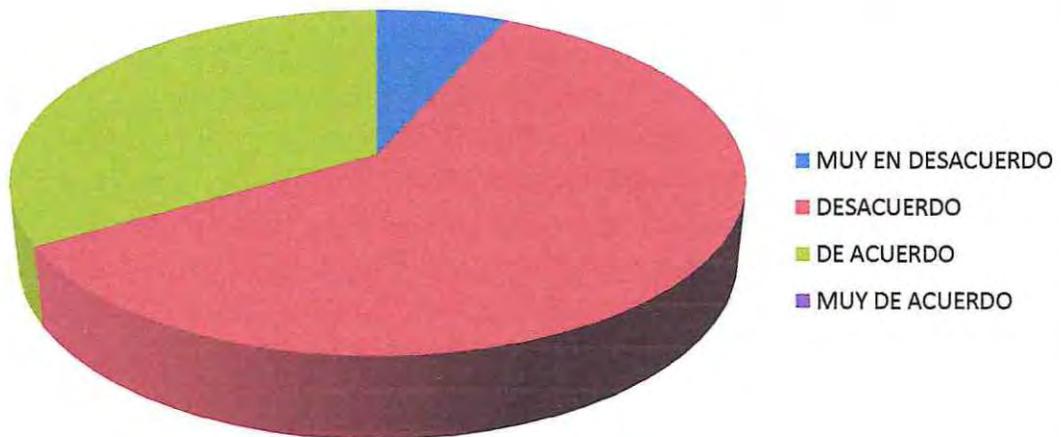
### EL GERENTE CONOCE MIS NECESIDADES



**ANTE LA CONSULTA DE UN CLIENTE, PUEDO  
RESPONDER CON CLARIDAD FRENTE A LAS  
INQUIETUDES DE LA ORGANIZACIÓN**



**EL ENTORNO LABORAL ES MUY BUENO**



#### Análisis de Encuesta:

A través de la información entregada por los trabajadores se puede comprobar fehacientemente todo lo recopilado en capítulos anteriores.

Se corrobora que la mayor parte del personal de Estancia El Cuadro quiere una mayor comunicación con la gerencia del lugar, estos están dispuestos a que exista una buena comunicación, sin embargo, las medidas tomadas hasta el momento no son efectivas para llegar a acuerdos.

Los trabajadores considera que si a la empresa le va bien, a ellos también, mas, consideran que la gerencia no los incentiva, siempre existe el recuerdo de su antiguo administrador y creador, quien ante todo, buscaba siempre el bienestar mutuo entre las dos partes.

La gente está quiere trabajar, poseen la motivación, sólo no encuentran la motivación por parte de la jefatura para hacer todo el entorno más cordial.

Continuamente se entra en comparaciones entre los antiguos administradores y el presente, si bien existe el acceso a la gerencia, no están seguros del interés que ellos tienen por ayudar a su prosperidad laboral.

Además se les pregunta por su entorno laboral y no tienen problemas para advertir inmediatamente que no se encuentran a gusto con el alrededor, consideran que los cambios que se producen continuamente por parte de su jefatura, más que ayudar, perjudican al ambiente laboral.

#### Análisis de encuesta realizada en Estancia El Cuadro.

INTERROGANTES	MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
Una mejor comunicación con la jefatura produce mayor motivación para trabajar.			26,6%	73,3%
Si a la empresa le va bien, a mí también.		13,3%	40%	46,67%
El entorno laboral es muy bueno.	6,67%	60%	33,3%	

Me interesa ayudar al desarrollo de la empresa.			26,6%	73,3%
Estancia El Cuadro me ayuda a surgir.		20%	40%	40%
El acceso a una cita con el gerente es bastante sencillo.	6,67%	6,67%	40%	46,67%
El gerente conoce mis necesidades.	13,3%	20%	46,67%	20%
Sé reconocer fácilmente a mis jefes.			53,3%	46,67%
Frente a un problema rápidamente se encuentra una solución.	6,67%	26,6%	53,3%	6,67%
Ante la consulta de un cliente, puedo responder con claridad frente a las inquietudes de la organización.		6,67%	60%	33,3%

#### Observaciones

Actividad a realizada: Cargo de Garzona de la empresa.

Ingreso a Estancia “El Cuadro” a fines del mes de abril en el cargo de garzona.

El proceso se lleva a cabo por alrededor de seis meses, con una participación esporádica y énfasis en cada evento realizado durante ese período.

La principal labor a realizar dentro del cargo es desarrollar las actividades que son encomendadas por el encargado del salón en Estancia El Cuadro, dentro de las principales funciones destacan:

- Coordinar correctamente el evento.
- Ordenar mesas y escenarios necesarios para las actividades a realizar.
- Limpieza de utensilios
- Decoración de interiores
- Servicio de garzonería tanto en desayunos, almuerzos y cenas.
- Buena disposición con el cliente.
- Cordialidad y disciplina ante todo.

Durante el trabajo desarrollado en este cargo, comienzan a denotarse diferentes problemas dentro de la organización, por esto mismo, sin dejar de lado las tareas a realizar, conjuntamente se comienza una exhaustiva investigación en relación al funcionamiento empresarial, resaltando los siguientes puntos:

- Mala estructuración del Recurso Humano.
- Poco diálogo con la Gerencia.
- Pobreza en la voz de mando.
- Exceso de poder jerárquico.

Estos puntos se pueden percibir al momento de la realización de los eventos, en donde lidera más de una persona, por lo que se producen diferentes desordenes en las actividades de las personas debido a que reciben distintas indicaciones de llevar cabo sus funciones.

El Gerente en ese momento no se preocupa de hallar la forma correcta de saber cuáles son los reales errores dentro de los procesos, por lo que vuelven a suceder en los próximos eventos nuevamente.

#### ➤ Experimentación

Un año después.

Tras un año de investigación en Estancia El Cuadro, se pudo recopilar la información necesaria para ordenar cada uno de los capítulos elaborados anteriormente, además de procesar una explicación detallada a los problemas que se presentan dentro de las inmediaciones de la organización.

Durante el proceso de Práctica Profesional se detectaron diferentes problemas que tras el término de ésta se incentiva al Gerente de la empresa a tomar medidas en el asunto.

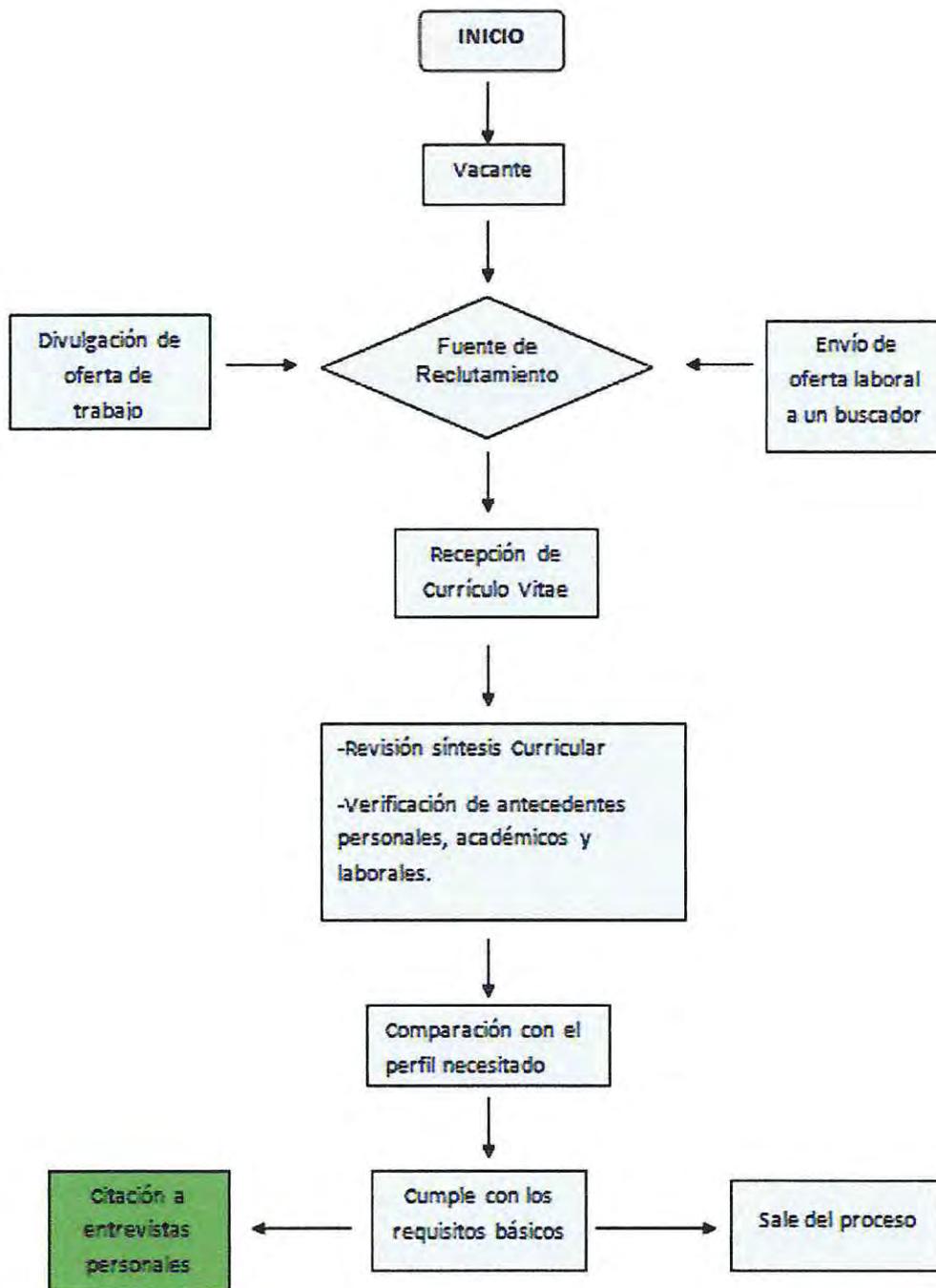
El Gerente toma decisiones tales como la incorporación de varios cargos necesarios para la empresa, como lo son un Administrador General, un Maître y dos nuevas Ejecutivas de Ventas, mas, el proceso de reclutamiento del personal no se llevó de manera correcta, por lo que finalmente el cargo administrativo es despedido y el Maître renuncia al trabajo.

La idea en esta Experimentación es lograr un avance en Estancia El Cuadro, incorporando los cargos que se necesitan en conjunto con una relación trabajador-empleado amena.

Por lo que es de vital importancia no olvidar ciertos puntos:

- Primero que todo, el Reclutamiento y Selección debe llevarse a cabo de manera completamente profesional.

- El reclutamiento puede llevarse a cabo tanto de forma externa, a través de una buena consultora que se encargue de conseguir el personal idóneo para la empresa que lo requiere con las condiciones solicitadas por el empleador o de manera interna, dado que Estancia El Cuadro pertenece a una prestigiosa Cadena de Hoteles que posee muy buenos trabajadores que pueden necesitar un cambio de empleo.
- Se debe evitar de gran manera la contratación de personal por Recomendación, ya que la empresa que requiere al personal tiene muchos trabajadores contratados de esta manera y el entorno laboral cada vez se torna más denso, tal como indica el diagrama.



En la actualidad se puede ver que ha sido modificada gran parte de la planta organizacional, tanto baja como alta. Con el pasar de los meses el Directorio de la empresa logró percibir que no

basta con que la Gerencia Operacional esté a cargo periódicamente de la Estancia. Por lo que se decide hacer un cambio de jefatura quedando como máxima autoridad Don Roberto Meiss V.

El nuevo Gerente General debe estar completamente informado de lo que sucede en las inmediaciones y por lo tanto pasar mayor parte de la semana en la Estancia.

Tras el cambio de Jefatura, el Gerente General decide despedir varios cargos y por lo mismo contratar nuevo personal, entre ellos:

Chef ejecutivo.

Maître

Garzones

Personal de cocina.

Dado que el nuevo personal consta de gran parte de la sección Cocina y Restaurant a medida que pasan los meses les es muy difícil de coordinar. Los cargos de jefatura son contratados vía recomendación por lo que tienen fácil acceso al Gerente y buena disposición para cambios dentro de sus respectivos sectores. Sin embargo, ¿es eso bueno para la empresa? De acuerdo a lo que se aprecia en capítulos anteriores, la contratación por recomendación no es una de las mejores vías de ingreso a una empresa, provoca rechazo entre sus compañeros y de no tener un carácter acorde a la situación es imposible liderar.