



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA Y NEGOCIOS

**DESARROLLO DE UN BSC PARA LA AGENCIA DE TURISMO
DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CALDERA**

Profesor guía: Carlos Galleguillos Cortes

Yesenia Nataly Rodríguez Layana
Deyanira Betzabeth Rodríguez Muñoz

Copiapó, Chile 2022



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA Y NEGOCIOS

**DESARROLLO DE UN BSC PARA LA AGENCIA DE TURISMO
DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CALDERA**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Civil Industrial

Profesor guía: Carlos Galleguillos Cortes

Yesenia Nataly Rodríguez Layana
Deyanira Betzabeth Rodríguez Muñoz

Copiapó, Chile 2022

Agradecimientos

Para culminar esta etapa tan importante en mi vida, quisiera agradecer a todas las personas que me apoyaron y confiaron en mí. Primero a dios, por guiarme y no abandonarme, gracias infinitas a mis mayores pilares, mis padres, René Rodríguez y Ruth Layana, que sin su amor y apoyo incondicional, no hubiera podido lograr mi más grande anhelo, agradecer a mis hermanas, Estefani Rodríguez y Karen Rodríguez por nunca dudar de mí y darme un aliento cuando lo necesite, a mi sobrina Celeste Montero, por ser mi mayor admiradora, gracias mi pequeña y a mi familia por su preocupación y por acompañarme en el proceso. Quisiera extender mi agradecimiento a mi compañera de tesis y a mis amigas que forme en la universidad, cada una de ellas fueron esencial en mi formación.

Agradezco a mi profesor guía Carlos Galleguillos, por su disposición a ayudarnos en el proceso, valoro su vocación y espero ser una profesional tan integra como usted. Doy las gracias a la Universidad de Atacama y a cada docente que estuvo presente en mi formación universitaria. De corazón muchas gracias.

Yesenia Rodríguez Layana

Quisiera agradecer a mi familia, mis tíos/as, primas/o, mis abuelos por todo su apoyo cada uno aportó un granito y me ayudaron en este proceso tan largo. También a mis padres, Mario Troncoso por acompañarme, apoyarme en cada momento y sus consejos; Mi madre Paola Muñoz que a pesar de todas las cosas siempre me sacó adelante y acompañó en cada etapa. Mi hermana Nancy Troncoso aunque sea una odiosa no dudo de mí y siempre me animo.

A mi pareja y amigos por estar cuando los necesitaba y ayudarme en cada momento. A mi compañera de tesis por aguantarme y estar ahí en estar presente, a mis amigas de la universidad que cada una me ayudó, me tuvo paciencia y enseñó.

Al profesor Carlos Galleguillos por guiarnos, tener la paciencia de enseñarnos y siempre estar dispuesto a ayudar ya sea presencial o por correo, muchas gracias. A los profesores de la universidad que me ayudaron y formaron para que sea una profesional. Muchas gracias de corazón por ayudarme a culminar en esta etapa tan importante para mí.

Deyanira Rodríguez Muñoz

Índice general

RESUMEN.....	9
ABSTRAC	10
CAPÍTULO I Marco Introdutorio	11
1.1 INTRODUCCIÓN	11
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivos generales	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 IMPLICANCIAS	14
CAPÍTULO II Marco teórico.....	15
2.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	15
2.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	16
2.2.1 Análisis PEST.....	17
2.3 ANÁLISIS INTERNO	18
2.3.1 Cadena de Valor	18
2.4 FODA.....	21
2.4.1 Matriz FODA Cruzada	23
2.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
2.6 CONTROL DE LA ESTRATEGIA (BSC)	26
2.6.1 El cuadro de mando	26
2.6.2 Cuadro De Mando Integral para Organizaciones Gubernamentales sin ánimo de lucro.....	29
2.6.3 Mapa estratégico.....	30
2.6.4 Indicadores claves de desempeño.....	32
CAPÍTULO III. Metodología	35
CAPÍTULO IV Desarrollo	37
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	37
4.1.1 Unidad de análisis	40
4.1.2 Ilustre Municipalidad de Caldera	42
4.2 MISIÓN:	43

4.3 VISIÓN	43
4.4 OBJETIVOS DE LA AGENCIA DE TURISMO	44
4.5 ORGANIGRAMA	44
4.6 DESTINOS TURÍSTICOS	46
CAPÍTULO V Diagnóstico de la situación actual	48
5.1 ANÁLISIS PEST	48
5.1.1 Conclusiones análisis OA.....	55
5.2 CADENA DE VALOR.....	56
5.2.1 Propuesta de valor	60
5.2.2 Conclusiones análisis FD	61
5.3 Matriz cruzada.....	62
CAPÍTULO VI Propuesta de Plan Estratégico	66
6.1 PROPUESTA DE MISIÓN	66
6.2 PROPUESTA DE VISIÓN	66
6.3 PROPUESTA DE VALORES	66
6.4 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	67
CAPITULO VII Cuadro de mando integral (CMI).....	68
7.1 MAPA ESTRATÉGICO.....	68
7.2 CUADRO DE CONTROL.....	69
CAPITULO VIII: Conclusión.....	71
8.1. CONCLUSIONES SEGÚN LOS OBJETIVOS.....	71
8.2. CONCLUSIONES SEGÚN EL DESARROLLO.....	71
8.3. RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	76

Índice figuras

Figura N° 2.2: Cadena de valor de Porter	19
Figura N°2.3: Mapa estratégico genérico.....	31
Figura N°2.4: Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor	32
Tabla N°3.4: Etapa VI.....	36
Figura N°4.1: Definición de negocio: Modelo de Abell	40
Figura N°4.2: Organigrama de DIDECO Caldera.	45
Figura N°4.3: Organigrama de la agencia de turismo en Caldera.....	45
Figura N°4.4: Catastro de atractivos turísticos de Caldera de año 2020.....	47
Figura N°5.1: Evolución IPC 2021-2022	50
Figura N°5.2: Tasa de desempleo de los últimos 12 años.....	51
Figura N°5.5: Distribución porcentual de nacimientos por región.	54
Figura N°5.6: Propuesta de valor de la agencia de turismo	61
Figura N°7.1: Mapa estratégico.....	68

Índice Tablas

Tabla N°2.1: Matriz cruzada.	24
Tabla N°2.2: Planeación estratégica.....	26
Tabla N°3.1: Etapa I.....	35
Tabla N°3.2: Etapa II.....	35
Tabla N°3.3: Etapa III	36
Tabla N°3.5: Etapa V	36
Tabla N°5.1: Matriz cruzada	63
Tabla: N ^a 7.2: Cuadro de mando	70

RESUMEN

El propósito de este trabajo fue desarrollar un BSC para la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera en la región de Atacama, con el fin de ayudar a potenciar el turismo de la comuna.

El estudio fue desarrollado en un total de ocho capítulos. Por medio de fuentes primarias como también secundarias se analizó la situación actual de la organización y se realizó un análisis externo e interno de la agencia de turismo. Para el desarrollo de este proyecto se empleó el modelo de Abell, PEST, Cadena de valor, con estas dos últimas herramientas se pudo obtener el análisis FODA, se formuló la propuesta de misión, visión y valores, para realización del Cuadro de Mando Integral se establecieron los lineamientos estratégicos para la creación del mapa estratégico y cuadro de control para la medición de los objetivos estratégicos.

Por ultimo, se generó redefinición de Misión, Visión y Valores los cuales sirvieron como pilares para posteriormente ser alineados con estrategias, objetivos, plan de acción y Balanced Scorecard. Así también se presentaron 15 objetivos estratégicos en las 4 perspectivas (Clientes, Financiera, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento).

PALABRAS CLAVES: TURISMO- PLAN ESTRATEGICO- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ABSTRAC

The purpose of this work was to develop a BSC for the tourism agency of the Illustrious Municipality of Caldera in the Atacama region, in order to help promote tourism in the commune.

The study was developed in a total of eight chapters. Through primary as well as secondary source, we analyzed the current situation of the organization and an external and internal analysis of the tourism agency is carried out. For the development of this project, the Abell, PEST, Value Chain model was used, with these last two tools it was possible to obtain the SWOT analysis, the mission, vision and values proposal is formulated, to carry out the Balanced Scorecard. Had the strategic guidelines for the creation of the strategic map and control chart for the measurement of the strategic objectives.

In the conclusions, the redefinition of Mission, Vision and Values was reaffirmed, which served as pillars to later be aligned with strategies, objectives, action plan and Balanced Scorecard. Thus, 15 strategic objectives were also presented in the 4 perspectives (Clients, Financial, Internal Processes and Learning and Growth).

KEYS WORDS: TOURISM-STRATEGIC PLAN- BALANCED SCORECARD

CAPÍTULO I Marco Introductorio

1.1 INTRODUCCIÓN

La ciudad de Caldera pertenece a la tercera región de Atacama, se encuentra a 75 km al noroeste de Copiapó. Caldera es una zona costera con una población de 17.662 habitantes, se sustenta mediante la pesca artesanal, la minería y los productos agrícolas exportados. Por ser una ciudad turística una parte de la economía depende de los turistas. Caldera cuenta con atractivos turísticos desde sitios naturales, manifestaciones culturales de museos y celebraciones emblemáticas y tiene 176 Km de costas. Cuenta con una disponibilidad de alojamiento y una gran gama de servicios gastronómicos.

En relación con la economía de la ciudad, el 98% de las empresas son Micro, pequeñas y medianas, siendo las pequeñas empresas, las que dan la mayor cantidad de trabajos a la comuna. La mayor cantidad de estas empresas (38%) son asociadas al área de comercio, seguidas por los servicios de alojamiento y alimentación, con un 21%, que son las actividades económicas asociadas al turismo y en tercer lugar con un 7% las industrias manufactureras. En el trabajo de investigación se plantea la necesidad de potenciar la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera. El objetivo general es, “Construir un cuadro de mando integral mediante un estudio de variables relevantes del sector turismo en la ciudad de caldera para potenciar el turismo en la ciudad”. Los objetivos específicos son, Realizar un análisis estratégico desarrollando el PEST, la Cadena de Valor y FODA, diseñar misión, visión, y valores para la agencia de Turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera mediante la información obtenida del análisis de la situación actual de la comuna para definir los lineamientos estratégicos de esta unidad organizacional.

La metodología utilizada en cada capítulo comienza por es la descripción de la empresa mediante el Modelo de Abell, seguido de un análisis externo a través del PEST, análisis internos por medio de la cadena de valor y FODA, para la propuesta del CMI se desarrollara la propuesta de misión, visión, valores, por consiguiente los lineamientos estratégicos, Mapa estratégico y el cuadro de control, para su posterior conclusión.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La ciudad de Caldera se sustenta mediante la pesca artesanal, la minería y los productos agrícolas exportados. Sin embargo, por ser una ciudad turística una parte de la economía depende de los turistas.

Durante el verano llegan muchos turistas tanto nacionales como internacionales, lo cual genera un aumento en la economía, en temporada baja llegan menos turistas, por lo cual afecta en la economía, en comparación a la temporada alta, esto se debe a la falta de atractivos y panoramas en las otras temporadas. Respecto a la llegada de turistas extranjeros anual en Chile en el 2018 se captaron 9.479 extranjeros, mientras que en el 2019 entraron 4.706 y en el 2020 disminuyó la cifra considerablemente en 2.120, por las restricciones sanitarias del país. En los últimos dos años se vio un retroceso en el turismo tanto nacional como regional que afectó a Caldera, debido a la pandemia y ha generado un efecto devastador en la economía por las restricciones sanitarias, que gracias a las vacunaciones y precauciones tomadas por las personas el año 2021 se comenzó a reactivar la economía y a disminuir las restricciones, lo que causa que las personas comienzan a salir a diversos lugares fuera de la ciudad.

Con los registros de las atenciones de las oficinas de información turística municipales (O.I.T) se estima que en los meses de enero y febrero del 2020 se realizaron un total de 1.533 atenciones turísticas, donde 1.311 son turistas nacionales y 222 son extranjeros; en cambio en los meses de enero y febrero del 2019 hubo un total de 1.816, en el cual 1.466 son nacionales y 350 son extranjeros, se puede ver un baja de 283 en el 2020 debido a la pandemia que comenzó a expandirse en territorio nacional en marzo del 2020, que causó la disminución de viajes interurbanos para evitar contagios masivos dentro de las ciudades, por otra parte los comercios se tuvieron que restringir tanto en el horario como en el aforo dadas las circunstancias, como también otros que tuvieron que innovar en la forma de vender sus productos y otros que no corrieron con la misma suerte y tuvieron que cerrar sus negocios.

Actualmente se ha presentado un escenario más reconfortante para el turismo, sin embargo a pesar que el turismo se ha comenzado a reactivar aun no tiene cifras positivas en comparación a las cifras alcanzadas antes de la pandemia. En cuanto a los comercios no hay una activación completa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivos generales

- Construir un cuadro de mando integral mediante un estudio de variables relevantes del sector turismo en la ciudad de caldera para potenciar el turismo en la ciudad.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis estratégico desarrollando el PEST, la Cadena de Valor y FODA.
- Diseñar misión, visión, y valores para la agencia de Turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera mediante la información obtenida del análisis de la situación actual de la comuna para definir los lineamientos estratégicos de esta unidad organizacional.
- Presentar un modelo de control de estrategia, creando un cuadro de mando integral para esta organización pública.

1.4 IMPLICANCIAS

Los resultados del trabajo permitirán proponer una serie de estrategias, objetivos y acciones cuyo resultado final sea aumentar la presencia de turistas en distintas temporadas.

La propuesta promueve una coherencia estratégica para el departamento de turismo, a partir de la integración de objetivos que promueven los atractivos turísticos en la ciudad de caldera y sus alrededores como tours especiales de temporadas bajas.

Las consecuencias de esta nueva planificación contribuyen a dar un impulso a la economía de la ciudad.

CAPÍTULO II Marco teórico

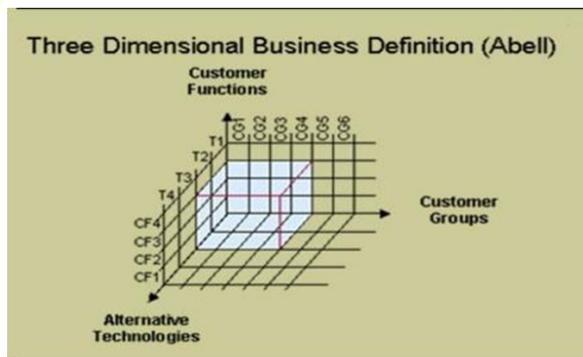
2.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para definir un negocio es necesario conocer el tipo de mercado y el bien o servicio que se tiene, la cual es la definición tradicional del negocio. Una buena definición de negocio debe partir comenzando por el porqué, como es descrita la misión. La definición del negocio será descrita mediante el modelo de Abell, la cual es una herramienta de planificación estratégica, creada por el profesor Derek F. Abell de la universidad Harvard en su libro “Defining the Bussiness: The Starting Point of Strategic Planning”, en 1980. Que ayuda a definir la razón de ser de un negocio. Mediante un mapeo de la situación actual para conocer los mercados existentes, y así poder tener la definición de la misión de la empresa y la segmentación general del mercado.

Existen diversas maneras de desarrollar un negocio, las cuales pueden ser por medio de la función del mercado, las necesidades de los clientes, las características del producto o servicio que se ofrece, etc. La idea de un negocio comienza por la necesidad de satisfacer un producto o servicio. También es necesario conocer a los clientes y sus necesidades para satisfacerlas.

Derek Abell en su libro” Dice que un negocio puede definirse de acuerdo con tres dimensiones: los grupos de clientes a los que servirá, las necesidades del cliente que se cubrirán y la tecnología que satisfará estas necesidades”.

Figura 2.1: Modelo tridimensional de Abell.



Fuente: Defining the Bussiness: The Starting Point of Strategic Planning, 1980.

En el modelo de Abell se encuentran 3 factores para cada eje y no solo dos como en el modelo tradicional (productos y mercados), las cuales se describen a continuación.

- Grupos de clientes: En esta categoría se encuentran los clientes como también los clientes potenciales, a lo que se debe responder (¿Quiénes?) ¿Quiénes son los clientes a los que queremos vender nuestro producto o servicio? ¿Qué nuevos grupos de clientes con la misma necesidad podemos vender el bien o servicio?
- Funciones atendidas: En esta categoría se analiza las necesidades de los clientes para satisfacerles, a lo que se debe responder (¿Qué?) ¿Qué quieren conseguir nuestros clientes con este producto o servicio? ¿Qué necesidades aún no se atiende para los clientes?
- Tecnologías Alternativas: En esta categoría se describe la forma en que las necesidades de los clientes están siendo cumplidas, a lo que se debe responder (¿Cómo?) ¿Cómo la organización satisface ciertas necesidades del mercado? ¿Qué tecnologías aún disponibles hay para satisfacer las necesidades de los clientes actuales?

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo evalúa los cambios a nivel mundial que permite comprender el entorno, es decir, determina los factores estratégicos del entorno con el fin de detectar posibles amenazas y oportunidades que afecte a la empresa o proyecto como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño y que no pueden controlar.

Todo esto lo hacen con el fin de minimizar el impacto de las amenazas que enfrentan y aprovechar al máximo sus oportunidades presentes.

2.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST fue creado por el profesor de la Universidad de Harvard Francisco Aguilar en 1967, en su libro “Scanning the Business Environment”, comenzó como una herramienta de escáner denominado ETPS. Años más tarde se cambió al acrónimo que actualmente se conoce PEST. Este modelo de análisis externo nos ayuda a distinguir y evaluar los cambios que afectan el entorno y a comprender el posicionamiento de la empresa, el desarrollo del mercado y el potencial de cada operación. Estos factores son: Políticos, Económicos, Social y Tecnológicos.

Cuando se lleva a cabo un análisis estratégico es de suma importancia conocer estos factores macro ambientales, los que se describirán a continuación:

- Político: Este factor está relacionado con las regulaciones gubernamentales y la legislación vigente que limitan o aportan a la empresa. Este factor pudiera responder las siguientes preguntas de ejemplo:
¿Podría una legislación pendiente afectar el negocio, ya sea positiva o negativamente?, ¿Cómo afectará al negocio la regulación comercial?, ¿La elección presidencial próxima podría cambiar la política gubernamental actual?
- Económico: Esto hace referencia a la situación económica que afecta a la comunidad a los que la empresa fijó como su público objetivo. Este factor pudiera responder las siguientes preguntas de ejemplo:
¿Están aumentando o disminuyendo los niveles de ingreso disponible de los clientes?, ¿Cómo está afectando la globalización al entorno económico?, ¿Cuál es la tasa de desempleo?
- Social: Está directamente relacionado con el comportamiento de las personas, como sus preferencias y estilo de vida, del público objetivo al cual se está apuntando. Este factor pudiera responder las siguientes preguntas de ejemplo:
¿Qué actitudes sociales podrían afectar al negocio?, ¿Cuál es la tasa de crecimiento de la población y el perfil de edad?, ¿Cuáles son los niveles de salud, educación y movilidad de la sociedad?
- Tecnológico: Este factor se relaciona con cómo afecta la tecnología en los procesos productivos, decisión de compra y comportamiento del consumidor,

que puedan afectar a la empresa en forma directa o indirectamente. Este factor pudiera responder las siguientes preguntas de ejemplo:

¿Hay alguna nueva tecnología que se podría estar usando?, ¿Hay alguna nueva tecnología que podría afectar radicalmente a la industria?, ¿Alguno de sus competidores tiene acceso a nuevas tecnologías que podrían afectar sus productos?

2.3 ANÁLISIS INTERNO

Consiste en el estudio o análisis de diferentes factores o elementos, trata de identificar la estrategia actual, en revisar los recursos, capacidades y las aptitudes de la empresa o proyecto.

El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización, de este modo diseñar estrategias en la cual detectar y eliminar los puntos débiles y potenciar los puntos fuertes.

Este análisis ayuda a las empresas que están en funcionamiento y que plantean realizar una reflexión estratégica. Aunque también sirve para aquellos proyectos que aún no están en funcionamiento para que los emprendedores reflexionen sobre sus verdaderos elementos diferenciales.

2.3.1 Cadena de Valor

La cadena de valor fue creada por Michael E. Porter de la Universidad de Harvard en 1985, descrita en su libro “Ventaja competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior”. La principal función de la cadena de valor es generar ventajas competitivas, a lo que hacer referencia es permitir que la organización pueda lograr márgenes superiores y sobresalir más que la competencia y así poder añadir valor al negocio y a los clientes. Su objetivo primordial es la eficiencia, la reducción de costos, el buen funcionamiento de la empresa y aprovechar los recursos. Con respecto a las estrategias, la cadena de valor logra elaborar propuestas las cuales resultan ser únicas dentro de la competencia e incluso del mercado.

Figura N° 2.2: Cadena de valor de Porter



Fuente: Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2009.

Elementos Primarios

En la figura 2, se puede observar una serie de actividades de las cuales se clasifican en actividades primarias y actividades de apoyo, las que se describirán a continuación.

Actividades primarias

Las actividades primarias se clasifican en 5 categorías para compartir en el sector industrial. Están relacionadas con el producto de la empresa que son las que crean valor y generan rentabilidad.

- Logística de entrada: En esta clasificación se encuentran los procesos relacionados con el almacenamiento, recepción de insumos y distribución de materias primas dentro de la empresa para la elaboración del producto o servicio.
- Operaciones: En esta clasificación se transforman las materias primas en productos y servicios finales.
- Logística de salida: En esta clasificación se encarga del traslado, almacenamiento de los productos terminados y maneja la organización para la entrega del producto o servicio que termina con la entrega al cliente.
- Mercadotecnia y ventas: En este grupo se centra en vender el producto, por lo que es importante ser entregado de la mejor forma a los clientes. Por lo que se manejan

estrategias de promoción y se realizan campañas para aumentar la venta del bien o servicio.

- Servicio: En esta etapa se encarga de mantener la lealtad con el cliente y mantener un buen servicio posventa.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo se clasifican en 4 categorías, las cuales tienen relación directa con el producto o servicio ofrecido, pero son importantes para poder realizar las actividades primarias.

- Infraestructura de la empresa: En esta clasificación se incluyen procesos para poder desarrollarlos en las actividades primarias. como, por ejemplo: contabilidad, cobros, contratación, presupuesto, mantenimiento de instalaciones.
- Administración de Recursos Humanos: En esta etapa se relaciona con el proceso de gestión de personas. Como, por ejemplo: selección de personal, capacitaciones, sistemas de remuneraciones. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la organización para las habilidades y motivación del personal.
- Desarrollo Tecnológico: En este proceso se ven mejoras de los productos y de los procesos, para optimizar la producción. Como, por ejemplo: nuevas tecnologías, innovaciones, desarrollo de productos. En esta clasificación abarca desde la preparación de documentos hasta las actividades que generan el producto o servicio.
- Adquisición: En esta clasificación se realizan funciones relacionadas a las compras y obtención de medios para atender a los clientes. Cómo, por ejemplo: adquisición de maquinarias, suministros y materias primas. La adquisición funciona por medio de una tecnología como los procedimientos para negociar con los vendedores, reglas de especificación y los sistemas de información.

2.4 FODA

FODA es un acrónimo que se utiliza para describir la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que son factores estratégicos para una empresa. El propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. El FODA no sólo permite identificar las capacidades y los recursos específicos que una empresa cuenta y la manera de utilizarlos, sino también identifica las oportunidades que la empresa no aprovecha actualmente debido a la falta de recursos adecuados. Esto también sirve para identificar una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

Esta matriz fue desarrollada en el Instituto de Investigaciones de Stanford, Estados Unidos, entre 1960 y 1970, con la colaboración de M. Doshier, el Dr. O. Benepe, A. Humphrey, Birger Lie y R. Stewart. El propósito era descubrir por qué fallaba entonces la planificación corporativa a nivel gerencial. El éxito de esta herramienta en el ámbito empresarial, hizo que pronto fuera implementada en otras áreas. Son muestra de ello los proyectos de investigación-acción comunitarios, proyectos organizacionales de diferentes naturalezas y proyectos personales en el ámbito del autoconocimiento.

La idea es analizar en conjunto cada una de sus partes para tener claro la perspectiva general del estado y como se encuentra la empresa para dar el otro pasó. Por lo cual se analizará a continuación cada una de sus partes.

- **Fortaleza:** Esta área es la parte que funciona bien en la empresa. Son aquellas ventajas competitivas que tiene la empresa a nivel interno y permite que se distinga. Al analizar esta área se puede aplicar las técnicas que funcionan a otras áreas que necesitan un refuerzo para mejorar.

Una de las maneras de saber si tu empresa tiene fortalezas es haciendo las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que hacemos bien?; ¿Qué hace que nuestra

empresa sea especial? y ¿Qué es lo que le gusta de nuestra organización a la audiencia objetivo?

- Oportunidad: Es un análisis externo de la empresa son aquellos factores que resultan favorables, explotables y que se descubren en el entorno en el que actúa la empresa. Se trata de aquellas oportunidades en las que la organización se puede destacar o donde la competencia aún no ha actuado.

Para saber las oportunidades que tiene la organización se pueden responder algunas preguntas como: ¿Qué recursos podemos usar para mejorar las áreas en las que tenemos debilidades?; ¿Hay brechas de mercado en nuestros servicios? y ¿Cuáles son nuestras metas para este año?

- Debilidad: Las debilidades son a nivel interno al igual que las fortalezas. Son todos los problemas y aspectos dentro de la organización que deben mejorarse o eliminarse empleando una estrategia adecuada. La identificación de las debilidades internas ofrece un punto de partida desde el cual mejorar los proyectos.

Al igual que la oportunidad y amenazas la empresa puede hacerse preguntas para saber sus debilidades, las cuales pueden ser: ¿Qué iniciativas no funcionan bien y por qué?; ¿Qué se podría mejorar? y ¿Qué recursos podrían favorecer al rendimiento?

- Amenaza: Son a nivel externo y es todo lo que puede afectar la organización de manera negativa. Es importante identificar para poder tomar acciones al respecto, por lo general están fuera del control de la empresa.

Como los anteriores hay algunas preguntas que se pueden hacer para identificar las amenazas: ¿Qué cambios en el sector son preocupantes?; ¿Qué nuevas tendencias del mercado se vislumbran? y ¿En qué áreas nos supera la competencia?

2.4.1 Matriz FODA Cruzada

Esta matriz se realiza después de hacer un análisis de las variables internas y externas, es decir, después de realizar el FODA. Es un instrumento de análisis que se aplica a cualquier objeto, por lo cual permite realizar un cuadro de la situación actual del objeto estudiado que es útil para la toma de decisiones, su principal objetivo es obtener conclusiones sobre el tema estudiado así afrontar los cambios.

Consta de cuatro estrategias que se verán a continuación:

- Estrategias Ofensivas: Su objetivo es obtener el máximo beneficio de las oportunidades mediante el uso de las fortalezas. Las estrategias ofensivas es la combinación de las fortalezas con las oportunidades, es decir, se analizará las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias de Reorientación: Es la combinación de las debilidades y oportunidad, por lo cual su objetivo es arreglar las debilidades a través de aprovechar las oportunidades, por ende, se llevará a cabo la acción de corregir las debilidades y reorientar la situación interna para poder explotar las oportunidades de alguna forma.
- Estrategias Defensivas: Se ocupan de las fortalezas y amenazas, por ende su objetivo es proteger de las posibles amenazas usando las fortalezas. Para lograr el objetivo se debe ir combinando cada amenaza con cada fortaleza.
- Estrategias de Supervivencia: Es la combinación de las debilidades y amenazas, por lo cual se tratará de aguantar los posibles efectos adversos de las amenazas de la mejor forma para minimizar los daños buscando acciones que intenten eliminar los aspectos negativos.

La matriz cruzada se hace a través de un cuadro y que también pueden ayudar a construir y rellenar el cuadro son algunas preguntas, estos se verán a continuación:

Tabla N°2.1: Matriz cruzada.

	Fortaleza:	Debilidades:
Oportunidades:	<u>Estrategia ofensiva:</u> ¿Cómo podemos usar esta fortaleza para explotar esta oportunidad?	<u>Estrategia de reorientación:</u> ¿Cómo debemos corregir esta debilidad para poder aprovechar esta oportunidad?
Amenazas:	<u>Estrategia defensiva:</u> ¿Cómo podemos usar esta fortaleza para minimizar o neutralizar esta amenaza?	<u>Estrategia de supervivencia:</u> ¿Cómo vamos a trabajar esta debilidad para minimizar el efecto de esta amenaza?

Fuente: Creación propia.

2.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una herramienta de gestión, que permite establecer el proceso mediante el cual las empresas toman decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos, es decir es un proceso de formulación, de hacer objetivos y de planes de acción para el logro del propósito de la empresa o proyecto.

Este proceso permite que su organización actúe de forma proactiva y no reactiva, da a todo el equipo un sentido de dirección, incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio, aumenta la longevidad del negocio, aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito, entre otras cosas.

- **Misión:** Describe a la empresa, sus propósitos y refleja las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen con sus productos o servicios en un periodo específico de tiempo, además al definir la misión se puede distinguir de otras empresas e identificar sus productos y al mercado que se dirige. Es concreta, precisa y específica.

Para poder definir la misión hay dos conjuntos de información para describirla. La primera es definir el alcance actual y lo que se espera del negocio, describiendo los productos o servicios, los mercados y el alcance de cobertura

geográfica de la organización actual y dentro de un rango de tiempo (desde 3 a 5 años).

“La otra información importante que debería incluirse en la declaración de la misión de un negocio es la selección de competencias que distinguen en forma única su negocio de los otros en la misma industria”. Definen la forma en que el negocio busca una ventaja competitiva sostenible. Hax, A. y Majluf, N. (2004). **Estrategias para el liderazgo competitivo.**

- **Visión:** Es lo que la empresa espera llegar a un futuro definido, es decir lo que la compañía trata de alcanzar. Sirve para plantear el futuro deseado tanto para la empresa como para sus clientes. Es clara, gráfica y global.

“La visión de la empresa es el camino al cual se quiere dirigir a largo plazo. Su definición sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y las de competitividad”. Fleitman J., (2000). **Negocios exitosos.**

- **Valores:** Son las características que definen a la empresa, como harán el negocio, sus creencias y el tipo de organización que serán, influye tanto para sus administradores y empleados. Los valores sirven de guía y criterio a los trabajadores de una organización para analizar y juzgar sus comportamientos propios y de los demás miembros, los cuales deben ser sancionados si son conductas con valores negativos o reforzados si tienen conductas con valores positivos.

“Forman parte, juntamente con los hábitos y comportamientos, y con los ritos y rituales, de la cultura de la empresa” .Fernández Romero, 2004. **Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones**

Para entender mejor estos conceptos se presentará un ejemplo de la empresa Nestlé con su misión, visión y valores.

Tabla N°2.2: Planeación estratégica.

Misión	Visión	valores
Exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de Nutrición, Salud y Bienestar de nuestros clientes y consumidores.	Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> →Fuerte compromiso con productos y marcas de calidad. →Respeto de otras culturas y tradiciones. → Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo. → Alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás. → Enfoque más pragmático de los negocios. → Apertura y curiosidad frente a futuras tendencias tecnológicas dinámicas. → Orgullo de contribuir a la reputación y los resultados de la Compañía. → Lealtad a la Compañía e identificación con ella.

Fuente: Elaboración propia.

2.6 CONTROL DE LA ESTRATEGIA (BSC)

2.6.1 El cuadro de mando

El Balanced Scorecard o en español Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial que ayuda a optimizar la estrategia dentro de la empresa y poder verificar sus resultados.

“En esta era de trabajadores del conocimiento, la estrategia debe ejecutarse en todos los niveles de la organización. Las personas tienen que cambiar su comportamiento y adoptar nuevos valores. La clave de esta transformación es colocar la estrategia en el centro”. (Kaplan y Norton, 2016, p.76).

El Balanced Scorecard fue creado por Robert Kaplan y David Norton, en la universidad de Harvard, en 1992, apoyados por la necesidad de poder mejorar la gestión de las

empresas y la importancia de medir sus resultados y en un modo de expandir la visión de gestión basada en los indicadores financieros que sólo enfatiza en los activos tangibles. Los profesores realizaron un estudio amplio en los años 90 a una gran cantidad de empresas donde visualizaron que la mayoría de ellas realizaban cuadros de mandos sólo apoyados en indicadores financieros, esta visión financiera al momento de generar una estrategia no resultaba favorecedora para la toma de decisiones de los gerentes ya que no poseía una visión futura de la empresa. De esta forma se integra a la visión, los activos intangibles que son una fuente más importante de ventajas competitivas y ayuda a tener una visión futura de la empresa para la toma de decisiones.

En esta instancia los indicadores financieros pasan a ser una expresión de calidad y aceptación para la propuesta de valor a los clientes, donde la empresa debe ser eficaz y eficiente en sus procesos. Estos procesos que se realizarán en la propuesta de valor entregarán resultados financieros según lo esperado, teniendo en cuenta que se requerirá personal especializado, un buen clima organizacional que favorece el desarrollo y junto con la infraestructura y tecnología adecuada.

El Cuadro de Mando Integral permite mejorar el estado que se encuentra la empresa, para poder alcanzar la visión. Este método se puede implementar en un área de la empresa, departamentos, como también en la empresa completa.

Dentro de los objetivos dentro del CMI se encuentran: traducir la estrategia en términos operativos, alinear la organización con la estrategia, poder desarrollar la estrategia diariamente y que sea un proceso continuo para el personal.

A Continuación se presentan las importancias de construir un cuadro de mando integral que comunique la estrategia de una unidad de negocio, según Kaplan y Norton.

- El cuadro de mando describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización. Crea un entendimiento compartido.
- El cuadro de mando crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados sean de la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden

mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.

El CMI traduce la estrategia de la empresa en objetivos ligados entre sí, que son medibles a través de indicadores y que además están ligados a acciones empresariales, y su principal fin es que todo el personal de la organización tenga el conocimiento para que en el momento de implementar y desarrollar la estrategia pueda ser efectiva.

Los objetivos operativos e indicadores del CMI dependen de 4 perspectivas, descritas a continuación:

- **Perspectiva financiera:** donde se encuentran los objetivos relacionados económicos, como de contabilidad, y también se relaciona con los accionistas y como poder impulsar el valor a la organización, para saber el estado en que se encuentra la empresa con los datos obtenidos en años anteriores. El objetivo de esta perspectiva es la maximización de las utilidades, como el crecimiento de sus ingresos, que se puede alcanzar mediante el aumento de las ventas y también diversificando los productos, como también la productividad que maximiza las utilidades es reduciendo los costos de producción.
- **Perspectiva del cliente:** Estos objetivos se centran principalmente en la satisfacción y fidelización de los clientes. En esta perspectiva se centran en los aspectos como segmentación del mercado, la imagen y el valor agregado para los clientes. Se pueden usar indicadores como la participación del mercado, la retención de clientes, el nivel de satisfacción y la rentabilidad por clientes.
- **Perspectiva del proceso interno:** Como bien se describe se centra en los procesos internos que son importantes para atender las necesidades de los clientes, Se visualizan los objetivos relacionados con la reducción de costes operativos, la mejora de los productos y la calidad de estos. Se estudian los indicadores como el número de reclamos o devoluciones, número de defectos detectados en el producto. En esta perspectiva se describen 4 procesos internos de la empresa.

- Procesos de gestión de operaciones: En este apartado abarca los procesos básicos diarios la empresa, la producción que se desarrollará hasta el producto final para la entrega hacia los clientes.
 - Gestión de clientes: En este proceso profundizan la relación con los clientes objetivos.
 - Procesos de innovación: En este proceso se desarrollan nuevos productos, procesos y servicios.
 - Procesos reguladores y sociales: Ayuda a la organización a ganarse el derecho de operar en las comunidades y países.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva analiza las capacidades y herramientas que utilizan los trabajadores y que son necesarios para poder alcanzar los objetivos estratégicos. Estos objetivos se relacionan con las capacitaciones y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, como también en la motivación que tendrán y, la coordinación y optimización para la utilización de programas y herramientas que faciliten sus labores. En esta perspectiva se diferencian tres tipos de capitales para lograr la estrategia.
- Capital humano: disponibilidad de habilidades, competencias y conocimiento requeridos para apoyar la estrategia.
 - Capital de la información: disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requerida para desarrollar la estrategia propuesta.
 - Capital de la organización: disponibilidad de toda la empresa para sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia propuesta.

2.6.2 Cuadro De Mando Integral para Organizaciones Gubernamentales sin ánimo de lucro

El enfoque inicial del cuadro de mando integral era para empresas lucrativas. En una organización gubernamental y/o sin ánimo de lucro aporta de mejor manera ya que ayuda para mejorar la gestión de la organización. La perspectiva financiera en una organización sin fines de lucro se convierte en una restricción y no así en un objetivo, ya que deben limitar los gastos a las cantidades presupuestadas y no es un factor de

éxito para la organización ya que los gastos presupuestados no nos indican el éxito de la misión. Pero si que tan eficaz y eficientemente satisfacen las necesidades de los usuarios. Los objetivos tangibles se deben definir según los usuarios. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero difícilmente será un objetivo primordial. La prioridad en el desarrollo de BSC para una organización no lucrativa será la perspectiva de cliente ya que será la más crítica.

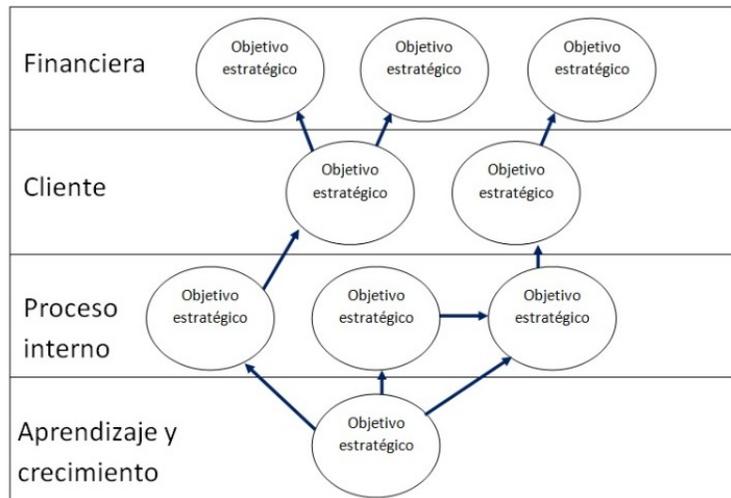
La mayoría de las entidades no lucrativas y administraciones públicas tuvieron dificultades con la estructura original del CMI, en que la perspectiva financiera aparecía en la parte superior y plantean modificar su arquitectura, para colocar a los usuarios o beneficiarios, en la parte alta de la jerarquía. Ilustra como ejemplo, el CMI de la Municipalidad de la ciudad de Charlotte (USA), manteniendo las cuatro perspectivas pero en orden diferente: primero, la perspectiva del cliente; segundo, la perspectiva financiera; tercero, la perspectiva de procesos internos, y cuarto, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2016).

Lo que se puede extraer del libro del “El Cuadro de Mando Integral “es que no es necesario cambiar el nombre de las cuatro perspectivas ya que son necesarias tenerlas para la estrategia. Por ser una organización municipal y sin fines de lucro se recomienda situar como perspectiva principal, la perspectiva de cliente, dado que el enfoque es el bienestar de la comunidad y en segundo lugar la perspectiva financiera debido a que ningún tipo de organización se puede mantener sin ningún tipo de financiamiento y las perspectivas siguientes mantienen su posición.

2.6.3 Mapa estratégico

Teniendo clara las perspectivas y los respectivos objetivos estratégicos, se comienza a realizar un mapa estratégico que representa visualmente la estrategia que se requiere conseguir como se muestra en la figura N°2.3. Describe la creación de valor por medio de una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos determinados por las 4 perspectivas mencionadas anteriormente que son la perspectiva financiera, cliente, de proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.

Figura N°2.3: Mapa estratégico genérico



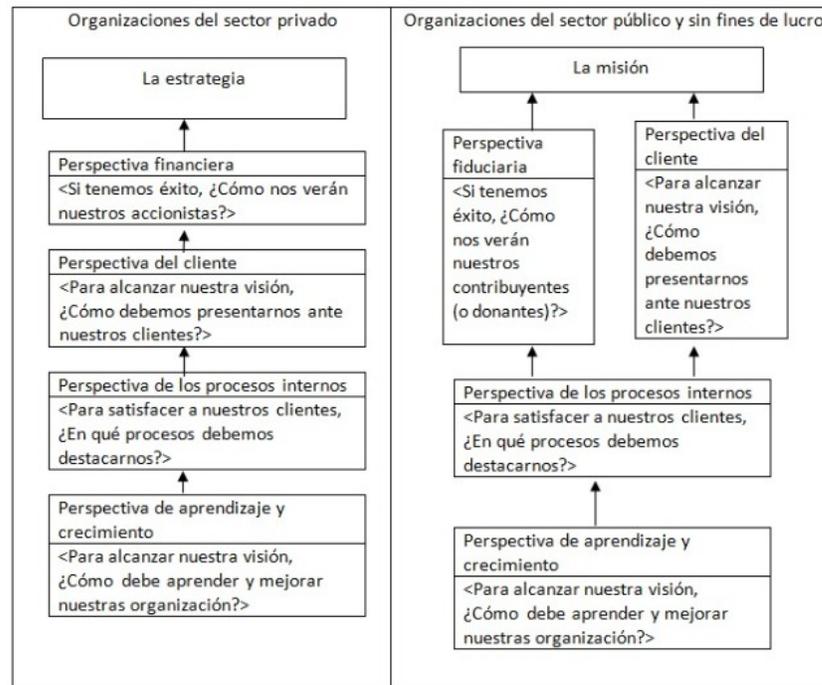
Fuente: Elaboración propia.

El mapa estratégico aporta para el conocimiento de los trabajadores y así puedan conocer la estrategia que se implementará en cada área o departamento según sea el caso y el grado de implicación y compromiso de los trabajadores. Es una herramienta que ayuda a comprender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.

Se debe determinar los objetivos más importantes para ser considerados en el mapa, Cada objetivo estratégico se debe agrupar en las 4 perspectivas. El mapa estratégico muestra las estrategias competitivas, mediante un diagrama de burbujas.

“El mapa estratégico general, evolucionó a partir del sencillo modelo de Balance Scorecard de cuatro perspectivas. El mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; También añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco. Como dijimos anteriormente, en la práctica se usan numerosos enfoques para formular la estrategia. De todos modos, con independencia del enfoque que se use, un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución”. (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004).

Figura N°2.4: Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor



Fuente: Creación propia.

Como se muestra en la figura N°2.4 el enfoque cambia en una organización sin fines de lucro debido a que la máxima definición de éxito es su desempeño en el logro de la misión, por lo que se debe definir el impacto social y el bienestar de la comunidad el cual es su objetivo primordial.

2.6.4 Indicadores claves de desempeño

Los indicadores claves de desempeño (KPI) es una medida que se utiliza para determinar el desempeño, indica el progreso dirigido a los objetivos. Un indicador puede ser medido en términos cualitativos como también cuantitativos. Los indicadores cualitativos describen la percepción o satisfacción y los indicadores cuantitativos determinan los grados o niveles de calidad.

El cuadro de mando integral (CMI) completa los indicadores de medición de los resultados para la actuación con indicadores financieros y no financieros de factores claves, de los que se derivan de la visión y la estrategia de la organización. Los indicadores contribuyen para dar seguimiento a los objetivos estratégicos establecidos en el Cuadro de Mando Integral, por lo cual es de suma importancia establecer los indicadores más adecuados porque mide el grado de cumplimiento de los objetivos, de eso dependerá el éxito o fracaso de la estrategia.

Bernard Marr, en su libro “los indicadores clave de desempeño”, explica que los indicadores claves del desempeño, “son los instrumentos vitales de navegación usados por gerentes para entender si su negocio se encuentra en un viaje exitoso o se está desviando del camino favorable. El conjunto correcto de indicadores ilumina el rendimiento y resalta áreas que necesitan atención. ‘Lo que se mide se hace’ y ‘si no puedes medirlo, no puedes manejarlo’ son dos dichos populares utilizados para destacar la importancia crítica de las métricas”. (Marr, 2012)

Las características que deben cumplir los KPI's es que deben ser medibles, relevantes, alcanzables, periódicos y exactos.

El cuadro de Mando Integral debe contener indicadores acorde a las perspectivas que lo describen, por lo que deben incluir:

- Indicador financiero: En el que se conforma el objetivo económico de la empresa u organización, el cual indica el máximo beneficio que se puede sacar de las inversiones realizadas, como también controlar la capacidad de generar valor y poder sacar conclusiones para la maximización de utilidades y minimización de los costos.
- Indicador de clientes: Permite medir y evaluar el posicionamiento de la empresa frente a la competencia y la percepción de los clientes.
- Indicador de procesos internos: Permite conocer la capacidad de la empresa para el cambio y el desarrollo, mediante los recursos. Analizando la innovación, productividad y calidad dentro de la empresa.

- Indicador de aprendizaje y conocimiento: Muestra la mejor manera de poder medir la evolución y el conocimiento que adquiere el capital humano de la empresa.

Una vez establecidos los objetivos desarrollados en el mapa estratégico, se comienza a desarrollar el cuadro de control donde se identifican las metas, los indicadores y las iniciativas para traducir la estrategia establecida por el Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO III. Metodología

La metodología que se utilizan en el presente trabajo de investigación, donde se desarrollará un cuadro de mando integral para la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera, se dividirá en cinco etapas según el modelo planteado con respecto a los métodos de investigación y los pasos que se deber realizar para la elaboración del Balance Score card. Teniendo en cuenta que se trata de una organización municipal sin fines de lucro, se debieron realizar algunas modificaciones respecto de las perspectivas evaluadas en el mapa estratégico.

Se presentan a continuación las 5 etapas para el desarrollo del proyecto:

Tabla N°3.1: Etapa I

Etapa I. Análisis de la situación actual del turismo en Caldera	
Recabar información estadística mediante informes de oferta y demanda, agencia del turismo en Caldera, Informe de PLADETUR e informe de registros de atención de la agencia y entrevistas con la coordinadora de turismo.	Desarrollo del modelo de Abell para la definición del negocio, análisis interno y externo de la agencia de turismo en Caldera.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°3.2: Etapa II

Etapa II. Elaboración de Misión, Visión y Valores para la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera		
Definir la misión de la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera.	Definir la Visión de la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera.	Determinar los valores corporativos que mejor representan a la agencia de turismo de la Ilustre municipalidad de Caldera.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°3.3: Etapa III

Etapa III. Determinación de los objetivos estratégicos	
Definir las perspectivas que constituyen el mapa estratégico de acuerdo a sus respectivos indicadores.	Establecer los objetivos del mapa estratégico.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°3.4: Etapa VI

Etapa IV. Diseño del mapa estratégico para la agencia de turismo de la Ilustre municipalidad de Caldera	
Buscar e identificar entre los objetivos estratégicos y las perspectivas utilizadas para las relaciones de causa y efecto.	Crear mapa estratégico para tener una visión más clara de la estrategia a seguir.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°3.5: Etapa V

Etapa V. Diseñar Cuadro de mando integral para el fortalecimiento del turismo en Caldera	
Diseño de los indicadores claves de desempeños de Balanced Scorecard según los objetivos descritos en el mapa estratégico.	Confección del Cuadro de mando Integral para la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV Desarrollo

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera, se encuentra ubicada a un costado de la plaza Carlos Condell, es la única en funcionamiento actualmente. La Dirección de desarrollo comunitario (DIDECO), se divide en 3 áreas, que es desarrollo comunitario, desarrollo social y el desarrollo económico. El turismo se encuentra en desarrollo comunitario en la actualidad.

La agencia de turismo cuenta con 3 funcionarias exclusivas para la realización de las funciones las cuales son:

1. La encargada de Turismo Comunal: por defecto es pertenece a la jefatura del área, quien tiene responsabilidades administrativas de las que se encarga las unidades que pertenecen a desarrollo económico local.
2. La coordinadora de turismo: este cargo es de quien asume la planificación y coordinación de la unidad de turismo, llevando un cumplimiento de las metas asociadas al plan anual tanto en el trabajo de la unidad, como en las metas asociadas a otras unidades.
3. Apoyo técnico plan educacional y refuerzo O.I.T: Realiza la labor de apoyar la planificación y ejecución de las actividades de formación de capital humano y acciones de concientización sobre el turismo y el patrimonio.

También se encuentra con un equipo de apoyo a las funciones las cuales son:

1. Apoyo técnico plan de mejoramiento de servicios turísticos: Brinda el apoyo en la planificación y coordinación de acciones que colaboren en la formalización, mejoramiento y estandarización de los servicios turísticos existentes.
2. Informador turístico: Es el que vela por el funcionamiento de la agencia de turismo, apoya en la actualización permanente de estadísticas, ejecución de encuestas, manejo de redes sociales y página web.

3. Apoyo administrativo: Este rol es cumplido por la secretaría administrativa del área D.E.L., quien realiza la documentación interna que se requiera.

Una de sus funciones principales de la agencia de turismo es entregar información turística a los visitantes de Caldera pero cuentan con otras funciones para impulsar el turismo que son:

- Planificación de estrategias del turismo comunal, en base al PLADETUR y acuerdos de la comisión técnica.
- Desarrollo de productos turísticos: coordinando proyectos para mejoramiento de infraestructuras existentes, desarrollo de circuitos, promoción y difusión del producto.
- Coordinación corporativa de acciones de calidad de servicios comunal (seguridad, fiscalizaciones, mantención y limpieza de zona turísticas, etc.).
- Desarrollo de planificación de capacitaciones y formación del capital humano turístico.
- Desarrollo de plan de acción para concientización del turismo.
- Desarrollo de acciones de difusión y promoción.
- Entrega de información turística a través de la OIT.
- Mantener estadísticas permanentes y actualizadas del destino, a modo de desarrollo de estrategias en la toma de decisiones institucionales.

Las finanzas de la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera se manejan mediante el presupuesto municipal, cuenta con un porcentaje que entrega la municipalidad al departamento de desarrollo comunitario, el cual se distribuye en las áreas pertenecientes y dependiendo de la prioridad de la unidad se distribuye, además de presentar proyectos que aportan para el turismo de la comuna. Como agencia no operan con gran porcentaje de recursos pero indirectamente por proyectos aprobados en otras unidades, los involucra y ayuda para impulsar el turismo. Actualmente en pandemia se ha operado con presupuesto cero, pero el municipio cuenta con recursos estatales el cual se dividen en distintas cuentas, como por ejemplo, por parte de comunicaciones aportan para folletería, afiches, gigantografías, pendones. Finanzas maneja los presupuestos sin

embargo comunicaciones maneja la cuenta para promoción, informática maneja todo lo que sea computación, telefonía y redes, por lo que cuando la agencia tiene una falencia que puede ser cubierta por alguna otra área, levanta su necesidad para que la apoyen. También se supe la necesidad de promoción mediante estrategias por parte de la agencia mediante propuestas con otros municipios para promocionar a Caldera como destino turístico. Replanteando la situación no cuentan con presupuesto para realizar actividades no obstante para las necesidades básicas de la agencia cuenta con presupuesto fijo para el capital humano, apoyo y difusión de las plataformas digitales y funcionamiento de la agencia de turismo, también para actividades en conjunto con cultura a través de fondos concursables que gana el municipio.

Mediante mesas técnicas de responsabilidad social empresarial, se planifica el municipio junto con empresas las cuales generan un impacto ambiental a la comuna y llegan a acuerdo según la necesidad del municipio para que las empresas entreguen un presupuesto en forma de compensación por el impacto causado. De ese presupuesto se distribuye en las distintas aéreas según la prioridad del municipio.

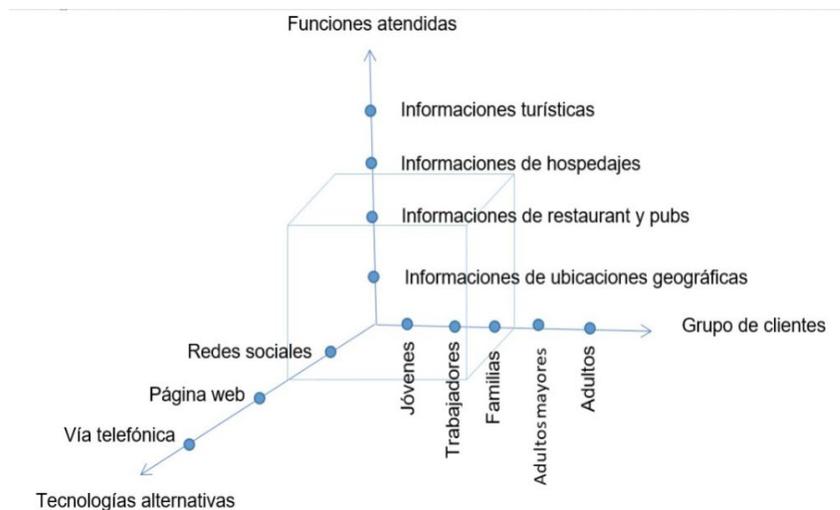
La agencia de turismo presta sus servicios al público en general, sin embargo está segmentado demográficamente y psicográficamente, a continuación se explicaran la descripción de cada segmento:

- Demográfica: La agencia de turismo está dirigida para cualquier género, nacionalidad, estilo de vida, religión, excepto la edad ya que está limitado para jóvenes de 14 a 29 años, adultos de 30 a 59 años y adulto mayor más de 60 años.
- Psicográfica: La agencia de turismo está orientada para la entrega de información de diversos estilos de vida, debido que cuenta con informaciones sobre turismo aventura, sol y playa, intereses culturales y patrimoniales, lugares bohemios; como también cuenta con distintos tipos de hospedajes como camping, cabañas tanto ecológicas como tradicionales, hoteles, residencias, arriendo de casas.

La función principal es promover el turismo a través de la agencia entregando distintas informaciones turísticas así los turistas pueden ir conociendo distintos lugares de Caldera como museos, patrimonios, playas, entre otros información de hospedaje como camping, hoteles, cabañas para los visitantes, información de ubicación geográfica cuando los turistas quieran ir a conocer un lugar específico, informaciones de restaurant y pubs así incentivar la gastronomía y acciones para contribuir la sustentabilidad turística.

Las tecnologías ocupadas para realizar sus funciones e informar a los turistas son las redes sociales donde tiene un perfil de instagram, facebook; cuentan con una página web y vías telefónicas para cualquier consulta.

Figura N°4.1: Definición de negocio: Modelo de Abell



Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Unidad de análisis

La ciudad de Caldera pertenece a la III región de Atacama, provincia de Copiapó, la cual está ubicada a 75 kilómetros de esta. Caldera posee 17.662 habitantes según el censo 2017.

La ciudad es un puerto minero, pesquero y acuícola. Fue fundada el 20 de noviembre de 1849, mediante Decreto con Fuerza de Ley firmado por el entonces Presidente de la República Manuel Bulnes y el Ministro del Interior José Joaquín Pérez.

El puerto de Caldera causó la construcción del primer ferrocarril chileno por parte de la compañía de ferrocarriles de Copiapó, por la necesidad de tener un puerto de embarque para la extracción y traslado de minerales existentes, desde las minas Chañarillo y Tres Puntas.

En la época era una de las principales actividades que aportan a la economía de ciudad, se creó por la necesidad de contar con un puerto de embarque para la extracción de minerales, por Decreto Supremo del 21 de septiembre de 1850, la por entonces pequeña caleta de Caldera se convirtió en un puerto de real importancia a nivel nacional.

El 25 de diciembre de 1851, se realizó del primer ferrocarril de Chile, su primer viaje, Fue un corto trayecto desde Caldera a Monte Amargo, pero con un gran significado, la entrada a una nueva Era. La locomotora comenzó a transportar pasajeros desde Caldera a Copiapó además del mineral, lo que aportó a la economía de la ciudad, abriendo nuevos caminos comerciales, convirtiendo a Caldera en una Ciudad adelantada a la época.

Según la página la Ilustre Municipalidad de Caldera, “Hoy está situada en una zona de alto interés turístico, debido a las hermosas playas que posee y muchas otras cercanas a ella, como lo son: Playa La Mansa, Playa Brava, Balneario Bahía Inglesa, Playa la Virgen, Playa Verde Vertido y Playa El Morado, entre otras. Además de la flora y fauna que crea el fenómeno del Desierto Florido en la temporada de primavera”.

La ciudad de Caldera cuenta con:

- Aeropuerto para vuelos Nacionales ubicado a 15 km al sur de la comuna con operatividad diaria de 3 líneas aéreas (LAN, Sky, Jets). Accesibilidad por ruta 5 norte.
- Empresas de Transporte interurbano hacia Copiapó (Buses Caldera y Buses Casther), con funcionamiento en Terminal las Américas.
- Empresas Agencias de transporte interurbano intrarregional (Expreso Norte, Pulman Bus y Tur Bus).

- empresas Rent a car.
- Museos (Casa Tornini y Museo Paleontológico).
- Estaciones de Bencina (Copec y Petrobras).
- Bancos (BCI y Banco Estado).
- Farmacias (Cruz Roja, La Botika, Aurora).
- Centro Cultural (Estación Caldera).
- Super Mercados céntricos (Unimarc, Betania, Corralero 1y 2).
- Centro comercial (Costa Azul).
- Baños Públicos (Plaza Carlos Condell, Explanada Playa Mansa, Bahía Inglesa).
- puntos de venta artesanías tradicionales (Puestos Artesanales de Bahía Inglesa, Puestos artesanales Plaza Estación y Puestos artesanales Plaza Carlos Condell en Caldera).
- Servicios de conectividad y Seguridad.
- Señal de Internet en toda la comuna.
- Señal de celular de todas las compañías para todo el territorio Urbano.
- Subcomisaria de Carabineros.
- Capitanía de Puerto.
- Estaciones de Bomberos.
- Servicio de Alta Resolución SAR, ex SAPU.
- SAMU.
- ONG de Rescate.
- Patrullas de Seguridad Ciudadana Municipal.

4.1.2 Ilustre Municipalidad de Caldera

El edificio municipal de Caldera en sus inicios se construyó como albergue de un regimiento de la época. El 06 de abril de 1855 se constituye con ayuda de la comunidad la municipalidad de Caldera. Debido al crecimiento constante de la Villa de la Caldera, causado por el primer ferrocarril que trasladaba a personas desde Caldera a Copiapó, que conectaba a estas ciudades y hacía más fácil el traslado entre estas ciudades. Esta

edificación quedó estipulada en el libro de actas con que se fundó el organismo. El primer alcalde de Caldera fue Don José María Aras y los primeros regidores fueron Federico Dalton, José Luis Guzmán, Domingo Herrera, Francisco Robles y Marcelino Moreno.

Actualmente La Municipalidad está constituida por el Alcalde, que es su máxima autoridad, y por el Honorable Concejo Municipal. El Alcalde en su calidad de máxima autoridad de la Municipalidad ejerce su dirección y administración superior. La alcaldesa de Caldera es Brunilda Gonzales quien lleva 5 años en el cargo y en este año fue reelegida por 4 años más. Se divide por distintos departamentos, en el cual cada uno tiene distintas actividades entre alguno es el DAEM, DIDECO, DIMAO.

Como actor turístico, el municipio es un ente fundamental ya que de él emanan acciones tendientes a fomentar y regular la actividad turística. Caldera es una comuna “turística social”, lo que implica que tengan un subsidio para hacer frente a los servicios básicos que requiere un territorio que recibe gran cantidad de visitantes. En cuanto al sector turismo, el municipio trabaja de manera interdepartamental con las distintas unidades involucradas según los proyectos.

4.2 MISIÓN:

La misión se obtuvo por el informe entregado de la encargada de turismo en una entrevista que se realizó, el informe es de PLADETUR del año 2021.

“Somos la principal comuna turística de Atacama, con las mejores playas y patrimonio cultural, histórico y natural disponible para el turista extranjero y nacional que valora y cuida nuestro recursos turísticos en el marco de un crecimiento económico sustentable.”

4.3 VISIÓN

La visión se adquirió por el informe entregado de la encargada de turismo en una entrevista que se realizó, el informe es de PLADETUR del año 2021.

“Ser un destino de Turismo de Intereses Especiales consolidado, que asombre a los turistas que quieran descubrir nuestra diversidad de atractivos turísticos reconocidos internacionalmente. Como el geológico o paleontológico, en el marco de un desarrollo turístico sustentable que da empleo y mejora la calidad de vida de la comuna”.

4.4 OBJETIVOS DE LA AGENCIA DE TURISMO

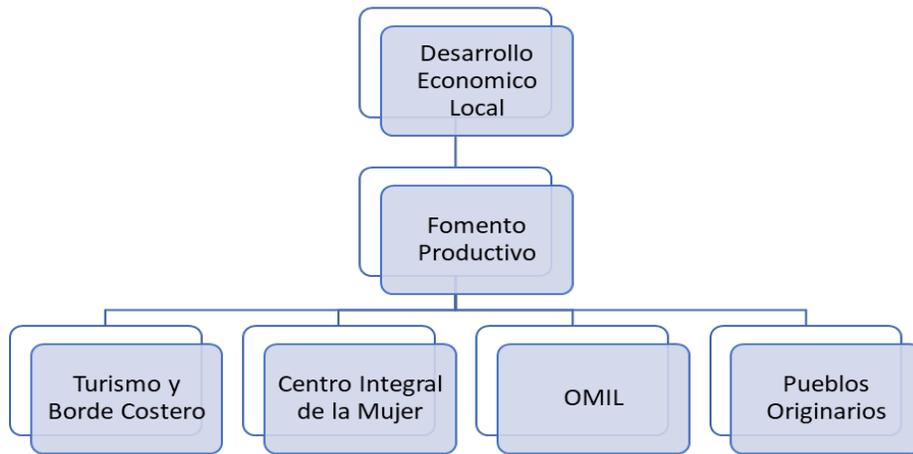
Los objetivos fueron obtenidos a través de un informe de “oficina de turismo municipal N°005 /19” entregado por la agencia de turismo por medio de una entrevista con la encargada de la agencia.

- Desarrollar en todas sus formas y niveles el TURISMO en la comuna de Caldera y Región de Atacama, poniendo énfasis en la educación a la comunidad y consolidación de estructuras orgánicas que fortalezcan el Turismo Sustentable.
- Posicionar a la comuna de Caldera y región de ATACAMA en el mercado turístico nacional e internacional como destino de turismo tradicional y de intereses especiales durante todo el año.

4.5 ORGANIGRAMA

La agencia de turismo se encuentra en la unidad de DIDECO como se observa en el organigrama de DIDECO.

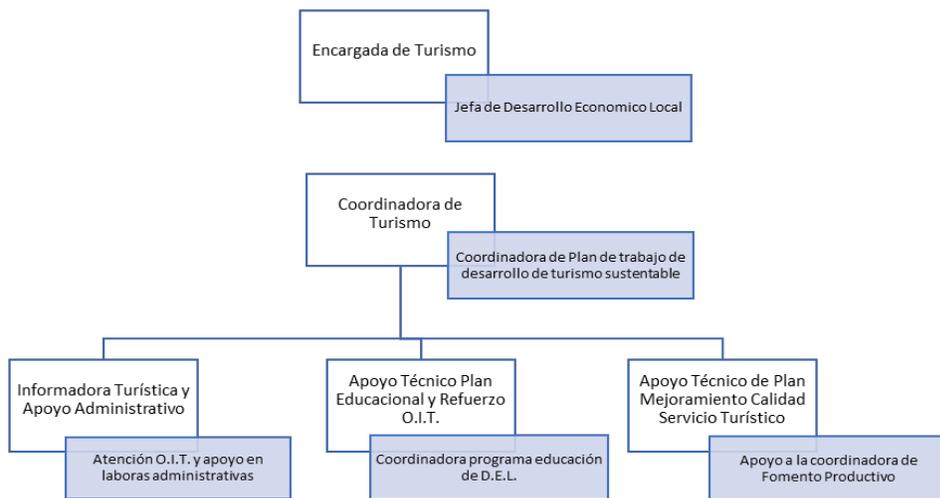
Figura N°4.2: Organigrama de DIDECO Caldera.



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el organigrama de DIDECO, se especificará el organigrama de la agencia de turismo.

Figura N°4.3: Organigrama de la agencia de turismo en Caldera.



Fuente: Elaboración propia

4.6 DESTINOS TURÍSTICOS

Caldera cuenta con 118 sitios de interés turístico según PLADETUR comunal 2010-2020. El 75% se encuentran en sitios naturales y el 25% son museos y manifestaciones culturales. Caldera posee 40 atractivos turísticos de mayor afluencia e interés de acuerdo con la base de datos de SERNATUR del año 2020, donde se encuentran sitios naturales como playas y también manifestaciones culturales como fiestas emblemáticas que se celebran anualmente.

De los valores patrimoniales se encuentra la historia del primer ferrocarril construido en Chile y la paleontología, donde se puede encontrar circuitos turísticos, relatados donde se muestra la cultura e identidad de la Ciudad de Caldera.

Caldera cuenta con 176 kilómetros de costa, donde se puede encontrar hermosas playas como Playa Ramada, Playa las Machas, Chorrillo, verde vértigo, teniendo una de las 7 playas más bellas de Sudamérica que es Bahía Inglesa. También cuenta gracias a su geomorfología las dunas más extensas de América, Quebradas como la quebrada del León y el Morado; Se puede encontrar el Morro, Zoológico de Piedras, las pirámides, el santuario de la naturaleza, entre otros atractivos turísticos.

A continuación, se presenta el catastro de atractivos turísticos de Caldera donde se clasifican por la Jerarquía (Nacional, Internacional, Regional y Local), Categoría (sitios naturales, museos o manifestaciones culturales) y nombre de los destinos turísticos.

Figura N°4.4: Catastro de atractivos turísticos de Caldera de año 2020

JERARQUIA	CATEGORIA	NOMBRE
REGIONAL	SITIO NATURAL	PLAYA BARRANQUILLA
REGIONAL	SITIO NATURAL	PLAYA EL CHUNCHO DE BAHÍA INGLESA
NACIONAL	SITIO NATURAL	PLAYA LAS PISCINAS DE BAHÍA INGLESA
NACIONAL	SITIO NATURAL	PLAYA LAS MACHAS DE BAHÍA INGLESA
REGIONAL	SITIO NATURAL	PLAYA ROCAS NEGRAS
NACIONAL	SITIO NATURAL	PLAYA RAMADA
REGIONAL	SITIO NATURAL	PLAYA PUERTO VIEJO
INTERNACIONAL	SITIO NATURAL	BAHÍA INGLESA
NACIONAL	SITIO NATURAL	PLAYA RODILLO
INTERNACIONAL	SITIOS NATURAL	PLAYA LA VIRGEN
NACIONAL	SITIO NATURAL	ÁREA NATURAL EL MORRO
NACIONAL	SITIO NATURAL	PLAYA BAHÍA SALADO
LOCAL	SITIO NATURAL	CALETA OBISPO
REGIONAL	SITIO NATURAL	BAHÍA CISNE
REGIONAL	SITIO NATURAL	BAHÍA CALDERILLA
REGIONAL	SITIO NATURAL	HUMEDAL DEL RÍO COPIAPÓ
LOCAL	SITIO NATURAL	LOBERA DE CALDERA
INTERNACIONAL	SITIO NATURAL	DESIERTO FLORIDO EN LLANOS DE CALDERA
NACIONAL	SITIO NATURAL	SECTOR RODELILLO ROCAS DE GRANITO ORBICULAR
INTERNACIONAL	SITIO NATURAL	SITIO PALEONTOLÓGICO DE BAHÍA INGLESA
NACIONAL	MUSEO O MONUMENTO	CASA MALDINI TORNINI (MH)
REGIONAL	MUSEO O MONUMENTO	PETROGLIFOS DE LOS CHANGOS O CALETA OBISPO
REGIONAL	MUSEO O MONUMENTO	FUERTE SUR O ESMERALDA
REGIONAL	MUSEO O MONUMENTO	ANFITEATRO DEL MAR
REGIONAL	MUSEO O MONUMENTO	EDIFICIO EX ADUANA DE CALDERA
REGIONAL	MUSEO O MONUMENTO	FARO DE PUNTA CALDERA
NACIONAL	MUSEO O MONUMENTO	IGLESIA SAN VICENTE DE PAUL
NACIONAL	MUSEO O MONUMENTO	ESTACIÓN DEL FERROCARRIL DE CALDERA (MH)
REGIONAL	FOLKLORE	GRUTA DEL PADRE NEGRO
NACIONAL	FOLKLORE	CEMENTERIO LAICO DE CALDERA (MH)
INTERNACIONAL	REALIZACIONES	CENTRO DE VISITANTES LOS 33
NACIONAL	REALIZACIÓN TURÍSTICA	CALDERA
NACIONAL	ACONTECIMIENTOS	DESAFIO MINA SAN JOSÉ
REGIONAL	ACONTECIMIENTOS	FIESTA COSTUMBRISTA RECREACIÓN PRIMER VIAJERO
REGIONAL	ACONTECIMIENTOS	ANIVERSARIO DEL PUERTO DE CALDERA
REGIONAL	ACONTECIMIENTOS	FIESTA RELIGIOSA DE SAN PEDRO DE CALDERA
REGIONAL	ACONTECIMIENTOS	ROMERÍA AL PADRE NEGRO DE CALDERA
LOCAL	ACONTECIMIENTOS	CHAO PESCAO
NACIONAL	ACONTECIMIENTOS	FESTIVAL GASTRONOMICO DE CALDERA

Fuente: Sernatur, 2020

CAPÍTULO V Diagnóstico de la situación actual

5.1 ANÁLISIS PEST

El desarrollo del análisis PEST que constituye el macroentorno de la organización, de los cuales son los factores externos que la afectan a la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera, se recolectó información por fuentes secundarias, e informes entregados por la coordinadora de turismo, para poder determinar las Fortalezas y amenazas de la agencia de turismo.

➤ **Político:**

Ley 20.423 [P.1]

La Ley 20.423 incorporada el 12 de febrero del 2010, regula la industria turística en Chile. Se creó una nueva institucionalidad para el desarrollo del turismo llamada Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que reconoce el turismo como un sector económico estratégico, el cual entrega oportunidades que lo caracterizan y se prioriza dentro de las políticas de Estado. La finalidad de la ley 20.423 es impulsar a la institución y a la industria de turismo, estableciendo normas para la calidad de los servicios turísticos y medidas para proteger a los turistas.

Ordenanzas Municipales Caldera [P.2]

Mediante el Manual de Ordenanzas Municipales para el Desarrollo Turístico Sustentable 2015, se recaba información acerca de las normas de ordenanzas municipales para la comuna de Caldera.

Ordenanza de gestión ambiental comunal: Se deben regular las acciones relacionadas con la protección del patrimonio ambiental y la conservación de los recursos naturales, de esta manera se puede mejorar la calidad de vida y tener un territorio sano.

Ordenanza de aseo: Una mala gestión de los residuos puede afectar de forma negativa la imagen de un destino turístico y la experiencia del turista en él. Por eso es importante evitar cualquier tipo de contaminación que pueda afectar el agua o el suelo y con ello apuntar a una percepción positiva del visitante respecto a la higiene, salubridad y calidad visual.

Ordenanza municipal de participación ciudadana: Una de las acciones de los Municipios para contribuir al desarrollo local y fomentar la conservación sociocultural es la de constituir y mantener una ciudadanía protagónica en las distintas formas y expresiones que se manifiestan en la sociedad, de esta manera el turista recibe la autenticidad del destino que visita.

Programa de sustentabilidad turística [P.3]

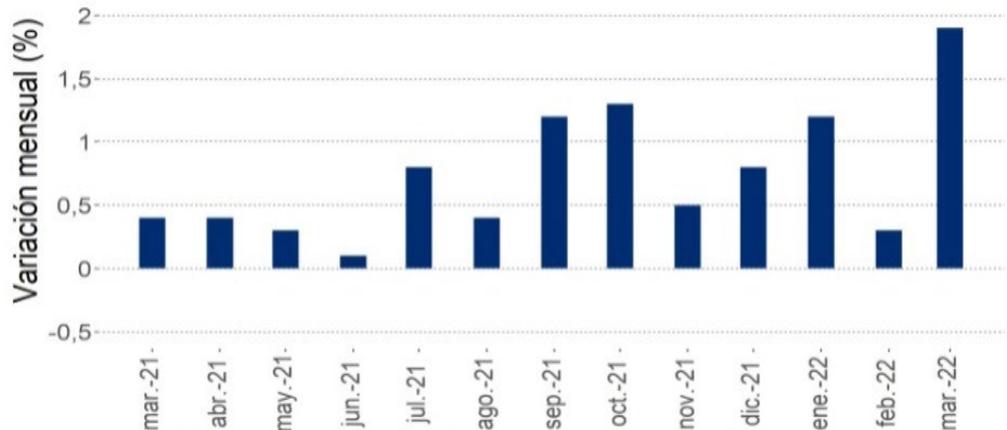
El Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), creó el Programa de Sustentabilidad Turística, responsable de propiciar que la industria turística se desarrolle de manera más sustentable. Con el propósito de posicionar a Chile como un destino turístico de clase mundial, que sea reconocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de calidad. La Distinción en Turismo Sustentable, reconocida gráficamente con el Sello S, que tiene beneficios como difusión en redes sociales de SERNATUR, Identificación en www.chilesustentable.travel, priorización en OIT (oficinas de información turística de SERNATUR), descuento de un 40% en participación de ferias del Programa de Promoción Turística Internacional, Al menos 1 curso gratuito de capacitación técnica al año, entre otros. Además la sustentabilidad tiene beneficios propios los cuales son disminución de los costos de operación, mejora de la reputación, aumento en el compromiso de los empleados, mayor eficiencia en los procesos.

➤ Económico:

IPC [E.1]

El índice de precios al consumidor (IPC), que es la medida oficial de la inflación en el país, ha mostrado una tasa de variación anual en marzo de 2022 de un 9,4%, 1,6 puntos más que en el mes de febrero. La variación mensual del IPC ha sido del 1,9% muy por encima de los pronósticos del mercado. La inflación acumulada en 2022 es del 3,4%. Se consideran los efectos causados por la guerra en Ucrania una de las causas del aumento del IPC. A continuación se muestra la variación de la inflación de marzo de 2021 a marzo 2022, donde se puede visualizar el aumento del IPC. Al aumentar los precios de los productos causa que a las personas se les dificulte más comprarlos, porque causa un gasto extra de lo que tenían previsto.

Figura N°5.1: Evolución IPC 2021-2022



Fuente: INE, 2022.

Tasa de desempleo [E.2]

La tasa de desocupación durante el trimestre móvil de noviembre 2021- enero 2022 fue de 7.3% según la información registrada en la encuesta nacional de empleo (ENE), que es realizada por el instituto nacional de estadísticas de Chile (INE). La cifra significó un descenso de 2.9 puntos porcentuales. En la siguiente

tabla se puede ver la tasa de desempleo de los últimos 12 años y rectificar el valor mencionado del trimestre móvil.

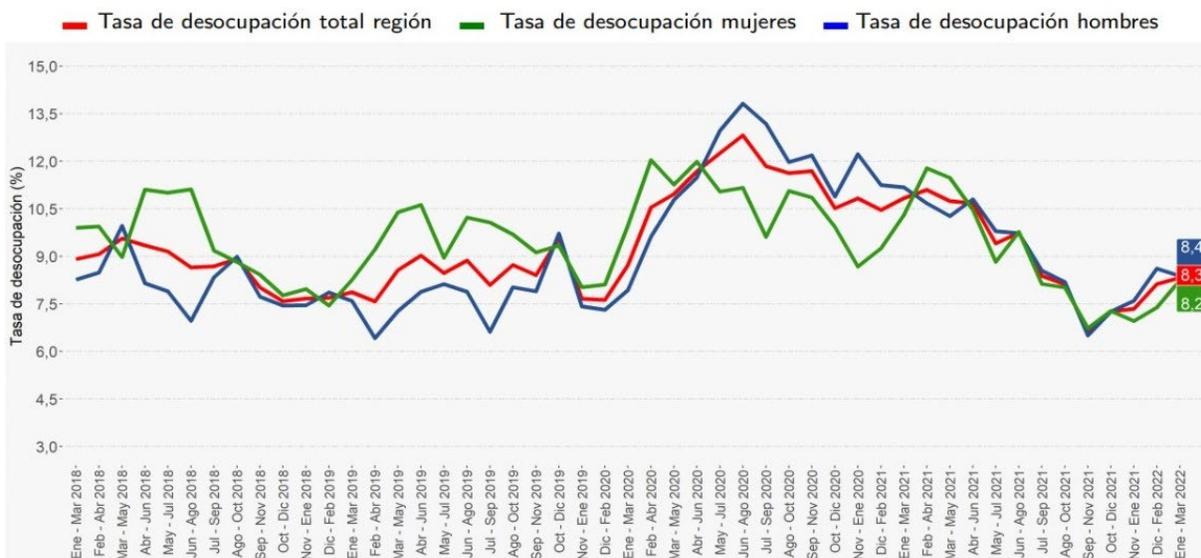
Figura N°5.2: Tasa de desempleo de los últimos 12 años

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2010			9,23	8,84	9,09	8,66	8,51	8,44	8,12	7,81	7,23	7,21
2011	7,44	7,44	7,55	7,21	7,3	7,21	7,55	7,51	7,63	7,44	7,33	6,81
2012	6,85	6,53	6,8	6,76	6,94	6,78	6,66	6,54	6,58	6,69	6,36	6,22
2013	6,12	6,35	6,43	6,54	6,54	6,26	5,88	5,85	5,86	5,95	5,86	5,78
2014	6,23	6,18	6,5	6,14	6,32	6,52	6,59	6,83	6,76	6,56	6,21	6,21
2015	6,23	6,22	6,23	6,36	6,75	6,67	6,69	6,56	6,54	6,45	6,17	5,87
2016	5,92	6,05	6,49	6,61	7,03	7,02	7,27	7,07	7,03	6,68	6,40	6,20
2017	6,37	6,77	7,04	7,08	7,33	7,31	7,22	6,91	7,00	6,98	6,70	6,51
2018	6,83	7,01	7,38	6,99	7,38	7,51	7,85	7,72	7,47	7,41	7,31	7,15
2019	7,13	7,03	7,24	7,1	7,23	7,25	7,55	7,57	7,34	7,14	6,96	7,06
2020	7,44	7,81	8,23	9,00	11,21	12,22	13,09	12,91	12,35	11,58	10,76	10,29
2021	10,23	10,3	10,35	10,24	10,04	9,50	8,93	8,55	8,41	8,08	7,53	7,19
2022	7,27	7,50	7,80									

Fuente: Banco central, 2022.

En el último trimestre móvil de enero - marzo del 2022 hubo una tasa de desempleo en Atacama de 8.3%, donde hay una disminución de 2.5 pp. En doce meses, esto se debe al crecimiento de los ocupados de un 10.2% versus al incremento de 7.2% de la fuerza de trabajo.

Figura N°5.3: Evolución tasa de desocupación según sexo, total región.



Fuente: INE, 2022.

PIB [E.3]

El producto interno bruto (PIB), el cual mide el valor de la riqueza que genera un país en un año. En el gobierno anterior de Sebastián Piñera se proyectó a 3,5%, sin embargo, el nuevo ministro de hacienda, Mario Marcel, informó un recorte en la proyección de crecimiento económico estimado para Chile en el 2022 de 1,5%, la cual es una cifra considerablemente más moderada, pero que está enfocada con el ajuste que debe tener la economía para controlar la inflación. Una disminución del PIB provoca aumento de desempleo, factores que impiden las actividades productivas del país y la disminución de las inversiones ya que en un país en crisis no es buen negocio invertir.

➤ Social:

Estilo de vida [SO.1]

En la actualidad las personas tienden a tener una vida más saludable, por lo que buscan actividades al aire libre. Los datos estadísticos demuestran que en Chile un 26,4% de quienes prefieren un turismo saludable y activo practican actividades en tierra, entre ellas cicloturismo, escalada libre, espeleología, hiking, observación de flora y fauna, off road y trekking. Caldera posee un amplia gama de estas recreaciones como ciclovías para poder realizar circuitos en borde costero, máquinas de ejercicios en distintos puntos de la ciudad, ofrece también distintos lugares para realizar senderismo, escalada, clases de zumba y actividades acuáticas y deportivas.

Responsabilidad social [SO.2]

Según la ley N°20.423/10 “Del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo”, indica que el Estado deberá promover el turismo de modo armónico e integral, impulsando su crecimiento sustentable en conformidad con las características de las regiones, comunas y localidades del país (Título I, Artículo

2°). El objetivo de esta ley como se menciona anteriormente es el desarrollo y promoción del turismo, mediante distintos métodos para la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos de Chile.

La Subsecretaría de Turismo, desarrolló una Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, donde se describen 5 pilares fundamentales para la estrategia, los cuales son: Promoción, Sustentabilidad, Inversión y competitividad, Calidad y capital humano, inteligencia de mercado. La sustentabilidad está segmentada por 3 grandes áreas, siendo una de estas la Responsabilidad Social (RS), la cual se basa en fomentar entre las empresas de la industria turística chilena la implementación de políticas y prácticas de RS, con el objetivo de mejorar su competitividad y optimizar las condiciones económica, sociales y ambientales de la comunidad, para la preservar, y aumentar el valor del patrimonio cultural. La responsabilidad social empresarial, se hace mediante mesas técnicas. Es una forma en que se obliga a las empresas las cuales generan daños medioambientales a la ciudad a entregar recursos, los cuales son pactados entre la Alcaldesa y las empresas mediante mesas técnicas.

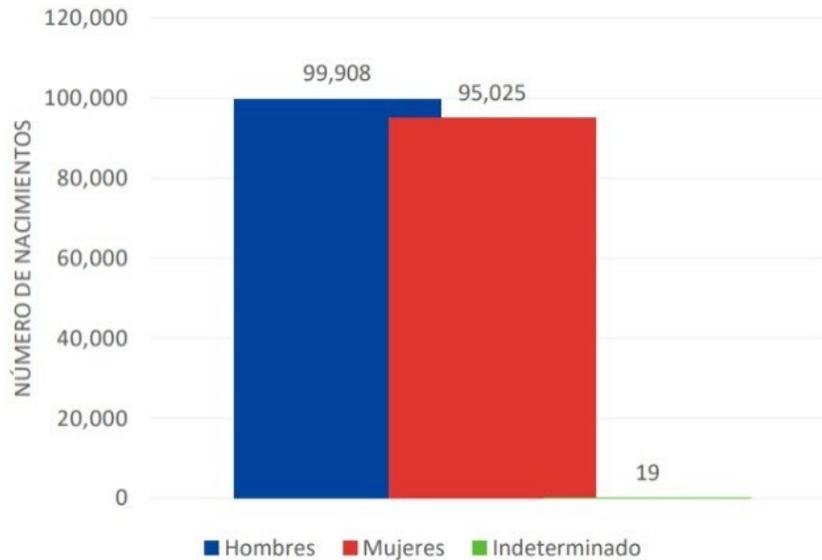
Caldera fomenta el turismo sustentable mediante actividades que son propias de la ciudad aportando una identidad cultural, las cuales son promovidas por la agencia de turismo de la ilustre municipalidad de caldera y por inversionistas que apoyan las iniciativas como por ejemplo, chao pescao, figuras de arena, despedida del verano, Usanza, bici tour histórico, tour nocturno por el cementerio, entre otros.

Tasas de natalidad [SO.3]

Las cifras inscritas entre el 1 de enero del 2020 y el 31 de marzo 2021 se reportaron 194.952 nacimientos, de los cuales 99.908 corresponde a hombres que es un 51,2%, 95.025 fueron mujeres que corresponde a 48,7% y 19 fueron personas de sexo indeterminado que es un 0,0%. Se puede deducir con estas cifras que nacieron 15.236 menos que en 2019, generando una nueva disminución en este indicador que confirma la tendencia a la baja que se viene produciendo desde mediados del siglo pasado. Esto provocará que haya un

aumento de la población aiosa que tengan que depender del gobierno y de su jubilación, y también que disminuya la fuerza de trabajo.

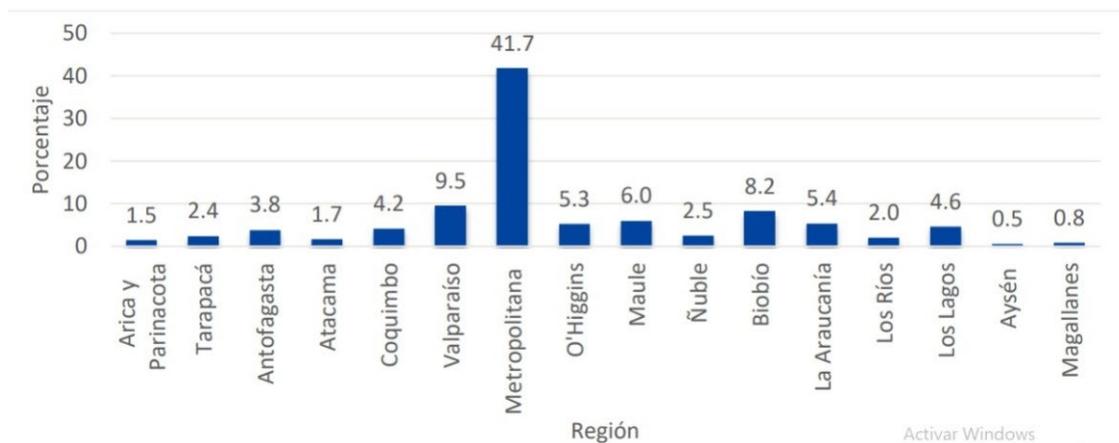
Figura N°5.4: Número de nacimiento por sexo



Fuente: INE, en base a estadísticas vitales, 2020

En cuanto a Atacama se puede deducir por el gráfico.... que está noveno a nivel nacional con un 3.8% de natalidad

Figura N°5.5: Distribución porcentual de nacimientos por región.



Fuente: INE, en base a estadísticas vitales, 2020

➤ Tecnológico:

Aplicaciones para viajes y estadías. [T.1]

Las tecnologías han generado grandes cambios y el turismo no es la excepción, debido a que actualmente existen aplicaciones donde se pueden buscar tour operador, estadías y gastronomía. La mayoría de estas aplicaciones de viajes te entrega información y un servicio completo de lo que buscas, es una forma fácil y rápida de organizar tu viaje sin necesidad de estar en el lugar, a cambio de un costo adicional, el cual puede ser muy elevado en ocasiones.

Delivery. [T.2]

A causa de la pandemia y las restricciones sanitarias del plan paso a paso, en Caldera se generó una necesidad de parte de los comercios para poder entregar sus productos, lo que provocó una innovación tecnológica en Caldera, que a través de una llamada o contacto por redes sociales se podía obtener su pedido de una manera más sencilla

Donde la mayoría de los comercios implementó el delivery. Hoy en día es

Es común que los comercios tengan reparto a domicilio tanto en caldera como a sus alrededores. Esta nueva implementación hace más atractivo a los turistas debido a que entrega comodidad y la facilidad de obtener distintos productos sin la necesidad de dirigirse al local. Uno de los beneficios más destacados es que puede recorrer Caldera y sus alrededores (como las playas).

5.1.1 Conclusiones análisis OA

Mediante desarrollo del análisis PEST, por medio de la información recaudada a través de entrevistas y fuentes secundarias, se pudo obtener factores externos que condicionan las oportunidades y las amenazas de la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera. Las cuales se nombraran a continuación:

- Oportunidades:
 - O.1. Las agencias de turismo recomendadas cuentan con el sello de sustentabilidad. [P.3]
 - O.2. Caldera cuenta con distintas actividades tanto deportivas como recreativas. [SO.1]
 - O.3. La ley 20.423 impulsa a la industria del turismo mediante normas para la calidad de los servicios y protección a los turistas. [P.1]
 - O.4. Las ordenanzas municipales aportan para el desarrollo del turismo sustentable. [P.2]
 - O.5. Las familias mejoran su economía por lo que les ayudará a tener más opciones de viajes. [E.2]
 - O.6. El estado promueve el turismo según las características de la ciudad. [SO.2]
 - O.7. Implementación del delivery [T.2]

- Amenazas:
 - A.1. El alza de los precios por la inflación. [E.1]
 - A.2. Bajo índice de natalidad. [SO.3]
 - A.3. Aplicaciones para viajes y estadías. [T.1]
 - A.4. Disminución del PIB [E.3]

5.2 CADENA DE VALOR

Actividades primarias

- **Logística de entrada**

[L.E.1] La agencia de turismo reúne información de los destinos turísticos, a través de distintas investigaciones, capacitaciones, cursos, para tener el conocimiento de los atractivos turísticos.

[L.E.2] La agencia de turismo recaba información de los servicios turísticos directamente con ellos, lo cual no facilita el trabajo y requiere de mucho tiempo.

[L.E.3] Al recaudar toda la información turística para entregar un buen servicio, se divide la información por los servicios que necesita el turista, los cuales se informan mediante folletos, página web y redes sociales.

➤ **Operaciones**

[O.1] La agencia de turismo en Caldera, ofrece servicios de información turística, donde se pueden encontrar servicios de alojamiento, servicios gastronómicos, tour operadores, agencias de viajes y guías de turismo, turismo aventura y manifestaciones culturales, patrimoniales y naturales.

[O.2] No cuenta con un base de datos que les ayude a acceder más rápido a la información específica que necesiten.

[O.3] Realizan un PLADETUR, que es un plan de desarrollo turístico que se renueva anualmente, se construye en las comunas turísticas, el cual se planifica mediante lineamientos, la idea es poder respetar y trabajar con esa planificación, según los mercados y lugares propios de la ciudad.

➤ **Logística de salida.**

Debido a la naturaleza de la organización en estudio, esta sección no adjudica.

➤ **Mercadotecnia y Ventas**

[M.V.1] La agencia de turismo, como es una asociación que promueve el turismo en Caldera, ayuda a impulsar a las empresas que ofrecen servicios mediante información turística de tours, restaurantes y hotelería. La principal fuente de difusión es la página web, redes sociales y la oficina de información turística donde según la necesidad del usuario se entrega la información.

[M.V.2] La agencia de turismo además de entregar la información solicitada, brinda un servicio de asesoría para que tenga una mejor experiencia.

[M.V.3] La agencia de turismo está comenzando a implementar los códigos QR, en el cual cuenta con información básica como mapa regional, guías turísticas, servicios turísticos, entre otras.

[M.V.4] Falta de promoción de la agencia de turismo, ya que muchas personas desconocen que se encuentra funcionando o su ubicación.

➤ **Servicio**

[S.1] La agencia de turismo cuenta con una persona que trabaja en físico en la agencia de turismo, entregando la información turística de las necesidades que presenta el usuario. Se mantiene un trato amable y servicial con información actualizada. En el caso de dudas se entrega un número de contacto, correo y redes sociales, para contestar las inquietudes.

[S.2] Después de la entrega de información solicitada, se entrega folletería y mapa para otras actividades y lugares turísticos.

[S.3] No cuentan con un servicio post atención, para saber si fue de utilidad la información entregada.

Actividades de apoyo

➤ Infraestructura de la empresa

[I.1] Actualmente se encuentra en funcionamiento la oficina ubicada a un costado de la plaza Carlos Condell. Se había habilitado una oficina de información turística en Bahía Inglesa, pero por la localización no funcionó, ya que no estaba en un lugar concurrido ni visible.

[I.2] El municipio cuenta con la distinción municipalidad turismo respecto al ordenamiento interno de cómo se opera y se gestiona el turismo, por lo cual trae beneficios que son, apoyo técnico permanente de SERNATUR, eleva las competencias y capacidades para mejorar su gestión en destinos turísticos, promoción como municipio con distinción y consideración en acciones de SERNATUR, entre otros.

[I.3] No tienen una aplicación que facilite la comunicación entre la agencia y los comercios.

➤ Administración de Recursos Humanos

[A.RH.1] La Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Caldera, se encarga del turismo en la ciudad, donde se trabaja en conjunto para gestionar las estrategias de turismo y aumentar la llegada de los turistas, también para generar proyectos para mejorar la infraestructura, circuitos, promoción y difusión del producto.

[A.RH.2] Cuenta con 4 trabajadores en los cuales se dividen en distintas áreas entre gestión y atención al público, sin embargo necesitan trabajadores especializados en ciertas áreas.

[A.RH.3] Los trabajadores asisten constantemente a capacitaciones, seminarios y cursos para tener más conocimiento y poder realizar bien su trabajo, como cursos de inglés, sustentabilidad, reactivación económica, entre otros.

➤ **Desarrollo tecnológico**

[D.1] La agencia de turismo enfoca su trabajo en la promoción de la comuna de caldera, principalmente la difusión de sus playas y patrimonios históricos, mediante folletería y participación en eventos, como también en su página web y redes sociales, las cuales no se encuentran actualizadas.

➤ **Adquisición**

[A.1] La adquisición en la agencia de turismo es realizada por la Ilustre Municipalidad de Caldera, ya que esta oficina es parte de la dirección de desarrollo comunitario. A la cual le deben presentar proyectos para poder ejecutar mejoras, promoción y difusión para los destinos turísticos, desarrollo de capacitaciones y formación de capital humano turístico.

5.2.1 Propuesta de valor

En esencia la cadena de valor busca encontrar las actividades que generan valor a la organización. Por ser un servicio de información turística de la ciudad de Caldera, las actividades que generan valor son: Cómo se adquiere la información, como se procesa la información y cómo se difunde la información para ser entregada a los usuarios. Las cuales son descritas a continuación en la propuesta de valor de la agencia de turismo de la ilustre municipalidad de caldera.

Figura N°5.6: Propuesta de valor de la agencia de turismo



Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Conclusiones análisis FD

Mediante desarrollo de la cadena de valor, por medio de la información recaudada a través de entrevistas e informes entregados por la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera, se pudo obtener factores internos que condicionan las fortalezas y debilidades de la agencia de turismo. Las cuales se nombrarán a continuación:

➤ Fortaleza:

- F.1. Ofrecen un servicio completo. [O.1]
- F.2. Atención de calidad y eficiente. [S.1]
- F.3. Buen ambiente laboral y cooperativo. [A.RH.1]
- F.4. Se capacitan e informan bien para entregar información de confianza. [L.E.1]
- F.5. Buena segmentación de información. [L.E.3]
- F.6. Con base al PLADETUR cuentan con una planificación estratégica [O.3]
- F.7. Cuentan con distintas fuentes de información [M.V.1]
- F.8. Brindan un servicio de asesoría turística de la comuna [M.V.2]
- F.9. Entregan información adicional además de la solicitada. [S.2]
- F.10. Cuentan con la distinción municipal turismo. [I.2]
- F.11. Los trabajadores reciben capacitaciones [A.RH.3]

F.12. Presentan proyectos para mejorar el capital humano y destinos turísticos [A.1]

➤ Debilidades:

D.1. Dificultad con la entrega de información [L.E.2]

D.2. Falta de puntos estratégicos para la entrega de información turística. [I.1]

D.3. Falta de actualización de página web y redes sociales. [D.1]

D.4. No cuentan con base de datos. [O.2]

D.5. Falta de información de los códigos QR. [M.V.3]

D.6. No cuentan con servicio post atención. [S.3]

D.7. No cuentan con aplicación para los comercios. [I.3]

D.8. Falta personal especializado [A.RH.2]

D.9. Falta promocionar la agencia de turismo [M.V.4]

5.3 Matriz cruzada

Determinadas las oportunidades y amenazas por medio del PEST y las fortalezas y las debilidades por la cadena de valor de la Agencia de Turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera. Se priorizaron las variables más importantes de cada componente para realizar la matriz cruzada. A continuación se describirán las estrategias, para la posterior realización del cuadro de mando Integral.

Tabla N°5.1: Matriz cruzada

	Fortaleza: F.1. [O.1] F.6.[O.3] F.7. [M.V.1] F.11.[A.RH.3]	Debilidad: D.2.[I.1] D.3.[D.1] D.5.[M.V.3] D.7. [I.3] D.8.[A.RH.2]
Oportunidad: O.1. [P.3] O.2. [SO.1] O.3. [P.1] O.5. [E.2] O.6. [SO.2]	Estrategia Ofensiva F.1.-O.2 F.6.-O.3 F.10-O.6 F.7-O.5 F.11-O.1	Estrategia de Reorientación D.2.-O.2 D.8-O.5 D.7- O.1
Amenazas: A.1. [E.1] A.3. [T.1] A.4. [E.3]	Estrategia Defensiva F.11-A.3 F.1-A.1 F.6.-A.4	Estrategia de Supervivencia D.3-A.3 D.5-A.4 D.2-A.1

Fuente: Elaboración propia

Estrategia Ofensiva:

F.1.-O.2: Al ofrecer distintas información también la complementa con las distintas actividades de caldera, los que les ayuda a fomentar la agencia.

F.6.-O.3: Al tener una buena base de planificación como PLADETUR se puede impulsar las actividades que hace Caldera y sus atractivos turísticos que es lo que promueve la ley 20.423.

F.10-O.6: Al contar con la distinción municipal turismo que trae muchos beneficios, el estado puede ayudar a promover más al turismo en Caldera lo cual genera la llegada de más turistas a la agencia.

F.7-O.5: Como la agencia cuenta con distintas fuentes de información favorece a los turistas que vienen de vacaciones al mantenerse informadas y esto le brinda que sea más conocida.

F.11-O.1: Los trabajadores al tener constantemente capacitaciones ayuda a entregar información de calidad y además pueden recomendar servicios con el sello S que incentiva a las turistas a venir más seguido.

Estrategia de Reorientación:

D.2.-O.2: Caldera al tener distintas actividades en el año puede favorecer a la agencia haciendo stand para dar información y así mejorará la falta de puntos estratégicos.

D.8-O.5: Si las personas mejoran su economía tendrán la posibilidad de poder realizar viajes, por lo que se tendrá que contratar más personal especializado para atender las necesidades turísticas de las personas que viajen a Caldera.

D.7- O.1: La agencia al promover los servicios que cuenten con el sello de sustentabilidad, se verá obligada a implementar una aplicación para que los servicios turísticos puedan actualizar su oferta turística y ser más eficaz y eficiente para ser promovidos.

Estrategia Defensiva:

F.11-A.3: Al contar con personal capacitado entregarán información de los servicios que necesitan y los atractivos turísticos que tiene Caldera. Toda esta atención es gratuita, por lo cual las personas preferirán la agencia en vez de las aplicaciones de viajes y estadías.

F.1-A.1: Como hay un alza de precios, las personas preferirán un servicio gratuito como la agencia de turismo, el cual ofrece un servicio completo y además ayuda a promover el servicio que se ofrece.

F.6.-A.4: Al tener una buena planificación se puede hacer estrategias que ayuden con la disminución del PIB.

Estrategia de Supervivencia:

D.3-A.3: Al actualizar la página web y RRSS. Los turistas se informan de estadías, lugares de comida, tours, entre otros; totalmente gratuito y podrá dirigir a la agencia por cualquier duda, lo que causará que se utilice más los canales de difusión de la agencia de turismo y disminuya las atenciones en otras aplicaciones.

D.5-A.4: Al tener actualizado los códigos QR y completar la información, las personas podrán visualizar los atractivos turísticos, los servicios turísticos y actividades gratuitas que estén disponibles, que ayudará con la disminución del PIB.

D.2-A.1: Al mejorar los puntos estratégicos colocando stand de información turística, las personas pueden informarse a través de la agencia de turismo las opciones gratuitas que ofrece Caldera y con el propósito de poder aplacar las alzas de los precios.

CAPÍTULO VI Propuesta de Plan Estratégico

6.1 PROPUESTA DE MISIÓN

La agencia de turismo brinda un servicio personalizado, con una asistencia profesional y de calidad. Entregando asesoramiento acerca de los lugares y traslados turísticos de la ciudad y sus alrededores, con información precisa y de confianza. Un servicio comprometido con la satisfacción de los turistas y la comunidad utilizando plataformas online y físicas para la difusión y contacto con los servicios del sector, con el deber de impulsar el turismo en la ciudad de Caldera.

6.2 PROPUESTA DE VISIÓN

Llegar a ser una agencia de turismo capaz de cumplir con las expectativas de la comunidad y de los turistas, reconocida por entregar información de confianza y buena atención. Además de tener una variedad de opciones de destinos turísticos, hotelería y restaurantes, conforme a la necesidad de los usuarios. Generando una adaptabilidad constante.

6.3 PROPUESTA DE VALORES

Los valores fundamentales que guiamos nuestra empresa son los descritos a continuación:

- Responsabilidad social: Contribuir para el desarrollo de la comunidad, considerando el cuidado del medio ambiente y el patrimonio de la ciudad.
- Servicio al cliente: priorizar el trato y la atención al cliente, de calidad y rapidez al momento de la entrega de la información.

- Honestidad: Hacer entrega de información verificada y actualizada, en las más accesibles vías de difusión.
- Innovación: Búsqueda constante de nuevas propuestas turísticas, considerando el uso de tecnologías disponibles para entregar un servicio rápido, oportuno y accesible para todo público en la búsqueda de destinos turísticos en Caldera.
- Calidad: La meta es mejorar continuamente, aportando un servicio eficaz y profesional para la satisfacción de nuestros clientes.
- Compromiso: Cumplir con las metas propuestas, realizando un trabajo en equipo continuo para aportar el conocimiento necesario para la comunidad y los turistas.

6.4 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Determinada las estrategias más relevantes establecidas por la matriz FODA, se procedió a la elaboración de los lineamientos estratégicos, para alinear los objetivos de la agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera.

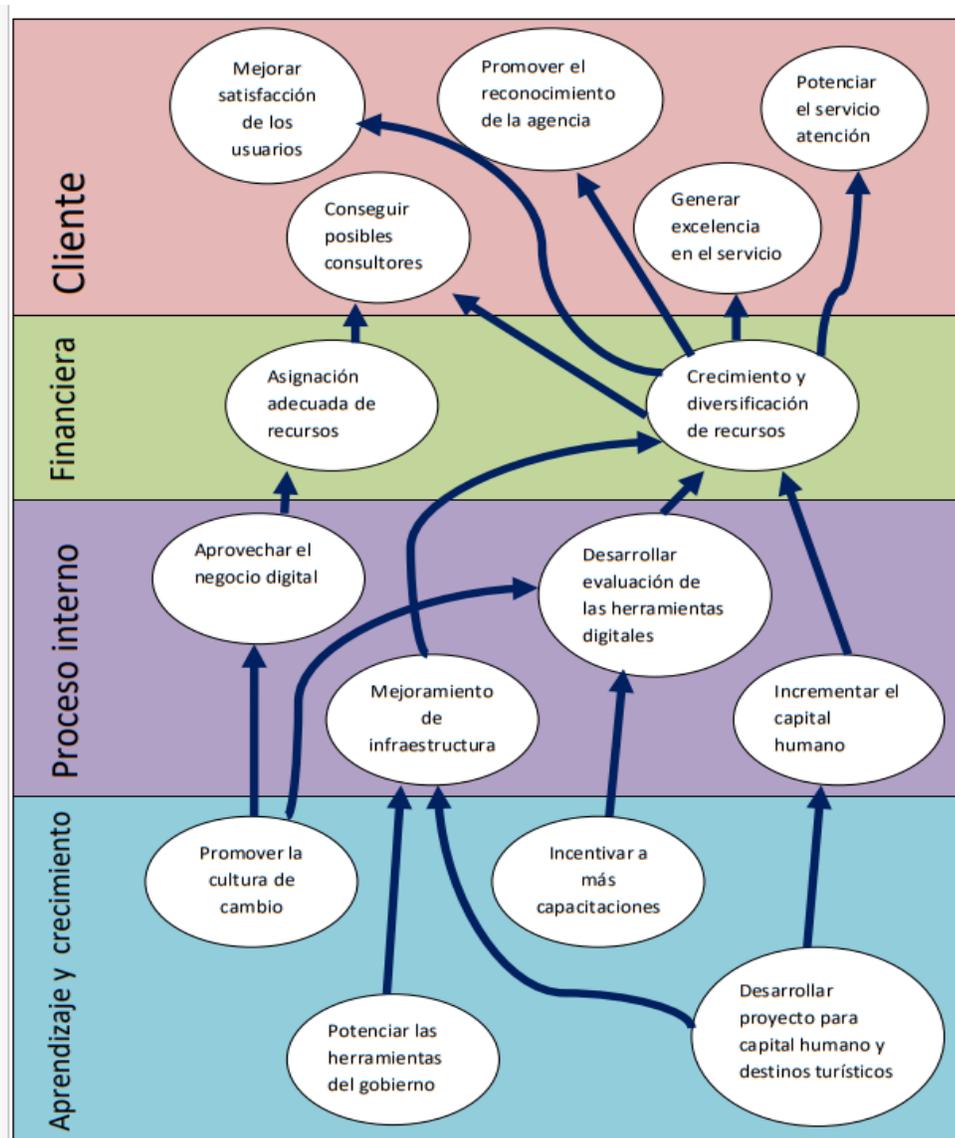
- Lineamiento 1: Ganar visibilidad y atraer más visitantes a Caldera.
- Lineamiento 2: Satisfacer las necesidades tecnológicas de la agencia mediante recursos disponibles.
- Lineamiento 3: Desarrollar el capital humano, estructural y organizacional de la agencia.

CAPITULO VII Cuadro de mando integral (CMI)

7.1 MAPA ESTRATÉGICO

Teniendo en consideración el análisis FODA, se comenzó por agrupar los factores que se podían asociar en un solo objetivo y clasificarlos en el mapa estratégico determinando la perspectiva que se encuentra acorde al objetivo estratégico determinado.

Figura N°7.1: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

7.2 CUADRO DE CONTROL

Desarrollado el mapa estratégico se estableció que por cada objetivo estratégico se encontrará una meta que se requiere para lograr el objetivo estratégico, el indicador que evaluará el progreso para lograr la meta y la iniciativa que es lo que se tiene que hacer para lograr cada objetivo. Se clasificó según la perspectiva: perspectiva del cliente, perspectiva financiera, perspectiva de proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla: N^o 7.2: Cuadro de mando

Id	Objetivos	Metas			Indicador	Iniciativa
		2023	2024	2025		
C1	Mejorar la satisfacción de los usuarios.	10%	15%	20%	Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	Realizar encuesta de satisfacción a los usuarios por RRSS y correo.
C2	Promover el reconocimiento de la agencia.	20%	50%	65%	Indicador de incremento de clientes	Promocionar mediante RR.SS, radios y asistiendo a otras ciudades.
C3	Potenciar el servicio de atención.	5%	10%	15%	Tiempo medio de espera (TME)	Charlas y reuniones motivacionales, además de la mejor manera de entregar la información a los usuarios
C4	Conseguir posibles consultores.	5%	10%	15%	Índice de recomendación (NPS)	Realizar encuesta para conocer si recomendarían la agencia después del servicio.
C5	Generar excelencia en el servicio.	5%	10%	15%	Indicador de escala de esfuerzo del cliente (CES)	Realizar pregunta a los usuarios para saber que tan fácil fue resolver su consulta.
F1	Asignación adecuada de recursos.	3%	9%	12%	Indicador de actividades gratuitas auspiciadas por el turismo.	Realizar y promover actividades de recreación y atractivos turísticos gratuitos en la ciudad
F2	Crecimiento y diversificación de recursos.	10%	15%	20%	Indicador de variación de presupuesto.	Planificación de los recursos entregados por los inversionistas.
PO1	Desarrollar evaluación de las herramientas digitales.	2%	6%	10%	Indicador de calidad.	Creación de Software que facilite encontrar la información de los servicios turísticos y la agencia.
PO2	Aprovechar el negocio digital.	10%	15%	20%	Indicador de volumen de datos actualizados.	Mantener actualizada y monitorizar página web, RR.SS Y códigos QR.
PO3	Mejoramiento de infraestructura.	5%	10%	15%	Indicador porcentual de stands implementarios	Reuniones para coordinación de instalación de stand en actividades.
PO4	Incrementar el capital humano.	3%	9%	12%	Indicador de retención de empleado	Contratación de personal especializado para áreas necesitadas.
AC1	Promover la cultura de cambio.	2%	6%	10%	Índice de eficacia de entrega de información de los comercios.	Incentivar a los comercios se comprometen a entregar la información necesaria en la aplicación
AC2	Incentivar a más capacitaciones.	5%	10%	15%	Índice de eficacia de personal capacitado	Incentivar a los trabajadores a través de distintas gratificaciones para que asistan a capacitaciones además de las que deben
AC3	Potenciar las herramientas que entrega el gobierno.	10%	15%	20%	Indicador de meta	Cumplir con las normas para mantener los beneficios ganados y aprovecharlos para el beneficio de la comunidad
AC4	Desarrollar proyectos para el capital humano y destinos turísticos.	5%	10%	15%	Indicador de porcentaje de aprobación proyectos.	Crear proyectos que ayuden a impulsar el turismo para posterior presentación y aceptación por parte de la alcaldía.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VIII: Conclusión

8.1. CONCLUSIONES SEGÚN LOS OBJETIVOS.

- Se construyó un cuadro de mando integral mediante un estudio de variables relevantes del sector turismo en la ciudad de caldera para potenciar el turismo en la ciudad.
- Se realizó un análisis estratégico desarrollado por el PEST, la cadena de valor y FODA.
- Se diseñó la propuesta de misión, visión y valores, por medio de la información obtenida del análisis de la situación actual de la comuna para definir los lineamientos estratégicos de esta unidad organizacional.
- Se presentó un modelo de control de la estrategia, creado por un cuadro de mando integral para la Agencia de Turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera.

8.2. CONCLUSIONES SEGÚN EL DESARROLLO.

- Para conocer la situación actual de la Agencia de turismo se recabó información para conocer el funcionamiento y sus características. Mediante la definición del negocio, utilizando el modelo de Abell se pudo determinar las tres dimensiones las cuales son: Los grupos de clientes, se clasificaron en jóvenes, trabajadores, familias, adultos mayores y adultos; las necesidades atendidas, que son informaciones turística, de hospedaje, restaurantes y pubs y de ubicaciones geográficas; Y la tecnología que satisface las necesidades que fueron; Redes sociales, pagina web y vía telefónica. Así se pudo conocer la situación actual de la agencia de turismo, a donde tiene que dirigirse el mercado y las necesidades de los usuarios.
- Por medio del análisis PEST se obtuvo los factores externos del macroentorno que afectan a la organización, de los cuales se determinaron las variables de estudio, las cuales son Factor político, Ley 20.423, Ordenanza municipales Caldera y Programa de sustentabilidad turística; Factor económico, IPC, Tasa de desempleo y PIB; Factor social, Estilo de vida, Responsabilidad social y Tasa de

natalidad; Factor tecnológico, Aplicaciones para viajes y estadías y Delivery. De este análisis se pudo concluir las oportunidades y amenazas, donde se obtuvieron 7 oportunidades y 4 amenazas.

- Para determinar el Microentorno, se utilizó la cadena de valor, para establecer las actividades que crean valor para la organización. En las actividades primarias, se determinaron las actividades de: logística de entrada, operaciones, mercadotecnia y ventas, servicio, logística de salida debido a la naturaleza de la organización, esta sección no adjudica. En las actividades de apoyo se estipularon las siguientes: Infraestructura de la empresa, Administración de recursos humanos, Desarrollo tecnológicos y adquisición. Con la cadena de valor se pudo obtener 12 fortalezas y 9 debilidades de la agencia de turismo. Además se realizó una propuesta de valor, la cual integra la esencia de la cadena de valor determinando las 3 actividades que generan valor para la Agencia de turismo de la Ilustre Municipalidad de Caldera.
- Una vez realizada el PEST y la Cadena de valor, se desarrolló el FODA con las variables encontradas. Estas variables permitieron obtener conclusiones de las estrategias a seguir para la agencia de turismo, utilizando la matriz cruzada, donde se fijaron las estrategias Ofensiva, de Reorientación, Defensiva y de Supervivencia.
- Posteriormente se estableció la propuesta de plan estratégico. Se llevó a cabo la propuesta de Misión, visión y valores, para que sea coherente con la estrategia propuesta.
- Se describieron los lineamientos estratégicos, para poder alinear la estrategia con los objetivos estratégicos. Los lineamientos desarrollados fueron: Ganar visibilidad y atraer más visitantes a Caldera, Satisfacer las necesidades tecnológicas de la agencia mediante recursos disponibles, Desarrollar el capital humano, estructural y organizacional de la agencia.

- Una vez determinado los objetivos estratégicos se formuló el mapa estratégico con las cuatro perspectivas, instaurando como perspectiva principal la perspectiva del cliente, ya que es una organización municipal sin fines de lucro.
- Ya desarrollado el mapa estratégico, se implementó el cuadro de control, para poder evaluar los objetivos y obtener los indicadores que medirán el desempeño de los objetivos estratégicos.

8.3. RECOMENDACIONES

- De implementar la propuesta de Plan estratégico, se recomienda que exista una capacitación para el personal y así tengan el conocimiento necesarios de los conceptos de estrategia, para lograr implementar el plan estratégico propuesto.
- Se sugiere difundir el plan estratégico a todo el personal, para formar una alineación de todos los miembros y así tener el conocimiento adecuado y así poder definir los términos específicos para llevarlo a cabo.
- Se recomienda cumplir con el seguimiento debido, realizado por el Cuadro de Mando Integral para poder cumplir con los objetivos descritos. Es importante realizar el seguimiento con frecuencia.
- Se recomienda con los datos recabados, puedan gestionar la digitalización de la información para que sea de más fácil acceso, también buscar instancias de conversaciones con los comercios y servicios turísticos, para que conozcan los beneficios que tiene trabajar en conjunto con la Agencia de Turismo.
- También incentivar a la municipalidad para contratación y tener un aumentar del capital humano y que puedan tener un equipo completo, con el fin de poder elaborar proyectos, promover los destinos turísticos y la agencia de turismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abell, D. (1980). *Defining the Bussiness*. New Jersey: Prentice Hall.
2. Aguilar, F. (1967). *Scannig the Business Environment*. New York: Macmillan.
3. Bastidas B., E. L., & Ripoll Feliu, V. (2003). *Una aproximacion a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Publico*. Venezuela.
4. Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
5. González, A. (2020). *Informe N°027/20*. Caldera, Chile.
6. González, A. (2021). *PLADETUR Comuna de Caldera, Informe I*. Caldera, Chile.
7. Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Argentina: Granica.
8. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México : Mc GRAW HILL.
9. INE. (2022). *Boletín estadístico: Índice de precios al consumidor, Edición n° 281*. Chile.
10. INE. (2020). *Estadísticas vitales*.
11. Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Boston: Gestión 2000.
12. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona : Gestión 2000.
13. Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know*.
14. Martín Espiñeira, A., & Oyarce Marín, J. (2020). *Plan de Desarrollo Comunal de Caldera 2020-2022*. Chile.

15. Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
16. Romero, A. F. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. España: Díaz de Santos.
17. Sánchez Téllez, A. S., & Sánchez Téllez, J. (2020). *300+ Indicadores Clave de Desempeño en Empresas, Escuelas, Gobierno y más*. Mexico.
18. SERNATUR. (2013). *Guía de Responsabilidad Social Empresas de Turismo en Chile Dimensión Social*. Chile.
19. SERNATUR. (2011). *Manual de Buenas Prácticas.-Sector Turístico*. Chile .
20. SERNATUR. (2015). *Manual de Ordenanzas Municipales para el Desarrollo Sustentable*. Chile.
21. Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Primera entrevista

Nombre colaborador/a: Alejandra González

Cargo: Coordinadora del área de Turismo.

Fecha: 30 de diciembre de 2021

1. ¿En qué área de la municipalidad pertenece Turismo?

De DIDECO que es la dirección desarrollo comunitario y se divide en 3 áreas, qué es desarrollo comunitario, desarrollo social y el desarrollo económico, yo estoy en desarrollo comunitario actualmente, lo que pasa es que hace poco se hizo una reestructuración donde yo ya no pertenezco a desarrollo económico pertenezco a desarrollo comunitario, y eso no está formalizado.

2. ¿Tienen organigrama para conocer la distribución y las funciones de los trabajadores?

El organigrama, la estructura en sí está, pero aparece en desarrollo económico porque aún no está formalizado el cambio. Les puedo mandar lo que lo que formalmente es. Tengo un informe qué se estructural es para la distinción de la municipalidad turística, que a mí me piden cerrar varias brechas y el informe de la oficina de turismo municipal N°005/19. Donde se muestra el organigrama de la municipalidad, y ahí se explica que el turismo pertenece a DIDECO, el organigrama de DIDECO y el turismo específicamente, las funciones, el equipo técnico cuál es el trabajo de cada persona del equipo técnico y el orden más específico de la distribución del personal en la oficina de turismo.

3. ¿Al cambiar el turismo de desarrollo económico a desarrollo comunitario, hay algún tipo de cambio en relación a sus funciones?

Ya no estoy trabajando con desarrollo económico pero cuando a mí me cambien a desarrollo comunitario se mantiene exactamente la misma estructura pertenezco a DIDECO, no cambia ni mis funciones ni cómo se conforma la oficina. Las personas que personas que tienen planta contrata que son los sistemas contractuales, de planta que es la permanente tiene un contrato indefinido, contrata que son ocasionales y se trata como un código de y los prestadores de servicios como yo. Ningún honorario que en este caso yo soy coordinadora puede tener responsabilidad administrativa por ende siempre va a haber una Jefatura que está arriba de uno independiente que uno sea quien vela por el área, por eso coloco encargada de turismo y coordinadora porque quien pasa a ser la encargada turismo es mi Jefatura inmediata.

4. ¿Cantidad de personas que llegan a la agencia de turismo a preguntar?

El informe estadístico el 2021 todavía no lo tengo, porque tengo que esperar hasta el último día para armarlo ya, pero tengo el 2020 que es la gente que tenemos en la oficina información turística la diferencia es que este año nosotros sumamos la atención el granito orbicular y tenemos todo eso, entonces si ustedes esperan hasta la quincena de enero es el informe debería estar listo ahora sería información del año anterior 2020, ya

ahora eso sí nosotros a partir de enero tenemos ya un sistema automatizado entonces usted en el momento que me pidan , sale del sistema rápido, pero en este momento como es manual cada uno lo tiene que hacer, hay que contar persona por persona.

5. ¿Qué sistema de información utilizan?

Un Excel solamente y ahora va a ser por intranet municipal ya más automatizado, entonces sí para la quincena de enero me tienen que pedir el del 2021 y de todas formas le envié el del 2020, en los informes siempre tenemos que hacer comparación con los años anteriores.

6. La idea de nuestra tesis es impulsar el turismo ¿En dónde cree usted que nos deberíamos enfocar?

En temporada alta Caldera no necesita promoción que se vende solo en verano, yo no voy a gastar esfuerzo en ir a la región metropolitana a decir a la gente que venga a caldera, cuando yo sé que caldera se plaga, el esfuerzo tiene que ser en temporada baja, pero, por ejemplo ahora la pandemia generó un cambio, ya no estoy hablando de que haya crecido mucho turismo pero si se fijan en avenida Wheelwright, dos años atrás avenida Wheelwright estaba muerto agosto, inclusive en septiembre, junio, julio, sin embargo desde que empezó la pandemia se generó un polo gastronómico tanto en Bahía Inglesa que también era muerto en temporada baja y Wheelwright donde efectivamente tenemos una atención permanente y tenemos a todos los restaurantes ganando, antes se centraban por ejemplo en el origen o en el entre jotes , ahora todos los restaurantes están funcionando, que nos indica eso, no un flujo que llega gran cantidad de gente fuera de la región pero si hay mucho movimiento regional, mucho movimiento interno, entonces sí ha crecido un poco con respecto a ese servicio en temporada baja, con respecto a los operadores donde gran cantidad de público interno a público de caldera, Copiapó, provinciano más cercano está tomando Tour y está haciendo digamos otro tipo de servicios, entonces lo que bajo es la hotelería, pero el otro servicio de alguna forma con la pandemia se han reactivado. Tenemos un tema de temporada baja que ahora con el informe tenemos que analizar y todo lo demás pero se presentó una tremenda oportunidad, Caldera cambió un poco su la visión de lo que era permanente en la temporada baja y es lo que hay que aprovechar a raíz de eso hacer estrategia.

7. ¿Cómo cree usted que Caldera maneja los índices de COVID-19, en relación al turismo?

Caldera ha sido la comuna que menos cuarentena ha tenido, de hecho tuvo una sola vez cuarentena y fase 2 estuvo en un tiempo, entonces eso ha generado también un cambio, el análisis post cuarentena cambia un poco el panorama no significa que se solucionó el problema en caldera en absoluto, pero te da una oportunidad distinta al crear este polo gastronómico, qué fue lo que nos dedicamos al principio porque se nos criticó por qué nos dedicamos tanto restaurante, por qué restaurante no es un servicio turístico primario, son los hoteles y los operadores, sin embargo es un servicio complementario primordial por lo cual nosotros dedicamos gran parte de nuestro tiempo cuando empezó la pandemia a activar la gastronomía, porque habiendo gastronomía la gente se iba atraer e iba a venir y con eso iba a por sí mismo a crecer.

8. ¿Cuál es el mercado que están apuntando?

La estrategia ahora tiene que ser para afuera octava región, región metropolitana y segunda región son nuestro mercado. Los argentinos también pero ahora tenemos el desfase de que ya no tenemos tanto extranjero porque las fronteras siguen cerradas, la frontera Argentina recién en febrero se va a evaluar si es que abren la frontera San Francisco, entonces tenemos solo flujo aéreo, lo que inmediatamente merma en un mercado que teníamos más de 1500 extranjeros por ejemplo por año. Hay que evaluar ahora post pandemia que va a pasar con ese cambio.

9. ¿La oficina de Bahía Inglesa se encuentra funcionando?

La oficina de bahía inglesa el año pasado fue un fiasco no funcionó, por la posición en la cual se decidió poner, la cual y me opuse, si te das cuenta está ubicado un sector súper escondido, eso no sirve porque está a 2 cuadras más arriba de la costanera. Qué se va a hacer ahora se va a llevar avenida el morro punto principal, al tener un punto ahí se transforma en algo esencial porque en 2018 que fue la última vez que operó bahía inglesa que ya estaba en una mala condición porque dejó el protagonismo que tenía, tuvimos la atención de 1153 personas solamente en enero y febrero 2018, estaba en la rotonda al ingreso de Bahía Inglesa, antiguamente Bahía Inglesa cuando estaba en plena avenida del morro había una atención de entre 3000 a 5000 personas.

10. ¿Cuál es el margen que se maneja de turistas en Caldera?

Caldera tiene un margen de más menos 5000 personas en el verano un poco más en la OIT y además granito orbicular que tenemos un rango de aproximadamente 5000 personas más que también tenemos información turística, no sabemos si son las mismas pero eso suma una gran cantidad de atención, además el sitio paleontológico también hay un rango de 13,000 a 18,000 visitantes por año lo que ha ido creciendo este año, inclusive con pandemia entonces se dan cuenta las muestra de la oficina de turismo es una muestra corta en comparación a los reales visitantes que hay. El INE que toma las pernoctaciones y los viajes, los hoteles entre una estadística y dicen yo tuve a 100 personas y suman todos los hoteles, suman eso, suman los viajes y hacen un rango y dicen ya en Atacama se movieron 100,000 personas y personas 30,000 fueron a caldera y de esas personas no sabemos cuántos vinieron por fines de viaje y cuántos por trabajo y además de eso de esas personas nosotros atendimos cierto porcentaje, porque los demás simplemente buscaron información a través de web redes sociales entonces no se sabe así que la estadística también las estadísticas son súper variables.

11. ¿Cuál es el perfil del consultante?

Siempre Caldera se pensó que era un destino más para adulto mayor, sin embargo se pueden ver que el público adulto joven más familiar, es el que tiene mayor cantidad de atención, el público joven igual. Cuando yo empecé en el rubro del turismo siempre buscaba mucho vender sol y playa tranquilidad, actualmente panorama y adrenalina es lo que vende y es lo que hemos tratado de mostrar en ciertos videoclip, todos sin mayor esfuerzo entonces todo esto sólo indica cómo deberíamos enfocarlo en la promoción y a dónde ir. Tipo de consulta, también lo separamos ahora los detallamos un poco más ya en consultas por tours operador, consultas por alojamientos, los accesos, cómo llegar a los lugares atractivos, turismo sol y playas y programas de verano ahí si se dan cuenta fue algo muy menor lo que me indica que no sacamos nada con gastar tanta plata en

actividades, si el turista lo que hace es venir y se encuentra con la actividad entonces hay que enfocarlo más en lo local.

12. ¿Participan en actividades o fiestas que son propias de Caldera?

Sí, yo estoy del 2019 en adelante pero 2017 y 2018 todas las actividades masivas nosotros igual contábamos con información turística, cuál es el tema que desgraciadamente no había una contabilización de la información que se entregaba porque no era incorporada esta estadística, también no operaba la oficina de bahía inglesa estaba todo en contra, el año de saneamiento podríamos decir que es este porque ahora a partir de este año vamos a tener todos los puntos involucrados vamos a tener muchos más detalles la información, entonces en base a ese detalle es que ahora empezamos a trabajar, yo ahora no me puedo comparar años atrás y desgraciadamente a lo que me puedo comparar son años que no son normales por pandemia por lo de la crisis social. Sin embargo esta información me lleva a decir, ya si la gente no busca tanta playa, enfoquémonos en tal atractivo turístico que más consultan, eso es lo que nos mueve a nosotros para la promoción y qué es lo que tenemos que vender.

13. ¿Qué plataformas que utilizan para la difusión de la información?

Tenemos vía telefónica y la página web esas son nuestras plataformas de difusión, poco inactiva porque somos muy poco personal, pero ahora vamos a tener una persona específica para esto, nuestras redes sociales son nuestros puntos difusión, el año pasado invertimos poco en publicidad pero este año yo voy a tener para poder hacer más promoción permanente, así que un punto de fusión importante para el turista tenemos la página www.turismocaldera.cl que tenemos que ya supuestamente enero debería terminar de estar construida, pero tiene información muy básica no tiene información turística es solo institucional, el otro punto de información es el teléfono, que es donde la gente consulta y nosotros le enviamos la información y que ahora lo estamos potenciando, el mismo letrado que está fuera de la oficina ahora ese mismo lo mandamos a hacer pero con QR, entonces eso QR va a haber una descarga de vídeos, descarga aquí los imperdible de Caldera, va a ser un casi una oficina información turística pero insitus y eso lo vamos a tener en 10 puntos de caldera incluyendo puerto viejo y Barranquilla, van a transformarse como infografía de difusión ,sumamente importante y por último consultas por correo electrónico.

14. ¿Qué problemática usted puede encontrar acá de la agencia de turismo que encuentra que está como un poco débil?

Es difícil digamos operar 2 personas, cuando son 2 áreas que tienen que ver con turismo pero son distintas, la persona que debería enfocarse en atención al público y promoción, se enfoca más en atención público porque no da la mano de obra para que se enfoque en promoción, entonces si existe una carencia de presupuesto y una carencia en mano de obra que permita operar de forma permanente la estrategia que se implementa , si tuviéramos una persona específica promoción estaría todo el día activando redes sociales, estaría preocupada de la folletería, guía turística, tenemos ahora planificado ya hacer un Mapa y eso cómo se hace a través de una persona que se dedica específicamente. Yo por ejemplo me encargo de los informes, la gestión y la promoción, mi compañera se encarga la atención, apagar ciertos incendios, el contacto con los servicios. La gran problemática que tenemos como unidad de turismo es la falta

de personas para poder cumplir con nuestras metas y cumplir con la estrategia de actividades programadas.

15. ¿Cómo manejan el presupuesto?

Nosotros no tenemos gran cantidad de recursos, igual contamos con 10 millones de pesos por ejemplo de comunicaciones, que es para sacar nuestra folletería, calendarios, postales, contamos con presupuesto de SECPLAN por ejemplo, si van a presentar un proyecto si es de turístico, que sea inclusivo, que los caminitos, los corredores que son para la gente de no visión, se aplica turismo en esos presupuestos. Centro diálisis que tiene que ver un centro diálisis con turismo en un presupuesto que no llega directamente, sin embargo aparte de suplir una falencia y una necesidad importantísima para las personas, va a haber cupo para gente de otras comunas para viajar a pasear y se pueda dializar y eso nos abre un mercado importante, que esas personas no vienen solas, entonces ahí ya se piensa en turismo. El SAR no me llevo a esa plata a mí, pero el SAR se transformó en un lugar de alta resolución gracias a que somos una ciudad turística, se necesitaba tener mayores respuestas mucho más rápido, eso permite poder atender acá y desaturar al menos un 50% de la atención es que se derivaban a Copiapó. Si nosotros hacemos un análisis espectral, como oficina no operamos gran cantidad de recursos pero indirectamente sí está muy involucrado en muchas cosas. Ahora mi directamente, me debería llegar recursos para promoción, hay una falencia que no se ha suplido por muchos años, yo llegué hace 3 años y no he tenido presupuesto, pero lo traté de suplir a través de otras estrategias con otros municipios para que exhiban nuestra promoción, nos conseguimos autorización para el Mall de Serena por ejemplo tener una gigantografía y así a través, con cosas pequeñas y supliendo esas falencias.

16. ¿Cuántas personas trabajan en la agencia de turismo?

Trabajamos dos personas en la oficina en forma permanente, nosotros trabajamos por medio de una mesa técnica de turismo, es parte de la gobernanza local, internamente hay cosas que yo no manejo pero mi compañero si, por ejemplo a la hora de desarrollo proyectos de infraestructura no lo voy a hacer yo lo hace SECPLAN, tengo un compañero que es parte del equipo. Sin embargo yo necesito un apoyo técnico, mi compañera tiene un título de turismo entonces con ella nos complementamos y vemos cuáles son las estrategias, somos en el equipo dos, pero lo que no podemos hacer lo suplimos con otras personas tenemos a disposición. Ahora a este equipo específico que somos 2, si debería sumarse más personas en forma permanente como un diseñador gráfico, como un audiovisualista, que es algo que estamos pidiendo y se está evaluando, yo estoy apelando a tener un equipo a 5 personas de forma permanente, afuera de lo que es el periodo estival que es para la formación turística, entonces supliendo eso, se puede trabajar la estrategia de promoción, que es lo que más directamente es lo que podríamos manejar nosotros porque lo demás se da a nivel de asesoría, pero son cosas que no podemos involucrarnos.

17. ¿Hay distintos operadores, trabajan en conjunto con la agencia como para tener informaciones?

Si, nosotros en la página web tenemos los servicios que existen. De hecho se está trabajando en la actualización de base de datos, porque igual acá para poder funcionar como turismo, no sólo el municipio se hace parte, tenemos los servicios, el municipio,

Gobierno y a los habitantes que son un punto importantísimo para el desarrollo entonces gran parte de eso es lo que es la infraestructura turística, los servicios, el tema es que los servicios turístico muchas veces no se dan cuenta que la importancia que es tener la conexión con la oficina, entonces tenemos que estar nosotros detrás preguntándole a la actualización de datos, te hablo de una falencia de que tú por más que quieras, no puedes planificar porque ellos no son visionarios, ni proactivos, por ende tenemos una conexión, pero no es tan prolija como quisiéramos, porque desde el otro lado no se visibiliza la posibilidad que tienen detrás de. Lo mismo pasa con los operadores que son la agencia de viajes, que dice nosotros por ejemplo, le pedimos folletería no la entregan que hacemos nosotros un Excel con todos los números de operadores, cuáles son los servicios que operan, cuáles son sus números de contacto, le entregamos al turista. Tenemos un grupo de WhatsApp, según el grupo WhatsApp nos informaran, cuando salen y el horario y esa es la comunicación que tenemos, dentro de eso tenemos grupo de WhatsApp con los hoteleros separados caldera y Bahía inglesa, gastronomía que las tengo separadas por caldera, inglesa y el muelle, todo lo que es gastronomía separado en cuatro, es mucho más fácil comunicarme porque son como finalidades distintas, entonces con los operadores tengo un solo grupo. Con la hotelería exactamente lo mismo tiene gran cantidad de números, pero no contestan los teléfonos, a veces están llenos no contestan o a veces no tienen gente no contestan. En temporada baja los delivery se me ocurrió hacer Power Point con los números de delivery, se transformó en algo súper útil, el problema fue que salíamos de fase y dejaba de operar o a veces no tendían, la gente llamaba y los números no nos respondían entonces si no hay una conexión y ellos se involucran con un sistema que sea es mucho más fluido hacia todos y dejan de ser tan cerrado es difícil operar. Los últimos 10 años en adelante, antes el turismo era un sueño, hoy existe un turismo concreto que se visualiza, con infraestructura, con planta turística pero es como que estuviéramos recién empezando, estos servicios tienen que primero capacitarse desarrollarse ver la visión y entender que no funcionan como un ente solo.

18. ¿La causa de falta de comunicación con los comercios, será por la tecnología?

Si, Tienen tecnología muy antigua, están recién con esto de las tecnologías, las brechas que tienen, un Instagram, un Facebook, no lo entienden, cómo hay que adaptarlos a que necesitan actualizarse es todo un proceso, porque caldera en si la mayoría de los negocios, son con gente más antigua. Con los que tenemos mayores funciones, es con gente más joven, porque saben que es una oportunidad a las redes sociales, pero la gente más antigua con suerte tiene whatsapp. La avenida Wheelwright está operada la mayoría por gente joven y por eso está funcionando, Casco histórico gente adulta y ustedes ven que sigue igual de estacada, Bahía Inglesa gente joven. Como oportunidad en que el delivery es una necesidad, es que con la pandemia caldera acá no sabía lo que era, un delivery y la gente nunca había pedido, Y tras la pandemia gente encontró la comodidad de que vaya a sus casas.

19. ¿Tienen algún regulador, norma o ley que regularice el turismo?

La única reglamentación del turismo, tiene que ver con una acción implícita hacia los servicios turísticos que lo regulan, por ejemplo, un hotel tiene que tener acceso universal, un restaurante tal característica, un operador tiene que estar inscrito, primeros auxilio, que los guías, eso es lo que regula, lo demás son digamos como temas que

tienen que ver con inversión hacia el turismo pero en distintos aspectos pero nada general que me diga a mí como hacerlo. El PLADETUR que es un instrumento, que se construyen en la comunas turísticas, que no todas las comunas turísticas lo tienen, Caldera era el único que lo teníamos en la región y ese PLADETUR se planifica en base a lineamientos que son, las inversiones, las estrategias que deben abordarse este año, tenemos la renovación de ese PLADETUR, hay información directa de SERENATUR, ellos contratan consultoras, ahora todas las comunas de la región a través del fondo SERNATUR van a tener su PLADETUR y también va a haber un PLADETUR regional, entonces para qué sirve ese PLADETUR acá en caldera no se usó por mucho tiempo por eso digamos no se cumplió lineamiento, pero la idea es poder respetar y trabajar con esa planificación es decir ya en infraestructura necesitamos desarrollar tales características en lo que es promoción, deberíamos enfocarnos en ciertos mercados y lugares. Yo cuando llegue el 2019, lo primero que hice fue borrar el PLADETUR y agarrar el plan de Cultura, que está muy vinculada al turismo, por el tema de desarrollo patrimonial y además la distinción a mí me obliga a tener plan de conciencia turística, no es obligación trabajarlo, no hay ninguna ley que me obligue, lo que a mí me puede guiar orientar y con lo que yo debería trabajar pero que tampoco obligatorios el PLADETUR designado por la ley como plan de desarrollo turístico, como una estrategia pero esa ley no lo obliga a seguir.

20. ¿Trabajan en conjunto con otras oficinas de turismo, como la de Copiapó?

Nosotros sí, está SERNATUR tiene un área que se llama turismo municipal y el encargado es Luis Canales, que es la que coordina a los municipios para hacer ciertas estrategias abordar y ver en qué están los municipios nos capacitan, para nosotros poder ir más a los lineamientos lo que se espera como destino ya porque SERNATUR es la política de estrategia de desarrollo turístico nacional, donde ellos establecen los destinos, por ejemplo a nivel regional el destino que hay a nivel nacional es Bahía Inglesa y Pan azúcar, porque no dice caldera o Copiapó porque es el destino que se vende, entonces su estrategia son potenciar en la región el destino, Bahía Inglesa y pan azúcar, ya teniendo esos lineamientos, el ejecutor de SERNATUR, con todos los municipios trabajar para ir en esa línea, trabajar desarrollando el programa los otros municipios. Como nosotros trabajamos activamente con ellos, pero además yo me contactó con otros municipios porque ofrezco folletería de los otros, si ustedes ven hoy folletería de Chañaral, Freirina Vallenar que cuesta que la manden. Nosotros cuando atendemos, se brinda una asesoría para que la gente, no solo venga a Caldera, sino que pueda visitar los alrededores. Si van a ver el destino caldera, Copiapó, Chañaral Y tierra amarilla, que son también emisivos, nosotros le vendemos a Chañaral y ellos se queja de que la gente va a comer en Chañaral, pero duerme en Caldera gasta la plata acá por qué Chañaral todavía no tiene un desarrollo, pero para poder hacer un análisis de caldera esas 3 comunas son súper importante.

21. ¿Con la pandemia, los servicios turísticos cambiaron su forma de prestar servicios?

Los operadores tuvieron que aprender a dar servicio personalizado, ya los Tour masivo se venden mucho menos que antes, ahora es generalmente los operadores cambiaron de furgones a camioneta, entonces se van con la familia, la gente de caldera también está

viajando, lo cual es un indicador súper importante, porque eso abre una cultura turística y en base a eso tiene que proyectar.

Segunda entrevista

Nombre colaborador/a: Alejandra González

Cargo: Coordinadora del área de Turismo.

Fecha: 10 de junio de 2022

1. ¿Cuál es el plan estratégico de la municipalidad?

La municipalidad se maneja con PLADECO (plan de desarrollo comunal), que es un plan de desarrollo estratégico, que tiene que ver con los lineamientos que debería seguir el municipio de acuerdo a varios pilares fundamentales, que se llaman horizontes, son 5 horizontes que maneja el municipio, y se hace con participación ciudadana. Turismo tiene PLADETUR que es un plan de desarrollo turístico, vendría siendo como un plan de desarrollo específico. Lo puede obtener en transparencia y te mandan toda la información con respecto a los horizontes, los proyectos que están asociados al PLADECO. Los proyectos no son antojadizos, sino que en el fondo cuando se hacen las participaciones ciudadanas, se ve cuáles son las necesidades y se hacen propuestas de proyecto, entonces el municipio a medida que pasa el tiempo, desde ahí va extrayendo iniciativas y se van ejecutando.

2. ¿Cómo se distribuyen las finanzas para el Turismo?

Se maneja todo bajo el presupuesto municipal. Ahora en pandemia he tenido la mala suerte, desde que soy coordinadora, porque he estado con presupuesto cero, pero el municipio tienes sus recursos estatales, los cuáles divide en distintas cuentas y nosotros no recibimos directamente como turismo, sino que a través de las cuenta nosotros vamos utilizando, por ejemplo, todo lo que es nuestra folletería, afiches, gigantografía, pendones, nosotros lo utilizamos desde la cuenta que maneja comunicaciones, que tiene que ver con diseño gráfico, todo lo que es el contrato suministro donde se manda imprimir todo eso, con ellos levantó mi necesidad, que yo el año anterior ya le dije que voy a tener como 10 millones de pesos en necesidades, para la folletería que lo que se hace todo el año, para que me reserves parte de eso; todo lo maneja finanzas, pero comunicaciones el que maneja esa cuenta. Informática por ejemplo, maneja todo lo que es computador la telefonía y todo lo demás, con ellos igual les digo, mira sabes que tengo la necesidad de tener un teléfono para la OIT, por ende, para que dejes la cuenta, además de la de internet para esta oficina la página web. Entonces de esa forma yo voy manejando los recursos. Digo presupuesto cero, respecto a lo que tendría yo para desarrollar actividad, pero para la necesidad básica yo cuento con el presupuesto fijo para lo que es ,el capital humano que son , las contrataciones , el refuerzo de verano que son contrataciones extras, más el presupuesto que es para folletería y difusión y para el funcionamiento de la OIT, todo lo que son las plataformas digitales y virtuales y actividades que las gestiono con cultura, a través de otros fondos concursales que se gana municipio FNDRE, proyectos con empresas, entonces yo digo ya como Turismo y

Cultura tiene una afinidad el tema de la todo lo que es la parte patrimonial entonces vamos a hacer un proyecto piloto que se embajador en patrimonio y con eso yo necesito tanta plata para poder echar a andar el proyecto y ahí cultura me hace como un digamos trabajo conmigo y levantamos un proyecto y ahí se van haciendo.

3. ¿Cómo funciona la agencia de turismo con los inversionistas?

Se hace a través de mesas técnicas, es parte de lo que se llama responsabilidad social empresarial, no es en forma gratuita que se hace, es obligatorio. Lo que se hace es planificar estos recursos y se hacen mesas técnicas, por ejemplo, el municipio se Junta con Candelaria, tengo tantas necesidades generalmente, ahora ya no está educación, pero está salud, medio ambiente, cultura, Fomento productivo, y distribuyen los recursos según lo planificado. Aparte del levantamiento de necesidades especiales, como la clínica diálisis que financio una minera gestionado por la alcaldesa, eso lo gestiona directamente con la minera aparte de estas mesas de trabajo, es un sistema que se exige al menos acá, entonces la empresa minera dice yo tengo tantos recursos para trabajar en la zona, por el impacto que se hace, en parte de reparación, aparte de todas las exigencias que se hacen respecto al tema medioambiental, de que tengan la tecnología necesaria para generar menor impacto, por ejemplo, caserones no tiene ningún tipo de impresión directa, pero igual aporta, en forma mínima en comparación a Copiapó y Tierra Amarilla pero aporta, Caldera igual realiza gestiones con Caserones por ser puerto de embarque. De todas formas esto no quiere decir que el municipio deje de supervigilar como corresponden, así se trabaja con las empresas privadas. Lo estatal se trabaja con un fondo, que es un recurso que el estado todos los años le da a los municipios, aparte de lo que recaudan los municipios por concepto de permisos de circulación, patente municipal, que ahí se queda cierto porcentaje para el municipio, no queda todo porque eso es estatal; en los fondos concursables, como FNDR donde se postulan los proyectos grandes de inversión, el municipio no saca de sus bolsillos, porque ese dinero lo tiene para que funcione, los retiro de basura, la mantención de áreas verdes, todo lo que es el pago de los honorarios, repartición de agua, esa plata es para su funcionamiento municipal de servicios básicos, lo de construcciones, estructuras son a través de proyectos externos que son estatales que el municipio tiene derecho a postular y se los gana.

4. ¿Qué tipo de ordenanzas municipales relacionadas al turismo tiene la municipalidad de Caldera?

Hay una que se llama la ordenanza de medio ambiente, que absorbió muchas ordenanzas comunales, como la de ferias libres, protección del patrimonio, son como 100 ordenanzas que absorbió esa ordenanza grande y que ahora está en proceso de estudio porque, al absorber tantas ordenanzas dificulta la fiscalización, así que existe la posibilidad de desarmarla. Todo municipio por su territorio, pueden desarrollar ordenanza para poder hacer gobernanza específicas, con respecto a ciertos temas, nosotros como turismo, por ejemplo, tenemos las ordenanzas de protección a las dunas, zoológico de piedra, todo eso las impulso turismo, también la ordenanza de multas al generar impacto en el patrimonio, nosotros como turismo si tenemos relación con las ordenanzas, pero no somos los organismos que las que las ejecutan. Te puedo comentar

que, Caldera fue la primera comuna en el norte de Chile en tener una ordenanza del desierto florido, en el año 97 y no tan solo fue la primera ordenanza del desierto florido, sino que la primera en proteger el desierto florido, no solo cuando estaba la flor sino también proteger la arena, las semillas y los bulbos y ya de ahí fue utilizada de ejemplo y esta ha ido perfeccionando en el tiempo. Lo bueno de las ordenanzas que se pueden ajustar a la realidad local, que es lo que hacen los alcaldes.

5. ¿Se realizó el cambio de turismo, de desarrollo económico a desarrollo comunitario?

No está hecho el cambio formal, ya todavía nosotros dependemos de DIDECO en el área de desarrollo económico local, y en la práctica nosotros estamos por un tema técnico, del procedimiento con cultura trabajando, pero nosotros dependemos directamente de desarrollo económico.

6. ¿La cantidad de trabajadores se mantiene o ha aumentado desde la primera entrevista?

Del área de turismo, en este momento aumentamos uno, esta Daniela, Ingrid que es la encargada en la oficina de información turística, está el chico del Granito Orbicular que por el momento está trabajando como con turismo, pero él en cualquier momento pasa a medio ambiente, porque es un santuario de la naturaleza, entonces hasta el momento somos cuatro más los chicos en práctica, que son personas que vienen a reforzar ciertos temas y en verano que se contratan 2 o 3 personas más, dependiendo la necesidad.

7. ¿Cómo opera la agencia de turismo?

Para la atención de la oficina siempre es una sola persona, se van rotando, generalmente por la necesidad de que se requería más refuerzo en la parte gestión que en la oficina, porque en temporada baja no es mucho lo que hace la persona que está ahí, por lo que la oficina se cierra en cierto horario para que ella pueda realizar otras funciones, el sueldo en realidad tiene que justificarse, no se puede justificar en una oficina donde está atendiendo dos personas a la semana, se hace refuerzo en otras gestiones y ya en verano hay una rotación más grande, porque la oficina se tiene que mantener abierta de lunes a sábado y se extiende el horario, pero en temporada se prioriza solo en la mañana.

8. ¿Reciben constantemente capacitaciones o usted cree que faltan más capacitaciones?

Para los que trabajan en nuestra unidad de turismo, estamos generalmente metiéndonos en todas las capacitaciones, por ejemplo, hace poco fue la chica encargada de la OIT, a una de reactivación económica, yo ya había participado en varios seminarios así que esta vez fue ella perfeccionarse, o y yo ahora en agosto voy a un Congreso, estamos ahora en un curso de inglés, anteriormente tuve uno acceso universal y en abril estuvimos en uno de sustentabilidad, entonces en el fondo nosotros constantemente estamos buscando perfeccionarnos no mande o no la institución sino que nosotros pensamos que es una necesidad, habitualmente son de 3 a 4 cursos mínimos que hacemos.

9. ¿Para la parte promoción cuando solicita el material, se demoran en hacer la entrega?

Va a depender de la necesidad de la empresa, por ejemplo, si en este momento voy y el municipio la plata que tiene la cuenta para el segundo semestre todavía no está activa y en este momento tiene que priorizar, lo más probable que me diga mira sabes que lo que tú estás pidiendo no es prioritario, eso va a depender de la disponibilidad.

10. ¿Usted cree que sería como necesario tener las herramientas que permitan realizar la folletería?

En este caso como municipio sería imposible trabajar de esa forma, por el hecho de que es el sistema que opera a nivel nacional, son las finanzas públicas, entonces siempre va a estar el sistema de cuentas que maneja el municipio, y yo al ser solo una unidad, voy a tener intermediarios para poder manejar eso, siempre voy a tener que pedirle a otro que lo gestione, porque en este caso son ellos los que operan directamente la cuenta, sí a través del proyecto quizás más directo, igual entra la plata municipio, tengo que manejarlo a través de DAF y lo hago a través de distintos procedimientos como de compras públicas, estas cosas, pero hay cosas específicas como los es la folletería que siempre va a ser el mismo procedimiento, no hay otro sistema, nosotros nunca podríamos tener acceso directo, menos al ser una unidad, porque tenemos muchas cabezas de por medio, yo si voy a mandar a pedir algo, siempre tiene que ser a mi Jefatura y esa jefaturas genera la gestión directa, porque como unidad no vamos a tener un presupuesto directo, sino un cálculo de lo que yo podría gastar en el año.

11. ¿Se ha mejorado la comunicación con los comercios, para la entrega de la información?

En realidad nosotros cómo desgraciadamente el municipio cae en algo que se llama asistencialismo, mientras no crezcamos como destino y haya un cambio de mentalidad del servicio, nosotros vamos a tener que seguir cumpliendo ese rol asistencialista y qué quiere decir eso que nosotros yendo a buscar la información. Nosotros estamos cumpliendo el rol que querían tener los servicios porque muchas veces tampoco gastan ni siquiera en publicidad, nosotros les damos la oportunidad a todos de ser promovidos. Sin embargo, tenemos un requisito y que eso tomamos la decisión por la informalidad, hay gente que hace su esfuerzo de mantener su patente, los registros y además de cumplir con la ley de turismo, nosotros solamente promovemos servicios que han formalizado, hay muchos servicios informal que son de mejor calidad que los mismos formalizados, que no podemos promover porque iría en contra de los principios de lo que nosotros promovemos, que es formalizar.

12. ¿Qué es la ley del turismo?

La ley de turismo reconoce a los guía de turismo y a la hotelería, y todo lo que es turismo aventura, en la ley de turismo los restaurantes no son reconocidos como un servicio turístico, sin embargo, se trabaja con ellos porque es un servicio complementario, lo mismo en la artesanía, se están haciendo cambios a la ley para reconocerlo como un servicio turístico, y por ende hay que ir generando un poco más de

exigencia como la accesibilidad universal , ya eso tiene que ver con lo exige la ley, lo que tiene que ver con obras municipales, cuando llega la autorización, entonces no hay mucha injerencia que tenga que ver con SERNATUR, pero la idea es generar un reconocimiento, entonces ahí ya no sería solamente alojamiento, los guías de turismo, los operadores y tour aventura, los que serían reconocidos por la ley si no serían más cantidad de personas.

13. ¿Cuenta con un software o aplicación que les permita obtener información es más rápida?

La capital del turismo no cuenta con eso, tengo una página web que en realidad necesita un mejoramiento absoluto, es una página web bastante básica, no es de muy buena calidad y tampoco le he puesto mucho es un recurso en este momento, no hay capital humano para trabajarlo, pero si se está pensando en futuro quizás tener otro tipo de herramientas que ayuden en todo lo que es el proceso de información turística, que para nosotros es un alivio, porque la idea es poder reducir todo lo que es folletería todo eso y tener un medio más inmediato para la gente, lo que están haciendo los destinos más del primer mundo, se maneja todo a través de apps, páginas web, las oficinas de información turística son virtuales no tienen una persona atendiendo en este caso en algún momento podríamos llegar a eso.

14. ¿En este momento cuentan solo con informaciones por whatsapp y por la oficina?

Con información por whatsapp y atención en la oficina que se atiende hasta las 17:00, de hecho inclusive la gente que se atiende en la oficina de información turística, nosotros le pedimos que se contacten al whatsapp, así evitamos entregar la folletería y le mandamos a no ser que con los QR s descarguen inmediatamente la información.

15. ¿Entonces ya Implementaron los códigos QR con información turística?

Si, algunos les falta meter más información, pero esos son los QR que estamos manejando, están listo para el público, tenemos unos carteles con los códigos QR, no los hemos colocado pero si tengo que ir generando modificaciones, la idea es reducir y la ventaja de este teléfono es que podemos mandarle información digital y la gente tiene acceso a mas información, porque ahí tenemos acceso a la lectura, acceso al mismo tiempo acceso a muchas cosas.

16. ¿Nos menciona anteriormente que necesitan implementar más puntos estratégicos, aun están estudiándolo?

Todavía estamos tratando de suplirlo a través de los QR y de promover mucho lo que es el contacto del teléfono, pero no tenemos la oficina de bahía, aun tenemos un tema técnico con respecto a la posibilidad de que siga o no siga donde está, si se va a reubicar o no. Sin embargo, los carteles son algo que tenemos, son 10 carteles que vamos a instalar, la idea es que este año volvamos a hacer 10 carteles más, para poder tener más puntos de todo el territorio y la gente como te digo pueda descargar porque la mayor cantidad de consultas es directamente por mapa y nosotros le metemos la información turística, también nosotros brindamos una asesoría y la idea es que a través del

teléfono, podamos ofrecer esa asesoría y a través de este material que se va desarrollando con los QR , que no están instalados porque pensamos que podrían deteriorarse, la idea es tenerlos instalados antes de las vacaciones de invierno.

17. ¿Cuentan con el sello S?

No, El sello S y el sello Q son para servicios turísticos no para el municipio. El municipio lo que tiene es la distinción de municipalidades turísticas, que es netamente con respecto a un ordenamiento interno, de cómo se opera y se gestiona el turismo para él son de ir creciendo cada día, en marco de varios criterios internacionales, por ejemplo, la sustentabilidad como se opera, cómo estamos trabajando el medio ambiente, el código Tricomundial, entonces nosotros vamos gestionando en base a eso. Desde que nos metimos en la distinción de municipalidad turística, que tenemos una función un poco más grande, una función que tiene que ver directamente con la gestión de cómo vamos a ir desarrollándonos para crecer, pero empezando por la parte interna, porque hay municipio que ustedes pueden ver como Pucón, todos lo admiran porque Pucón creció enmarcado y ordenado hacia el turismo, porque una ciudad súper nueva crecieron para el turismo, se pudieron ordenar y regular en base a eso, porque es una ciudad súper nueva y crecieron en base a eso, Caldera se está ordenando hacia el turismo y aunque no lo crean tenemos muchos temas internos que resolver para ordenarnos y crear una imagen objetivo.