

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“Planificación Estratégica para la oficina Viña del Mar Convention Bureau,
aplicable para el período 2018 - 2021”**

MEMORIA PARA OPTAR

AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO

Alumna: CLAUDIA DELGADILLO VALENZUELA

Viña del Mar, 2018

DEDICATORIA

Esta memoria está dedicada a mi familia,

A mi Madre por su dedicación sin medida

A mi Padre por ser mi cable a tierra

A Dios por darme la oportunidad de vivir y superarme cada día.

A mis amigos por soportar y entender todos aquellos momentos que no estuve presente por cumplir este segundo sueño profesional.

Nota aparte para mi perrita Bebe por acompañarme estos años incondicionalmente y a mi colega Claudia por apoyarme siempre.

Para ellos todo mi amor cariño y reconocimiento.

Que Dios los mantenga a mi lado por mucho tiempo.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento profundo está dirigido a mis padres que durante mis 28 años han estado presentes, apoyándome y entregándose su infinito amor. Gracias a ustedes soy la persona que soy, y que sepan que estoy orgullosa de eso.

A Dios, por guiarme y bendecirme siempre.

Gracias a mi profesor guía Ernesto Fernández por darme la oportunidad de hacer que cada día ame más lo que hago, de valorar esta bella carrera y de querer seguir aprendiendo.

Mil gracias a todos ustedes por haber contribuido de una u otra manera a convertir en realidad este gran sueño a pesar de todas las pequeñas tormentas que pasaron durante este proceso.

INDICE

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 Planificación Estratégica.....	4
1.1.1 Definiciones Generales.....	4
1.1.2 Propósitos y Beneficios de la Planificación Estratégica.....	5
1.1.3 Importancia de una Planificación Estratégica.....	7
1.1.4 Etapas de la Administración Estratégica.....	8
1.2 Modelo de la Administración Estratégica.....	9
1.2.1 Justificación de Elección de Modelo.....	10
1.2.2 Dirección y Desarrollo de la Planificación Estratégica.....	12
1.2.2.1 Desarrollar la Declaración de la Misión y Visión.....	12
1.2.2.1.1 Misión.....	12
1.2.2.1.2 Visión.....	12
1.2.2.2 Ejecutar Auditoría Externa.....	13
1.2.2.1.2 Análisis Situacional del Macro-Entorno.....	13
1.2.2.1.3 Análisis Situacional de la Industria.....	14
1.2.2.3 Ejecutar Auditoría Interna.....	15
1.2.2.3.1 Análisis Situacional del Micro-Entorno.....	15
1.2.2.3.1.1 Fuerzas Internas Claves.....	16
1.2.2.3.2 Cadena de Valor.....	16
1.2.2.4 Establecer Objetivos a Largo Plazo.....	17
1.2.2.5 Generar, Evaluar y Seleccionar las Estrategias.....	18
1.2.2.6 Medir y Evaluar el Desempeño.....	19
1.3 Turismo de Reuniones.....	20

1.3.1 Definición y Conceptos.....	20
1.3.2 Beneficios del Turismo de Reuniones.....	22
1.3.3 Características del Turismo de Reuniones.....	22
1.3.4 Principales Actores en el Turismo de Reuniones.....	24
1.3.5 Convention Bureau.....	25
1.3.6 El Turismo de Congresos y Reuniones en Chile.....	25
1.3.7 El Turismo de Congresos y Reuniones en Viña del Mar.....	26
CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES.....	28
2.1 Análisis Externo.....	28
2.1.1 Macroentorno.....	28
2.1.1.1 Análisis PESTAL.....	28
2.1.2 Microentorno.....	28
2.1.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	29
2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	32
2.2 Análisis Interno.....	35
2.2.1 Cadena de Valor.....	35
2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	41
2.3 Análisis FODA.....	44
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO.....	49
3.1 Visión-Objetivo 2018-2021.....	49
3.2 Misión-Objetivo 2018-2021.....	50
3.3 Ejes Estratégicos.....	49
3.4 Objetivos Estratégicos.....	51
3.5 Líneas Estratégicas y Plan de Acción.....	52
3.5.1 Resumen del Presupuesto.....	69
3.5.2 Cuadro Resumen.....	70
Conclusiones.....	72
Bibliografía.....	73
Webgrafía.....	75

ANEXOS.....	76
Anexo 1.....	76
Anexo 2.....	87
Anexo 3.....	181

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Beneficios de la Planificación Estratégica.....	6
Figura 1.2 Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica.....	9
Figura 1.3 Modelo de Competencia de Cinco Fuerzas.....	15
Figura 1.4 Cadena de Valor de Servicios.....	16
Figura 1.5 Actores Intervinientes en el Turismo de Reuniones.....	24
Figura 3.6 Mapa Estratégico 2018-2021.....	71

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Tipos de Reunión Según su Clasificación.....	21
Tabla 2.2 Evaluación Cuantitativa de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	29
Tabla 2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	33
Tabla 2.4 Evaluación Competitiva Eslabones Cadena de Valor.....	37
Tabla 2.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	42
Tabla 2.6 Matriz FODA.....	45
Tabla 3.7 Ejes Estratégicos.....	51
Tabla 3.8 Formulación de Objetivos.....	51

RESUMEN

El presente trabajo de tesis se avoca a generar una propuesta de planificación estratégica para el Convention Bureau de la ciudad de Viña del Mar, para lograr un efectivo y eficiente empleo de las sinergias y convertir a la ciudad de Viña del Mar, en un destino turístico de reuniones.

Para cumplir el fin descrito se realizaron varios estudios, uno exploratorio a través del cual se analizó el entorno del VDMCB. Posteriormente se realizaron diversos estudios exploratorios dirigidos a determinar la competitividad y situación competitiva: Cinco Fuerzas de Porter, Cadena de Valor, y finalmente se compatibilizaron los resultados de los mismos a partir de la construcción de una Matriz FODA.

Lo anterior dio paso al diagnóstico y a partir de allí, al planteamiento de objetivos, estrategia, estructura y controles a la estrategia, para Viña del Mar Convention Bureau. Como resultado, se logró construir un posible Modelo Integrador de Administración Estratégica para el VDMCB.

ABSTRACT

This thesis aims to generate a strategic planning proposal for the Convention Bureau of the city of Viña del Mar, to achieve an effective and efficient use of the synergies and to turn the city of Viña Del Mar into a Tourist Destination for Global meetings.

To fulfill the purpose, several studies were made, one exploratory through which the environment of the VDMCB was analyzed, Subsequently, several exploratory studies were carried out to determine the competitiveness and competitive state of affairs: Porter's five forces, Value Chain, finally the results of the study were made compatible from the construction of a SWOT Matrix.

The above gave way to the full diagnosis and from there, the approach of objectives, strategy, structure and controls of the strategy for The Viña Del Mar Convention Bureau. Ending with a possible Strategic Management Integration Model for the VDMCB.

INTRODUCCIÓN

El turismo de reuniones es un segmento de la demanda turística que incluye el turismo de convenciones, congresos y reuniones, el cual ha demostrado desde hace años ser el gran aliado de los destinos urbanos en la consecución de los mejores resultados en la desestacionalización de la demanda. Además, no sólo produce efectos beneficiosos en el propio sector turístico, favoreciendo la optimización de las infraestructuras, servicios, instalaciones y establecimientos turísticos, sino que, además genera evidentes beneficios sociales y económicos, gracias a su efecto directo en el dinamismo empresarial.

Bajo este sentido, este tipo de turismo es de elevado interés estratégico para los destinos y en este caso en particular para la oficina municipal Viña del Mar Convention Bureau. Sin embargo, este interés ha carecido de una planificación estratégica en cuanto a las herramientas disponibles para desarrollar y ejecutar acciones para su crecimiento.

A pesar de llevar casi una década operando, no se ha dado un proceso de reflexión y análisis en profundidad para generar estrategias de desarrollo. Es decir, a pesar de la importancia de la actividad, no se ha resuelto lo más básico: delimitar que es, cómo se organiza, donde quiere llegar y como lo hará el Convention Bureau para potenciar este tipo de turismo en la ciudad.

Por estos motivos la presente tesis tiene como fin proponer una planificación estratégica para el Convention Bureau de Viña del Mar, oficina dependiente de la ilustre Municipalidad de Viña del Mar, aplicable en el período comprendido entre los años 2018 y 2021. Dentro de este objetivo general, podemos mencionar que además se pretende

determinar la importancia de la planificación estratégica y del turismo de reuniones como contexto de la organización objeto de estudio, Buscar un modelo de planificación estratégica pertinente para el VDMCB para así generar y diseñar estrategias a seguir para el logro de los objetivos planteados 2018-2021.

La intención con la que se aborda esta propuesta, es definir la acción estratégica del VDMCB¹, que permita aprovechar sus fortalezas y oportunidades del entorno, poniendo en valor aquellos recursos y apoyos diferenciadores, ampliando y reforzando su notoriedad como destino turístico de reuniones.

La tesis contiene tres capítulos, en el primero se expone el marco teórico que comprende los antecedentes en donde se mencionan las definiciones generales, las aportaciones y la conceptualización tanto de la planificación estratégica y de la industria del turismo de reuniones. Lo más relevante de este capítulo es el estudio de diferentes modelos del proceso de administración estratégica, para luego escoger el más adecuado que en este caso corresponde al modelo planteado por David Fred. Si bien no garantiza el éxito, constituye un método claro y práctico para la formulación de estrategias.

El segundo capítulo, contempla el análisis externo, a través de varias herramientas de análisis, la primera de ellas fue el análisis PESTAL para analizar el macroentorno, donde se evaluó el impacto de cada fuerza social que podría afectar positiva o negativamente al Viña del Mar Convention Bureau. Luego para el análisis del microentorno se utilizó el modelo propuesto por Michael Porter y sus cinco fuerzas, para así determinar la posición actual dentro de la industria. Para concluir, se realizó la matriz de evaluación de los

¹ Viña del Mar Convention Bureau.

factores externos (EFE) que permitió resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

En cuanto al análisis interno, se desarrolló la cadena de valor de servicios, con algunos cambios en el modelo original que se utilizaba más para empresas productivas. Con este análisis se buscó determinar de qué manera se podía lograr una ventaja competitiva dentro del sector del turismo de reuniones. Para concluir este análisis se realizó la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del VDMCB. Para terminar con este capítulo se aplicó el FODA como herramienta estratégica de análisis, donde a partir del diagnóstico de los dos análisis anteriores tanto el externo como el interno, se pudieron sugerir algunas decisiones estratégicas oportunas para mejorar la situación actual del VDMCB.

Finalmente, en el tercer capítulo se desarrolló la propuesta del plan estratégico, que dio como resultado una misión, una visión, elaborando los objetivos a seguir, ellos constituirán el horizonte deseado. Se diseñaron las propuestas de acción, es decir, las tácticas o medios a través de los cuales se podrá recorrer el camino de la estrategia delineada para llegar a los objetivos deseados.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Planificación Estratégica

1.1.1. Definiciones Generales

"No es el plan lo que importa, sino la planificación"

-Dr.Graeme Edwards.

Hoy las organizaciones deben cumplir los objetivos y metas que le dieron origen y que justificaron su creación y existencia. Para cumplir con los objetivos planteados los miembros de cada organización deben pensar cuales son los caminos más convenientes y al alcance de sus posibilidades. La Planificación Estratégica representa el mapa de ruta que habilita el cumplimiento de estos caminos, este pensamiento tiene varias definiciones entre las más destacadas:

“Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos...la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.”²

“Planificación estratégica, es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración

² Fred r. David, Conceptos de administración estratégica, 14. ed. Pearson educación. México, 2013. 5 p.

estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación”³

“Es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones”⁴

“La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así con su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”⁵

Consolidando estas definiciones, podemos señalar que los distintos autores coinciden en que la Planificación Estratégica es una herramienta poderosa que describe los métodos o caminos a seguir para lograr alcanzar los objetivos y metas a largo plazo.

1.1.2 Propósitos y Beneficios de la Planificación Estratégica

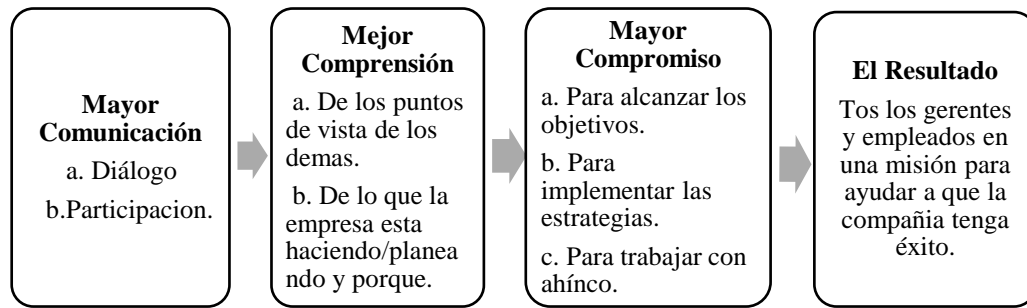
El objetivo de una planificación estratégica es construir y mantener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, para de esta manera contrarrestar aspectos negativos, con la ejecución de estrategias que se ajusten a sus necesidades, generando valor para todo sus stakeholders. Los siguientes son los propósitos y por consecuencia los beneficios que genera la planificación estratégica, según David Fred.

³ Wheelen L. Thomas y J. Hunger David, Administración Estratégica y política de negocios conceptos y casos. Pearson Educación, México, 2007. 3 p.

⁴ Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble y el doctor A. J. (Lonnie) Strickland. Administración estratégica Decimoctava México D.F, McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. DE C.V. 2012, 4 p.

⁵ Serna Gómez, Humberto, Gerencia estratégica: Planeación y gestión 10ª Edición, 3R editores, Bogotá, 2010, 55 p.

Figura1.1 Beneficios de la Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

- Permite que una organización sea más proactiva que reactiva; permitiendo que una empresa inicie e influya las actividades y de esta manera ejercer control sobre su propio destino.
- La investigación indica que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan.
- Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.
- Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
- Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.
- Proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el pensamiento innovador.
- Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
- Dota de disciplina y formalidad a la administración de un negocio.

1.1.3 Importancia de una Planificación Estratégica

La importancia de la planificación estratégica, acorde a lo que manifiestan los autores Koontz y O'Donnell y Mercado Salvador, radica fundamentalmente en los siguientes aspectos:⁶

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.
- Permite sustentar sus actos no en corazonadas sino con un método, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlo.

Bajo este sentido podemos decir que “La administración estratégica es esencial para que las empresas que aprenden eviten el estancamiento por medio de la experimentación y

⁶ Ileana Sarmenteros Bon. (sin fecha). Evolución e importancia de la planificación en el proceso de la administración [en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos35/planificar-la-administracion/planificar-la-administracion.shtml> [2016, mayo]

el autoexamen continuos, pues ayuda a supervisar de cerca el ambiente en busca de información crítica, sugiere cambios a las estrategias y programas para aprovechar los cambios ambientales y trabaja con otros para mejorar continuamente los métodos de trabajo, los procedimientos y las técnicas de evaluación.”⁷

1.1.4 Etapas de la Administración Estratégica

El proceso de planeación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.⁸

- La **Formulación de la Estrategia** incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.
- La **Implementación de la Estrategia** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura.
- La **Evaluación de la Estrategia** es la etapa final de la planeación estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos.

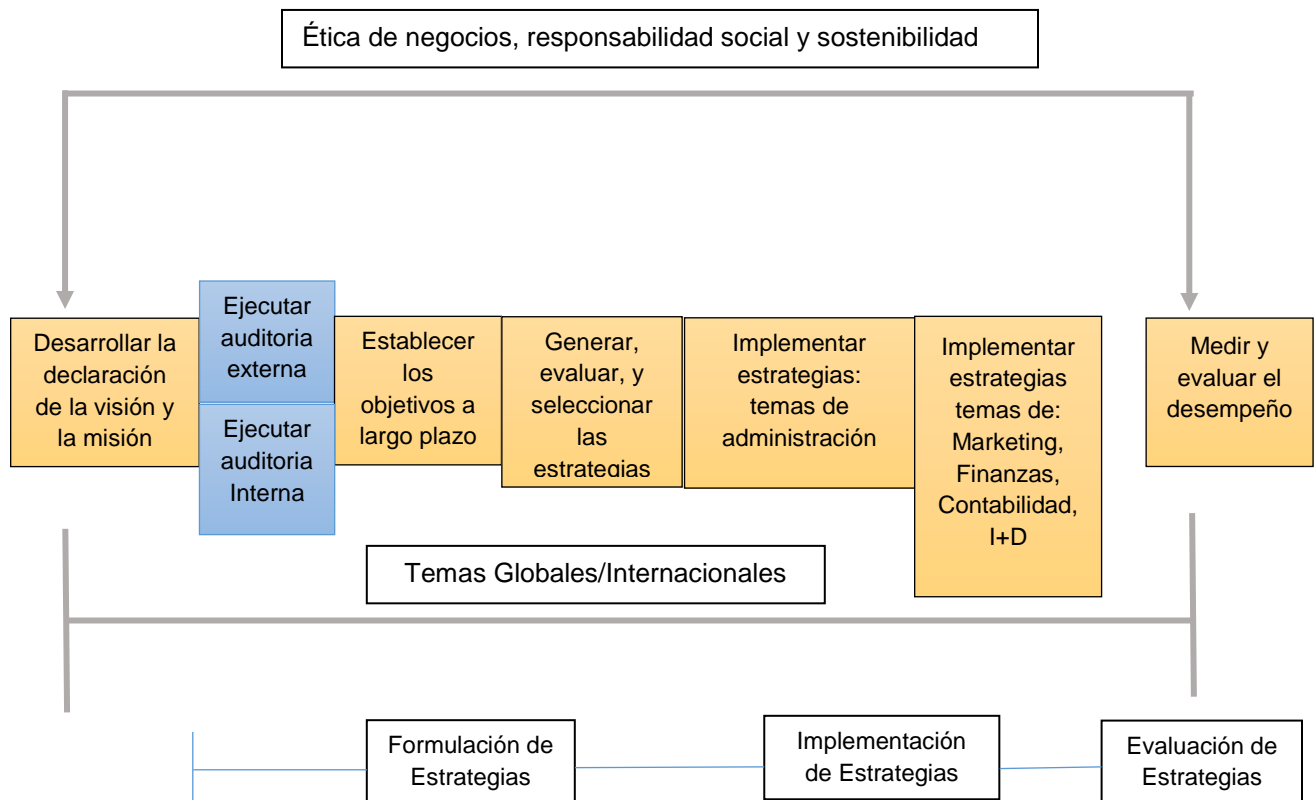
⁷ Thomas L. Wheelen, Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos University of South Florida J. David Hunger Iowa State University pág. 10

⁸ Fred R. David Conceptos de administración Estratégica, 14. ed. Pearson educación. México, 2013 5 p.

1.2 Modelo de la Administración Estratégica

El proponer la planificación estratégica en los factores críticos que determina el éxito o fracaso de una organización y diseñar un modelo que se pueda plasmar, son los aspectos claves a considerar para el propósito de esta tesis, es por eso que se estudiaron tres modelos de distintos autores referentes el cual el escogido fue el planteado por David Fred R.

Figura 1.2 Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica



Fuente: Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, 2013

El modelo del proceso de administración estratégica sugerido por David muy completo y de amplia aceptación, si bien no garantiza el éxito, sí constituye un método claro y

práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica.⁹

1.2.1 Justificación de Elección de Modelo

Al estudiar los tres modelos de los diferentes autores, podemos decir cómo fue mencionado anteriormente, el más óptimo para realizar la planificación estratégica del Viña del Mar Convention Bureau es el que propone David Fred, por las siguientes razones:

1. Al contextualizar los conceptos de planificación estratégicas, dimos a conocer las etapas de esta, en donde claramente el modelo que presenta Hill y Gareth (anexo), no abarca la evaluación de la estrategia, la cual suponemos que es esencial al igual que las otras etapas ya que sin ella no sabríamos de su eficiencia.
2. Si bien la propuesta que hace Thompson y compañía (anexo), es bastante acertada, sabemos que analiza dentro de su propuesta realiza el análisis de la situación de la compañía ante la selección de una estrategia, donde nos hace pensar estratégicamente en el ambiente del entorno de la empresa, y el ambiente interno de la empresa, pero aun así no incorpora dentro de su modelo como parte del este análisis.
3. El modelo de Fred, reúne las siguientes características que lo hacen ser la mejor opción.

⁹ Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, 2013 pág. 13.

- El más completo
- Claro y práctico (los dos modelos anteriores se basan en muchos casos explicativos, pero no en herramientas para desarrollar a fondo los análisis como lo hace David).
- Incluye en su modelo de manera integral, la responsabilidad social y sostenibilidad que son temas que hoy en día están en boca de muchas organizaciones, más aún el que considere la estrategia internacional parte del modelo, es un punto a favor que otros autores no incorporan.
- El estilo del autor es conciso, coloquial, interesante, lógico, vívido, y está sustentado por numerosos ejemplos de actualidad.
- El modelo sigue la secuencia fundamental de formulación, implementación y evaluación de estrategias. No como lo hacen los demás autores, existe un flujo básico que va de la visión y misión a la exploración ambiental interna/externa, al desarrollo, selección, implementación y evaluación de estrategias.

Por estas razones es que se escogió contextualizar los conceptos de este modelo para la planificación estratégica, la cual debe ser entendida finalmente como un proceso participativo en donde se intenta encontrar respuestas claras a las preguntas ¿cuál es nuestra situación actual? ¿hacia dónde queremos ir? y ¿cómo vamos a llegar?, quizás este modelo no va a resolver todas las incertidumbres, pero si será capaz, de trazar una línea de propósitos para actuar con consecuencia.

1.2.2 Dirección y Desarrollo de la Planificación Estratégica (Modelo Escogido)

Las fases y actividades descritas anteriormente, se operativizan en el modelo de la planeación estratégica que se sintetizan conforme al detalle siguiente:

1.2.2.1 Desarrollar la Declaración de la Misión y Visión

1.2.2.1.1 Misión: Describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”.¹⁰

- Componentes de la declaración de Misión.¹¹
 - Productos o Servicios (Qué)
 - Mercados (Para quién o quiénes)
 - Geográfico (Dónde)
 - Liderazgo Competitivo (Cómo)

1.2.2.1.2 Visión: Describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.¹²

- Elementos de la Visión¹³
 - Valores
 - Propósito
 - Futuro Imaginado

¹⁰ Thompson pág. 26

¹¹ Fernández, Ernesto. Dirección estratégica [diapositiva]. Viña del Mar, EICO, 2016. 26 diapositivas

¹² Thompson pág. 23

¹³ Fernández, Ernesto. Dirección estratégica [diapositiva]. Viña del mar, EICO, 2016. 26 diapositivas

1.2.2.2 Ejecutar Auditoría Externa

1.2.2.2.1 Análisis Situacional del Macro-Entorno: Por macroentorno se entiende como fuerzas del entorno que tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros. Estas no son controlables.¹⁴

Fuerzas externas claves¹⁵:

- **Fuerzas Económicas:** Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.
- **Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales:** Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, entre otros.
- **Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales:** Las influencias gubernamentales pueden tener un impacto significativo y tangible en el cambio estructural de una industria; el más directo lo ejerce imponiendo regulaciones completas a variables fundamentales como la entrada en ella, las prácticas competitivas y la rentabilidad.

¹⁴ Thompson 50

¹⁵ Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, 2013 pág. 63

- **Fuerzas Tecnológicas:** Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.
- **Fuerzas Competitivas:** Se refieren a los competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, entre otros.

1.2.2.2 Análisis Situacional de la Industria: Este análisis sirve para identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa, evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía, tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria. Para este análisis se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Porter, herramienta poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una¹⁶.

Fuerzas:¹⁷

1. El riesgo de que entren nuevos competidores.
2. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

¹⁶ Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review 57, núm. 2, 2008, pp. 78-93

¹⁷ Charles W. L. Hill, Estrategia, Gareth R. Jones, Administración estratégica 8va Edición, 2009, pág. 45

Figura 1.3 Modelo de Competencia de Cinco Fuerzas



Fuente: Charles W. L. Hill, *Estratégica*, Gareth R. Jones, *Administración estratégica* 8va Edición, 2009

1.2.2.3 Ejecutar Auditoría Interna

1.2.2.3.1 Análisis Situacional del Micro-Entorno: Hace referencia al entorno específico de una organización en particular. Este microambiente está formado por todas aquellas fuerzas que tienen una influencia directa en el proceso de intercambio que mantiene la organización con su entorno. Es decir, está formado por todas aquellas variables sobre las que la organización puede intervenir o actuar de algún modo. Y bajo este sentido “se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización en sus áreas funcionales, Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión proporcionan las bases para

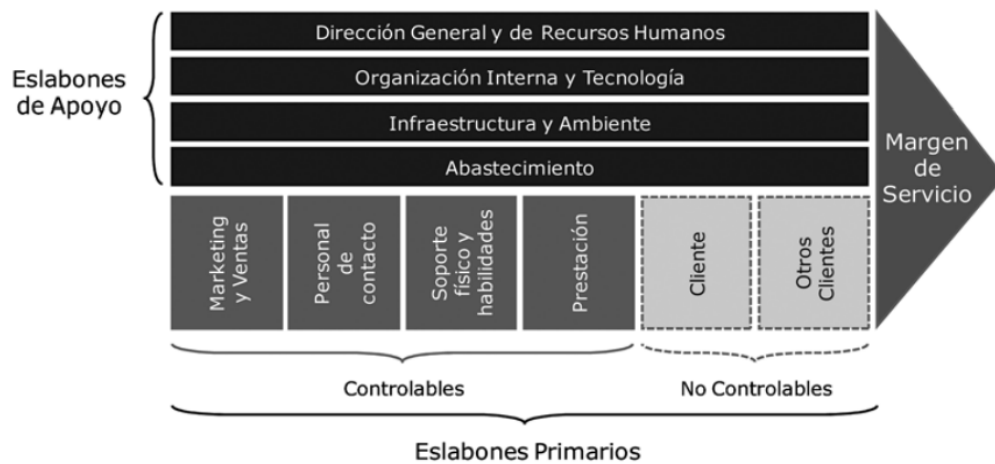
establecer los objetivos y las estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.¹⁸

1.2.2.3.1.1 Fuerzas Internas Claves

- La gerencia
- Marketing
- Finanzas y contabilidad
- Producción y operaciones
- Investigación y desarrollo
- Los sistemas de administración de la información

1.2.2.3.2 Cadena de Valor

Figura 1.4 Cadena de Valor de Servicios



Fuente: Alonso, G Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor, 2008

¹⁸ Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, 2013 pág. 94

La Cadena de Valor, es una herramienta de análisis estratégico muy valiosa para el turismo de reuniones, que refuerza la evaluación interna. Cabe destacar que el turista de reuniones y los otros clientes del VDMCB concibe al producto de este sector como un único producto que es, en definitiva, su experiencia turística de reuniones y el apoyo que obtienen del Bureau. Consecuentemente, la coordinación y sinergia que despliegan todos los actores del turismo de reuniones bajo análisis, es lo que permite realmente agregar valor a la vivencia del cliente en el lugar.

1.2.2.4 Establecer Objetivos a Largo Plazo

Objetivos: Representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente, desarrollando por lo general en un periodo de dos a cinco años. ¹⁹

En resumen, son los resultados que la institución espera obtener a largo plazo. Las características principales de los objetivos son:

- Cuantitativos
- Medibles
- Realistas
- Comprensibles
- Desafiantes

¹⁹Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, 2013 pág. 132

- Jerárquicos
- Alcanzables
- Congruentes a través de todos los departamentos

Los objetivos son importantes para alcanzar el éxito de toda organización ya que permiten:

- Dan dirección, pues ponen de manifiesto las expectativas
- Permiten la sinergia
- Contribuyen a la evaluación pues sirven como estándares
- Establecen prioridades
- Reducen la incertidumbre
- Minimizan los conflictos
- Estimulan el esfuerzo
- Ayudan a asignar recursos
- Ayudan a diseñar tareas
- Constituyen la base para la toma de decisiones congruentes

También es necesario entender el concepto de “**Meta**”, el cual se entiende como un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

1.2.2.5 Generar, Evaluar y Seleccionar las Estrategias

Anteriormente estudiamos el concepto de estrategia, resumiéndolo como “Los medios por los cuales se logran los objetivos de largo plazo de la organización”.

Bajo este sentido, los Profesores Robert Kaplan y David Norton idearon una técnica para evaluar y controlar estrategias llamado el cuadro de mando integral, El propósito general del cuadro de mando integral es equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos operacionales y los objetivos del cliente. Desde luego, todos estos objetivos se relacionan entre sí, y muchos de ellos entran en conflicto.

Las medidas y las razones financieras son de vital importancia en la planificación estratégica, pero iguales relevancias tienen otros factores, como el servicio al cliente, la moral de los empleados, la calidad del producto, el abatimiento de la contaminación, la ética de los negocios, la responsabilidad social y la participación comunitaria.

1.2.2.6 Medir y Evaluar el Desempeño

La evaluación efectiva de las estrategias permite a una organización capitalizar sus fortalezas internas a medida que se van desarrollando, explotar las oportunidades externas cuando éstas surgen, reconocer y defenderse contra las amenazas y mitigar las debilidades internas antes de que puedan volverse perjudiciales.²⁰

La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas:

- Examinar las bases de la estrategia de una empresa
- Comparar los resultados esperados contra los reales
- Aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado

²⁰ Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, 2013 pág. 304

Estas tres actividades tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

1.3 Turismo de Reuniones

1.3.1 Definición y Conceptos

Según la definición de la OMT²¹, Reed Travel Exhibiciones²², ICCA²³ y MPI²⁴, **“reunión”** es un término general que se refiere al encuentro de un número de personas en un lugar con el objetivo de organizar o llevar a cabo una actividad concreta. El término “reunión” y su descripción recién señalada se aplicaban a un encuentro de 10o más participantes por un mínimo de cuatro horas en un espacio contratado. Estas reuniones constan de convenciones, conferencias, congresos, ferias comerciales y exposiciones, incentivos, reuniones empresariales y de negocios y otras reuniones que cumplen los criterios mencionados.²⁵

Según Turismo Chile²⁶ Turismo de Reuniones es: “Una actividad turística que consiste en realizar viajes por motivos comerciales, a través de visitas a empresas, participación en ferias o salones monográficos, congresos, convenciones, seminarios, reuniones de

²¹Organización Mundial del Turismo

²² Reed Travel Exhibitions: Líder Mundial en organización de eventos.

²³ ICCA representa a los principales especialistas en organizar, transportar y alojar reuniones y eventos internacionales, y cuenta con cerca de 1.000 empresas y organizaciones miembros en más de 90 países en todo el mundo. ICCA se especializa en el sector internacional de reuniones de la asociación, que ofrece datos únicos, a los canales de comunicación, y las oportunidades de desarrollo de negocios.

²⁴ MPI Líder Mundial en organización de eventos

²⁵ Organización Mundial del Turismo (2014), AM Reports - Miembros Afiliados, Volumen siete – Informe global sobre la industria de reuniones, OMT, Madrid., pág.10

²⁶Organización oficial que promueve Chile como destino de Congresos, Convenciones y Reuniones

trabajo, workshop, etc. En el tiempo que les queda libre a las personas, después de asistir a los eventos programados, se comportan como cualquier turista al momento de utilizar alojamiento, transporte, alimentación, comercio, visitas turísticas, culturales, etc., generando efectos directos e indirectos en la economía, especialmente en el empleo, divisas e inversiones.”²⁷

Con la finalidad de establecer las bases conceptuales sobre las que se estructurará el del objeto de estudio, a continuación, se recogen los principales criterios de clasificación que pueden englobarse en el concepto “turismo de reuniones”.

Las reuniones pueden agruparse conceptualmente según diferentes criterios, tal como se observa en el cuadro a continuación.²⁸

Tabla 1.1 Tipos de Reunión Según su Clasificación

Según tipo de reunión	Congresos, Asambleas, Clínicas, Coloquio, Conferencia, Congresos, Convención, Desayuno de Trabajo, Exposición, Foro, Jornada, Lanzamiento, Mega evento, Mesa Redonda, Panel, Seminario, Simposio, Teleconferencia, Workshop.
Según entidad convocante	Gubernamentales, No gubernamentales, Corporativo, Asociativo.
Según alcance	Internacional, Interamericano, Nacional con participación extranjera, Nacional, Regional, Local.
Según tamaño	Mini eventos, Pequeños, Medianos, Grande, Mega eventos.
Según temporalidad	Esporádico, Anual, Bianual.
Según la temática	Medicina, Educación, Economía, Medio ambiente, Ciencias.

Fuente: Elaboracion propia apartir de varios autores

²⁷ Informe de turismo de negocios Turismo Chile 2007 pág. 3

²⁸ Maure Agüero, G. "Definiciones y tendencias del turismo de eventos" en Contribuciones a la Economía, Nº 82, julio 2007. Obtenido [en línea]. el 2 de febrero de 2014 Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>

1.3.2 Beneficios del Turismo de Reuniones²⁹

- ✓ Las reuniones de por sí son un gran negocio y juegan un importante papel de apoyo a otros negocios.
- ✓ Las reuniones favorecen las inversiones, el comercio, las comunicaciones y las tecnologías.
- ✓ Las reuniones llevan formación y desarrollo profesional a las comunidades locales creando puestos de trabajo reteniendo la mano de obra.
- ✓ Es una industria “limpia” que promueve la calidad ambiental.
- ✓ Las reuniones favorecen y respaldan otros sectores empresariales.
- ✓ Las reuniones representan la “gama alta” en cuanto a gastos de los viajeros.
- ✓ Las reuniones atraen a expertos mundiales.
- ✓ Las reuniones crean y difunden conocimientos en el mundo entero.
- ✓ Las reuniones perfilan las comunidades.
- ✓ Las reuniones contribuyen a la comprensión y la cooperación mundiales.

1.3.3 Características del Turismo de Reuniones.³⁰

La OMT distingue el crecimiento sostenido y significativo del turismo de reuniones desde 1970, el cual se convirtió en uno de los segmentos más importantes de la industria turística. En contraste con el tradicional turismo de ocio, el turismo de reuniones tiene algunas particularidades y adicionales:

²⁹ Informe OMT

³⁰ Herrera Leandro Javier, “Turismo de congresos y reuniones en la ciudad de La Plata: Estado actual, tendencias y posibilidades de desarrollo”. Tesis (Licenciatura en Turismo). La Plata, Argentina, Universidad nacional de la plata Facultad de Ciencias Económicas, 2014. 18 p.

- ✓ **El componente anticíclico:** Por su naturaleza, las actividades relacionadas con los congresos y reuniones afines se concentran fuera del receso de actividades (estival, invernal y feriado).
- ✓ **Gasto promedio superior:** El gasto de quienes participan en el turismo de congresos y reuniones es habitualmente entre 3 y 4 veces más alto que el gasto generado por los turistas de otros segmentos turísticos.
- ✓ **Efecto derrame (efecto multiplicador):** La industria de reuniones involucra una cantidad considerable, desde transporte, hospedaje, recreación, alimentación y comercio, hasta los servicios especializados que generalmente demanda la organización de un evento.
- ✓ **Desarrollo científico y tecnológico:** Debido a la participación de profesionales especializados y equipamientos de última generación, estos eventos suelen crear y generar la difusión de nuevos conocimientos en la comunidad científica.
- ✓ **Capital humano de mayor calificación promedio:** Al ubicarse en el sector servicios, la actividad de congresos y convenciones fomenta el factor trabajo y la creación de empleo, demandando generalmente un capital humano de mayor calificación promedio.
- ✓ **Mayor captación de divisas que otras modalidades turísticas.**
- ✓ **Eventos que configuran el alma de futuros negocios.**
- ✓ **Voluntad de retorno (fidelidad) del turista de reuniones:** La OMT establece que aproximadamente el 40% de los visitantes de reuniones regresan al lugar de destino acompañado de sus familias, amigos o colegas.

- ✓ **Programación definida con antelación:** Este tipo de reuniones permite prever la cantidad y calidad de asistentes con mayor exactitud que el turismo de ocio.
- ✓ **Prestación intensiva del servicio.**
- ✓ **Utilización y acondicionamiento de infraestructuras de calidad.**
- ✓ **El evento como promotor del destino.**
- ✓ **Fomento del turismo cultural.**

1.3.4 Principales Actores en el Turismo de Reuniones

Figura 1.5 Actores Intervinientes en el Turismo de Reuniones



Fuente: Elaboración propia

Bajo este sentido, nos es necesario definir el concepto de un actor clave que es la figura del Convention Bureau ya que, en este caso, la planificación estratégica sería aplicada en ella.

1.3.5 Convention Bureau³¹

Según uno de los expertos más renombrados de la industria, Arnaldo Nardones, dice que cada ciudad se preocupa de sí misma como destino, y el tratar de buscar dentro o fuera de sus fronteras congresos, reuniones, eventos y convenciones, es un rol que debe asumir el bureau de esa ciudad. Su misión es presentar a su ciudad como sede de este tipo de actividades desarrollando acciones para incrementar el número de encuentros.

1.3.6 El Turismo de Congresos y Reuniones en Chile³²

En este punto Chile tiene una clara oportunidad cierta y sustentable por exhibir una marca que actualmente está teniendo una amplia difusión a nivel global, con iconos representativos en turismo que lo destacan. Habitualmente éstos se utilizan en la comercialización de reuniones como valor agregado, contando con un posicionamiento global, que lo hace un destino emblemático y respetado.

De la misma forma la cultura ha sido siempre un factor de destaque en muchas y diversas áreas. La situación de la economía, el crecimiento de las inversiones, el desarrollo social y los tratados de libre comercio firmados, hacen que en la actualidad sea un destino muy respetado en el concierto internacional. En la mayoría de los informes de agencias internacionales, Chile aparece siempre en los primeros lugares de esos estudios en América Latina.

³¹Arnaldo Nardone "El ABC del turismo de reuniones y eventos", pág. 138

³²Informe turismo chile 2007

Chile cuenta, además, con un formidable mercado interno: existen actualmente una cantidad de reuniones de origen nacional, con una participación importante de delegados, especialmente en el mercado asociativo. Las reuniones chilenas son de alto nivel técnico-científico, lo que lleva a que los profesionales chilenos las prefieran y participen activamente; al mismo tiempo los profesionales chilenos se ven beneficiados ya que los costos para participar en un congreso nacional son menores que en caso de participar en uno internacional.

1.3.7 El Turismo de Congresos y Reuniones en Viña del Mar

Según el ranking ICCA Viña del Mar, se configura como el primer polo a nivel regional como sede de congresos internacionales, además de esto la ciudad compartió el puesto 191° a nivel mundial junto a ciudades como el Cairo, Denver y Brasilia. Asimismo, ocupa el lugar 43° del Ranking de Ciudades de Latinoamérica.³³

Claudia Galleguillos relacionadora pública de Viña del Mar, Convention Bureau, alude a la potencialidad de la ciudad como destino sede, destacando una fuerte población universitaria y cantidad de instituciones prestigiosas, alude al potencial de la ciudad como destino sede, destacando principalmente su excelente acceso y conectividad privilegiada, lo que permite ser opción real para aquellas organizaciones profesionales nacionales que desean "escapar" de la gran ciudad y realizar sus actividades fuera de esta. Frente a las Sociedades Internacionales, el hecho de estar a 60 minutos del aeropuerto, se convierte en una ventaja competitiva con otras ciudades de región.

³³ICCA Statistics Report 2015

Asimismo, puntualiza que Viña del Mar es altamente considerada para albergar encuentros internacionales, no solo por su excelente infraestructura hotelera y de salones y servicios de calidad mundial, sino también por sus variadas alternativas de entretención y de tours que complementan un congreso o reunión. La gran variedad de atractivos turísticos relacionados con el patrimonio y paisajes naturales, hacen de la Región de Valparaíso y en particular de Viña del Mar, la alternativa ideal para alternar las actividades de negocios y reuniones con la recreación y el descanso.

Un hecho a destacar es la existencia en la ciudad de un Convention Bureau público, dependiente de la Municipalidad, que entrega apoyos institucionales importantes, elemento diferenciador con otros destinos para congresos, con la finalidad de hacer vivir la mejor experiencia a quienes asisten a estas actividades.

Todos estos elementos permiten a la ciudad de Viña del Mar posicionarse como el segundo destino nacional con más actividades derivadas de la Industria de las Reuniones, sitio ganado gracias al profesionalismo con el que se ha trabajado este segmento del turismo, el cual reporta enormes divisas al destino que lo atrae.³⁴

³⁴ Claudia Galleguillos, Entrevista realizada a la RRPP del VDMCB. Diciembre 2016

CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Macroentorno

2.1.1.1 Análisis PESTAL

El análisis del macroentorno consiste en las fuerzas sociales que afectan a todo el microentorno, es decir, son todos aquellos factores generales (de ámbito nacional e internacional) que delimitan el marco en el que actúa el VDMCB³⁵ y afectan a su entorno específico: sector, mercado, clientes, competencia, proveedores, etc.

Para hacer parte de este estudio nos basamos en el Análisis PESTAL, el cual es una técnica de análisis de negocio que permitirá al VDMCB determinar el contexto en el que se mueve y así posteriormente poder diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o mercado.

El desarrollo del macroentorno en su cabalidad se encuentra en los anexos 2 correspondientes al análisis externo del macroentorno.

2.1.2 Microentorno

El microentorno es aquel en el cual la organización desarrolla sus actividades, determina su funcionamiento interno, por lo tanto, incide directamente en su resultado. Por esta razón, es necesario comprender cómo funciona dicho entorno y detectar cuáles son las

³⁵Acónimo de Viña del Mar Convention Bureau

fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con la forma de funcionamiento en este caso del VDMCB.

Por consiguiente, se analizó el sector y su estructura con tal de evaluar su atractivo en cuanto a las oportunidades existentes y potenciales.

2.1.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Este es un modelo propuesto por Michael Porter (1985) que perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir de este modelo la organización puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.³⁶

El desarrollo del análisis se encontrará en los anexos 2 del análisis externo referentes al microentorno. A continuación, se presentan los resultados del análisis.

Tabla 2.2 Evaluación Cuantitativa de las 5 fuerzas Competitivas de Porter

ítem	Factor Determinante	Escala de Fuerza		
		-1	0	1
	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES			
1	Economía de escalas			x
2	Diferenciación			x
3	Identificación de marca		x	

³⁶Michael Porter, Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter: Internet <http://sercompetitivos.com/Blog/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter/>, Acceso: 2017-08-19.

ítem	Factor Determinante	Escala de Fuerza		
		-1	0	1
4	Costo de cambio	x		
5	Requerimiento de capital			x
6	Acceso a canales de distribución	x		
7	Acceso a insumos	x		
8	Acceso a tecnología avanzada			x
9	Curva de aprendizaje			x
10	Protección del gobierno		x	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES				
11	Número de competidores igualmente equilibrados			x
12	Crecimiento de la industria relativo a industria			x
13	Características del producto			x
14	Barreras de salida	x		
15	Diversidad de competidores			x
16	Compromisos estratégicos		x	
PRODUCTOS SUSTITUTOS COMO AMENAZAS				
17	Disponibilidad de sustitutos			x
18	Preferencia del cliente hacia el sustituto		x	
19	Rendimiento y calidad comparada		x	
20	Costo de cambio para el cliente	x		
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES				
21	Cantidad de compradores importantes		x	
22	Disponibilidad de sustitutos en la industria			x
23	Costo de cambio	x		
24	Amenaza de integración hacia atrás		x	

ítem	Factor Determinante	Escala de Fuerza		
		-1	0	1
25	Amenaza de integración hacia adelante	x		
26	Contribución a la calidad o a servicios de productos de compradores		x	
27	Importancia del costo del producto o servicio en los CT de los clientes			x
28	Rentabilidad de los compradores		x	
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
29	Cantidad de proveedores importantes	x		
30	Amenaza de proveedores sustitutos			x
31	Costo de cambio	x		
32	Amenaza de integrarse hacia adelante		x	
33	Amenaza de integrarse hacia atrás	x		
34	Importancia del proveedor para asegurar la calidad de los productos o servicios		x	
35	Importancia del proveedor en la cadena de valor			x
36	Importancia en la rentabilidad del proveedor		x	
	SUB-TOTAL	-10	0	14
	TOTAL	4		

Es posible inferir ciertas potencialidades de la actividad turística de reuniones como sector. Arrojando un resultado positivo del atractivo del sector.

Si bien el ideal sería competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos

importantes. Bajo el punto de la rentabilidad para las empresas que ya están dentro de la industria, sigue siendo un sector muy atractivo.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos del diagnóstico del análisis externo.

2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz es la síntesis del análisis realizado que como se dijo anteriormente se encuentra desarrollado en los anexos, esta matriz evalúa la situación externa del VDMCB, a través de un análisis profundo de las oportunidades y amenazas más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización determinando su impacto e incidencia.

Ponderación/peso:

Valor: 0,0 sin importancia

Valor: 1,0 Muy importante

Calificación:

Superior valor: (4)

Alto valor: (3)

Medio valor: (2)

Bajo valor: (1)

Tabla 2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Peso	Calificación	Total, Ponderado
OPORTUNIDADES			
Elecciones presidenciales de Chile 2017.	0,04	4	0,16
Estabilidad política del país.	0,01	3	0,03
FIEXPO Chile 2017-2019.	0,06	4	0,24
El fuerte apoyo gubernamental, por medio de fondos concursables para el desarrollo de la industria como los FNDR.	0,04	3	0,12
La agrupación de Bureaus de Convenciones de Chile.	0,01	2	0,02
Estabilidad económica del país e inversión extranjera.	0,03	2	0,06
Apertura de vuelos comerciales del Aeropuerto Torquemada en la región.	0,02	1	0,02
Compromiso de creación de un centro de convenciones.	0,03	2	0,06
Nuevas inversiones en infraestructura en la ciudad.	0,06	3	0,18
Crecimiento de los vuelos a bajo costo.	0,01	1	0,01
Viña del Mar ciudad del deporte.	0,01	2	0,02
Rico y variado patrimonio histórico-cultural y arquitectónico.	0,02	2	0,04
Festival de la canción de Viña del Mar.	0,01	2	0,02
Escasa contaminación ambiental.	0,01	2	0,02
Fácil tramitación de visas para turistas internacionales.	0,01	2	0,02
Amenaza de ingreso de nuevos oferentes de turismo de reuniones es baja.	0,02	3	0,06
Barreras de entrada al sector altas.	0,03	3	0,09

El poder de negociación con proveedores es bajo.	0,02	3	0,06
Inserción internacional de Viña de Mar y con potencialidad.	0,03	3	0,09
Recuperación del emblemático teatro municipal.	0,04	3	0,12
Crecimiento dinámico del sector.	0,02	4	0,08
Ciudad Universitaria.	0,02	3	0,06
AMENAZAS			
Turismo Chile no se presenta a licitación de MKT. Internacional (SERNATUR).	0,03	2	0,06
Burocracia de entrega de fondos por parte de SERNATUR.	0,04	3	0,12
Deuda y bajo presupuesto municipal.	0,03	3	0,09
Construcciones ilegales "tomas" en Viña del Mar.	0,00	1	0
Hospitalidad moderada de la población frente al turista.	0,01	1	0,01
Éxodo de profesionales de la región a Santiago.	0,01	1	0,01
Poca oferta de panoramas en la ciudad.	0,02	2	0,04
Poca innovación tecnológica en la industria.	0,02	2	0,04
Falta de sellos y certificaciones en los servicios.	0,01	2	0,02
Marejadas.	0,02	1	0,02
Endurecimiento de la competencia internacional.	0,05	4	0,2
Crece la competencia nacional.	0,06	4	0,24
Alta rivalidad entre competidores existentes.	0,05	3	0,15
Poder que ejercen los compradores es media alta.	0,02	3	0,06
Escasas iniciativas de asociatividad empresarial para el desarrollo local en turismo.	0,03	2	0,06

Alto grado de concentración de los habitantes en la ciudad capital, lo que atenta contra la descentralización de los eventos de capital a regiones.	0,03	3	0,09
La ciudad es reconocida como cara, los servicios en general son caros (taxis, alojamiento, alimentación, entre otros).	0,02	2	0,04
TOTAL	1,00		2,83

El resultado en la aplicación MEFE en el Convention Bureau es de **2,83** lo que nos indica que tiene muchas oportunidades, de mantenerse así tiene grandes perspectiva favor de seguir creciendo en la industria del turismo de reuniones.

Pero es necesario recalcar que depende de un direccionamiento estratégico que le ayude a fortalecer sus oportunidades para hacer frente a las adversidades o amenazas que se presenten. Hay amenazas que quizás son demasiado fuertes que no se deben dejar pasar a la hora de realizar estrategias.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. La idea es evaluar los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a la detección de los puntos débiles para así luego poder establecer el plan estratégico de manera eficaz.

2.2.1 Cadena de Valor

La Cadena de Valor, es una herramienta de análisis estratégico muy valiosa para el turismo de reuniones, que refuerza la evaluación interna. Cabe destacar que el turista de reuniones y los otros clientes del VDMCB concibe al producto de este sector como un

único producto que es, en definitiva, su experiencia turística de reuniones y el apoyo que obtienen del Bureau. Consecuentemente, la coordinación y sinergia que despliegan todos los actores del turismo de reuniones bajo análisis, es lo que permite realmente agregar valor a la vivencia del cliente en el lugar.

En definitiva, a través de la cadena de valor se busca determinar de qué manera se puede lograr una ventaja competitiva en el sector del turismo de reuniones. Hay que recordar que una ventaja competitiva se refiere a la capacidad del sector turístico de reuniones, de generar un producto o servicio que sea apreciado por sus clientes como mejor que el de la competencia, ya sea por su calidad, por su atención, por su precio o cualquier otro atributo del producto o servicio. Lo más importante de esta ventaja es que la misma sea percibida como mejor que la del competidor y que pueda ser sostenida en el tiempo, por lo tanto, que no sea fácilmente imitable, ya que de esta manera perdería dicha ventaja.

El desarrollo del análisis se encuentra en los anexos 2 referentes al análisis interno, a continuación, se presentan los resultados del análisis.

Tabla 2.4 Evaluación Competitiva Eslabones Cadena de Valor

Eslabones y sus factores	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza	Aclaración
Dirección General y de Recursos Humanos				<p>No se ejercen las funciones básicas de planificación, motivación o control por parte de la gerencia, inestabilidad laboral del 60% del personal por su relación contractual con la institución (honorarios), regular satisfacción en el clima laboral, visión de corto plazo. Se destaca flexibilidad laboral, compañerismo, gerencia se renovará prontamente. Eslabón con más debilidades que fortalezas.</p>
Funciones básicas de la gerencia no han estado presentes.	x			
El VDMCB no trabaja con planificación (sistema administración estratégica).	x			
Desconocimiento de la razón de ser del VDMCB (misión, visión, objetivos).	x			
Carencia de un liderazgo efectivo, resistencia al cambio.	x			
Jornada laboral flexible.			x	
60% del personal es a honorarios.	x			
No existe desarrollo de programas de inducción o capacitación permanente.	x			

Clima laboral inestable.	x			
Ausencia de control de resultados.	x			
Poca proactividad.	x			
Organización interna y Tecnología				Estructura organizacional simple, aun no se pertenece oficialmente el VDMCB a la orgánica municipal, TI muy básicas, sin desarrollo estratégico.
Posee una estructura organizacional compacta.			x	
VDMCB no está incluida a la orgánica municipal funciona como dirección de extensión y no como Convention Bureau para el municipio.	x			
Recursos Técnicos a disposición	x			
Infraestructura y Ambiente				
Sustentabilidad a largo plazo por ser oficina pública.			x	
Ubicación estratégica en la ciudad de Viña del Mar.			x	
Oficinas abiertas.			x	
Cuenta con oficina propia dentro del municipio.			x	

Espacio limitado de oficina para solo 5 personas.	x			
Abastecimiento				No representa una tarea relevante, departamento de abastecimiento (municipalidad) abastece del 80% sin problemas, limitación para material impreso depende de privados, escaso.
Escaso material impreso tanto de catálogos de servicios o de presentación.	x			
Marketing y Ventas				No existe un plan de marketing asociado a metas y objetivos predeterminados. Acciones promocionales sin medición o efectividad, sin desarrollo social media, poca relación comercial con stakeholder. Se destaca aprobación anual de presupuesto para acciones promocionales.
No existe un plan de marketing asociado a metas u objetivos, ni desarrollo de social media.	x			
Bajo posicionamiento interno del VDMCB dentro del municipio.	x			
Presupuesto aprobado por parte del municipio para actividades.			x	
Participación de ferias internacionales y presencia en los principales medios del país.			x	
Personal de contacto		X		Este eslabón carece de supervisión por parte de gerencia. En general la entrega del servicio es oportuna por parte de cada miembro de la oficina.
Soporte Físico y Habilidades				Posee un ventajoso soporte físico en cuanto a los distintos

Escases de algunas habilidades blandas y técnicas.	x			apoyos que ofrece, pero carece de profesionalismo la mayoría del personal y poco desarrollo de habilidades blandas y algunas técnicas de la industria.
Poco manejo del personal en idiomas.	x			
Prestación				Los clientes del VDMCB valoran y destacan los apoyos exclusivos que ofrece gracias al pertenecer a la municipalidad, estos apoyos no lo otorgan ningún destino en Chile. Mejora en los procesos, pero se necesitan recursos para poder realizar mejores apoyos.
Los servicios y apoyos que ofrece el VDMCB son apreciados por los clientes como únicos en Chile.			x	
Se trabaja en equipo.			x	
Falta de recursos para desarrollo de nuevos apoyos.	x			
Dependencia de otros departamentos municipales para gestiones.	x			
Existencia de importantes recintos patrimoniales de la ciudad que pueden utilizarse para actividades paralelas a los congresos gratuitamente.			x	
La mejora en los procedimientos internos.			x	
La mejora en la captación de congresos.			x	

Cientes				Se puede decir que el problema está en el seguimiento del cliente, una vez hecha la prestación del servicio, muy pocas veces se solicita un feedback o sugerencias, o críticas, no hay gestión comercial con clientes y stakeholders.
Falta de seguimiento a clientes post venta.	x			
Falta poder de negociación.	x			
				No ha existido una preocupación por conocer el perfil (características, gustos, preferencias, hábitos) de los participantes a eventos, para mejorar así la oferta, tarea que debiera ser aportando los Observatorios Turísticos de Reuniones.
Otros Cientes		X		Eslabón bien controlado

Fuente: elaboración propia

2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta matriz evalúa la situación interna de VDMCB, a través de un análisis profundo de las fortalezas y debilidades desprendidas del análisis anterior, más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización determinando su impacto e incidencia

Ponderación/peso:
 Valor: 0,0 sin importancia
 Valor: 1,0 muy importante

Calificación:
 Una debilidad importante: (1)
 Una debilidad menor: (2)
 Una fortaleza menor: (3)
 Una fortaleza importante: (4)

Tabla 2.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Total, Ponderado
FUERZAS			
Jornada laboral flexible.	0.01	3	0.03
Posee una estructura organizacional compacta.	0.01	3	0.03
Ubicación estratégica en la ciudad de Viña del Mar.	0.04	4	0.16
Oficinas abiertas.	0.00	3	0
Recursos Técnicos a disposición.	0.02	4	0.08
Presupuesto aprobado por parte del municipio.	0.04	4	0.16
Participación de ferias internacionales y presencia en los principales medios del país.	0.04	3	0.12
Los servicios y apoyos que ofrece el VDMCB son apreciados por los clientes como únicos en Chile.	0.07	4	0.28
Se trabaja en equipo.	0.03	3	0.09
Sustentabilidad a largo plazo por ser oficina pública.	0.05	4	0.2
La mejora en los procedimientos internos.	0.03	3	0.09
La mejora en la captación de congresos.	0.06	4	0.24
Cuenta con oficina propia dentro del municipio.	0.02	3	0.06
Existencia de importantes recintos patrimoniales de la ciudad que pueden utilizarse para actividades paralelas a los congresos gratuitamente.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Funciones básicas de la gerencia no han estado presentes.	0.04	1	0.04
El VDMCB no trabaja con planificación (sistema administración estratégica).	0.06	1	0.06
Desconocimiento de la razón de ser del VDMCB (misión, visión, objetivos).	0.04	1	0.04
Carencia de un liderazgo efectivo, resistencia al cambio.	0.02	2	0.04
60% del personal es a honorarios.	0.01	2	0.02
No existe desarrollo de programas de inducción o capacitación permanente.	0.01	2	0.02
Clima laboral inestable.	0.03	2	0.06
Ausencia de control de resultados.	0.03	1	0.03

Poca proactividad.	0.02	2	0.04
VDMCB no está incluida a la orgánica municipal funciona como dirección de extensión y no como Convention Bureau para el municipio.	0.02	2	0.04
Espacio limitado de oficina para solo 5 personas.	0.01	2	0.02
Escaso material impreso tanto de catálogos de servicios o de presentación.	0.02	2	0.04
No existe un plan de marketing asociado a metas u objetivos, ni desarrollo de social media.	0.05	1	0.05
Bajo posicionamiento interno del VDMCB dentro del municipio.	0.02	1	0.02
Falta de recursos.	0.04	1	0.04
Dependencia de otros departamentos municipales para gestiones.	0.03	2	0.06
Escases de algunas habilidades blandas y técnicas.	0.01	2	0.02
Poco manejo del personal en idiomas.	0.01	2	0.02
Falta de seguimiento a clientes post venta.	0.03	2	0.06
Falta poder de negociación.	0.02	1	0.02
No ha existido una preocupación por conocer el perfil (características, gustos, preferencias, hábitos) de los participantes a eventos	0.01	2	0.02
TOTAL	1.00		2.45

La suma de los resultados ponderados de la Matriz EFI del VDMCB está por debajo de 2.5, con un valor exacto de 2.45 lo que indica que la organización presenta una situación interna desfavorable aunque no se encuentra muy alejada del promedio (2,5) podríamos decir que se encuentra con grandes debilidades donde predominan: la ausencia de funciones básicas de la gerencia, la falta de planificación estratégica ni de marketing, el desconocimiento de la razón de ser del VDMCB, la ausencia de control de resultados cero desarrollo de social media, bajo posicionamiento dentro del municipio, falta de recursos y poder negociación entre otros.

2.3 ANÁLISIS FODA

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la organización. El principal objetivo de aplicar la matriz, es ofrecer un claro diagnóstico, para así poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

A continuación, se presenta la matriz FODA tratando de aprovechar los puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles a través de sugerencias estratégicas, donde muchas de ellas se podrán desarrollar en el plan estratégico.

Tabla 2.6. Matriz FODA

	FUERZAS – F	DEBILIDADES – D
	1. Jornada laboral flexible 2. Posee una estructura organizacional compacta 3. Ubicación estratégica en la ciudad de Viña del Mar 4. Oficinas abiertas 5. Recursos Técnicos a disposición	1. Funciones básicas de la gerencia no han estado presentes 2. El VDMCB no trabaja con planificación (Sistema administración estratégica) 3. Desconocimiento de la razón de ser del VDMCB (Misión, visión, objetivos) 4. Carencia de un liderazgo efectivo, resistencia al cambio 5. 60% del personal está contratada a honorarios
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
1. Posible resultado en elecciones presidenciales 2017 2. Estabilidad política del país 3. FIEXPO Chile 2017-2019 4. FNDR concursables 5. Agrupación de bureaus de convenciones	F ₇ -F ₉ -F ₁₁ -O ₂₁ : Desarrollar nuevos productos, servicios y apoyos F ₃ -F ₁₀ -F ₁₁ -O ₉ : Llegar a acuerdos comerciales con hoteles y servicios no solo los nuevos para acceder a descuentos y canjes. F ₈ -F ₉ -F ₁₀ -O ₁ -O ₄ -O ₂ : Participar para ganar fondos públicos del gobierno regional F ₅ F ₆ F ₇ F ₁₃ F ₁₄ O ₄ O ₁₂ O ₁₈ O ₁₉ : Programa para capitalizar evento FIEXPO en un 100% en captación y posicionamiento	D ¹ -D ² -D ³ -O ⁴ : Elaborar un plan estratégico esperando ganar algún fondo que sirva para reestructurar la oficina, aprovechando también el cambio de gerencia el año 2018 D ⁷ -O ⁴ -O ¹² : Programación de teambuilding con empresa especializada. D ¹⁰ -O ⁴ -O ⁸ -O ¹⁹ -O ²¹ : Elaborar propuesta a municipalidad para incorporación a la orgánica del municipio. D ¹¹ -D ¹² -D ¹³ -D ¹⁵ -O ⁴ : Con la adjudicación del fondo, elaborar un plan de mkt
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Turismo Chile deja de apoyar	F ₁ -F ₈ -F ₁₀ -A ₁ -A ₂ : Capacitación de formulación de los proyectos de SERNATUR de ventanilla única para apurar los procesos. F ₉ -F ₁₁ -A ₂ : Llegar acuerdo con SERNATUR para apoyo de fondos directos sin pasar por proyecto por desventaja de ser entidad pública F ₅ -F ₁₀ -A ₅ : Realizar campaña local de "Conciencia turística" F ₁₀ -A ₉ : Trabajar en conjunto con SERNATUR regional, para fomentar y trabajar las certificaciones y sellos de los servicios de la ciudad	D ⁴ -A ¹⁵ : Creación de un grupo de trabajo, o aprovechar la misma mesa de turismo en el que estén presentes representantes empresariales, para evaluar la asociatividad, con el nuevo gerente que dirija el VDMCB. D ¹ -D ² -D ⁹ -A ¹ -A ² : Destinar a una persona en específico que se especialice en el concurso público de SERNATUR y agilice las postulaciones. D ² -D ¹⁵ -A ¹¹ -A ¹² -A ¹³ : Promover alianzas empresariales y profesionales entre los actores del segmento.

	FUERZAS – F	DEBILIDADES – D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación de ferias internacionales y presencia en los principales medios del país 2. Los servicios y apoyos que ofrece el VDMCB es apreciado por los clientes como únicos en Chile 3. Se trabaja en equipo 4. Sustentabilidad a largo plazo por ser oficina pública 5. La mejora en los procedimientos internos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe desarrollo de programas de inducción o capacitación permanente 2. Clima laboral inestable 3. Ausencia de control de resultados 4. Poca proactividad 5. VDMCB no está incluida a la orgánica municipal funciona Como dirección de extensión y no Como convention bureau para el municipio.
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad económica del país e inversión extranjera 2. Apertura de vuelos comerciales del aeropuerto Torquemada en la región 3. Compromiso de creación de un centro de convenciones 4. Nuevas inversiones en infraestructura en la ciudad 5. Crecimiento de los vuelos a bajo costo 	<p>F₆-F₁₁-O₁₀-O₁₁-O₁₅-O₁₉: exploración de nuevos segmentos para captación.</p> <p>F₉-F₁₀-F₁₃-O₂₀: rentabilizar con la próxima apertura del teatro municipal y expositivo con más posibilidades de acoger grandes eventos a nivel nacional.</p> <p>F₁₀-O₃-O₅-O₁₉: colaboración con otros destinos MICE</p> <p>F₅-F₈-F₁₀-O₁₈-O₂₁: Implementación de un sistema de gestión y gobernanza turística profesional y especializado, basado en la cooperación y compromiso público-privado</p> <p>F₅-F₁₀-O₁₂-O₁₃-F₂₀: Generación y puesta en valor de recursos singulares de potencial atractivo turístico y su transformación en productos turísticos diferenciales.</p>	<p>D¹⁴-O³-O⁴-O²¹: plan de posicionamiento interno dentro de la municipalidad, con énfasis en los departamentos que se dependen algunas funciones y apoyos.</p> <p>D¹¹-D¹⁵-D¹⁷-D²¹-O²²: Convenios con ciertas carreras afines para que alumnos de últimos años hagan sus prácticas profesionales en el VDMCB.</p> <p>D¹⁷-D¹⁸-O⁴: Capacitación al personal</p> <p>D²⁰-O¹⁸: Ejecutar plan comercial o programa con los socios estratégicos</p> <p>D²¹-O²²: Convenio de colaboración con carrera a fin para que como proyecto realicen los estudiantes el observatorio turístico.</p>
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
<ol style="list-style-type: none"> 4. Éxodo de profesionales de la región a Santiago 	<p>F₁₀-A₇: cuantificar la oferta de panoramas y actividades de ocio de la ciudad y comunicarlas.</p> <p>F₂-F₃-F₄-F₅-F₁₃-F₁₄-A₁₁-A₁₂-A₁₇: trabajar en convenios, colaboraciones y crear una mesa de trabajo con los socios estratégicos para mejorar competitividad.</p> <p>F₇-F₁₃-A₁₂: organizar Fam tour a sociedades nacionales para dar a conocer las ventajas del destino.</p> <p>F₅-F₉-F₁₀-A₁₅: Sensibilización y visualización de la oportunidad de mercado y negocio del turismo MICE al empresariado local.</p>	<p>D¹³-A³-A¹³: Mejora del posicionamiento de VDMCB mediante un mayor esfuerzo en promoción</p> <p>D¹³-A³-A¹³: Presstrip con prensa especializada nacional e internacional.</p>

	FUERZAS – F	DEBILIDADES – D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mejora en la captación de congresos 2. Cuenta con oficina propia dentro del municipio 3. Existencia de importantes recintos patrimoniales de la ciudad que pueden utilizarse para actividades paralelas a los congresos gratuitamente 4. Presupuesto aprobado por parte del municipio 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Espacio limitado de oficina para solo 5 personas 5. Escaso material impreso tanto de catálogos de servicios o de presentación 6. No existe un plan de marketing asociado a metas u objetivos, ni desarrollo de social media. 7. Bajo posicionamiento interno del VDMCB dentro del municipio Retraso en la producción 8. Falta de recursos
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Viña ciudad del deporte 2. Rico y variado patrimonio histórico-cultural y arquitectónico 3. Festival de la canción de Viña del Mar 4. Escasa contaminación ambiental 5. Fácil tramitación de visas para turistas internacionales 	<p>F₃-F₅-F₉-F₁₀-F₁₁-F₁₂-O₆-O₉-O₁₉-O₂₁: Impulso de estrategias conjuntas de comercialización de los actores del sector para el diseño de paquetes específicos orientados a la industria.</p> <p>F₈-F₁₀-O₁₁-O₁₂: Identificación de instalaciones de carácter deportivo, cultural, industrial, etc. de la ciudad para incorporarlas a la oferta congresual.</p> <p>F₅-F₈-F₉-O₅-O₂₁: Organización y desarrollo de jornadas técnicas de formación en torno al turismo MICE</p>	<p>D₈-D₁₉-O₄-O₂₁: Diseño y puesta en marcha de un sistema de análisis y medición de resultados, así como de las principales estadísticas del sector en la ciudad.</p> <p>D₃-D₁₃-O₂₃: Mejorar el contenido y principalmente, el posicionamiento de la página web y creación de redes sociales en Facebook y LinkedIn, twitter.</p> <p>D₅-D₇-O₄: cuando cambie la gerencia establecer un plan de motivación para el personal</p> <p>D₂-D₄-O₂₁: Elaborar un esquema de procedimientos con respecto a los procesos claves</p>
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Endurecimiento de la competencia internacional 	<p>F₅-F₁₀-A₈: Aprovechar los programas de apoyo al sector existentes en el marco del uso de las nuevas tecnologías y Dar a conocer los programas de I+D existentes entre los agentes como vía de introducción de innovaciones al sector.</p> <p>F₁₀-A₃-A₁₇: Postular a fondos públicos y lograr descuentos para turistas de reuniones con los diferentes servicios</p> <p>F₅-F₆-F₁₄-A₈:Potenciar la asistencia a foros específicos de turismo MICE con una participación activa en los mismos.</p>	

	FUERZAS – F	DEBILIDADES – D
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de otros departamentos municipales para gestiones 2. Escases de algunas habilidades blandas y técnicas 3. Poco manejo del personal en idiomas 4. Falta de seguimiento a clientes post venta 5. Falta poder de negociación 6. Falta de Observatorios Turísticos de reuniones
OPORTUNIDADES – O		ESTRATEGIAS – DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Amenaza de ingreso de nuevos oferentes de turismo de reuniones es baja 2. Barreras de entrada al sector altas 3. El poder de negociación con proveedores es bajo 4. Inserción internacional de Viña de Mar y con potencialidad 5. Recuperación del emblemático teatro municipal 6. Crecimiento dinámico del sector 7. Ciudad universitaria 	<p>F₅-O₃: Procedimientos para maximizar el uso de las bases de datos locales e internacionales.</p> <p>F₇-F₁₀-F₁₃-O₂₂: Firma de convenio con todas las universidades locales de la región para la captación de reuniones y programa embajadores.</p>	
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
<ol style="list-style-type: none"> 4. Alto grado de concentración de los habitantes en la ciudad capital, lo que atenta contra la descentralización de los eventos de capital a regiones 	<p>F₅-F₆-F₁₀-F₁₄-A₁₃: Definición de una estrategia de marca, basada en la potenciación y aprovechamiento del nivel de desarrollo y reconocimiento de las marcas ciudad actualmente existentes.</p>	

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Visión- Objetivo 2018-2021

VISIÓN	
Valores	Calidad, la innovación, la formación y la colaboración permanente.
Propósito	Actor clave en la captación de reuniones y la promoción de la ciudad de Viña del Mar como destino para la realización de congresos, convenciones.
Futuro Imaginado	Constituir una organización representativa y confiable en el ámbito nacional e internacional.

“Constituir una organización representativa y confiable en el ámbito nacional e internacional como actor clave en la Captación de reuniones y la promoción de la Ciudad de Viña del Mar como destino para la realización de congresos, convenciones. A través de un modelo sostenible que apueste por la calidad, la innovación, la formación y la colaboración permanente entre los profesionales y empresas turísticas.

3.2 Misión-Objetivo 2018-2021

MISIÓN	
Producto	Viña del Mar como destino de convenciones.
Mercado	Organizaciones e instituciones nacionales e internacionales.
Geográfico	-
Competitivo	Con las ventajas de un organismo público, de ubicación, infraestructura, bellezas natural y profesionalismo.

“Viña del Mar Convention Bureau es una oficina Municipal especializada, cuya misión es posicionar a la ciudad de Viña del Mar como destino de convenciones para organizaciones e instituciones nacionales e internacionales. Mediante la articulación público- privada de los actores que crean las condiciones propicias para albergar eventos importantes y con las ventajas de un organismo público, de ubicación, infraestructura, bellezas natural y profesionalismo”

3.3 Ejes Estratégicos

En el contexto de la declaración de visión y misión del VDMCB, los objetivos posteriores planteados que construirán este gran plan de acción. Sus objetivos estratégicos serán

agrupados en ejes estratégicos que serán los pilares del plan, se articularán las líneas y acciones que deberán ser ejecutadas por el equipo del VDMCB.

Los ejes estratégicos que van a orientar las actuaciones tienen su base en estos cinco grandes ejes

Tabla 3.7 Ejes Estratégicos

EJES ESTRATÉGICOS	
Destino y coordinación del turismo de reuniones	Productividad en el que hacer permanente
Competitividad	Diferenciación y ventajas competitivas
Promoción y comercialización	Mejora permanente en los resultados y posicionamiento
Captación	Resultados Permanentes
Capital humano y gestión interna	Competencias y formación

3.4 Objetivos Estratégicos

Los ejes estratégicos con sus respectivos objetivos estratégicos son los siguientes:

Tabla 3.8 Formulación de Objetivos

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Destino y coordinación del turismo de reuniones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar e incrementar la participación, cooperación y coordinación en el desarrollo del turismo de reuniones. 2. Impulsar de manera definitiva a Viña del Mar como destino de turismo de reuniones.
Competitividad	<ol style="list-style-type: none"> 3. Mejora de la posición competitiva del VDMCB.

Promoción y comercialización	4. Reforzar y mejorar la notoriedad del VDMCB como un destino reconocido para la realización de congresos.
Captación	5. Potenciar la captación y satisfacer expectativas de metas. (anexo 3 las metas cuantitativas)
Capital humano y gestión interna	6. Potenciar el desarrollo personal y profesional del equipo VDMCB su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.

Hasta este punto hemos declarado los objetivos estratégicos derivados de estos 5 ejes que se centra el plan 2018-2021 del VDMCB, donde se clasifican en objetivos de tipo operacionales, marketing, competitividad, diferenciación, capital humano, mercado y netamente de crecimiento.

Bajo este sentido en los anexos podemos ver los perfiles de estrategias a las que corresponde los lineamientos a desarrollar, los cuales están en directa relación con los objetivos estratégicos propuestos.

De los lineamientos estratégicos se deriva en plan de acción para la implementación del plan estratégico.

3.5 Líneas Estratégicas y Plan de Acción

Los lineamientos estratégicos corresponden a los perfiles de las estrategias que se desarrollaran el cual están en directa relación con el objetivo estratégico, de estos lineamientos se deriva el plan de acción, el cual corresponde a un conjunto de actividades específicas, donde se deben establecer en un plazo, asignada a un encargado la dificultad que este tendrá y los recursos para su diseño. Es importante determinar indicadores que sirvan para evaluar o hacer seguimiento a las actividades a desarrollar.

EJE ESTRATÉGICO: DESTINO Y COORDINACIÓN DEL TURISMO DE REUNIONES		
Objetivo estratégico	Fomentar e incrementar la participación, cooperación y coordinación en el desarrollo del turismo de reuniones.	
Línea estratégica	Mejora de la coordinación y colaboración público-privada.	
<p>Acción estratégica: Creación de mesa de trabajo de turismo de reuniones, mediante el trabajo continuo y sistemático a nivel local, público y privado.</p> <p>Descripción: La mesa técnica del sector de turismo de reuniones de Viña del Mar quedará constituida por los agentes públicos y subsectores relacionados de la ciudad, (socios estratégicos, que vendrían siendo los servicios turísticos oferentes de la industria, SERNATUR regional, cámara de turismo, algunos departamentos claves municipales) propiciando la colaboración permanente y sistematizada.</p>		
<p>Entregables del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer su composición. • Diseño de propuesta para constitución de la Mesa (invitación). • Definición de las normas de funcionamiento y participación. • Definición de temas a discusión relevantes a la industria. • Desarrollo de programas de intervención con los miembros de la Mesa. • Pauta de trabajo de las propuestas e ideas presentadas por cualquiera de los miembros de la Mesa. • Pauta de protocolo de convocatoria a reuniones. • Definición de periodicidad de las reuniones. • Definición de comisiones de trabajos específicos. 		
<p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • VDMCB (gerencia y jefatura) 	<p>Otras colaboraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la Mesa • Miembro anfitrión de reunión 	<p>Grado de dificultad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medio
<p>Indicadores de seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones celebradas • Presencia de todos los agentes implicados 	<p>Presupuesto estimado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solo gestión 	
<p>Observaciones:</p> <p>Este grupo de trabajo podría mantenerse además para otros objetivos vinculados indirectamente con la referida viabilidad económica de los espacios congresuales como la esperada construcción del centro de convenciones, como pueden ser labores informativas y de coordinación en relación</p>		

al calendario de actividades, colaboración con los agentes privados en la captación de eventos o contacto de prospectos a nivel regional, nacional o internacional, etc.

CALENDARIO											
2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

EJE ESTRATÉGICO: DESTINO Y COORDINACIÓN DEL TURISMO DE REUNIONES	
Objetivo estratégico	Fomentar e incrementar la participación, cooperación y coordinación en el desarrollo del turismo de reuniones
Línea estratégica	Mejora de la coordinación y colaboración público-privada
Acción estratégica: Diseño de estrategia de trabajo en conjunto con SERNATUR regional.	
Descripción: Estrategia donde existe una cooperación y una dinámica de trabajo, en una serie de ámbitos de participación con el ideal de lograr un mayor protagonismo en la ciudad y beneficiarse de la colaboración público-privada.	
Entregables del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de modelo de trabajo en conjunto. • Plan de mejora de los factores críticos de comunicación. • Identificación de criterios en común de ambas entidades. • Identificación de temas a trabajar en conjunto. • Diseño de plan de acción para reforzar la implementación del Sistema de Calidad y Certificación de SERNATUR y otras certificaciones de los servicios, unificar imagen y promoción del destino en coherencia con la planificación propuesta del VDMCB. • Diseño de campaña para Fomentar la Conciencia Turística en la comunidad local en conjunto. • Identificación de líneas de financiamiento públicos provenientes de SERNATUR. 	
Responsabilidad:	Otras colaboraciones:
<ul style="list-style-type: none"> • VDMCB (gerencia y jefatura) 	<ul style="list-style-type: none"> • SERNATUR regional
Grado de dificultad:	
<ul style="list-style-type: none"> • Baja 	
Indicadores de seguimiento:	Presupuesto estimado:
<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones celebradas • Materialización de soluciones a 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo gestión

los problemas planteados											
Observaciones:											
A lo largo de los 10 años de funcionamiento del VDMCB no ha existido una relación de colaboración, ni menos de trabajo en conjunto con el SERNATUR regional, se debe aprovechar el cambio de gobierno, para iniciar contacto, también aprovechar la importancia que está teniendo el turismo de reuniones para la subsecretaria de turismo nacional. El ideal de esta acción es poder que SERNATUR regional pueda incorporar la actividad turística de reuniones dentro de su gestión anual como un tema relevante, comprendiendo que el fortalecimiento y desarrollo de esta actividad se logra cuando se hace en forma sistemática y colaborativa.											
CALENDARIO											
2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

EJE ESTRATÉGICO: DESTINO Y COORDINACIÓN DEL TURISMO DE REUNIONES	
Objetivo estratégico	Fomentar e incrementar la participación, cooperación y coordinación en el desarrollo del turismo de reuniones
Línea estratégica	Mejora de la coordinación y colaboración público-privada
Acción estratégica: Diseño de plan de colaboración con Subsecretaria de Turismo Nacional, Gobierno Regional y Agrupación de Bureaus de Chile.	
Descripción: Propendiendo a facilitar el proceso de postulaciones, la adjudicación de próximos FDNR regionales y a capitalizar el ser miembro de la Agrupación de Bureaus, es que se pretende diseñar la manera de como relacionarse con estas entidades en beneficio del crecimiento del VDMCB.	
Entregables del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los procesos críticos con cada entidad. • Identificación de potenciales con cada entidad. • Pauta de trabajo con cada entidad. • Diseño de estrategia de lobby para adjudicación de fondos. • Definición de iniciativas de colaboración con la agrupación de Bureaus. 	
Responsabilidad:	Otras colaboraciones:
<ul style="list-style-type: none"> • VDMCB (gerencia y jefatura) 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupación de Bureaus de Chile • Gore
Grado de dificultad:	
<ul style="list-style-type: none"> • Medio 	

		• SERNATUR									
Indicadores de seguimiento:				Presupuesto estimado:							
<ul style="list-style-type: none"> Número de reuniones celebradas (SERNATUR). Concreción de la adjudicación del FDNR (GORE). Mantenimiento de reuniones para tratar colaboración (ACBChile). Materialización de soluciones a los problemas planteados. 				<ul style="list-style-type: none"> Solo gestión 							
Observaciones:											
<p>Las soluciones en materia del proceso de postulaciones tan complejo como el del caso del VDMCB caso por ser entidad pública, es difícil para SERNATUR, por lo que hay que buscar puntos de equilibrio en los que se tenga en cuenta las desventajas burocráticas que tiene el VDMCB al momento de postular a los fondos de SERNATUR para las postulaciones. Por otro lado, comenzar a desarrollar propuesta o proyecto para cuando se abran los fondos FNDR del GORE, buscar ayuda si es necesario, y por último quizás tomar la iniciativa de presidir la asociación de bureaus de Chile para el año 2019 y 2020.</p>											
CALENDARIO											
2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

EJE ESTRATÉGICO: DESTINO Y COORDINACIÓN DEL TURISMO DE REUNIONES	
Objetivo estratégico	Impulsar de manera definitiva a Viña del Mar como destino de turismo de reuniones
Línea estratégica	Desarrollo del turismo de reuniones
Acción estratégica: Diseño del programa “Socios Estratégicos”	
<p>Descripción: Los Socios Estratégicos de Viña del Mar Convention Bureau serán empresas y profesionales de Chile, principalmente de la ciudad de Viña del Mar, que proporcionan servicios para congresos, convenciones y viajes de incentivo, que cumplen con los máximos estándares de calidad y de experiencia requeridos por organizadores de eventos nacionales e internacionales. Con los cuales se formará un convenio de trabajo con beneficios mutuos.</p>	

Entregables del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de prospectos que interesan al VDMCB para realizar propuesta. • Diseño de propuesta comercial. • Pauta de requisitos para acceder a ser socio estratégico. • Diseño de PPT de presentación para propuesta. • Desarrollo de hoja de producto (porque asociarse, tabla de servicios). • Definir monto de cuota social, método de pago. • Diseño de ficha de inscripción. • Pauta de evaluación del servicio (inspección). • Programa de trabajo con los socios estratégicos. • Diseño de catálogo de servicios. • Programa de fidelización. 		
---	--	--

Responsabilidad: <ul style="list-style-type: none"> • VDMCB (gerencia y jefatura) 	Otras colaboraciones: <ul style="list-style-type: none"> • Socios estratégicos 	Grado de dificultad: <ul style="list-style-type: none"> • Medio
---	--	---

Indicadores de seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha del programa. • Establecimiento de acuerdos • Concretos con los servicios. • Reuniones de trabajo efectivamente celebradas en base a los acuerdos establecidos. • Número de presentaciones canjes o ayudas para la captación o realización de congresos celebrados. 	Presupuesto estimado: <ul style="list-style-type: none"> • 90% gestión • \$2.500.000 Para diseño e impresión de Catálogo de servicios. (financiado con cuota de incorporación).
---	--

Observaciones:

Con esta medida, se conseguiría, por encima de todo, un importante avance en este sector, y a su vez en la competitividad si se logra establecer colaboraciones que vayan en ayuda de la captación de eventos para la ciudad, muchos otros destinos tienen socios de carácter privado que otorgan grandes aportes no solo de descuentos en sus servicios si no canjes para las inspecciones, Fam, etc. Así se le empezara a dar movimiento e identificación al VDMCB.

CALENDARIO											
2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

EJE ESTRATÉGICO: DESTINO Y COORDINACIÓN DEL TURISMO DE REUNIONES		
Objetivo estratégico	Impulsar de manera definitiva a Viña del Mar como destino de turismo de reuniones	
Línea estratégica	Desarrollo del turismo de reuniones	
<p>Acción estratégica: Diseño de un sistema de medición y análisis del sector “Observatorio Turístico de Reuniones”</p> <p>Descripción: La falta de un sistema eficaz de diagnóstico, medición y del sector de reuniones en Viña del Mar, implica una grave carencia y un obstáculo muy importante para el desarrollo del sector en la ciudad. Y esto porque no se puede evaluar la eficacia de las acciones que se pone en marcha para seguir trabajando en una línea estratégica o en otra más efectiva. Bien es cierto que este no es un problema único y exclusivo de Viña del Mar, pero se deben intentar poner todos los medios para su resolución. Por este motivo, se propone el diseño y puesta en marcha de un sistema de análisis y medición de los parámetros que corresponden al sector del turismo de reuniones en la ciudad de Viña del Mar, de forma específica, para contar con unos datos fiables que permitan conocer la evolución del sector y las estrategias a seguir para su desarrollo.</p>		
<p>Entregables del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de prospecto de Universidad que podría interesarle el proyecto. • Descripción del proyecto “Observatorio Turístico de Reuniones”. • Definir la periodicidad regular. • Diseño de proyecto para recolección de datos de las características y los niveles cualitativos y cuantitativos de la actividad turística provincial (flujos de viajeros, características de la demanda, gasto de los visitantes, etc.). • Plan de difusión de los resultados. • Identificación de establecimientos acogedores de reuniones profesionales que sirvan en la aportación de datos estadísticos para la mejora del análisis permanente del sector. 		
<p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • VDMCB (jefatura) 	<p>Otras colaboraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidad en convenio 	<p>Grado de dificultad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medio
<p>Indicadores de seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha del Sistema de • Medición a través del observatorio turístico. 		<p>Presupuesto estimado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solo gestión
<p>Observaciones:</p> <p>Este sistema de medición y análisis formaría parte de los datos anuales del Observatorio Turístico que emitiría en conjunto la universidad y el VDMCB y serviría para proporcionar la</p>		

información con los parámetros requeridos de la industria. La idea es hacer un convenio permanente con alguna universidad para que sus alumnos realicen de forma profesional este trabajo sobre todo con las carreras afines al turismo o gestión.

CALENDARIO

2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

EJE ESTRATÉGICO: DESTINO Y COORDINACIÓN DEL TURISMO DE REUNIONES

Objetivo estratégico	Impulsar de manera definitiva a Viña del Mar como destino de turismo de reuniones
Línea estratégica	Desarrollo del turismo de reuniones

Acción estratégica: Diseño de la estrategia de mejora de la calidad en el destino

Descripción: Este eje estratégico está vinculado al territorio, las infraestructuras y recursos turísticos, aplicándole una visión integral y garantizando en todo momento la calidad y competitividad del destino, y de todos sus componentes.

Destaca, dentro de este eje la mejora en las infraestructuras y la puesta en valor de los recursos, la mejora en la entrega de información y acogida turística en torno a los turistas de reuniones, además de reforzar lo oferta de ocio de la ciudad ya que existe una falta de conocimiento de las empresas del sector de reuniones, de la existencia de parte de la oferta complementaria existente; o la oferta complementaria no se encuentra suficientemente adaptada a las necesidades del turismo de reuniones.

Entregables del proyecto:

- Descripción de la estrategia.
- Identificación de los factores críticos vinculado a los 3 focos mencionados en la descripción.
- Plan de mejora de los factores críticos.
- Identificación de los plazos de finalización de la remodelación y construcción de las infraestructuras nuevas previstas. (hoteles, inmuebles municipales, apertura de otros servicios).
- Pauta de seguimiento a nuevas infraestructuras.
- Identificación de criterios de sostenibilidad en la organización de los eventos que se celebren en los inmuebles municipales, en conjunto con comisión municipal.
- Pauta de retroalimentación para los organizadores de congresos para evaluar servicios usados de la ciudad así hacer llegar el output a los distintos servicios en pro de mejorar las falencias.

- Definición de cómo realizar la actualización del inventario de recursos turísticos de Viña del Mar, en colaboración con otras administraciones turísticas, (oferta turística de Viña del Mar para destino de reuniones).
- Identificación de recursos nuevos con potencial uso turístico.
- Programa de incorporación de elementos patrimoniales al turismo de reuniones.
- Cuantificar la oferta de panorama y actividades de ocio de la ciudad.
- Plan de Mejora de los servicios de información y acogida turística en destino.

Responsabilidad:	Otras colaboraciones:	Grado de dificultad:
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del VDMCB 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios estratégicos • Municipio • Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto

Indicadores de seguimiento:	Presupuesto estimado:
<ul style="list-style-type: none"> • Organización en Viña del Mar vinculadas con temáticas críticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto privado en alguna de sus acciones lo demás gestión.

Observaciones:

En cuanto a las normas de uso de los espacios, depende netamente del municipio el VDMCB no tiene injerencia alguna, pero si se tratara de que el decreto sea un beneficio y no una complicación para quienes utilicen algún espacio, ya que este es uno de los elementos diferenciadores que tiene el VDMCB como apoyo ofrecido.

CALENDARIO											
2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

EJE ESTRATÉGICO: COMPETITIVIDAD	
Objetivo estratégico	Mejora de la posición competitiva del VDMCB
Línea estratégica	Desarrollo de la competitividad

Acción estratégica: Diseño de la estrategia de competitividad de la oferta turística de reuniones.

Descripción: La estrategia competitiva consiste en la búsqueda de una posición competitiva favorable de Viña del Mar en el mercado turístico de reuniones. La competitividad turística va a depender cada vez más de la capacidad que tenga el destino y el VDMCB para ofrecer de forma sostenida productos-experiencias y apoyos diferenciales y conectadas con las preferencias de los turistas, en este caso de los dos clientes directos del VDMCB, estos son: el organizador de los congresos y eventos y el propio congresista o participante en el evento.

Entregables del proyecto:

- Identificación de factores de competitividad.
- Plan mejora de la competitividad de la oferta turística de reuniones.
- Programa para la implantación de distintivos y certificaciones entre los agentes del sector.
- Diseño de plan para desarrollo de alianzas empresariales y profesionales entre los actores del segmento (ante la falta de productos y ofertas conjuntas y especializadas para el sector de reuniones, se propone la estructuración de la oferta a través de la creación, de estas alianzas con el objetivo que plantear propuestas competitivas y atractivas a los organizadores y prescriptores de eventos).
- Diseño de “Ciclos de Presentación” al sector de empresas tecnológicas locales para aprovechar las nuevas propuestas en la mejora de la organización de los eventos.
- Diseño de un proyecto piloto “Aplicación Móvil” para el turista de reuniones (desarrollada a través de un concurso con universidades y carreras afines).

Responsabilidad:

- VDMCB (jefatura)

Otras colaboraciones:

- SERNATUR
- Mesa de turismo de reuniones.
- Agentes turísticos de la ciudad.

Grado de dificultad:

- alta

Indicadores de seguimiento:

- Nuevas certificaciones y distintivos de calidad obtenidos por las empresas e instituciones dedicadas al turismo de reuniones en Viña del Mar.
- Número de presentaciones celebradas.
- Puesta en marcha las alianzas, como una línea de trabajo nueva del VDMCB.
- Elaboración de la aplicación móvil.

Presupuesto estimado:

- Gestión e inversiones de privados

Observaciones:

Primero el tema de las certificaciones, ya que casi el 80% de las empresas turísticas en Viña del Mar, no cuentan con certificaciones ni sellos, muchos de los turísticas provenientes de Europa se fijan a la hora de contratar un servicio, por lo que esta medida está orientada a concienciar al sector sobre la importancia de trabajar con criterios de calidad. Algunos otros entregables están relacionadas con el anterior objetivo estratégico de destino y coordinación del turismo de reuniones, que también viene a mejorar la competitividad muchas de sus actuaciones.

CALENDARIO											
2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

EJE ESTRATÉGICO: COMPETITIVIDAD	
Objetivo estratégico	Mejora de la posición competitiva del VDMCB
Línea estratégica	Desarrollo de la competitividad
<p>Acción estratégica: Diseño de la estrategia de competitividad de apoyos ofrecidos por el VDMCB</p> <p>Descripción: La estrategia competitiva consiste en la búsqueda de una posición competitiva favorable de Viña del Mar en el mercado turístico de reuniones. La competitividad turística va a depender cada vez más de la capacidad que tenga el destino y el VDMCB para ofrecer de forma sostenida productos-experiencias y apoyos diferenciales y conectadas con las preferencias de los turistas, en este caso de los dos clientes directos del VDMCB, estos son: el organizador de los congresos y eventos y el propio congresista o participante en el evento.</p>	
<p>Entregables del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades de clientes. • Identificación de actuales apoyos y su evaluación. • Plan de mejora para actuales apoyos. • Identificación de potenciales nuevos apoyos. • Identificación de línea de financiamiento municipal para actividades que lo ameriten. • Plan de desarrollo de nuevos apoyos. 	
<p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • VDMCB (jefatura) • Equipo VDMCB 	<p>Otras colaboraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad • Socios estratégicos
<p>Grado de dificultad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medio 	

Indicadores de seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Número de apoyos nuevos concretos para lanzar al mercado • Numero de reuniones con clientes potenciales 	Presupuesto estimado: <ul style="list-style-type: none"> • 2.000.000 tope máximo de gasto municipal por año para financiar cenas u otros apoyos.
---	--

Observaciones:

La ventaja competitiva que tiene el VDMCB, a través de los análisis anteriores se ha demostrado que son sus apoyos únicos como Bureau en Chile y por qué no decirlo quizás a nivel internacional, (sin mencionar que otros países están mucho más desarrollado) por lo que se debe reforzar no solo la calidad de la entrega de estos si no en innovar en desarrollar nuevos que cumplan con las necesidades de los organizadores que finalmente decidan por hacer sus actividades en Viña del Mar no solo por el destino, si no por los apoyos valorizados que entrega el VDMCB.

CALENDARIO											
2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

EJE ESTRATÉGICO: PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	
Objetivo estratégico	Reforzar y mejorar la notoriedad del VDMCB como un destino reconocido para la realización de congresos, convenciones en los mercados objetivos.
Línea estratégica	Desarrollo del marketing
<p>Acción estratégica: Diseño del programa de comunicación on y off line</p> <p>Descripción: Se Contempla líneas de trabajo coherente con el posicionamiento, mediante el desarrollo de soportes promocionales y acciones de promoción donde el entorno on line debe adquirir cada vez mayor protagonismo.</p>	
<p>Entregables del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de falencias en la actual página web. • Plan de mejora para la página web www.vdmcb.cl. • Valoración de incluir en la web una plataforma específica que facilite a las empresas del sector la comercialización directa de sus servicios y productos. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Plan de desarrollo de cooperación web con soportes de la municipalidad de Viña del Mar, identificando las redes más idóneas por mercados y los contenidos y estilo comunicativo más adecuado en cada caso, que propicie la activación de prescriptores e influenciadores a través de las mismas. • Plan de Social Media (incluyendo la identificación de redes sociales para crear). • Definir perfil de la figura del Community Manager. • Diseño de base documental de textos y contenidos sobre el destino, recursos y productos para poder responder de forma ágil a las solicitudes de información para publicaciones de otros agentes, así como elaboración de diferentes reportajes base y originales de prensa para las acciones de comunicación. • Identificación de medios online y offline del sector. • Plan para presencia publicitaria en plataformas online y offline MICE de calidad. • Diseño de campañas de Mailing específicas por segmento de públicos objetivos. • Plan de capacitación en Community Manager y Herramientas Monitorización Social Media. • Plan de medios on y off line. • Definir Programa de Marketing Directo. 		
Responsabilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Community Manager • VDMCB (jefatura) 	Otras colaboraciones: <ul style="list-style-type: none"> • Empresa hosting página web • Departamento de comunicaciones de la municipalidad de Viña del Mar 	Grado de dificultad: <ul style="list-style-type: none"> • alto
Indicadores de seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la web. • Cantidad del tráfico hacia el sitio Web. • Número de followers. • Comentarios y likes de los posts en redes sociales. • Menciones (positivas, negativas, neutrales). • Publicación de los anuncios publicitarios online. 	Presupuesto estimado: <ul style="list-style-type: none"> • 20.000.000 (presupuesto solicitado a municipio) por los 4 años contando las publicaciones en revistas y actualización pág. web). 	
Observaciones: <p>A partir de la actualización de la página web y creación de redes sociales a utilizar, se estudiaría la estrategia de social media y digital a seguir. Las referidas publicaciones en medios online tendrían que formar parte del plan de promoción más amplio que incluya otras acciones tanto de e-marketing, como tradicional, relaciones públicas, presencia en las ferias profesionales, presentaciones, comercialización y captación.</p>		

CALENDARIO											
2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

EJE ESTRATÉGICO: PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	
Objetivo estratégico	Reforzar y mejorar la notoriedad del VDMCB como un destino reconocido para la realización de congresos, convenciones en los mercados objetivos.
Línea estratégica	Desarrollo del marketing
<p>Acción estratégica: Diseño del programa de promoción y apoyo a la comercialización en destino.</p> <p>Descripción: La estrategia de promoción y comercialización de sus apoyos y servicios turísticos, Contempla líneas de trabajo coherente con el posicionamiento, mediante el desarrollo de soportes promocionales y acciones de promoción y comercialización.</p>	
<p>Entregables del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Listado de iniciativas de Merchandising de destino y productos para promoción general (ferias, reuniones con prospectos, key contacts). Diseño de material de apoyo (cuadro de capacidades, ppt de destino, mail de servicio). Programa de famtrips orientados a los organizadores de congresos internacionales y nacionales (anual). Informe de evaluación para asistencias a ferias internacionales, analizar sus características y formatos de participación de forma que permitan decidir a cuáles y con qué medios se debe asistir (Expoeventos, Fiexpo, Imex, icca, etc.). Programa de fidelización. 	
Responsabilidad:	<p>Otras colaboraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> SERNATUR Municipio
<ul style="list-style-type: none"> Equipo VDMCB 	<p>Grado de dificultad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Media
<p>Indicadores de seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> Celebración de los receptivos. Seguimiento posterior y confirmación de eventos celebrados. 	<p>Presupuesto estimado:</p> <ul style="list-style-type: none"> 8.000.000 (la mayoría de las acciones financiadas por canje, solo se debe hacer la solicitud al municipio para las

<ul style="list-style-type: none"> Presencia del VDMCB en dichas citas profesionales 	participaciones internacionales que sería por los 4 años).
---	--

Observaciones:

Valorar la organización de presentaciones propias en formatos operativos de menor costo, como desayunos de trabajo, en los principales mercados emisores.

Alguna de las acciones como el programa de Famtrips será anualmente.

El Famtrips será enfocado al mercado nacional y otro al internacional.

CALENDARIO

2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

EJE ESTRATÉGICO: CAPTACIÓN

Objetivo estratégico	Potenciar la captación y satisfacer expectativas de metas
Línea estratégica	Desarrollo profesional de la captación

Acción estratégica: Diseño de la estrategia de captación

Descripción: El proceso de captación en el segmento de reuniones y congresos se caracteriza por ser complejo como se explicó en capítulos anteriores, con el siguiente proceso:

1. Realizar priorización de mercados.
2. Research (búsqueda de prospectos, tanto de congresos potenciales o personas o sociedades que puedan traer actividades a la ciudad).
3. Análisis de viabilidad de la celebración del evento en la ciudad.
4. Convencimiento para candidatura o elección destino (atributos y apoyos).
5. Candidatura si es internacional (preparación de postulación) apoyos locales si es nacional (cotizaciones, inspecciones etc.).
6. Ganado evento, apoyos VDMCB.
7. Seguimiento (muchos eventos son a largo plazo).
8. Fidelización.

Entregables del proyecto:

- Diseño de la estrategia de Mercado (priorización de mercados).
- Identificación de metas en cuanto a eventos internacionales y nacionales realizados para el destino.

<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Incremento y optimización de las acciones de captación. • Programa de mejoramiento de material de visita comercial a los representantes nacionales con quien se contacte (tarjeta de presentación, buen material gráfico que debiera incluir algunos realizados en la estrategia anterior de promoción como el catálogo de congreso y de servicio, acompañada con una PPT de destino etc.). • Pauta de trabajo con los mercados escogidos en la priorización de mercados. • Definir programa de fidelización. • Diseño de renovación de programa embajador. (especificado abajo) <p>1. Identificación de embajadores actuales (identificar activos e inactivos).</p> <p>2. Identificación de potenciales perfiles embajadores.</p> <p>3. Diseño de nueva embestidura a nivel académico.</p> <p>4. Definición de iniciativas para el mejoramiento del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de presentaciones a directorios nacionales de “Destino”. • Diseño de presentaciones a visitas a centros de investigación y extensión(universidades). • Diseño de Base de dato tipo CRM con prospectos para seguimiento. 											
Responsabilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de VDMCB 			Otras colaboraciones: <ul style="list-style-type: none"> • Universidades • SERNATUR nacional 			Grado de dificultad: <ul style="list-style-type: none"> • Alta 					
Indicadores de seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Número de acciones de captación realizadas. • Efectividad de los mercados escogidos en resultados. • Reuniones profesionales captadas. 						Presupuesto estimado: <ul style="list-style-type: none"> • 500.000 (para financiar tarjetas de presentación, solicitado a abastecimiento municipal, cada dos años). 					
Observaciones: <p>La clave de esta estrategia está en el profesional a cargo de la captación, que sea exclusivo de sus funciones, ideal tener dos profesionales, uno para abarcar el mercado internacional el cual requiere mayores competencias y otro para el mercado nacional.</p>											
CALENDARIO											
2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

EJE ESTRATEGICO: CAPITAL HUMANO Y GESTIÓN INTERNA		
Objetivo estratégico	Potenciar el desarrollo personal y profesional del equipo VDMCB su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.	
Línea estratégica	Desarrollo del capital humano	
<p>Acción estratégica: Diseño de la estrategia de desarrollo del capital humano en el VDMCB.</p> <p>Descripción: Esta estrategia en particular para que tenga eficacia, se debe tomar en cuenta la realidad interna del VDMCB, para así evitar caer en ejercicios teóricos que definen una estrategia “ideal” que luego no es posible de aplicar porque no encaja con la realidad de la organización. Bajo este sentido que esta estrategia netamente la debe ejecutar el nuevo gerente del VDMCB, aunque aún se sabe quién será, se espera que el segundo semestre del 2018 llegue o asuma un directivo municipal. La oportunidad está en empezar a hacer mejor las cosas para seguir con la coherencia de la estrategia del VDMCB. La mayoría de las acciones de RRHH son ejercidas por el departamento de personal de la municipalidad por lo que las acciones a realizar son en función de un mejoramiento interno, para mejorar la situación se debe poner énfasis en el mejoramiento del tipo de contratación del personal, insistir y gestionar para que se mejore eso.</p>		
<p>Entregables del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los factores de motivación. • Plan de mejora del capital humano. • Plan de participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones. • Evaluación de incorporación de nuevo personal profesional externo (periodista, ingeniero comercial, ingeniero en turismo). • Pauta de medición de los niveles de satisfacción laboral. • Pauta de seguimiento a la estrategia. 		
<p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefatura VDMCB 	<p>Otras colaboraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesor municipal 	<p>Grado de dificultad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta
<p>Indicadores de seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del personal • Encuesta clima laboral • Cambios contractuales • Resultados de las metas 	<p>Presupuesto estimado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal sueldo de \$700.000 a honorarios(presupuesto solicitado a municipio) 	
<p>Observaciones:</p> <p>Todo va sujeto a la gestión que realice el gerente del VDMCB el actual o el próximo para mejorar y que tenga éxito esta estrategia, como por ejemplo gestionar el sistema contractual de las funcionarias que la mayoría es a honorario, de esta manera si esa situación cambia en su totalidad el equipo podría optar a todos los beneficios sociales lo cual mejoraría la motivación y</p>		

productividad del personal. Lo mismo con el tema de las capacitaciones insistir en que se realicen, ya que los recursos están, pero es solo falta de gestión.

CALENDARIO											
2018			2019			2020			2021		
1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t

3.5.1 Resumen del Presupuesto (por 4 años):

Línea Estratégica I. Destino y coordinación del turismo de reuniones...	\$ 2.500.000
Línea Estratégica II. Competitividad.....	\$ 8.000.000
Línea Estratégica III. Promoción y comercialización.....	\$ 28.000.000
Línea Estratégica IV. Captación.....	\$500.000
Línea Estratégica V. Capital humano y gestión interna.....	\$33.600.000
TOTAL.....	\$72.600.000
<i>(Este presupuesto está sujeto a la contratación del nuevo funcionario por los 4 años)</i>	
TOTAL (Sin contratación)	\$ 39.000.000

3.5.2 CUADRO RESUMEN

CALENDARIO	2018			2019			2020			2021		
	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t	1t	2t	3t
DESTINO Y COORDINACIÓN DEL TURISMO DE REUNIONES												
Creación de mesa de trabajo de turismo de reuniones.												
Diseño de estrategia de trabajo en conjunto con SERNATUR regional.												
Diseño de plan de colaboración con Subsecretaría de Turismo Nacional, Gobie Regional y agrupación de Bureaus de Chile.												
Diseño del programa "socios estratégicos".												
Diseño de un sistema de medición y análisis del sector												
Diseño de la estrategia de mejora de la calidad en el destino.												
COMPETITIVIDAD												
Diseño de la estrategia de competitividad de la oferta turística de reuniones.												
Diseño de la estrategia de competitividad de apoyos ofrecidos por el VDMCB.												
PROMOCION Y COMERCIALIZACION												
Diseño del programa de comunicación on y off line												
Diseño del programa de promoción y apoyo a la comercialización en destino												
CAPTACIÓN												
Diseño de la estrategia de captación.												
CAPITAL HUMANO Y GESTION INTERNA												
Diseño de la estrategia de desarrollo del capital humano en el VDMCB.												

Figura 3.6 Mapa Estratégico 2018-2021



E1 Destino y coordinación del turismo de reuniones	E2 Competitividad	E3 Promoción y comercialización	E4 Captación	E5 Capital humano y gestión interna
OB1 Fomentar e incrementar la participación, cooperación y coordinación en el desarrollo del turismo de reuniones.	OB3 Mejora de la posición competitiva del VDMCB.	OB4 Reforzar y mejorar la notoriedad del VDMCB como un destino reconocido para la realización de congresos, convenciones en los mercados objetivos.	OB5 Potenciar la captación y satisfacer expectativas de metas.	OB6 Potenciar el desarrollo personal y profesional del equipo VDMCB su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.
OB2 Impulsar de manera definitiva a Viña del Mar como destino de turismo de reuniones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de la estrategia de competitividad de la oferta turística de reuniones. ✓ Diseño de la estrategia de competitividad de apoyos ofrecidos por el VDMCB. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño del programa de edición de soportes digitales. ✓ Diseño del plan de posicionamiento, programa de promoción y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de la estrategia de captación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de la estrategia de desarrollo del capital humano en el VDMCB.

- ✓ Creación de mesa de trabajo de turismo de reuniones.
- ✓ Diseño de estrategia de trabajo en conjunto con SERNATUR regional.
- ✓ Diseño de plan de colaboración con Subsecretaría de Turismo Nacional, Gobierno Regional y agrupación de Bureaus de Chile.
- ✓ Diseño del programa "socios estratégicos".
- ✓ Diseño de un sistema de medición y análisis del sector.
- ✓ Diseño de la estrategia de mejora de la calidad en el destino.

GENERADORES DE VALOR

- Alianzas estratégicas público-privadas
- Gestión del clima organizacional
- Apoyos VDMCB
- Proceso de captación
- Promoción con público especializado
- Potenciar el equipo de trabajo
- Viña del Mar ciudad que nos reúne

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de tesis, se propuso proponer una planificación estratégica para el Convention Bureau de Viña del Mar para el periodo 2018-2021, lo que se cumplió totalmente. Para dar cumplimiento a este objetivo general se fue desarrollando uno a uno los objetivos específicos, donde luego de la recolección de datos y análisis, se propone a la organización un cambio en su gestión que mejore su funcionalidad, la que se refleja en el plan propuesto, además fue necesario reformular la misión, visión definidos por la gerencia.

El análisis externo, donde se estudió las fuerzas externas que afectan al VDMCB y el comportamiento de la Industria del Turismo de Reuniones, permitió reconocer la existencia de oportunidades notables a considerar, el análisis interno desarrollado por medio de la cadena de valor, nos mostró las fortalezas, la capacidad técnica donde los atributos diferenciadores deben ser explotados. La principal debilidad, que se transforma en el problema a atacar, es la dirección general y de recursos humanos junto con los recursos financieros y humanos necesarios para dar continuidad al proyecto.

Finalmente se propuso el plan estratégico, el cual plantea el desarrollo de 12 actuaciones, dentro de los ejes estratégicos propuestos: Destino y coordinación del turismo de reuniones; Competitividad, promoción y comercialización; Captación, capital humano y gestión interna.

Se pretende que, de cumplirse las acciones propuestas, el VDMCB podrá ejercer el control sobre su propio destino, logrando ventajas competitivas, permitiendo realizar una gestión eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Wheelen I. Thomas y Hunger J. David: Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos, 2007.
- Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland: Administración estratégica, 2012.
- Serna G. Humberto: Gerencia estratégica, planeación y gestión, 2010.
- Sarmenteros Bon, Ileana: Evolución e importancia de la planificación en el proceso de la administración [en línea], (sin fecha).
- Fred R. David: Conceptos de administración estratégica, 2013.
- Reed Travel Exhibiciones: Líder Mundial en organización de eventos [en línea].
- Organización Mundial del Turismo: Informe global sobre la industria de reuniones [en línea], 2014.
- Turismo Chile: Informe de turismo de negocios [en línea], 2007.
- Maure Agüero: Definiciones y tendencias del turismo de eventos en Contribuciones a la Economía [en línea], 2007.
- Herrera Leandro J.: Turismo de congresos y reuniones en la ciudad de La Plata, Estado actual, tendencias y posibilidades de desarrollo [pdf], 2014
- Nardone Arnaldo: El ABC del turismo de reuniones, 2014.
- ICCA Statistics: Reporte 2016 [pdf], 2016
- Kotler, P.; Gertner, D.; Rein, I.; Haider D.: Marketing Internacional de lugares y destinos. Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica. ,2007.
- Lillo Bañuls, A.; Ramón Rodríguez, Sevilla Jiménez: El capital humano como factor estratégico para la competitividad en el sector turístico [pdf], 2007.

- Llambi, F.: Argentina gana terreno en el sector de turismo de reuniones en el mundo, Turismo [en línea], 2015.
- Observatorio Turístico Córdoba: Informe 2014. Córdoba [en línea], 2014.
- Pérez Díaz, C; Paez Escobar, A. I.: El turismo de eventos y reuniones en destinos turísticos maduros: un pilar para la reconversión del producto turístico de Puerto de la Cruz (Tenerife). [pdf],2014.
- Porter, M. E.: Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2009.
- Galleguillos, Claudia. Entrevista en profundidad a la jefa de reuniones del VDMCB, 2017.
- Fernández Ernesto: Clase Dirección estratégica, 2016.
- Porter, E. Michael: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008.

WEBGRAFÍA

- www.sernatur.cl
- www.iccaworld.com
- www.vinadelmarchile.cl
- www2.unwto.org/es
- www.vdmcb.cl
- www.scb.cl
- www.aia.cl
- www.laserenaconvention.cl
- www.valparaisocb.cl
- www.concepcioncb.cl

ANEXOS

Anexo 1

- Tipos de Planes

Luego de abordar un poco la visión general que tienen algunos autores de lo que conlleva la planificación estratégica (descritas en el marco teórico de la tesis), se vuelve clave que los altos mandos cuenten con formulación y estructuración de planes así para poder organizar y controlar a su personal.

Los planes, son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. Estos planes se clasifican en:³⁷

- **Estratégicos:** Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.
- **Tácticos o Funcionales:** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin

³⁷Said José Holguín. (sin fecha). Planeación y Administración Estratégica [en línea]. Universidad Católica tecnológica del Cibao (UCATECI) Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos81/planeacion-y-administracion-estrategica/planeacion-y-administracion-estrategica2.shtml> [2016, mayo]

de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

- **Operativos:** Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

- **Definición de Estrategia**

“La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.”³⁸

“La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones.”³⁹

“Son los medios por los cuales se logran los objetivos de largo plazo de la organización”⁴⁰

Finalmente podemos definir bajo estas concepciones que la estrategia es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas.

³⁸ Thomas L. Wheelen Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos University of South Florida J. David Hunger Iowa State University decima ed. pág. 50

³⁹ Thompson y Strckland

⁴⁰ Fred

- Niveles de Estrategia y Planeación

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.”

-Peter Drucker

El nivel de la estrategia también tiene que ver con quién participa en la formulación de la estrategia.⁴¹

1. **Nivel corporativo:** Se refiere a las cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear. Se refiere al alcance de la empresa y es liderada por el director general y otros altos directivos.
2. **Nivel de unidades de negocio:** Este nivel se refiere a cómo fortalecer la posición en el mercado y obtener una ventaja competitiva establecer acciones para forjar capacidades competitivas la cual es guiada por los gerentes generales de cada línea de negocio de la empresa, a menudo con asesoría de otros empleados.
3. **Nivel funcional:** Se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como I+D, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. Orientadas por los encargados de las principales actividades funcionales.
4. **Nivel operativo:** Se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave y unidades operativas específicas de importancia estratégica, se delega por lo general a los gerentes de línea, sujetos a revisión y aprobación de los altos administradores.

⁴¹ Thompson pag. 34

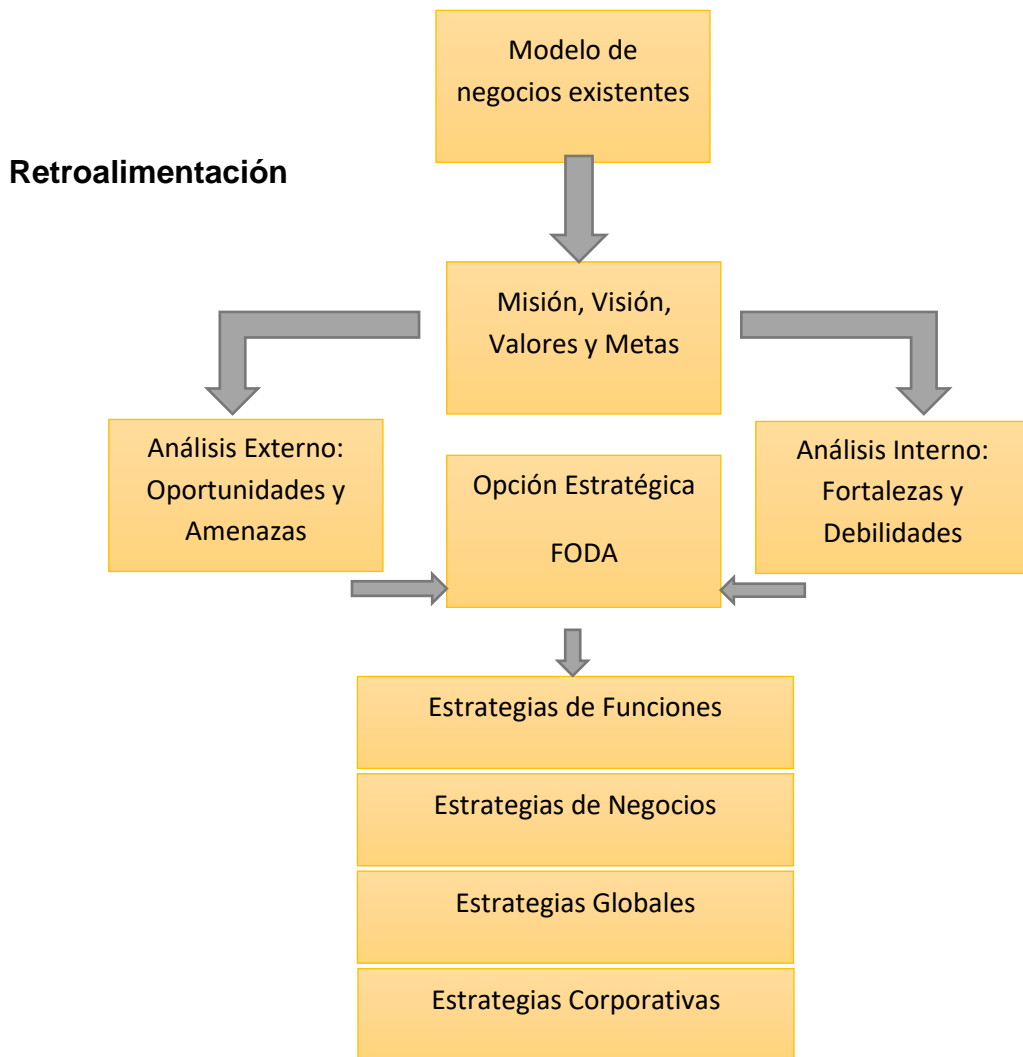
Niveles Estratégicos y Estructura Corporativa



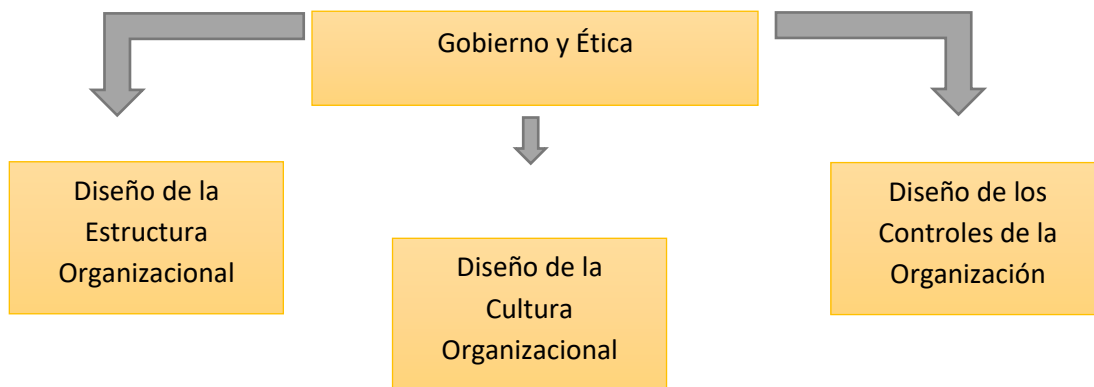
- **Modelo de la Administración Estratégica**

El proponer la planificación estratégica en los factores críticos que determina el éxito o fracaso de una organización y diseñar un modelo que se pueda plasmar, son los aspectos claves a considerar para el propósito de esta tesis, es por eso que se estudiaron tres modelos de distintos autores, el cual proponen lo siguiente:

Formulación de Estrategias



Implementación de Estrategias



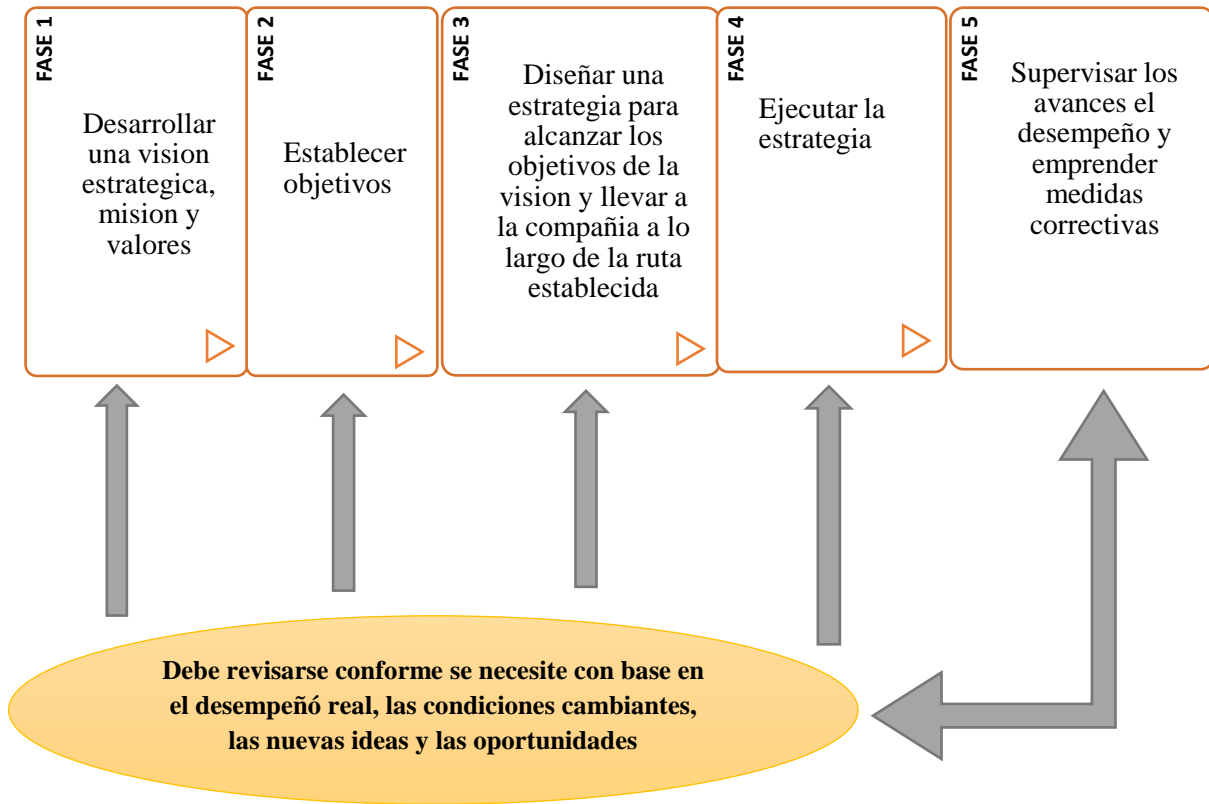
La Figura anterior nos muestra los principales componentes del proceso de planeación estratégica según Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones en su libro administración estratégica, el cual plantean un típico modelo de planeación estratégica de manera formal exclusivamente para la preparación de estrategias.

Este proceso consta de cinco pasos principales:⁴²

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas.
5. Implantar las estrategias. implica poner en práctica las estrategias (o el plan). Esto incluye actuar de conformidad con las estrategias de la compañía elegidas en los niveles corporativos, de negocios y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores, otorgar recursos, establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y de recompensa de la organización.

⁴² Hill pág. 10

Proceso de Elaboración y Ejecución de una Estrategia



En este caso los autores Arthur Thompson, John Gamble, Margaret Peteraf, A. J. Strickland en su libro administración estratégica, presentan un proceso de cinco fases, panorama de lo que la administración debe y lo que no debe hacer al elaborar y ejecutar una estrategia, capaz de producir los resultados deseados.

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:⁴³

⁴³ Thompson pág. 22

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso
4. estratégico que trazó la administración.
5. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
6. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas
7. en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

En el marco teórico de la tesis correspondiente, se estudia el modelo escogido.

- **Tipos de Estrategias⁴⁴**

Estrategias de Crecimiento y Diversificación

- **Estrategias intensivas:** requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa.
 - Penetración de Mercado
 - Desarrollo de Productos
 - Desarrollo de Mercados

⁴⁴Clase profesor Ernesto Fernández 2016

➤ **Estrategias de Integración:** como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores.

- Vertical hacia atrás
- Vertical hacia delante
- Horizontal

➤ **Estrategias de Diversificación:** Hay dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que las empresas están relacionadas cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y no relacionadas cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades

- Concéntrico
- Horizontal
- Conglomerado

➤ **Estrategias Defensivas:** Las estrategias defensivas sirven para poder proteger, cuidar los activos de la empresa, mercados, clientes y proveedores.

- Recorte en Gastos
- Enajenación
- Liquidación

➤ **Estrategias Genéricas:** A través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

- Líder en Costo
- Diferenciación
- Enfoque
- **Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva:** Se basa en las ventajas en los recursos de la empresa, esto es, en los activos y capacidades distintivas que ha ido acumulando a lo largo de su existencia.

- Estrategia tecnológica
- Estrategia de selección de competidores
- Estrategia de segmentación del sector
- Estrategia de interrelaciones entre UEN
- Estrategia horizontal
- Estrategia de productos complementarios

➤ **Estrategias de Defensa y Ataque:** En un mercado competitivo, la forma de actuación por parte de las empresas para conservar la ventaja competitiva o bien para mejorarla, es actuando defendiéndose de sus competidores, conquistando cuota de mercado en una pretendida mejora de posicionamiento, para lo cual han de implementar estrategias defensivas en el primer caso, y ofensivas en el segundo.

- **Implementar Estrategias**

En una sola palabra, la implementación de la estrategia significa cambio. La implementación de las estrategias requiere del apoyo de gerentes y empleados

motivados, así como de su disciplina y esfuerzo.⁴⁵ Entre las cuestiones administrativas consideradas centrales para la implementación de estrategias están:

- Adaptar la estructura organizacional a la estrategia.
- Vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias.
- Crear un clima organizacional facilitador del cambio.
- Crear una cultura de apoyo a la estrategia.
- Adaptar los procesos de producción/operaciones y administrar los recursos humanos.
- Establecer objetivos anuales, diseñar políticas y asignar recursos son actividades centrales según el tipo y tamaño de la organización. Dentro de la implementación de estrategias.

⁴⁵David Fred pág. 24

Anexo 2

1. Análisis Externo

- **Macroentorno: Análisis PESTAL**

Análisis del Macroentorno (PESTAL)

VARIABLES	IMPACTO + = Positivo 0 = Neutro - = Negativo	ACLARACIÓN
ASPECTOS POLÍTICOS		
Estabilidad Política del País	Impacto Positivo para el VDMCB	A pesar de que el país se ha visto sacudido por escándalos de corrupción y protestas masivas contra las reformas laborales, educativas y de pensiones. Pese a la profunda desconfianza que aumenta en las encuestas, Chile estaría proyectado como uno de los países más estables políticamente en el largo plazo entre las naciones emergentes. De acuerdo a un estudio de la consultora BMI, firma asociada a Fitch, esta estabilidad beneficia positivamente al turismo en general, ya que Chile sigue siendo un buen destino para el turista extranjero sobre todo proveniente de mercados europeos o norteamericanos. Ya que países como Venezuela o Brasil que pasan por crisis políticas, sin mencionar a otros países, no poseen la misma estabilidad, por lo que muchas veces es un factor determinante al escoger un destino Sede para algún congreso internacional.
		Las elecciones presidenciales de Chile para el periodo 2018-2020, se realizarán el 19 de noviembre del 2017, en conjunto con las elecciones de diputados y senadores y las elecciones de consejeros regionales. Bajo este sentido el VDMCB por ser una oficina dependiente de la municipalidad de Viña del Mar, se verá afectada de manera positiva si es que existe un cambio de gobierno donde gane el candidato de "Chile Vamos" Coalición política que agrupa a cuatro partidos de centro, centro derecha y

Elecciones Presidenciales Chile 2017	Impacto Positivo para el VDMCB	derecha. (UDI, RN, PRI, Evópoli) ya que actualmente el municipio lo dirigen actores del partido de la Unión Demócrata Independiente, por lo que si gana en este caso Sebastián Piñera, afectaría de manera positiva en los ingresos del VDMCB, ya que al pertenecer a la misma coalición política se consiguen los fondos mucho más rápido, cabe la posibilidad también de que los gobernadores e intendentes sean del mismo partido, lo que beneficia aún más la posibilidad de postular a fondos regionales como FDNR o FIC, teniendo mayor acercamiento y posibilidad de adjudicárselos. En caso de que ganara la oposición u otro partido, seguirían las mismas condiciones actuales.
Reelección de Alcaldía 2017-2021	Impacto Neutro para el VDMCB	El que haya sido reelecta por cuarta vez consecutiva la alcaldesa Virginia Reginato, no afecta en nada a los ingresos o costos que pueda tener el VDMCB, la situación sigue siendo la misma, solo que este hecho permite proyectarse por lo menos hasta el 2020 con algunas políticas y estrategias que se quieran o se estén desarrollando.
		Turismo Chile, era la institución público-privada encargada de desarrollar la estrategia de marketing internacional de Chile, a través de fondos de la subsecretaría de turismo. Dentro de los segmentos que trabajaba Turismo Chile, estaba el área de turismo de reuniones, quien se encargaba de dar los apoyos a todos los distintos Bureaus del país. En abril del 2017 el directorio de Turismo Chile tomo la difícil decisión de no participar en el "Concurso Público para la ejecución del Plan de Promoción Turística Internacional de Chile 2017-2018". Turismo Chile tiene una exitosa y comprobada trayectoria en la planificación y ejecución de la promoción internacional del turismo de Chile, Sin embargo, el cambio de modelo de ejecución expuesto en las bases y en el manual de rendición los afectaría mucho. La desventaja que tiene esta situación para el VDMCB y los demás Bureaus de Chile, es que al ser una institución privada turismo Chile, las acciones y los apoyos se ejecutaban con menor tiempo y con menos burocracia que actualmente con SERNATUR. Existía la posibilidad de financiar la preparación de

<p>Turismo Chile no se presenta a Licitación del Marketing Internacional (SERNATUR)</p>	<p>Impacto Negativo para el VDMCB</p>	<p>postulaciones y presentaciones, financiamiento y coordinación de viajes de inspección y familiarización para conocer, la preparación de Dossier de candidatura o la compra de pasajes si era necesario enviar algún delegado chileno a postular a otro país. Esto se podía hacer hasta con dos semanas de anticipación, cosa que hoy en día todos esos apoyos se han vuelto burocráticos y engorrosos tanto para los bureaus o representantes asociativos que quieran traer algún congreso al país. Esto impacta directamente en los costos del VDMCB ya que debe hacer un esfuerzo económico y administrativo mayor para lograr el objetivo operativo de una postulación. Si no mejora el proceso de adjudicación de los fondos, claramente se volverá una amenaza para futuras postulaciones.</p>
<p>FIEXPO Chile 2017-2019</p>	<p>Impacto Positivo para el VDMCB</p>	<p>El gobierno da impulso al turismo de reuniones por su aporte al desarrollo económico en el país donde la actual Subsecretaria de Turismo, Javiera Montes inauguró, FIEXPO 2017 evento que reúne a compradores de congresos y eventos que se realizara en Chile durante los siguientes tres años. Bajo este sentido se destaca que el gobierno esté dando un impulso importante con recursos para poder traer más congresos a Chile, principalmente por el desarrollo económico local que esto trae y el dinamismo que provoca en las distintas economías donde se desarrolla. Para ello durante este año 2017 se destinaron \$342 millones a turismo de reuniones, lo que representa un 35% de incremento respecto de 2016. La realización de la FIEXPO en Chile es una vitrina muy importante para la promoción del turismo de negocios y congresos. El impacto de su realización será para los siguientes años, tomando en cuenta que la ventana de reservas de congresos y convenciones es superior a un año. Es por ello que el gobierno espera que para el 2020 Chile avance en el ranking mundial de Congresos y Convenciones de la Internacional Congressan Convention Association (ICCA) al menos 8 puestos pasando del lugar 36 al 28 a nivel mundial. El tener esta feria latinoamericana en nuestro país, beneficia directamente a los Convention Bureaus de Chile, ya que primero que todo pueden participar, al ser en otro país, por los costos muchas veces solo iba un representante del VDMCB, ahora existe la posibilidad de que todo el equipo por lo menos un día de los 3 participe activamente, obteniendo la experiencia de participar de un evento</p>

		de esta magnitud, en segundo lugar la efectividad de las reuniones tienen mejores expectativas, y por supuesto que el posicionar el nombre de Chile a nivel latinoamericano dentro de los directivos de las sociedades repercutirá de manera positiva en un futuro cercano.
Fondos Regionales FDNR	Impacto Positivo para el VDMCB	Es el principal instrumento financiero, mediante el cual el Gobierno Central transfiere recursos fiscales a cada una de las regiones, para la materialización de proyectos y obras de desarrollo e impacto regional, provincial y local. Su administración corresponde principalmente a los Gobiernos Regionales y a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Existe una oportunidad de concursar por estos fondos presentando un proyecto orientado a potenciar el turismo de reuniones en la ciudad. Aprovechando el nuevo periodo que asumirá el gobierno de turno, será beneficioso para los ingresos del VDMCB.
La Agrupación Nacional de Buros de Convenciones de Chile	Impacto positivo para el VDMCB	La agrupación de Convention Bureaus de Chile-ACB. Chile es una entidad sin fines de lucro constituida por oficinas que promocionan y postulan ciudades de Chile para ser sede de congresos, ferias, viajes de incentivos y grandes reuniones corporativas. Su objetivo es incrementar el turismo de reuniones internacionales en Chile, apoyando la gestión de los Bureaus nacionales y contribuyendo al desarrollo de ese turismo a través del contacto con autoridades, públicas y privadas. Bajo este sentido la asociatividad es vista como una oportunidad para abordar temas de interés común y/o satisfacer alguna necesidad en común sobre todo con el nuevo escenario donde la subsecretaria trabaja en conjunto con la agrupación para dar alineamiento a las políticas de apoyos al turismo de reuniones.
		Como Municipalidad de Viña del Mar, existen apoyos como el otorgar patrocinio municipal, que es decretado por el departamento jurídico, que permite a las organizaciones tener el respaldo municipal al evento, además de esto se pueden utilizar algunos soportes comunicacionales como los saludos en las pantallas Led de la ciudad, el quedar exentos del 80% del pago de publicidad en la vía pública (pendones), embanderar los puentes con las banderas de países visitantes y el uso de algunos espacios públicos a disposición sin ningún costo. Se puede gestionar

<p>Apoyos Municipales Exclusivos</p>	<p>Impacto Positivo para el VDMCB</p>	<p>visitas ilustres y si se dan las condiciones se pueden llegar a obtener algún auspicio valorizable, como una cena, o un cuadro cultural, sin olvidar la presencia de la primera autoridad comunal como parte de la inauguración o clausura de algún evento. Estos apoyos pueden ser poco, pero al momento de decidir una ciudad sede, para los organizadores son decisivos, ya que ningún otro Bureau de Chile puede otorgarlos. Actualmente no existe una política que decreta y comprometa al municipio a otorgarlos, por lo que es una oportunidad de formalizar estos apoyos y difundirlos como oferta diferenciadora del VDMCB, en efecto si se logra formalizar estos apoyos como algo definitivo que pueda ofrecer la oficina impactaría positivamente en los costos, ya que la mayoría son apoyos valorizados.</p>
<p>Subsecretaria de Turismo</p>	<p>Impacto Negativo para el VDMCB</p>	<p>A partir de junio de 2017, la Subsecretaria de turismo decide hacerse cargo del programa de promoción turística internacional, luego de que Turismo Chile no se presentara a la licitación. Es así como se realizarán asignaciones de los recursos para el turismo de reuniones bajo la modalidad de ventanilla abierta. Las personas que pueden postular, son personas jurídicas chilenas de derecho público o privado, con o sin fines de lucro, personas naturales que acrediten representación para postulación de un congreso, donde se les dará un financiamiento del 80% según lo solicitado en la propuesta. Bajo este sentido, el análisis que se puede desprender de esta nueva modalidad, es que todo el proceso de adjudicación de estos fondos es engorroso y burocrático, ya que se solicitan una serie de requisitos, papeles y acreditaciones que muchas veces pueden jugar en contra cuando una postulación se debe hacer en un tiempo limitado. Esto perjudica a la gestión del VDMCB, que ahora debe ocupar más tiempo y recursos en realizar cada proyecto por cada postulación. Si no mejora este proceso podría transformarse en una amenaza para la gestión de cualquier entidad que requiera de los recursos para la captación de un congreso. Cabe recordar que durante más de 10 años estos apoyos eran gestionados por Turismo Chile, mediante un proceso claro y rápido, ocupándose ellos mismos del proceso administrativo, liberando a los que solicitaban los apoyos.</p>

ASPECTOSECONÓMICOS

<p>Estabilidad Económica del País e Inversión Extranjera</p>	<p>Impacto Positivo para el VDMCB</p>	<p>A diferencia de otras economías de Latinoamérica, la economía chilena ha conseguido mantenerse estable. Sin embargo, tras años de crecimiento sostenido, Chile sufre una fuerte ralentización económica desde 2015 por la caída del precio del cobre, No obstante, las perspectivas a medio plazo son más optimistas y se espera una tasa de crecimiento en torno al 4%. Chile sigue siendo la economía emergente mejor evaluada de la región latinoamericana y una de las más reconocidas a nivel mundial. Sus características de estabilidad, transparencia, competitividad y excelentes proyecciones de negocios, lo transforman en el mejor destino para las inversiones extranjeras de Latinoamérica y uno de los más destacados del orbe. En su World Investment Report 2016, la UNCTAD ubicó a Chile como el decimonoveno receptor mundial de Inversión Extranjera Directa (IED). El año 2015, US\$20.176 millones ingresaron al país por este concepto. Las razones del porque Chile lidera Latinoamérica es por su excelente Ambiente de Negocios ocupando el número 13° a nivel mundial – Ranking de Ambiente de Negocios Economist Intelligence Unit, 2014-2018, por su competitividad, ocupando el número 33° a nivel mundial – Ranking de Competitividad World Economic Forum, 2016-2017, reconocido como uno de los mejores países para hacer negocios, obteniendo el número 36° a nivel mundial – Revista Forbes, 2017 al igual que su facilidad para hacer negocios, ocupando el número 57° a nivel mundial, 5° en Latinoamérica – Ranking Doing Business del Banco Mundial, 2016. PIB per cápita (PPP): US \$23.507, 1° en Latinoamérica – Fondo Monetario Internacional, 2016. Chile es el país que posee la mejor evaluación de la situación económica actual en Latino América, según una encuesta realizada y publicada por la empresa consultora Ipsos Public Affairs. Todas estas estadísticas, concluyen que Chile es estable económicamente. Además de mencionar que los pronósticos de la Organización Mundial de Turismo (OMT) señalan que al año 2030 se registrarán 1.800 millones de llegadas por turismo internacional y que serán las economías emergentes, entre ellas Chile. Todo este clima es beneficioso para la imagen de Chile, para que sigan apareciendo inversiones sobre</p>
--	---------------------------------------	--

		todo en el sector turístico que potencie y mejore la oferta de los destinos.
Apertura de Vuelos Comerciales del Aeropuerto Torquemada	Impacto Positivo para el VDMCB	El aspecto del transporte es fundamental para este tipo de turismo, ya que el ahorro de tiempo en traslados, así como la comodidad en cuanto a cercanía del destino, cada vez pesan con más fuerza, y sobre todo para la llegada de turistas internacionales y nacionales. La noticia de que tanto la pista como la plataforma de estacionamiento del Aeropuerto Torquemada de Concón estarían habilitadas técnicamente para recibir vuelos comerciales con ciertas restricciones de peso se visualiza como una oportunidad para abarcar a los congresistas nacionales, provenientes del norte o del sur. Esto mejorará cuando este plan se haga efectivo y realmente se pueda habilitar la pista de aterrizajes del aeródromo para vuelos comerciales nacionales e internacionales.
Crecimiento Dinámico del Sector	Impacto Positivo para el VDMCB	De acuerdo con los resultados preliminares del "IBTM Americas-MICE Travel Report", un estudio preparado para IBTM Latín America por IPK International, en América Latina el desarrollo de la categoría MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) ha sido más dinámico de lo registrado a nivel mundial, toda vez que en el periodo 2012-2016 el número total de viajes internacionales con pernocta hacia la región ha crecido un 56%."Esto significa que en 2016 se realizaron 6,1 millones de viajes internacionales para la categoría MICE con destino a América Latina. Según el reporte, desde 2012 hasta 2016 el número total de viajes internacionales con pernocta en la categoría MICE en todo el mundo ha crecido un 20%.
Centro de Convenciones	Impacto Positivo para el VDMCB	Existe un compromiso por parte de la primera autoridad de Viña del Mar, la cual ha asumido el compromiso de potenciar aún más el turismo de reuniones, generando más y mejores condiciones para que Viña del Mar postule con éxito como ciudad sede de grandes eventos internacionales; por lo que se está desarrollando un proyecto y modelo de gestión para contar en el corto plazo con un gran Centro de Convenciones que sea sede de congresos que tengan una convocatoria superior a los 2 mil asistentes. Analizando la trayectoria de los congresos que se han perdido para la ciudad, cabe resaltar que una de las principales razones de esto es porque Viña del Mar no cuenta con la infraestructura adecuada

		<p>para convocar a más de 1100 personas, esto quiere decir que cualquier organizador que quiera realizar una actividad para más de 1500 personas, debe hacerlo en Santiago en este caso que es la única ciudad de Chile que cuenta con dos centros de convenciones (espacio Riesco y Casa Piedra). Bajo este sentido para el desarrollo del destino de MICE la existencia de un centro de convenciones que puede albergar a un mayor número de participantes y visitantes (3000 - 5000) es imperante por lo que se espera que la municipalidad y algún privado puedan sacar adelante el proyecto de hacer un centro de convenciones en la ciudad.</p>
<p>Nuevas Inversiones en Infraestructura en Viña del Mar</p>	<p>Impacto Positivo para el VDMCB</p>	<p>Inversiones en el valor turístico en un plan de desarrollo de tres años para el destino. Se espera que aumente el porcentaje de la capacidad hotelera y la construcción de la infraestructura para el turismo de negocios. Un total de 510 nuevas habitaciones son las que estarán disponibles desde 2018 en Viña del Mar, una vez que los proyectos hoteleros Hyatt Regency, el que se está construyendo desde el 2016, y Novotel abran sus puertas. Hyatt Regency espera abrir sus puertas a fines de 2018, mientras que Novotel, el segundo semestre del mismo año. A demás de este proyecto cabe destacar que se concretó la compra del edificio del ex Hotel San Martín en Viña del Mar, donde el grupo ha decidido continuar destinando dicho inmueble al rubro hotelero, para lo cual en la actualidad será operado por la cadena Atton, que a su vez cuenta con hoteles en Santiago, Lima, Bogotá y, próximamente, Concepción, Medellín y Miami. Este escenario es muy positivo para la ciudad, ya que aumenta la capacidad hotelera y diversidad de opciones para los congresistas tanto nacionales e internacionales.</p>

Deuda y Bajo presupuesto Municipal	Impacto Negativo para el VDMCB	La municipalidad de Viña del Mar, actualmente no tiene mayores recursos para invertir, para el año 2017 se ha pedido reducción de presupuestos a los departamentos, lo que repercute negativamente en los ingresos del VDMCB, ya que no hay como financiar las acciones propuestas, por lo que se vuelve una necesidad conseguir fondos por otros lados.
Crecimiento de los Vuelos de Bajo Costo	Impacto Positivo para el VDMCB	La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) prevé un importante incremento de vuelos de bajo costo en Latinoamérica, de larga distancia e interregionales, por lo que Level, la “low cost”. Pese a esa competencia, el vicepresidente regional de la IATA para las Américas, se muestra convencido de que, si el mercado lo exige, hay espacio incluso para muchas más compañías, que van a entrar a operar en distintos mercados. El sector del transporte aéreo en Latinoamérica está cambiando, lo que dará nuevas oportunidades.
ASPECTOS SOCIO – CULTURAL		
Construcciones Ilegales “Tomas”	Impacto Negativo para el VDMCB	La “ciudad de las tomas”, Viña del Mar, lamentable título adquirido en el período de la alcaldesa Reginato, y del concejo comunal que acompaña su gestión, de ser la ciudad que tiene más tomas en Chile, por falta de planificación y de reacción oportuna frente a las ocupaciones ilegales de terrenos. El Campamento 21 de abril, como las tomas de Parcela 11, Manuel Bustos, Reñaca Alto, Granadilla, Felipe Camiroaga, y las otras muchas más que existen, carecen todas ellas de alcantarillado, de agua potable, y de electricidad, con las consecuencias sanitarias e higiénicas que sufren miles de personas en Viña del Mar. Este escenario y puntualmente el campamento “Felipe Camiroaga”, está en la entrada de la ciudad, donde la mayoría de los traslados de Santiago a Viña del Mar, deben pasar por este lugar viendo en este caso el campamento más grande de Chile, que lamentablemente se localiza en la ciudad. Esto afecta a la imagen del destino claramente, aunque cabe resaltar que los demás campamentos se ubican en la periferia de la ciudad, alejados de los posibles lugares sedes de alguna actividad relacionadas con el turismo de reuniones.

Características de la Población	Impacto Negativo para el VDMCB	Viña del Mar, es un destino de población educada, pero de hospitalidad mediocre, falta de consciencia turística, muchas veces el viñamarino no se da el tiempo de ayudar o recomendar a los turistas por el simple hecho de flojera o en algunos casos xenofobia sobre todo con nuestros países vecinos, lo que no se ve en las regiones sureñas del país donde la gente es más hospitalaria y amable con los turistas. Bajo este sentido es esencial elevar el nivel general de servicio y amabilidad tanto de los empleados como de la población local, y lo que es el resultado de una falta de conocimiento general y de la necesidad de que los visitantes se sientan bienvenidos y satisfechos.
Éxodo de Profesionales a Santiago	Impacto Negativo para el VDMCB	Para un organizador de congresos u otras actividades vinculadas al turismo de reuniones, el consumo de bienes y servicios que provienen de distintas ramas de la producción, es sumamente importante. Todo este “universo” tiene una participación en el mundo de las reuniones ya que existe una demanda de profesionales que tengan los expertos en ciertos servicios turísticos propiamente como los siguientes: Servicios de tecnología de la comunicación e imagen, Servicios profesionales de intérpretes y traductores, producción de artículos promocionales, souvenirs, regalos empresariales y merchandising en general, servicios profesionales de arquitectos y diseñadores, incluyendo los insumos que requieren para esa tarea, organizadores de eventos, audiovisuales, armado de ferias y stands entre otros. El problema está en que la mayoría de los servicios y profesionales están en Santiago, es poca la oferta o quizá no del nivel que existe como en Santiago, la gran mayoría de los profesionales de la V región de estos rubros terminan yéndose a trabajar a Santiago. Esto repercute en que exista poca oferta de servicios vinculados al turismo de reuniones, y que finalmente se termine solicitando a empresas de Santiago que operen en la ciudad, obviamente con costos más elevados que si fueran empresas o profesionales locales.
		Viña del Mar, es una ciudad ideal para la práctica de deporte, no cabe ninguna duda y esa percepción también la tiene la mayoría de los chilenos, que en la nueva encuesta de “Barómetro Imagen Ciudad 2015” de la consultora Visión Humana, además de elegirla por quinto año consecutivo como la mejor ciudad de Chile para vivir, estudiar, trabajar, visitar, también la nominó como la mejor en la oferta de “buenos lugares

Ciudad del Deporte	Impacto Positivo para el VDMCB	para hacer deporte o ejercicio”. Esto califica para un futuro ampliar la oferta para atraer no solo eventos de carácter médico, científico o académico si no que indagar en eventos deportivos que también califican dentro de la industria del turismo de reuniones.
Ciudad Universitaria	Impacto Positivo para el VDMCB	En la región se ubican 44 instituciones educacionales para el sector superior, 12 universidades, 14 centros de formación técnica y 17 institutos profesionales; que en conjunto cultivan diversas áreas del conocimiento y representan potencialmente una fuente de desarrollo e innovación para la ciudad. Son sus atributos y reconocimientos tanto académicos como culturales los que convierten a la región en una opción viable de formación y educación para distintos estudiantes de distintas ciudades de Chile y del mundo. Esto impacta positivamente ya que gran parte de las actividades derivadas del turismo de reuniones provienen de académicos y de las universidades, dejando un potencial por explotar abismante.
Viña Patrimonial	Impacto Positivo para el VDMCB	Viña del Mar, es una ciudad joven, pero con historia y un vasto patrimonio cultural visible en la arquitectura y colecciones pertenecientes a algunos palacios y castillos, construcciones que han perdurado en el tiempo, transformándose en vivos testigos de eventos históricos y del acontecer cotidiano de la Ciudad Jardín. Asimismo, posee un valioso patrimonio natural en sus antiguos parques, jardines, plazas y avenidas, formado por una enorme diversidad de especies de flora y fauna. El uso de estas ventajas debe ser más significativo y adaptado a las necesidades de los viajeros de negocios e incorporado en el concepto y la oferta cuando se visita a prospectos. Si bien existe un departamento exclusivamente dentro de la municipalidad de Viña del Mar, de Patrimonio, no existe una vinculación con lo que podría ofrecer la ciudad a este tipo de turista. Este escenario es una gran oportunidad para realizar presentaciones y ofertas de comidas tradicionales, bebidas, eventos tradicionales, festivales y deportes que incluyan a los visitantes de negocios que participan en ellos, para experimentar el destino y así marcarlos con recuerdos inolvidables que los llevarán de nuevo al destino.
		Teniendo en cuenta el carácter estacional del turismo en Viña del Mar, y la corta duración de la temporada es necesario diseñar actividades y una oferta más llamativa para ampliar la temporada, debido a que la

Oferta de Panoramas	Impacto Negativo para el VDMCB	<p>ciudad no cuenta con buenos panoramas o lugares donde los congresistas puedan asistir como pre o post congreso. Es por ello que surgen las necesidades de negocios para construir sobre ellos y ofrecer un servicio complementario que mantendrá a los turistas de negocios uno o más días más en destino después de la finalización de un evento de negocios. A todo esto, se le suma el retraso de la apertura del Teatro Municipal, que desde el año 2010 que dejó de funcionar como tal, luego del terremoto del 27 febrero. Se han perdido muchas actividades culturales interesantes para los turistas, en conclusión, Viña del Mar no tiene mucha oferta de panoramas paralelos al cual podrían participar los turistas, por lo que se vuelve una amenaza ya que la gente tiende a irse a la capital o a otros lugares luego de terminado algún congreso.</p>
Festival de la Canción de Viña del Mar	Impacto Positivo para el VDMCB	<p>El Festival Internacional de la Canción de Viña del Mar, es un certamen musical anualmente organizado en Viña del Mar desde su inicio, ocurrido el 21 de febrero de 1960. Es el mayor y más conocido festival de América Latina, considerado el principal del continente americano. Realizado en el anfiteatro de la Quinta Vergara, que cuenta con un aforo superior a los 15.000 espectadores, el evento es transmitido en vivo por radio y televisión. El canal que se adjudica la producción y la transmisión del evento paga una cierta cantidad de dinero a la municipalidad, donde un porcentaje va para la promoción internacional de la ciudad. Lo cual repercute directamente en los ingresos del VDMCB, ya que muchas de las actividades son financiadas por estos ingresos. Cabe además decir que no solo es beneficiada por los ingresos si no que el mismo festival es una vitrina a nivel latinoamericano y porque no decirlo mundial, donde se aprovecha que muchos conferencistas conocen la ciudad por el festival. Se debe aprovechar aún mejor estos ingresos.</p>
ASPECTOS TECNOLÓGICOS		

<p>Internet e Innovación en la Industria</p>	<p>Impacto Negativo para el VDMCB</p>	<p>Se está dando desde hace un tiempo un rápida y continua transformación en el sistema de compraventa y distribución turística originado por Internet y las nuevas tecnologías, con un mayor y mejor acceso a la oferta y la transparencia de precios, la posibilidad de venta directa por parte de las empresas a los clientes, y el incremento del poder de decisión de los compradores influido por las redes sociales. Los avances tecnológicos, principalmente los motores de reservas y las redes sociales, constituyen potentes herramientas para la organización de un congreso o actividad sobre todo de carácter internacional. Viña del Mar como un destino turístico debe aprender de los destinos desarrollados e invertir principalmente en las llamadas salas de conferencias "inteligentes" y centros que pueden acomodar a un mayor número de visitantes y acoger conferencias a escala mundial y proporcionar servicios multifuncionales (conferencias, banquetes, gala, cenas, etc.). Aún falta mayor innovación en el área tecnológica de la industria no solo en Viña del Mar, si no que a nivel nacional, proporcionar servicios como: Aplicaciones móviles (muchos otros países abren sus propias aplicaciones para los congresos); Personalización de servicios, volverse en un futuro no muy lejano Smart Citie, Smart Destinations, Incorporar otras tendencias tecnológicas como los Drones / Robots / Cloud computing y Realidad Virtual; Incluir nuevos métodos de pago que sean amigables con el turista de reuniones de países más desarrollados, si no se invierte e innova en este sector, se volverá una amenaza al competir con países que si están más avanzados tecnológicamente.</p>
<p>ASPECTOS ECOLÓGICOS</p>		
		<p>La mayoría de las playas en la ciudad, son regidas por norma enfocadas para la temporada estival entre la segunda semana de diciembre hasta la primera semana de marzo, basándose en un servicio de alta calidad, el mar limpio y la orilla y equipos de playa e instalaciones y salvavidas. Viña del Mar, tiene 11 playas y a pesar de la pureza del mar, un gran número de playas están marcadas con la bandera roja todo el</p>

Las Playas de Viña del Mar	Impacto Neutro para el VDMCB	año, lo que quiere decir, “no apta para el baño”, aspecto que sigue siendo atractivo para el mercado argentino, pero no para el resto de los países.
Contaminación Ambiental	Impacto Positivo para el VDMCB	Los últimos resultados del Índice de Calidad de Vida Urbano que cada año lanza la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) en conjunto con la Universidad Católica de Chile, muestra en números cómo la brecha entre aquellos municipios con una calidad de vida mayor, quedan cada vez más alejados de los que tienen importante déficit. Viña del Mar, número 8 de un total de 93 comunas. Este estudio contempla ámbitos como vivienda, salud, medio ambiente, condiciones socioculturales, ambiente de negocios, condición laboral y conectividad y movilidad, a través de una serie de mediciones. Lo importante es que Viña del Mar, se encuentra posicionado en el top 10, oportunidad para vender a Viña del Mar, como una ciudad con buena situación ambiental y para trabajar para estar dentro de las 5 primeras comunas del país.
Sellos para los Servicios	Impacto Negativo para el VDMCB	Muchos de los extranjeros privilegian países como Chile debido a sus paisajes y experiencias que les permitan tener un contacto con la naturaleza. Asociado a esto, están los sellos de turismo sustentable como son el Sello “Q” ¹² y el sello “S” ¹³ que son parte de la política de SERNATUR para apoyar este tipo de iniciativas, potenciarlas y fomentarlas. Ofreciendo programas de apoyo y promoción. Los turistas que visitan la zona lo hacen debido a su atractivo turístico, la naturaleza y la protección de esta, siendo un factor determinante para muchos de ellos el cuidado del medio ambiente. Es por ello que el lograr que la comunidad se haga parte del cuidado de este es de suma importancia debido a que es el factor por el cual los turistas llegaran. Actualmente Viña del Mar al parecer no está del todo trabajado este tema con el SERNATUR Regional o con entidades que califican y certifican a los hoteles y servicios turísticos, muchos de los hoteles se califican 3, 4, 5 estrellas sin poseer efectivamente esa calificación por alguna entidad que corresponde, por lo que repercute negativamente.
		El ministro de Obras Públicas, Alberto Undurraga, dio a conocer el primer estudio que se realizará en Chile para enfrentar el fenómeno de las marejadas en la Avenida Perú de Viña del Mar, el cual será licitado

Marejadas	Impacto Negativo para el VDMCB	<p>durante el próximo año 2018 y representará una inversión cercana a los US \$20 millones. El fenómeno de las marejadas debe ser entendido, ya no como algo transitorio, sino como algo permanente, que ya desde el año 2015 que empezó a afectar de manera frecuente al borde costero de la ciudad de Viña del Mar. Si bien actualmente se levantó ya el proyecto para enfrentar esta situación, aún es incierto el tiempo que demore la obra, perjudicando la visibilidad justamente del sector más transitado por los congresistas que es la avenida Perú, y el borde costero que une los hoteles 5 estrellas de la ciudad. Si este proyecto no se ejecuta en un corto plazo, seguirán grandes olas, calles anegadas, autos arrastrados por el oleaje, locales cercanos al borde costero cerrados y turistas observando. Todo este contexto provocará un efecto negativo en los costos del VDMCB, ya que habrá que hacer doble esfuerzo de promoción para opacar este fenómeno permanente.</p>
ASPECTOS LEGALES		
Tramitación de Visas para turistas Internacionales	Impacto Positivo para el VDMCB	<p>De los resultados de la investigación realizada se puede concluir que, las normas legales relativas al régimen de visados, son suficientes para los mercados objetivos este sistema funcionaba sin dificultad (Europa, EE.UU., Latinoamérica).</p>

- **Microentorno**

1. **Competidores Actuales**

Cuando definimos la competencia en esta primera instancia, lo hacemos por el iniciador del evento (actividad derivada del turismo de reuniones), si la reunión a disputar es de origen latinoamericano obviamente el competidor directo y natural será el país de la región, que siendo miembro pleno, presente una candidatura al mismo tiempo que Chile; cuando la reunión es internacional entonces competimos con todos los países distribuidos en diferentes continentes (siendo miembros plenos de la entidad), competirán al mismo tiempo que Chile por ganar la candidatura. En ambos casos también existe lo que definiríamos como competencia previa de destino, exista o no una candidatura a una reunión; esto último es la competencia natural que todos los destinos sedes enfrentan en el día a día, realizando sus promociones al mercado emisor en forma directa e indirecta, en procura de obtener visibilidad comercial.

Esta competencia de destino a su vez tiene o recibe una influencia directa del continente en el cual el país está geográficamente ubicado, si bien algunos países han logrado distanciarse en forma muy positiva de esta situación, ninguno logra en forma definitiva dissociarse de la primera imagen que proyecta América Latina para el caso de Chile. Por esta razón es de vital importancia establecer una fuerte campaña de posicionamiento que conduzca a revitalizar la imagen país, para que esta prevalezca sobre la imagen de su continente o región, algo que naturalmente está sucediendo con Chile y basta ver las opiniones de organismos internacionales, prensa internacional y analistas.

La competencia tanto latinoamericana como internacional también se subdivide en las ciudades que representan a cada país, por eso si bien es importante la imagen país también es muy importante la imagen de cada ciudad destino sede; diríamos que hay una competencia dentro de otra competencia, ya que hay ciudades en un mismo país que si bien compiten primero dentro de su territorio, luego lo hacen directamente con las ciudades del país, que por características similares para el público objetivo a captar, entablan en forma permanente una competencia. Cada ciudad dentro de un país tiene un referente competidor, que debe saber identificar, para luego poder enfrentar en caso de competir tanto en candidaturas puntuales, como en la venta del destino permanentemente ya sea para congresos nacionales o internacionales.

Como ejemplo de lo antes expresado, planteamos el supuesto de una “candidatura país” donde Chile deba competir con Brasil, en primer lugar, tendríamos una competencia destino como tal en forma genérica; pero al mismo tiempo tendríamos una “candidatura ciudad” por cada una de las que se enfrentarían. No es lo mismo que compitan Santiago y Sao Paulo a que Valparaíso y Sao Paulo, o que Curitiba lo haga con Santiago, a que Curitiba compita con Viña del Mar. Es decir, si bien en este complejo mercado, naturalmente las candidaturas se dan entre destinos muy identificados con las necesidades del comprador, y por ende hay una autoeliminación previa por naturaleza, no escapa a la realidad que estos cruces de ciudades se puedan producir, y hay que establecer estrategias muy especiales para poder sortear estas dificultades y realizar las recomendaciones necesarias para evitar que se produzcan, en caso de advertir una clara desventaja.

Hoy Viña del Mar Convention Bureau, si bien compite con todos aquellos que disputen una candidatura similar, de todas formas, en términos de destino país, dimensión e imagen para reuniones, compite dentro del Cono Sur principal y directamente, por las principales reuniones con Argentina, Colombia, Brasil, Perú, Uruguay y México; en algunos casos por razones de ubicación geográfica, en otras por características del país. Cuando esta competencia la trasladamos a ciudades, la situación es mucho más compleja ya que hay ciudades en Chile que competirán con muchas otras que no necesariamente estarán en estos seis países y acá la competencia crece y pueden aparecer países de toda Latinoamérica.

Este mercado en particular es tan complejo, que también esta competencia regional va a depender del criterio de rotación de la entidad, tanto a nivel regional (Norte – Sur) como internacional; dónde la definición del continente “Las Américas”: América del Norte y América del Sur hacen diferente el grado de competencia a nivel internacional, en estos casos, para saber exactamente con quién competimos puntualmente.

Competidores Internacionales

El último informe de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), que analiza el mercado internacional de reuniones entre 2007 y 2016, muestra una evolución sostenida en el tiempo, aunque con una baja de 352 reuniones para el año 2016. En cuanto al liderazgo a nivel internacional en este mercado, aún lo ostenta Europa, con el 53% de las reuniones internacionales, siguiéndole Asia, desplazando a América del Norte que por años ocupaba el segundo lugar. Bajo este sentido podemos deducir que durante los últimos años América Latina y Asia, están ganando popularidad, debido

principalmente al extraordinario crecimiento experimentado en los últimos años por países como Brasil o China.

Statistics Report 2007-2016 ICCA

Rank	Region	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ▼	Total
1	Europe	4,667	5,121	5,387	6,004	6,421	6,864	6,932	7,091	6,892	6,540	61,919
2	Asia/Middle East	1,617	1,793	1,890	2,157	2,139	2,395	2,545	2,482	2,442	2,456	21,916
3	North America	1,158	1,275	1,296	1,378	1,452	1,481	1,440	1,482	1,512	1,407	13,881
4	Latin America	824	902	999	1,108	1,185	1,306	1,332	1,296	1,264	1,157	11,373
5	Africa	269	311	369	344	350	346	402	379	367	362	3,499
6	Oceania	233	261	251	311	275	337	301	331	309	290	2,899
	Total	8,768	9,663	10,192	11,302	11,822	12,729	12,952	13,061	12,786	12,212	115K

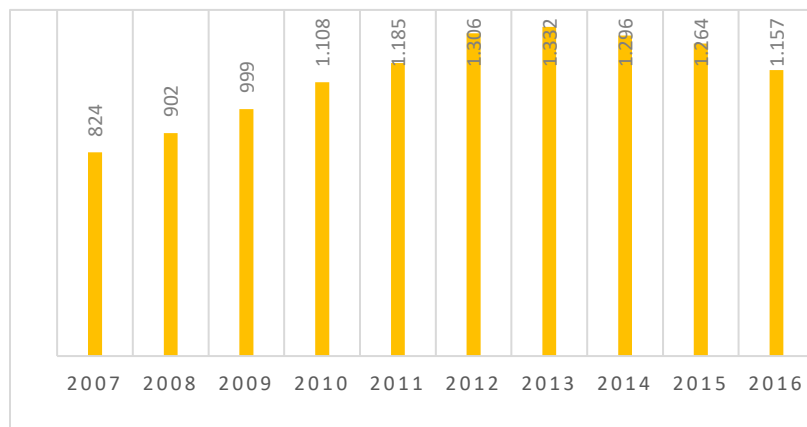
De acuerdo al ranking ICCA, el Turismo de Reuniones a nivel mundial sumó un total de **12.212** eventos, y lo lidera EE. UU con 934 reuniones durante 2016. En segundo y tercer lugar están Alemania, con 689, y Reino Unido con 582, respectivamente. En la Tabla siguiente, se pueden observar los principales países que reciben mayor número de reuniones.

Statistics Report 2007-2016 ICCA

RANK	COUNTRY	# MEETINGS
1	U.S.A.	934
2	Germany	689
3	United Kingdom	582
4	France	545
5	Spain	533
6	Italy	468
7	China-P.R.	410
	Japan	410
9	Netherlands	368
10	Canada	287

En Latinoamérica, el Turismo de Reuniones ha pasado de realizar 824 eventos en 2007 a 1.306 en 2012, con una pequeña caída en los últimos 3 años en el gráfico, se puede ver la evolución de las reuniones internacionales en América Latina.

Evolución de Reuniones Internacionales en Latinoamérica 2007-2016



Chile se encuentra dentro de los 40 primeros puestos en el ranking ICCA, lo que posiciona al país como un importante destino de congresos y convenciones a nivel mundial. En el año 2016, Chile ocupó el lugar número 36 con 104 reuniones, bajando dos puestos con respecto al año 2015.

Ranking Country ICCA 2016

Rank	Country	Meetings
1	U.S.A.	934
2	Germany	689
3	United Kingdom	582
4	France	545
5	Spain	533
6	Italy	468
7	Japan	410
7	China-P.R.	410
9	Netherlands	368
10	Portugal	287
10	Canada	287
12	Austria	268
13	Republic of Korea	267
14	Sweden	260
15	Brazil	244
16	Australia	211
17	Poland	195
18	Belgium	194
19	Argentina	188
20	Switzerland	184
36	Chile	104

Competidores Latinoamericanos

En la Tabla, se muestran los principales países de Latinoamérica según el ranking ICCA, encabezado por Brasil y Argentina, con 244 y 188 reuniones respectivamente. Brasil, es por lejos el país más importante en América Latina para el Turismo de Reuniones, esto le ha valido para casi ingresar en los últimos años entre los “TOP 10” del mercado mundial, ubicándose actualmente en el lugar número 15. A diferencia de lo que sucede con las llegadas internacionales, donde Chile ocupa el quinto lugar a nivel sudamericano, en el caso del Turismo de Reuniones, es superado por Colombia, México y Argentina.

Ranking ICCA 2016, Países Latinoamericanos

Ranking	País	Nº Reuniones
1	Brasil	244
2	Argentina	188
3	México	182
4	Colombia	147
5	Chile	104
6	Perú	98
7	Uruguay	69

Brasil - México

VENTAJAS
Accesibilidad a todos los destinos sedes
Aeropuertos internacionales fuera de la capital
Infraestructura de primer nivel en todos los destinos sedes
Buena información y estadísticas
Trabajo equipo país coordinado desde Embratur (Brasil) Sector (México)
Importantes recursos de inversión en captación y promoción
Aplicación de la figura Convention Bureau desde mucho tiempo
Metodologías aplicadas a la captación en forma sistemática
Material de promoción del sector muy profesional como país y como ciudades
Unificada con criterios profesionales
Promoción directa a los iniciadores del negocio y dentro de entidades del sector
Exoneración de impuestos a reuniones (México) Planes estratégicos en rodaje que comenzaron hace 10 años
Bases de datos completas (Brasil)
Marcas países muy fuertes
Ambiente empresarial
Grandes atractivos turísticos
Costos (algunas ciudades de Brasil y México)
Ubicación
Importante cantidad de representantes profesionales en entidades internacionales
Economías fuertes
Comunicaciones de primer nivel
Concientización país muy bien desarrollada
Utilización muy profesional de las ferias especializadas con stands muy importantes
Buena conectividad aérea interna

Cercanía con grande países emisores sedes de asociaciones internacionales (México)
--

DESVENTAJAS

Falta de consistencia en el trabajo de captación (México)

Seguridad

Falta de capacitación en forma constante en el sector (México)
--

Falta de gestión coordinada en los Convention Bureau (México)

Ciudades más emblemáticas muy congestionadas y agobiantes (México DF – Sao Paulo)

Complejo sistema de exoneración de impuestos para reuniones (México)
--

Carencia de sistema de exoneración de impuestos para reuniones (Brasil)

Bajo nivel de calidad en los servicios entregados para reuniones
--

Mucha rotación de profesionales del sector en diferentes ciudades y gobiernos

Falta de una Asociación única y fuerte del sector, está diversificado (México)
--

Calidad ambiental muy deteriorada en ciudades emblemáticas (de México)
--

Informaciones de prensa negativas sobre los destinos especialmente en seguridad y narcotráfico
--

Costos elevados (México DF, San Pablo, Río de Janeiro)
--

Argentina

VENTAJAS

Accesibilidad a todos los destinos sedes
--

Aeropuertos con vuelos internacionales fuera de la capital
--

Infraestructura de primer nivel en todos los destinos sedes, principalmente hoteles con centros propios

Buena información y estadísticas

Trabajo equipo país coordinado desde Inprotur

Importantes recursos de inversión en captación y promoción
--

Aplicación de la figura CVB desde hace años y actualmente hay 24 Bureau en todo el país e pleno auge
--

Metodologías aplicadas a la captación en forma sistemática
Material de promoción del sector muy profesional como país y como ciudades
Unificada con criterios profesionales
Promoción directa a los iniciadores del negocio y dentro de entidades del sector
Planes estratégicos en rodaje que comenzaron hace años
Bases de datos completas
Marcas país muy fuerte
Ambiente empresarial
Grandes atractivos turísticos
Costos bajos en muchas ciudades del interior
Ubicación
Importante cantidad de representantes profesionales en entidades internacionales
Economía fuerte. Comunicaciones de gran nivel. Concientización país muy bien desarrollada
Utilización muy profesional de las ferias especializadas con stands acordes
Medios de comunicación manejados por Argentina, Por ejemplo: canales de TV cable internacionales
Fuerte asociación que rige el sector reuniones: AOCA

DESVENTAJAS
Falta de consistencia en el trabajo de captación y pobre gestión todavía un 60% de los CVB basan su trabajo mucho en Inprotur
Seguridad
Actividad muy centralizada en la capital, Buenos Aires
Carencia de sistema de exoneración de impuestos para reuniones.
Bajo nivel de calidad en los servicios entregados para reuniones en algunas ciudades del interior
Mucha rotación de profesionales del sector
Informaciones de prensa negativas sobre los destinos especialmente en seguridad

Costos elevados (Buenos Aires)
Pobre conexión aérea, en algunos de los destinos

Colombia-Perú-Uruguay

VENTAJAS
Accesibilidad a todos los destinos sedes
Infraestructura de buen nivel en todos los destinos sedes
Centros de Convenciones
Empresas y entidades de gobierno afiliadas a ICCA
Importantes recursos de inversión en captación y promoción (Colombia - Uruguay)
CVB trabajando profesionalmente como entidad principal
Metodologías aplicadas a la captación en forma sistemática
Material de promoción del sector muy profesional como país y como ciudades
Unificada con criterios profesionales
Promoción directa a los iniciadores del negocio y dentro de entidades del sector
Planes estratégicos en rodaje que comenzaron hace años
Marcas países muy fuertes en el sector (Colombia – Perú)
Buen ambiente empresarial (Colombia)
Atractivos turísticos
Ubicación
Representantes profesionales en entidades internacionales
Economías fuertes (Colombia - Uruguay)
Comunicaciones
Buena conectividad aérea interna
Utilización muy profesional de las ferias especializadas con stands acordes

DESVENTAJAS
Falta de consistencia en el trabajo de captación (Perú)
Seguridad (Colombia – Perú)
Falta de capacitación en forma constante en el sector (Perú, Colombia)
Nivel medio de calidad en los servicios entregados para reuniones (Perú)
Informaciones de prensa negativas sobre los destinos especialmente en seguridad y narcotráfico (Colombia)
Carencia de asociaciones nacionales representativas del sector. (Perú – Colombia)
Falta de coordinación público – privada (Perú)
Presupuestos bajos para la captación (Perú, Uruguay)
Falta de coordinación país. (Perú)
Carecen de exoneraciones tributarias para congresos internacionales (Colombia - Perú)
Falta de Bureau en ciudades secundarias (Uruguay, Perú)
Pocas ciudades como destinos sede de reuniones (Uruguay, Perú)

Competidores Nacionales

- **Santiago Convention Bureau**

Santiago Convention Bureau (SCB) es una asociación gremial sin fines de lucro, creada por empresas privadas relacionadas con la industria del turismo de reuniones, congresos y ferias de la ciudad de Santiago. Como asociación gremial su principal objetivo es brindar valor agregado a las empresas asociadas, otorgándoles mayores beneficios y servicios exclusivos como oportunidades de negocios, acceso a información, participación en eventos, entre otros. SCB es miembro de la Agrupación Latinoamericana de Convention & Visitor Bureaus y pertenece al directorio de la Corporación de Promoción Turística de Chile – Turismo Chile. También es miembro de la Agrupación de Convention Burós de

Chile – ACBChile, es socio fundador de la Federación de Empresas de Turismo – FEDETUR y es socio de la Corporación de Turismo de la Región Metropolitana.

VENTAJAS
Posee la mayor capacidad hotelera en Chile
Posee la mayor capacidad en salones en Chile
Salas con alta tecnología
Marca ciudad muy fuerte
Representantes profesionales en entidades internacionales
Suma fuerzas con organismos y entidades como la Subsecretaria de Turismo, Turismo Chile, ProChile, Fundación Imagen de Chile y la Municipalidad de Santiago, para fortalecer la marca país y promocionar a Santiago como icono principal en el turismo de negocios.
Casi 20 años de Aplicación de la figura CVB
Ubicación
Cercanía con grande países emisores sedes de asociaciones internacionales
La mayoría de las sociedades profesionales chilenas tienen sus presidencias y oficinas centrales en la capital
DESVENTAJAS
Falta de consistencia y profesionalismo en el trabajo de captación
Falta de capacitación en forma constante en el sector internacional
Por ser la capital muchas veces está muy congestionada y agobiante
Calidad ambiental muy deteriorada
Informaciones de prensa negativas sobre los destinos especialmente en seguridad y costos elevados
Basan su trabajo mucho en Turismo Chile y actualmente SERNTUR

- **Valparaíso Convention Bureau**

Valparaíso Convention Bureau es una organización privada, sin fines de lucro creada para fomentar, promover y servir como articulador de servicios dentro de la Industria del Turismo de Reuniones. Colaborar con el desarrollo de las actividades de los diferentes prestadores de servicios relacionados con la industria de las reuniones para atraer eventos de congresos, convenciones y viajes de incentivo a la Ciudad y Región de Valparaíso y Territorio Insular.

VENTAJAS
Cantidad de universidad, encontrándose profesionales en todas las aéreas
Desarrollo de centros de convenciones recuperando y aprovechando la infraestructura patrimonial, incluyendo los amplios espacios que las universidades facilitan
En la versión digital de la revista, Conde Nast Traveler, en su edición norteamericana considera Valparaíso como una de las 50 ciudades más hermosas del mundo.
Aeropuerto internacional a 60 minutos de la ciudad
Atractivos turísticos
Ciudad patrimonio de la humanidad
DESVENTAJAS
Falta de consistencia y profesionalismo en el trabajo de captación
Poco personal que pueda hacerse cargo de todas las labores de un Bureau
Problemas para financiar participaciones internacionales
Problemas con la sustentabilidad del Bureau al ser privado
Escases de centros de convenciones adecuados en hoteles
Baja calidad en hotelería (no hay hoteles 5 estrellas)
Mala imagen ciudad de países extranjeros debido a la seguridad y delincuencia
Poca cooperación público-privada

- **La Serena Convention Bureau**

La Serena Convention Bureau (LSCB) es el Área de Turismo de Negocios de la Municipalidad de La Serena, encargada de promover y posicionar a la comuna como un destino para la realización de congresos, convenciones o eventos feriales. Es un aliado estratégico que pone a disposición de los organizadores de este tipo de eventos, una red integrada de servicios turísticos y logísticos, con el objeto de poner en valor la infraestructura existente para el desarrollo de estas actividades en la ciudad.

VENTAJAS
Ubicada a sólo unas horas de la capital de Chile
Casi la misma capacidad hotelera y de salones que Viña del Mar
Considerada una de las ciudades más bellas de Chile
Clima agradable que permite el desarrollo de actividades outdoor, puerta de entrada al turismo astronómico, circuito que agrupa diversos observatorios, Hacia el este se extienden fértiles valles, como el Valle de Elqui, es famoso por sus terapias anti estrés y por ser un reconocido lugar de meditación a nivel mundial.
Perteneciente a la municipalidad de la serena, puede sustentarse por fondos públicos
Fuerte posicionamiento para congresos nacionales
DESVENTAJAS
Falta de consistencia y profesionalismo en el trabajo de captación
Poco personal que pueda hacerse cargo de todas las labores de un Bureau (solo una)
Escases de centros de convenciones adecuados en hoteles
Falta de realización de congresos internacionales

- **Visit Puerto Varas**

Convention Bureau conformado por las principales empresas turísticas de la ciudad, donde Puerto Varas, es considerada una de las ciudades más hermosas de Chile, hoy

Puerto Varas es la tercera ciudad con mayor oferta hotelera del país. Cuenta con 4.000 mts² en salones y capacidad en auditorium para 800 personas, no obstante, puede albergar Congresos o Convenciones de hasta 1500 personas utilizando hoteles en paralelo, que, dada su cercanía entre ellos, no presenta ningún inconveniente. Como complemento, este destino también ofrece la mejor y más moderna tecnología que permite la producción de eventos de la más alta exigencia.

VENTAJAS
Casi la misma capacidad hotelera y en salones que Viña del Mar
Es un destino que permite realizar una gran gama de actividades outdoors como tracking, kayaking, pesca con mosca, además de tours entre maravillosos paisajes, ideales para pre y post tours de congresos
Destacamos la excelente conectividad con Santiago, con 14 vuelos diarios y a solo una hora y media de la capital
Asesorados por profesional del área
Destino Turístico consolidado
Profesional en Santiago que realiza las captaciones
Directorio con capacidad de otorgar canjes fácilmente
Activa participación en promoción internacional
Miembros de Turismo Chile
Cooperación público-privada
DESVENTAJAS
Poco personal que pueda hacerse cargo de todas las labores de un Bureau
Problemas con la sustentabilidad del Bureau al ser privado
Falta de realización de congresos internacionales
Costos asociados al traslado (aéreos)
Precios de servicios más elevados

- **Concepción Convention Bureau**

El Convention Bureau, nace el año como Biobío Convention Bureau el 2004 con la finalidad de aumentar la captación de nuevos congresos, eventos y reuniones para la región del Biobío. Actualmente, forma parte las líneas de trabajo de Protur Biobío en trabajo asociado con Sernatur Biobío, es decir, es una entidad pública-privada que tiene por objetivo posicionar a la región como “La Capital del Turismo de Negocios del Sur de Chile”.

VENTAJAS
4 espacios feriales
Aeropuerto a 15 min (del centro de concepción)
Vuelos de 45 minutos, 20 vuelos (diarios en promedio ida y regreso)
Ciudad universitaria
Diversidad turística, gastronómica y diversión
Cooperación publico privada
Material de promoción del sector muy profesional como ciudad
Vive gran cantidad de profesionales académicos de distintas áreas
DESVENTAJAS
Falta de Metodologías aplicadas a la captación en forma sistemática.
Por ser la capital muchas veces está muy congestionada y agobiante.
Calidad ambiental muy deteriorada
Poco personal que pueda hacerse cargo de todas las labores de un Bureau
Problemas para financiar participaciones internacionales
Problemas con la sustentabilidad del bureau al ser privado o rendirle
Administración del Bureau nueva
Poco manejo de lo que es el turismo de reuniones

- **Los Ríos Convention Bureau**

Los Ríos Convention Bureau, es una corporación sin fines de lucro constituida por empresas y entes públicos que promocionan y postulan la Región de Los Ríos para ser sede de congresos, ferias y reuniones corporativas en un entorno único de naturaleza de la selva valdiviana, cerveza artesanal y navegación fluvial, siendo el principal objetivo el desarrollo integral del Turismo de Reuniones en la Región de Los Ríos.

VENTAJAS
Capacidad para reuniones y eventos de hasta 800 delegados
Un recinto ferial para 3.000
A un poco más de 1 hora de vuelo desde Santiago
Ciudad universitaria
Diversidad turística, gastronómica y diversión
Vive gran cantidad de profesionales académicos de distintas áreas
DESVENTAJAS
Falta de Metodologías aplicadas a la captación en forma sistemática.
El Aeropuerto de Valdivia recibe 2 a 4 vuelos diarios, dependiendo de la temporada. Su capacidad es complementada por servicios chárter y con los aeropuertos de Temuco y Osorno (2 horas) y Puerto Montt (2,5 horas).
Calidad ambiental muy deteriorada
Poco personal que pueda hacerse cargo de todas las labores de un Bureau
Problemas para financiar participaciones internacionales
Problemas con la sustentabilidad del Bureau al ser privado o rendirle
Administración del Bureau nueva
Poco manejo de lo que es el turismo de reuniones

- **Antofagasta Convention Bureau**

La finalidad del Antofagasta Convention Bureau es promover a la región de Antofagasta como destino para el Turismo de Negocios, focalizados principalmente en los sectores industriales donde la región tiene fortalezas como la minería, energía y astronomía.

Esta nueva unidad de la AIA, promueve la diversificación productiva en la región, y a su vez permite complementar la realización de actividades en torno al turismo de negocios con una oferta turística atractiva dado el reconocimiento de la zona a nivel nacional e internacional.

VENTAJAS
20 vuelos diarios desde y hacia Santiago de Chile, sólo a 1:45 horas
Buen clima todo el año, playas con aguas templadas, restaurantes de comida nacional e internacional, casinos en Calama y Antofagasta
Escenario que le dio a Chile el sitio de potencia astronómica mundial, la región se ha convertido en un polo de desarrollo astronómico
Focalizados principalmente en los sectores industriales donde la región tiene fortalezas como la minería, energía y astronomía.
Apoyo de la asociación de Industriales de Antofagasta
DESVANTAJAS
Distancia de las actividades de turismo de reuniones
Formación del Bureau reciente
Poca promoción nacional e internacional
Falta de Metodologías aplicadas a la captación en forma sistemática.
Poco personal que pueda hacerse cargo de todas las labores de un Bureau
Problemas para financiar participaciones internacionales
Escases de centros de convenciones adecuados en hoteles
Falta de realización de congresos internacionales

- **Patagonia Convention Bureau**

Patagonia Bureau es una iniciativa que nace con el objetivo de promover la Patagonia chilena como destino de actividades de negocios: reuniones, congresos, eventos y viajes de incentivos. Patagonia Bureau es el intermediario, coordinador y/o facilitador de la relación y negocio generado entre el cliente y los productos existentes en el destino.

VENTAJAS
Reconocido por la Unesco como Reserva de la Biosfera y recientemente nombrada "Octava Maravilla del Mundo"
Inigualables vistas panorámicas, circuitos de trekking, las mejores excursiones guiadas por expertos, navegaciones, saltos de agua, lagos, y una impresionante fauna nativa.
Ideales para recibir viajes de incentivos, reuniones corporativas, fidelizaciones de marcas, team building
Cooperación pública- privada
Participación en ferias internacionales
DESVENTAJAS
Distancia
Gastos en traslados para los delegados
Potencial para viajes de incentivos, más que conferencias y congresos
Formación del Bureau hace muy poco
Nula experiencia en captación de congresos nacionales e internacionales
Insuficiente coordinación entre las entidades de promoción públicas, locales y regionales

2. Proveedores del Sector

Los proveedores de la industria de los congresos y reuniones afines Incluyen profesionales y productos de diversas áreas que, indudablemente influyen en la prestación final que será la satisfacción o no del consumidor de este segmento. Podemos señalar algunos de los mismos:

Tipos de Proveedores

• OPC (Organizadores profesionales de congresos)
• Centro de convenciones y predio ferial
• Hoteles
• Gastronomía
• Líneas aéreas y transporte terrestre
• Agencias de viajes
• Esparcimiento
• Constructores de stands
• Sistemas de proyección
• Audio
• Traducción e interpretación simultánea
• Iluminación
• Catering
• Ambientación y decoración
• Animadores
• Artistas y grupos artísticos
• Anfitrionas y promotoras
• Ceremonial y protocolo
• Fotografía y video
• Señalización
• Acreditaciones
• Personal auxiliar
• Fabricantes de artículos promocionales.
• Agentes de cargas/aduaneros/logística
• Empresas de artesanías y souvenirs.
• Empresas de seguridad, vigilancia y limpieza
• Empresas de diseño e Impresión gráfica
• Alquiler de carpas, lonas, estructuras
• Grabación de conferencias
• Empresas de movimientos de carga y logística ferial

Podemos afirmar que muchos de estos servicios específicos existen en Viña del Mar y que son utilizados para la realización de reuniones en la ciudad, aunque muchas veces, al contratar un OPC estos servicios se ven terciarizados, o puede que se cuente con poco presupuesto para la realización del evento y se omita su inclusión.

Se aprecia a nivel local la necesidad de contar con un directorio de proveedores de servicios específicos para reuniones y eventos en general, ya que en muchas ocasiones el presupuesto para la realización de reuniones es acotado y no se contempla la posibilidad de contratar un organizador profesional de congresos, a menos que sea un evento de gran envergadura.

- ✓ **Centros y Salas de Hoteles:** principales espacios donde se desarrollan cualquiera de las reuniones o eventos asociados al turismo de reuniones.

Centros y Salas de Hoteles

Salones y complejos	Cantidad de salones	Mt2	Capacidad Máxima	
			Auditorio	Banquetes
Hotel del Mar & Convention Center	10	912	1100	760
Sheraton Miramar Hotel & Convention Center	6	558	650	360
Panamericana Hotel – O'Higgins	11	540	850	500

Hotel Conference Town Reñaca	5	288	310	220
Anfiteatro Quinta Vergara	1	-	14.000	-
Hotel Best Western Marina del Rey	10	372	400	300
Hotel Gala & Centro de Eventos	8	427	700	350
Radisson Acqua Hotel & Spa Con-Cón	3	63	80	48
Business Center Reitz	3	233	200	-
Estadio Español	5	-	700	450
Espacio Sporting	4	-	400	600
Hippo Campus & Resort Club Con-Cón	5	365	300	250

✓ **Alojamiento y Hostelería:** Principales proveedores de servicio de alojamiento para turistas de reuniones en la ciudad de Viña del Mar.

Hoteles

Hoteles	Categoría	Cantidad de Habitaciones
Hotel del Mar Enjoy	5*	60
Sheraton Miramar Hotel	5*	142
Radisson Acqua Hotel & Spa Con-Cón	5*	50
Hotel Conference Town Reñaca	4*	84
Hotel Best Western Marina del Rey	4*	112
Gala Hotel & Centro de Eventos	4*	64
Atton San Martin	4*	152
Hotel O'Higgins	4*	244
Hotel Oceanic	3*	30
Hotel Ankara	3*	32
Hotel Monterilla	3*	24
Hotel Montecarlo	3*	51
Hotel Queen Royal	2*	
Hotel Marina azul	2*	
Hotel Alcántara	2*	

Residenciales

Hostel	Categoría	Cantidad de Habitaciones
Comarca Recreo	3*	6
Castillo Medieval	3*	15
B&B Little Castle	2*	7
Casa del Almirante	2*	5
Escorial	2*	5

Apart Hotel

Apart Hotel	Categoría	Cantidad de Departamentos
Castelar	2*	10
Costa Reñaca	2*	9
Dei Templi	3*	8

- ✓ **Los OPC:** Son aquellos entendidos como empresas e instituciones organizadoras de eventos y empresas proveedoras de servicios de receptivo dentro de la ciudad de Viña del Mar.

OPC

Nombre	Actividades
Grupodos	Producción general, auspicio y presencia corporativa, acreditación y secretaría, staff de apoyo, propuesta comunicacional, diseño, redes sociales, web y métricas, hotelería y viajes, administración y contabilidad.
CMC	Coordinación previa, promoción y difusión, administración de trabajos científicos, gestión comercial, turismo, producción del evento, cierre del evento.
Eventual	Apoyo a congresos Nacionales e Internacionales, Seminarios Simposios, Reuniones de Trabajo y Camaradería, Eventos V.I.P. Administración de Sociedades Científicas Nacionales e Internacionales.
Ecco comunicaciones	Secretaría de inscripción y acreditación, servicios de hoteles, tours, actividades sociales, gestionar los auspicios de las empresas, herramientas de la red social (facebook, twitter, blogs, etc.), difusión del evento, foros, discusiones, instancias de retroalimentación relacionado con el evento, pre y post actividad.
MCI	Servicios de comunicaciones creativas, producción, desarrollo de activos, mejora de marca, contenido y comunicación, gestión completa.
EPYCA	Producción de eventos, secretaría de acreditación, montaje y diseño de stands, material gráfico, pendones, tótems, gigantografías, equipamiento audiovisual, ambiente y decoración.

- ✓ **Agencias de Turismo:** Cuentan con los profesionales y los programas apropiados para vivir una mezcla perfecta de escenarios ideales, ambiente singular e iniciativas creativas, que sorprenden nuestra región y todo el país. proveedoras de servicios de receptivo dentro de la ciudad de Viña del Mar.

Agencias de Turismo

Nombre	Actividades
Bohemia Tour	City Tour Valparaíso Patrimonial, excursión Viñas de Casablanca, excursión Isla Negra, excursión Santiago, Transporte privado de personas.
Chilewalks	Paseos y excursiones, almuerzo picnic, caminatas patrimoniales, caminatas costeras, viñedos y campo.
Sunny Chile Turismo accesible spa	Atención de personas en sillas de ruedas, y con problemas de movilidad, diseñamos itinerarios, organizamos y conducimos tours, equipo multidisciplinario con educación universitaria, tenemos oficina en USA y en Chile.
Inversiones y Turismo PlanV SPA Operadora PlanV Chile	Transportes desde Hoteles y aeropuerto de Santiago SCL a toda la costa de región Valparaíso; Programas de pre y post tour para turismo de reuniones; Eventos especiales en viñedos orgánicos Valle de Casablanca; Programas especiales de naturaleza y deporte; Programas combinados para otros destinos de Chile; San Pedro de Atacama, Isla de Pascua, Región de Los Lagos y Chiloé, Patagonia con Torres del Paine y Antártica Chilena.
Andekat Chile	Asesoría y logística para congresos, ferias, exposiciones, viajes de incentivo, búsqueda destino y sitio adecuado para el evento o encuentro, confección programas especiales, diseño página Web y material gráfico para el evento. Arriendo, construcción, modulación de stands. Producción evento, banquetera, iluminación, sonido, efectos especiales. Actividades paralelas. Programas turísticos, Pre y Post Tours. Programación Viajes de Incentivo. Traslados aéreos y terrestres. Cotización y venta tickets aéreos. Programa de acompañantes. Logística hotelera. Arriendo vehículos. Seguros de Asistencia en Viaje.

- ✓ **Servicios Complementarios:** que se refieren a los agentes promotores de servicios complementarios para el turismo de reuniones.

Servicios Complementarios

Restaurant	Clasificación
La flor de Chile	Cocina Chilena
El rincón de greda	Cocina Chilena
Txipiron	Cocina Española
Tierra del Fuego	Cocina Internacional
Mixterra	Cocina Internacional
La barquera	Cocina Internacional
Santa Brasa	Cocina Internacional
Don Ambrosio	Cocina Internacional
Castillo del Mar	Cocina Internacional
Cap Ducal	Cocina Internacional
Imperio Peruano	Cocina Peruana
Mega Aji Seco	Cocina Peruna
Fellini	Cocina Italiana
San Marco	Cocina Italiana
Bravisimo	Cocina Vegetariana

- ✓ **Servicios Logísticos:** Muchos son los factores que intervienen en la organización de un evento, desde soluciones técnicas, imagen, iluminación o audio a servicios complementarios y personal de apoyo necesarios para el éxito de un evento.

Servicios Logísticos

Servicio	Giro
SAE Chile	Audiovisual
Aguitur	Guía turística
Chile Guias	Guía turística

Alpaca Samka	Joyas y Artesanía
Ballet folclórico Viña del Mar	Presentaciones Artísticas
COTIVA (Colegio de traductores e intérpretes de Valparaíso)	Traducción e Interprete
Valle de Casablanca	Viñas
Encarpa	Montaje
Empresas Verschae	Transporte
Transporte Viña	Transporte
Coches Victoria	Paseo en Victoria
Producciones digitales	Imprenta
Rosselot	Rent car

Proveedores internos del VDMCB

✓ **Municipalidad de Viña del Mar:** Viene en cierta manera siendo el gran proveedor de todos los servicios básicos e indispensables para el funcionamiento operativo de la oficina:

- Luz
- Agua
- Internet
- Telefonía fija y móvil
- Aseo
- Material de oficina

✓ **Revista Eventos:** Revista Eventos es la primera publicación profesional para un sector que mueve millones de dólares al año en Chile. La revista aporta un amplio contenido profesional: noticias, tendencias, ideas, entrevistas y opiniones de

profesionales, análisis de eventos casos, reportajes, etc. Es uno de los medios de comunicación que tiene el VDMCB donde se pretende llegar a ejecutivos de empresas auspiciadoras, realizadoras, organizadoras y productoras de eventos, además de los principales proveedores de servicios de esta industria.

- ✓ **Mente Urbana:** Es la Agencia de publicidad, marketing y web que administra la página web y las campañas de publicidad del VDMCB.
- ✓ **ICCA:** Es la Asociación de Congresos y Convenciones Internacionales, que provee de la gran base de datos para el trabajo de captación internacional.
- ✓ **Turismo Chile:** Turismo Chile es una corporación privada sin fines de lucro que promueve Chile y sus destinos turísticos en los mercados internacionales.

3. Clientes del Sector

1. Las Asociaciones Profesionales: Rol de las asociaciones profesionales en el ámbito de los congresos, convenciones y reuniones, en el mayor número de los casos dentro de la región en estudio, es promover e impulsar el crecimiento de la actividad por medio de un número variado de acciones y servicios brindados especialmente a sus integrantes y ocasionalmente a la industria del turismo y los viajes internacionales. Estas son organizaciones sin fines de lucro que organizan congresos, convenciones, seminarios y jornadas, coloquios, viajes de incentivo, ferias y exposiciones, con el fin de generar una mejora continua y la profesionalización de quienes forman parte de la actividad, integrándolos de manera tal que se fortalezcan institucional e individualmente. Las líneas de acción en las que incursionan suelen ser:

- La capacitación profesional de sus integrantes
- La integración de redes (Networking)
- La defensa de los intereses sectoriales frente a los Organismos Oficiales
- La asistencia jurídica, técnica, previsional y profesional a sus asociados.
- La generación de información para que los asociados tengan un “up to date” a la hora de elaborar estrategias de acuerdo a los desafíos actuales y futuros.

- **Asociaciones Nacionales:** Actualmente en Chile existen diferentes tipos de asociaciones profesionales quienes realizan actividades de carácter anual o bianual a nivel nacional donde van rotando por las ciudades del país. La mayoría de ellas participa de asociaciones latinoamericanas e internacionales y en algunos casos hasta mundiales. Estos directivos son los principales clientes de un Convention Bureau, ya que son los demandantes de un destino para realizar sus actividades.

Existen diferentes tipos como: Asociaciones, Cámaras, Colegios profesionales, Comisiones, Confederaciones, Federaciones, Corporaciones, Institutos, Sociedades. Diferentes áreas como: Medica, Científica, Educación, Religiosa, Deportiva.

2. Universidades: Los centros de educación superior, son un principal foco de actividades derivadas del turismo de reuniones. En algunos casos las mismas universidades cuentan con espacios apropiados para el desarrollo de estas actividades, grandes salones o auditorios para la realización de conferencias o congresos. También aquí es donde se encuentra el perfil de profesionales o estudiantes que participan de actividades nacionales o internacionales.

Segmentos de clientes dentro de las universidades:

- **Académicos:** Son aquellos académicos que pertenecen a alguna sociedad nacional o internacional de su rama profesional, que participa de actividades vinculadas

con el turismo de reuniones, también aquellos que organizan actividades para conseguir algún beneficio en su carrera profesional.

- **Centros de investigación:** Se caracterizan por ser un grupo reducido de académicos científicos con un objetivo de investigación común, en el que confluyen líneas de investigación individuales o grupales, realizando ciencia de excelencia. La mayoría poseen financiamiento estatal de mediano plazo que los orienta a desarrollar investigación asociativa en función de estos objetivos. Esta investigación asociativa puede implicar trabajar en conjunto con científicos de otros departamentos, unidades académicas, facultades o universidades. Lo interesante es que, en los objetivos de la mayoría de ellos, se les pide que realicen actividades de extensión, como seminarios, conferencias y congresos.

- **Centros de alumnos:** Existen asociaciones nacionales e internacionales de estudiantes donde algunas carreras pertenecen además de realizar sus propias actividades.

Algunas de las Universidades Nacionales: U. Adolfo Ibáñez, U. Andrés Bello, U. Católica de Valparaíso, U. de Playa Ancha, U. de Valparaíso, U. de Viña del Mar, U. Santo Tomás, U. Técnica Federico Santa María, U. de Santiago de Chile, U. de Chile, U. Católica de Chile.

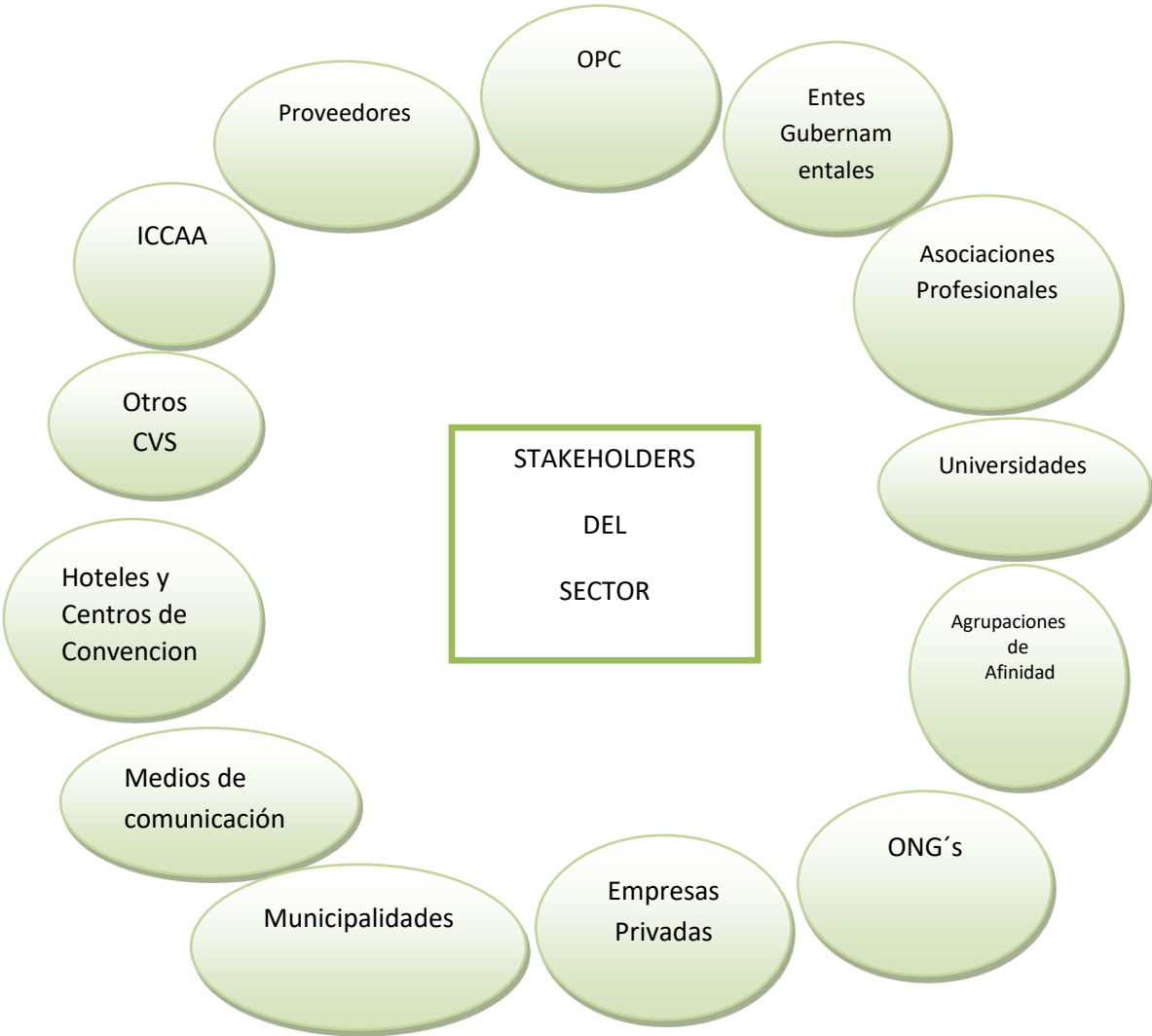
3. Embajadores: Con el fin de involucrar a instituciones y asociaciones en la captación de eventos mundiales que se lanza el programa embajadores, donde se hace un nombramiento a distintos profesionales con un determinado perfil vinculado al turismo de reuniones. actualmente Viña del Mar ha nombrado a 77 profesionales que en un 90%

pertenecen a Académicos de distintas universidades de la región. El cual tiene la misión de traer eventos internacionales o nacionales a la ciudad.

4. Sustitutos del Sector

En este caso cabe resaltar que en el sector MICE de turismo de reuniones, lo pueden constituir el turismo cultural, ecoturismo, turismo religioso, turismo de aventura, turismo paleontológico, etnoturismo, entre otros. El desarrollo de nuevos productos es una constante, en la medida que se va profesionalizando la gestión turística de los diversos atractivos presentes en los distintos destinos turísticos. En específico del turismo de reuniones, cabe resaltar que muchos de los proveedores o clientes y algunos otros stakeholders, pueden volverse sustitutos ya que la finalidad de un Convention Bureau es captar eventos para un destino. Por lo que un académico por su cuenta puede traer un congreso, un OPC puede postular a los fondos de SERNATUR de la misma manera que un Convention Bureau, y así. Obviamente no se igualará a los apoyos que ofrece el VDMCB, pero se puede dar esa casualidad.

Stakeholders Industria MICE en Viña del Mar



➤ **Análisis Porter**

Barreras de Entrada del Sector MICE

ítem	Factor Determinante	Escala de fuerza		
		-1	0	1
	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES			
1	Economía de escalas			x
2	Diferenciación			x
3	Identificación de marca		x	
4	Costo de cambio	x		
5	Requerimiento de capital			x
6	Acceso a canales de distribución	x		
7	Acceso a insumos	x		
8	Acceso a tecnología avanzada			x
9	Curva de aprendizaje			x
10	Protección del gobierno		x	
	SUB-TOTAL	-3	0	5
	TOTAL	2		

• **Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores**

La amenaza de nuevos competidores al mercado turístico de reuniones, es realmente importante a nivel mundial, debido al crecimiento de la demanda turística de reuniones y las posibilidades de desarrollo que dicha actividad genera, ha llevado a poner en consideración la actividad de reuniones en destinos no tradicionales o bien no consolidados, como alternativa de desarrollo.

Da la casualidad que en Chile y en la ciudad, el sector del turismo de reuniones presenta barreras a la entrada alta, ya que se requieren importantes inversiones (millonarias) en alojamiento, infraestructura para eventos, cualidades organizacionales y atractivos turísticos. Si bien se han realizado importantes avances en materia de infraestructura, en el caso de Viña del Mar no tiene aún centros de convenciones para un número importante de concurrentes como los tienen los eventos internacionales en otros países. De manera que el desarrollo de la oferta turística de reuniones, depende de la capacidad del sector de reinvertir utilidades o bien de ser capaz de atraer a inversores locales en emprendimientos de este tipo.

Bajo este sentido se puede considerar que **la amenaza de ingreso de nuevos oferentes de turismo de reuniones es baja**, Dada la necesidad de capitales, infraestructura, servicios y aspectos organizativos que requiere el desenvolvimiento de la actividad, resultan importantes barreras al ingreso en este sector. Son elevadas entonces las barreras de entrada, debido a las altas inversiones que se requieren para dotar de la infraestructura necesaria para que un destino turístico de reuniones pueda competir con posibilidades de captar un porcentaje importante de la torta del mercado turístico de eventos.

En relación a la rentabilidad del sector, en declaraciones en varios registros, afirman que posicionarse en el sector MICE demanda una inversión previa muy importante y puede surgir la pregunta de si resulta rentable. Para Chile Destino Cultura, Turismo y Negocio, organismo responsable de la promoción de Chile, la respuesta está clara. “el turismo de reuniones o de negocios deja mucho dinero en el destino. Casos como La Feria Internacional del Aire y del Espacio (FIDAE) 2016, que tuvo cita del 29 de marzo al 3 de

abril en Santiago derramo más de 50 millones de dólares quedan durante estos días gracias a los hoteles, el turismo y la visita de extranjeros”. Afirmando, José Antonio Gómez, ministro de Defensa.

Lo cual nos indica que si hasta los destinos mejor posicionados a nivel mundial, invierten en promocionarse como destinos MICE, está siendo muy rentable.

Con respecto a la demanda turística de reuniones insatisfecha, no se cuenta con una información nutrida a nivel oficial sobre el grado de satisfacción de los concurrentes a reuniones, sin embargo, se ha podido observar que existen esfuerzos aislados de algunos oferentes de reuniones al aplicar encuestas de satisfacción a sus concurrentes, pero enfocadas fundamentalmente al evento, no así al destino, con lo cual es difícil pensar en una sinergia entre ambos.

Cabe señalar en ese sentido que es muy poco lo que se hace (tanto a nivel público como privado), para identificar la demanda insatisfecha en materia de turismo de reuniones y en consecuencia definir planes de acción para atraerla. Solo se observan esfuerzos aislados de prestadores de servicios preocupados por conocer el nivel de satisfacción de los concurrentes a eventos, careciendo por tanto de información completa sobre la satisfacción global de la experiencia en turismo de reuniones en Chile en específico en la ciudad de Viña del Mar.

A nivel nacional Viña del Mar (a través de su Convention Bureau) es un destino consolidado en el sector del turismo de negocios, aunque no por ello queda libre de la amenaza de nuevos competidores que puedan reducir la cantidad de viajeros que llegan a la ciudad. Hoy en día son cada vez más los destinos ciudades interesados en abrir un

Convention Bureau para desarrollar este tipo de turismo. En conclusión, el sector no depende de innovaciones tecnológicas ni tampoco se trata de un mercado en el que existan patentes o productos con uso restringido. Aunque en el sector turístico intervienen multiplicidad de empresas de distinta naturaleza, por lo general la única restricción al establecimiento de nuevos competidores son los requerimientos de capital. El riesgo de que aparezcan nuevos competidores si bien es baja, puede aparecer si las condiciones se dan ya que el sector resulta muy atractivo para las ciudades ya que el turismo MICE no solo beneficia a la cadena de valor (productos MICE), también beneficia a taxistas, hosteleros, tiendas de moda, espectáculos y sobre todo, a la ciudad elegida, económicamente y como anfitriona, ya que es una excelente vitrina para dar a conocer a viajeros que, tal vez de otro modo, nunca la habrían visitado, incentivando posteriores viajes de índole más lúdica. Por otra parte, juega un importantísimo papel en la desestacionalización de la demanda, algo primordial para el desarrollo de una industria turística rentable y sostenible.

Desde el punto de vista de la rentabilidad y las barreras de entrada que son altas, haciendo que la amenaza de ingreso de nuevos competidores sea baja, el **sector es atractivo.**

Rivalidad entre Competidores del Sector MICE

ítem	Factor Determinante	Escala de Fuerza		
		-1	0	1
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES			
1	Número de competidores igualmente equilibrados			x
2	Crecimiento de la industria relativo a industria			x
3	Características del producto			x
4	Barreras de salida	x		
5	Diversidad de competidores			x
6	Compromisos estratégicos		x	
	SUB-TOTAL	-1	0	4
	TOTAL	3		

- **Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad entre los oferentes de turismo de reuniones es fuerte, existen numerosas empresas privadas y Convention Bureaus a lo largo del país y el mundo que ayudan a desarrollar este tipo de turismo, Si bien se intenta el trabajo mancomunado, entre las empresas oferentes y las localidades que albergan los eventos, existe de hecho una competencia fuerte.

Las ciudades más competitivas son Santiago, Puerto Varas, Concepción y Viña del Mar. Si bien Santiago es la que mejor posición ostenta a nivel internacional, Viña del Mar ha logrado importantes avances en términos de posicionamiento en reuniones, la misma cuenta con una posición nacional privilegiada en base a un buen número de eventos con

trascendencia nacional e internacional siendo la segunda ciudad de Chile con más congresos internacionales los últimos 3 años.

En el desarrollo de la rivalidad entre oferentes de turismo de reuniones, se observa que la variable más significativa que la representa es el posicionamiento de las ciudades en término de reuniones. Esto está determinado en gran medida por:

- El desarrollo de la infraestructura de base o apoyo a la actividad turística de reuniones (rutas, alojamientos, restaurantes, salud, salas de convenciones, predios, transporte, entre otros).
- El desarrollo de la actividad económica que se manifiesta en la riqueza de la matriz productiva de la región que abarca el destino turístico de reuniones (ya que cada sector productivo puede servir de plataforma para el desarrollo de eventos de interés regional o local).
- El desarrollo de una tradición académica sobre la cual se logre sustentar la oferta de eventos tanto de difusión o divulgación científica (ferias, congresos, simposios, entre otros) como así también de promoción de oferta de formación académica, esto en lo que hace a reuniones como categoría dentro de eventos.
- Y por último la historia, experiencia o tradición de organización de eventos de un destino Yturístico, constituye una garantía en muchos casos valoradas por los organizadores de eventos ya que les asegura un funcionamiento acertado de todos los aspectos organizativos del mismo.

En cuanto al resto de las variables de dicha fuerza competitiva, cambios de estrategias, acciones competitivas agresivas y cantidad de competidores, todas ellas tienen niveles altos de medición y determinan como **consecuencia una ALTA rivalidad** de los destinos turísticos de reuniones. Lo que desde el punto de vista de la rivalidad de competidores hace que el **atractivo del sector sea bajo**.

Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos del Sector MICE

ítem	Factor Determinante	Escala de Fuerza		
		-1	0	1
	PRODUCTOS SUSTITUTOS COMO AMENAZAS			
1	Disponibilidad de sustitutos			x
2	Preferencia del cliente hacia el sustituto		x	
3	Rendimiento y calidad comparada		x	
4	Costo de cambio para el cliente	x		
	SUB-TOTAL	-1	0	1
	TOTAL	0		

- **Amenaza de Ingreso de Producto Sustitutos**

La amenaza de nuevos productos o servicios turísticos sustitutos en la industria de turismo de reuniones o MICE, lo pueden constituir el turismo cultural, ecoturismo, turismo religioso, turismo de aventura, turismo paleontológico, etnoturismo, entre otros. El desarrollo de nuevos productos es una constante, en la medida que se va profesionalizando la gestión turística de los diversos atractivos presentes en los distintos destinos turísticos. El turismo de sol y playa es el que tiene mayor presencia en la ciudad

de Viña del Mar, sin embargo, el turismo de reuniones ha ganado espacio en forma permanente y sostenida pero donde los actores claves aun no lo perciben firmemente.

Se destacan la frecuencia y la posibilidad del lanzamiento de nuevos productos turísticos, que dependen en gran medida de las inversiones para el desarrollo de nuevas potencialidades de los destinos turísticos. Claro está que, sin inversiones, esa potencialidad no se concreta. De manera que queda en evidencia la necesidad de la valoración de las nuevas propuestas que tienen por finalidad satisfacer las expectativas de un segmento más específico del mercado turístico.

Con relación a los niveles de rentabilidad de estos nuevos atractivos, en la medida que constituyan ventajas competitivas difíciles de imitar por otros destinos, se estima que resultara una **amenaza de grado media** en el mediano y largo plazo. En el corto plazo no es de esperarse resultados extraordinarios, debido a la necesidad de invertir en promoción y publicidad a los fines de imponer en el imaginario del turista la necesidad de conocer dicho destino en forma complementaria a la asistencia a un evento. Bajo este sentido el **atractivo del sector es medio**, a un corto plazo es atractivo ya que no hay amenazas, pero en un largo plazo quizás aparezcan amenazas de sustitutos importantes.

Poder de Negociación de los Compradores del Sector MICE

ítem	Factor Determinante	Escala de Fuerza		
		-1	0	1
	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES			
1	Cantidad de compradores importantes		x	
2	Disponibilidad de sustitutos en la industria			x
3	Costo de cambio	x		
4	Amenaza de integración hacia atrás		x	
5	Amenaza de integración hacia adelante	x		
6	Contribución a la calidad o a servicios de producto de compradores		x	
7	Importancia del costo del producto o servicio en los CT de los clientes			x
8	Rentabilidad de los compradores		x	
	SUB-TOTAL	-2	0	2
	TOTAL	0		

- **Poder de Negociación de los Compradores**

El poder de negociación de los compradores es limitado ya que habitualmente los asistentes a congresos negocian con los proveedores de servicios de reuniones en forma individual, aunque en algunas ocasiones es una negociación institucional (casos en donde una institución negocia la concurrencia a un congreso o evento en forma masiva, o fiestas/festivales donde se hace convenios con precios diferenciales para determinados

grupos, o lo que está en tendencia es realizar paquetes donde contemple la mayoría de los servicios previamente negociados).

La demanda de congresos y otros tipos de reuniones es muy sensible a las condiciones económicas. De manera que resulta imprescindible para el desarrollo permanente de la actividad turística de reuniones, contar con propuestas que se acomoden a la economía de los demandantes y al perfil que éstos presentan. Dado el desarrollo que manifiesta la actividad no se está en condiciones de atraer la demanda de un determinado perfil de concurrente, excepto en lo que respecta a lo establecido por el perfil del evento.

En relación a la cantidad de destinos de reuniones sustitutos en el mercado, se destaca una variedad importante de destinos de reuniones fuera de la V región, para el resto Chile, así como del resto del mundo.

Las propuestas de eventos difieren significativamente, a nivel nacional se destacan oferentes de turismo de reuniones como el norte de Chile, donde la oferta diferenciadora se sustenta en base al entorno natural y tema astronómico, allí se puede encontrar Arica, Antofagasta, La Serena. En el sur, fundamentalmente Concepción, Puerto Varas, Recientemente Patagonia, pero por sobre todas ellas en el centro con la ciudad de Santiago.

Por otro lado, Viña del Mar tiene como fortaleza su privilegiado clima, su infraestructura de primer nivel, donde le espera una ciudad acogedora y caminable, donde el principal aeropuerto está a 60 minutos de la ciudad, además de poseer variadas casas de estudios superior de prestigio en toda la región y festividades de larga tradición.

En este conjunto de ofertas turísticas de reuniones, el producto Viña del Mar destaca sobre el resto de las propuestas nacionales (grado de diferenciación) y está en muy buena consideración a nivel regional (Mercosur) aunque no alcanza para destacar por encima de Santiago, ni a nivel internacional.

La calidad precio de los eventos ofrecidos en la ciudad está acorde con los de los principales centros turísticos de eventos nacionales.

En conclusión, el poder de negociación de los compradores es Medio. Al poder elegir entre varias opciones, un cliente siempre elegirá la opción más ventajosa, tanto si es por precio como por servicio ofrecido. En la gran mayoría de los casos, de la experiencia de un turista de negocios en el destino varía poco si, dentro de la misma categoría, elige hospedarse en un hotel u otro, o si se decide por ir a un restaurante en concreto en lugar de a otro. Esta homogeneización del servicio hace posible que el turista de negocios tenga la capacidad de elegir y el poder de influir en las empresas con su decisión, pero tampoco influenciar más allá en el sector, en negociaciones importantes, por lo que el **atractivo del sector es de carácter medio, en relación al poder que ejerce los compradores.**

Poder de Negociación de los Proveedores del Sector MICE

ítem	Factor Determinante	Escala de Fuerza		
		-1	0	1
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
1	Cantidad de proveedores importantes	x		
2	Amenaza de proveedores sustitutos			x
3	Costo de cambio	x		
4	Amenaza de integrarse hacia adelante		x	
5	Amenaza de integrarse hacia atrás	x		
6	Importancia del proveedor para asegurar la calidad de los productos o servicios		x	
7	Importancia del proveedor en la cadena de valor			x
8	Importancia en la rentabilidad del proveedor		x	
	SUB-TOTAL	-3	0	2
	TOTAL	-1		

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

En relación al análisis de los proveedores, hay que destacar que, al tratarse de servicios, los relativos al turismo de reuniones constituyen un producto con mano de obra intensiva. En este contexto cobra relevancia el componente salarial dentro de la estructura de costos de la actividad, también los servicios comunicacionales y logísticos, entre los más importantes.

Algunos de los proveedores de insumos y servicios, en general se encuentran más atomizados y con **poder de negociación bajo** con la excepción de los servicios públicos monopolísticos (luz, agua, entre otros).

Analizando el mercado turístico específicamente, como complemento de reuniones, se puede mencionar que los trabajadores que se desempeñan en la actividad turística en Chile por lo menos no están tan bien representados gremialmente por lo que no se ha logrado grandes avances de importancia, por otro lado, los proveedores de productos y servicios (públicos y privados) que configuran los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad, tienen un poder de negociación limitado ya que existen muchos sustitutos en el mercado. No existe una serie de inputs o materias primas esenciales que conlleven el que determinadas empresas proveedoras detenten una posición dominante, aunque ello no implica que no existan en casos especiales. No es un sector que, en términos generales, se caracterice por la existencia de proveedores con alta capacidad de control sobre la cadena de producción, pero si en la cadena de valor, ya que los proveedores tienen importancia en asegurar la calidad de los productos o servicios en la industria de reuniones. Bajo esta perspectiva del poder que ejerce los proveedores el **atractivo del sector es alto**.

2 Anexo Análisis Interno

- Cadena de Valor

- Actividades de Apoyo

El siguiente es el análisis de las actividades de apoyo del VDMCB. Las actividades de esta naturaleza pueden dividirse en categorías genéricas que se componen a su vez de diferentes actividades.

1. Dirección General y de Recursos Humanos

Gerencia: Se analizó la gerencia del VDMCB a través de entrevistas personales con las cuatro funcionarias actuales y dos ex funcionarias, las cuales arrojan la conclusión de que las funciones básicas de la gerencia como es la planeación, organización, motivación, administración del personal y control no han estado presentes durante los 10 años de existencia de la oficina VDMCB. Algunas de las respuestas coinciden en que muchos de los departamentos municipales poseen la misma característica.

“Si gerenciar significa planificar estratégicamente las actividades del VDMCB, fijar las políticas y los objetivos para el largo y mediano plazo, el plan estratégico, ejercer el liderazgo para guiar y motivar a sus miembros, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización. Ser el vocero y representante de la organización ante los representantes de otras entidades ya sea gubernamentales, autoridades locales, prensa y actores de la industria. Es el que realiza las negociaciones y representa los

intereses de la oficina ante los proveedores, clientes, municipalidad misma, etc. Si es de esta forma efectivamente la gerencia del VDMCB no ha presentado dicho rol.”⁴⁶

Sin embargo, la mayoría del personal piensa que, si bien el director es un mal gerente, no así un mal jefe, en lo que respecta a los permisos y a su disposición de escuchar y crear buen clima laboral la mayoría del tiempo.

Recursos Humanos: En cuanto a la función gerencial de administración del personal, está dirigida por el departamento de personal de la municipalidad de Viña, a la oficina VDMCB no tiene incidencia en las actividades de reclutamiento o desarrollo, el cuidado, la evaluación, las recompensas, la disciplina, la promoción, la transferencia, separación y liquidación de empleados.

Las formas en que alguien puede prestar servicios para una municipalidad⁴⁷ contemplan las siguientes modalidades:

- A) Cargos de planta
- B) Cargos a contrata
- C) Cargos bajo código del trabajo
- D) Contratación a honorarios

Las dos primeras modalidades son las contrataciones que tienen los beneficios y administración del departamento de personal, las contrataciones bajo el código del

⁴⁶ Entrevista personal, a Claudia Galleguillos jefa de reuniones del VDMCB funcionaria más antigua.

⁴⁷ La Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales

trabajo son externalizadas y a honorario solo se cumple el pago de sus remuneraciones por la prestación de sus servicios.

Actualmente el personal del VDMCB su 60% es a honorarios siendo esta una desventaja para la proyección y motivación en este caso de las funcionarias, ya que no tienen acceso al sistema que beneficia bastante a los de planta y contrata.

- Políticas de procesos internos: los puestos de trabajo en la oficina son de carácter multifuncional cuando se trata de trámites internos municipales, si bien hay una encargada, ningún trabajador se podrá negar a cumplir una actividad administrativa si es que está debidamente capacitada.

- Política de talento humano (crecimiento y aprendizaje): No existe un desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante programas de inducción o capacitación permanente, en la actividad que desempeñan, si bien todos los años la municipalidad solicita que se haga un DNC (detector de necesidades de capacitación) y este se lleva a cabo desde hace más de 5 años que no se ejecuta ninguna capacitación en el VDMCB.

- De la jornada y horario de trabajo: al igual que todo el sistema público la jornada es de 8 horas, siendo el horario de entrada a las 8:30 y salida a las 5:30. Teniendo una hora y media para la colación, lo que se puede desprender que es una jornada laboral flexible.

- Permisos y licencias: A partir del año 2017 que se decretó que los funcionarios a honorarios que llevan más de un año en sus funciones tendrán 6 días administrativos al igual que los de planta y contrata, más los 15 días de vacaciones como en el sector privado. Esto mejoró la motivación del personal ya que habiendo solo una funcionaria de planta

sin contar al gerente, ningún otro miembro del VDMCB contaba con estos beneficios. Sin embargo, en cuanto a las licencias médicas, solo cuentan para el personal de planta o contrata, por lo que los funcionarios a honorarios deben justificar sus inasistencias directamente con el gerente y excusarse.

- Premios y estímulos: como parte de la cultura organizacional existen algunos estímulos por parte del gerente para motivar y mantener buen clima laboral dentro de la oficina. Tales como:

✓ Día de cumpleaños: se le otorga a cada miembro del VDMCB libre el día de su cumpleaños.

✓ Horario de verano: los meses de enero y febrero se otorga el beneficio de que el día viernes a través de turnos solo dos funcionarios se quedan a partir de las 15:30 los demás solo trabajan media jornada.

✓ Salidas esporádicas a comer: de vez en cuando el equipo sale a comer fuera de la oficina para fomentar el compañerismo.

✓ Fiestas patrias y fin de año: se conmemoran ambas festividades con alguna comida y actividad fuera de la oficina.

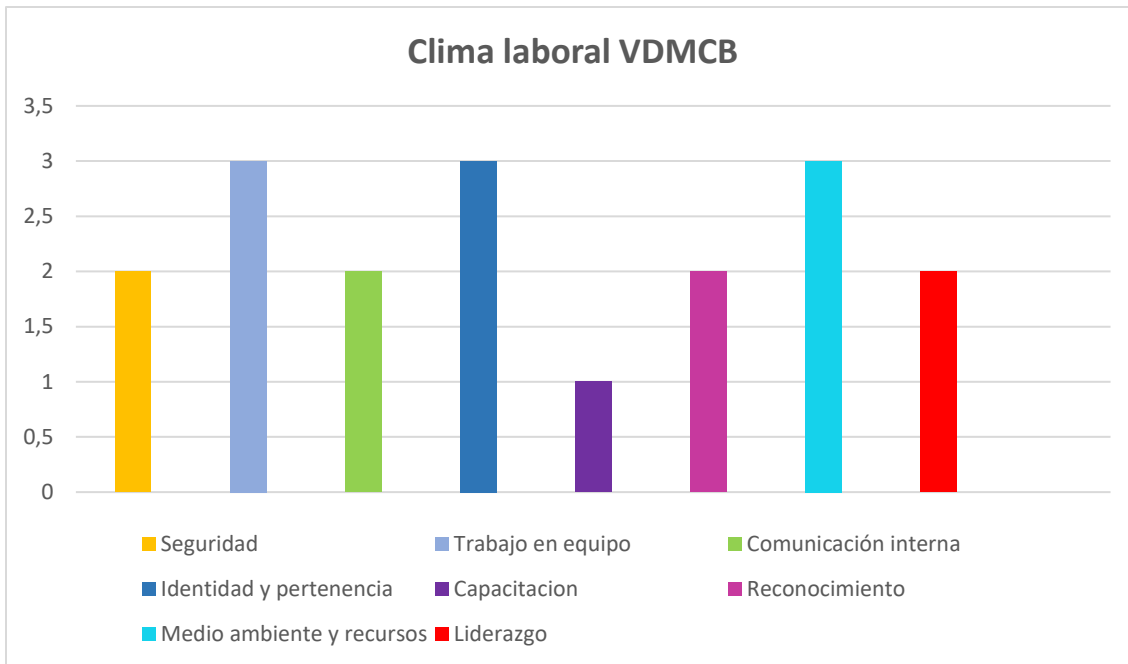
✓ Horario de colación: se extiende 30 minutos más de la hora correspondiente.

✓ Permisos: si se necesita atender alguna diligencia o atención medica no es necesario el uso de días administrativos, se les puede otorgar a medida que sea una necesidad de urgencia.

- Clima laboral: para este análisis te utilizo una encuesta de ambiente laboral al personal excepto al gerente del VDMCB., los resultados de esta encuesta nos ayudarán a tomar acciones.

-

Clima Laboral del VDMCB Resultados de Encuesta al Personal



En la gráfica, se observa el nivel de la tendencia general del clima laboral de una muestra total de cuatro funcionarias. Tal resultado nos muestra una percepción de un nivel regular, debido a que expresa una puntuación de promedio 2, lo que demuestra un cierto grado de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización en relación a las dimensiones de seguridad, trabajo en equipo, comunicación interna, identidad y pertenencia, capacitación, reconocimiento, medio ambiente y recursos y liderazgo evaluadas en este estudio.

Bajo este sentido se refleja que el nivel más bajo es la dimensión de capacitación, con una puntuación de 1 de la escala de 1 a 5, dimensión que le sigue es seguridad, comunicación interna, reconocimiento y liderazgo con puntuación 2 el cual es un nivel regular. Trabajo en equipo, identidad y pertenencia y medio ambiente y recursos demuestra un nivel mejor de un total de 3 puntos, lo cual refleja un nivel aceptable.

Estos niveles se interpretan como una organización con dificultades centradas en la mayoría de las dimensiones, pilares vitales dentro del comportamiento organizacional, ya que refleja el combustible del empleado para seguir siendo parte de una institución; y en la falta de comunicación tanto descendente como ascendente que recae de manera directa con el liderazgo que se percibe. En general el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro del VDMCB, estando los resultados estadísticos por debajo de la media, mucho de esto la mayoría coincide con la relación contractual que en el caso de la gran mayoría de las funcionarias del VDMCB es a honorarios.

Lo ideal para lograr un buen servicio y calidad de atención, el VDMCB debería hacer énfasis en su estructura y la relación con el personal deben estar alineadas con los objetivos de crecimiento, pero como hasta ahora no están claros, ni la visión ni la misión es un poco difícil la situación. Cabe destacar el tamaño de la organización que actualmente es una debilidad, ya que las operaciones crecen demasiado y no se toman medidas para solucionarlo.

Cultura Organizacional: La institución municipal en general sobre todo aquellos funcionarios que llevan más de 15 años en la institución, presentan algunas limitaciones estructurales que inciden o moldean aspectos de su cultura. Considerando que cuatro de cinco funcionarios del VDMCB llevan más de 15 años en el municipio (no así en el VDMCB) el equipo es nuevo no más de dos años.

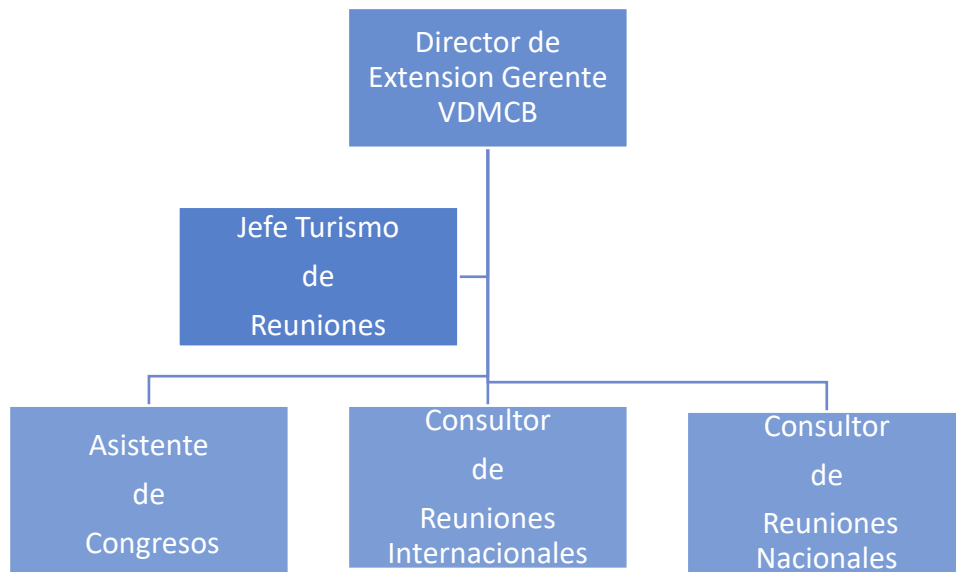
Por lo que algunos rasgos negativos que se identifican son:

- Visión de corto plazo
- Ausencia de control de resultados
- Sistema rígido de retribuciones
- Conflictos y resistencias a los cambios
- Poca proactividad

2. Organización Interna y Tecnología

La empresa tiene una estructura bastante simple, que se divide en un área funcional, donde está la gerencia y bajo él está la jefatura de la oficina, y dos áreas de research y gestión de captación y una de apoyo. El organigrama se presenta a continuación.

Organigrama del VDMCB



En la actualidad, Viña del Mar Convention Bureau cuenta con cinco personas en el desempeño de sus funciones administrativas, operativas y comerciales.

Funciones:

A continuación, se explicarán algunas de las funciones básicas que se desarrollan en cada uno de los puestos de trabajo que se consideran en la figura anterior.

- **Gerente VDMCB:** Depende directamente de alcaldía, dentro de sus funciones esta asumir el seguimiento y la continuidad de todas aquellas relaciones institucionales, nacionales e internacionales, públicas y privadas iniciadas ya por el alcalde de la ciudad y el municipio y velar por ejecución de los programas de promoción establecidos para la Viña del Mar Convention Bureau.
- **Jefe Turismo de Reuniones:** Depende del director y gerente del Viña del Mar Convention Bureau, su función es dirigir la ejecución de los programas de promoción establecidos por la gerencia. Dentro de sus labores esta proponer programas y actividades para elaborar el plan anual de marketing, llevar a cabo las relaciones publicas, planificar, dirigir y evaluar las labores de captación y postulación de actividades del turismo de reuniones, asistir a ferias y actividades nacionales e internacionales, elaborar informes solicitados por la gerencia.
- **Consultores de Reuniones:** dependen del jefe de turismo de reuniones, sus funciones recaen en la captación y postulaciones a eventos nacionales e internacionales para su futura realización en Viña del Mar.
- **Asistente de Congresos:** Depende del director y gerente del VDMCB, su función es apoyar la gestión de Viña del Mar Convention Bureau en labores de atención a congresos y en trámites administrativos.

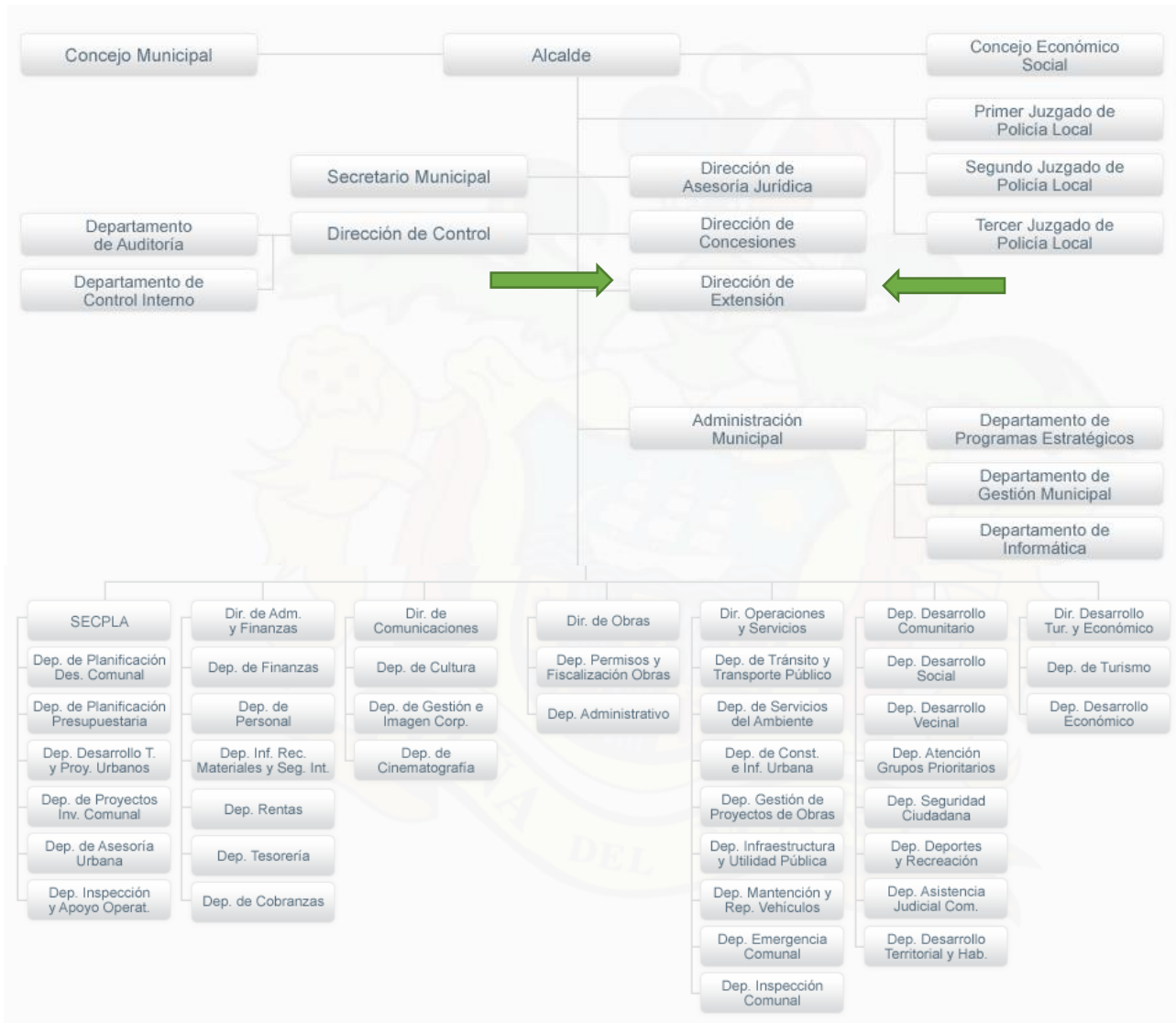
Por otro lado, si analizamos la organización interna dentro del municipio, el VDMCB es la oficina de captación de Congresos para Viña del Mar, creada el año 2007 bajo el amparo de un Programa Municipal. Los Programas Municipales se decretan y tienen por función avalar y/o respaldar el funcionamiento, por un periodo determinado, de acciones destinadas a un objetivo en particular. En este caso, la Dirección de Extensión de la Municipalidad, dependiente administrativamente del alcalde (que corresponda), el año 2007 presentó para su aprobación el “Programa Viña del Mar Convention Bureau 2007”, el que fue aprobado y decretado el 23 de febrero de ese año para su ejecución. Este programa tenía tres objetivos específicos:

1. Posicionar el VDMCB en la comunidad turística de Viña del Mar y en la Región de Valparaíso.
2. Posicionar la ciudad como destino de reuniones en el mercado nacional.
3. Incluir a Viña del Mar como destino de congresos, convenciones y viajes de incentivo, en los circuitos internacionales del turismo de reuniones.

Cada uno de esos objetivos estaba asociado a diferentes actividades a desarrollar durante el año indicado. Cabe mencionar que el Programa se aprobó con un presupuesto de \$20.000.000.- De esa forma se inició la gestión del VDMCB, la que lleva 10 años de funcionamiento, no habiendo existido durante todo ese periodo modificación alguna al Decreto Alcaldicio 2293 que permite la ejecución de acciones vinculadas al Turismo de Reuniones, a través de la aprobación del “Programa”. Durante estos 10 años la Dirección de Extensión del Municipio, se ha dedicado a ejecutar este “Programa”, dejando de lado las funciones establecidas para ella en el Organigrama Municipal. No obstante, lo

anterior, ha fluido normalmente la gestión en torno a la captación de congresos para Viña del Mar y en su mayoría se han aprobado acciones pertinentes para la promoción en función de este segmento del turismo. Sin embargo, debido a que este funcionamiento es avalado por un “Programa” decretado el año 2007, para su ejecución durante el mismo año, no existe ningún respaldo administrativo que avale el funcionamiento de esta Oficina o su continuidad, por ejemplo, en el supuesto de existir un cambio de gobierno comunal. VDMCB no es una unidad, oficina, departamento o dirección que forme parte de la orgánica del municipio. Es un Programa decretado el 2007, al que se le ha permitido continuar, pero que no tiene respaldo administrativo. Podría desaparecer si la autoridad política de turno considera que no es prioritario para su gestión. De estar en la orgánica, su continuidad se establece como permanente. Asimismo, al no existir VDMCB en la orgánica, toda la documentación interna (memos, otros) debe ir con el rótulo “Dirección de Extensión”, lo que ha dificultado el posicionamiento e incluso ha creado confusión sobre el rol y función a desarrollar tanto de Extensión como del VDMCB. La sugerencia es que se cree en la Orgánica Municipal una Dirección de Turismo de Reuniones, en paralelo a la Dirección de Turismo (ya existente) y que dependa de la Dirección de Desarrollo Turístico y Económico.

Organigrama Municipalidad de Viña Del Mar



Respecto de las **Tecnologías y Sistemas de Información** aplicadas al VDMCB, es importante destacar que el Internet, de alguna manera, ha revolucionado la industria, generando nuevos modelos de negocio, cambiando las estructuras de los canales de distribución y reformando todos los procesos. Según el informe presentado por la Subsecretaría de Turismo respecto a las estrategias de marketing, más del 50% de los turistas de reuniones y de ocio utilizan la red en Chile para obtener información respecto

a sus viajes y el destino. Son cada vez más los usuarios que indagan en foros, redes sociales, blogs, etc.

Frente a esto podemos decir que el VDMCB cuenta con un soporte web (página web) bastante estático y sin estrategias comunicacionales. No existe estrategias para los Social Media (medios sociales), si bien solo hay una persona que sabe administrar dichas redes no se ha generado la oportunidad para crear dichas acciones comunicacionales.

El Convention Bureau tiene que dejar de ser una simple entidad de promoción, para volverse un centro de inteligencia profesional sobre el destino y una entidad más comercial, jugar un papel más importante en el desarrollo de la marca del destino y en el desarrollo económico y social de la comunidad local en este caso de Viña del Mar. Tiene que convertirse en una herramienta clave en el posicionamiento internacional del destino Viña. No sólo como destino turístico, sino también como destino de inversiones, de atracción de talento y de relaciones comerciales. Y para ellos es imperante conocer de las nuevas tecnologías, y saber usarlas si no siempre se estará un paso atrás de los avances de la industria.

3. Infraestructura y Ambiente

En el modelo original de Porter la actividad infraestructura incluye aspectos más vinculados al análisis anterior, en esta nueva etapa propuesta se cambia el sentido, aquí, infraestructura y ambiente se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación.

Ubicación

Para llevar a cabo las funciones del VDMCB, la oficina posee una oficina ubicada en borde costero de la ciudad, en la conocida Avenida Perú, lugar estratégico donde se ubican los dos hoteles 5 estrellas de la ciudad, dentro del radio donde se realizan la mayoría de las actividades del turismo de reuniones.

Tipo de Oficina

Tipo de oficinas abiertas, donde posee espacios abiertos, sin ningún tipo de barreras visuales pues no hay nada que esconder, salvo que existe una pequeña separación entre el escritorio del gerente y las demás funcionarias. Todas las funcionarias pueden tener una vista panorámica de la oficina sin ningún obstáculo. En un juego con la iluminación ya que la oficina posee grandes ventanales que permite transparencia al exterior y la decoración es simple sin muchos colores.

Recursos Técnicos

Equipado con equipos de escritorio (computador, teléfono fijo, escritorio e impresora, conexión a internet y Wifi) para cada miembro del personal. Si bien estos inmuebles están operativos, hace 10 años que se utilizan los mismos. Esta instalación está diseñada exclusivamente para cinco funcionarios, ya que el espacio no da para un miembro más, a menos que se intervenga la infraestructura con una gran inversión. La oficina dispone de vehículo municipal con chofer, tres días a la semana para asistir a reuniones dentro de la región y para realizar asuntos administrativos, sin embargo, para reuniones en Santiago se puede solicitar otro vehículo municipal para los traslados.

Posee baño y un pequeño microondas para el horario de colación de las funcionarias, pero sin tener un lugar adecuado más que la misma oficina para comer, lo que muchas veces perjudica el ambiente en cuanto a los olores y no estimula la recreación en ese periodo libre fuera del lugar de trabajo.

La oficina cuenta con una pequeña mesa de reuniones circular, para realizar las reuniones de equipo y casualmente la atención a algún cliente dentro de ella.

En cuanto al ambiente, por el tipo de infraestructura permite la comunicación más fluida entre los miembros del VDMCB y para el exterior, se crea un ambiente de una oficina turística, por su ubicación, agradable pero quizás no cómoda para la realización de importantes reuniones, para ello siempre hay que buscar un lugar apropiado para ello.

Oficina VDMCB



4. Abastecimiento

El abastecimiento de insumos para la prestación de los servicios del VDMCB no representa una tarea relevante, dado que no existen insumos difíciles de obtener, ya que la mayoría de los servicios que otorga el VDMCB son gestión. A modo de ejemplo un insumo que podría ser crítico es el material impreso tanto de catálogos de servicios o de presentación como información turística, ya que dentro de los servicios está el proveer a los congresistas y organizadores de material impreso, lamentablemente se depende tanto del departamento de turismo de la municipalidad si es que puede otorgar material y del presupuesto.

En cuanto a los soportes físicos, no hay ningún problema ya que la municipalidad trabaja directamente con departamento de abastecimiento que se encarga constantemente de proveer de los insumos para las necesidades básicas.

Otro punto es el acceso a los proveedores que en algunos casos no es tan fluido cuando se trata de cotizaciones para terceros, pero en general es de fácil acceso y la dependencia de ellos no es alta ya que existen muchos en el mercado.

➤ Eslabones Primarios Controlables

1. Marketing y ventas

Es necesario aclarar que no existe un plan de marketing asociado a metas u objetivos predeterminados, desde que inicio la gestión del VDMCB se han realizado acciones de promoción de carácter anual (se realizan todos los años las mismas). Si bien se tiene definido el negocio, el nicho, la marca y los servicios que entrega el VDMCB, no existe

un plan para comunicarlos, como se dijo anterior mente solo existen acciones promocionales sin mayor análisis (efectividad).

Las prestaciones de los servicios se realizan principalmente por medio de las funcionarias a cargo de cada área, y son los mismos clientes quienes se contactan en algunas veces cuando requieren de los servicios del VDMCB. En el último tiempo la gestión ha tomado una iniciativa mayor en contactar a clientes y ofrecer los servicios de la oficina para la captación de congresos, gracias a la incorporación del research o búsqueda o el proceso mismo de captación, gracias a eso se ha tenido mayor movimiento y resultados, pero en lo que respecta a trabajar en la marca o posicionamiento o la identidad del VDMCB y sobre todo las relaciones comerciales eso está aún estancado. Esta situación supone un gran obstáculo para el crecimiento del VDMCB que, de no ser superado, puede significar un estancamiento prolongado.

Actual plan de promoción

- Campaña “Viña, el destino que nos reúne”: donde se hacen distintas publicaciones en medios escritos.

Fotografía de Campaña



en Viña,
los congresos
tienen otra llegada

En Chile, solo Viña del Mar reúne todas las condiciones para el éxito de su evento.

- 2.500 habitaciones 5*, 4* y 3* categoría superior.
- Centro de convenciones para 1.000 participantes en sala.
- A 1 hora del aeropuerto internacional y a 90 minutos de Santiago.
- Ciudad bella y entretenida, a minutos de Valparaíso patrimonial y Ruta del Vino.
- Apoyo Oficial de la ciudad para el éxito de su congreso.

Planifique su evento con nuestras empresas y servicios asociados www.vdmcb.cl

TurismoChile

Agencia de Turismo Comunitario Chile

ICCA

Viña ciudad bella

VIÑA DEL MAR CONVENTION BUREAU
Congresos | Convenciones | Viajes de Incentivo

Publicidad en Revista Invitro: Un aviso de una página en cuatro publicaciones mensuales, en la principal revista magazine médica de Chile

Publicidad en Revista Eventos Latinoamericanos: Un aviso de una página en tres publicaciones trimestrales, en la principal revista de América Latina, con distribución a los organizadores y planificadores de congresos y ferias del mundo.

Publicidad en Revista Eventos: Un aviso de una página en tres publicaciones trimestrales se distribuye a ejecutivos de empresas auspiciadoras, realizadoras, organizadoras y productoras de eventos, además de los principales proveedores de servicios de esta industria.

- Participación en Workshops y ruedas de negocios con Asociaciones Internacionales

- ✓ Abril - Expo eventos, Buenos Aires, Argentina
- ✓ Agosto - ICCA Workshop, (diferentes ciudades de Latinoamérica)
- ✓ Junio- FIEXPO, Santiago de Chile (por los próximos 3 años)

- Reedición de material promocional
- ✓ Catálogo de servicios (solo digital)
- ✓ Guía gastronómica para el delegado

Ambas están detenidas por falta de gestión

Guía Gastronómica para Delegado



Catálogo de Servicios



- Página web www.vdmcb.cl

Se creó una nueva página web a partir del año 2015, donde se suponía sería una plataforma más amigable y más moderna y dinámica de la que existió anteriormente. Hoy en día el personal y gerente se encargan de la alimentación de la web. Sin embargo, al igual que muchas otras acciones esta no está terminada, muchas de las pestañas de la web están incompletas, no se sabe que comunicar. Es una página web poco competitiva y poco acorde al mercado objetivo.

- Newsletter

Sin periodicidad, cada semestre se envía un MailChimp, a las bases de datos de stakeholders, con información referente a los logros y novedades, tampoco nunca se ha medido la efectividad de este medio.

Es necesario la creación o la incorporación de un plan más definido con respecto a las actividades de marketing, de manera que se pueda lograr ventajas competitivas en este eslabón para el crecimiento del VDMCB. Falta Orientación a la generación de contenidos para posicionar al destino Viña del Mar y a El Bureau con énfasis en el fortalecimiento de canales de comunicación digital, y promoción en general, donde se encuentra la mayor debilidad, ya que hoy en día no existe.

- Redes sociales oficiales
- E-mail marketing de Bureau y destino
- Relacionamiento con validadores digitales para Bureau y el destino
- Manejo efectivo de la página web
- Creación de material promocional del destino y el Bureau

- Creación de espacios y oportunidades de relacionamiento
- No existe una venta atractiva del destino ya que no hay relaciones comerciales establecida con los servicios turísticos de la industria, con algunos de ellos hay una fidelización, pero no un trabajo comercial.

2. Personal de Contacto

Como no existe una fuerza de ventas en la oficina literalmente, la relación con el cliente siempre se da directamente con las consultoras de reuniones o la jefa de reuniones, en muy rara vez con el gerente. Una vez iniciado el proceso de apoyo con el cliente, la prestación la entrega en la mayor parte la jefa de reuniones que se encarga de llevar a cabo los apoyos con la asistente de congresos, en ningún momento bajo la supervisión del gerente.

El personal con que cuenta el VDMCB no tiene una vasta experiencia en la industria, ya que dos de los cinco funcionarios ingresaron hace un año aproximado a operar en la oficina, teniendo anteriormente trabajos totalmente distintos al que hacer en un Convention Bureau, lo que muchas veces juega en contra al tratar de conseguir los objetivos. En general la entrega del servicio es oportuna por parte de cada miembro de la oficina, pero se falla en la entrega del servicio muchas veces por factores que no dependen del comportamiento o competencia del personal, sino que factores externos sobre todo de insumos y apoyos concretos que requieren los clientes que en algunos casos no permiten asegurar un buen servicio. Además, el tamaño relativamente pequeño del VDMCB debiera permitir al gerente mantener un control cercano del funcionamiento, pero este no lo ejerce, y si bien la jefa de turismo supervisa y estar al tanto de las

prestaciones o apoyos a los clientes este proceso no es medido, por lo que no se sabe con certeza si se está haciendo de buena manera.

En conclusión, este eslabón carece de supervisión por parte de gerencia y si bien se realiza una evaluación general al finalizar un semestre o al año, este no es con carácter de mejoramiento. Falta de un personal más calificado para las funciones de un Convention Bureau. Lamentablemente este eslabón es el generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de lo que ofrece el VDMCB.

3. Soporte Físico y Habilidades

Dentro de este eslabón se contemplan accesorios que permiten desarrollar las prestaciones de mejor manera, así como las habilidades involucradas para este fin. Destacan en esta categoría los distintos apoyos que ofrece el VDMCB, según la necesidad del cliente.

Dentro de los soportes físicos los principales apoyos valorados son:

1. En la postulación de Congresos:

- ✓ Dossier de postulación, con información técnica de locaciones y turística de Viña del Mar y cuanta información se requiera en material de lujo. (a través de Sernatur).
- ✓ Carta de compromiso y apoyo de la alcaldesa, y autoridades regionales.
- ✓ Acceso al banco de fotografías y vídeos.
- ✓ Financiamiento de pasajes si es necesario ir a postular a otro país (a través de Sernatur, existe la posibilidad de enviar a algún delegado a postular a algún congreso o para alguna comisión, también se gestiona que una comisión internacional venga a inspeccionar Chile en este caso la ciudad de Viña del Mar).

2. En la Planificación del Congreso:

- ✓ Toda la información sobre los servicios existentes en Viña del Mar y Valparaíso para congresos, tales como capacidad de salones, hoteles, cenas y centros de reuniones, buses, servicio de catering, traductores, tours etc.
- ✓ Coordinación de visitas de inspección a establecimientos.

3. Durante el desarrollo del Congreso:

- ✓ Patrocinio de la I. Municipalidad de Viña del Mar, para búsqueda de financiamiento o sponsor (siempre y cuando se realice en la ciudad jardín).
- ✓ Disponibilidad de espacios para la instalación de pendones urbanos para la difusión y bienvenida de evento, en determinadas avenidas de la ciudad.
- ✓ Saludo de bienvenida a los delegados en pantalla Led.
- ✓ Instalación de un stand con información turística el primer día del encuentro.
- ✓ Ejemplar de guía turística bilingüe especializada (español-inglés) para cada uno de los delegados.
- ✓ Espacios municipales para actividades paralelas y/o complementarias del Congreso.

Los testimonios señalan que los apoyos brindados por el VDMCB son exclusivos del destino.

“Viña del Mar se adjudicó la realización del próximo Congreso Latinoamericano de Ingeniería Biomédica - CLAIB/2019, por su excelente infraestructura y renombre

internacional. El apoyo que el bureau de convenciones de la ciudad me brindó en el proceso de postulación fue fundamental para ganar esta sede".⁴⁸

"El 2016 operamos en Viña del Mar el Congreso de Pediatría y el de Gastroenterología, ambos con gran éxito de asistencia y positiva evaluación de los asistentes. Destaco de esta ciudad su conectividad, clima y amplia variedad de restaurantes y cafés en los entornos en que realizamos nuestros importantes congresos y el apoyo único que tiene el Bureau de la ciudad".⁴⁹

"La calidad de los servicios, los atractivos turísticos y el profesionalismo en el apoyo del VDMCB, me permitieron traer a la ciudad la "XVI International Finance Conference" el año 2016 y CLADEA el 2015, experiencias que mi condición de Embajador Turístico de la ciudad viví desde el proceso de postulación".⁵⁰

"Sus servicios de calidad internacional, atractivos turísticos que nos permiten disfrutar del mar, ciudad y campo, su patrimonio de castillos y palacios, su intensa vida nocturna y cultural, otorgan un carácter excepcional a Viña del Mar para ser sede de SLAGO y de cualquier evento internacional. Además de los apoyos únicos que brinda el Convention Bureau de la ciudad".⁵¹

⁴⁸ Prof. César Galindo Víaux Presidente Sociedad Chilena de Ingeniería Biomédica – SOCHIB

⁴⁹ Sra. Verónica García Huidobro Directora Ejecutiva EVENTUAL – OPC

⁵⁰ Prof. Alfredo Díaz Aguilera Director de Vínculos Internacionales FACEA UV Embajador Turístico de Viña del Mar

⁵¹ Dr. Jorge Gallardo Presidente Fundación Cáncer Chile. Presidente SLAGO/ Simposio Latinoamericano de Gastroenterología Oncológica

En lo que refiere a las **habilidades del personal**, solo en los puestos puntuales lo ideal es que haya una o dos personas que se dediquen a la investigación de mercado y captación de congresos, la cual deberían tener como habilidad:

- Metodología de la investigación.
- Capacidad de observación, análisis e interpretación.
- Tecnologías de la información.
- Comunicación.
- Identificar los diferentes actores y fases del proceso de presentación de candidaturas para la organización de eventos.
- Conocer los principales tipos de eventos (sociales, culturales, científicos, deportivos) y los elementos característicos de cada uno.
- Organización, gestión y comercialización de congresos.
- Conocimientos técnicos de la industria.
- Gestión comercial.

En cuanto al gerente y jefe de reuniones debieran demostrar habilidades tales como:

- Capacidad de organizar y planificar.
- Resolución de problemas.
- Conocimientos sobre el potencial estratégico de la industria de los eventos y MICE, en general.
- Habilidades y técnicas profesionales para la gestión del turismo de congresos.
- Conocer las herramientas básicas de marketing aplicadas a la organización de eventos de la industria.
- Organización, gestión y comercialización de congresos.

- Gestión de recursos humanos.
- Conocimientos técnicos de la industria.
- Gestión comercial.

Para la parte de apoyos, el profesional debiera tener las habilidades como:

- Tener conocimientos de las principales herramientas informáticas (email, bases de datos, Word, etc.).
- Ser organizado, metódico y cuidadoso en su trabajo.
- Tener capacidad de síntesis.
- Saber trabajar en equipo.
- Ser capaz de manejar los recursos habituales en una oficina, como los ordenadores o las fotocopiadoras.
- Tener habilidades comunicativas orales y escritas.
- Saber mostrar por teléfono una actitud profesional, educada y amable.
- Conocimiento básico de la industria MICE.
- Experiencia municipal

Sin embargo, se pretende que los funcionarios posean vocación de servicio, para proporcionar excelencia en la atención. Por otra parte, los conocimientos en idiomas extranjeros, si bien tampoco los consideran requisitos excluyentes, son valorados por la utilidad que representa a la hora de trabajar con segmentos de demanda extranjera.

4. Prestación

Por este eslabón se entiende el concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece, por eso se debe ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador.

Para lograr la excelencia en la prestación de un servicio, se debe lograr satisfacer las necesidades de los clientes, para ello los prestadores del servicio deben poder reconocer las mismas y lograr explotar al máximo las fortalezas que poseen.

En el caso del VDMCB, la prestación se divide en dos partes:

1. Postulación o candidatura a un congreso:

- Preparación del dossier o Bid de postulación a las candidaturas (gestión con imprenta y diseñador).
- Selección y preparación del material gráfico y audiovisual para presentación.
- Apoyo para la promoción y difusión del congreso una vez adjudicado.
- Coordinación y planificación en visitas de inspección y viajes de familiarización.

Previa a la postulación.

- Gestión de cartas de apoyos y patrocinios con los organismos públicos pertinentes al evento y el protocolo de la ciudad.
- Gestión del financiamiento del traslado de un representante nacional, a través de un boleto aéreo, para presentar postulación.

2. Cuando el congreso ya está ganado para la ciudad

- Entrega de toda la información sobre los servicios existentes en Viña del Mar y Valparaíso para sus congresos, tales como capacidad de salones, hoteles, cenas y centros de reuniones, buses, servicio de catering, traductores, tours etc.
- Coordinación de visitas de inspección a establecimientos.
- Gestión del Patrocinio de la I. Municipalidad de Viña del Mar, para búsqueda de financiamiento o sponsor. (siempre y cuando se realice en la ciudad jardín).

- Gestión de espacios para la instalación de pendones urbanos para la difusión y bienvenida del evento, en determinadas avenidas de la ciudad.
- Gestión del saludo de bienvenida a los delegados en las pantallas Led de la ciudad.
- Instalación de un stand con información turística el primer día del encuentro.
- Gestión del uso espacios municipales para actividades paralelas y/o complementarias del Congreso.
- Gestión de cualquier otro requerimiento de los organizadores.

Para analizar este punto se consultó a los organizadores de congresos del año 2016 y algunos del 2017 acerca de lo que buscaban y esperaban al trabajar en conjunto con el VDMCB, y por el cual a veces pasa la decisión de hacer un congreso en Viña del Mar y no en otra ciudad.

Los resultados indican que principalmente los clientes del VDMCB valoran y destacan los apoyos exclusivos que ofrece gracias al pertenecer a la municipalidad, como por ejemplo el poder realizar alguna actividad inaugural o de clausura en algún inmueble patrimonial de la ciudad sin ningún costo, este apoyo no lo otorga ningún destino en Chile. También el apoyo comunicacional, como el poner los saludos en las pantallas led aludiendo al congreso, embanderar los puentes de la ciudad con las banderas de países invitados, hacer algún nombramiento de visita ilustre a grandes expositores o delegados importantes, o la misma participación de la primera autoridad comunal, dando algún saludos de bienvenida, tour guiado por la quinta Vergara (lugares por donde se realiza el festival de Viña del Mar), y el que una funcionaria asista al primer día del congreso con material turístico para informar a los delegados.

Más allá de todo el proceso de postulación y asesoría en cuanto a los proveedores, son prestaciones que pueden y deben realizar cualquier bureau en Chile, pero la diferenciación es en la prestación de estos otros apoyos que marcan la diferencia y que muchos de los clientes califican de mejor manera.

“increíble el apoyo que hemos tenido durante casi todo el año para organización del El 53º Congreso Chileno de Traumatología y Ortopedia, que se efectuará entre el 16 y el 18 de noviembre de 2017, donde realizaremos nuestro coctel de bienvenida en los jardines de la quinta Vergara, será inolvidable”⁵²

“Gracias VDMCB por facilitarnos el poder realizar nuestra actividad de cine argumental y documental en la sala Aldo Francia de su bello Palacio Rioja, sin duda nos ayudaron mucho en la postulación y ahora prontamente en la realización de nuestra VI Cumbre de Profesionales Latinoamericanos Egresados de Rusia, Europa del Este, Asia Central y Cuba”⁵³.

“Valoramos mucho el apoyo brindado por el Convention Bureau de Viña del Mar, nos apoyaron desde el inicio de la postulación al Congreso Latinoamericano de Estudiantes de Ingeniería Civil, gracias a ellos podremos hacer nuestras actividades recreativas en la playa del deporte sin ningún problema.”⁵⁴

⁵² Lissette Araneda, Gerente Técnico Sociedad Chilena de Ortopedia y Traumatología

⁵³ Rosaura Campusano, miembro del comité organizador

⁵⁴ Nicolás Pincheira, presidente de ANEIC Chile

➤ **Eslabones primarios no controlables**

1. Clientes

Los clientes han sido principalmente de varios tipos, (ya explicados en el análisis anterior de clientes del sector) las asociaciones profesionales, organizadores profesionales de congresos, universidades, embajadores, académicos, centros de investigación, centros de alumnos. El cliente final viene siendo el turista de reuniones, y el cliente espontaneo ya sea nacional o internacional. En la gran mayoría el proceso de llegar a estos clientes no es a través de una necesidad que nazca de ellos mismos, sino que, al contrario, se hace un trabajo de convencer al cliente a que postule o traiga una actividad a la ciudad, muchas de las veces es un trabajo de meses o hasta

años, por lo que el seguimiento a los clientes es fundamental en el logro de objetivos del VDMCB.

Los clientes con quienes resulta más rápido concretar una postulación o la realización de un congreso son con las asociaciones profesionales, ya que se tiene por antecedente previo la actividad internacional o nacional a la que participan, y de acuerdo a toda una investigación se evalúan las posibilidades que tiene la sociedad o asociación de ganar el congreso.

Luego los académicos también son clientes que son más rápidos de convencer, en el momento que se les ofrecen los apoyos como el boleto aéreo a algún país donde quiera participar de alguna conferencia o congreso, con la intención de postular al país en específico a la ciudad de Viña del Mar, muchos se entusiasman y lo hacen. También

Hay clientes espontáneos que llegan en búsqueda de los apoyos que otorga el Convention Bureau, si bien ese escenario sería el ideal, el trabajo de posicionamiento a nivel nacional y regional aun no permite que esta realidad sea la de todos los días.

El análisis de esta variable, se puede decir que el problema está en el seguimiento del cliente, una vez hecha la prestación del servicio, muy pocas veces se solicita un feedback o sugerencias, o críticas o el simple hecho de saber que tal resultado todo.

Si bien cuando son clientes que empiezan con el proceso de candidatura, se les acompaña durante un largo periodo, pero una vez realizado el evento, no se genera una fidelización o una evaluación para corregir errores no solo de los apoyos ofrecidos por el VDMCB, sino que también de los servicios de la ciudad, para así ir mejorando no solo la cadena de valor de la oficina sino de toda la industria.

También se puede observar que en alguna u otra ocasión pasa que los apoyos si bien son brindados por el VDMCB, dependen de otra unidad municipal y en algunos casos no se logra concretar el apoyo o este no es como lo imagino el cliente o como se ofreció inicialmente, ya que muchos de los apoyos se ofrecen con dos años de anticipación, y llegada la fecha pueden variar las condiciones. Bajo este sentido algunos clientes quedan con la imagen de que el VDMCB no cumplió perjudicando la imagen.

En esta línea, hacer seguimiento, fidelizar y asegurar la calidad de los apoyos para los clientes se convierte entonces en una tarea fundamental para asegurar la continuidad del VDMCB y su crecimiento.

2. Otros Clientes

Primero que todo aclarar que la oficina no es de atención de clientes por lo que será muy poco frecuente que se dé la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar. La programación de las reuniones y prestaciones de apoyos, así como la clara delimitación de las características del mismo, minimizan los problemas que se pueden generar al tener más de un cliente haciendo uso de alguno de los apoyos entregados por VDMCB. Sin embargo, lo que sí podría afectar es en la prestación física de algunos apoyos que, si se ven en la medida demandado en el mismo periodo, podría haber problemas de agotamiento de recursos como lo son las guías y otro material, que se agote. Para esto también importa la flexibilidad y velocidad de reacción, de modo que frente a alguna situación que pueda afectar a los clientes, el VDMCB logre una solución alternativa que satisfaga las necesidades de todos ellos.

3. Evaluación de la Prestación del Servicio

Con el objetivo de conocer si actualmente se utiliza alguna herramienta de análisis interno de del VDMCB, y la eficacia de la misma, se consultó por la existencia y prácticas de evaluaciones de calidad internas tanto de los clientes activos y de los clientes como los turistas que hacen uso del producto final.

Los resultados obtenidos como hemos mencionado en otros eslabones, demuestran una falla de rigurosidad a la hora de evaluar el trabajo realizado y la percepción del cliente. Actualmente el VDMCB no cuenta con herramientas formales para controlar el servicio prestado ni la calidad percibida, solo de algunos testimonios puntuales necesarios para alimentar la página web.

Como mencionamos anteriormente, no existe un llamado “post venta”, o seguimiento ni retroalimentación de los eventos apoyados, no solo de los organizadores sería importante si no que como Convention Bureau es deber tener las estadísticas de la calidad de los eventos de la ciudad a través de observatorios periódicos.

Margen de servicio

Finalmente, el margen es el servicio y s diferencial de valor que lo hace único. Es lo que provoca el “gracias” a quienes los prefiere.

Las ventajas que tiene el VDMCB son únicas a nivel nacional, el ser público, les permite tener una sustentabilidad a largo plazo, no hay preocupación por la subsistencia de la oficina, lo que es un problema para todos los demás bureaus de Chile que son privados y deben trabajar en cómo financiarse día a día, además de todos los apoyos exclusivos que ofrece como destino y como Convention Bureau, son apoyos que ningún otro destino ofrece.

Bajo este sentido podemos decir que es de conocimiento esta ventaja competitiva pero lo que falta es saber explotarla y trabajarla.

Resumen Cadena de Valor del VDMCB

Finalmente, a partir del estado de cada uno de los eslabones anteriores, se puede resumir la situación general de la oficina y entender en que dimensiones posee fortalezas, mientras en cuales posee debilidades.

Evaluación Competitiva Eslabones Cadena de Valor

Eslabones	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Dirección general y de recursos humanos	X		
Organización interna y tecnología	X		
Infraestructura y ambiente		X	
Abastecimiento		X	
Marketing y ventas	X		
Personal de contacto	X		
Soporte físico y habilidades		X	
Prestación		X	
Clientes	X		
Otros clientes		X	

Del análisis de la cadena de valor del VDMCB se evidencia que posee gran debilidad en varios de los eslabones de la cadena, sin embargo, el VDMCB tiene un gran potencial para marcar sus ventajas competitivas y ello depende de la existencia de un adecuado plan estratégico que permita aprovechar esas ventajas y llevar a la oficina a un plano 2.0.

ANEXO 3

- **Objetivos**

✓ **Objetivos Cuantitativos:** Los objetivos cuantitativos se fijan habitualmente en base a la previsión del comportamiento de la demanda respecto al sector que se está analizando en el período de referencia, aplicando a dicha previsión las perspectivas de mejora que se prevén obtener con las actuaciones previstas. Para determinar esta previsión cuantitativa de crecimiento, sin embargo, nos hemos basado sólo en los datos obtenidos de los años 2015 a la fecha.

- **Congresos Internacionales (reconocidos por ICCA)**

Numero de congresos internacionales 2015-2017

Año	Nº de congresos internacionales
2015	13
2016	9
2017	14

Meta: incrementar en un 17% anual para el período 2018- 2021 los Congresos ICCA

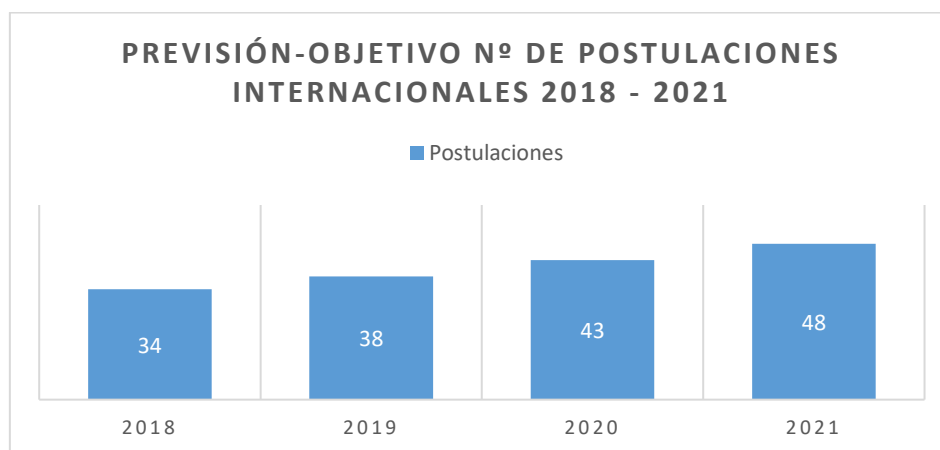


- **Postulaciones a Congresos Internacionales (Formal e informal)⁵⁵**

Número de Postulaciones Totales 2015-2017

Año	Nº de Postulaciones Totales
2015	10
2016	20
2017	30

Meta: incrementar en un 12% anual las postulaciones internacionales



-

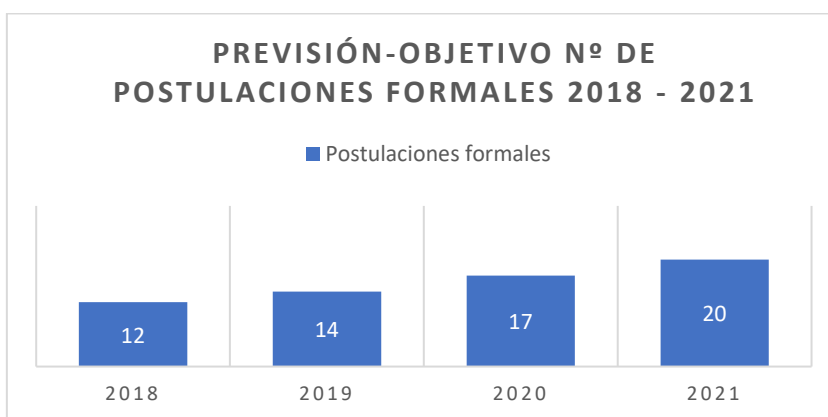
⁵⁵ Postulación formal se entiende como postulación con apoyo de SERNATUR y generación de BID, postulaciones informales son aquellas que cuentan con alguna gestión del VDMCB.

- **Postulaciones a Congresos Internacionales de Carácter Formal**

Postulaciones Formales

Año	Nº de Postulaciones Formales
2015	3
2016	5
2017	10

Meta: Incrementar en un 20% las postulaciones formales a congresos internacionales.



- **Postulación a Congresos Internacionales de Carácter Informal**

Postulaciones Informales

Año	Nº de Postulaciones Informales
2015	3
2016	10
2017	20

Meta: Incrementar en un 20% las postulaciones informales a congresos internacionales.



- **Eventos internacionales ganados (formal e informal)**

Postulaciones Informales

Año	N° de Congresos Ganados
2015	3
2016	8
2017	10

Meta: Incrementar en un 20% los eventos internacionales ganados para Viña del Mar.



- **Eventos Nacionales**

Hasta la fecha no existe un registro de las actividades nacionales gestionadas, ya que recientemente se incorporó una profesional para trabajar este segmento, por lo que estadísticas de años anteriores no existen. Lo que, si en promedio anual se desarrollan unas 20 actividades de sociedades y organizaciones a nivel nacional en la ciudad, muchas veces sin gestión directa del VDMCB, ya que a nivel nacional existe otra modalidad a diferencia de cómo se trabaja el segmento internacional.

Creemos que, si la media es 20 eventos nacionales al año, con un buen trabajo de posicionamiento y captación este número poder mejorarlo.

Meta: Lograr captar anualmente 10 congresos Nacionales

- **Impacto económico del turismo de reuniones en Viña del Mar por gasto directo de participantes.**

Para conocer el impacto económico que esta previsión-objetivo tendrá en la ciudad de Viña del Mar, nos basaremos sólo en el gasto medio diario por participante, no incluyendo el coste de inscripción del evento (US\$134,2, según la subsecretaria de turismo año 2017). Cabe resaltar que como no existe actualmente un observatorio de turismo a nivel local, los datos solo son aproximados ya que el real gasto promedio con exactitud nunca ha sido medido. Así, utilizaremos el gasto medio establecido por SERNATUR para el año 2017, Respecto a la estancia media establecida hemos aplicado los 6 días que da SERNATAUR con respecto al turista de reuniones. Finalmente, en cuanto a la proyección anual, no hemos fijado ningún incremento, con lo que el gasto por participante será el mismo cada año.

Se consideró como actividad de medición todas aquellas actividades derivadas del turismo de reuniones que se realizan en la ciudad, tanto nacional como internacional, gestionadas o no por el VDMCB. Para el número de evento se trabajó con las proyecciones ya establecidas en los objetivos anteriores para los años 2018-2021, más las actividades promedio que se realizan en la ciudad sin gestión del VDMCB que en promedio son 20 (nacionales e internacionales) con una cantidad de asistente promedio de 300 delegados, cabe resaltar que Viña del Mar posee una Capacidad máxima para albergar eventos de hasta 1100 personas en formato auditorio, teniendo experiencias hasta 1500 delegados utilizando los dos hoteles 5 estrellas de la ciudad, pero normalmente eventos de esta magnitud son dos o tres al año con más de 800 delegados, la gran mayoría de los nacionales no supera a los 500 participantes, mientas

Que los internacionales en promedio son 200 participantes (siendo los Latinoamericanos más numerosos que los internacionales).

Proyecciones Futuras

Año	Nº de Eventos	Media de Asistentes	Gasto Directo
2017	40	300	US\$1.610.400
2018	46	300	US\$1.851.960
2019	49	300	US\$1.972.740
2020	52	300	US\$2.093.520
2021	56	300	US\$2.254.560
Año	Nacional	Internacional	Total
2017	26	14	40
2018	30	16	46
2019	30	19	49
2020	30	22	52
2021	30	26	56

Con estas previsiones quedan fijados por nuestra parte los objetivos cuantitativos de desarrollo del sector de turismo de reuniones para los próximos años para el VDMCB. Pero, aquí no finalizan los beneficios que para la economía de la ciudad representa la celebración de estos eventos. Los gastos de inscripción, que no se han incorporado a la referida previsión, como ya adelantábamos anteriormente, también suponen, en una proporción importante, recursos para la propia ciudad, a través de la generación de ingresos para las empresas que dan soporte de manera directa o indirecta al evento, tales como las dedicadas al equipamiento informático, de audio, video, las de traducción, realización de soportes, stands y cartelería; las que ofrecen catering, transporte, y en general las que se dedican en la ciudad a organización de eventos congresuales.

Tampoco se consideran los gastos proporcionados por los mismos turistas de manera personal, como taxi, suvenires, tour etc., que se gastan con posterioridad a la celebración de los eventos.

