



INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



UNIVERSIDAD DE TALCA

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

PROYECTO DE TÍTULO

**PROPUESTA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA UN
CENTRO DE EVENTOS**

**(PLAN ESTRATÉGICO, PLAN DE MARKETING
Y SISTEMA DE INFORMACIÓN
AUTOMATIZADO)**

AUTOR:

Carlos Eduardo Rojas Bravo

PROFESOR GUÍA:

Claudio René Aravena Aranda

CURICÓ - CHILE

AGOSTO DE 2020

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su encargado Biblioteca Campus Curicó certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Two circular official stamps and handwritten signatures in blue ink. The left stamp is from the 'DIRECCIÓN SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNIVERSIDAD DE TALCA' and the right stamp is from the 'SISTEMA DE BIBLIOTECAS CAMPUS CURICO'.

Curicó, 2022

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento describe el proyecto realizado a un Centro de Eventos, el cual se dedica a la realización de eventos privados, corporativos y municipales. Dada su informalidad organizacional, comercial y operacional, en conjunto al dueño de la empresa se ha buscado desarrollar una planificación estratégica tanto organizacionalmente como comercialmente, y, además automatizar mediante un sistema de información la administración del local con el fin de mejorar la gestión y desempeño de la organización.

En primer lugar, se realizó una descripción de la empresa, detallando su actividad, estructura organizacional y productos y servicios que se ofrecen. A continuación, se desarrolló un diagnóstico de la situación actual del Centro de Eventos a través de un análisis PESTEL, un análisis de mercado, un análisis FODA y un análisis de las 5 fuerzas de Porter. En esta etapa se logró identificar las deficiencias que presenta el Centro de Eventos.

Luego, en base a lo obtenido al diagnóstico, se realizó una planificación estratégica la cual consistió en definir la misión, visión, valores, objetivos estratégicos para la empresa como también la definición de los roles y responsabilidades del personal del Centro de Eventos con el fin de corregir y perfeccionar el funcionamiento de la empresa en el día a día. También, se desarrolló un plan de *marketing* para la empresa, definiendo los objetivos estratégicos de *marketing*, las estrategias de *marketing* a desarrollar y el plan de medios a desarrollar para relanzar los productos y servicios al mercado.

En cuanto al sistema de información, utilizando la metodología de desarrollo de *software design thinking*, se diseñó un sistema de información de acuerdo a los requerimientos que presento el dueño de la empresa. Posteriormente se realizó el diseño lógico y físico del sistema de información el cual tiene como objetivo almacenar y entregar de forma eficaz la información del Centro de Eventos. Las principales características que solicitó la empresa para el diseño del sistema de información se resumen en 3 grandes aspectos, ingresar eventos a realizar, cotizar eventos para sus clientes y administración del Centro de Eventos.

Finalmente, se realizó una evaluación de los impactos generados por el proyecto en la empresa a través de una evaluación organizacional, comercial, operacional, económica y tecnológica.

Palabras claves: Centro de Eventos, planificación estratégica, plan de marketing, sistema de información.

Carlos Eduardo Rojas Bravo (carojas13@alumnos.utalca.cl)
Estudiante Ingeniería Civil Industrial – Universidad de Talca
Agosto de 2020

ABSTRACT

This document describes the project carried out at the "Koriló" Events Center, which is dedicated to the realization of private, corporate and municipal events. Given its organizational, commercial and operational informality, the owner of the company has sought to develop a strategic planning both organizationally and commercially, and also to automate through an information system the administration of the premises in order to improve management and performance of the organization.

First, a description of the company was made, detailing its activity, organizational structure and products and services offered. Next, a diagnosis of the current situation of the Event Centre was developed through a PESTEL analysis, a market analysis, a SWOT analysis and an analysis of Porter's 5 forces. At this stage, the deficiencies of the Event Centre were identified and the company's needs were defined.

Then, a strategic planning was carried out which consisted in defining the mission, vision, values, strategic objectives for the company as well as defining the roles and responsibilities of the Event Center staff in order to correct and perfect the day-to-day operation of the company. Also, a marketing plan was developed for the company, defining the strategic marketing objectives, the marketing strategies to be developed and the action plan to be used to re-launch the products and services to the market.

As for the information system, using the methodology of software development design thinking, an information system was designed according to the requirements presented by the owner of the company. Subsequently, the logical and physical design of the information system was carried out, which aims to effectively store and deliver the information of the Event Center. The main characteristics that the company requested for the design of the information system are summarized in 3 great aspects, to enter events to make, to quote events for its clients and administration of the Center of Events.

Finally, an assessment was made of the impacts generated by the project on the company through an organizational, commercial, operational, economic and technological evaluation.

Key words: Event Center, strategic planning, marketing plan, information system

Carlos Eduardo Rojas Bravo (carojas13@alumnos.otalca.cl)
Civil Industrial Engineering student– Universidad de Talca
August 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	14
1.1 Lugar de aplicación del proyecto.....	15
1.1.1 Centro de Eventos Koriló	15
1.1.2 Ubicación geográfica.....	16
1.1.3 Productos y servicios	16
1.1.4 Estructura organizacional	17
1.2 Problema u oportunidad.....	18
1.3 Objetivos generales y específicos del proyecto	19
1.3.1 Objetivo General.....	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Resultados tangibles esperados	20
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA.....	21
2.1. Marco teórico.....	22
2.1.1 Análisis PEST	22
2.1.2 Análisis FODA	25
2.1.3 Análisis de mercado.....	27
2.1.4 Cinco fuerzas de Porter	29
2.1.5 Plan de <i>marketing</i>	33
2.1.6 Sistema de información	37
2.1.7 Diagrama de flujo de datos	43
2.1.8 Requerimientos del sistema de información.....	45
2.1.9 <i>Benchmarking</i>	47
2.2. Metodología de solución	48
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	50

3.1 Antecedentes del Centro de Eventos	51
3.2 Actividades de diagnóstico de la situación actual	51
3.3 Resultados del diagnóstico	52
3.3.2 Resultados del análisis PESTEL	57
3.3.3 Resultados del análisis FODA	65
3.4 Conclusiones del diagnóstico	78
CAPÍTULO 4: DISEÑO DE PROPUESTA ORGANIZACIONAL	80
4.1 Situación actual del Centro de Eventos	81
4.2 Propuesta Organizacional para el Centro de Eventos.....	81
4.2.1 Concepto de Misión, Visión y Valores de la empresa.....	81
4.2.2 Objetivos estratégicos.....	82
4.2.3 Estructura Organizacional	84
4.2.4 Estructura del proceso completo para la entrega del servicio	88
CAPÍTULO 5: DISEÑO DE PROPUESTA COMERCIAL.....	91
5.1 Situación actual del Centro de Eventos	92
5.2 Propuesta comercial para el Centro de Eventos	93
5.2.1 Objetivos estratégicos de <i>marketing</i>	94
5.2.2 Estrategias de <i>marketing</i>	95
5.2.3 Plan de medios.....	107
CAPÍTULO 6: DISEÑO DE MODELO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN	113
6.1 Elección de metodología de desarrollo de <i>software</i>	114
6.2 Definición del sistema de información.....	114
6.3 Diagrama de contexto.....	115
6.3.1 Diagrama de contexto externo.....	115
6.3.2 Diagrama de contexto interno.....	116

6.4 Módulos del sistema	117
6.4.1 Ingresar evento	117
6.4.2 Cotizar Evento	117
6.4.3 Administración del Centro de Eventos	118
CAPÍTULO 7: DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	119
7.1 Diseño físico del sistema de información	120
7.2 Módulo de ingreso	120
7.2.1 Diagrama de flujo para el módulo de ingreso	120
7.2.2 Requerimientos funcionales y no funcionales	121
7.2.3 Formulario de ingreso.....	123
7.2.4 Formulario de menú de inicio.....	123
7.3 Modulo de Ingresar evento	124
7.3.1 Diagrama de flujo para el módulo Ingresar evento	124
7.3.2 Requerimientos funcionales y no funcionales	126
7.2.3 Formulario de Ingresar evento.....	127
7.2.4 Formulario de información del cliente	128
7.2.5 Formulario de Datos del evento	128
7.2.6 Formulario de Servicios externalizados	129
7.2.7 Formulario Abono del evento.....	130
7.3 Modulo de Cotizar evento	130
7.3.1 Diagrama de flujo para el módulo Ingresar evento	130
7.3.2 Requerimientos funcionales y no funcionales	131
7.3.3 Formulario de Cotizar evento	133
7.3.4 Formulario de Presupuesto del evento	133
7.4 Modulo de Administración.....	134

7.4.1 Diagrama de flujo para el módulo Administración	134
7.4.2 Requerimientos funcionales y no funcionales	134
7.4.3 Formulario de Administración.....	138
7.4.4 Formulario de Utilidad por evento	138
7.4.5 Formulario de Ventas mensuales.....	139
7.4.6 Formulario de Gastos mensuales.....	140
7.4.7 Formulario de Personal contratado.....	140
CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN DE IMPACTOS	142
8.1 Impactos del proyecto.....	143
8.1.1 Impactos organizacionales.....	143
8.1.2 Impactos comerciales	143
8.1.3 Impactos operacionales.....	144
8.1.4 Impactos Económicos.....	144
8.1.6 Impactos Tecnológicos	146
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES	147
9.1 Conclusiones.....	148
9.2 Recomendaciones	149
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS	153

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación geográfica Centro de Eventos Koriló.....	16
Ilustración 2: Esquema simple de análisis PEST	22
Ilustración 3: Matriz TOWS	26

Ilustración 4: Cinco fuerzas de Porter	30
Ilustración 5: Funciones de un sistema de información	38
Ilustración 6: Metodología Cascada	40
Ilustración 7: Etapas <i>desing thinking</i>	41
Ilustración 8: Simbología DFD	44
Ilustración 9: Resumen FODA	69
Ilustración 10: Principales Competidores.....	76
Ilustración 11: Ubicación de competencia para paseos de cursos	76
Ilustración 12: Estructura organizacional para el Centro de Eventos.....	84
Ilustración 13: Diagrama estructura del proceso completo de la entrega del servicio ...	90
Ilustración 14: Logo y eslogan para el Centro de Eventos	97
Ilustración 15: Afiche 1 creado para el Centro de Eventos	102
Ilustración 16: Afiche 2 creado para el Centro de Eventos	103
Ilustración 17: Flyer para el Centro de Eventos	104
Ilustración 18: Página de Instagram para el Centro de Eventos	105
Ilustración 19: Página de Facebook para el Centro de Eventos	106
Ilustración 20: Carta Gantt Plan de medios noviembre de 2020	110
Ilustración 21: Carta Gantt Plan de medios Diciembre de 2020	111
Ilustración 22: Carta Gantt Plan de medios Enero de 2021	112
Ilustración 23: Diagrama de contexto externo sistema de información	116
Ilustración 24: Diagrama de contexto interno sistema de información	117
Ilustración 25: Diagrama de flujo para el módulo de ingreso	121
Ilustración 26: Caso de uso para módulo de ingreso	122
Ilustración 27: Formulario de ingreso	123
Ilustración 28: Formulario menú de inicio	124

Ilustración 29: Diagrama de flujo para módulo de Ingresar evento	125
Ilustración 30: Caso de uso módulo de Ingresar evento	127
Ilustración 31: Formulario Ingresar evento	127
Ilustración 32: Formulario información del cliente	128
Ilustración 33: Formulario datos del evento	129
Ilustración 34: Formulario Servicios externalizados	129
Ilustración 35: Formulario Abono del evento.....	130
Ilustración 36: Diagrama de flujo módulo de Cotizar evento	131
Ilustración 37: Caso de uso módulo de Cotizar evento	132
Ilustración 38: Formulario Cotizar evento.....	133
Ilustración 39: Formulario de presupuesto del evento.....	134
Ilustración 40: Caso de uso módulo de administración.....	136
Ilustración 41: Diagrama de flujo módulo de administración	137
Ilustración 42: Formulario de administración	138
Ilustración 43: Formulario Utilidad por evento	139
Ilustración 44: Formulario Ventas mensuales	139
Ilustración 45: Formulario Gastos mensuales	140
Ilustración 46: Formulario Personal contratado	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA	26
Tabla 2: Matrimonios observado en la provincia Curicó	54
Tabla 3: Nacidos vivos en la Provincia de Curicó.....	55
Tabla 4: Cantidad de colegios por comuna	56
Tabla 5: Escala para ponderación	69
Tabla 6: Matriz de ponderación FODA	70

Tabla 7: Matriz de totales y porcentajes FODA	71
Tabla 8: Balance estratégico FODA	71
Tabla 9: Escala de ponderación para 5 fuerzas de Porter	72
Tabla 10: Poder de negociación de los proveedores.....	74
Tabla 11: Resumen del grado de las fuerzas de Porter.....	77
Tabla 12: Objetivos estratégicos a Corto plazo para el Centro de Eventos.....	83
Tabla 13: Roles y responsabilidades para el Centro de Eventos	86
Tabla 14: Remuneraciones mensuales para el Centro de Eventos	87
Tabla 15: Costos totales mensuales del Centro de Eventos.....	87
Tabla 16: Número de eventos mensuales mínimos que debe realizar el Centro de Eventos	88
Tabla 17: Eventos en base al período del año	96
Tabla 18: Productos y servicios del Centro de Eventos	96
Tabla 19: Descuento para el evento por la cantidad de personas	100
Tabla 20: Plan de medios para el Centro de Eventos	107
Tabla 21: Costos por implementar el proyecto.....	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Esquema de un plan de <i>marketing</i>	37
Gráfico 2: Contribución PIB según zona geográfica.....	53
Gráfico 3: Variación porcentual PIB por región	53
Gráfico 4: PIB región del Maule para la actividad comercio, restaurantes y hoteles.....	54
Gráfico 5: Cantidad de matrimonios en Curicó.....	55
Gráfico 6: Cantidad de nacidos vivos en la provincia de Curicó	56
Gráfico 7: Estructura del gasto promedio mensual de los hogares por división	59
Gráfico 8: Ingreso medio mensual de los ocupados según sexo y brecha de género desde el 2014 a 2018	60

Gráfico 9: Ingreso medio mensual de los ocupados según provincia..... 60
Gráfico 10: Ingreso medio mensual según grupo de edad y formalidad laboral 61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Áreas Verdes del Centro de Eventos 153
Anexo 2: Lugares del Centro de Eventos 153
Anexo 3: Precios por arriendo de productos y servicios del Centro de Eventos..... 154

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realiza una introducción del proyecto que se realizará, describiendo el lugar de aplicación del proyecto, el problema u oportunidad que se abordará definiendo a su vez los objetivos generales como específicos que contiene dicho proyecto. Además, se definen los resultados esperados tangibles que se espera obtener con este trabajo y su incidencia en la organización.

1.1 Lugar de aplicación del proyecto

El presente proyecto de título será aplicado a un Centro de Eventos, llamado “Koriló” el cual se dedica principalmente al arriendo de sus locales como a la realización de eventos. Entre ellos destacan matrimonios, bautizos, cumpleaños, eventos benéficos, eventos municipales, eventos empresariales, fiestas masivas, paseos de curso, entre otros. A continuación, se realiza una breve descripción de la empresa.

1.1.1 Centro de Eventos Koriló

“Koriló” es una empresa que nace del ingenio de su fundador David Bravo en el año 2009, ya que durante esos años solo existía una casona antigua rodeada de viñas, la cual se adaptó para realizar eventos. Durante los primeros años, la casona se trabajaba como un club de baile para los lugareños o se arrendaba para eventos de baja cantidad de personas, como bautizos o celebraciones más bien pequeñas (cumpleaños).

Esta organización se ha desempeñado durante los últimos 11 años en el comercio generando ganancias razonables principalmente en función de la experiencia e intuición del dueño de la empresa, por lo que, no presenta una planificación estratégica, una estructura organizacional ni tampoco comercial. Tampoco mantiene un control tanto de los ingresos, costos, o utilidades que esta tiene. Debido a que la cantidad de evento fue aumento año tras año, el Centro de Eventos expandió los servicios que se entregaban con el fin de abarcar un mayor público objetivo.

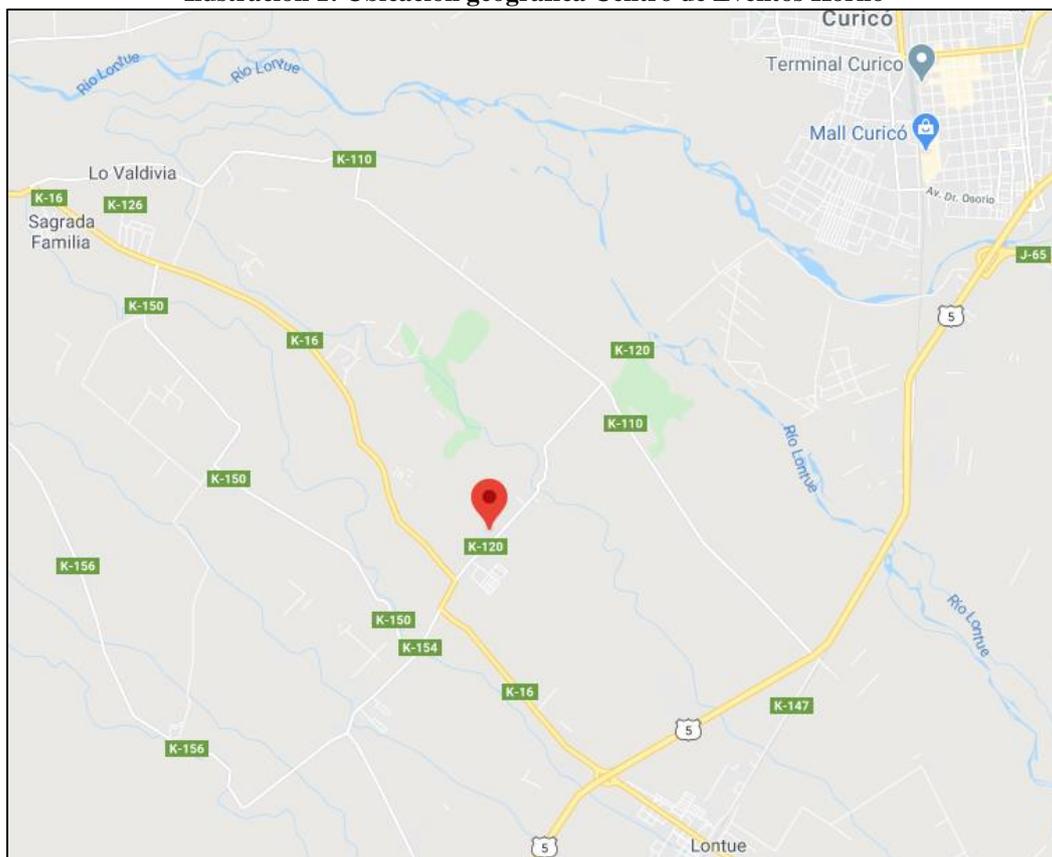
En cuanto a mejoras realizadas en el Centro de Eventos, destacan la infraestructura, ya que actualmente éste posee dos locales, los cuales tiene una capacidad diferente. Además, se han desarrollado diversas zonas de áreas verdes y dos piscinas con zonas de descanso. Esta empresa realiza sus eventos dependiendo de la necesidad del cliente, es decir, se adecua a los requerimientos que se presentan y se caracteriza por ser un lugar conocido en la comuna pese a no tener canales de difusión de sus productos o servicios destacándose por ser lugar acogedor y tranquilo para sus consumidores. En el Anexo 1, y Anexo 2 se puede visualizar parte del Centro de Eventos.

1.1.2 Ubicación geográfica

El Centro de Eventos está ubicado en el sector La isla de la comuna de Sagrada Familia, región del Maule. Cuenta con más de 5 hectáreas, donde se encuentra el estacionamiento, los dos locales, zonas de descanso, áreas verdes, cancha de futbol, dos piscinas, entre otros atractivos que cuenta el lugar.

A continuación, la ilustración indica el lugar geográfico donde se encuentra el Centro de Eventos:

Ilustración 1: Ubicación geográfica Centro de Eventos Koriló



Fuente: Elaboración propia en base a (www.google.com/maps, 2020)

1.1.3 Productos y servicios

Centro de Eventos Koriló ofrece a sus clientes una amplia gama en sus productos y servicios, ya que se adapta a los requerimientos que tiene el consumidor. Los principales eventos que se realizan se describen a continuación:

- Matrimonios
- Bautizos
- Cumpleaños
- Eventos corporativos
- Eventos municipales
- Eventos benéficos
- Graduaciones y licenciaturas
- Fiestas masivas
- Paseos de curso

Como se observa existen diversos eventos que se realizan, y dependiendo de la necesidad del cliente es cómo éste se lleva a cabo, ya que la empresa no cuenta con un equipo de trabajo y solo si es necesario, este se arma para el evento que se necesita. Además, el Centro de Eventos externaliza servicios y funciones que son requeridos para los eventos para así cumplir con lo que se le ha requerido.

1.1.4 Estructura organizacional

Como se mencionó anteriormente, debido a que la empresa se ha desarrollado desde un comienzo por la experiencia e intuición del dueño, no se ha establecido una estructura organizacional estable en la empresa ya que, muchos servicios que se ofrece se externalizan para cumplir con las necesidades que se tienen a la hora de realizar un evento. Es por eso que, durante la realización de un evento, se cuenta con el siguiente personal dependiendo el tipo de evento que se realiza:

- **Encargado de local:** es quien recibe a los clientes, establece los acuerdos para el evento y está pendiente de la realización de este por si existe algún inconveniente. Además, es el encargado de cerrar el local cuando el evento termina. Normalmente es el dueño de la empresa quien realiza esta función en casi la totalidad de los eventos que se realizan durante el año.
- **Banquetera:** contratada por el dueño del local o por el cliente.

- **Garzones:** contratados por el dueño del local o por la banquetera a cargo del evento.
- **Dj, orquestas y animador:** contratado por el dueño de la empresa o por el cliente.
- **Servicio de amplificación y luminaria:** actualmente ambos locales cuentan con amplificaciones y luminaria para diversos eventos, pero si el cliente desea mejorar estos aspectos el dueño de la empresa contrata estos servicios para cumplir con lo establecido.
- **Servicios de mantención y aseo:** personal contratado por el dueño de la empresa ocasionalmente, es decir, se contrata pre-evento o post evento para tener el Centro de Eventos en óptimas condiciones.
- **Personal de seguridad:** contratados por el dueño del local para brindar seguridad al evento.

Cabe destacar que, el personal ya sea banquetera, garzones, dj, orquesta, animador, amplificación y luminaria, no es siempre el mismo que se contrata, por lo cual es un equipo de trabajo que se improvisa constantemente para el evento que se lleva a cabo.

También, es importante destacar que esta organización no cuenta con una formalidad en su organización, es decir, no contempla una misión, una visión, objetivos estratégicos, valores de la organización, roles y responsabilidades del personal, entre otros.

1.2 Problema u oportunidad

El proyecto nace producto de las deficiencias organizacionales, comerciales y operacionales que contiene el Centro de Eventos. Esto, ya que no se ha definido una planificación estratégica que contemple estructura organizacional y objetivos estratégicos, entre otros. Un plan de comercialización (estrategia comunicacional) y un sistema de información para la administración que registre y brinde la información necesaria para una eficaz gestión del Centro de Eventos.

La empresa se ha desarrollado de una manera informal desde sus inicios y esto le ha traído dificultades a la hora de realizar eventos según señala el dueño de la empresa.

Es por eso, que es impresionante desarrollar una planificación estratégica al Centro de Eventos, definiendo una estructura organizacional que contemple los roles y responsabilidades para el personal de la empresa como también, describiendo los objetivos estratégicos del Centro de eventos. Esto le permitirá realizar un correcto funcionamiento con un servicio de calidad. A su vez, es necesario definir la misión, visión y valores para la empresa, ya que no están definidos.

El Centro de Eventos actualmente no cuenta con un sistema de información en el cual registre los eventos realizados, la información de los clientes, ingresos y costos de un evento, presupuesto de un evento, control interno, etc. Dado esto, implementar un sistema de información le permitirá llevar un control mensual de las ventas, costos, utilidad por evento, servicios contratados, servicios externalizados, presupuesto de un evento, entre otros, mejorando la gestión organizacional y operacional del Centro de Eventos.

En cuanto a la comercialización del Centro de Eventos, este no posee canales de difusión, por lo que no cuenta con una estrategia comunicacional, ya que solo atrae a su público mediante el “boca a boca”, lo cual le ha proporcionado solo ganancias razonables hasta la fecha. Por lo que, se propone generar un plan de marketing para la empresa y así relanzar el Centro de Eventos al mercado mediante un análisis profundo tanto de la organización como del mercado.

1.3 Objetivos generales y específicos del proyecto

1.3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de gestión integral para el Centro de Eventos que contemple una planificación estratégica, la cual formalice la estructura de la empresa, un plan de marketing para relanzar los productos y servicios al mercado y finalmente un sistema de información que permita gestionar de una manera más eficiente a este.

1.3.2 Objetivos específicos

Para cumplir con el objetivo general se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual que permita conocer las deficiencias del Centro de Eventos en aspectos organizacionales, comerciales y operacionales. También, conocer la situación actual del mercado y la situación del Centro de Eventos de manera interna y externa.
- Diseñar una propuesta organizacional para la empresa que permita definir una estructura, definiendo roles y responsabilidades, como también, definiendo los objetivos estratégicos para el Centro de Eventos.
- Establecer una propuesta comercial mediante un plan de *marketing* para relanzar el producto al mercado.
- Formalizar los procesos mediante un sistema de información que permita controlar la información del Centro de Eventos mejorando la gestión y administración de este.
- Evaluar los impactos que considera el desarrollo del proyecto en el Centro de Eventos, es decir, evaluar cómo impacta el diseño de la propuesta organizacional, el diseño de los procesos de la empresa, el diseño de la propuesta comercial y el sistema de información para la empresa.

1.4 Resultados tangibles esperados

Como resultados tangibles se espera entregar:

- Diseño de un plan organizacional: se entregará un documento que contemple la planificación estratégica de la empresa, describiendo los objetivos estratégicos y la estructura organizacional entre otros.
- Diseño de un plan de *marketing*: se entregará un documento con el plan de *marketing* para la empresa para relanzar el producto al mercado.
- Sistema de información: se entregará el prototipo del sistema donde se podrá ingresar y almacenar toda la información de la empresa, de manera que se pueda controlar y gestionar de una manera eficiente el Centro de Eventos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

El capítulo 2 presenta la forma en que se va a resolver la problemática planteada. En primer lugar, se describe los posibles elementos teóricos-técnicos-metodológicos que deben ser considerados para resolver la problemática. A continuación, se plantea en términos generales una propuesta de metodología de solución, que, en base a la empresa, a los objetivos, a los resultados tangibles y al marco teórico se construye la forma en la cual se desarrollará el proyecto.

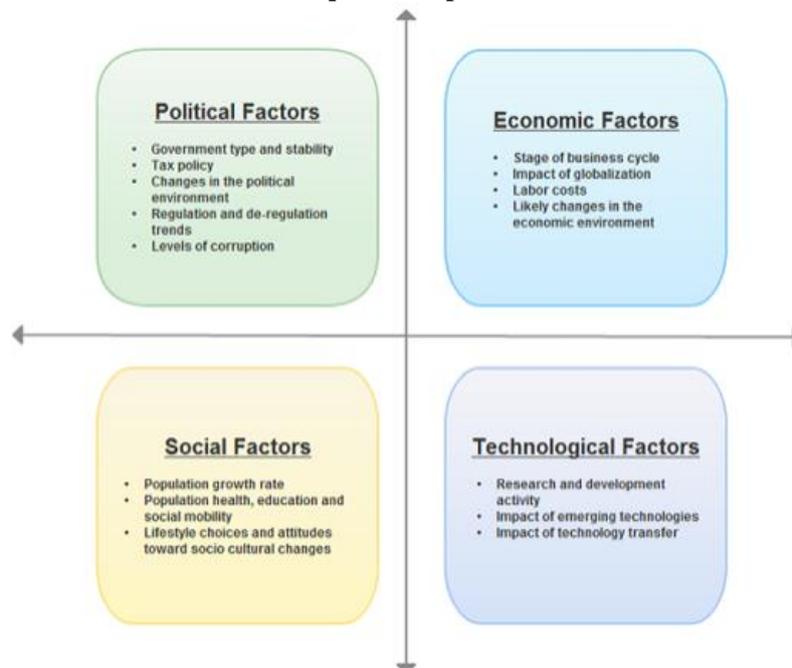
2.1. Marco teórico

Antes de comenzar con el desarrollo del proyecto, se realiza una revisión de la teoría existente relacionada con herramientas de diagnóstico, de administración y organización empresarial, control de gestión, *marketing* y sistemas de información, de manera que se tenga una base que sirva para comprender el contexto del proyecto que se llevará a cabo. Dado esto, se tiene un punto de partida para definir cómo abordar la problemática y posteriormente plantear la metodología.

2.1.1 Análisis PEST

El Análisis PEST permite un más preciso análisis del entorno, ya que entrega una visión general de los diferentes factores macro-ambientales que la empresa tiene que tomar en consideración. Es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento del mercado o la decadencia, la posición comercial, el potencial y la dirección de las operaciones. En términos prácticos, se suele utilizar antes de trabajar con el Análisis DAFO (Marketing branding, 2014).

Ilustración 2: Esquema simple de análisis PEST



Fuente: (Marketing branding, 2014)

2.1.1.1 Composición del análisis PEST

PEST es el acrónimo de Político, Económico, Social y Tecnológico. Siguiendo este acrónimo, el análisis PEST analiza los siguientes temas:

- Factores Políticos
- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos

A continuación, se detallan los temas anteriormente mencionados:

1. **Factores Políticos:** Los factores políticos analizan en qué medida el gobierno interviene en la economía. En concreto, los factores políticos incluyen áreas tales como la política fiscal, derecho laboral, derecho ambiental, las restricciones al comercio, los aranceles, y la estabilidad política. Los factores políticos también pueden incluir los bienes y servicios que el gobierno quiere ofrecer o proporcionar (bienes de interés social) y los que el gobierno encarga al sector privado. Por otra parte, los gobiernos tienen gran influencia en la salud, la educación y la infraestructura de una nación.
2. **Factores Económicos:** Los factores económicos incluyen el crecimiento económico, las tasas de interés, el tipo de cambio y la tasa de inflación. Estos factores tienen un gran impacto en cómo funcionan los negocios y cómo se toman las decisiones. Por ejemplo, las tasas de interés afectan el costo de capital de una empresa y, a la larga, la medida en que un negocio puede crecer y expandirse. Las tasas de cambio afectan los costos cuando se opera con exportaciones e importaciones.
3. **Factores Sociales:** Los factores sociales incluyen los aspectos culturales de una determinada sociedad, “la conciencia” de ésta por la salud y seguridad de su entorno, la tasa de crecimiento demográfico y la distribución por edad. Cabe señalar que las tendencias en los factores sociales afectan a la demanda de productos de una empresa y cómo opera esa empresa. Por ejemplo, un envejecimiento de la población puede suponer una fuerza de trabajo más pequeña

y menos gente dispuesta a hacer esas labores (lo que aumenta el costo de la mano de obra). Además, las empresas pueden cambiar varias estrategias de gestión para adaptarse a estas tendencias sociales (tales como la contratación de trabajadores de edad avanzada).

4. **Factores Tecnológicos:** Los factores tecnológicos incluyen aspectos como la actividad de I+D, la automatización, los incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y motivar eventualmente externalizar ciertos trabajos y decisiones (“*outsourcing*”). Por otra parte, los cambios tecnológicos pueden afectar los costos y calidad, dando pie así a la innovación.

Con el tiempo y la modernidad, esta matriz incorporó otros factores llamando análisis PESTEL, los factores que se incorporaron son:

- Factores Legales
- Factores Ecológicos

Estos se definen a continuación:

5. **Factores Legales:** Los Factores legales incluyen la ley de discriminación, el derecho del consumidor, derecho de la competencia, la ley de empleo, y la ley de salud y seguridad. Estos factores pueden afectar la forma en que opera la compañía, sus costos y la demanda de sus productos.
6. **Factores Ecológicos:** Los factores ambientales incluyen aspectos ecológicos y ambientales tales como el tiempo, el clima y el cambio climático, lo que puede afectar especialmente industrias ligadas al turismo, agricultura y los seguros. Por otra parte, la creciente conciencia de los impactos potenciales del cambio climático está afectando a cómo operan las empresas y los productos que ofrecen, tanto en la creación de nuevos mercados y la disminución o destrucción de los existentes.

2.1.2 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta que puede ser aplicada a cualquier objeto en estudio, ya sea una empresa, un producto o una situación.

Su propósito es conocer la situación actual a través de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para realizar un diagnóstico completo y preciso que pueda ayudar a identificar problemas, establecer o reafirmar objetivos o crear un plan de acción.

Se realiza un análisis interno, donde se evalúan las fortalezas, que corresponden a capacidades especiales con las que se cuenta, y las debilidades, que son factores que provocan una posición desventajosa. Además, comprende un análisis externo, que revisa las amenazas o situaciones externas que pueden atentar contra el objeto en estudio y las oportunidades o factores favorables que existen en el entorno.

La Tabla 1 presenta una matriz propuesta por Thompson donde indica los aspectos que se deben considerar para elaborar los listados de la matriz FODA en una empresa (Thompson, 1998).

La Ilustración 3 presenta la matriz TOWS, creada por Weihrich, que se utiliza para enfrentar los factores internos con los factores externos. En función de la matriz se pueden definir alguna de las siguientes cuatro estrategias:

- **Estrategia ofensiva o maxi-maxi (OF):** maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **Estrategia defensiva o maxi-mini (OD):** maximizar las fortalezas para evitar las amenazas.
- **Estrategia adaptativa o mini-maxi (RF):** minimizar las debilidades maximizando las oportunidades.
- **Estrategia de supervivencia o mini-mini (AD):** superar las debilidades y evitar las amenazas.

Ilustración 3: Matriz TOWS

Factores internos Factores externos	Fortalezas (F) F1 F2 F3 F4 F5	Debilidades (D) D1 D2 D3 D4 D5
	Oportunidades (O) O1 O2 O3 O4 O5	F-O estrategias F.O. F.O. F.O. F.O.
Amenazas (A) A1 A2 A3 A4 A5	F-A estrategias F.A. F.A. F.A. F.A.	D-A estrategias D.A. D.A. D.A. D.A.

Fuente: (Weihrich, 1982)

Tabla 1: Matriz FODA

<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidades fundamentales en áreas claves. - Recursos financieros adecuados. - Buena imagen de los compradores. - Un reconocido líder en el mercado. - Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. - Acceso a economías de escala. - Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. - Propiedad de la tecnología. - Ventajas en costos. - Mejores campañas de publicidad. - Habilidades para la innovación de productos. - Dirección capaz. - Posición ventajosa en la curva de experiencia. - Mejor capacidad de fabricación. - Habilidades tecnológicas superiores. 	<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay una dirección estratégica clara. - Instalaciones obsoletas - Rentabilidad inferior al promedio - Falta de oportunidad y talento gerencial - Seguimiento deficiente al implantar la estrategia - Abundancia de problemas operativos internos - Atraso en investigación y desarrollo - Línea de producto demasiado limitada - Débil imagen en el mercado - Débil red de distribución - Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio - Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. - Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender a grupos adicionales de clientes. - Ingresar en nuevos mercados o segmentos. - Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. - Diversificarse en productos relacionados. - Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). - Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. - Complacencia entre las compañías rivales. - Crecimiento en el mercado más rápido. 	<p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de competidores foráneos con costos menores. - Incremento en las ventas y productos sustitutos. - Crecimiento más lento en el mercado. - Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. - Requisitos reglamentarios costosos. - Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. - Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. - Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. - Cambios demográficos adversos.

Fuente: (Thompson, 1998)

2.1.3 Análisis de mercado

Según lo expuesto por Naresh Malhotra en su quinta edición del libro de Investigación de Mercados, ésta se define como la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de *marketing* (Malhotra, 2004).

Los pasos para realizar una completa Investigación de Mercado se resumen a continuación:

- **Definición del problema:** se debe considerar el propósito del problema, los antecedentes y la información necesaria y cómo ésta se usará para la toma de decisiones.
- **Desarrollo del enfoque:** en este punto se deben definir el marco de referencia objetivo, los modelos analíticos a utilizar y las preguntas de investigación e hipótesis.
- **Formulario del diseño de investigación:** se debe desarrollar un esquema para llevar a cabo el proyecto y detallar los procedimientos.
- **Trabajo de campo:** se resume básicamente a la recolección de los datos, que pueden ser a través de encuestas presenciales, telefónicas o por correo.
- **Análisis de datos:** primero se debe realizar una preparación de los datos, es decir, revisar, codificar y transcribir, para luego realizar un análisis de éstos que puede ser descriptivo o multivariado.
- **Conclusiones:** es básicamente documentar las preguntas de investigación, el enfoque, el diseño de investigación, los procedimientos para la obtención y análisis de datos y resultados.

El enfoque, por su parte, puede basarse en dos tipos de investigaciones; Investigación Exploratoria e Investigación Concluyente. Estas se definen a continuación:

- La Investigación Exploratoria, por un lado, intenta desarrollar pensamiento e intuiciones iniciales para conducir posteriormente la investigación a una etapa conclusiva. En este tipo de investigación se utilizan las siguientes herramientas:
 - **Entrevistas en profundidad:** Sus características principales son que no tienen un cuestionario absolutamente estructurado y que es de carácter interpretativo y reflexivo. Se realizan para target de difícil acceso/convocatoria.
 - **Focus groups:** Técnica basada en la discusión entre un pequeño grupo de personas, con la presencia de uno o más moderadores.
 - **Observaciones.**
 - **Datos secundarios:** los datos secundarios (ya existentes) fueron recolectados para algún propósito distinto del problema actual.
 - **Opiniones de expertos.**
 - **Estudio de casos.**
- La Investigación Concluyente, a su vez, se divide nuevamente en dos tipos de investigaciones: la Investigación Descriptiva (encuestas) y la Investigación Causal/Experimental. La primera intenta generar datos cuantitativos que describan las características de grupos, mientras que la segunda intenta identificar relaciones causa-efecto entre distintas variables.
 - **Encuestas:** Una encuesta es un ejemplo típico de investigación concluyente descriptiva, donde la muestra utilizada suele ser grande, lo que supone que es significativa en términos estadísticos. Existen distintos tipos de encuestas:

Según sus objetivos puede ser:

- i. Descriptiva: reflejan o documentan las actitudes o condiciones presentes
- ii. Analíticas: buscan, además de describir, explicar el “por qué” de una determinada situación.

Según las preguntas puede ser:

- i. De respuesta abierta: se le da la libertad al encuestado para responder lo que él quiera
- ii. De respuesta cerrada: se presenta un listado de alternativas y el encuestado debe elegir entre ellas.

Según el medio de captura puede ser:

- i. Presencial
- ii. Telefónica
- iii. A través de la web

2.1.4 Cinco fuerzas de Porter

Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente
- El poder del proveedor
- Los nuevos competidores entrantes
- La amenaza que generan los productos sustitutivos
- La naturaleza de la rivalidad

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades (Porter, 2009).

Como hemos indicado, las cinco fuerzas que describe Porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. A continuación, vamos a ver cada una de ellas con más detalle (ver Ilustración 4).

Ilustración 4: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2009)

2.1.4.1 Poder de negociación de los clientes

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales. Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en *marketing* y publicidad
- Mejorar los canales de venta
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio
- Proporcionar un nuevo valor añadido

2.1.4.2 Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

2.1.4.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.
- Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país.
- Identificación de marca
- Diferenciación del producto
- Experiencia acumulada
- Movimientos de organizaciones ya sentadas.
- Para hacer frente a esta amenaza podemos:
- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Aumentar la inversión en *marketing* y publicidad
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio

- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

2.1.4.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización. Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta
- Aumentar la inversión del *marketing*
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

2.1.4.5 Rivalidad entre los competidores

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos. Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del *marketing*
- Incrementar la calidad del producto
- Rebajar nuestros costes fijos
- Asociarse con otras organizaciones
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes
- Mejorar la experiencia de usuario

Como hemos visto, el modelo de las 5 Fuerzas de Porter nos permite desarrollar nuestra estrategia de negocio, especialmente de diferenciación, al poder analizar a nuestra competencia. De esta forma, estaremos siempre alerta sobre lo que sucede en el mercado y podremos reaccionar de forma adecuado a lo que haga nuestra competencia.

2.1.5 Plan de *marketing*

Como viene siendo habitual en las ciencias empresariales, podríamos encontrar casi tantas definiciones de lo que es un plan de *marketing* como autores se han referido a él. Sin embargo, de todas las que conocemos consideraremos únicamente aquella que refleja con mayor claridad las tres características principales de todo plan de *marketing* (Sainz de Vicuña, 2013):

“El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallar los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (San de la tajada, 1975).

Los puntos que identifican las características fundamentales que todo plan de marketing debe reunir (Sainz de Vicuña, 2013):

1. Es un documento escrito.
2. Tiene un contenido sistematizado y estructurado.
3. Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control

La primera idea que extraemos de la definición expuesta, aunque aparentemente pueda parecer una nimiedad es que el plan de *marketing* es un documento escrito, esto es, que posee una presencia física un soporte material que recoge todos sus contenidos desde un punto de vista formal. es necesario detenerse en la evidencia de que el contenido es en este caso, como en otros muchos, más importante que el continente; pero si debemos recordar que para que un plan de *marketing* pueda ser presentado, analizado, sancionado

y puesto en práctica por los correspondientes órganos ejecutivos, es preciso fijarlo a través de un medio físico.

Un segundo rasgo característico de un verdadero plan de *marketing* es su contenido sistematizado y estructurado (acorde con el estudio sistemático y estructurado de los problemas comerciales que el *marketing* requiere). en efecto, el plan de *marketing*:

- Precisa la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se le puedan presentar a la empresa (este punto deberá ser analizado conjuntamente con las fortalezas y debilidades de la empresa y, si es posible, con las fortalezas y debilidades de la competencia).
- Indica los objetivos de *marketing* que la empresa se fija para un determinado período de tiempo, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.
- Desarrolla las estrategias a seguir, esto es, cualquier cauce de acción que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.
- Se detallan los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto. Ello implica la especificación de un plan de acciones detallado sobre productos, precios, publicidad, promoción, ventas, distribución, etc.
- Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación previsional en la que se detallarán los ingresos esperados, los gastos programados y, por descontado, el beneficio o margen de contribución previsto, según los casos.

El tercer rasgo significativo del plan de *marketing* es que define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control. Ello implicará la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar; la información, comparación y

explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la adopción de medidas correctivas que palien las desviaciones observadas.

2.1.5.1 Las ventajas de un plan de *marketing*

Consideramos una serie de ventajas adicionales que todo plan de *marketing* conlleva. Éstas son principalmente (Sainz de Vicuña, 2013):

1. Asegura la toma de decisiones comerciales y de *marketing* con un enfoque sistemático, acorde con los principios del *marketing*.
2. Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de *marketing*.
3. Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de *marketing*, eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados (se favorece la descentralización tanto a nivel corporativo como de *marketing*).
4. Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de *marketing* concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de *marketing*. La adopción de un plan de *marketing* asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
5. Dado que al igual que ocurre con el resto de los planes el plan de *marketing* se debería actualizar anualmente añadiendo un año más al anterior periodo de planificación ("planificación rodante"), la empresa contará con un historial de las políticas y planes de *marketing* adoptados, aún en el caso de que se dé gran rotación entre el personal cualificado del departamento de *marketing*. Esto garantiza a su vez una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.

6. En el caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor (planes estratégicos), el plan de *marketing* constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual:
- Convirtiendo los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado (objetivos de *marketing*), concretándolos posteriormente en objetivos de ventas por zonas, vendedor, producto y periodo de tiempo (despliegue de objetivos).
 - Programando y presupuestando los medios necesarios para alcanzar tales metas a corto, medio y largo plazo.
 - Estableciendo un calendario de acciones de *marketing* subordinadas a la estrategia corporativa.

Si, por el contrario, la empresa careciese de planificación estratégica, el plan de *marketing* estratégico salvará satisfactoriamente el vacío dejado por ésta y ofrecerá a la alta dirección recomendaciones estratégicas que, asimiladas rápidamente por el órgano ejecutivo máximo de la empresa, le ayude a tomar decisiones oportunas que afectarán también a las otras áreas empresariales (Sainz de Vicuña, 2013).

2.1.5.2 Fases y etapas en la elaboración de un plan de *marketing*

Aunque en su forma (número de etapas) los planes de *marketing* pueden presentar variaciones de acuerdo con los criterios de cada autor, lo cierto es que en el fondo (la esencia) todos coinciden en distinguir (Sainz de Vicuña, 2013):

Primera Fase: Análisis y diagnóstico de la situación:

1. Etapa: Análisis de la situación.
2. Etapa: Diagnóstico de la situación.

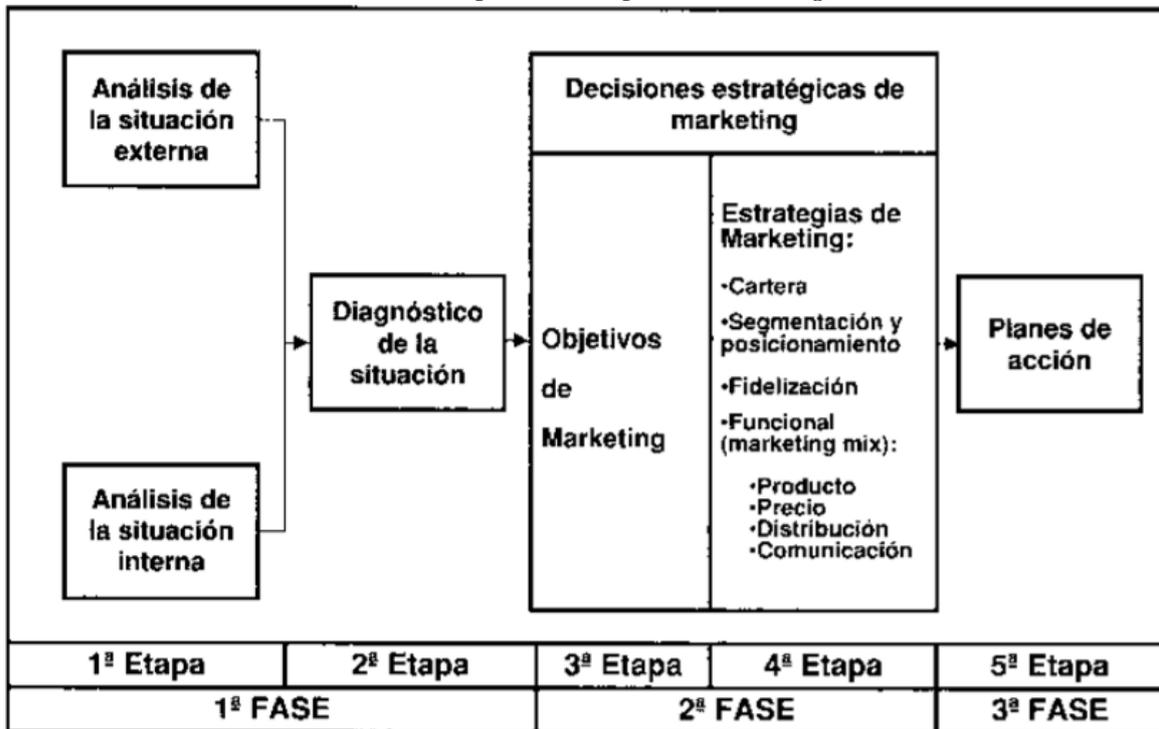
Segunda Fase: Decisiones estratégicas de *marketing*:

3. Etapa: Formulación de los objetivos de *marketing* a alcanzar.
4. Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de *marketing* a seguir.

Tercera Fase: Decisiones operativas de *marketing*:

5. Etapa: Acciones o planes de acción.
6. Etapa: Determinación del presupuesto de *marketing* y de la cuenta de explotación previsual.

Gráfico 1: Esquema de un plan de *marketing*



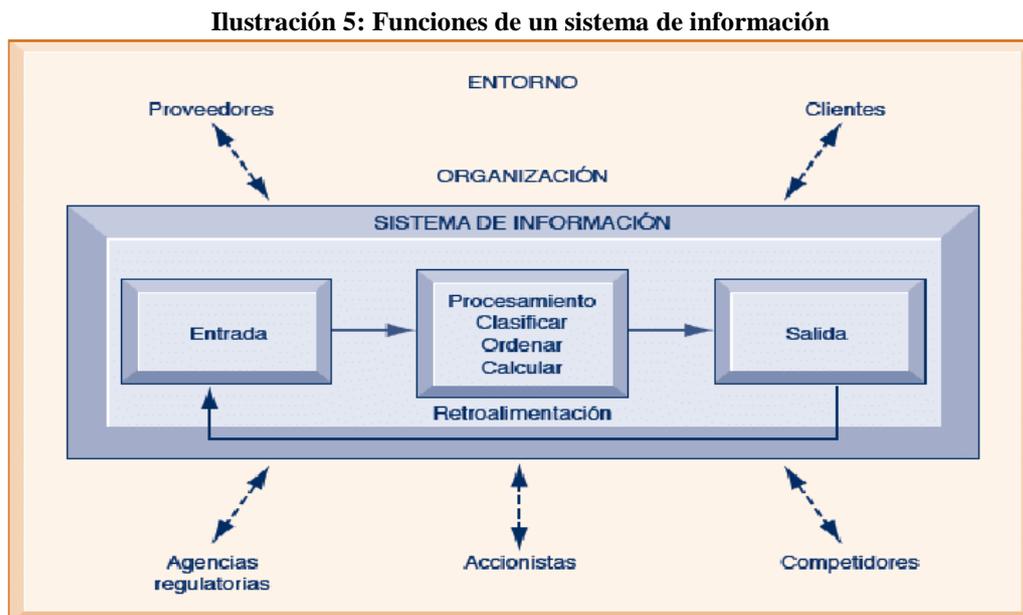
Fuente: (Sainz de Vicuña, 2013)

2.1.6 Sistema de información

Un sistema de información (SI) es un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información con el fin de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control en una organización. Adicionalmente, los sistemas de información pueden ayudar a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos (Laudon, K. C., & Laudon, J. P, 2012). Es preciso hacer la diferencia entre los términos información y datos. Por un lado, la información corresponde a los datos que se han modelado en una forma significativa y útil para las personas. Por otro, los datos son flujos de elementos en bruto, que representan los eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico

antes de ordenarlos e interpretarlos en una forma que las personas puedan comprender y usar.

Como se puede observar en la Ilustración 5, en un sistema de información hay tres actividades principales: entrada, procesamiento y salida. La entrada captura o recolecta datos desde la organización o su entorno. Por su parte, el procesamiento convierte estos datos en información útil. Finalmente, entrega la información procesada a las personas que la utilizarán. También hay una retroalimentación o salida que se devuelve a las personas o actividades apropiadas en la organización para evaluar y refinar la entrada (Laudon, K. C., & Laudon, J. P, 2012).



Fuente: (Laudon, K. C., & Laudon, J. P, 2012)

Una empresa tiene sistemas de información para dar soporte a los distintos niveles de administración. A continuación, se describen los principales sistemas de información presentes en las organizaciones.

- Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS): son sistemas que llevan el registro de las actividades y transacciones elementales de la organización, tales como ventas, recibos o depósitos en efectivos.
- Sistemas de información gerencial (MIS): estos sistemas están destinados a la gerencia de nivel medio, para ayudar con las actividades de monitoreo, control,

toma de decisiones y administrativas. Proveen reportes sobre el desempeño actual de la organización, información que puede ser utilizada tanto para supervisar y controlar la empresa como para predecir su desempeño futuro. Los MIS sintetizan e informan sobre las operaciones básicas de la compañía mediante el uso de datos suministrados por los sistemas de procesamiento de transacciones.

- **Sistemas de soporte de decisiones (DSS):** brindan apoyo a la toma de decisiones que no es rutinaria. Se centran en problemas que son únicos y cambian con rapidez, para los cuales el proceso para llegar a una solución no esté por completo definido anteriormente. En síntesis, el DSS apoya al gerente a tomar decisiones cuando es necesario modelar, calcular, seleccionar la mejor opción o predecir escenarios.
- **Sistemas de información para ejecutivos (EIS):** proporcionan un cuadro de mando global a la alta dirección, basado en una selección de indicadores (Morales, 2011). Tienen como finalidad facilitar la gestión estratégica, de manera que sea posible conocer si las actividades de la organización están alineadas con el plan estratégico.

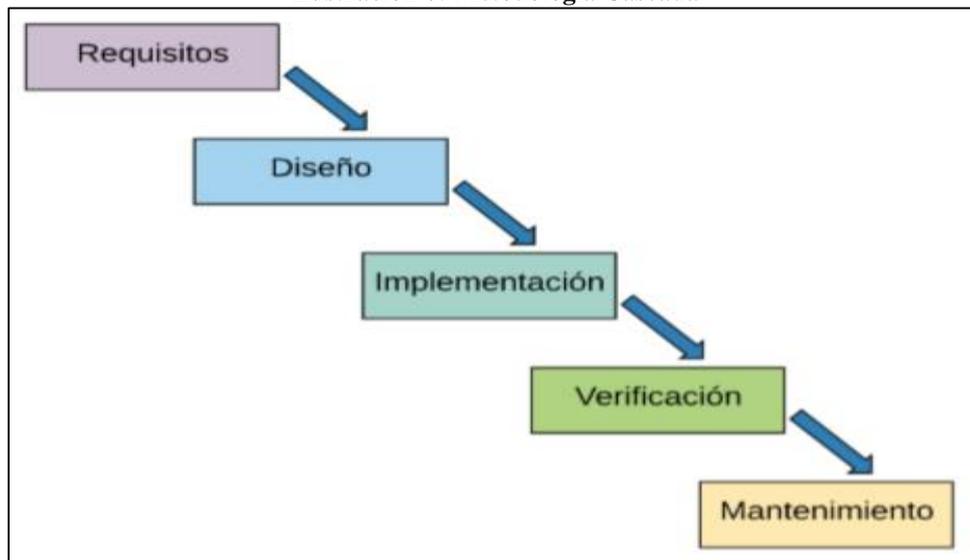
2.1.6.1 Metodologías de desarrollo de sistemas de información

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas metodologías para el diseño y desarrollo de *software*. A continuación, se describen las principales:

- **Cascada:** es uno de los métodos más antiguos de desarrollo de *software* que consiste en una serie de etapas secuenciales. Lleva como nombre cascada debido a las posiciones que ocupan las distintas fases del proyecto (ver Ilustración 6). Estas fases se describen a continuación:
 1. **Requisitos:** en esta primera fase se analizan las necesidades del cliente para especificar los requerimientos del sistema. Esta fase es de especial importancia ya que este modelo no permite añadir requisitos entre las fases, es en el inicio cuando el cliente y el equipo acuerda lo que el *software* debe hacer.

2. **Diseño:** esta fase tiene como objetivo realizar el diseño de la estructura del *software* y las relaciones entre las entidades que lo componen.
3. **Implementación:** utilizando como entrada los resultados de las fases anteriores, se programan los componentes del *software*.
4. **Verificación:** al terminar la fase de implementación se realiza la verificación de los componentes del sistema para comprobar que se cumplen los requisitos definidos en la primera fase y que el sistema funcione correctamente.
5. **Mantenimiento:** finalmente, se entrega el *software* y se verifica que funcione correctamente, mediante una fase de mantenimiento que considera la modificación del sistema después de haber sido entregado, ya sea para corregir errores o realizar mejoras.

Ilustración 6: Metodología Cascada



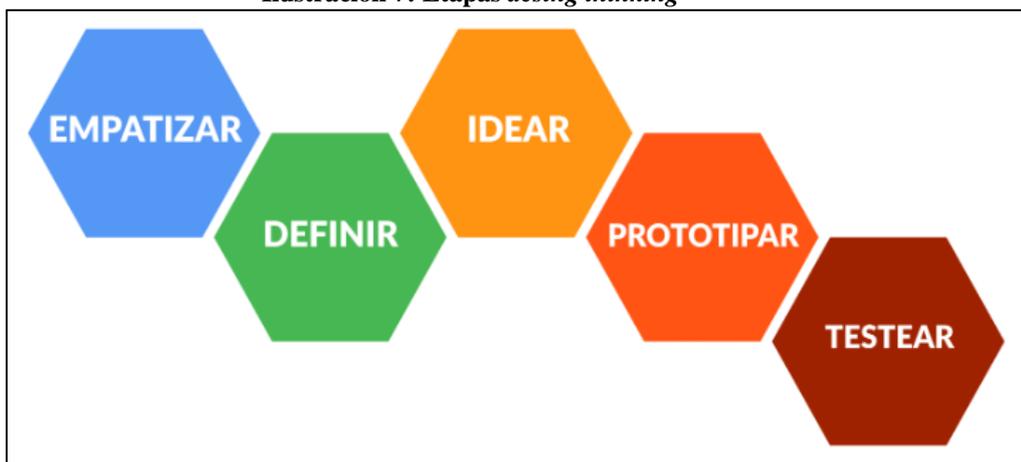
Fuente: (Cruz, 2017)

Si bien su enfoque estructurado y metódico es una ventaja para algunos proyectos, el modelo presenta algunas limitaciones relacionadas principalmente con su rigidez. En primer lugar, se deben reunir todos los requisitos antes de comenzar el proyecto y es difícil realizar cambios una vez que se ha completado una etapa, por lo que alterar el diseño es muy complicado. En línea con esto, responder ante los cambios es difícil ya que tanto las pruebas como la retroalimentación se realizan cuando el proyecto ya se encuentra en etapas avanzadas.

Por lo tanto, se sugiere su uso en proyectos estáticos, donde sea posible recoger todos los requerimientos al comienzo y la posibilidad de cambios sea baja. También en proyectos cuyos equipos de trabajo no posea tanta experiencia, ya que su estructura rígida puede facilitar el trabajo, al tener todo claramente definido.

- **SCRUM:** es una metodología ágil y flexible para gestionar el desarrollo de software a partir de iteraciones. Esta metodología se basa en construir primero la funcionalidad de mayor valor para el cliente, ajustar los resultados y responder a los requerimientos reales y exactos del cliente, es por esto que se revisa cada entregable. Al final de cada iteración se revisa el trabajo validado de la semana anterior, según esto se priorizan y planifican las actividades en las que se invertirán los recursos en la siguiente iteración. Debido a su naturaleza ágil, es recomendado para proyectos con plazos de entrega acotados y requerimientos cambiantes. La metodología tiene tres roles y responsabilidades principales: *Project owner*, quien asegura que el proyecto se desarrolle en línea a la estrategia de negocio, *master scrum*, quien elimina los obstáculos que impiden que el equipo cumpla con su objetivo, y *development team member*, quienes son responsables de crear el producto según los requerimientos necesarios.
- **Design thinking:** esta metodología busca ahondar más allá del flujo convencional del problema – solución, a través de la incorporación de habilidades como la intuición y empatía. Se compone por cinco fases (ver Ilustración 7).

Ilustración 7: Etapas *desing thinking*



Fuente: (Cruz, 2017)

1. **Empatizar:** en la primera fase se busca comprender el tema y conocer a los futuros usuarios del resultado del diseño. Se espera que el equipo de desarrollo de *software* sea capaz de ponerse en la situación del usuario para que las soluciones que se diseñen satisfagan realmente sus necesidades.
 2. **Definir:** con la información obtenida durante la fase de empatía se delimita el alcance del problema, definiendo claramente cuál es el problema al que se le buscará dar solución.
 3. **Idear:** a partir de la definición se crean las alternativas de solución
 4. **Construir prototipos:** realizar un prototipo de la solución a entregar para experimentar y aprender.
 5. **Prueba:** el usuario debe probar las soluciones desarrolladas para validarlas, esta fase es de gran importancia ya que permite identificar qué se debe mejorar antes de entregar el resultado final al cliente.
 6. **Entrega:** después de adaptar el prototipo según los requerimientos del usuario se entrega el resultado.
- **Proceso unificado:** es un método de desarrollo de software orientado a los objetos impulsado por los casos de uso, centrado en la arquitectura, iterativo e incremental. Reconoce la importancia de la comunicación con el cliente y los métodos directos para describir su punto de vista respecto de un sistema (Pressman, 2010). Se desarrolla mediante cinco fases:
 1. **Concepción:** esta fase agrupa actividades de comunicación con el cliente y planeación. En esta se identifican los requerimientos, a través de un conjunto de casos de uso preliminares que describen las características que los principales usuarios esperan del sistema. Considera la identificación de recursos, evaluación de riesgos principales, definición de un calendario de actividades y sienta una base para las siguientes fases.
 2. **Elaboración:** considera actividades de comunicación y modelado del modelo general del proceso, ampliando los casos de usos preliminares desarrollados en la fase anterior y definiendo la arquitectura del sistema. Se revisa el plan para comprobar que el alcance, riesgos y fechas de entrega son coherentes aún con lo que se realizará.

3. **Construcción:** con el uso del modelo de arquitectura como entrada, en esta fase se desarrollan los componentes del *software* que harán que cada caso de uso sea operativo para los usuarios. Se llevan a cabo varias iteraciones, en las cuales se van incorporando los componentes que satisfacen los principales casos de uso hasta completar el diseño, realizando pruebas a medida que se van desarrollando.
4. **Transición:** se entrega el *software* a los usuarios para que realicen pruebas de su uso y entreguen retroalimentación, mientras el equipo de *software* genera información de apoyo para el usuario, como manuales de uso o guía de solución de problemas. Terminada esta etapa el *software* puede ser lanzado.
5. **Producción:** se verifica el uso que se da el *software*, brindando apoyo para el ambiente de operación y se reportan defectos y solicitudes de cambio para su evaluación.

2.1.7 Diagrama de flujo de datos

Un diagrama de flujo de datos (DFD) traza el flujo de la información para cualquier proceso o sistema. Emplea símbolos definidos, como rectángulos, círculos y flechas, además de etiquetas de texto breves, para mostrar las entradas y salidas de datos, los puntos de almacenamiento y las rutas entre cada destino (Ver Ilustración 8).

Los diagramas de flujo de datos pueden variar desde simples panoramas de procesos incluso trazados a mano, hasta DFD muy detallados y con múltiples niveles que profundizan progresivamente en cómo se manejan los datos. Se pueden usar para analizar un sistema existente o para modelar uno nuevo (Lucidchart, 2019).

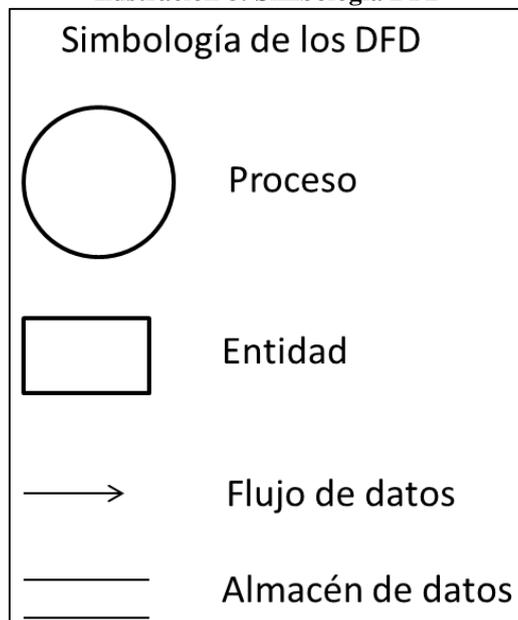
Los diagramas de flujo de datos son muy apropiados para el análisis y modelado de diversos tipos de sistemas en diferentes campos.

1. **DFD en ingeniería de *software*:** Es aquí donde los diagramas de flujo de datos tuvieron su principal arranque en la década de 1970. Los DFD pueden brindar un

planteamiento enfocado hacia el desarrollo técnico, en el cual se realiza más investigación previa para llegar a la codificación.

2. **DFD en análisis de negocios:** Los analistas de negocios emplean los DFD para analizar los sistemas existentes y encontrar ineficiencias. La diagramación del proceso puede detectar los pasos que, de otro modo, podrían pasar inadvertidos o no comprenderse por completo.
3. **DFD en la reingeniería de procesos de negocios:** Los DFD se pueden usar para modelar un flujo de datos mejor y más eficiente a través de un proceso de negocios. La reingeniería de procesos de negocios fue impulsada en la década de 1990 para ayudar a las organizaciones a reducir costos operativos, mejorar el servicio al cliente y competir mejor en el mercado.
4. **DFD en el desarrollo ágil:** Los DFD se pueden usar para visualizar y comprender los requisitos de negocios y técnicos y planificar los siguientes pasos. Pueden ser una herramienta simple pero poderosa para la comunicación y colaboración a fin de enfocarse en un desarrollo rápido.
5. **DFD en estructuras de sistemas:** Cualquier sistema o proceso se puede analizar en un detalle progresivo para mejorarlo en aspectos tanto técnicos como no técnicos.

Ilustración 8: Simbología DFD



Fuente: (Lucidchart, 2019)

- **Entidad externa:** son las fuentes o destinos de la información del sistema.
- **Proceso:** es cualquier proceso que cambia los datos y entrega un resultado.
- **Almacén de datos:** archivos que se almacenan para uso posterior.
- **Flujo de datos:** se muestran con flechas las rutas que los datos toman entre las entidades externas, los procesos y los almacenes de datos.

Un DFD puede progresar en más detalle por medio de niveles y capas. Los niveles se numeran desde el 0 y llega comúnmente hasta el nivel dos, sin embargo, hay casos en que es necesario profundizar hasta el nivel tres o más (Lucidchart, 2019).

- **Nivel 0 o Diagrama de contexto:** panorama básico de todo el sistema. Muestra al sistema como un único proceso y su relación con las entidades externas.
- **Nivel 1:** presenta un desglose más detallado que el diagrama anterior. En este se destacan las principales funciones que el sistema realiza desglosando el sistema del diagrama de contexto en subprocesos.
- **Nivel 2:** desglosa aún más el sistema, entregando detalles sobre el funcionamiento de este.

2.1.8 Requerimientos del sistema de información

El conjunto de tareas y técnicas que llevan a entender los requerimientos de un *software* se denomina ingeniería de requerimientos. Esta se desarrolla a través de siete tareas distintas que pueden ocurrir en paralelo y se adaptan según las necesidades del proyecto, permitiendo conocer lo que el cliente desea, analizar las necesidades, evaluar la factibilidad, negociar una solución razonable, especificar la solución, validar la especificación y administrar los requerimientos a medida que se transforman en un sistema funcional (Pressman, 2010).

- **Concepción:** aquí se establece el entendimiento básico del problema, se identifica la necesidad, quién o quiénes quieren una solución y qué es lo que desean.
- **Indagación:** analizar la necesidad y lo manifestado por el cliente, no es un proceso fácil. Es común que existan problemas de alcance, problemas de entendimientos, ya que los clientes no tienen del todo claro lo que necesitan,

existen problemas de comunicación o se presentan conflictos entre requerimientos de los distintos usuarios del sistema, y problemas de volatilidad, debido a que los requerimientos cambian con el tiempo.

- **Elaboración:** la información obtenida en la concepción e indagación se expande, utilizando herramientas como los casos de uso, que describen cómo interactuarán los usuarios con el sistema. Su fin es desarrollar un modelo refinado de los requerimientos que identifique aspectos de la función del *software*, su comportamiento e información
- **Negociación:** es probable que los clientes pidan más de lo que pueda lograrse con los recursos disponibles o que existan conflictos entre los requerimientos de distintos usuarios, por lo que en esta tarea se priorizan los requerimientos y se analizan los conflictos para luego solucionar el problema, ya sea eliminando, combinando o modificando requisitos.
- **Especificación:** generalmente se especifican los requerimientos en un documento escrito que combina descripciones con modelos gráficos como casos de uso.
- **Validación:** en este paso se evalúan los requerimientos definidos en la especificación, procurando que sean claros, no existan inconsistencias, omisiones o errores y que cumplan con los estándares establecidos para el proceso, proyecto y producto.
- **Administración de los requerimientos:** debido a que los requerimientos cambian constantemente, la administración de los requerimientos busca identificar, controlar y dar seguimiento a estos en cualquier momento del desarrollo del proyecto.

Por lo general, los requerimientos se clasifican en funcionales y no funcionales:

- **Requerimientos funcionales:** definen qué hará el *software*, son las características requeridas del sistema que expresa una acción que debe ser capaz de realizar el sistema. Pueden ser cálculos, manipulación de datos o detalles técnicos.
- **Requerimientos no funcionales:** describen características de funcionamiento como rendimiento, usabilidad, disponibilidad, accesibilidad.

2.1.9 Benchmarking

Es una técnica que tuvo sus inicios en los años 80, cuando la compañía Xerox, amenazada por la quiebra, optó por identificar deficiencias internas en sus principales procesos, estudió los resultados de empresas destacadas en esos procesos, para luego analizar cómo lo habían hecho, adaptando esas metodologías a su empresa. El buen resultado obtenido hizo que se convirtiera una práctica habitual y otras empresas comenzaron a utilizarla.

David Kearns, Chief Executive Officer, de Xerox Corp., define el benchmarking como “*un proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y métodos, con respecto a los de los competidores más eficientes o a las empresas reconocidas como líderes*” (Kearns, D., & Nadler, D., 1992).

Existen tres tipos de *benchmarking*:

- a) Interno: se aplica dentro de una empresa, utilizando como referencias prácticas utilizadas por un área que está obteniendo mejores resultados.
- b) Competitivo: se aplica con empresas competidoras directas, utilizando como referencia a las empresas líderes.
- c) Funcional o genérico: se aplica con empresas que podrían ser o no competidoras directas, se puede tomar como referencia las estrategias de una empresa que es líder, pero en un sector diferente al de la propia.

Los pasos para realizar un benchmarking son:

- Determinar los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking: identificar los aspectos que se quiere mejorar y se evaluarán de los competidores. Por ejemplo: producto, servicio al cliente, procesos productivos, etc.
- Seleccionar las empresas que se van a analizar: se eligen las empresas que posean las mejores características respecto a los aspectos que se van a analizar
- Determinar la información que se va a recolectar: se define la información que se va a recolectar en función de los aspectos que se están evaluando.
- Recolectar la información: se recopila la información de cada empresa analizada

- Analizar la información: se comparan los aspectos de las empresas, identificando cuáles pueden ser aplicadas en la empresa.
- Adaptar los mejores aspectos: finalmente, se toman como referencia los mejores aspectos y se adaptan a la empresa.

2.2. Metodología de solución

A continuación, se plantea la secuencia de etapas y actividades que rigen el desarrollo del presente trabajo.

- a) Diagnóstico de la situación actual: conocer profundamente las características del funcionamiento de la empresa para detectar las deficiencias organizacionales, operacionales y comerciales del Centro de Eventos. Para esto se utilizan técnicas y herramientas como análisis del mercado, análisis PEST, análisis FODA y 5 fuerzas de Porter.
- b) Diseño de propuesta organizacional: con ayuda de lo revisado en la literatura, se diseña una planificación estratégica para la empresa, definiendo su estructura organizacional, objetivos estratégicos y una descripción de los roles y responsabilidades para el Centro de Eventos.
- c) Diseño de propuesta comercial: se diseña una propuesta comercial para la empresa a través de un plan de marketing con la finalidad de relanzar el producto al mercado.
- d) Diseño de modelo para sistema de información: se define el diseño del sistema de información y cómo este se lleva a cabo definiendo la metodología del *software* a utilizar como también herramientas de diagramas de contexto interno y externo. Además, se describen los módulos que tiene el sistema de información.
- e) Desarrollo de prototipo en *Visual Basic for Applications*: se desarrollará un prototipo del sistema utilizando la herramienta de Excel, *Visual Basic for Applications*. Aquí, se detallan los módulos que lo componen, sus requerimientos funcionales y no funcionales, para luego mostrar el diseño realizado. Además, se presenta el diseño de los formularios que componen al sistema de información.

- f) Evaluación de impactos: finalmente se evaluarán los impactos que generará el proyecto sobre la empresa, identificando los impactos organizacionales, operacionales y comerciales por la implementación de la propuesta organizacional, comercial, como también del sistema de información. Además, se evaluarán impactos económicos, sociales y tecnológicos por la implementación de lo anteriormente descrito.

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El capítulo 3 presenta una descripción detallada de la empresa y se realiza el diagnóstico de la situación actual del Centro de Eventos.

3.1 Antecedentes del Centro de Eventos

Centro de Eventos “Koriló” realiza eventos durante todo el año los cuales se definieron en la sección 1.1.3 Productos y servicios. Destacan entre sus principales eventos matrimonios, bautizos y paseos de cursos. Estos eventos son los más comunes y tienen una mayor concurrencia desde octubre hasta abril, según expone el dueño de la empresa. Además, estos le generan una mayor ganancia y sustentan los costos operaciones y no operacionales que tiene durante el año. Cabe destacar que la empresa no registra un medio físico ni digital en el cual ingrese sus ventas, gastos, inversiones, información de los clientes, entre otros, por lo que se desempeña de una manera bastante informal.

Centro de Eventos Koriló pertenece a la sociedad Hermanos Bravos y Nietos limitada rol 76.995.103-2. Dicha sociedad presenta las siguientes actividades económicas:

- Restaurant
- Centro de Eventos
- Pub
- Servicios de comida

Actualmente el Centro de Eventos no registra actividad desde finales de febrero de 2020, esto debido a la contingencia del país y del mundo por la pandemia existente. El distanciamiento social ha sido un factor clave durante el último tiempo provocando que no se realicen celebraciones de más de 10 personas, lo cual ha perjudicado considerablemente a la industria de los eventos.

3.2 Actividades de diagnóstico de la situación actual

Para realizar las actividades de diagnóstico de la situación actual del Centro de Eventos, se consideraron técnicas y/o herramientas que analizan la situación interna como externa del negocio.

Para conocer la situación interna y externa de la empresa, se utilizaron herramientas como:

- Análisis de mercado y de la industria
- Análisis PESTEL
- FODA
- 5 fuerzas de Porter

3.3 Resultados del diagnóstico

A continuación, se describen los resultados de las actividades de diagnóstico realizadas para conocer la situación actual del Centro de Eventos.

3.3.1 Análisis de mercado

El análisis de mercado nos permite conocer el rubro al cual la empresa está enfocada en sus ventas en el día a día. Para el caso de Centro de Eventos “Koriló”, esta se enfoca en diversos eventos a realizar, debido a su flexibilidad que presenta en sus productos y servicios.

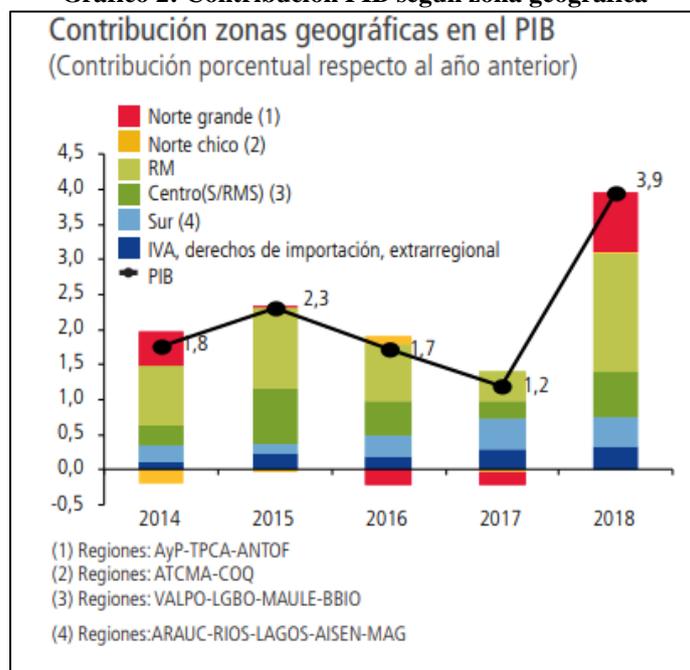
A continuación, se detalla el análisis de mercado realizado a la empresa donde primero, se analiza la situación económica del país para posteriormente analizar la región y la actividad económica que registra el Centro de Eventos.

Acorde con el anuario 2019 del Banco Central, el PIB del país creció 3,9% en el 2018 (Ver Gráfico 2), esto se explicó por la incidencia positiva de todas las áreas, destacando la Región Metropolitana y el Norte Grande (Banco Central, 2020).

Durante el año 2018, se observó un alto dinamismo en las regiones de Antofagasta, Maule y Los Lagos (Ver Gráfico 3), las cuales registraron tasas de crecimiento de 8,8, 8,3 y 6,6%, respectivamente. En el Maule, la industria vitivinícola y la generación eléctrica fueron las principales contribuciones al crecimiento.

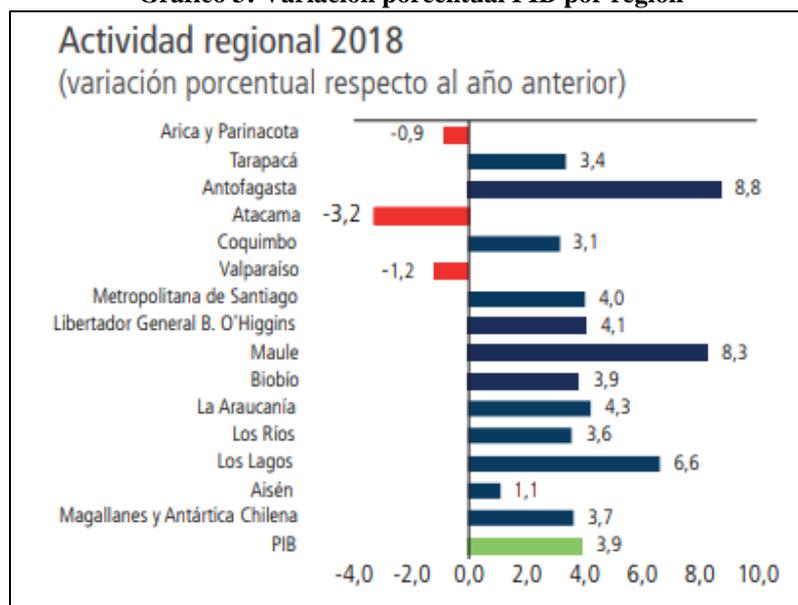
El Gráfico 4 nos muestra la variación del PIB en la región del Maule para la actividad del comercio, restaurante y hoteles. Como se muestra, este ha ido creciendo desde el 2014 al 2018.

Gráfico 2: Contribución PIB según zona geográfica



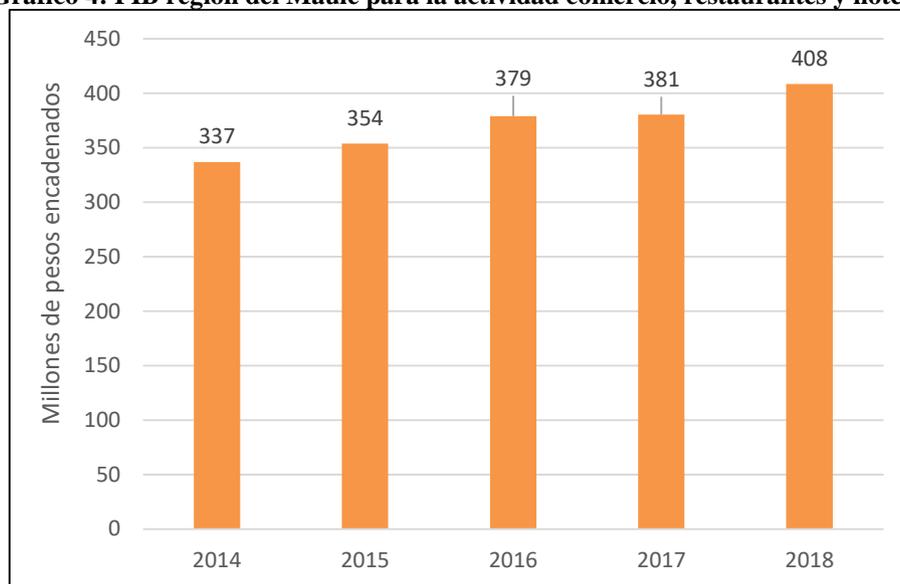
Fuente: Elaboración Propia en base a (Banco Central, 2020)

Gráfico 3: Variación porcentual PIB por región



Fuente: Elaboración Propia en base a (Banco Central, 2020)

Gráfico 4: PIB región del Maule para la actividad comercio, restaurantes y hoteles



Fuente: Elaboración Propia en base a (Banco Central, 2020)

Como se mencionó anteriormente, uno de los principales eventos que desarrolla el Centro de Eventos es la realización de matrimonios. Esta actividad se lleva a cabo posterior a la unión civil.

Para conocer el comportamiento de este mercado primero se debe determinar el número de celebraciones de matrimonios que hay en un año. Para esto, se consideró la cantidad de matrimonios civiles realizados en la provincia de Curicó, debido a que el Centro de Eventos concentra sus clientes en dicha provincia. La Tabla 2 nos muestra la cantidad de matrimonios civiles realizados en la región del Maule, específicamente en la provincia de Curicó desde el 2005 al 2017. (Anuario de Estadísticas Vitales, 2017)

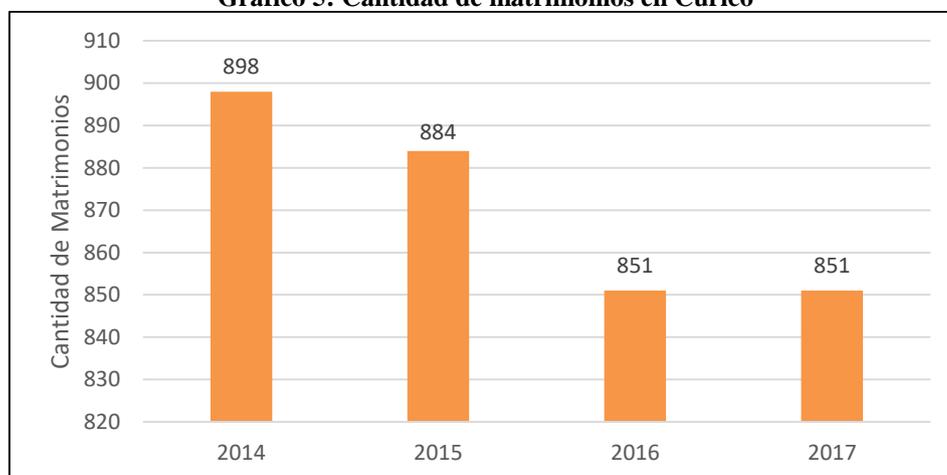
Tabla 2: Matrimonios observado en la provincia Curicó

REGIÓN Y PROVINCIA DE RESIDENCIA HABITUAL DEL CONTRAYENTE	Matrimonios observados (número)												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MAULE	3.215	3.346	3.162	2.896	2.796	3.065	3.238	3.199	2.978	3.323	3.224	3.321	3.126
Curicó	836	925	918	839	787	877	868	890	770	898	884	851	851

Fuente: (Anuario de Estadísticas Vitales, 2017)

El Gráfico 5 nos muestra que desde el 2014 a 2017 existe una tendencia en la baja de los matrimonios, por lo que disminuye a su vez la celebración de este acuerdo civil, afectando a la realización de este tipo de evento.

Gráfico 5: Cantidad de matrimonios en Curicó



Fuente: Elaboración Propia en base a (Anuario de Estadísticas Vitales, 2017)

Otro tipo de evento que realiza con frecuencia el Centro de Eventos son los bautizos. Para conocer el comportamiento de este tipo de celebración, primero se debe determinar la cantidad de bautizos realizados en un año y para esto se consideró los nacidos vivos en la provincia de Curicó, ya que como se mencionó, el Centro de Eventos recibe clientes de dicha provincia. La Tabla 3 nos muestra la cantidad de nacidos vivos en la región del Maule, específicamente en la provincia de Curicó.

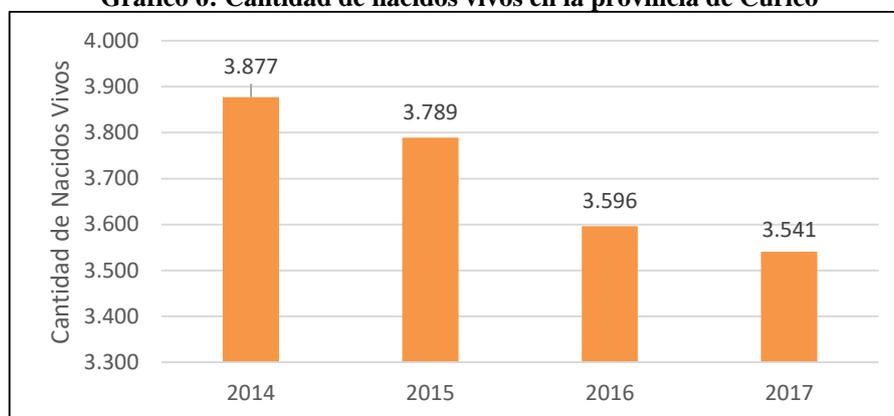
Tabla 3: Nacidos vivos en la Provincia de Curicó

REGIÓN, PROVINCIA DE RESIDENCIA	Nacidos vivos observados (número)												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MAULE	13.307	13.099	13.566	14.045	14.108	14.103	13.640	13.429	13.714	14.345	14.068	13.225	12.632
Curicó	3.685	3.575	3.760	3.912	3.897	3.883	3.670	3.733	3.744	3.877	3.789	3.596	3.541

Fuente: (Anuario de Estadísticas Vitales, 2017)

El Gráfico 6 nos muestra que desde el 2014 a 2017 existe una tendencia en la baja de los nacidos vivos, por lo que, al disminuir la cantidad de nacidos vivos, disminuye la cantidad de bautizos que se realizan, afectando a la realización de este tipo de evento.

Gráfico 6: Cantidad de nacidos vivos en la provincia de Curicó



Fuente: *Elaboración Propia en base a* (Anuario de Estadísticas Vitales, 2017)

Los paseos de cursos, son otra fuente importante de ingresos para el Centro de Eventos, y son realizados en los meses de noviembre, diciembre y enero, pues aquí se llevan a cabo salidas de los estudiantes como celebración a su final de año escolar. El Centro de Eventos se enfoca en los Colegios pertenecientes a las comunas de Curicó, Sagrada Familia y Molina principalmente, debido a la distancia y traslado de los escolares. Para determinar una cantidad de potenciales clientes para la empresa, la Tabla 4 nos muestra la cantidad de colegios que existen en cada comuna mencionada.

Tabla 4: Cantidad de colegios por comuna

Provincia de Curicó	
Comuna	Cantidad de Colegios
Curicó	99
Molina	16
Sagrada Familia	34
Total	149

Fuente: *Elaboración Propia en base a* (<http://cl.tiching.com/colegios/curico/10923>, 2020)

Como se observa en la Tabla 4, existen 149 colegios potenciales clientes para el Centro de Eventos. Esta actividad al ser realizada en un tiempo acotado (3 meses), genera por una parte una alta demanda del servicio como también una baja disponibilidad del Centro de Eventos.

Por lo tanto, a través de este análisis de mercado se pudo comprender como es la situación actual de la región del Maule frente al rubro que pertenece el Centro de Eventos y el comportamiento del mercado por los eventos que más se realizan.

3.3.2 Resultados del análisis PESTEL

Todas las empresas esta limitadas y estructuradas a través de parámetros que se definen en el entorno cumpliendo funciones de regulación que pueden llegar a ser limitantes o pueden generar oportunidades. El análisis PESTEL permite conocer la empresa mediante diversos factores como políticos, económico, social, tecnológicos, legales y ecológicos. A continuación, se describe el análisis PESTEL realizado al Centro de Eventos:

a) Análisis Político

La actual política económica del gobierno se basa en el funcionamiento del mercado. El rol del Estado se concentra en la creación de mercados cuando estos no existen; la corrección de las fallas de mercado, cuando éstas sean verificables y existan mecanismos técnicos apropiados para hacerlo; la regulación de mercados que no son plenamente competitivos o donde las externalidades son importantes; y la generación de políticas que permitan a todos los ciudadanos alcanzar condiciones sociales mínimas, las que se reflejan en los programas impulsados en las áreas de salud, educación y vivienda. (Ministerio de Hacienda, 2020).

En cuanto a las normas y leyes que rigen a las empresas en Chile, estas son en base a las que estableció la Dirección del Trabajo (Dirección del Trabajo, 2020).

Algunas normas y leyes relevantes para el estudio son:

- Ley N° 20.123: Regula el trabajo en régimen de Subcontratación, el funcionamiento de las Empresas de Servicios Transitorios, y el contrato de trabajo de servicios transitorios (13/10/2006).
- Ley N° 20.001: Regula el peso máximo de carga humana (05/02/2005).

El detalle de todas las normas y leyes del país se detallan en la página de la Dirección del Trabajo de Chile (www.dt.gob.cl).

Otra medida que debe cumplir el Centro de Eventos para su funcionamiento, son todas las leyes sanitarias que define el Ministerio de Salud en el Reglamento Sanitario de

los alimentos. Estas se definen en la página del Ministerio de Salud (www.minsal.cl/Reglamentodelosalimentos).

Cabe destacar que el Centro de Eventos cumple tanto las normas y leyes que impone la Dirección del Trabajo como las leyes que rige el Ministerio de Salud.

b) Análisis Económico

Como se mencionó en la sección 3.3.1 Análisis de mercado, el PIB del País en el año 2018 creció 3,9%. Esto se puede corroborar en el Gráfico 2. Aquí se refleja la variación del PIB desde el 2014 hasta el 2018. En cuanto al PIB regional, este se aprecia en el Gráfico 3, donde se muestra la variación que tiene el PIB en el año 2018 para cada región. Se destaca que en dicho año la industria vitivinícola y la generación eléctrica fueron las principales contribuciones al crecimiento para la región del Maule (Banco Central, 2020).

Al analizar el PIB según la actividad económica en la región del Maule, la cual corresponde a “Comercio, Restaurantes y Hoteles”, esta muestra una tendencia clara ya que ha ido creciendo desde el año 2014 hasta el año 2018. El último reporte que entrega el Banco Central, en el año 2018 aumento un 7,08% dicha cifra respecto al año anterior. Esto puede ser visualizado en el Gráfico 4.

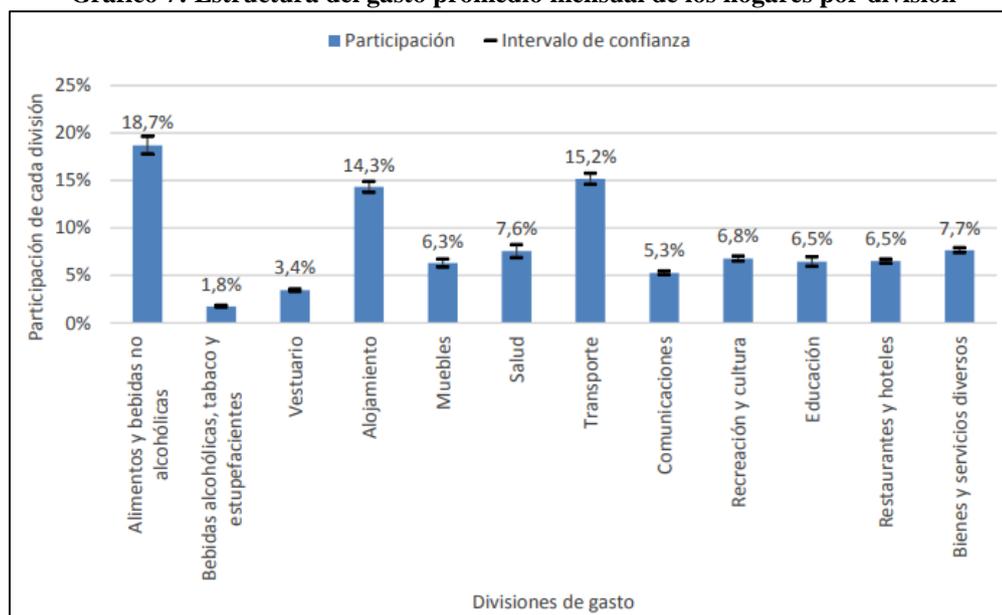
c) Análisis Social

Para comprender como se comporta la sociedad y de qué manera afecta al rubro del Centro de Eventos, se puede analizar el comportamiento socio-cultural que tienen los habitantes. Una forma de comprender este comportamiento es analizar en base a cómo las personas utilizan el presupuesto familiar y de qué forma gastan su dinero.

Según la VIII Encuesta de Presupuesto familiar realizada por el INE, se tiene que el gasto promedio mensual por hogar en la división “Recreaciones y cultura” tiene una participación del 6,8% en dicho ítem. En cuanto al gasto promedio mensual por hogar en la división “Restaurante y hoteles” posee una participación del 6,6% (Ver Gráfico 7). Esta

encuesta fue realizada en el año 2017 y es la última versión que se ha realizado por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017).

Gráfico 7: Estructura del gasto promedio mensual de los hogares por división



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

Otro aspecto importante del comportamiento social de las personas es cuales son su nivel de ingreso mensual. Según el INE, el ingreso laboral promedio mensual en Chile fue de \$573.964 neto para el año 2018. En efecto, durante 2018 los ingresos medio y mediano de los hombres se ubicaron en \$652.397 y \$411.100, respectivamente, mientras que, en las mujeres, éstos alcanzaron los \$474.911 y \$343.234 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018).

Para la región del Maule el ingreso medio mensual de la población ocupada para ambos sexos en 2018 se estimó en \$440.558, lo que implicó una variación anual de 5,6%. De las 448.370 personas estimadas que se consideran ocupadas, 57,1% correspondió a hombres, quienes percibieron un ingreso medio de \$478.548. Las mujeres equivalieron a 42,9% del total de ocupados y obtuvieron un ingreso medio de \$390.068. La brecha de género en el ingreso medio se ubicó en -18,5% en desmedro de las mujeres. Ver Gráfico 8.

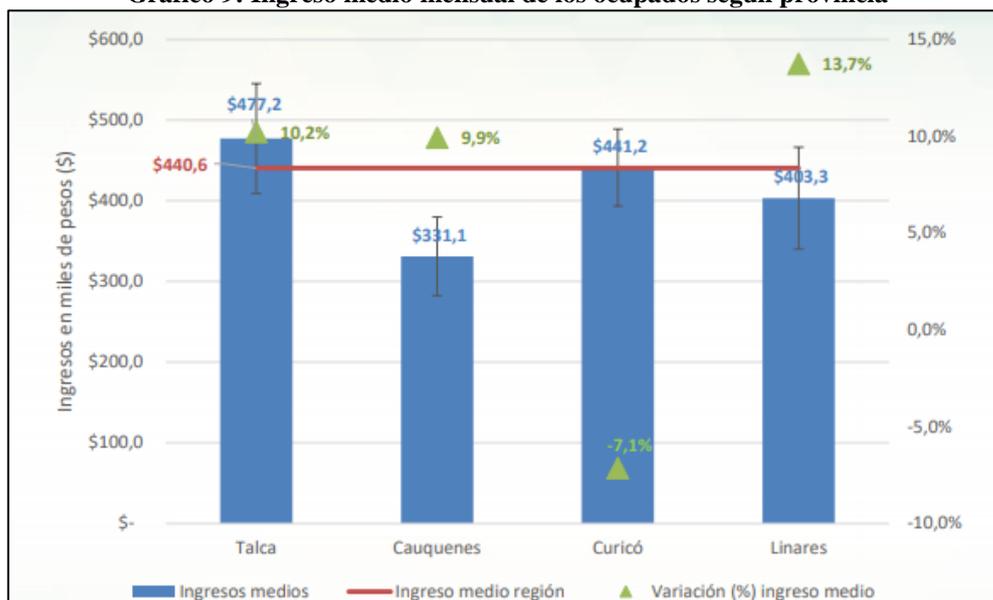
Gráfico 8: Ingreso medio mensual de los ocupados según sexo y brecha de género desde el 2014 a 2018



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018)

Para la región los mayores ingresos medios mensuales se registraron en las provincias de Talca y Curicó, alcanzando \$477.213 y \$441.241, respectivamente. En tanto, 2 de las 4 provincias anotaron un ingreso medio que no superó el promedio regional (\$440.558). El mayor aumento anual del ingreso medio se consignó en Linares (13,7%). En contraste, Curicó tuvo la única disminución (-7,1%). Esto se puede observar en el Gráfico 9.

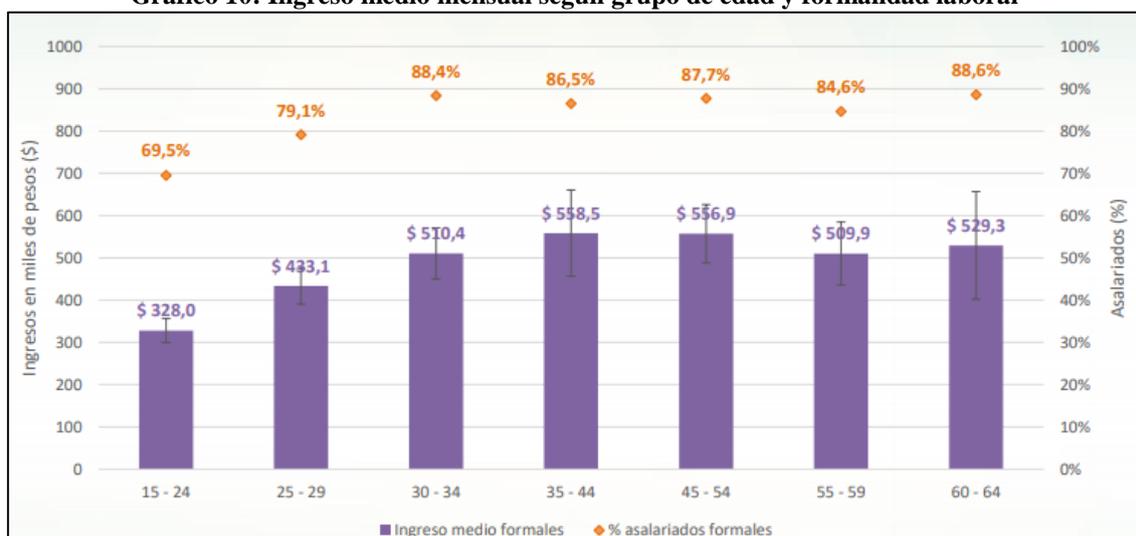
Gráfico 9: Ingreso medio mensual de los ocupados según provincia



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018)

A nivel regional, 82,1% de los asalariados son ocupados formales y obtuvieron un ingreso medio de \$508.746. Los grupos de edad con mayor proporción de asalariados formales fueron, 60 - 64 años y 30 - 34 años, con ingresos medios de \$529.320 y \$510.389, respectivamente. Ver Gráfico 10

Gráfico 10: Ingreso medio mensual según grupo de edad y formalidad laboral



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018)

d) Análisis Tecnológico

El rubro al cual pertenece el Centro de Eventos ha ido siendo cada vez más exigente en el aspecto tecnológico, ya que estos deben presentar estándares tecnológicos mínimos que cumplir para satisfacer las necesidades de los clientes.

A continuación, se detallan dichos estándares mínimos que debe cumplir el Centro de Eventos y en cuales está al debe en la actualidad:

- Tecnología de refrigeración: los clientes para desarrollar los distintos eventos necesitan que el Centro de Eventos cumpla con lugares de refrigeración para ciertos productos que son utilizados durante un evento.
- Tecnología en iluminación: dependiendo el tipo de evento, los clientes buscan iluminación de calidad para el evento y así cumplir con las expectativas que ellos tienen.

- Tecnología en sonido: los clientes buscan un sonido de calidad y para esto el Centro de Eventos debe brindarle una excelente amplificación de sonido.
- Canales de comunicación vía internet: los clientes buscan los Centros de Eventos a través de internet, ya sea en sitios masivos o en el buscador de Google que los direcciona con a los sitios oficiales de cada Centro de Eventos (yapo.cl, rastros.com, matrimonios.cl, entre otros).
- Canales de comunicación vía telefónica: los clientes normalmente se comunican por vía telefónica para agendar eventos, agendar reuniones o para realizar consultas al Centro de Eventos.

Se puede concluir que la tecnología ha influido directamente en los canales de comunicación en la industria de los eventos. En cuanto al Centro de Eventos “Koriló”, este no posee canales de publicidad o canales de promoción (Canales de comunicación vía internet), lo cual revela que esta al debe en consideración a su competencia. Respecto a los demás estándares mínimos que se requieren, el Centro de Eventos presenta dichos estándares y en caso de no cumplir con lo requerido por el cliente, externaliza dicho servicio para satisfacer la necesidad del cliente.

e) Análisis Legal

Para la legalidad del Centro de Eventos y su correcto funcionamiento, este debe cumplir ciertas normas legales regidas por diferentes entidades regulatorias como también permisos municipales para poder desarrollarse en el mercado. El Centro de Eventos registra las siguientes actividades económicas:

- Restaurant
- Centro de Eventos
- Pub
- Servicios de comida

La obtención de las patentes comerciales se debe gestionar en la municipalidad correspondiente, en este caso con la de Sagrada Familia. Una vez obtenida la patente, existen diversos riesgos asociados a los Centros de Eventos que dejan de ser una amenaza,

como por ejemplo las quejas de los vecinos por ruidos molestos, posibles multas de la municipalidad y/o de servicio de impuestos internos por temas tributarios.

Centro de Eventos “Koriló” cuenta con diversas patentes municipales, estas se describen a continuación:

- Restaurante diurno y nocturno
- Restaurante venta de alimentos diurno y nocturno
- Salones de bailes o discos
- Venta de alcohol
- Propaganda

A continuación, se definen los requisitos que se deben cumplir según la entidad que los regula:

- **Dirección de Obras:** Se debe aprobar los siguientes elementos del local:
 - Debe ser de material sólido
 - Debe poseer red de alcantarillado
 - Medición de electricidad y agua potable
 - Baños
- **Seremi de Salud:** Para la elaboración de alimentos en el local, se deben cumplir diversos requisitos. Entre los más relevantes se encuentran:
 - Contar con paredes de material impermeable, lavables y de color claro
 - Contar con ventilación natural o artificial adecuada en toda la instalación
 - Contar con instalaciones, equipos y utensilios adecuados para los alimentos
 - Contar con plan de acción de emergencia en recinto de trabajo
 - Contar con extintores de incendio

Cabe destacar que por la actual pandemia la empresa no ha podido desarrollar sus servicios por las medidas sanitarias que ha impuesto el gobierno. Se esperan cambios en estas normas las cuales tendrá que cumplir el Centro de Eventos para seguir funcionando en un futuro.

- **Ministerio de agricultura y vivienda:** Se debe aprobar el uso de suelo desde uno agrícola a uno comercial. Esto representa el punto más riesgoso al momento de gestionar las patentes comerciales, ya que los ministerios buscan potenciar el uso de suelo agrícola y están cada vez más exigentes respecto al cambio.
- **SII:** Se debe iniciar actividades y realizar una declaración a la renta para luego pagar impuestos cada vez que se realice un evento y se reciba un ingreso económico a cambio.

Centro de Eventos “Koriló” cuenta con todos estos permisos en la actualidad, los cuales se consiguieron en sus inicios para ser un negocio legal en el mercado.

f) Análisis Ecológico

La legislación sobre medio ambiente es muy amplia y compleja, por este motivo las organizaciones pequeñas pueden encontrar dificultades al cumplirla. De esta necesidad surge la norma ISO 14001, para facilitar el cumplimiento de la legislación ambiental

A continuación, se definen las siguientes leyes que se deben tener en consideración en la actualidad (ISO 14001, 2015):

- **Ley de responsabilidad ambiental:** la ley básica para las pymes es la responsabilidad ambiental. Se aplica a diferentes actividades económicas y regula la responsabilidad a la hora de prevenir, evitar y reparar daños ambientales. La ley establece la responsabilidad de los operadores causantes de los daños. Las pymes deben conocer bien esta ley para saber cuáles son los límites a la hora de respetar el medio ambiente.
- **Ley de aguas:** de esta ley sacamos que se obliga a las organizaciones que originen o pudieran originar vertidos, a gestionar autorizaciones administrativas para poder hacerlo.
- **Ley de residuos y suelos contaminados:** se aplica a todas las organizaciones. Se definen las obligaciones de las actividades que generan residuos, los documentos que se deben tramitar, etc. Es una de las leyes más importantes en materia ambiental para pymes.

- **Ley de envases y residuos:** su ámbito de aplicación se reduce a las empresas que son agentes relacionados con productos envasados. Sin embargo, se considera bastante importante porque se debe incluir en el plan empresarial la prevención de residuos de envases para evitar problemas legales.
- **Ley de ruido:** la ley de ruido establece diferentes sanciones que pueden llegar hasta los 300.000 euros por infracciones cuando se superan los límites establecidos en cuanto a contaminación acústica. Es una norma básica que conviene revisar antes de comenzar la actividad.
- **Ley de evaluación ambiental:** es un texto preventivo que invita a las organizaciones a desarrollar un estudio de evaluación ambiental antes de conseguir la aprobación e inicio de la actividad. Este instrumento incorpora algunas novedades de tramitación. Es necesario que se conozca la ley y sus actualizaciones para poder tener licencia de obra y desarrollar los programas de mitigación a efectos ambientales.
- **Ley de calidad del aire y protección de la atmósfera:** la calidad del aire y la protección de la atmósfera establece todas las actividades que son mucho más contaminantes, es decir, aquellas que ya sea por su ubicación o por los procesos que lleva a cabo, requieren de un régimen de control específico. Es necesario que se revise si la actividad de su pyme se encuentra en este catálogo y qué tipo de procedimientos de autorización o notificación de actividades se deben tramitar.
- **Ley de derechos de emisión de gases de efecto invernadero:** se regula la emisión de gases de efecto invernadero. La ley exige a las instalaciones cumplir con los requisitos para el comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero. Conviene conocerla, de forma especial si se trata de una actividad industrial y otras que se detallan en la propia ley.

3.3.3 Resultados del análisis FODA

El análisis FODA es utilizado para evaluar factores internos (Fortalezas y Debilidades) como factores externos (Oportunidades y Amenazas). Este análisis fue realizado para el Centro de Eventos y se presenta a continuación:

3.3.3.1 Fortalezas

Una de las principales fortalezas del Centro de Eventos es que este posee una flexibilidad para sus clientes en la realización de un evento, es decir, se adapta a los requerimientos de los clientes con el fin de satisfacer completamente sus necesidades. A partir de esto, el Centro de Eventos puede realizar el evento completo como arrendar solo sus instalaciones con implementos para los eventos.

Otro aspecto importante que destaca al Centro de Eventos es la amplia gama de productos y servicios que este posee. Como se explica en la sección 3.1 Antecedentes del Centro de Eventos, este contiene diversas patentes comerciales, lo cual le permite tener una versatilidad frente a sus clientes y así realizar diferentes eventos en sus locales.

Centro de Eventos “Koriló” se destaca frente a sus competidores por poseer un espacio físico completo para todo tipo de evento, es decir, posee áreas verdes, amplio estacionamiento, multi-cancha, dos locales, vajilla para banquetería, zonas de descanso, entre otros. Lo cual le permite realizar dos eventos en simultaneo, pero de diferente capacidad, ya que un local tiene como capacidad máxima 150 personas y el otro tiene una capacidad máxima de 300-500 personas dependiendo el tipo de evento.

Otro aspecto que es importante destacar del Centro de Eventos es como este se ha desarrollado durante los últimos años a pesar de su informalidad, el dueño ha demostrado experiencia en eventos, ya que año tras año fue aumentando tanto la calidad de los eventos como el tipo de eventos que realiza. En un comienzo se partió como un salón de baile y celebración pequeñas como bautizos o cumpleaños. Al pasar el tiempo, fue desarrollando matrimonios, fiestas masivas, eventos municipales, eventos corporativos, entre otros. Por lo que, una fortaleza del negocio, es la experiencia en eventos que se ha logrado adquirir con el paso del tiempo.

3.3.3.2 Oportunidades

Uno de las principales oportunidades que tiene el Centro de Eventos considerando la actual situación del país es optar a créditos covid-19 para pymes que ofrecen los diferentes

bancos a una baja tasa de interés. Optar a estos créditos puede permitirle a la empresa generar inversiones y mejoras a sus locales o áreas verdes como también afrontar la crisis económica que vive el rubro de los restaurantes.

Otra oportunidad importante para el Centro de Eventos es el mercado al cual está enfocado, ya que es un mercado potencial, en otras palabras, un mercado que siempre posee una alta demanda, debido a que los clientes necesitan y requieren un espacio amplio ya sea para celebrar un matrimonio, un bautizo o un cumpleaños.

3.3.3.3 Debilidades

Una de las principales debilidades del que se idéntico del Centro de Eventos, es que no cuentan con un equipo de trabajo y proveedores estables, lo cual ha afectado en la calidad del servicio que se entrega. También, la empresa no cuenta con publicidad ni medios digitales para la promoción de sus productos y servicios.

Otro aspecto importante que se considera una debilidad del Centro de Eventos, es que no se registran las actividades que se llevan a cabo dentro de ella, ya sea los eventos que se realizan como las actividades internas de la empresa, como registro de ventas, inversiones, costos asociados a un evento, entre otros.

Considerando lo anterior, se puede comprender que la empresa no cuenta con una planificación estratégica, ya que cuenta con una misión, visión, objetivos y plan estratégico, lo cual se considera una debilidad la informalidad que ha presentado la empresa desde sus inicios.

Actualmente como se mencionó anteriormente, el Centro de Eventos no registra actividad desde mediados de febrero del presente año, esto debido a la pandemia que afecta al país. El distanciamiento social que se ha impuesto ha provocado que no puedan realizarse reuniones de más de 10 personas, lo cual ha afectado al Centro de Eventos en su totalidad de eventos. Por lo que se considera una debilidad, el no tener un plan de acción frente a esta crisis sanitaria que enfrenta el país. Cabe destacar que aún no se ha definido a nivel mundial un protocolo o normas para volver a la normalidad, tanto en los

eventos como en los restaurants, y solo se ha sugerido el distanciamiento social y evitar la concurrencia a este tipo de actividades hasta que el virus haya pasado. Actualmente los restaurants solo realizan entregas a domicilio o retiro en tienda.

3.3.3.4 Amenazas

El Centro de Eventos actualmente trabaja con equipos de trabajo que arma dependiendo el evento que realiza, esto genera que el personal no tenga necesariamente el compromiso suficiente, por lo que se considera una amenaza la posibilidad que exista un incumplimiento por parte de los proveedores a la hora de realizar un evento.

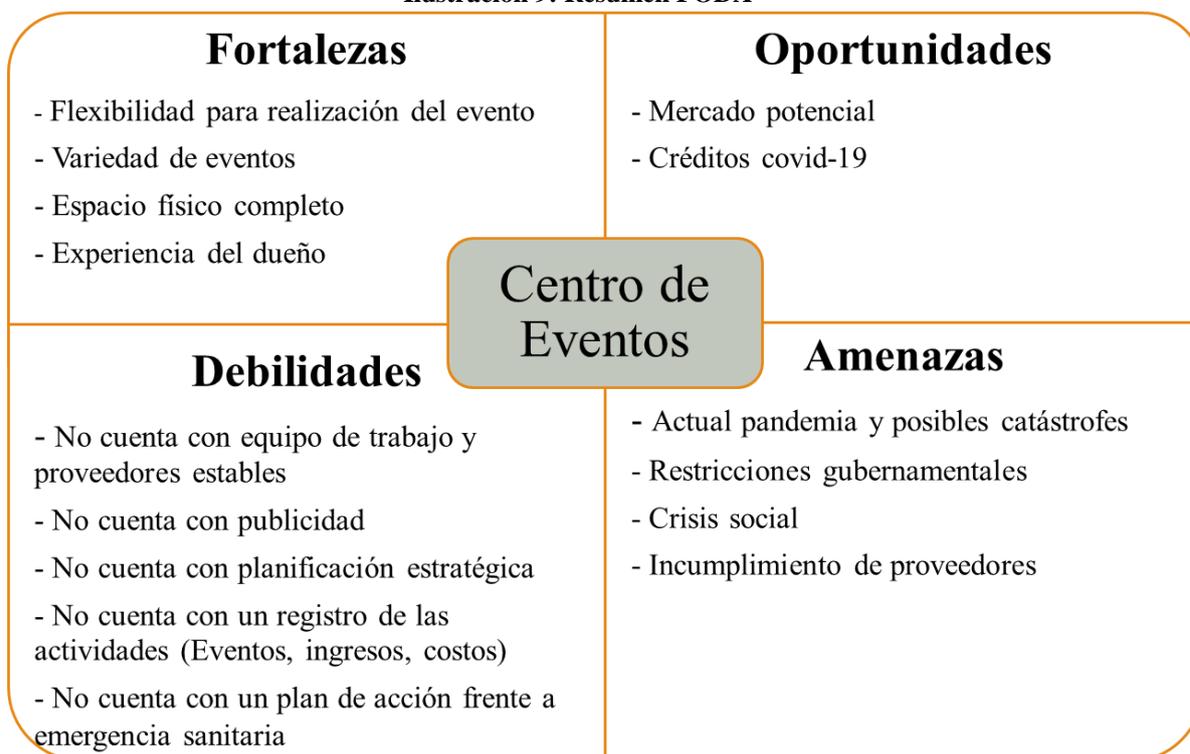
La situación actual del país y del mundo debido a la emergencia sanitaria ha impactado y ha perjudicado los restaurants, salones de bailes y Centros de Eventos, por el distanciamiento social que han establecido los gobiernos en los diferentes países que son afectados por el Covid-19. Estas medidas se consideran una amenaza directa al negocio ya que han detenido las ventas del Centro de Eventos por la pandemia que afecta al país.

Otro aspecto importante a considerar dentro de las amenazas, es una eventual crisis social como la ocurrida en Chile desde octubre del 2020 hasta diciembre del mismo año aproximadamente. Se considera una amenaza porque el país al entrar en dicha crisis, las personas priorizan gastar sus ingresos en bienes de primera necesidad por sobre productos y servicios de entretenimiento. Así también, debido a dicha crisis el gobierno estableció normas para el resguardo de la ciudadanía con toques de queda desde las 10 de la noche lo cual afecto al Centro de Eventos ya que no se podían realizar eventos durante las noches como se acostumbraba hacer. Por lo que, otra amenaza existente son las restricciones o normas que impone el gobierno para el resguardo de la comunidad.

3.3.3.5 Resumen FODA

La Ilustración 9 nos muestra un resumen del análisis FODA realizado al Centro de Eventos, donde se aprecia las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa actualmente.

Ilustración 9: Resumen FODA



Fuente: Elaboración Propia

3.3.3.6 Análisis FODA cuantitativo

Para llevar a cabo el análisis FODA cuantitativo, es necesario asignar una ponderación a cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza, de acuerdo a una escala establecida. La escala utilizada se muestra en la Tabla 5 donde el 3 denota el mayor nivel de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

Tabla 5: Escala para ponderación

3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se asigna una calificación individual a cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza con el fin de jerarquizarlas. Esto se refleja en la Tabla 6.

Tabla 6: Matriz de ponderación FODA

Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Flexibilidad para realización del evento (3)	No cuenta con una planificación estratégica (3)	Mercado potencial (3)	Incumplimiento de proveedores (3)
Variedad de eventos (3)	No cuenta con un registro de las actividades como eventos realizados, ingresos, costos, etc. (3)	Créditos Covid-19 (2)	Restricciones gubernamentales (3)
Espacio físico completo (2)	No cuenta con un equipo de trabajo y proveedores estables (3)		Actual pandemia y posibles catástrofes (3)
Experiencia del dueño (2)	No cuenta con un plan de acción frente a emergencia sanitaria del país (3)		Crisis social (2)
	No cuenta con publicidad ni canales de difusión (3)		

Fuente: Elaboración Propia

Posterior a la calificación individual, se calculan los porcentajes individuales de cada variable por criterio. La Tabla 7 explica dicha situación.

Ahora, se debe determinar el balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo. El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro. Este se compone de las fortalezas y oportunidades.

Por su parte, el factor de riesgo muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización. Por lo tanto, este se compone de las debilidades y amenazas.

Para un balance estratégico ideal debe existir un 50% factor de optimización y 50% factor de riesgo. Para la empresa el balance estratégico se puede ver en la Tabla 8.

Tabla 7: Matriz de totales y porcentajes FODA

Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza	Total
Flexibilidad para realización del evento (3)	No cuenta con una planificación estratégica (3)	Mercado potencial (3)	Incumplimiento de proveedores (3)	12
Variedad de eventos (3)	No cuenta con un registro de las actividades como eventos realizados, ingresos, costos, etc. (3)	Créditos Covid-19 (2)	Restricciones gubernamentales (3)	11
Espacio físico completo (2)	No cuenta con un equipo de trabajo y proveedores estables (3)		Actual pandemia y posibles catástrofes (3)	8
Experiencia del dueño (2)	No cuenta con un plan de acción frente a emergencia sanitaria del país (3)		Crisis social (2)	7
	No cuenta con publicidad ni canales de difusión (3)			3
Total = 10 (24,4%)	Total = 15 (36,6%)	Total = 5 (12,2%)	Total = 11 (26,8%)	Total = 41 (100%)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Balance estratégico FODA

F+O	D+A	Total
36,6%	63,4%	100%

Fuente: Elaboración Propia

El balance estratégico del Centro de Eventos nos muestra que existe una diferencia considerable, ya que el factor de riesgo es casi el doble al factor de optimización. El Centro de Eventos presenta muchas debilidades y estas son muy importantes para el correcto funcionamiento de la empresa, por lo que se deben mejorar lo antes posible para mejorar los procesos internos que esta tiene.

3.3.4 Cinco Fuerzas de Porter

Esta herramienta fue creada por Michael Porter que permite realizar un análisis del entorno competitivo de la empresa basado en cinco fuerzas. Este análisis fue realizado al Centro de Eventos y para comprender el grado de la fuerza se utiliza la siguiente escala de ponderación:

Tabla 9: Escala de ponderación para 5 fuerzas de Porter

Escala de ponderación	Grado
0	Nulo
1	Muy Baja
2	Baja
3	Media
4	Alta
5	Muy Alta

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter al Centro de Eventos indicando el grado de cada fuerza.

3.3.4.1 Poder de negociación de los clientes

Como se observó anteriormente, existe una alta demanda para la celebración de matrimonios, bautizos y cursos de colegios que pueden necesitar un espacio para su salida de finalización de año escolar. Esta información puede verse en la sección 3.3.1 Análisis de mercado.

Por otro lado, la oferta que existe en la provincia de Curicó para realizar eventos es alta, es decir, existen varios Centros de Eventos que los clientes pueden tener como opción para poder llevar a cabo la celebración que deseen. La Ilustración 10 nos demuestra la ubicación geográfica de los principales competidores que existe en el mercado.

Tomando en consideración lo anterior, el poder de negociación que poseen los clientes tiene una ponderación de 5, es decir considera un grado de fuerza muy alta, ya que son los clientes quienes pueden elegir donde realizar el evento que estimen convenientes haciéndolos competir entre ellos para realizar el evento.

3.3.4.2 Poder de negociación de los proveedores

Centro de Eventos “Koriló” ofrece diversos productos y servicios a sus clientes y para la realización de dichos eventos, estos involucran múltiples servicios que se requieren contratar.

La Tabla 10 nos muestra algunos servicio que pueden ser contratados para la realización de un evento, especificando si considera un alto, medio o bajo poder de negociación.

Por lo tanto, al analizar el poder de negociación de los proveedores, se observa que existen más proveedores con poder negociación bajo que proveedores con un alto poder de negociación. Para resumir el poder de negociación de los proveedores y establecer su grado, sumamos todas las ponderaciones de los proveedores y la dividimos por el total de ellos (14/5) dándonos un resultado de 2,8, lo cual podemos considera que el grado de la fuerza es aproximadamente medio.

Tabla 10: Poder de negociación de los proveedores

Proveedor	Servicio	Poder de negociación
Chef con staff	Comida	Ponderación 4 - Alta <ul style="list-style-type: none"> • Existen muchos proveedores • Calidad de servicio varía según el Chef Riesgo: La realidad puede ser muy distinta a la expectativa
DJ	Música e iluminación	Ponderación 2 - Bajo <ul style="list-style-type: none"> • Existen muchos proveedores • Precios estándar Riesgo: Coordinación con los clientes del tipo de música para el evento
Empresa de amplificación	Sonido	Ponderación 2 - Bajo <ul style="list-style-type: none"> • Existen muchos proveedores • Precios estándar Riesgo: Calidad de la amplificación
Empresa de Seguridad	Personal de Seguridad	Ponderación 2 - Bajo <ul style="list-style-type: none"> • Existen muchos proveedores • Precios estándar Riesgo: Poca confiabilidad del servicio
Decorador	Decoración	Ponderación 4 - Alto <ul style="list-style-type: none"> • Considera una coordinación con los encargados de los eventos para cumplir con los requerimientos de estos

Fuente: Elaboración Propia

3.3.4.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Existen barreras de entrada para operar como un Centro de Eventos formal para la comuna de Sagrada Familia. Estas barreras se definen a continuación:

- **Inversiones de capital:** Para construir un Centro de Eventos desde cero, la inversión es muy alta, incluso si se quiere adaptar una casa o una casona antigua en una parcela, se debe invertir bastante, ya sea en baños en el exterior, trámites para la patente comercial, instalaciones en la cocina requeridas por el SESMA, adaptaciones al inmueble como construcción de salón o terraza, entre otros.

Entidades regulatorias: Gestionar la patente comercial de Centro de Eventos en la comuna de Sagrada Familia implica una dificultad considerable, ya que existen varias entidades regulatorias asociadas, las que autorizan cada vez menos lugares para realizar eventos. El detalle de los permisos requeridos se describe en la sección

Por lo tanto, a través de este análisis de mercado se pudo comprender como es la situación actual de la región del Maule frente al rubro que pertenece el Centro de Eventos y el comportamiento del mercado por los eventos que más se realizan.

- 3.3.2 Resultados del análisis PESTEL.

Por lo tanto, considerando lo anterior, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores entrantes considera una ponderación de 1, es decir el grado de la fuerza es baja, ya sea por la alta inversión requerida o por la dificultad de gestionar y conseguir las patentes comerciales necesarias para un Centro de Eventos.

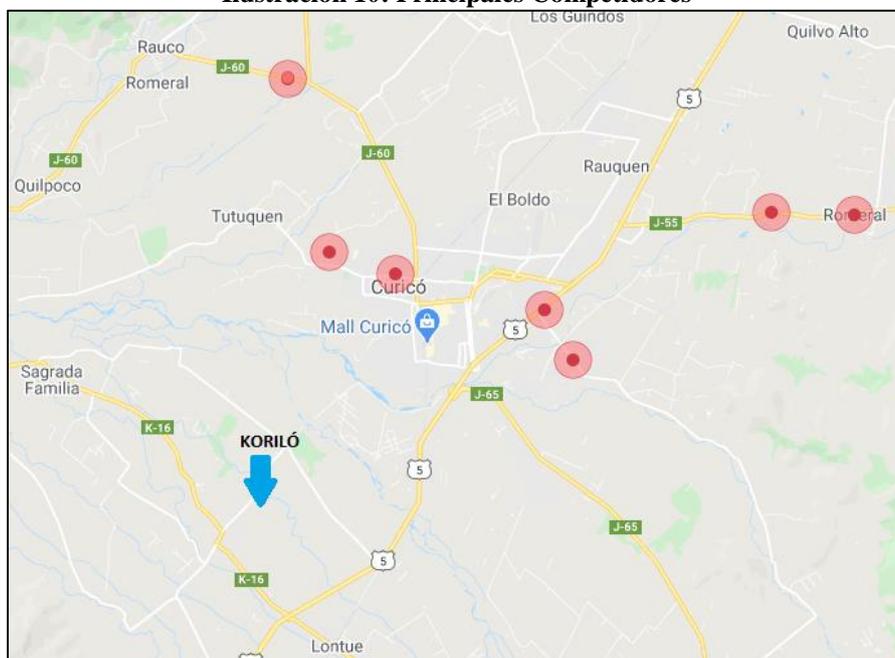
3.3.4.4 Amenaza de productos sustitutos

Para definir cuáles son los productos sustitutos, se puede considerar casas habitadas que operan como centros de eventos informales, ya que no poseen patentes comerciales requeridas. Una de las principales falencias de estos productos sustitutos, es que limitan bastante la realización de un evento, debido a que normalmente no son instalaciones de una gran envergadura, no permitiendo una concurrencia mayor de invitados ni de una contratación especializada de servicios para el evento. Considerando lo anterior, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es baja.

3.3.4.5 Rivalidad entre los competidores

Para comprender la ubicación de los competidores del Centro de Eventos, la Ilustración 10, nos indica la ubicación de los principales competidores que existen en la provincia de Curicó. Se muestra que hay 7 competidores cercanos y todos ofrecen servicios similares. Cabe destacar que en la comuna de Sagrada Familia no se registran Centro de Eventos formales para matrimonios y bautizos. (www.matrimonios.cl, 2020)

Ilustración 10: Principales Competidores



Fuente: Elaboración propia en base a (www.matrimonios.cl, 2020)

En cuanto a los competidores para los paseos de cursos que se realizan a final de año, existe un competidor directo en la comuna de Sagrada Familia. La Ilustración 11 nos muestra la ubicación de este Centro recreativo y cabe destacar que dicho lugar no cuenta con patentes municipales para la realización de eventos, ya sean matrimonios, bautizos, fiestas masivas, entre otros.

Ilustración 11: Ubicación de competencia para paseos de cursos



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, como se observa en la Ilustración 10 y Ilustración 11, se puede decir concluir que la rivalidad entre los competidores es muy alta, por lo que existe una ponderación de 5 para esta fuerza, ya que para el caso de eventos como matrimonios o bautizos, existen al menos 7 competidores directo en una zona bastante cercana (Curicó y alrededores) y, para el caso de paseos de curso, existe un competidor comunal con el cual se compite directamente.

3.3.4.6 Resumen 5 fuerzas de Porter

A continuación, se muestra en la Tabla 11 el resumen del grado de las distintas fuerzas de Porter:

Tabla 11: Resumen del grado de las fuerzas de Porter

Fuerza	Grado	Ponderación
Poder de negociación de los clientes	Muy Alta	5
Poder de negociación de los proveedores	Medio	2,8
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Bajo	2
Amenaza de producto sustitutos	Bajo	2
Rivalidad entre los competidores	Alta	5

Fuente: Elaboración propia

A través de la Tabla 11, se puede concluir que hay fuerzas son de carácter muy alto como el poder de negociación de los clientes y la rivalidad que existe entre los competidores como también hay fuerzas de grado bajo como la amenaza de nuevos competidores entrantes y la amenaza de productos sustitutos. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, este depende del proveedor, pero en términos generales es una fuerza de grado medio.

Por lo tanto, es una industria bastante complicada de penetrar, ya que existe una fuerte rivalidad entre los competidores, se necesita una alta inversión y permisos legales para el correcto funcionamiento y además los clientes poseen un alto poder de negociación.

3.4 Conclusiones del diagnóstico

Las actividades realizadas permitieron comprender como es la situación actual de la empresa identificando aspectos internos como externos. Como primera actividad, se realizó un análisis de mercado, donde se obtuvo información en base al Banco Central la cual nos demostró cómo se ha comportado tanto el PIB nacional, regional y la actividad económica que registra el Centro de Eventos.

Además, para analizar el comportamiento de los potenciales clientes que tiene el Centro de Eventos, se analizaron los 3 eventos que más se realizan durante un año, los cuales son matrimonios, bautizos y paseos de cursos según el dueño de la empresa. En base a esto, para comprender el comportamiento de estos potenciales eventos a realizar, se investigó la cantidad de matrimonios que se registran en la ciudad de Curicó durante un año, para los bautizos se analizó los nacidos vivos que se registran en la provincia de Curicó y, por último, para los paseos de cursos se investigó cuantos colegios hay en la comuna de Sagrada Familia debido a que estos se consideran potenciales clientes para el Centro de Eventos. Por lo tanto, a través de este análisis de mercado se pudo comprender como es la situación actual de la región del Maule frente al rubro que pertenece el Centro de Eventos y el comportamiento del mercado por los eventos que más realiza este.

A través del análisis PESTEL, se pudo comprender todos los aspectos tanto políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos que el Centro de Eventos debe cumplir para un correcto funcionamiento y además identificando cuales cumple y cuales está al debe hasta hoy.

Como sabemos, el análisis FODA es utilizado para evaluar factores internos (Fortalezas y Debilidades) como factores externos (Oportunidades y Amenazas). Una fortaleza que se identificó es la flexibilidad que posee para realizar un evento, ya que se adecua a los requerimientos del cliente. Otra fortaleza importante es la amplia gama de productos y servicios que se realizan y ofrece a los clientes. Al analizar las debilidades del Centro de Eventos, quedó en evidencia todas las debilidades que este posee, ya que estas debilidades son el motivo de este proyecto, ya que son falencias organizacionales,

estratégicas y comunicacionales que tiene la empresa. Cabe destacar que también se consideró una debilidad, el no contar con un plan de acción frente a la emergencia que tiene el país frente a la actual pandemia (Covid-19). Dentro de las principales amenazas se consideró la actual pandemia y el incumplimiento de los proveedores al momento de realizar un evento. También, se identificaron oportunidades como el mercado potencial que existe y las oportunidades que está ofreciendo el gobierno debido a la situación actual del país reduciendo la tasa de interés en créditos bancarios.

La última actividad que se realizó, fue el análisis de las 5 fuerzas de Porter, esta herramienta fue creada por Michael Porter que permite realizar un análisis del entorno competitivo de la empresa basado en cinco fuerzas. Se pudo concluir que hay fuerzas son de carácter muy alto como el poder de negociación de los clientes y la rivalidad que existe entre los competidores como también hay fuerzas de grado bajo como la amenaza de nuevos competidores entrantes y la amenaza de productos sustitutos. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, este depende del proveedor, pero en términos generales es una fuerza de grado medio. Por lo tanto, es una industria bastante complicada de penetrar, ya que existe una fuerte rivalidad entre los competidores, se necesita una alta inversión y permisos legales para el correcto funcionamiento y además los clientes poseen un alto poder de negociación.

CAPÍTULO 4: DISEÑO DE PROPUESTA ORGANIZACIONAL

El capítulo 4 presenta la propuesta organizacional para el Centro de Eventos donde se realiza una planificación estratégica, detallando los objetivos estratégicos, misión, visión y organigrama para la empresa describiendo los roles y responsabilidades del personal, entre otros.

4.1 Situación actual del Centro de Eventos

Como se ha mencionado anteriormente, actualmente el Centro de Eventos no cuenta con un concepto de misión y visión de la empresa. Además, no cuenta con una estructura organizacional y objetivos estratégicos debido a que a lo largo del tiempo se ha desempeñado y guiado por la intuición y experiencia del dueño. Esto, hasta la fecha le ha proporcionado ganancias razonables, pero a la vez le ha ocasionado problemas a la hora de realizar un evento, ya que, al no contar con un equipo de trabajo estable, sufre imprevistos por parte del personal que se contrata.

Es por eso, que el desarrollo de una propuesta organizacional es fundamental para corregir y perfeccionar el funcionamiento de la empresa en el día a día. La propuesta organizacional contempla una definición de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos para la empresa como también la definición de los roles y responsabilidades del personal del Centro de Eventos.

4.2 Propuesta Organizacional para el Centro de Eventos

A continuación, en base a las falencias detectadas en el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se detalla la propuesta organizacional para el Centro de Eventos la cual se realizó y válido con el dueño de la empresa.

4.2.1 Concepto de Misión, Visión y Valores de la empresa

4.2.1.1 Misión

“Brindar al cliente la facilidad de crear un evento, proporcionándole un servicio personalizado y de calidad en el que el cliente se sienta involucrado, pero sin la preocupación de su desarrollo. Además, entregarle al cliente cultura, innovación, comodidad, tranquilidad, estilo, elegancia, distinción y perfección en la organización de eventos, marcando la diferencia del servicio de los eventos en la provincia de Curicó”.

4.2.1.2 Visión

“Lograr a largo plazo ser reconocidos como una de las empresas de eventos líder en la región del Maule para posteriormente abarcar el mercado nacional de empresas organizadoras de eventos”.

4.2.1.3 Valores

A continuación, se definen los principales valores para el Centro de Eventos.

1. Respeto
2. Resolución
3. Creatividad
4. Calidad del Trabajo
5. Compromiso
6. Confianza
7. Trabajo en Equipo
8. Innovación
9. Superación
10. Honestidad

4.2.2 Objetivos estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo para el Centro de Eventos.

4.2.2.1 Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo, consideran un tiempo menor a 1 año. Se propone al Centro de eventos establecer los siguientes objetivos a corto plazo (Ver Tabla 12):

- Generar estrategias de ventas para el encargado de ventas
- Relanzar los productos y servicios al mercado.
- Establecer puestos de trabajos definidos para el funcionamiento de la empresa.
- Mantener en perfecto estado el Centro de Eventos para la realización de eventos.

Tabla 12: Objetivos estratégicos a Corto plazo para el Centro de Eventos

Objetivos	Generar estrategias de ventas	Relajar los productos y servicios al mercado	Establecer puestos de trabajo definidos para el Centro de Eventos	Mantener en perfecto estado el recinto
Estrategias	Aumentar la cantidad de eventos mensuales	Realizar el plan de comercialización propuesto (plan de <i>marketing</i>)	Publicar puestos de trabajo disponibles para el Centro de Eventos	Controlar la mantención y el aseo del Centro de Eventos
Tácticas	- Realizar mínimo 8 eventos mensuales para cubrir gastos fijos del Centro de Eventos	- Promocionar en medios de comunicación y redes sociales los productos y servicios que ofrece el Centro de Eventos - Invertir en publicidad en alrededores de la empresa	- Contratar personal para el Centro de Eventos	- Adecuar el recinto a condiciones necesarias para su funcionamiento - Invertir en nueva tecnología - Realizar mantención periódica al Centro de Eventos

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2 Objetivos a mediano plazo

Los objetivos a mediano plazo, consideran un tiempo entre 1 a 3 años. Se propone al Centro de Eventos:

- Expandir sus servicios con el fin de abarcar un público objetivo mayor al actual y así operar durante la mayor cantidad del mes.

4.2.2.3 Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo consideran un tiempo entre 3 a 5 años. Se propone al Centro de Eventos:

- Posicionarse dentro de las tres empresas líderes en eventos en la región del Maule considerando calidad del servicio como realización de eventos mensuales.

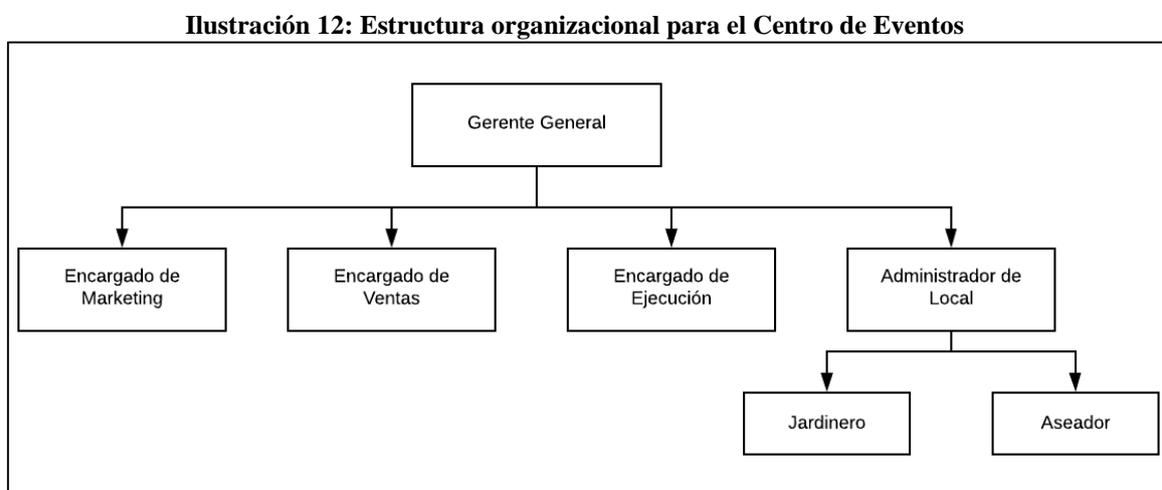
4.2.3 Estructura Organizacional

Dada las características y la alta competitividad del mercado de la organización de eventos, es necesario tener un equipo de trabajo capacitado para los distintos aspectos que involucra el funcionamiento del Centro de Eventos.

Se propone una estructura organizacional funcional, basada en la división del trabajo en unidades especializadas con niveles de jerarquía, objetivos y deberes distintos. En este sistema, cada empleado tiene sus funciones y responsabilidades claramente delimitadas.

4.2.3.1 Organigrama

La Ilustración 12 refleja el organigrama propuesto para el Centro de Eventos.



Fuente: Elaboración propia

Se tiene que una persona puede desarrollar uno o más roles, dependiendo del trabajo demandado por éstos. Por un lado, el gerente general que en este caso es el dueño de la empresa, deberá además desempeñar los roles de administrador de la empresa y ejecución de los eventos. Además, existirá una persona que desarrolle los roles tanto de marketing como de ventas. Los roles de jardinero y aseo serán desarrollados también por una persona.

4.2.3.2 Descripción de roles y responsabilidades

En base a la estructura organizacional presentada en la Ilustración 12, se definen las responsabilidades para cada uno de los roles en la Tabla 13.

4.2.3.3 Remuneraciones

A continuación, se definen las remuneraciones mensuales en base a un aproximado de los sueldos pagados en el mercado para cargos similares a los que se definieron anteriormente. Estas remuneraciones se muestran en líquido y bruto, donde el último se calculó considerando las cotizaciones obligatorias que el empleador debe pagar a los trabajadores. Además, se define el tipo de jornada laboral que desempeñan. (Ver Tabla 14)

Algunas cotizaciones obligatorias que debe pagar el empleador se muestran a continuación (Previred, 2020).

- 7% de Salud pagado a Fonasa o Isapre.
- Fondo de pensiones pagado a una AFP (10%).
- Porcentaje correspondiente a la comisión de la AFP.
- 1,53% de Seguro de Invalidez y Sobrevivencia.
- 0,93% Por Accidentes de trabajo que se paga a una mutualidad (CChC, ACHS, ISL, o IST).
- 4,11% de Aporte de Indemnización obligatoria. Esta cotización debe ser pagada de cargo del empleador si el trabajador tiene menos de 11 años con el mismo empleador.

Tabla 13: Roles y responsabilidades para el Centro de Eventos

Rol	Responsabilidades
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Alinear las distintas áreas y/o roles. - Controlar el desempeño de las áreas. - Analizar el desempeño de las áreas.
Encargado de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Generar innovaciones para difundir el Centro de Eventos - Publicar periódicamente avisos en los distintos canales de difusión o publicidad - Responder solicitudes de información. - Enviar encuestas de evaluación del servicio a clientes luego de realizado el evento.
Encargado de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar contacto con los clientes. - Gestionar visita y dar información sobre disponibilidad de fechas y servicios que se entregan. - Persuadir a clientes para que estos contraten los servicios que se ofrecen. - Generar reportes mensuales de las ventas que se realizan.
Encargado de Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar al cliente información relevante sobre el evento que se realiza. - Gestionar subcontratación de servicios externalizados. - Gestionar ejecución de servicios externalizados. - Controlar imprevistos durante un evento. - Realizar seguimiento del evento que se realiza.
Administrador de Local	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar el pago de los clientes. - Gestionar el pago a proveedores y servicios externalizados - Gestionar el pago de las cuentas del recinto (remuneraciones, contabilidad, impuestos).
Aseador	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el recinto limpio y ordenado.
Jardinero	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el jardín en un perfecto estado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Remuneraciones mensuales para el Centro de Eventos

Rol	Sueldo Liquidado (CLP)	Sueldo Bruto (CLP)	Tipo de jornada laboral
Gerente General, Administrador de la empresa y encargado de ejecución	\$500.000	\$613.046	Tiempo completo
Encargado de Marketing y Ventas	\$100.000 de base más \$25.000 por evento vendido	\$122.609 + \$30.652 por evento vendido	Tiempo parcial
Jardinero y Aseador	\$275.000	\$337.175	Tiempo completo
Total	\$875.000 + X*\$25.000	\$1.072.830 + X*\$30.652	

Fuente: Elaboración propia

Para que el Centro de Eventos pueda solventar los gastos en remuneraciones de personal anteriormente presentados en la Tabla 14 y los costos fijos que existen, primero se debe definir un número de ventas mensuales que se realizan. Se consideró que en 1 mes se realizan 8 eventos y el costo total mensual que tiene el Centro de Eventos es de \$1.568.046. Esto se puede observar en la Tabla 15

Tabla 15: Costos totales mensuales del Centro de Eventos

Considerando 8 eventos mensuales	
Costos en Personal interno	Valor
Gerente, Administrador y encargado de ejecución	\$ 613.046
Encargado de marketing y ventas	\$ 367.825
Jardinero y aseador	\$ 337.175
Costos Fijos	Valor
Luz, agua, gas y lavado de mantelería	\$ 250.000
Total Costos Fijos mensuales	\$ 1.568.046

Fuente: Elaboración propia

Como ya conocemos el valor mínimo que la empresa debe solventar mensualmente, se estimó el número de eventos mínimos según el tipo de evento que deben realizarse mensualmente con el fin de que la empresa pueda cubrir sus gastos. Esto puede ser visualizado en la Tabla 16.

Tabla 16: Número de eventos mensuales mínimos que debe realizar el Centro de Eventos

Ingresos por evento	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Matrimonio	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Bautizo	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Evento corporativo	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Evento municipal	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Arriendo de espacio	4	\$ 50.000	\$ 200.000
Total ingresos mensuales	8	\$ 1.750.000	\$ 1.900.000

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, para que el Centro de Eventos pueda cubrir sus gastos mensuales (informados por el dueño de la empresa), es necesario que realice 8 eventos mensuales, considerando un matrimonio, un bautizo, un evento corporativo, un evento municipal y 4 arriendos de espacio. Los valores que se consideraron son ingresos directo que tiene el Centro de Eventos, es decir, el valor unitario del matrimonio o el bautizo, solo considera el arriendo del local y el arriendo de la vajilla y mantelería, por lo que el valor del evento puede ser mucho más considerando que no se han contemplado otro tipo de servicios que entrega el Centro de Eventos.

Cabe destacar que los precios que considera la Tabla 16 son fijados por el dueño de la empresa y son los que ha utilizado durante el último año.

4.2.4 Estructura del proceso completo para la entrega del servicio

A continuación, se define la estructura del proceso completo para la entrega del servicio en el Centro de Eventos, ya sea un bautizo, un matrimonio o un evento en él.

El proceso comienza con el primer contacto que establece el cliente con la empresa, luego de que éste haya visto la publicación del servicio a través de algún medio online o bien luego de que otros clientes o proveedores se lo hayan recomendado. Una vez establecido el contacto, el encargado de ventas debe darle al cliente toda la información requerida; características y fotos del lugar, tipos de menú para banquetería, precios, disponibilidad de fechas, entre otros. Como se mencionó anteriormente, existirá una persona que se encargue tanto del proceso de marketing, como del de ventas, debido a la interrelación de éstos. Si el cliente accede a visitar el lugar, el encargado de ventas debe gestionar la visita y liderarla, para convencer al cliente de contratar el servicio. En caso que el cliente no quiera visitar el lugar, se da por terminado el proceso. Si el cliente

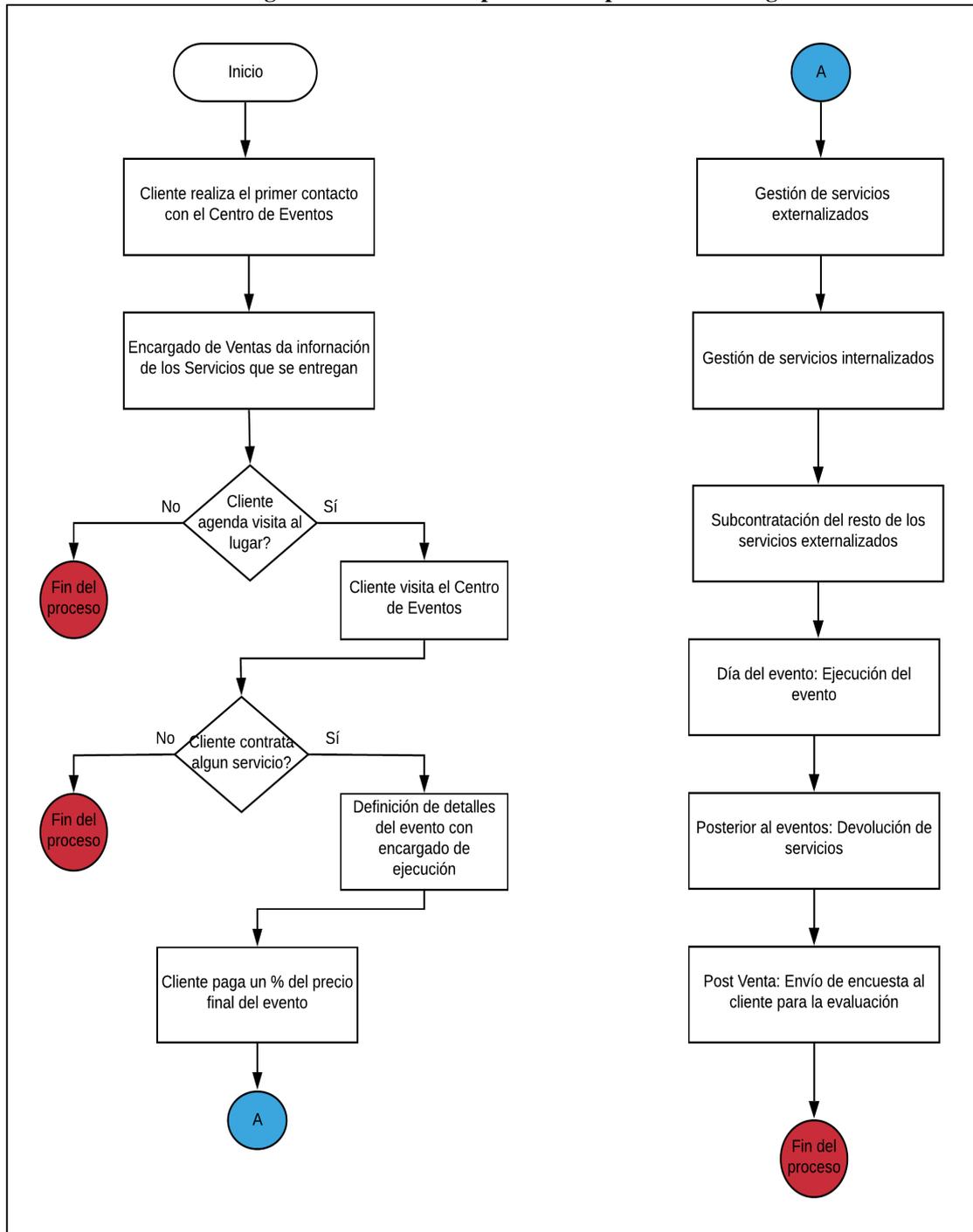
contrata el servicio, éste se pone en contacto con el encargado de ejecución, a quien debe dar todos los detalles sobre el evento; fecha, cantidad de asistentes, menú a contratar y características de los servicios (tipo de música, tipo de mueblería y mantelería, distribución de las mesas, entre otros). Luego de definir los detalles, se calcula el precio final del evento para que el cliente pague un % y así se considere una reversa del lugar. Es el administrador quien debe asegurarse de que el pago se haga efectivo. Con los detalles del evento ya definido, el encargado de ejecución está en condiciones para subcontratar de inmediato aquellos servicios externalizados que sí permiten reservar con anticipación; banquetería, música e iluminación, etc.

Luego, se debe gestionar la realización de los servicios internalizados, dado que la mueblería se encontrará en el local, sólo se hará necesario gestionar la preparación de la comida. En primera instancia se debe agendar al chef, quien a su vez debe gestionar la disponibilidad de su equipo de trabajo. Además, se debe definir toda comida necesaria para comprarla el día anterior del evento. Cuando queden 3 semanas para el evento, se debe subcontratar al resto del personal externalizado; aseo, garzones, encargados de implementación, barman y guardias de seguridad. Posteriormente, un día antes del evento se debe comprar toda la comida requerida, para luego, el mismo día del evento, gestionar la realización de los servicios tanto internalizados como de aquellos externalizados. En la mañana llega el chef y su equipo de trabajo, quienes comienzan generalmente a las 9 horas a preparar todo y a las 12 horas llega el resto del personal para preparar la puesta en marcha.

Al día siguiente del evento se debe realizar la devolución de los servicios subcontratados y la recuperación de las garantías. Existirá una persona que se encargue tanto de la ejecución del evento como de la administración de la empresa considerando las cuentas. Esto debido a la interrelación de los roles. Finalmente, el encargado de marketing deberá enviar una pequeña encuesta al cliente de evaluación del servicio.

Para comprender el proceso completo, la Ilustración 13 detalla el proceso completo para la entrega del servicio, con todas las tareas involucradas en él a través de un diagrama.

Ilustración 13: Diagrama estructura del proceso completo de la entrega del servicio



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5: DISEÑO DE PROPUESTA COMERCIAL

El capítulo 5 presenta la propuesta comercial para el Centro de Eventos a través de un plan de marketing, en el cual se especifica los objetivos estratégicos de marketing, las estrategias de marketing y el plan de acción a utilizar.

5.1 Situación actual del Centro de Eventos

A través del capítulo 3.3 Resultados del diagnóstico, se logró conocer cuál es la forma en que opera comercialmente el Centro de Eventos y quedó en evidencia, que no cuenta con un plan de comercialización de sus productos y servicios. La estrategia comunicacional que ha desarrollado desde sus inicios, sólo radica en captar clientes mediante el “boca a boca”. A pesar de no ser una estrategia sólida en términos de *marketing*, le ha proporcionado ganancias razonables hasta la fecha.

Implementar un plan de *marketing* a una organización involucra ciertas ventajas, estas son principalmente (Sainz de Vicuña, 2013):

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de *marketing* con un enfoque sistemático, acorde con los principios del *marketing*.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de *marketing*.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de *marketing*, eliminando de esta forma el confusiónismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados (se favorece la descentralización tanto a nivel corporativo como de *marketing*).
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de *marketing* concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de *marketing*.
- La adopción de un plan de *marketing* asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- Dado que al igual que ocurre con el resto de los planes el plan de *marketing* se debería actualizar anualmente añadiendo un año más al anterior periodo de planificación ("planificación rodante"), la empresa contará con un historial de las políticas y planes de *marketing* adoptados, aún en el caso de que se dé gran rotación entre el personal cualificado del departamento de *marketing*. Esto

garantiza a su vez una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.

- En el caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor (planes estratégicos), el plan de *marketing* constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual.

En las siguientes secciones se describe el plan de *marketing* realizado al Centro de Eventos.

5.2 Propuesta comercial para el Centro de Eventos

Para desarrollar un plan de *marketing*, se deben considerar las siguientes fases y etapas (Sainz de Vicuña, 2013):

- Primera Fase: Análisis y diagnóstico de la situación:
 1. Etapa: Análisis de la situación.
 2. Etapa: Diagnóstico de la situación.
- Segunda Fase: Decisiones estratégicas de *marketing*:
 3. Etapa: Formulación de los objetivos de *marketing* a alcanzar.
 4. Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de *marketing* a seguir.
- Tercera Fase: Decisiones operativas de *marketing*:
 5. Etapa: Acciones o planes de acción.
 6. Etapa: Determinación del presupuesto de *marketing* y de la cuenta de explotación previsional.

Esto puede ser visualizado de una mejor forma en el Gráfico 1.

A través del CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, se logró conocer y realizar el análisis y diagnóstico de la situación actual del Centro de Eventos (primera fase del plan de *marketing*). A continuación, se desarrolla la propuesta comercial al Centro de Eventos, el cual define la segunda y tercera fase del plan de *marketing*.

5.2.1 Objetivos estratégicos de *marketing*

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos de *marketing* a corto, mediano y largo plazo para el Centro de Eventos.

5.2.1.1 Objetivos estratégicos de *marketing* a corto plazo

Se propone al Centro de Eventos, los siguientes objetivos estratégicos de *marketing* de corto plazo para el Centro de Eventos, los cuales consideran un horizonte de ejecución entre 1 a 12 meses.

- Crear imagen corporativa de la empresa para penetrar el mercado.
- Posicionarse en el mercado objetivo.
- Mejorar la estrategia comunicacional a través de la incorporación de redes sociales como Instagram y Página de Facebook.
- Crear Afiche publicitario para promocionar el Centro de Eventos en redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp.

5.2.1.2 Objetivos estratégicos de *marketing* a mediano plazo

Se propone al Centro de Eventos, los siguientes objetivos estratégicos de *marketing* de mediano plazo para el Centro de Eventos, los cuales consideran un tiempo para su ejecución entre 1 a 3 años.

- Posicionar la marca de la empresa a nivel regional, siendo un Centro de Eventos destacado en la región.
- Invertir en publicidad en medios masivos de comunicación como radios.
- Crear página web para el Centro de Eventos.
- Invertir en publicidad para instalarla en el Centro de Eventos.

5.2.1.3 Objetivos estratégicos de *marketing* a largo plazo

Se propone al Centro de Eventos, los siguientes objetivos estratégicos de *marketing* de largo plazo para el Centro de Eventos, los cuales consideran un tiempo para su ejecución entre 3 a 5 años.

- Posicionar la marca a nivel nacional, siendo uno de los Centro de Eventos más atractivos del país.
- Invertir en publicidad en comunas aledañas.
- Invertir en publicidad en canales de televisión.

5.2.2 Estrategias de *marketing*

La estrategia de *marketing* para el Centro de Eventos contempla una definición de sus productos y servicios, una segmentación de los clientes y del posicionamiento en el mercado, concepto de fidelización para capturar clientes, una definición del *marketing* mix (producto, precio, plaza y promoción) y finalmente el o los planes de acción para la empresa.

5.2.2.1 Productos y Servicios del Centro de Eventos

Se definen los productos y servicios del Centro de Eventos en base al tipo de demanda que existe. La demanda que presenta la empresa se sub divide en meses durante el año, ya que, entre enero y abril, se concentra una fuerte demanda de evento como matrimonios, bautizos, cumpleaños, arriendo de espacios como quincho y piscina por el clima agradable que existe en la región.

Durante los meses de noviembre y diciembre, el Centro de Eventos experimenta un alza de eventos de finalización de año, tanto de colegios, universidad como de corporaciones o empresas.

Entre los meses de mayo a octubre, la cantidad de eventos baja considerablemente por las condiciones climáticas, pero aun así se realizan eventos municipales, eventos

privados (matrimonios, bautizos, cumpleaños), eventos corporativos y arriendos de espacios para celebraciones o reuniones familiares.

Tabla 17: Eventos en base al período del año

Eventos con mayor frecuencia	Periodo del año
Matrimonios, bautizos, paseos de curso, arriendo de espacios (quincho y piscina) y reuniones familiares.	Enero – Abril
Matrimonios, bautizos, cumpleaños, eventos municipales y arriendos de espacios.	Mayo – Octubre
Paseos de curso, eventos de finalización de año (empresas, universidades y colegios), graduaciones, licenciaturas, cumpleaños, reuniones familiares y arriendo de espacios (quincho y piscina)	Noviembre - Diciembre

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 18 resumen los productos y servicios que ofrece el Centro de Eventos.

Tabla 18: Productos y servicios del Centro de Eventos

Principales eventos que se realizan en el Centro de Eventos	
Eventos Privados	Entre los eventos privados que se realizan, destacan matrimonios, bautizos, cumpleaños, arriendo de espacio (quincho, áreas verdes y piscinas) y reuniones familiares.
Eventos Corporativos	Los principales eventos corporativos que se realizan son paseos de cursos, eventos de finalización de año para colegios, empresas y universidades.
Eventos Municipales y Benéficos	El Centro de Eventos realiza eventos en conjunto a la municipalidad de Sagrada Familia, tanto para la comunidad como para los internos de ella. Además se realizan eventos de carácter benéfico por personas relacionadas a la zona que necesitan recaudar fondos por un motivo en especial (enfermedad, defunción, etc.).

Fuente: Elaboración propia

5.2.2.2 Segmentación y posicionamiento

El mercado al cual debe apuntar el Centro de Eventos es bastante variable, ya que desarrolla diversos eventos, como se definió en la Tabla 18. Por lo que, la segmentación del mercado meta está definido por:

- Empresas
- Colegios y Cursos
- Universidades
- Municipalidades
- Grupos familiares
- Personas naturales

Para el posicionamiento de la empresa en el mercado, se ha establecido un nuevo eslogan y logo en conjunto al dueño de la empresa para el Centro de Eventos. La Ilustración 14 detalla el eslogan y logo realizado.

Ilustración 14: Logo y eslogan para el Centro de Eventos



Fuente: Elaboración propia

5.2.2.3 Marketing Mix (Producto – Precio – Plaza – Promoción)

Producto

Centro de Eventos “Koriló”, es una empresa dedicada a realizar una amplia gama de eventos como se definieron en la Tabla 18. Además, se considera una empresa que puede proporcionar el servicio completo y así adecuarse a los requerimientos del cliente. Por lo que, el cliente decide si realizar el evento completo con los servicios que ofrece el Centro de Eventos, o contratar solo parte de sus servicios. En caso que el cliente requiera todos los servicios de un evento completo (banquetería, decoración, luces, música, fotografía, seguridad, entre otros), la empresa deberá externalizar estos servicios de manera de poder cumplir con lo que ha solicitado el consumidor.

A continuación, se definen algunas estrategias para el producto y servicio que ofrece el Centro de Eventos, las cuales fueron definidas en conjunto al dueño de la organización:

- Ofrecer un servicio de calidad tanto en la atención como en la calidad de sus servicios externos (comida, música, iluminación, entre otros).
- Aumentar el menú disponible y adecuarse a ciertos requerimientos del cliente.
- Mejorar los servicios para garantizar que el consumidor disfrute del mismo brindando de mejor manera la asesoría antes de contratar el servicio.
- Realizar acciones de post venta para corroborar y conocer la opinión del cliente por el servicio entregado, de manera de poder corregir aspectos negativos que se presenten.
- Entregar tranquilidad al cliente al momento de la realización del evento, con el fin de que este se despreocupe y disfrute del evento.

Precio

El Centro de Eventos al ofrecer diferentes tipos de servicios a la hora de realizar un evento y de acuerdo al paquete que desee contratar, este será el precio que deberá pagar para contratar el servicio. Cabe destacar que el precio es uno de los puntos más importantes al

momento de requerir este tipo de servicios, ya que los precios que se ofrecen marcarán la diferencia entre un servicio y otro.

Se debe destacar que el Centro de Eventos externaliza varios de los servicios que entrega, los cuales consideran un precio establecido por el proveedor. Por lo que, al momento de definir una estrategia de precios, se debe considerar el arriendo por los productos y servicios que ofrece el Centro de Eventos de forma interna. A continuación, se detallan las estrategias de precios definidas con el dueño de la empresa:

- Debido a que se externalizan varios servicios, se contará con varios proveedores, es decir, establecer proveedores con precios económicos y precios Premium, con el fin de que el cliente pueda decidir entre ellos.
- Se han cotizado valores de eventos similares a los que realiza la empresa en el mercado y en base a estos, otra estrategia de precios es ofrecer el mismo valor de los servicios con un precio menor a la competencia, con el fin de penetrar el mercado.
- Se ofrecerán valores bases para el arriendo de los locales, del área verde con piscina y la vajilla y mantelería en función de la cantidad de personas que contiene el evento. El **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** detalla estos precios definidos en conjunto al dueño de la empresa.

Plaza

La plaza consiste en los puntos de ventas y oficinas donde se encontrará la empresa y el espacio donde se deberá atender en a los clientes y ofrecer sus servicios. El Centro de Eventos cuenta con una oficina sencilla actualmente donde recibe a los clientes y se espera que esta se modifique para ser un lugar atractivo y cómodo para ofertar sus productos y servicios a los potenciales clientes. Esto con el fin de darse a conocer no solo por su organización de eventos, sino también por la presentación de servicios y el profesionalismo en la atención al cliente.

Por lo que, las estrategias que se escogieron en conjunto al dueño de la empresa de acuerdo a la plaza son las siguientes:

- Establecer una oficina en Curicó, específicamente en el centro de la ciudad para recibir clientes del Centro de Eventos.
- Establecer un puesto de información del Centro de Eventos en Mall Curicó y Mall Valle.
- La oficina estará ubicada en el Centro de Eventos, específicamente en la comuna de Sagrada Familia, dirección La isla #445.

Promoción

Centro de Eventos “Koriló” se ha promocionado desde sus inicios solo mediante el “boca a boca”, por lo que debe recurrir a estrategias de promoción tales como: redes sociales y pagina web, descuentos, premios a la fidelidad, entre otros.

Incorporar estas estrategias le permitirá a la empresa cumplir con sus objetivos de ventas, aumentar la participación de mercado y aumentar la fidelización de sus clientes potenciales y futuros clientes.

Considerando lo anterior, se definen las estrategias de promoción para el Centro de Eventos las cuales fueron definidas en conjunto al dueño de la empresa:

- Un evento que supere las 300 personas obtendrá un descuento en el valor total de los servicios contratados. La Tabla 19 nos indica el % de descuento para el evento considerando la cantidad de personas.

Tabla 19: Descuento para el evento por la cantidad de personas

Cantidad de Personas	% de Descuento
0-100	-
100-300	2%
300-400	5%
400-500	7

Fuente: Elaboración propia

También, se definieron estrategias de publicidad para el Centro de Eventos, aprobadas previamente por el dueño de la organización, las cuales se definen a continuación:

- Entregar tarjetas de presentación en cada evento a un % de los invitados.
- Crear redes sociales para el Centro de Eventos como página en Instagram y en Facebook.
- Promocionar por medio de redes sociales como WhatsApp, Instagram y Facebook, enviando afiches, imágenes e información sobre los productos y servicios que ofrece el Centro de Eventos como también publicando los eventos que se van realizando.
- Aprovechar del medio más importante como lo son las relaciones publicas (publicidad directa o boca a boca), esta estrategia se aprovechará a medida que los eventos se den y de acuerdo a la satisfacción y buena impresión que se lleven los clientes, recomendará a más personas.
- Si el cliente contrata el servicio completo para un evento, se entregará sin costo alguno la decoración del local y la torta si lo desea.
- Colocar publicidad de la empresa en cada evento que se realiza sin dañar la estética del mismo.
- Crear una página Web de la empresa con su cultura organizacional, información sobre los productos y servicios que se ofrecen, promociones, imágenes del recinto, ideas para crear un evento y espacio donde el cliente pueda dejar sugerencias para mejorar el servicio que entrega el Centro de Eventos.

A continuación, en la Ilustración 16 y Ilustración 16 se presentan dos Afiches publicitarios y en la Ilustración 17 se presenta el Flyer, los cuales fueron creados para el Centro de Eventos y utilizarlos en la publicidad de este.

La Ilustración 18 describe la página en Instagram creada para el Centro de Eventos, mientras que la Ilustración 19 muestra la página en Facebook creada.

Ilustración 15: Afiche 1 creado para el Centro de Eventos



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16: Afiche 2 creado para el Centro de Eventos



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17: Flyer para el Centro de Eventos



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18: Página de Instagram para el Centro de Eventos



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19: Página de Facebook para el Centro de Eventos



Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Plan de medios

A continuación, se realiza el plan de medios para el Centro de Eventos (Ver Tabla 20), el cual contempla acciones de marketing para la empresa desde Noviembre de 2020 hasta Marzo del 2021, en un escenario optimista frente a la crisis sanitaria que afecta a el país y al mundo.

Tabla 20: Plan de medios para el Centro de Eventos

Mes	Acción	Canal	Contraparte	Fecha de Inicio	Fecha de Culminación	Presupuesto de la Acción
Noviembre	Publicar en Redes Sociales información de los servicios que ofrece el Centro de Eventos (Piscina, arriendo de espacios, entre otros).	Instagram, Facebook y WhatsApp	Personas que siguen las cuentas	1 de Noviembre	30 de Noviembre	\$0
	Visitar municipalidad para informar disponibilidad del Centro de Eventos para eventos a realizar.	Presencial	Municipalidades de la provincia de Curicó	5, 15 y 25 de Noviembre	5, 15 y 25 de Noviembre	\$20.000 en transporte
	Visitar empresas del sector para ofrecer servicios de eventos de finalización de año.	Presencial	Empresas del Sector	9 de Noviembre	12 de Noviembre	\$15.000 en transporte
	Visitar Colegios para ofrecer paseos de fin de año.	Presencial	Colegios del Sector	16 y 23 de Noviembre	20 y 24 de Noviembre	\$50.000 en transporte
	Visitar Colegios para ofrecer servicios de graduaciones o licenciaturas.	Presencial	Colegios de la provincia de Curicó			

Diciembre	Publicar en Redes Sociales el arriendo de locales para celebraciones como matrimonios, bautizos o cumpleaños.	Instagram, Facebook y WhatsApp	Personas que siguen las cuentas	1 de Diciembre	31 de Diciembre	\$0
	Publicar en Redes Sociales el arriendo de espacios para reuniones familiares, áreas verdes con acceso a piscina, entre otros.	Instagram, Facebook y WhatsApp	Personas que siguen las cuentas	1 de Diciembre	31 de Diciembre	\$0
	Entregar flyer en puntos específicos de Curicó, Sagrada Familia, Lontue y Molina.	Presencial	Personas de la comunidad visitada	5, 10, 15 y 20 de Diciembre	5, 10, 15 y 20 de Diciembre	\$10.000 en flyer + \$50.000 por encargado
	Visitar empresas del sector para ofrecer servicios de eventos de finalización de año.	Presencial	Empresas del Sector	11 y 16 Diciembre	12 y 18 de Diciembre	\$25.000 en transporte
Enero	Entregar flyer en puntos específicos de Curicó, Sagrada Familia, Lontue y Molina.	Presencial	Personas de la comunidad visitada	5 y 15 de Enero	5 y 15 de Enero	\$10.000 en flyer + \$20.000 por encargado
	Publicar en Redes Sociales el arriendo de locales para celebraciones como matrimonios, bautizos o cumpleaños.	Instagram, Facebook y WhatsApp	Personas que siguen las cuentas	2 de Enero	31 de Enero	\$0
	Publicar en Redes Sociales el arriendo de espacios para reuniones familiares, áreas verdes con acceso a piscina, entre otros.	Instagram, Facebook y WhatsApp	Personas que siguen las cuentas	2 de Enero	31 de Enero	\$0
	Entregar Afiches en puntos específicos de Curicó, Sagrada Familia, Lontue y Molina.	Presencial	Personas de la comunidad visitada	25 de Enero	25 de Enero	\$10.000 en Afiches + \$15.000 por encargado

Febrero	Publicar en Redes Sociales el arriendo de locales para celebraciones como matrimonios, bautizos o cumpleaños	Instagram, Facebook y WhatsApp	Personas que siguen las cuentas	1 de Febrero	28 de Febrero	\$0
	Publicar en Redes Sociales el arriendo de espacios para reuniones familiares, áreas verdes con acceso a piscina, etc.	Instagram, Facebook y WhatsApp	Personas que siguen las cuentas	1 de Febrero	28 de Febrero	\$0
	Entregar flyer en puntos específicos de Curicó, Sagrada Familia, Lontue y Molina.	Presencial	Personas de la comunidad visitada	10 de Febrero	10 de Febrero	\$10.000 en flyer + \$15.000 por encargado
	Entregar Afiches en puntos específicos de Curicó, Sagrada Familia, Lontue y Molina.	Presencial	Personas de la comunidad visitada	25 de Febrero	25 de Febrero	\$10.000 en Afiches + \$15.000 por encargado
Marzo	Publicar en Redes Sociales el arriendo de locales para celebraciones como matrimonios, bautizos o cumpleaños	Instagram, Facebook y WhatsApp	Personas que siguen las cuentas	1 de Marzo	31 de Marzo	\$0
	Publicar en Redes Sociales el arriendo de espacios para reuniones familiares, áreas verdes con acceso a piscina, etc.	Instagram, Facebook y WhatsApp	Personas que siguen las cuentas	1 de Marzo	31 de Marzo	\$0
	Entregar flyer en puntos específicos de Curicó, Sagrada Familia, Lontue y Molina.	Presencial	Personas de la comunidad visitada	5 y 10 de Marzo	5 y 10 de Marzo	\$10.000 en flyer + \$15.000 por encargado
	Entregar Afiches en puntos específicos de Curicó, Sagrada Familia, Lontue y Molina.	Presencial	Personas de la comunidad visitada	15 de Marzo	15 de Marzo	\$10.000 en Afiches + \$15.000 por encargado

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20: Carta Gantt Plan de medios noviembre de 2020

Actividades	Noviembre																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Publicar en Redes Sociales información de los servicios que ofrece el Centro de Eventos (Piscina, arriendo de espacios, entre otros).	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Visitar municipalidad para informar disponibilidad del Centro de Eventos para eventos a realizar.				■											■										■						
Visitar empresas del sector para ofrecer servicios de eventos de finalización de año.								■	■	■	■																				
Visitar Colegios para ofrecer paseos de fin de año.															■	■	■	■	■					■	■						
Visitar Colegios para ofrecer servicios de graduaciones o licenciaturas.															■	■	■	■	■					■	■						

Fuente: Elaboración propia

La Ilustración 20 nos detalla las actividades que se deben realizar en el mes de noviembre de 2020, podemos observar que existen actividades en paralelo las cuales son realizadas por personas distintas. Estas deben llevarse a cabo siempre y cuando las restricciones actuales por el distanciamiento social lo permitan.

La Ilustración 21 y Ilustración 22 detallan las actividades para el mes de diciembre de 2020 y enero de 2021.

Ilustración 21: Carta Gantt Plan de medios Diciembre de 2020

Actividades	Diciembre																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Publicar en Redes Sociales el arriendo de locales para celebraciones como matrimonios, bautizos o cumpleaños.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicar en Redes Sociales el arriendo de espacios para reuniones familiares, áreas verdes con acceso a piscina, entre otros.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entregar flyer en puntos específicos de Curicó, Sagrada Familia, Lontue y Molina.					■					■					■						■												
Visitar empresas del sector para ofrecer servicios de eventos de finalización de año.											■	■				■	■	■															

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22: Carta Gantt Plan de medios Enero de 2021

Actividades	Enero																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Publicar en Redes Sociales el arriendo de locales para celebraciones como matrimonios, bautizos o cumpleaños.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicar en Redes Sociales el arriendo de espacios para reuniones familiares, áreas verdes con acceso a piscina, entre otros.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entregar flyer en puntos específicos de Curicó, Sagrada Familia, Lontue y Molina.				■											■																	
Entregar Afiches en puntos específicos de Curicó, Sagrada Familia, Lontue y Molina.																										■						

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6: DISEÑO DE MODELO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN

El capítulo 6 presenta el diseño del sistema de información y cómo este se lleva a cabo definiendo la metodología del software a utilizar como también herramientas de diagramas de contexto interno y externo. Además, se describen los módulos que tiene el sistema de información.

6.1 Elección de metodología de desarrollo de *software*

Para desarrollar el prototipo del sistema de información para el Centro de Eventos, en primer lugar, se deberá seleccionar la metodología de desarrollo de *software* que será utilizada.

Como se revisó en la literatura en el punto 2.1.6 Sistema de información, existen diversas metodologías para el desarrollo de *software* como Cascada, SCRUM, *Design thinking* y procesos unificado. La metodología que se utilizará en este proyecto es *Design thinking*, la cual cuenta con cinco fases: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Testear.

En las primeras etapas empatizar, definir e idear, se comprendió las necesidades de la empresa, donde se establecieron los requerimientos preliminares y se idearon soluciones para satisfacer estos. Como resultado de estas etapas se obtuvo el diseño lógico del sistema de información y los requerimientos funcionales y no funcionales de cada módulo, que es presentado en las secciones siguientes.

Las etapas siguientes de prototipar y testear dan como resultado el diseño físico presentado en los formularios diseñados para el sistema de información.

Estas fases se desarrollaron iterativamente hasta cumplir con las expectativas del dueño de la empresa, obteniendo como resultado lo presentado a continuación.

6.2 Definición del sistema de información

En la primera etapa de empatía, se pudo conocer las necesidades por parte del Centro de Eventos a través de reuniones con su dueño. En esta, se formalizaron las principales características del diseño del sistema de información.

Las principales características que solicitó la empresa para el diseño del sistema de información se resumen en 3 grandes aspectos, ingresar eventos a realizar, cotizar eventos para sus clientes y administración del Centro de Eventos. Estos se describen a continuación:

- **Ingresar eventos:** automatizar el ingreso de los eventos que se realizan en el Centro de Eventos, donde se pueda definir el tipo de evento que se realizará, la cantidad de personas que asistirá y los servicios tanto internos como externos que se ofrecen.
- **Cotizar eventos:** realizar una cotización de un evento en base a los requerimientos del cliente de manera que se calcule rápidamente su valor y este sea entregado al cliente.
- **Administración del Centro de Eventos:** información disponible tanto para el Gerente como para el administrador del Centro de Eventos, facilitando la gestión de éste. Aquí se podrá ver la utilidad por evento que tiene la empresa como también los ingresos y costos que existen. Además, deberá contar con un control del personal contratado, ya sea interno como externo.

6.3 Diagrama de contexto

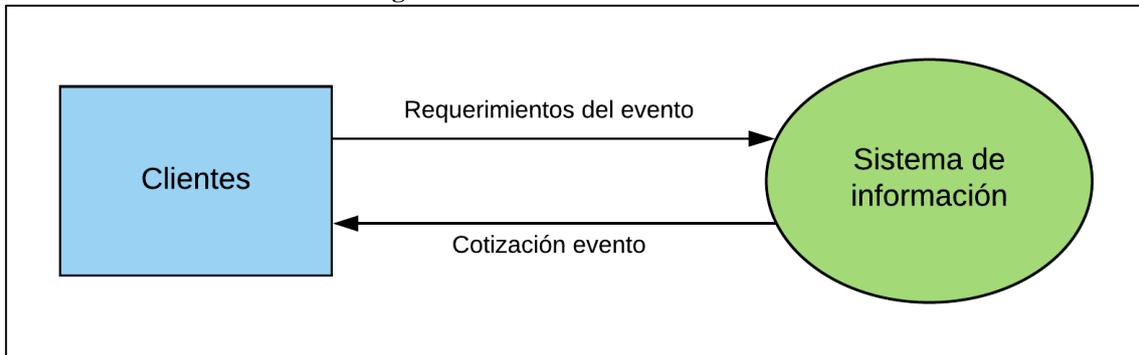
El diagrama de contexto es una herramienta que permite representar de manera gráfica las relaciones del sistema de información. Estas relaciones consisten principalmente en el intercambio de información entre el sistema y los agentes internos y externos que conforman su entorno. La realización de este diagrama permite conocer el rol de cada involucrado del sistema, tanto en la entrega como en la recepción de información.

6.3.1 Diagrama de contexto externo

La Ilustración 23 muestra el diagrama de contexto externo. En el centro de este se ubica el sistema de información para el Centro de Eventos y a su alrededor es posible observar a los agentes externos que interactúan con él.

El sistema de información está centrado en proveer información al interior de la empresa, específicamente al administrador o Gerente del Centro de Eventos. Sin embargo, entidades externas como los clientes pueden solicitar información a la empresa, por lo que el sistema debe entregarle la información requerida, que, en este caso es la cotización del evento.

Ilustración 23: Diagrama de contexto externo sistema de información



Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Diagrama de contexto interno

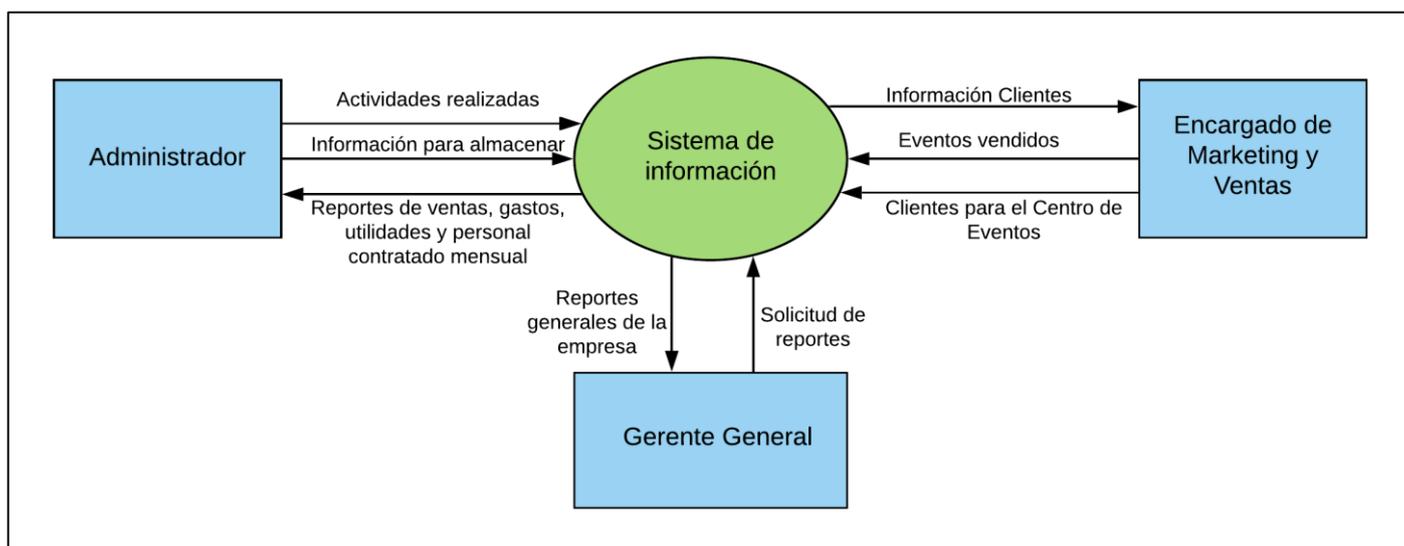
La Ilustración 24 presenta el diagrama de contexto interno del sistema de información diseñado en este proyecto. Este permite conocer las relaciones del sistema con agentes internos de la empresa.

El sistema tiene una estructura sencilla, donde la principal fuente de información proviene del área de administración, donde el encargado proporciona al sistema la información del evento a realizar. Aquí se especifican los servicios que el cliente desea contratar ya sean internos como externos. Además, el administrador ingresa la información de los ingresos, costos, utilidades y el personal que tiene y contrata la empresa.

También aparece como agente el Gerencia General que solicita los reportes de como ingresos, costos, utilidades y contrataciones de personas ya sean internas como externas, que hay en un evento. Cabe destacar que el Gerente General es el dueño de la empresa y también realiza las responsabilidades del administrador y encargado de ejecución.

El encargado de ventas y *marketing* a través del sistema de información conoce la información del cliente y a su vez entrega dicha información al sistema. También, entrega la información de los eventos vendidos mensualmente con el fin de actualizar la información del sistema.

Ilustración 24: Diagrama de contexto interno sistema de información



Fuente: Elaboración propia

6.4 Módulos del sistema

A través de lo conocido en la etapa de empatía, se logró conocer los requerimientos por parte de la empresa para el desarrollo del sistema de información, de manera que éste facilite la gestión del Centro de Eventos permitiendo almacenar las actividades que se realizan. Es por eso que se realizan tres módulos: Ingresar el evento, Cotizar un evento y Administración del Centro de Eventos.

6.4.1 Ingresar evento

El módulo de ingresar el evento tendrá como objetivo almacenar la información personal de los clientes, los servicios internos y externos que el cliente desea y la cantidad del abono que realiza por el evento.

6.4.2 Cotizar Evento

El módulo de cotizar un evento consiste en entregarle de manera rápida y eficaz al cliente una cotización del evento que este desea llevar a cabo, donde se le preguntará todos los servicios que este desea incluir en el evento para posteriormente entregarle el valor del presupuesto del evento.

6.4.3 Administración del Centro de Eventos

El módulo de administración del Centro de Eventos, permitirá conocer la situación económica financiera de la empresa, ya que se conocerá los eventos vendidos durante un mes, especificando tanto sus costos como la utilidad por evento que se tiene. Además, permitirá conocer el personal que está contratado por el Centro de Eventos y los servicios externalizados que se han contratado.

CAPÍTULO 7: DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El capítulo 7 presenta el desarrollo del sistema de información para el Centro de Eventos. Se detallan los módulos que lo componen, sus requerimientos funcionales y no funcionales, para luego mostrar el diseño físico realizado.

7.1 Diseño físico del sistema de información

Luego de conocer el diseño lógico de sistema de información que será aplicado al Centro de Eventos, a continuación, se detalla el diseño físico del sistema definiendo cada uno de módulos.

A través de las etapas de prototipar y testear de la metodología de desarrollo de *software* utilizada (*Design thinking*), se obtuvo como resultado el diseño de los formularios realizados en el *Visual Basic* de Excel. Estos se presentan a continuación.

7.2 Módulo de ingreso

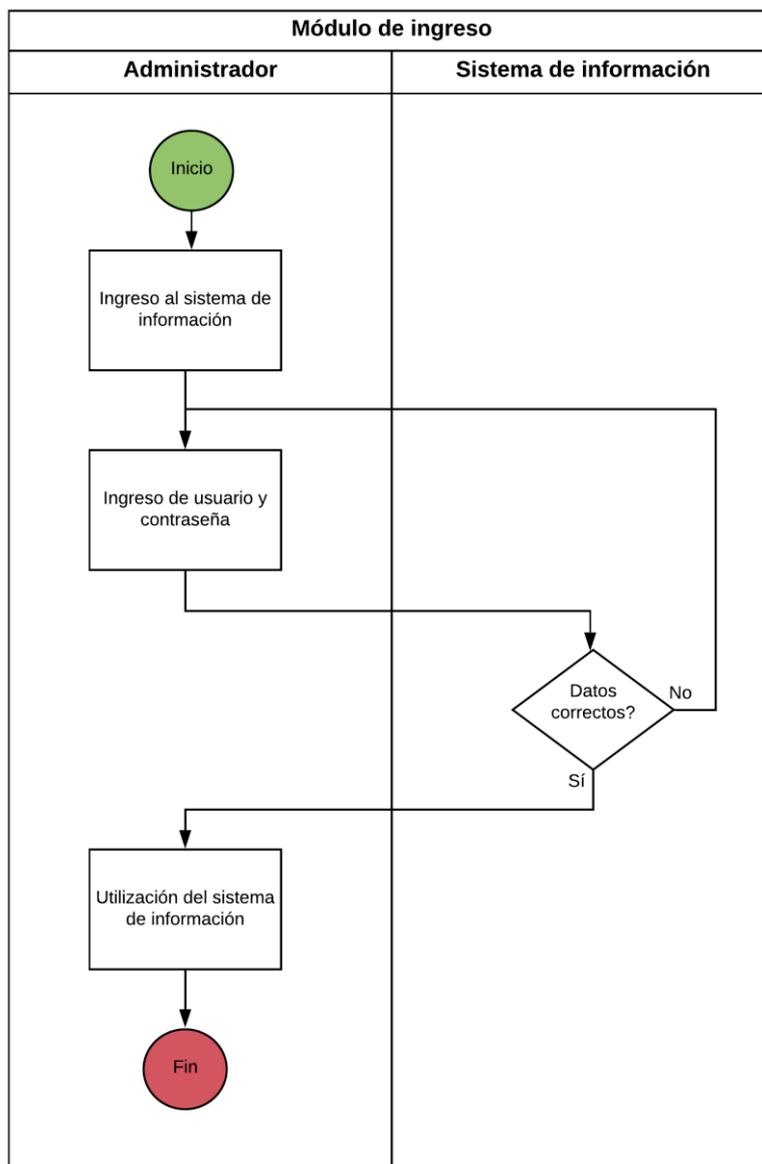
A continuación, se describe el módulo de ingreso, presentando su diagrama de flujo y requerimientos funcionales y no funcionales. También, se presentan el formulario de ingreso y el formulario de menú de inicio.

7.2.1 Diagrama de flujo para el módulo de ingreso

La Ilustración 25 presenta el diagrama de flujo para el módulo de ingreso, el cual consiste cuando el administrador abre el Excel para ingresar al sistema de información.

Al abrir el archivo se encontrará con el formulario de ingreso, siendo aquí donde el administrador ingresa mediante un usuario y contraseña los cuales están descritos. Posterior a esto, se encontrará con el menú de inicio donde tiene la opción de ingresar a los módulos Ingresar evento, Cotizar evento y Administración.

Ilustración 25: Diagrama de flujo para el módulo de ingreso



Fuente: Elaboración propia

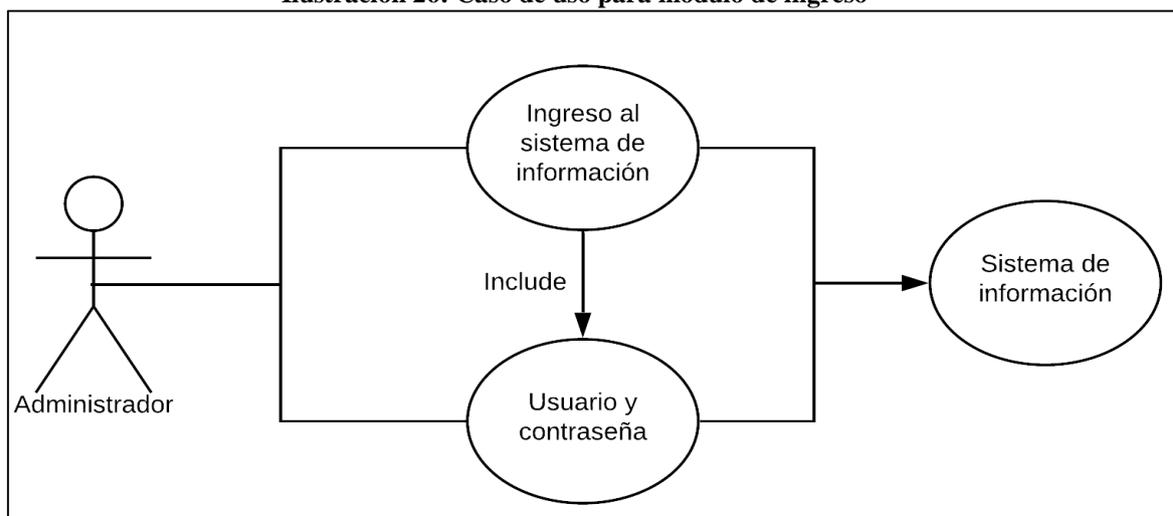
7.2.2 Requerimientos funcionales y no funcionales

Los requerimientos funcionales son aquellos que dan funcionalidad al sistema, definiendo el alcance, requisitos técnicos y funciones específicas del sistema de información, en este caso específico del módulo de ingreso. Para identificarlos se ha desarrollado el diagrama de casos de uso presentado en la Ilustración 26.

Algunos requerimientos funcionales y no funcionales para el módulo de ingreso son:

- Ingresar datos al sistema de información: debe poseer una interfaz que permita ingresar al sistema de información mediante un usuario y contraseña definidos previamente.
- Gestión de excepciones: cuando el usuario ingrese datos de forma manual, el sistema de comprobar que lo haga correctamente, es decir, debe arrojar un mensaje de advertencia en caso de errores de digitación o problemas que pueda tener el usuario al ingresar parámetros no válidos en la contraseña o usuario.
- Usabilidad: el sistema debe ser amigable para el usuario. Si bien el usuario tiene conocimientos avanzados en Excel, se espera que los formularios sean lo más descriptivos posibles de manera de facilitar la utilización del sistema y que al usuario no le tome más de dos horas aprender a utilizarlo.
- Estética: los formularios del sistema deben ser atractivos visualmente, con objetos, letras y colores que ayuden a mostrar claramente lo que se está solicitando.

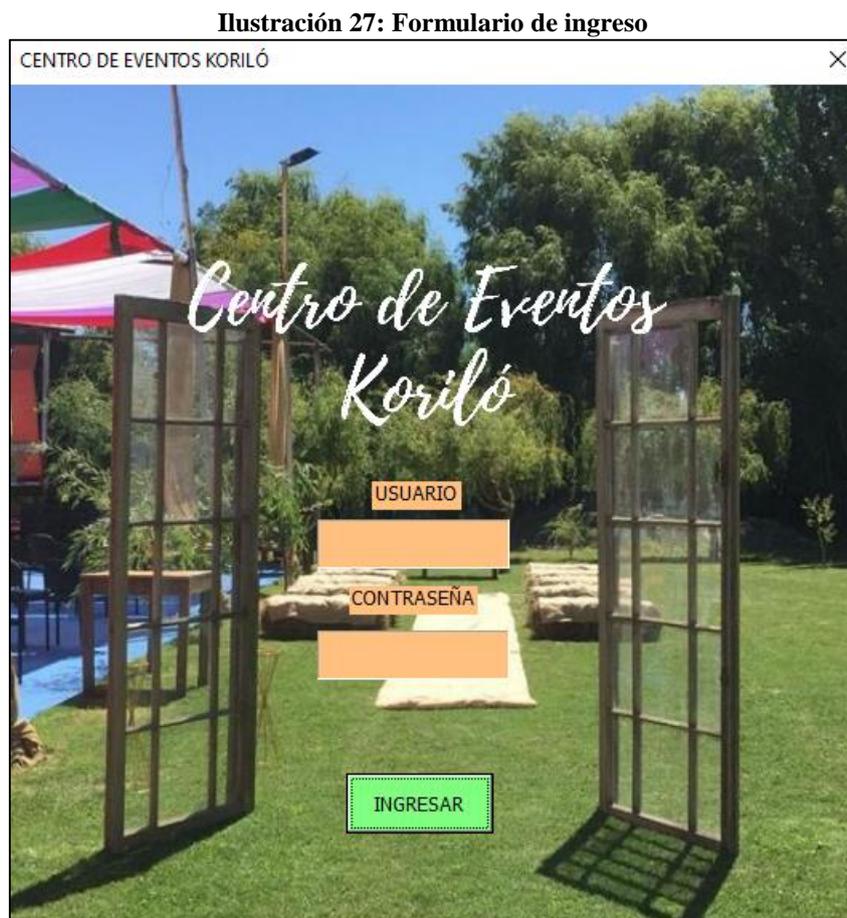
Ilustración 26: Caso de uso para módulo de ingreso



Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Formulario de ingreso

En la Ilustración 27 se puede apreciar el formulario de ingreso. Este formulario es el inicio para el sistema de información, pues en este se ingresa un usuario y contraseña los cuales son definidos previamente al ingreso, en caso de estar incorrectos no podrá ingresar al sistema.



Fuente: Elaboración propia

7.2.4 Formulario de menú de inicio

En la Ilustración 28 se puede apreciar el formulario de menú de inicio. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos tiene la opción de ingresar a los tres módulos que componen al sistema de información, los cuales son Ingresar un evento, Cotizar un evento y Administración.

Ilustración 28: Formulario menú de inicio



Fuente: Elaboración propia

7.3 Modulo de Ingresar evento

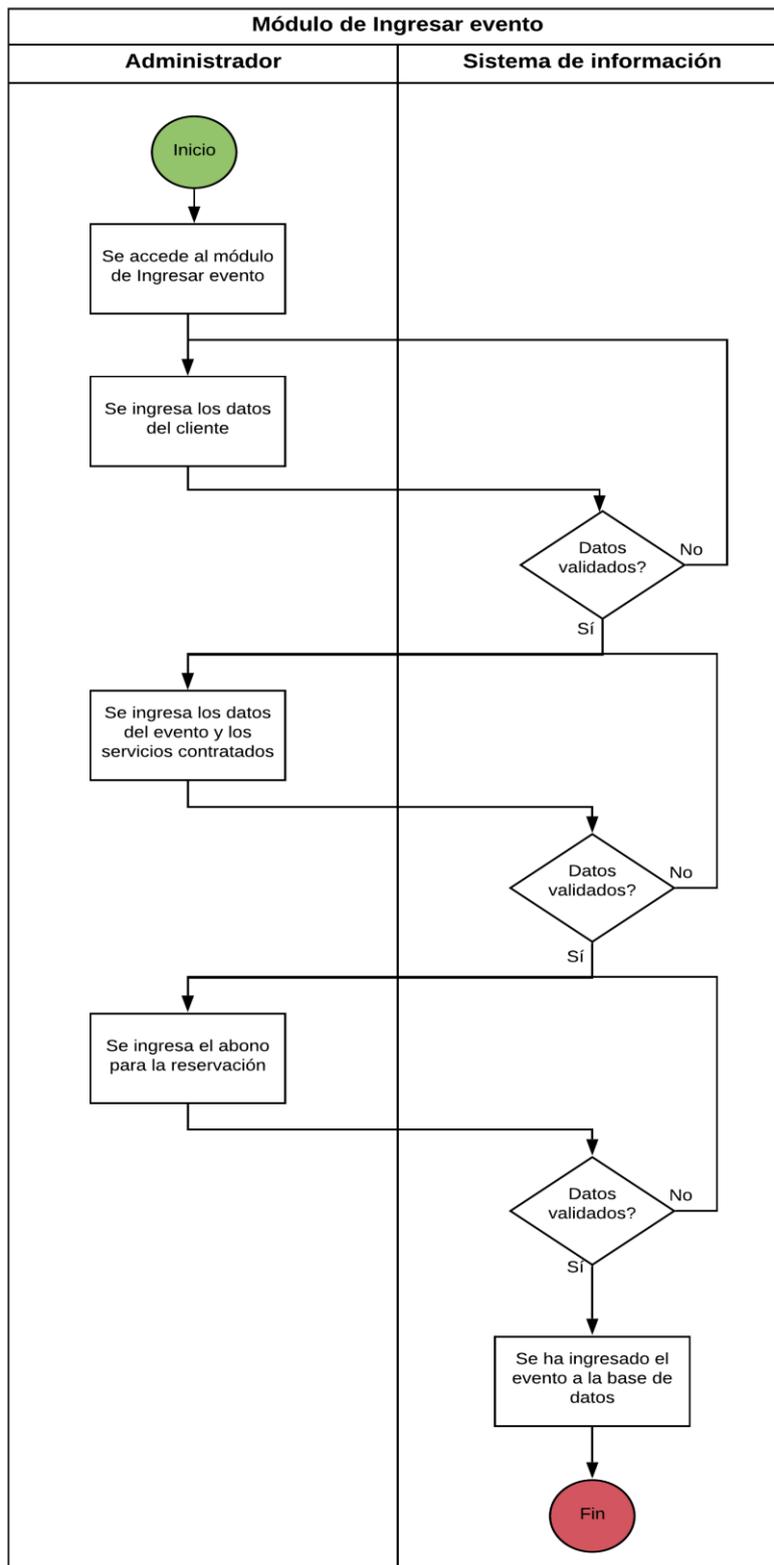
A continuación, se describe el módulo de Ingresar evento, presentando su diagrama de flujo y requerimientos funcionales y no funcionales. También, se presentan los formularios involucrados en el módulo.

7.3.1 Diagrama de flujo para el módulo Ingresar evento

La Ilustración 29 presenta el diagrama de flujo para el módulo de Ingresar evento, el cual consiste cuando el administrador quiere ingresar un evento y almacenar la información de éste en el sistema de información.

Destacan dentro de este módulo la información del cliente, los datos del evento, los servicios externalizados y contratados y también, el abono que realiza el cliente para la reservación del evento.

Ilustración 29: Diagrama de flujo para módulo de Ingresar evento



Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Requerimientos funcionales y no funcionales

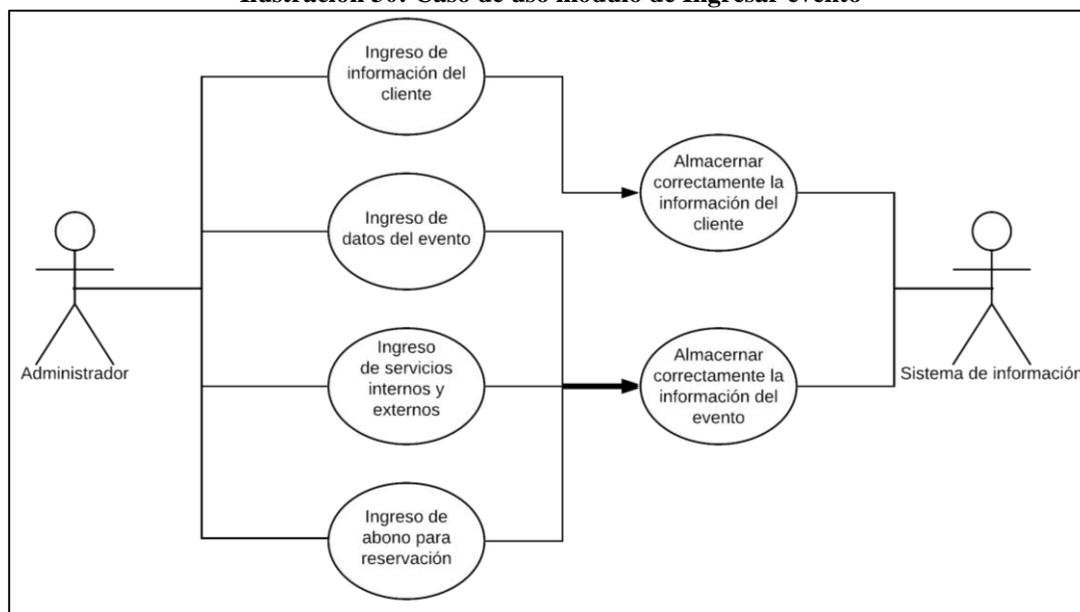
Los requerimientos funcionales son aquellos que dan funcionalidad al sistema, definiendo el alcance, requisitos técnicos y funciones específicas del sistema de información, en este caso específico del módulo de Ingresar evento.

Algunos requerimientos funcionales y no funcionales son:

- Ingreso de datos de los clientes: debe poseer una interfaz que permita cargar y almacenar correctamente la información de los clientes.
- Ingreso de datos del evento: debe poseer una interfaz que permita cargar y almacenar correctamente los datos del evento que ha solicitado el cliente, especificando sus servicios a contratar.
- Ingreso de abono por el evento: debe poseer una interfaz que permita cargar y almacenar correctamente la información del abono que realiza el cliente por la reservación del Centro de Eventos por el evento a realizar.
- Guardar registros: se requiere que se guarden los registros de las actividades realizadas y los comentarios realizados respecto a estas.
- Gestión de excepciones: cuando el usuario ingrese datos de forma manual, el sistema de comprobar que lo haga correctamente, es decir, debe arrojar un mensaje de advertencia en caso de errores de digitación o problemas que pueda tener el usuario al ingresar parámetros no válidos.
- Usabilidad: el sistema debe ser amigable para el usuario. Si bien el usuario tiene conocimientos avanzados en Excel, se espera que los formularios sean lo más descriptivos posibles de manera de facilitar la utilización del sistema y que al usuario no le tome más de dos horas aprender a utilizarlo.
- Estética: los formularios del sistema deben ser atractivos visualmente, con objetos, letras y colores que ayuden a mostrar claramente lo que se está solicitando.

Para identificarlos se ha desarrollado el diagrama de casos de uso presentado en la Ilustración 30.

Ilustración 30: Caso de uso módulo de Ingresar evento



Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Formulario de Ingresar evento

En la Ilustración 31 se puede apreciar el formulario de Ingresar evento. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos tiene la opción de ingresar la información del cliente, ingresar los datos del evento, contemplando los servicios internos como externos contratados, y también, el abono que realiza el cliente para la reservación del Centro de Eventos.

Ilustración 31: Formulario Ingresar evento



Fuente: Elaboración propia

7.2.4 Formulario de información del cliente

En la Ilustración 32 se puede apreciar el formulario de información del cliente. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos ingresa los nombres, apellidos Rut, dirección, número telefónico y el tipo de evento que se realizará.

Ilustración 32: Formulario información del cliente



The image shows a web browser window with a form titled "INFORMACIÓN DEL CLIENTE". The form has a light green background with a blurred image of a hand holding a small plant. The form fields are as follows:

- NOMBRES: A text input field.
- APELLIDOS: A text input field.
- RUT: A text input field.
- DIRECCIÓN: A text input field.
- TELEFONO: A text input field.
- TIPO DE EVENTO: A dropdown menu.
- At the bottom, there are two buttons: "GUARDAR" and "ATRÁS".

Fuente: Elaboración propia

7.2.5 Formulario de Datos del evento

En la Ilustración 33 se puede apreciar el formulario de datos del evento. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos ingresa el día del evento, el tipo de evento, la cantidad de personas, el local o lugar a utilizar y la vajilla y mantelería a utilizar según el requerimiento del cliente.

Ilustración 33: Formulario datos del evento

DATOS EVENTO

DÍA DEL EVENTO

TIPO DE EVENTO

CANTIDAD PERSONAS

LOCAL O LUGAR A UTILIZAR

VAJILLA, MATERIA Y MESAS

GUARDAR Y SEGUIR

ATRÁS

Fuente: Elaboración propia

7.2.6 Formulario de Servicios externalizados

En la Ilustración 34 se puede apreciar el formulario de servicios externalizados del evento. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos ingresa los requerimientos del evento cómo, por ejemplo, con que banquetería se desarrollará el evento, la cantidad de garzones, la amplificación utilizada, el dj a contratar, la cantidad de seguridad para el evento, si se incluye algún tipo de luminaria extra para el evento y si incluye un encargado para la decoración de evento.

Ilustración 34: Formulario Servicios externalizados

SERVICIOS EXTERNALIZADOS

Banquetería

Garzones

Amplificación

DJ

Luminaria

Seguridad

Decoración

GUARDAR

ATRÁS

Fuente: Elaboración propia

7.2.7 Formulario Abono del evento

En la Ilustración 35 se puede apreciar el formulario de abono para el evento. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos ingresa el abono que realiza el cliente para la reservación del evento.

Ilustración 35: Formulario Abono del evento



Fuente: Elaboración propia

7.3 Modulo de Cotizar evento

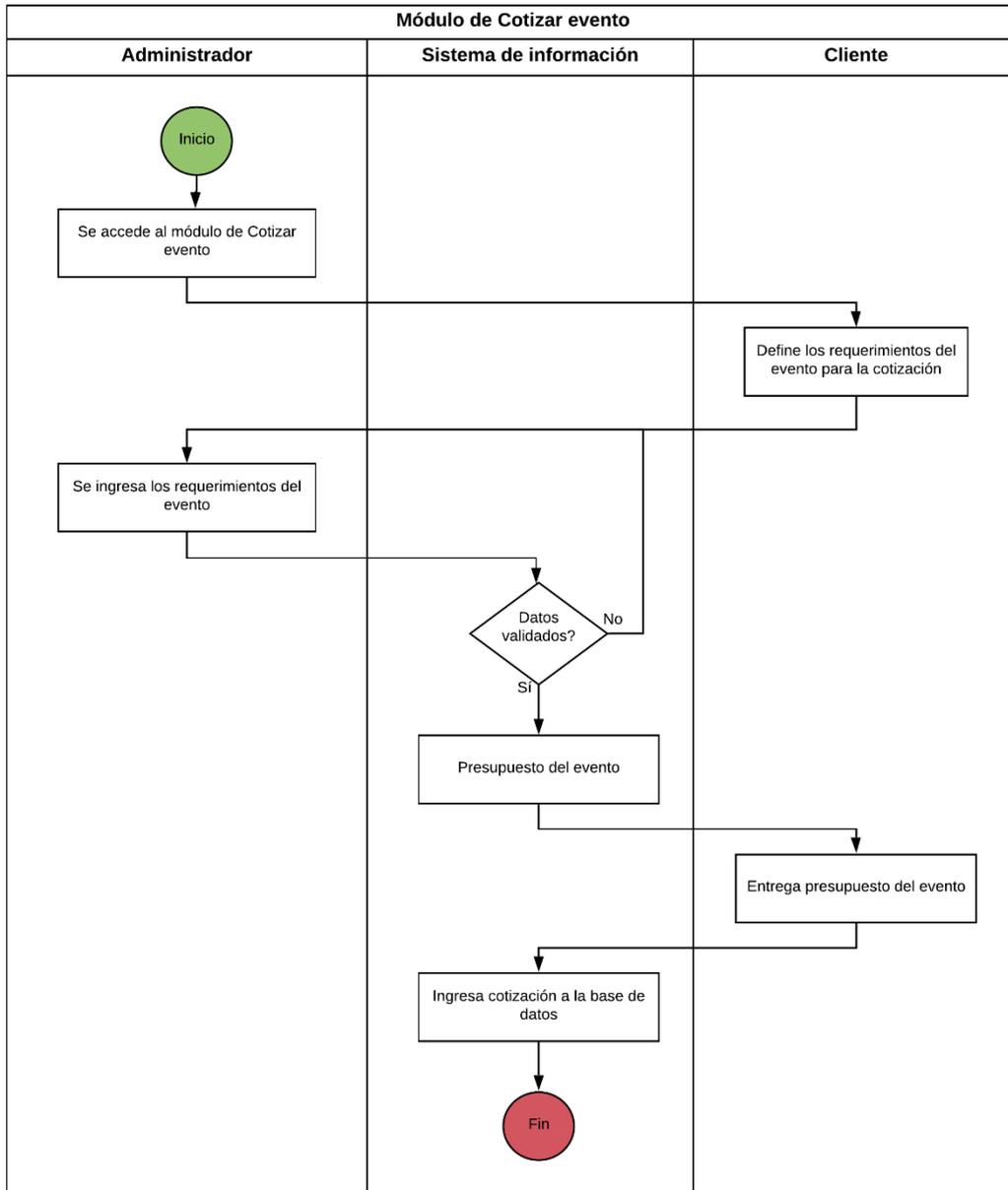
A continuación, se describe el módulo de Cotizar evento, presentando su diagrama de flujo y requerimientos funcionales y no funcionales. También, se presentan los formularios involucrados en el módulo.

7.3.1 Diagrama de flujo para el módulo Ingresar evento

La Ilustración 36 presenta el diagrama de flujo para el módulo de Cotizar un evento, el cual consiste cuando el administrador realiza una cotización de un evento para un cliente a través del sistema de información.

Esta cotización contiene todos los requerimientos del evento a realizar y le entrega al cliente el valor del evento cotizado.

Ilustración 36: Diagrama de flujo módulo de Cotizar evento



Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Requerimientos funcionales y no funcionales

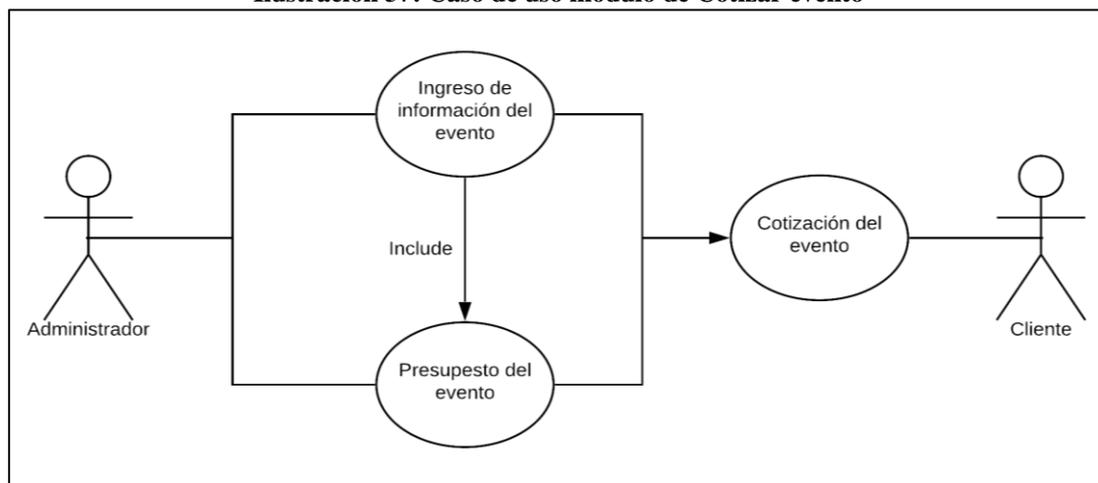
Los requerimientos funcionales son aquellos que dan funcionalidad al sistema, definiendo el alcance, requisitos técnicos y funciones específicas del sistema de información, en este caso específico del módulo de Cotizar evento.

Algunos requerimientos funcionales y no funcionales son:

- Ingreso de datos del evento para la cotización: debe poseer una interfaz que permita cargar y editar correctamente la información del evento a cotizar, especificando todos los servicios tanto internos como externos que solicite el cliente.
- Guardar registros: se requiere que se guarden los registros de las cotizaciones realizadas.
- Gestión de excepciones: cuando el usuario ingrese datos de forma manual, el sistema de comprobar que lo haga correctamente, es decir, debe arrojar un mensaje de advertencia en caso de errores de digitación o problemas que pueda tener el usuario al ingresar parámetros no válidos.
- Usabilidad: el sistema debe ser amigable para el usuario. Si bien el usuario tiene conocimientos avanzados en Excel, se espera que los formularios sean lo más descriptivos posibles de manera de facilitar la utilización del sistema y que al usuario no le tome más de dos horas aprender a utilizarlo.
- Estética: los formularios del sistema deben ser atractivos visualmente, con objetos, letras y colores que ayuden a mostrar claramente lo que se está solicitando.

Para identificarlos se ha desarrollado el diagrama de casos de uso presentado en la Ilustración 37.

Ilustración 37: Caso de uso módulo de Cotizar evento



Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Formulario de Cotizar evento

En la Ilustración 38 se puede apreciar el formulario de Cotizar un evento. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos ingresa todos los datos y requerimientos que indica el cliente para realizar una cotización del evento.

Ilustración 38: Formulario Cotizar evento

COTIZACIÓN DE EVENTO

TIPO DE EVENTO

CANTIDAD DE PERSONAS

LOCAL O LUGAR

DÍA DEL EVENTO

BANQUETERÍA

VAJILLA, MANTELERIA Y MESAS

LUMINARIA

AMPLIFICACIÓN

DJ

SEGURIDAD

DECORACIÓN

COTIZAR ATRÁS

Fuente: Elaboración propia

7.3.4 Formulario de Presupuesto del evento

En la Ilustración 39 se puede apreciar el formulario de presupuesto del evento. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos puede visualizar el valor del evento cotizado e indicárselo al cliente o bien regresar a editar los datos del evento.

Ilustración 39: Formulario de presupuesto del evento



Fuente: Elaboración propia

7.4 Modulo de Administración

A continuación, se describe el módulo de Administración, presentando su diagrama de flujo y requerimientos funcionales y no funcionales. También, se presentan los formularios involucrados en el módulo.

7.4.1 Diagrama de flujo para el módulo Administración

La Ilustración 41 presenta el diagrama de flujo para el módulo de Administración, el cual consiste cuando el administrador realiza reportes sobre la situación del Centro de Eventos a través del sistema de información.

En este módulo, el administrador puede conocer las ventas, gastos y utilidades mensuales que tiene el Centro de Eventos. Además, puede visualizar el personal que trabaja para la empresa como los servicios externalizados que se han contratado hasta la fecha.

7.4.2 Requerimientos funcionales y no funcionales

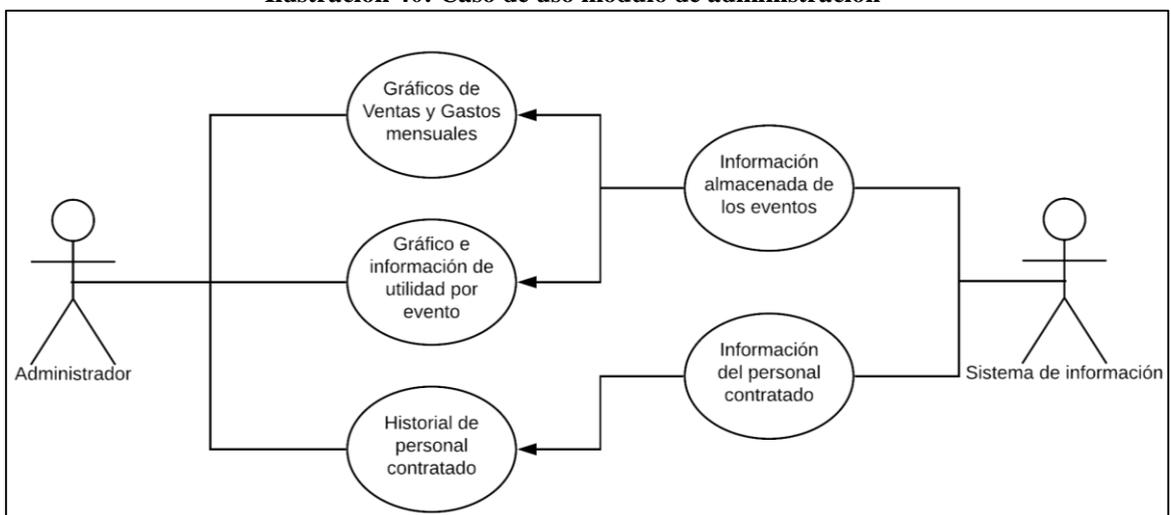
Los requerimientos funcionales son aquellos que dan funcionalidad al sistema, definiendo el alcance, requisitos técnicos y funciones específicas del sistema de información, en este caso específico del módulo de Administración.

Algunos requerimientos funcionales y no funcionales son:

- Ingreso de datos de los clientes: debe poseer una interfaz que permita cargar y modificar, en caso de ser necesario, los datos relacionados con las actividades del área que se desean medir, las cuales pueden ser ventas, gastos, utilidad o personal del Centro de Eventos
- Ajustar parámetros: el sistema debe entregar la opción de modificar parámetros utilizados para la visualización del área medir, como por ejemplo el mes a analizar.
- Cálculo de indicadores: tomando como input la información ingresada al sistema, se deben calcular indicadores como ventas mensuales, gastos mensuales, utilidad por evento mensual o personal contratado ya sea interno o externo mensual. Estos indicadores deben permitir realizar una evaluación del desempeño del Centro de Eventos, con la finalidad de conocer la situación actual en cuanto al cumplimiento de las actividades del área y metas de la empresa.
- Gestión de excepciones: cuando el usuario ingrese datos de forma manual, el sistema debe comprobar que lo haga correctamente, es decir, debe arrojar un mensaje de advertencia en caso de errores de digitación o problemas que pueda tener el usuario al ingresar parámetros no válidos.
- Usabilidad: el sistema debe ser amigable para el usuario. Si bien el usuario tiene conocimientos avanzados en Excel, se espera que los formularios sean lo más descriptivos posibles de manera de facilitar la utilización del sistema y que al usuario no le tome más de dos horas aprender a utilizarlo.
- Estética: los formularios del sistema deben ser atractivos visualmente, con objetos, letras y colores que ayuden a mostrar claramente lo que se está solicitando.

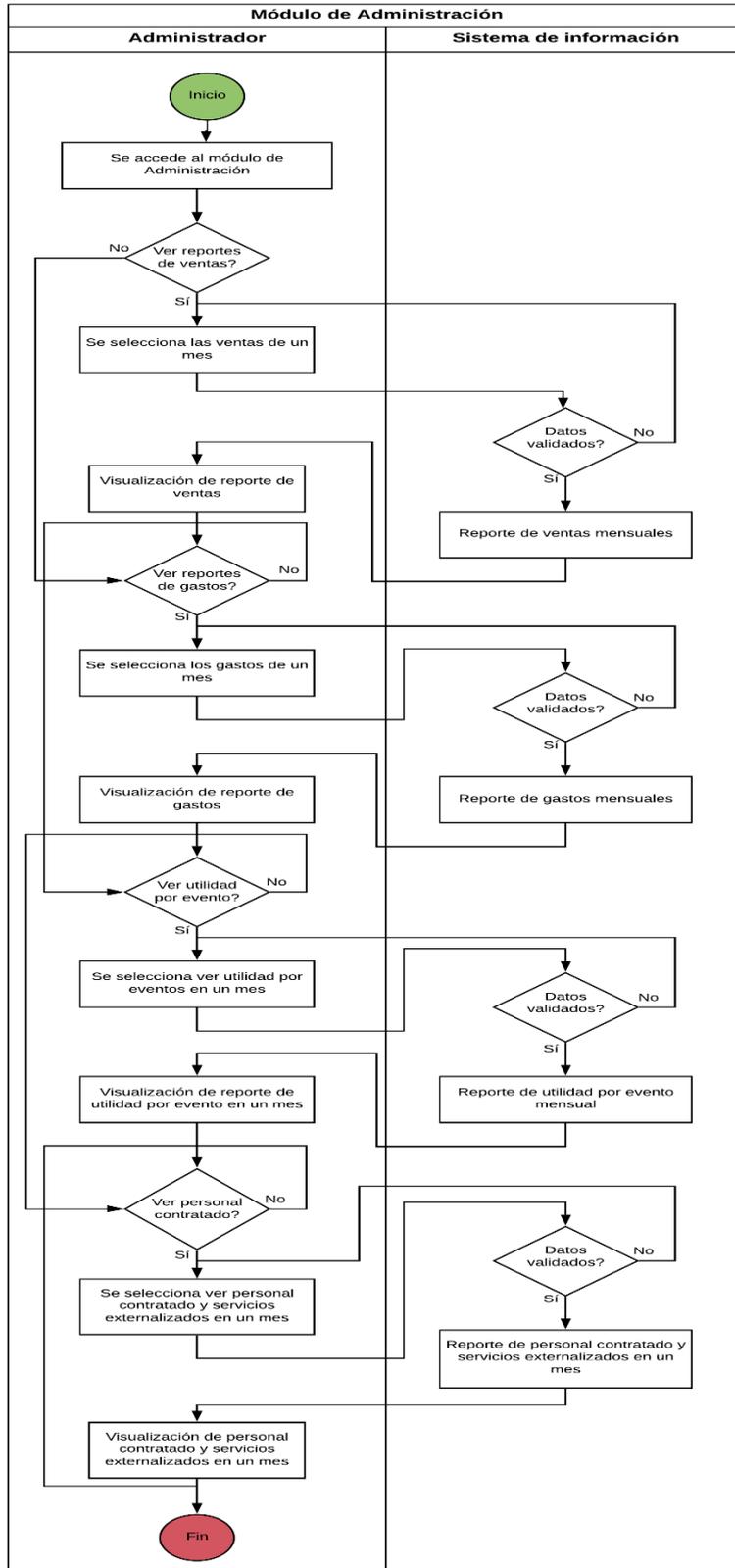
Para identificarlos se ha desarrollado el diagrama de casos de uso presentado en la Ilustración 40.

Ilustración 40: Caso de uso módulo de administración



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 41: Diagrama de flujo módulo de administración



Fuente: Elaboración propia

7.4.3 Formulario de Administración

En la Ilustración 42 se puede apreciar el formulario de administración. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos puede ingresar a ver las ventas mensuales, los gastos mensuales, la utilidad por evento mensual y el personal contratado, ya sea interno como externo.

Ilustración 42: Formulario de administración



Fuente: Elaboración propia

7.4.4 Formulario de Utilidad por evento

En la Ilustración 43 se puede apreciar el formulario de utilidad por evento. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos puede visualizar la utilidad que tiene la empresa por un evento realizado. Además, puede ver la utilidad por evento mensual.

Ilustración 43: Formulario Utilidad por evento

UTILIDAD POR EVENTO

FECHA INICIO

FECHA FIN

TIPO DE EVENTO

UTILIDAD

ATRÁS

Fuente: Elaboración propia

7.4.5 Formulario de Ventas mensuales

En la Ilustración 44 se puede apreciar el formulario de ventas mensuales. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos puede visualizar las ventas mensuales y la cantidad de eventos que está realizando el Centro de Eventos.

Ilustración 44: Formulario Ventas mensuales

VENTAS MENSUALES

FECHA INICIO

FECHA FIN

VENTAS

ATRÁS

Fuente: Elaboración propia

7.4.6 Formulario de Gastos mensuales

En la Ilustración 45 se puede apreciar el formulario de gastos mensuales. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos puede visualizar los gastos mensuales y la cantidad de eventos que está realizando el Centro de Eventos.

Ilustración 45: Formulario Gastos mensuales



Fuente: Elaboración propia

7.4.7 Formulario de Personal contratado

En la Ilustración 46 se puede apreciar el formulario de personal contratado. En este formulario, el administrador del Centro de Eventos puede visualizar el personal contratado actual por el Centro de Eventos. Además, puede visualizar los servicios externalizados por evento realizado y la cantidad de personal extra contratado durante un mes.

Ilustración 46: Formulario Personal contratado

PERSONAL CONTRATADO

FECHA INICIO

FECHA FIN

SERVICIOS EXTERNALIZADOS

PERSONAL INTERNO

ATRÁS

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN DE IMPACTOS

El capítulo 8 tiene por objetivo evaluar el impacto que tendrá la implementación del proyecto en la organización, evaluando aspectos organizacionales, operacionales, comerciales, económicos y tecnológicos.

8.1 Impactos del proyecto

La problemática definida para el desarrollo del proyecto tiene relación con tres aspectos importantes para la empresa, los cuales son organizacionales, comerciales y operacionales. Además, se consideran impactos económicos y tecnológicos.

A continuación, se describen los impactos del proyecto realizado en el Centro de Eventos.

8.1.1 Impactos organizacionales

Debido a que la empresa no contaba con una planificación estratégica y se desempeñaba con una gran informalidad, se desarrolló el presente proyecto en el cual se logró definir una misión, visión, valores y objetivos estratégicos para el Centro de Eventos. También, se definió una estructura organizacional detallando los roles y responsabilidades para el personal interno de la empresa.

Por lo que, mencionado lo anterior, se considera que los impactos organizacionales son de carácter alto influyendo de manera positiva al Centro de Eventos y a su funcionamiento organizacional.

8.1.2 Impactos comerciales

Una de las principales falencias que arrojó el diagnóstico realizado al Centro de Eventos, fue la débil estrategia comunicacional que tenía. Es por eso que se desarrolló un plan de marketing, con el fin de generar una imagen corporativa y relanzar sus productos y servicios al mercado.

En base a esto, se considera que los impactos comerciales a la empresa son de carácter alto, ya que se definió una planificación comercial, en la cual se detallaron objetivos de corto, mediano y largo plazo, como también estrategias de precios, publicidad y promoción para el Centro de Eventos.

8.1.3 Impactos operacionales

Para considerar los impactos operacionales del proyecto sobre la empresa, se debe mencionar que el Centro de Eventos se desarrollaba de manera informal y era el dueño quien manejaba toda la información sin registrarla o almacenarla. Es por eso que se desarrolló un sistema de información a través de herramientas de Excel, el cual permite ingresar la información de un evento, cotizar de manera rápida y eficiente un evento y, además mostrar y analizar ventas, gastos, utilidades y personal que contrato la empresa.

Por lo que, los impactos operacionales del proyecto sobre la empresa se consideran de carácter alto y positivo ya que a través del sistema de información creado se podrá mejorar la administración y gestión del Centro de Eventos.

8.1.4 Impactos Económicos

Para evaluar los impactos económicos del proyecto en la empresa, se debe considerar lo siguiente:

- Los costos asociados al desarrollo del sistema de información no se consideran ya que la empresa cuenta con licencia para Excel.
- El desarrollo de la propuesta organizacional y comercial no consideran gastos debido a que la empresa no las lleva a cabo aún.
- No existe un costo asociado al trabajo realizado por el memorista.

Por lo tanto, el proyecto no considera costos para el Centro de Eventos, pero cabe destacar que, si la empresa implementa y desarrolla la propuesta organizacional y comercial, esta deberá contratar personal estable para el Centro de Eventos involucrando remuneraciones fijas para dichos trabajadores como también, realizar inversión en publicidad. Estos posibles costos pueden visualizarse en la Tabla 14, Tabla 15 y también en el 5.2.3 Plan de medios realizado.

La Tabla 21 muestra el costo total si la empresa llega a aplicar tanto la propuesta organizacional como la propuesta comercial.

Tabla 21: Costos por implementar el proyecto

Mes	Acción		Costo	Costo Total
Noviembre	Propuesta Organizacional	Remuneraciones	\$1.072.830 + X*\$30.652	\$1.157.830 + X*\$30.652
	Plan de medios	Acciones del plan de medios para el mes de noviembre	\$85.000	
Diciembre	Propuesta Organizacional	Remuneraciones	\$1.072.830 + X*\$30.652	\$1.157.830 + X*\$30.652
	Plan de medios	Acciones del plan de medios para el mes de diciembre	\$85.000	
Enero	Propuesta Organizacional	Remuneraciones	\$1.072.830 + X*\$30.652	\$1.127.830 + X*\$30.652
	Plan de medios	Acciones del plan de medios para el mes de noviembre	\$55.000	
Febrero	Propuesta Organizacional	Remuneraciones	\$1.072.830 + X*\$30.652	\$1.122.830 + X*\$30.652
	Plan de medios	Acciones del plan de medios para el mes de diciembre	\$50.000	
Marzo	Propuesta Organizacional	Remuneraciones	\$1.072.830 + X*\$30.652	\$1.122.830 + X*\$30.652
	Plan de medios	Acciones del plan de medios para el mes de diciembre	\$50.000	
Costo total por aplicar proyecto \$5.689.150 + X*\$153.125				

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la Tabla 21 que los costos por aplicar la propuesta organizacional (creación de puestos de trabajos estables para el Centro de Evento) y la propuesta comercial (plan de medios) asciende a un valor de \$5.689.150 + X*\$153.125 (X considera la cantidad de eventos vendidos). Este costo total se considera desde noviembre de 2020 hasta marzo de 2021.

8.1.6 Impactos Tecnológicos

La incorporación del sistema de información realizado es un avance tecnológico para el Centro de Eventos, ya que la empresa no contaba con un sistema para almacenar o registrar la información.

Por lo que, el desarrollo del sistema de información tiene un impacto tecnológico positivo en el Centro de Eventos ya que se podrá mejorar la gestión de la organización, almacenando y obteniendo de manera eficaz la información de la empresa y a su vez, se podrá realizar una cotización al cliente de manera formal en base a los requerimientos que el cliente solicite.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES

El capítulo 9 presenta las principales conclusiones del proyecto realizado en el Centro de Eventos. Además, se realizan recomendaciones para el futuro de la empresa.

9.1 Conclusiones

El objetivo del proyecto fue formalizar el Centro de Eventos tanto en un aspecto organizacional, operacional y comercial, ya que al realizar el diagnóstico pudimos evidenciar que la empresa al no tener formada su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, no conoce con claridad hacia dónde quiere llegar. Se logró identificar que el Centro de Eventos no cuenta con un plan de marketing debido a que no se tenía conocimiento sobre el tema, por lo que no existía un encargado de *marketing* dentro de la empresa y la estrategia comunicacional que utilizaba la empresa era mediante el “boca a boca”. También, a través del diagnóstico se logró conocer que la empresa no realizaba registros de sus ventas, gastos o del personal que se contrataba ocasionalmente para los eventos. En cuanto a los aspectos externos a la empresa evidenciados con el diagnóstico, la actual pandemia ha afectado de manera rotunda al Centro de Eventos, ya que el distanciamiento social ha implicado el cierre de este durante estos últimos meses sin conocer una fecha exacta para volver a la normalidad y que la empresa pueda retomar sus actividades.

Por lo tanto, conociendo las falencias que arrojó el diagnóstico, se realizó una propuesta organizacional, la cual contemplo una definición de la misión, visión y valores para la empresa, lo cual se trabajó en conjunto al dueño de la empresa. También, se definieron objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo, como también una estructura organizacional propuesta para la empresa, definiendo roles y responsabilidades para el personal que debe operar en la empresa y posibilite la eficaz gestión del Centro de Eventos.

A continuación, se realizó la propuesta comercial al Centro de Eventos, la cual consistió en definir un plan de *marketing* con el fin de relanzar los productos y servicios de la empresa al mercado. Este plan de *marketing* contemplo una definición de los objetivos estratégicos de *marketing* de corto, mediano y largo plazo, la creación de la imagen corporativa para el posicionamiento en el mercado objetivo, estrategias del *marketing mix* (producto, precio, plaza y promoción) y el plan de medios para el Centro

de Eventos desde noviembre hasta marzo. Además, se generaron dos afiches publicitarios, un flyer y una página en Facebook e Instagram.

La parte final del proyecto consistió en diseñar un sistema de información que automatizara el almacenamiento de la información que maneja el Centro de Eventos mensualmente, mejorando la gestión de este. El sistema de información consideró tres módulos importantes, el ingresar los eventos vendidos, el realizar una cotización de un evento y la administración de la empresa. El módulo de ingresar evento consistió en ingresar la información de los clientes, los datos del evento, los servicios externalizados y el abono que realiza el cliente para la reservación del local en diferentes panillas en la base de datos de la empresa. El módulo de cotización de un evento, fue diseñado para que el administrador del local pueda entregar de manera rápida y eficaz una cotización al cliente de un evento dependiendo de los requerimientos que este desee. Por último, el módulo de administración se centra en entregar reportes a la empresa de sus gastos mensuales, ventas mensuales, utilidad por evento y el personal contratado para la empresa.

A modo de resumen, se puede afirmar que el objetivo general establecido al comienzo del proyecto se cumplió, logrando una planificación estratégica y comercial y el diseño de un sistema de información de acuerdo con las necesidades y requerimientos que estableció el dueño de la empresa. De igual forma, se cumplieron los objetivos específicos realizando un diagnóstico de la situación actual, la definición de la propuesta organizacional y comercial, el diseño del sistema de información y desarrollo del prototipo en Visual Basic y la evaluación de los impactos que generó el proyecto en la empresa.

9.2 Recomendaciones

Algunas recomendaciones para el Centro de Eventos son:

- En primer lugar, se recomienda implementar la propuesta organizacional, es decir, llevar a cabo la planificación estratégica realizada para darle forma y estructura al

Centro de Eventos. Cabe destacar, es conveniente llevar a cabo dicha propuesta cuando las medidas actuales por el distanciamiento social lo permitan.

- En segundo lugar, se recomienda implementar la propuesta comercial ejecutando el plan de *marketing* para así relanzar los productos y servicios al mercado.
- También, se sugiere implementar el sistema de información diseñado para poder mejorar la gestión y administración del Centro de Eventos, siendo necesaria la actualización de los datos e información por parte del administrador de la empresa.
- Generar un plan de acción frente a posibles emergencias sanitarias a futuro, a pesar de que en la actualidad no se han fijado normas para que un restaurant pueda seguir funcionando, es posible que en un futuro si existan ciertas normas y el Centro de Eventos deberá regirse por estas nuevas normas sanitarias.
- Seguir generando acciones de marketing para seguir posicionado la marca en el mercado, y a su vez publicitando al Centro de Eventos para la obtención de nuevos clientes.
- Finalmente, se recomienda al Centro de Eventos optar a las ayudas o beneficios que ofrece actualmente el gobierno a las pequeñas empresas, como créditos covid-19, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Anuario de Estadísticas Vitales. (2017). Obtenido de www.ine.cl
- Banco Central. (2020). Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/pib-regional>
- Cruz, R. (2017). *Design thinking en el desarrollo de softwares*. Obtenido de <https://www.khomp.com/es/design-thinking-en-el-desarrollo-de-softwares/>
- Dirección del Trabajo. (2020). Obtenido de <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-propertyvalue-22764.html>
- <http://cl.tiching.com/colegios/curico/10923>. (2020).
- https://misiir.sii.cl/cgi_misii/siihome.cgi#. (2020).
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *VIII Encuesta de Presupuesta Familiar*.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Encuesta suplementaria de ingresos*. Obtenido de https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-suplementaria-de-ingresos/publicaciones-y-anuarios/s%C3%ADntesis-de-resultados-regiones/r7_sintesis_2018.pdf?sfvrsn=39c4a9e8_4
- ISO 14001. (2015). Obtenido de <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/07/iso-14001-cuales-son-las-leyes-que-las-empresas-deben-conocer/>
- Kearns, D., & Nadler, D. (1992). *Prophets in the Dark: How Xerox reinvented itself and beat back the japanese* (1 ed.).
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial* (12 ed.).
- Lucidchart. (2019). *¿Qué es un diagrama de flujo de datos?* Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo-de-datos>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*.
- Marketing branding. (2014). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <https://www.marketing-branding.com/analisis-pest/>
- Ministerio de Hacienda. (2020). Obtenido de <https://www.hacienda.cl/preguntas-frecuentes/deberes-y-funciones/cual-es-la-politica-economica-del.html>
- Morales, J. C. (2011). *Sistemas de información en la empresa* (1 ed.).
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*.

- Pressman, R. (2010). *Ingeniería del software: un enfoque práctico* (7 ed.).
- Previred. (2020). *Cotizaciones que debe pagar el empleador*. Obtenido de <https://www.previred.com/web/previred/-que-puedo-pagar-#:~:text=Cotizaciones%20Obligatorias%3A&text=7%25%20de%20Salud%20que%20se,Seguro%20de%20Invalidez%20y%20Sobrevivencia.&text=Esta%20cotizaci%C3%B3n%20debe%20ser%20pagada,debe%20ser%20pagado%20este%20co>
- Sainz de Vicuña. (2013). *Fases y etapas de un plan de marketing*.
- Sainz de Vicuña. (2013). *Ventajas de un plan de marketing*.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2013). *Plan de Marketing en la práctica*.
- San de la tajada, L. (1975). *Fundamentos del marketing y algunos métodos de investigación*.
- Thompson, A. G. (1998). *Administración estratégica* (18 ed.).
- Wehrich, H. (1982). *The TOWS matrix – A tool for situational analysis* (Vol. 15).
- www.google.com/maps. (2020).
- www.matrimonios.cl. (2020). *Matrimonios.cl*.
- www.sii.cl. (2020).

ANEXOS

Anexo 1: Áreas Verdes del Centro de Eventos



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2: Lugares del Centro de Eventos



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3: Precios por arriendo de productos y servicios del Centro de Eventos

Cantidad de Personas	Costo Vajilla y Manteleria	Costo Fijo Local Antiguo	Costo Fijo Local Nuevo	Costo Fijo Área Verde con Piscina
20	\$ 80.000	\$ 150.000	\$ 250.000	\$ 50.000
30	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 250.000	\$ 75.000
40	\$ 120.000	\$ 150.000	\$ 250.000	\$ 100.000
50	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 250.000	\$ 125.000
60	\$ 180.000	\$ 140.000	\$ 240.000	\$ 150.000
70	\$ 210.000	\$ 130.000	\$ 230.000	\$ 175.000
80	\$ 240.000	\$ 120.000	\$ 220.000	\$ 200.000
90	\$ 270.000	\$ 110.000	\$ 210.000	\$ 225.000
100	\$ 300.000	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 250.000
110	\$ 330.000	\$ 95.000	\$ 190.000	\$ 275.000
120	\$ 360.000	\$ 90.000	\$ 180.000	\$ 300.000
130	\$ 390.000	\$ 85.000	\$ 170.000	\$ 325.000
140	\$ 420.000	\$ 80.000	\$ 160.000	\$ 350.000
150	\$ 450.000	\$ 75.000	\$ 150.000	\$ 375.000

Fuente: Elaboración Propia

