

2018

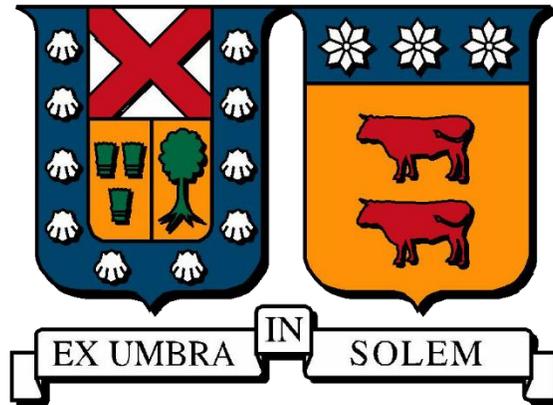
# DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA DE TURISMO ALTIPLANO AVENTURA EN SAN PEDRO DE ATACAMA

GONZÁLEZ IBÁÑEZ, MIGUEL ANGEL

---

<http://hdl.handle.net/11673/41680>

*Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA*



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA DE TURISMO  
ALTIPLANO AVENTURA EN SAN PEDRO DE ATACAMA.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

**MIGUEL ANGEL GONZÁLEZ IBÁÑEZ**

PROFESOR GUÍA

**LIONEL VALENZUELA OYANEDER**

PROFESOR CO-REFERENTE

**JUAN TAPIA GERTOSIO**

SANTIAGO, JUNIO 2018.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A cada uno de los que fueron parte de este viaje de descubrimiento personal. El paso por tres carreras que se concluyen finalizando en Ingeniería Comercial; una carrera que permitió darme cuenta lo que realmente me apasiona y gusta.*

*Agradecer a los que ya no están, quienes su sueño fue ver cumplir el mío o al menos encaminarme a éste.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Altiplano Aventura, una agencia de turismo en San Pedro de Atacama que posee alrededor de catorce años de experiencia en el rubro se encuentra actualmente estancada y con pocas posibilidades de crecer en la zona; inmersa en una industria saturada y donde la competencia se torna insostenible cada día, surge en esta memoria de título un plan estratégico formulado para reestructurar la empresa y poder tomar las herramientas que se posee para implementarlas en su desarrollo y nuevo crecimiento.

Tras los argumentos anteriores, ¿Por qué seguir en el mercado?: Historia, pasión y oficio son los que enrumban a la agencia, que llevaron en el año 2012 a Altiplano Aventura a ser líder de la industria. Además, sin dejar a un lado el gran crecimiento de visitantes que arriban a la zona, donde llegan año a año más de setecientos mil turistas por temas de vacaciones. Y el entusiasmo y energía de querer tener un público cautivo con ganas de conocer la región y que se empapen del tan mundialmente prestigioso turismo de la zona.

Como objetivo general de este trabajo está en diseñar un plan estratégico con la que se pueda captar de una manera distinta clientes para Altiplano Aventura, atraer una mayor cartera de usuarios a la empresa y aumentar la competitividad de la agencia en el rubro turístico, junto con esto se realiza un análisis del rubro y se encuentran las potencialidades de la empresa, donde se generará un análisis de ciertos factores internos con una cadena de valor de servicios y factores externos con un análisis tanto del micro como macro entorno que envuelve a la agencia.

Se elabora un plan de cuadro de mando integral en el que se estudian las herramientas necesarias para entregar un buen servicio y llegar de mejor manera al consumidor.

Dentro de los siete pasos para la elaboración de este cuadro de mando integral se encuentra en primer lugar, el estudio de la situación actual de la empresa, en la que se detalla la descripción e historia de la agencia en el transcurso de estos catorce años de existencia, a su vez se entrega en detalle el cliente y consumidor del servicio, quién es y cómo ha ido cambiando en el tiempo, junto con esto se describe la prestación a entregar y la estructura organizacional actual de Altiplano Aventura.

Asimilada la situación actual de la empresa, se procede a realizar un diagnóstico de ésta, tanto externo como interno, donde se descubren elementos claves para la elaboración de una matriz FODA (por sus iniciales: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Inicialmente, a nivel externo, se realiza un análisis del macro entorno; PESTA (por sus iniciales: político, económico, social, tecnológico y ambiental), y se continúa con un análisis del micro entorno con las cinco fuerzas de Porter. Entregado este examen se obtienen las oportunidades y amenazas que nutrirán la matriz. En la interna, un análisis de la cadena de valor entregará las debilidades y fortalezas de la agencia para formular finalmente el análisis FODA.

Como parte de la metodología del BSC (por sus iniciales en inglés: Balanced Scorecard) se encuentra establecer las perspectivas iniciales de la empresa como su visión y misión. Éstas serán elaboradas a partir de las aspiraciones mencionadas anteriormente que se quieren conseguir con este plan. A su vez serán definidos los objetivos de éste, que están alineados para fomentar el alcance del plan estratégico e irán de la mano con las perspectivas financieras, procesos internos, clientes, de aprendizaje y crecimiento a desarrollar en esta memoria.

Para las perspectivas mencionadas se establece un orden jerárquico con la máxima de aumentar la rentabilidad de Altiplano Aventura, y junto a éste están alineados una serie de factores críticos de éxito en cada una de las perspectivas que impulsarán cada una de sus áreas y que organizados sinérgicamente cumplirán con el aumento de reservas y ventas que en definitiva es lo que fortalecerá la participación de mercado y crecimiento para la agencia.

Y como sin contar con mediciones no se puede evidenciar lo dicho previamente, parte de este plan estratégico incluye una serie de indicadores que medirán lo propuesto en cada una de las perspectivas, de manera que se pueda traducir este procedimiento y estudio en beneficios para la empresa y así pueda sacar provecho de cada una de las conclusiones que aquí se encontrarán.

Una invitación a reformular el turismo es lo que se quiere alcanzar con este plan estratégico, dejar a un lado lo clásico e impulsar el desarrollo turístico como se merece San Pedro de Atacama en la entrega de un servicio de calidad y en la que el consumidor sea el centro de todo para Altiplano Aventura.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	2
RESUMEN EJECUTIVO.....	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	9
2. OBJETIVOS.....	12
I. Objetivo General .....	12
II. Objetivos Específicos.....	12
3. MARCO TEÓRICO .....	12
I. Turismo .....	12
i. Aspectos generales del turismo.....	12
ii. Destino turístico .....	14
iii. Producto turístico .....	16
iv. Turismo en Chile.....	17
v. San Pedro de Atacama .....	20
vi. Altiplano Aventura .....	21
II. Planificación Estratégica .....	22
vii. Estrategia.....	22
viii. Planificación Estratégica.....	23
ix. Modelos de Planificación Estratégica .....	23
x. Matriz de análisis FODA.....	31
4. METODOLOGÍA .....	32
I. Diseño de plan estratégico .....	33
i. Análisis de la situación actual y diagnóstico de la empresa .....	34
ii. Crear una visión.....	38

iii. Establecer las perspectivas a utilizar .....	38
iv. Establecer y ajustar su misión .....	38
v. Desarrollo de Objetivos .....	38
vi. Identificar factores críticos de éxito .....	39
vii. Elaborar indicadores de éxito .....	39
viii. Desarrollar un plan de acción .....	39
<b>5. DESARROLLO PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>40</b>
<b>I. Situación actual de la empresa .....</b>	<b>41</b>
Descripción e historia de la empresa .....	41
Clientes .....	44
Servicio entregado .....	45
Estructura organizacional .....	46
<b>II. Diagnóstico de la empresa .....</b>	<b>47</b>
Análisis Externo .....	47
Análisis Interno .....	59
Análisis FODA .....	69
<b>III. Establecer una visión .....</b>	<b>76</b>
<b>IV. Perspectivas a desarrollar .....</b>	<b>77</b>
1. <i>Financiera:</i> .....	77
2. <i>Cliente:</i> .....	77
3. <i>Procesos Internos:</i> .....	78
4. <i>Aprendizaje y Crecimiento:</i> .....	78

<b>V. Establecer y ajustar su misión.....</b>	<b>79</b>
<b>VI. Desarrollar objetivos.....</b>	<b>80</b>
<b>VII. Factores críticos de éxito.....</b>	<b>81</b>
<b>VIII. Indicadores de éxito .....</b>	<b>85</b>
➤ <b>Financiera.....</b>	<b>85</b>
➤ <b>Clientes.....</b>	<b>86</b>
➤ <b>Procesos Internos .....</b>	<b>88</b>
➤ <b>Aprendizaje y crecimiento .....</b>	<b>89</b>
<b>IX. Plan de acción .....</b>	<b>90</b>
<b>6. RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>97</b>
<b>7. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>99</b>
<b>8. POSIBLES DIFICULTADES A ENFRENTAR .....</b>	<b>100</b>
<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>10. REFERENCIAS .....</b>	<b>103</b>

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Una de las zonas turísticas más visitadas a nivel nacional dentro del país es San Pedro de Atacama, un pequeño pueblo ubicado en la región de Antofagasta. Esta pequeña población de no más de dos mil habitantes gira en torno al turismo, desde variados restaurantes, decenas de hoteles y múltiples agencias de turismo que atienden a las más de trescientas mil personas que anualmente llegan a la zona, donde la competencia a nivel de oferta turística es sumamente amplia, con más de ciento cincuenta agencias registradas sin ningún tipo de fiscalización en el SERNATUR, que es el ente regulador de todas las agencias de turismo a nivel nacional.

El problema es que todas las empresas ofrecen prácticamente lo mismo, no existe una que se diferencie de la otra, son empresas establecidas con un pequeño local, algunas inclusive sin un espacio físico para ofrecer turismo; sólo basta con algo con que se les permita una patente municipal y que puedan ejercer como agencia de turismo. No es ni necesario tener un vehículo de transporte para practicar turismo. Estas empresas ofrecen todos los tours regulares que brinda la zona; recorridos al Valle de la Luna, Géiser del Tatio, Lagunas Altiplánica, entre muchos otros. Al ser algo tan sencillo como entregar información a los turistas y vender, es que la competencia es sumamente amplia y existe solamente una disputa por precios, donde poco se toma en cuenta la calidad del servicio y el gran problema es que es algo que el cliente busca finalmente, encontrar aquella agencia de turismo que le brinde los mejores precios.

A nivel del turista, se debe considerar que, al elegir un destino turístico, ellos esperan vivir experiencias significativas. Esto implica que, para ellos no basta con que un destino turístico cuente con servicios de alimentación, alojamiento, transporte que sean eficientes

desde el punto de vista empresarial, sino que, desde la perspectiva actual, un destino turístico debe ser concebido y gestionado, en un todo, como un producto turístico (Molina, Segura, Vidal, 2012). Es aquí donde surge el problema, esa experiencia que buscan es al menor costo para ellos, y el mercado se ha adaptado al cliente dado que la oferta es sumamente amplia y la demanda al ser estacionaria, ciertas empresas optan sólo en competir por ofrecer el mejor precio y captar la capacidad máxima en sus medios de transporte.

Es algo de cada día, se ve a cientos de turistas con varios folletos en sus manos, algo sumamente recurrente cotizando en todas las agencias que puedan recorrer en un día y finalmente se quedan con aquella que les ofrece el mejor precio, a muchos sin importar la calidad del servicio que les puedan entregar. Las preguntas que nacen ante esta problemática son, ¿cómo hacer para entregarles algo distinto a un mejor precio? o mejor aún ¿cómo asegurarles que se les ofrece un servicio de calidad? y finalmente incluso ahondando aún más ¿cómo vender una experiencia al turista en la zona más que un buen precio?

Es necesario generar una conciencia turística; desarrollar aspectos de carácter cultural que permitan mejorar la percepción del turismo y el trato a los visitantes. Con respecto a la fiscalización/certificación, se requiere implementar una legitimación adecuada de los servicios turísticos y una normativa que controle los estándares de calidad (Molina et al, 2012). SERNATUR no está cumpliendo este importante rol que hace la competencia aún más difícil con ciertas agencias de turismo que se instalan ilegalmente ofreciendo servicios y entregando en su mayoría un mal servicio al visitante.

Dado lo anteriormente mencionado, se tiene una empresa de turismo, Altiplano Aventura, que cumple el rol de entregar un servicio turístico en la zona, con más de catorce años en el rubro, ésta tenía un reconocimiento a nivel nacional que lo ha ido perdiendo con

el tiempo dada esta amplia competencia que surgió hace ya unos siete años, que ahora, tal y como las otras ciento cincuenta agencias, sólo intenta competir por precios. La diferenciación previa se consiguió con la forma de entregar la información turística, la llegada con las personas y ser cercano con el cliente, pero el turismo poco a poco se fue degradando, el servicio dejó de ser lo mismo y ya la gente solamente empezó a optar por aquello que les era más conveniente.

Esta empresa surgió debido a una oportunidad que se veía en el pueblo y este tipo de negocios, que se dan principalmente por este tipo de chances, se ve asociada a este tipo de regiones de alta concentración turística (Marchant, 2010). La motivación de la creación de una agencia de turismo nace con el objetivo de proporcionar un estilo de vida razonable para los emprendedores, quienes de forma intencional optan por desarrollar un modelo de negocios de crecimiento limitado que a largo plazo sea sostenible y viable... (Dawson, Fountain y Cohen, 2011).

El problema ahora se encuentra en la *inteligencia del mercado*, y es que los destinos turísticos son probablemente uno de los “productos” más difíciles de vender, debido a que involucran un gran número de grupos de interés y a una imagen de marca sobre la cual, la administración del destino turístico tiene muy poco control (Ispas, 2010).

Se tiene un público sumamente extenso, donde ingresan año a año más de un millón de turistas extranjeros, los cuales poco más del 30% se dirige a la región de Antofagasta por temas de vacaciones (SERNATUR, 2015), se tiene un público cautivo y con ganas de conocer la región, y qué mejor que entregarles un servicio de calidad, y que se quede con la mejor sensación al retirarse del país, con ganas de retornar nuevamente y recomendar la región.

Finalmente, y dada esta amplia competencia e ingreso de turistas al país se busca encontrar un mecanismo que mejore el turismo en la zona, con una agencia que pueda diferenciarse en la entrega de este servicio en la región, donde tradicionalmente esta estrategia se concentra en incrementar el número de visitas de este destino, tratándose al producto turístico como a cualquier otro *commodity* (Buhalis D. 1999).

## **2. OBJETIVOS**

### **I. Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico con la que se pueda captar de una manera distinta clientes para Altiplano Aventura, atraer una mayor cartera de usuarios a la empresa y aumentar la competitividad de la agencia en el rubro turístico.

### **II. Objetivos Específicos**

- Analizar el rubro del turismo relacionados con Altiplano Aventura
- Encontrar las potencialidades de la empresa; generar un análisis de ciertos factores internos y externos que involucran a la agencia.
- Desarrollar un plan estratégico en el que se tengan las herramientas necesarias para entregar un buen servicio y llegar de mejor manera al consumidor.
- Entregar una propuesta de ejecución e implementación del plan estratégico.

## **3. MARCO TEÓRICO**

### **I. Turismo**

#### **i. Aspectos generales del turismo**

El turismo se ha convertido en una importante actividad económica, caracterizada por ser una de las que generan mayor empleo y en una gran diversidad de áreas, esto debido a

que la industria del turismo se basa en servicios de los cuales se requiere gran capacidad humana. Esta representación de una fuente de trabajo y capital de gran magnitud ha ido constituyendo uno de los sectores más importantes en la creciente participación del turismo en el PIB mundial con la generación de empleos y al mismo tiempo que contribuye al crecimiento económico y particularmente en países como Chile de bajo nivel de ingreso. La posibilidad de crecimiento y de creación de empleos brindan un punto de partida para analizar la importancia de la generación de estrategias que permitan desarrollar de mejor manera el turismo en el país. (Díaz, Onofri, 2016)

A comienzos del siglo XX el turismo comienza a ser investigado y tratado en diversas universidades de mundo. La actividad turística fue analizada por economistas europeos que comenzaron a publicar trabajos, entre los que se destacan los autores Glucksmann, Schwinck y Bormann de la escuela berlinesa. (Sancho, 1998). Luego uno de los grandes países turísticos del mundo; Perú, comenta que el turismo es generador de empleo y riqueza; el turismo es vía de comunicación cultural, el turismo es el camino más positivo para conservar las bellezas del mundo; el turismo es un generador de cambios sociales positivos. (Araujo, Torres, 2013)

Para empezar a definir lo que es el turismo, algunos profesores de la Universidad de Berna lo definieron como: “la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto, en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada” (Hunziker & Krapf, 1942). Luego en 1981 Burkart & Medlik dieron una definición más operativa y específica del turismo: “los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos”. A su vez, (Mathieson & Wall, 1982) entregaron una definición similar a la anterior: “el turismo es el

movimiento temporal de la gente, por periodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas”. Esta última aporta algunas cosas nuevas, ya que en primer lugar integró el tema de satisfacción de las necesidades de los turistas, punto que es reconocido actualmente por ser uno de las bases de la actividad turística.

Pero la definición que más se acerca y que contiene todo lo necesario para el estudio que se desarrollará en esta memoria y que recoge a su vez la mayoría de los puntos positivos de las definiciones anteriores además de formalizar todos los aspectos de la actividad turística es la de la Organización Mundial de Turismo (OMT,1994) “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros”. Esta definición fue actualizada para el año 2004, donde quedó definida como: las actividades de las personas de permanecer en lugares fuera de su entorno habitual por no más de un año consecutivo para el ocio, negocios y otros fines no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada desde el lugar visitado (OMT, 2004). Si bien es cierto se puede apreciar que la mayoría de los textos turísticos ofrecen una definición diferente, siempre la definición utilizada dependerá del propósito al que se aplicará, que es comúnmente para definir los mercados, esta memoria de referirá al caso de un tour operador que ofrecerá ciertos servicios a la comunidad.

## **ii. Destino turístico**

Para empezar a entender lo que se está ofreciendo es necesario comprender este concepto, una idea bastante difícil de definir, donde incluso se tiene a San Pedro de Atacama como el segundo lugar de destino turístico a visitar a nivel mundial por la revista New York

Times del presente año 2017, pero qué es un destino turístico. Entre las definiciones que se encuentran en la literatura está la de Mathieson & Wall, 1990, los que lo definen como: "...lugar que tiene características conocidas por un número suficiente de visitantes potenciales para justificar su consideración como entidad, incitando al viaje por sí misma, independiente de las atracciones de otras localidades". En 1993 la perfeccionan Cooper, Fletcher, Gilbert, & Wanhill, quienes precisan el concepto como: "la concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas". Esta definición agrega un elemento relevante que se reconoce en el turismo en general, que se busque finalmente satisfacer las necesidades de los turistas, tema que como se verá en este proyecto, es de suma importancia y uno de los principales en el turismo local. Finalmente, y acuñando a la descripción más reciente que se tiene de la (OMT, 2002) se tiene un destino turístico como; ...un espacio físico en el que un visitante pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo y atractivos y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en un día. Tiene unos límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan a diversos grupos, entre los que se cuenta a menuda la comunidad anfitriona, y pueden establecer lazos y redes entre sí para constituir destinos mayores". Con esta última definición se incorpora un gran número de elementos importantes de la actividad turística, estos son esenciales para que el desarrollo de esta actividad en una zona sea un éxito, tal como se quiere realizar para el desarrollo de este proyecto de una estrategia de diferenciación para Altiplano Aventura.

### **iii. Producto turístico**

Para saber qué es lo que se quiere ofrecer y entender lo que se entregará como servicio en San Pedro de Atacama es necesario definir lo que es un “producto turístico” donde entre las definiciones que destacan está la de Acarenza en 1982 que lo definió como: “la combinación de tres elementos básicos: los atractivos (naturales, culturales y eventos), las facilidades (alojamiento, alimentación, recreación y otros servicios) y accesibilidad (infraestructura de transporte)”. Pero surge también el tema de las necesidades de los turistas que lo integra (Iglesias, 1995) donde señala que: “...el conjunto de atributos físicos y psicológicos (tangibles e intangibles) que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades”.

Sin embargo, tal como menciona Rivas, Aguilar, & González, 2008 en el “Glosario de términos técnicos relacionados con la actividad turística habitualmente empleados en Chile 2008”, no sólo basta con tener atractivos naturales y sumar todos los elementos, sino que es necesario armonizar todos los componentes mínimos (y que algunas ya se han mencionado en otras definiciones) que compone el producto turístico: “atractivo turístico, servicios turísticos, infraestructura, comunidad local, percepción-imagen-emoción (sensación)”, los cuales al lograr una buena integración determinarían la calidad del producto turístico ofrecido. Más específicamente, con atractivo turístico se refiere a: “todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico. Pueden ser naturales o culturales”; los servicios turísticos: “son todos los servicios que el turista requiere y consume mientras está de viaje, como el alojamiento, alimentación, transporte, agencias, de viaje, entre otros”; infraestructura la define como: “la dotación de bienes y servicios básicos con que cuenta un país y permite que el viaje sea cómodo y agradable, está a su vez se clasifica en: red de

transportes (red ferroviaria y vial), terminales terrestres (aeropuertos, terminales de buses, puertos, etc.), redes de servicios básicos (agua potable, electricidad, etc.), redes de comunicaciones (correo, teléfonos fijos, celulares, internet, etc.)”; y con respecto a la comunidad local menciona que: “el producto turístico debe incluir a los residentes, puesto que son ellos los que ponen la diferencia principal entre un lugar y otro. En definitiva, es el sello que hace que un lugar sea agradable y único para visitar, es lo que lo hace diferente”; y finalmente menciona que “independiente de las características que posea un destino concreto, no todos los turistas que lo visitan van a percibirlo de igual forma, ya que cada uno construirá su propia imagen del destino”.

Se puede notar que el producto turístico requiere de bastantes elementos básicos, que son indispensables para que sea lo más atractivo posible a los turistas y sea capaz de satisfacer sus necesidades, y cuando la competencia por precios es tan pujante, estos elementos básicos no se encuentran presentes en gran parte de los operadores turísticos.

#### **iv. Turismo en Chile**

Ya cada vez más cercano al tópico a mencionar se encuentra el turismo, que en este país cada vez se ha ido convirtiendo en una fuente de ingreso importante para las comunas que desarrollan esta actividad, lo que a la postre implica un crecimiento de estas regiones y zonas turísticas, tanto económicamente como socialmente. Es un sector de la economía el cual ha cobrado mucha importancia en los últimos años, y Chile al caracterizarse por ser un país que por su naturaleza y ubicación geográfica le permite ofrecer una gran variedad de climas, paisajes naturales y por ende la entrega de distintos panoramas para los turistas que le permiten al país tener ingresos en varias zonas del país. Esto también se complementa con

el patrimonio cultural del país que permite a distintas comunas explotar el potencial turístico del lugar.

Un factor clave en el turismo para Chile fue el año 1975 cuando se creó el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), con esto el sector turístico empezó a cobrar más relevancia, ya que este organismo comenzó a tener objetivos relevantes para el crecimiento de este rubro en el país con tareas como: investigación, planificación, fomento, control, promoción y coordinación de la actividad turística en Chile” (SERNATUR, 2012)

Se tiene que para el año 2014, que es el dato más actualizado a la fecha del Sernatur, dentro de los bienes de exportación que es considerado éste, el aporte del turismo receptivo representó el 3,1% del total de las exportaciones de bienes y servicios de la economía, ahondando aún más corresponde al 24,4% del total de las exportaciones de servicios de nuestra economía chilena. (Sernatur, 2016)

El flujo de turistas para el mismo año 2014, fue de 3.764.400 que ingresaron durante el año al país para desarrollar actividades turísticas, lo que implica un crecimiento de un 2,7% con respecto al año 2013, estos turistas se estima que gastan cada uno en su estadía en el país unos 602,4 dólares, lo que se traduce en 2.670,9 millones de dólares en el ingreso de divisas por turismo, que incluye excursionistas y transporte internacional, pero donde los primeros, los turistas, son más del 85% de los ingresos generados.

De todos estos datos del turismo en el país, incumbe en el estudio aquellos que vienen de vacaciones a Chile, que en este caso equivalen al principal motivo de viaje, donde los turistas de este segmento gastaron en promedio US\$ 616,4 y una permanencia de 7,9 noches y los lugares que visitaban en el país son en primer lugar el parque nacional Vicente Perez

Rosales, provincia de Llanquihue y en segundo lugar la reserva nacional Los Flamencos, ésta es la zona que concierne este estudio debido a que se encuentra en San Pedro de Atacama, pueblo que fue visitado por más de 260 mil personas el pasado año.

Dada la experiencia de los años en el rubro, con respecto a la calidad del producto/servicio turístico, se observa un bajo nivel de capacitación del personal que trabaja en turismo, falta manejo de idiomas foráneos y ausencia de una atención directa y cálida al usuario. Faltan profesionales con capacidad técnica y laboral específica para esta actividad. Existe una brecha importante en la relación precio/calidad lo cual es una desventaja frente a los competidores.

Sobre la conciencia turística es necesario desarrollar aspectos de carácter cultural que permita mejorar la percepción del turismo y el trato a los visitantes. Donde la fiscalización y certificación cumplen un rol fundamental, que requiere implementar en cada operador turístico una certificación adecuada de los servicios entregados y una normativa que controle los estándares de calidad.

Finalmente, con respecto a la inteligencia de mercado, se señala un insuficiente nivel de información turística, que genera deficiencias en el conocimiento de la demanda y oferta, que se traduce en fallas en la implementación de las estrategias de marketing. Y es sumamente necesario elevar la calidad, oportunidad, rapidez y cantidad de la información técnica sobre la industria turística asegurando la fiabilidad de los datos obtenidos.

En general, se aprecia que existe un gran desafío para el sector turístico chileno, con el fin de poder ser más competitivos a nivel global, sin embargo, se está avanzando en la

mejora de estas falencias, y para eso se requiere de un trabajo en conjunto. (Molina et al, 2012)

**v. San Pedro de Atacama**

A unos 100 kilómetros de Calama, ubicado en el norte grande de Chile, el desierto más árido del mundo esconde celoso un pequeño oasis llamado San Pedro de Atacama; un pueblo de adobe y calles de tierra que le ha robado el corazón a miles de turistas por los encantos de la cultura atacameña y española que contienen cada una de sus construcciones.

Se recorre por una pequeña calle, Caracoles, su avenida principal, donde extranjeros de todas las nacionalidades caminan cada día mientras este sendero que comienza a crecer en agencias, restaurantes, hoteles, alojamientos, centro de llamados y todos los servicios que un turista pueda necesitar para su aventura en las increíbles maravillas que encierra la zona.

La cultura de San Pedro está en todas partes; un legado que nació hace 11.000 años con las primeras comunidades atacameñas y que siguió forjándose con la invasión inca del siglo XV y la influencia española que llegó cien años más tarde, una cultura que es actualmente la capital arqueológica de Chile.

En el presente, el pueblo de San Pedro de Atacama, es uno de los centros turísticos más importantes del país. Parte de su éxito como destino nacional e internacional es que posee un patrimonio arqueológico prehispánico importante en la zona que es reconocido y explotado como tal. Esta zona se ha ido convirtiendo año a año en lo más visitado a nivel nacional, pero el turismo en la región data de decenas de años atrás, cuando el pueblo no era tan conocido y la gente iba a conocer las actividades turísticas de los alrededores, con calma, mucho tiempo y tranquilidad, completamente diferente a la actualidad donde el turismo está

desenfrenado, donde todos quieren hacer un negocio de éste sin importar el servicio entregado y la imagen país que entregarse al turista.

#### **vi. Altiplano Aventura**

Altiplano Aventura, es una empresa familiar, tour operadora con más de 14 años en el mercado de San Pedro de Atacama. Hace algunos años y después de un largo recorrido de más de 7 años, se había logrado posicionar como una de las empresas líderes en la zona, contando con importante staff de guías bilingües, choferes altamente capacitados y una importante flota de vehículos especializados para ofrecer al turista una amplia gama de tours tradicionales, logrando hacer de su estadía un grato recuerdo. Pero con el paso de los años y tras la muerte de su fundador, la empresa fue perdiendo valor, dilapidando el liderazgo que esta tenía y mezclado con la amplia competencia del rubro, retornó a ser una más de las empresas tour operadoras de San Pedro de Atacama, que es lo que se quiere cambiar y reposicionar la marca.

Actualmente se encuentra en manos de la esposa de fundador y su hija, las que con esfuerzo han intentado mantenerse a flote con la amplia competencia que existe en el mercado, con el apoyo de familiares han podido seguir adelante con la agencia, pero cada vez se les dificulta la idea de permanecer con el negocio.

Tal como todas las agencias en la zona, esta empresa ofrece cada uno de los tours regulares que se entregan, como lo son visitas a: Valle de la Luna, Laguna Cejar, Piedras Rojas, Geysers del Tatio, por nombrar algunos. Este es uno de los grandes problemas, el servicio otorgado es el mismo, qué se puede cambiar, es ahí donde surge el inconveniente. Dado lo anterior y poca diferenciación se quiere aplicar un modelo estratégico para volver a

posicionarla en el mercado, cambiando principalmente la perspectiva de clientes dentro de un cuadro de mando integral.

Esta memoria será desarrollada bajo un enfoque estratégico de negocios que permite considerar a una empresa como un participante activo dentro de un sistema complejo relacionado a diversas variables. Esto permite identificar y contextualizar el rol de la agencia dentro del mercado de operadores turísticos de la zona.

Bajo este enfoque estratégico, se puede enfrentar de manera global y específica los actuales desafíos de competitividad y dinamismo que enfrenta la agencia con el principal objetivo de entregar herramientas de análisis que permitan identificar factores y estrategias para la mejora de los procesos.

Para poder comprender de mejor manera, en este marco teórico se pasa a definir algunos elementos de estrategias que serán utilizados en el desarrollo de esta memoria.

## **II. Planificación Estratégica**

### **vii. Estrategia**

La estrategia es “un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin” (Hax, 2004). Un plan amplio y general que le permitirá a la organización, utilizando los recursos que posee, alcanzar los objetivos organizacionales; aquel camino que conduce al logro de los objetivos. Lograr determinar de manera correcta la estrategia más adecuada para una organización se basa en comprender ciertas oportunidades y amenazas a la cuáles se está expuesto para aprovechar sus características distintivas.

Dentro de los aspectos que se requiere para que una estrategia sea efectiva ésta debe ser consistente, es decir, que sus objetivos estén alineados, factible; que la estrategia no debe

agotar recursos de la organización ni generar problemas que no se puedan solucionar, debe representar una respuesta adaptativa al contexto en cual se está ubicada la organización y finalmente debe generar o preservar la superioridad competitiva.

La integridad de una estructura interna junto con la estrategia se logra teniendo en cuenta las características cualitativas del rubro (mercado, servicio, clientes, entre otros) y la naturaleza de los procesos para conseguir los objetivos estratégicos definidos.

#### **viii. Planificación Estratégica**

“Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, Competitive Advantage, 1985).

#### **ix. Modelos de Planificación Estratégica**

Ciertos modelos de planeación estratégica son la descripción guía para toda formulación de un posible plan estratégico para Altiplano Aventura. Existen múltiples modelos de los cuales algunos se especificarán a continuación para ser considerados como opción para esta memoria.

##### **➤ Modelo de Cesar Grinstein.**

El profesor César Grinstein es licenciado en economía de la Universidad de Buenos Aires, y propuso un modelo el año 2014 basándose en el ensayo “A new form of corporate planning” de Bryan Smith.

El autor destaca que la falencia principal que tienen los modelos de planificación clásicos es la dependencia que tienen sobre los resultados contables de las organizaciones, que es un caso común en las Pymes nacionales no llevar una contabilidad rígida. Con esto quiere decir que muchas veces se validan los cambios en base a sus resultados económicos

lo que restringe la inclusión de nuevas propuestas a las culturas organizacionales imperantes. En su modelo se intenta responder motivo por el cual hay falta de compromiso con los objetivos. La respuesta se fundamenta en que el proceso de planeamiento, desde un comienzo, ha ido abortando sistemáticamente dicho compromiso. El modelo se explica en 5 pasos:

- I. Visión personal.
- II. Visión Compartida
- III. Mapa de la Realidad actual
- IV. Cómo cerrar la brecha
- V. Implementación

Cada paso con cierta definición que explica de manera clara que se quiere lograr en cada uno:

Paso I: más allá de un proceso de planteamiento estratégico que se prepara por semanas, es mucho mejor reunir previamente a la alta gerencia; los dueños en el caso de una Pyme, para que cada uno de sus integrantes y colaboradores conversen profundamente sobre sus propias aspiraciones, en un ambiente de respeto y curiosidad.

Paso II: ya conversadas las visiones personales, y la proyección de cada uno sobre su vida en la empresa, es momento de explorar la visión compartida; básicamente se busca encontrar respuestas a la pregunta ¿qué es lo que queremos crear? Es un momento propicio para conversar tanto sobre la visión como sobre la misión, los valores y las estrategias fundamentales para la organización. En esta instancia, el proceso de escuchar a los demás es tan importante como el resultado de la conversación en sí mismo.

Paso III: momento de explorar qué es lo que separa de nuestra visión, cuál es la brecha entre lo que somos hoy y lo que queremos ser más adelante. Entra en acción un conjunto de técnicas de diagnóstico de la realidad actual.

La diferencia con el planeamiento tradicional toma fuerzas. No se trata de negociar posiciones, sino de entender profundamente la complejidad global. Va más allá de que cada uno se centre en obtener “números aceptables” individualmente, escondiendo una parte importante de lo que piensa acerca de ellos, sino de explorar las distintas partes de la realidad que cada observador es capaz de destacar, en el espíritu de reflexionar sobre los propios espacios de ceguera, en lugar de argumentar sobre la superioridad del propio punto de vista.

Paso IV: ya obtenida una imagen común de la realidad actual, es momento de moverse hacia la consideración de las prioridades estratégicas. Se presenta la posibilidad de dirigir la conversación de estrategia sobre huellas que proponen dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes somos nosotros?, y ¿cuál es el mundo en el que somos quiénes somos? Con esto comienza la visualización de las principales áreas de apalancamiento, las acciones que deben ser realizadas, los compromisos que deben ser asumidos y, fundamentalmente, sobre las decisiones de asignación de los recursos que deben realizarse.

Paso V: al tener todo planteado cada participante puede visualizar con mucha mayor claridad cuáles son los compromisos fundamentales que se esperan de él para lograr los objetivos organizacionales. Cada uno en su papel, ha de actuar localmente, cumpliendo y haciendo cumplir las tareas encomendadas a cada uno por las conversaciones de acción. Al mismo tiempo, debe mantener como trasfondo sobre el cual medir los resultados, las directivas estratégicas derivadas del proceso de planeamiento sistémico.

## ➤ Modelo de Tom Lambert

Son ocho etapas que deben realizarse para la formulación de un plan estratégico. Estas son:

- |                                  |                              |
|----------------------------------|------------------------------|
| 1°. Establecer la visión.        | 5°. Generar Alternativas.    |
| 2°. Definir la situación actual. | 6°. Seleccionar Estrategias. |
| 3°. Acordar su Misión.           | 7°. Convenir Tácticas.       |
| 4°. Desarrollar sus Objetivos    | 8°. Elaborar el Plan Táctico |

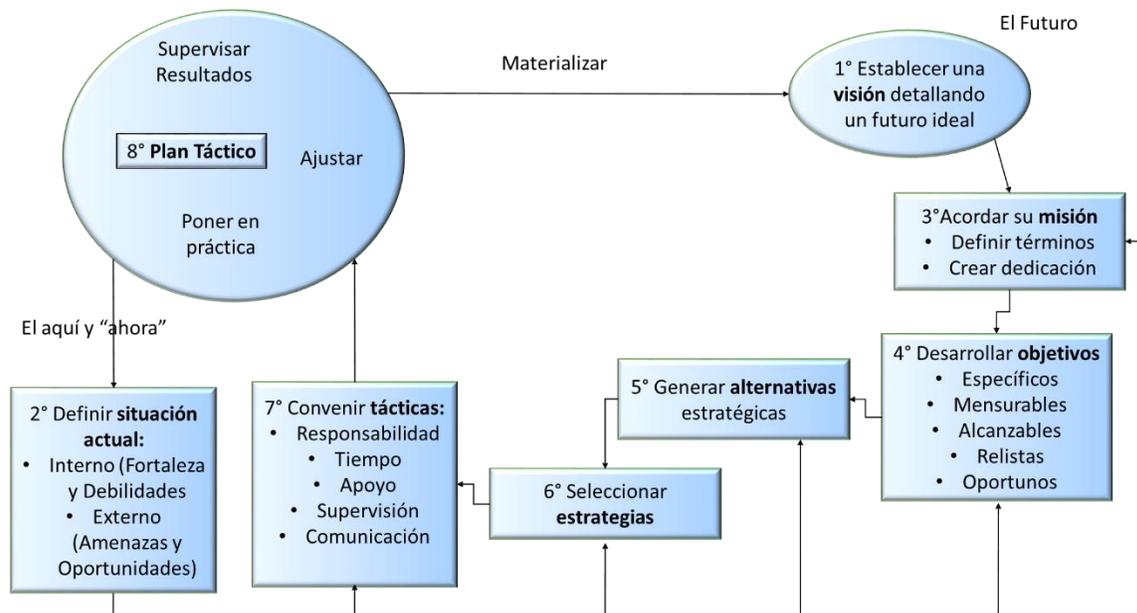


Ilustración 1: Modelo de Tom Lambert, Fuente (Lambert, 2000)

La ilustración anterior permite identificar los pasos del modelo de forma más clara y con la interrelación de las etapas, donde se muestra un punto futuro ideal para la organización y se realiza todo un análisis para conseguirlo.

El modelo tiene un concepto clave que lleva al equipo de trabajo de cada organización desde el aquí y ahora hasta un futuro ideal. Lleva la planificación estratégica de una idea vaga a algo completamente concreto, de la especulación a la precisión; lo hace de manera sencilla

y dándole énfasis a todos los pasos. Incorpora variables de otros modelos, pero facilita su enfoque en los principios esenciales que serán relevantes en la consecución de los planes, cultura y objetivos que la organización busque como meta final.

Este modelo se basa en desarrollar el futuro que se desea en la empresa lo que permite que esta situación futura sea vista de manera compartida, lo que permite brindar una base sólida para pensar en cómo llegar a esa situación ideal. Además, admite limitarse sólo a los factores actuales que ayudarán a alcanzar dicho estado.

Una de las grandes diferencias de este modelo con otros es su quinta etapa donde la generación de estrategias no es el paso final, lo que está muy bien argumentado dado que la elaboración de alternativas es una acción que debe realizarse antes de la elaboración de un documento definitivo. Es por esto que en esta etapa se consideran varias opciones de alternativas al plan final. Sin duda este modelo es uno de los más completos en lo relativo a la confección de planes estratégicos para todo tipo de organizaciones.

#### ➤ **Modelo de Cuadro de Mando Integral**

El entorno organizacional de las empresas se encuentra en constante renovación y generando avances en materias financieras y de gestión, con la finalidad de que sus organizaciones sean más eficientes en términos de recursos y generen una ventaja competitiva respecto al resto de las firmas (Simón & Allard, S.F). De ésta forma, se ha sido instaurando un entorno de gran competitividad en el actual siglo, en el cual es necesario ver más allá del corto plazo y alinear los esfuerzos de la organización para lograr ser competitivos en el tiempo, que es lo que ha ido perdiendo Altiplano Aventura a la hora de su participación en el mercado de San Pedro de Atacama.

## **¿En qué consiste?**

De acuerdo a Alberto Fernández “El BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Fernández, 2001). Es por ello, que su uso facilita a las firmas la labor de comunicar e informar la estrategia adoptada, logrando de aquella forma mayor eficiencia respecto a la consecución de objetivos establecidos por la organización.

## **Composición**

La herramienta de gestión se encuentra compuesta principalmente por: la estrategia de la organización adoptada principalmente en relación a la misión y visión de la agencia de turismo en este caso; mapas estratégicos; perspectivas organizacionales; objetivos e indicadores financieros y no financieros que permitan controlar el logro de las metas planteadas. (Fernández, 2001)

## **Mapa Estratégico**

Es un instrumento gráfico que permite visualizar los diversos objetivos requeridos para la obtención de las metas propuestas por la empresa, y la interrelación entre los mismos con aquella finalidad, los cuales no necesariamente siempre deben ser jerarquizados de la misma manera. De ésta forma se facilita la valoración de la importancia de los objetivos establecidos, producto de que éstos son determinados por perspectiva de interés.

## **Perspectivas**

Son aquellas dimensiones que presentan un carácter vital para el correcto funcionamiento de la organización, de ellas 4 se destacan por la capacidad de ser requeridas

y utilizadas en gran parte de las industrias existentes, sin embargo, no es requerido que siempre sean las mismas ni en aquella cantidad ni en una jerarquía símil, ya que aquello varía en función de la industria, objetivo perseguido, entre otros. Las más conocidas corresponden a: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva Interna y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

### **Objetivos**

El objetivo principal de un cuadro de mando integral es abarcar las actividades a realizar y/o metas a conseguir con la finalidad de permitir el logro de la estrategia de la organización alineado principalmente a lo que es la misión y visión de la empresa; una estrategia que se irá formulando a medida que vayan surgiendo las necesidades de ésta en la que se aplica. Es imperante destacar que éstos deben ser formulados con precaución e interrelacionarse entre sí con los establecidos en las demás perspectivas, ello en pro de alcanzar la meta final planteada.

### **Indicadores**

Corresponden a factores que permiten la medición del grado de alcance de los objetivos establecidos, éstos deben ser claros en su explicación (poseer nombre, fórmula, glosario de términos) y además estipular a un responsable de su cálculo y control junto a la frecuencia de medición de los mismos. Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables y en cuanto a Altiplano Aventura, se formularán ciertos indicadores que permitan la comparación entre estados actuales y pasados.

## **Implementación de un BSC**

Para la implementación del modelo de gestión deben ser realizados los siguientes pasos para su correcto funcionamiento, los cuales no necesariamente deben ser todos cumplidos a cabalidad, todo depende de las necesidades de cada organización:

1. Establecer y/o confirmar visión de la empresa: Con la finalidad de poseer base firme respecto de la estrategia establecida por la organización se procede a extraer la misma a partir de la misión y visión de la organización, debido a que la esencia de la misma se encuentra plasmada en aquellos factores.
2. Establecer las perspectivas a utilizar: Éstas son seleccionadas en función de las áreas que brindan principal soporte al negocio o procesos más importantes de la organización.
3. Desglosar visión en metas y objetivos: Se procede a establecer metas a alcanzar en función de la estrategia de la organización y asignan a distintas áreas encargadas.
4. Identificar factores críticos de éxito: Mediante su selección y/o cumplimiento en función a lo recomendado por la literatura, la organización incrementa la probabilidad de éxito de la herramienta de gestión establecida.
5. Elaborar indicadores de éxito: Su uso permitirá evaluar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas, y con ello proponer planes de contingencia en relación al nivel de cumplimiento alcanzado para los distintos indicadores.
6. Desarrollar un Plan de Acción: En función de los componentes mencionados con anterioridad, se propone un plan de acción que encamine los esfuerzos de las diversas áreas de trabajo y posibilite el cumplimiento de los objetivos establecidos.

7. Establecer CMI y realizar proceso de medición del mismo: Por último, se aplica el Balanced Scorecard de manera completa, pudiendo ser visualizado de forma gráfica a través de un mapa estratégico. En función de lo conseguido y apreciado en el presente punto, se realizarán recomendaciones al mismo con la finalidad de instar a un proceso de mejora continua. (Valenzuela, 2016)

**x. Matriz de análisis FODA**

Representa una sigla utilizada para referirse a una herramienta analítica que permite procesar toda la información con el fin de examinar todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Esta herramienta es una de las más efectivas a la hora de comenzar un planeamiento estratégico debido a que esta permite detectar de manera eficiente factores tanto internos como externos que ayudan a la implantación de acciones, posibles medidas correctivas y generación de algunos proyectos de mejora continua.



Ilustración 2: Matriz FODA, Fuente (Erosa, MKTTotal 2017)

## 4. METODOLOGÍA

En este trabajo de memoria se elaborará un plan mixto, en el que se trabajará con algunos de los métodos anteriormente mencionados para desarrollar un plan estratégico para Altiplano Aventura. Esta memoria abordará una investigación del tipo exploratoria, descriptiva y con una propuesta final para una potencial implementación en la empresa.

La primera parte, exploratoria y experimental, permitirá familiarizarse con el sistema de desempeño del grupo de trabajo en la empresa y permitirá alcanzar la información real de lo que ocurre. Se determinará un modelo causa-consecuencia de manera que, con lo que ha ocurrido con la experiencia adquirida en el transcurso de los años se pueda utilizar para manejar los procesos internos de la agencia que pudiesen afectar el maniobrar de ésta.

Junto con esto, áreas como la contabilidad, finanzas y rentabilidad que representan el lenguaje principal de cualquier organización, debido a la importancia que aquellas implican en el corto plazo para el éxito de la organización, será considerado en este momento una forma de tomar en cuenta elementos que permitan analizar y/o prever comportamientos a futuro, elementos que permitirán vislumbrar la necesidad de determinar nuevos indicadores que incorporen éste factor a la gestión de las organizaciones (Dávila, 1999).

A pesar de la existencia de múltiples modelos que integran en cierta medida las necesidades manifestadas con anterioridad, la solución a cada área de la organización, objetivos establecidos e indicadores determinados para su medición, deben ser coherentes y relacionados entre sí. (Fernández, 2001). Por lo que los modelos a aplicar marcharán de la mano con las necesidades de la empresa.

Continuando, será de tipo descriptivo ya que detallará la situación actual de la agencia junto con sus problemas; el desempeño del personal, ciertas particularidades, limitaciones y puntos críticos que permitirán evaluar el impacto que todos estos tienen en la empresa.

De manera que, para un funcionamiento eficiente de la organización se requiera de la colaboración de todos los miembros de la empresa, de manera que comprendan la visión y objetivos perseguidos por parte de los mismos, ello con la finalidad de alinear los esfuerzos en función de la meta perseguida. (Dávila, 1999)

Finalmente será de tipo propositiva ya que luego de elaborada las etapas de obtención y análisis de información entregada en el diagnóstico, se realizará una propuesta para la solución de los factores críticos que afectan la correcta dirección de la empresa.

Es a partir de lo anterior que surge el modelo de Balance Scorecard como una solución a la problemática que se tiene en San Pedro de Atacama, solucionando ésta en gran medida y permitiendo observar de forma gráfica la estrategia a utilizar mediante su mapa estratégico.

## **I. Diseño de plan estratégico**

El plan estratégico a desarrollar será de carácter mixto debido a que se utilizará diversa bibliografía, mezclando algunos modelos de acuerdo a las necesidades de la agencia y del tipo transversal dado que a partir de la fase de diagnóstico se plantearán soluciones sin ser sometidas a ningún tipo de comprobación. Es necesario mencionar también que esta investigación será la del diseño de un plan estratégico para la empresa, el cuál no será implementado necesariamente.

Se hará revisión de múltiples documentos y bibliografías relacionadas con el tema en estudio; específicamente documentos oficiales del SERNATUR, de la agencia y del rubro

turístico, pero a su vez también se referirá a ciertas teorías y modelos relativos a la confección de un plan estratégico en una organización.

Se identificará y definirá de manera adecuada las fases de la metodología en base a los modelos escogidos, con el fin de elaborar un plan estratégico definitivo que pueda identificar y mejorar los factores críticos que la empresa deberá optimizar o más bien erradicar.

Si bien dentro del marco teórico y la bibliografía establecida se comentan varios modelos a utilizar, se centrará principalmente esta investigación en el modelo de Tom Lambert y BSC. Es necesario mencionar que se realizarán ciertos ajustes para adecuarse a las necesidades de la agencia, dado un rubro como el turismo que es algo distinto a los de una empresa común. Al fusionar y al ser algunos pasos similares en los modelos mencionados, se obtiene el siguiente orden para conveniencia de la investigación:

**i. Análisis de la situación actual y diagnóstico de la empresa**

Es justo y necesario conocer la situación actual de Altiplano Aventura, esto significa reconocer de manera detallada el lugar donde se encuentra la agencia hoy. La aspiración en esta etapa se halla en dilucidar qué es lo que sucede tanto en el ambiente interno como externo de la empresa en relación al ambiente que la rodea y los datos necesarios para llevar a cabo una planificación óptima dentro del rubro turístico.

Para esta situación actual se recurrirá a diferentes técnicas propuestas con el fin de analizar el mercado en el que se está inmerso y la industria relacionada, para este caso se realizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter para el análisis del micro entorno, que abarcará el mercado competitivo, proveedor, sustitutos y clientes.

Se utilizará el análisis PESTA para estudiar los factores del macro entorno; esta metodología permitirá llevar un acabado análisis externo que tendrá como objetivo obtener un completo panorama de las amenazas y oportunidades que afectan el diseño de la estrategia de la empresa, que serán identificadas mediante este análisis del ambiente general y una serie de tendencias que se verán comprometidas en este estudio, las cuales se mencionan a continuación:

- Tendencias político-legales
- Tendencias económicas
- Tendencias socioculturales y demográficas
- Tendencias tecnológicas
- Tendencias Ambientales y competitivas.

La información necesaria para este análisis será obtenida de variadas fuentes de información como SERNATUR, INE, “Chile es tuyo”, Subsecretaría de Turismo y principalmente de la experiencia que tiene el investigador en el mercado.

En cuanto al ambiente interno se identificarán las fortalezas y debilidades de la agencia para determinar de la mejor manera la posición competitiva y su expectativa de crecimiento y desarrollo en el rubro turístico.

Para esta evaluación se desarrollará en el análisis de ciertos puntos de la cadena de valor de servicios de Altiplano Aventura, que será descompuesta en actividades primarias y de apoyo, cabe destacar que, en este caso, más que un producto que se ofrece, es un servicio por lo que el análisis de su cadena de valor será adaptado a las necesidades y requerimientos

de la empresa. Dentro de las actividades primarias a evaluar se estudiarán las controlables, las que se detallan a continuación:

- 1°. **Marketing y Ventas:** publicidad, promoción, desarrollo en propuestas comerciales, entre otros.
- 2°. **Personal de contacto:** quienes entregan la prestación del servicio e interactúa con el cliente. Son los responsables de la prestación durante la transformación de los inputs en el servicio.
- 3°. **Soporte físico y competencias:** son los elementos que soportan la prestación y que definen la calidad; las habilidades, competencias del personal
- 4°. **Prestación:** las actividades involucradas en la solución que se brinda. Corresponde a la asistencia, seguimiento, mantenimiento y garantías que se ofrecen.

En las actividades primarias no controlables, que se encuentran los clientes y otros clientes, serán estudiados en forma separada de la cadena de valor para no repetir el análisis.

Se analizarán luego los eslabones de apoyo que son las herramientas principales dentro del rubro turístico debido a las necesidades que se demandan:

- 1°. **Dirección General y de recursos humanos:** incorporación de personal capacitado, capacitaciones, personal de planta y trabajadores *free lance*.
- 2°. **Organización Interna y Tecnología:** asociado a los mecanismos de coordinación y que dan respuesta a la estrategia de la empresa, desarrollo de procesos y tecnologías en pos de la prestación.
- 3°. **Infraestructura y ambiente:** es el espacio físico, o la ubicación donde se da la prestación del servicio

4°. **Abastecimiento:** Consiste en todas aquellas actividades que permiten la recolección de los materiales, soportes, insumos, servicios y demás elementos que permitirán la entrega al usuario del servicio prometido.

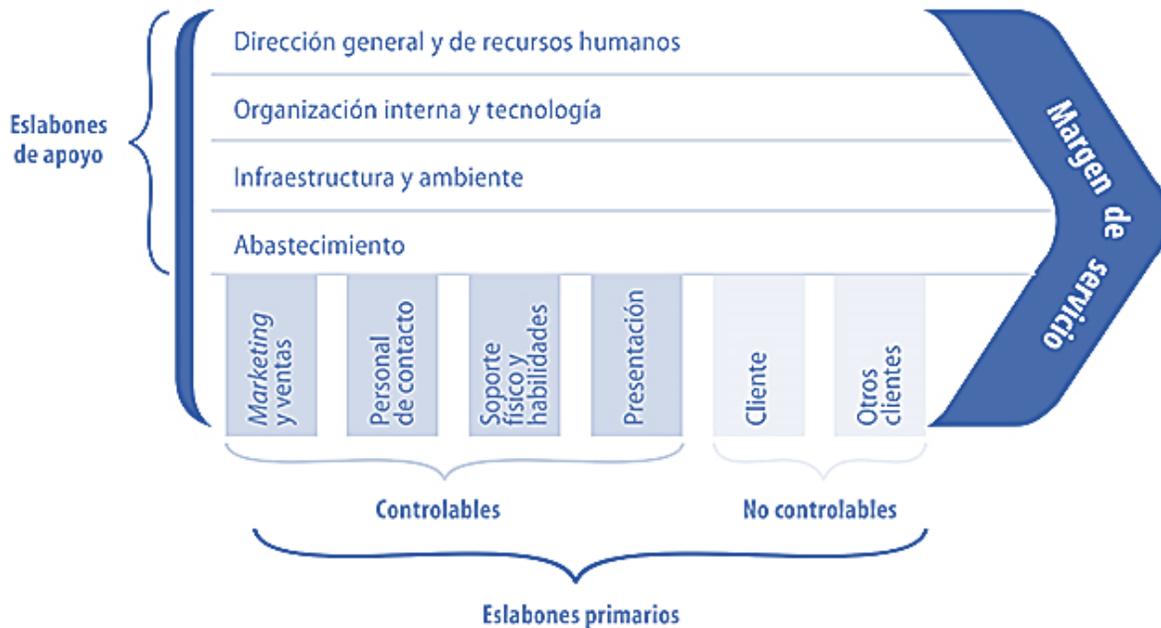


Ilustración 3: Cadena de valor en servicios, Fuente: (Alonso,2008: 89)

Para realizar un análisis más acabado y puntual de estas actividades primarias, los datos serán obtenidos principalmente de quienes trabajan directamente en San Pedro de Atacama, sus dueños y quienes han trabajado con la agencia.

Finalmente, una vez determinadas la situación externa e interna asociada a la agencia se realizará un análisis FODA con el objetivo de determinar cómo tomar ventaja de aquellas oportunidades presentes en el rubro turístico en la zona y disminuir los riesgos presentado por las amenazas reconocidas. De la misma manera se buscarán medios para potenciar las fortalezas y atenuar el impacto de las debilidades en la empresa, creando estrategias a seguir para el correcto funcionamiento de cada uno de los puntos encontrados.

**ii. Crear una visión**

El propósito de esta etapa será confeccionar una visión en base a la posición futura que se quiere alcanzar. Será detallar en un extracto la naturaleza de la existencia que tendrá la empresa para conseguir una posición futura ideal planteada en el presente.

**iii. Establecer las perspectivas a utilizar**

Estas perspectivas serán seleccionadas en función de las áreas que brindan el principal soporte al negocio o bien el proceso más importante de la organización, estos serán jerarquizados según las necesidades que tenga Altiplano Aventura.

**iv. Establecer y ajustar su misión**

En esta fase de la metodología se confeccionará la misión de la empresa para convertirse en la base del accionar de la empresa desde el actual momento. Esta misión será la razón de ser de la empresa para poder alcanzar la posición ideal establecida en la primera parte del proceso; se definirán los términos de la organización, siguiendo en parte el modelo de Cesar Grinstein donde la proyección de cada uno de los participantes de la empresa será parte de esta misión acordada.

**v. Desarrollo de Objetivos**

Es de vital importancia definir de una manera correcta, porque ciertos actos se están realizando actualmente de tal modo que no está contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la empresa. Dado lo anterior, esta fase es una de las más importantes de la investigación, ya que se instaurarán y actualizarán los objetivos de la agencia de turismo para llegar alcanzar esta posición futura ideal planteada en la misión y visión. Estas metas deben tener características específicas que permitan que todos los colaboradores tanto internos como externos a la empresa los puedan entender y se logre adaptar con la cultura organizacional.

Es de suma importancia que estos objetivos se puedan medir, y comparar a la hora de establecerlos, es por esto que el BSC será de gran ayuda en su desarrollo.

**vi. Identificar factores críticos de éxito**

Luego de realizar todo el diagnóstico tanto interno como externo de la empresa se debe proceder a confeccionar ciertos factores críticos de éxito que solucionen las falencias y potencien los procesos operacionales que entregan valor a la agencia. Mediante el cumplimiento y seguimiento de estos factores, la organización incrementa la probabilidad de éxito entendiendo sus potencialidades con de la herramienta de gestión establecida. Una mala elección de estos factores puede desatar la caída de la empresa por lo que se debe tomar todo el tiempo necesario en identificar estos factores que permitan congeniar con la cultura organizacional. Es en esta etapa que queda mostrado de forma explícita la importancia de realizar un buen diagnóstico previo.

**vii. Elaborar indicadores de éxito**

Dado el diagnóstico establecido se procede a elaborar ciertos indicadores que permitan comparar y analizar las situaciones que rodean a la empresa, asociado a las perspectivas que fueron jerarquizadas. El uso de estos indicadores permitirá evaluar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, con ello se proponen planes de contingencia en relación al nivel de cumplimiento alcanzado para los distintos indicadores, estos se proponen ser medidos mensualmente.

**viii. Desarrollar un plan de acción**

Es prácticamente donde se agrupa y conviene todo lo estudiado en función de los componentes mencionados con anterioridad, se propone un plan de acción que encamine los esfuerzos que posibiliten el cumplimiento de los objetivos establecidos, donde se permite

llevar a cabo en terreno la implementación de los indicadores y factores críticos elegidos. Es de suma importancia no afectar repentinamente el accionar de la empresa realizando todas estas modificaciones organizacionales en conjunto con las partes involucradas, sino que esta se adapte y asuma esta nueva manera de medir de forma que la empresa pueda crecer y desarrollarse.

## **5. DESARROLLO PLAN ESTRATÉGICO**

La gestión de un plan estratégico es fundamental dentro de las empresas, esto adquiere gran relevancia en cuanto a la elaboración de metas, ya que para lograr los objetivos que se establecen en las organizaciones, es necesario que todo se encuentre alineado con la visión y misión de la empresa, de modo que las iniciativas y planes de acción no sean en vano.

De mano con lo anterior, es que las herramientas a utilizar como el Cuadro de Mando Integral y el modelo de Tom Lambert se transforman en instrumentos de gran ayuda para poder gestionar de mejor forma los objetivos que se desean cumplir, objetivos que pueden ser aplicados a un área en específico de la organización o a la empresa en su totalidad. Los modelos mencionados proporcionan una imagen completa de las relaciones con éstos, así como identificar los elementos principales que influyen directamente en cumplir con lo propuesto.

En este plan estratégico se entregarán paso a paso las características del modelo y se analizará una posterior implementación de éste en Altiplano Aventura, donde se identificarán los elementos más relevantes que le ayudarán a conseguir los objetivos planteados.

## **I. Situación actual de la empresa**

Para poder realizar cualquier estudio acabado de la empresa es necesario contextualizar la actual postura de la agencia dentro del rubro turístico, realizar una breve descripción de la historia de ésta, mencionar las partes involucradas en el proceso del servicio y obtener una información crítica para poder aplicar las herramientas de estudio previamente señaladas.

### **Descripción e historia de la empresa**

Altiplano Aventura, es una empresa familiar que se desempeña como un tour operador, fundada el año 2005 por Fernando Ruiz quien, tras un fracaso empresarial, tomó un vehículo desde Chillán y conduciendo miles de kilómetros se fue a probar suerte en el mercado de San Pedro de Atacama, un mercado naciente y poco conocido en esas fechas. La empresa está orientada a la entrega de servicios turísticos e información a aquellos viajeros que llegan a la zona, otorgándoles la posibilidad de conocer los atractivos de la zona.

Pasado el tiempo y después de 5 años de arduo trabajo, para el año 2010 Altiplano Aventura se había logrado posicionar como una de las empresas líderes en la zona, contando con importante staff de guías bilingües, conductores altamente capacitados y una importante flota de vehículos especializados para ofrecer al turista una amplia gama de tours tradicionales.

Estos primeros años de esfuerzo y liderazgo se tornaron en acuerdos con operadores turísticos de Santiago; se trabajó principalmente con dos servicios de viajes muy importantes a nivel nacional:

En primer lugar, Iberojet (actual Novojet) una empresa ubicada en la comuna de Santiago, que se dedica a organizar vacaciones para familias principalmente. Tiene más de 40 años de experiencia en el sector de turismo en América; es un tour operador español que pertenece al grupo Orizonia Corporación. Es la empresa adjudicataria de los programas de Turismo Social para personas mayores de SENAMA, así como del exitoso Programa Vacaciones Tercera Edad del gobierno de Chile durante nueve temporadas, que fue lo que impulsó a Altiplano Aventura a hacerse conocido a nivel nacional, teniendo grupos todos los meses de abuelitos que querían conocer la Región de Antofagasta.

El segundo operador fue travelArt Chile, otra empresa ubicada en Santiago dedicada a la organización de turismo receptivo; un especialista líder en viajes culturales de alta calidad, viajes de estudio, excursiones por la naturaleza, expediciones de senderismo y trekking en todo Chile. Durante más de dos décadas ha ido creando exclusivos programas y viajes grupales e individuales donde la agencia Altiplano Aventura entregó sus servicios por más de cinco años.

Con el paso del tiempo se fue creciendo, realizando contacto con empresas tour operadores de toda la región sudamericana; principalmente Perú, Argentina y Brasil. Recibiendo grandes grupos durante todo el año, Entre otros países a mencionar se inició relación con tour operadores de Alemania; un acuerdo que perduró durante varios años.

Tras la muerte de su fundador la empresa fue perdiendo valor, malgastando el liderazgo que ésta tenía y dejando a un lado todo lo avanzado, lo que, añadido a la arremetida de decenas de agencias turísticas en la zona, se fue dilapidando y despilfarrando esta superioridad que poseía en San Pedro de Atacama.

Actualmente, se encuentra en manos de la esposa de fundador y su hija, las que con esfuerzo han intentado mantenerse a flote con la amplia competencia que existe en el mercado y que con el apoyo de familiares han podido seguir adelante con la agencia. Posee un grupo muy reducido de trabajadores de planta, dentro de los que se registran: a las mismas dueñas, un vendedor y un conductor; trabajadores con los que se tiene una confianza a ciegas y que han laburado durante los últimos 3 años juntos.

La agencia cuenta con dos vehículos propios, los que utiliza para el transporte de sus pasajeros. Éstos son mini buses que posee hace unos 5 años que tienen capacidades para 29 y 13 pasajeros respectivamente. A modo de comparación, anteriormente la agencia contaba con una flota de 5 vehículos de distintos tamaños que podía satisfacer a los distintos grupos que llegaban a la zona, ya sea grupos grandes o grupos particulares que preferían, por ejemplo, viajar cómodamente con su familia en vehículos privados.

La empresa contaba con el arriendo de dos agencias; una oficina principal y una sucursal, estratégicamente bien posicionadas para la correcta llegada a los turistas. La casa matriz se encontraba en Caracoles, la avenida principal de San Pedro, una calle peatonal rodeada de restaurantes, tour operadores y locales de artesanías. La sucursal, de igual manera muy bien ubicada, se encuentra en calle Toconao, una vía donde se encuentra la plaza y la iglesia de San Pedro, muy transcurrido y visitado por los viajeros. Hoy solamente se encuentra a disposición de Altiplano Aventura esta última, dado que las condiciones económicas y competencia le han impedido continuar con ambas sucursales donde la baja en las ventas ha sido un factor clave en la entrega de la casa matriz.



Ilustración 4: Calle Caracoles, Fuente(Gonzalez, Turismo, 2012)

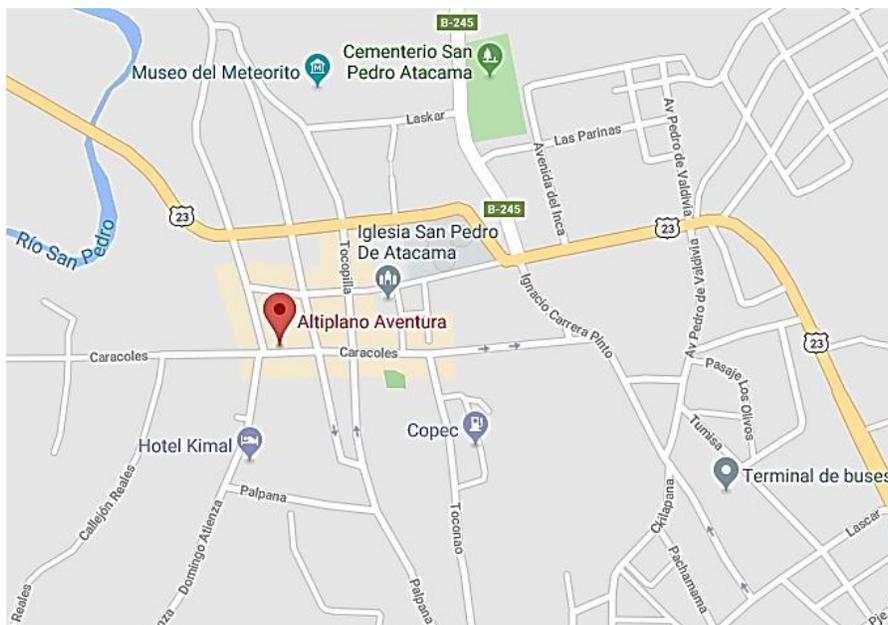


Ilustración 5 Mapa Ubicación Altiplano Aventura, Fuente: Google Maps

## Clientes

Es muy amplio el campo al que se puede llegar en cuanto a los clientes dentro del rubro del turismo. Cuando se tiene una agencia que presta servicios, sin duda que el cliente es quien toma el poder a la hora de manejar las decisiones de cómo proceder dentro de la industria. Cabe destacar que es un cliente muy estacional, por lo que hay que estar atentos

siempre a las temporadas altas dentro del año para poder atraer a este consumidor que puede segmentarse en dos amplios grupos:

- Personas Naturales
- Agencias de Viajes

Las personas naturales son todos aquellos visitantes que viajan todos los meses del año a San Pedro de Atacama con la esperanza de conocer algo nuevo, de vivir una experiencia enriquecedora y conocer los países más espectaculares que hayan podido disfrutar. Estos son turistas jóvenes, familias completas, aventureros, tercera edad y todas las posibles personas que quieren conocer el norte de Chile.

Luego están las agencias de viajes; un cliente más refinado, con ciertos requerimientos para sus turistas que vienen con todo un programa armado dentro de la agencia. Este es el cliente que se ha ido perdiendo en el tiempo con Altiplano Aventura que fueron en su tiempo travelArt y Novojet. Pero aun así continúan con ciertas agencias de viajes de Brasil con grupos que se reciben al menos una vez por temporada.

### **Servicio entregado**

Altiplano Aventura desde sus inicios se caracterizó por entregar un servicio distinto, algo más cercano a la gente y con las ganas siempre de crear tour y rutas nuevas para sorprender a sus viajantes con nuevos destinos cada temporada. El servicio entregado por Altiplano Aventura es de tour operador en la zona, que consiste particularmente en captar requerimientos de los turistas con los lugares que desean visitar y organizarles un programa para hacer de su estadía algo grato.

El turista puede seleccionar dentro de una amplia gama los tours que se ofrecen; lugares como Valle de la Luna, Géiser del Tatio, Lagunas Altiplánicas, Piedras Rojas, Laguna Cejar, entre muchos otros, donde el servicio consiste en su mayoría de las veces con una ida a buscar al hotel del pasajero, el transporte al lugar junto con la visita tutelada por un guía experto en la zona, además, en ciertas oportunidades el viaje cuenta con la entrega de una comida respectiva dependiendo del horario del tour a entregar, puede ser desayuno, almuerzo o bien un cóctel.

### **Estructura organizacional**

La empresa fundada por Fernando Ruiz fue siempre bien constituida y organizada con dos vendedores part time que trabajaban en dos turnos; desde las 10 am hasta las 16 hrs. y otro turno desde las 16 hrs. a las 22 hrs. Cada vehículo tenía su conductor, en sus épocas de gloria con cinco mini buses a disposición, donde cada uno veía las mantenciones de su medio de trabajo y se tenía un encargado de la limpieza de los mismo. Con una base de 2 guías de planta y 2 guías part time.

El problema dado por la irregularidad y estacionalidad del turismo, es que ninguno de estos trabajadores mencionados anteriormente poseía un contrato; era por medio a acuerdo de palabra que se establecía una relación, a su vez era difícil que un conductor o guía quisiese aferrarse a un contrato de trabajo, por lo que llegaban las malas temporadas y se quedaba sin equipo de planta.

Actualmente la agencia no posee una estructura organizacional clara, tras la entrega de la empresa a la sucesión heredada tras el fallecimiento de Fernando a Gloria (su esposa) e hijos, la organización se vino abajo, les ha costado organizarse, encontrar un equipo de confianza que les permita salir adelante con sus vehículos y agencias.

## **II. Diagnóstico de la empresa**

Luego de estudiar la situación actual de la empresa y previo a la realización del análisis final, es atingente procesar la información obtenida en el tiempo de seguimiento mediante distintos mecanismos que permitan entregar un diagnóstico de los problemas y fortalezas que la agencia posee actualmente. A continuación, se desarrolla un estudio de perfil que incluye principalmente el entorno en el que se encuentra la empresa para un posterior análisis de su cadena de valor.

### **Análisis Externo**

Esta etapa del diagnóstico se orientará en determinar la posición actual que tiene la empresa en el mercado donde está inmersa en el micro entorno, como también en todos los factores externos del macro entorno que pueden afectar su comportamiento futuro. Se podrá con esto conseguir una idea concreta de la situación actual de la empresa en el medio para el diseño e implementación del plan estratégico definitivo.

### **Estudio del Macro Entorno**

Para el estudio en esta parte del análisis externo, se desarrollará un análisis PESTA en el que se considerarán las tendencias mencionadas anteriormente en el diseño del plan estratégico.

### **Tendencias Político-legales.**

Es la tendencia más compleja de estudiar, en el que existe una facilidad por parte de la municipalidad por no cumplir con la legalidad de lo establecido que torna la competencia aún más difícil de controlar. Las agencias de turismo deberían considerar las siguientes las variables legales:

- *Patentes y permisos municipales:* La municipalidad sólo está interesada en que en sus arcas haya mucho dinero, por lo que entregan patentes y permisos a cualquiera que se lo solicite, esto queda demostrado con la cantidad de agencias piratas que no poseen una dirección establecida, ni con vehículos para desarrollar turismo. Es por esto que la competencia se ha tornado imposible de manejar debido a que no existe un control ni supervisión de este ente regulador.
- *Elaboración de contratos laborales y comerciales:* con respecto a los contratos, son muy pocas las agencias que cuentan con contratos definidos con sus trabajadores, se puede mencionar a empresas como Cosmo Andino, TurisTour<sup>®</sup>, CTS<sup>®</sup>, entre muy pocas otras que realizan contratos a honorarios con sus trabajadores, ya sea conductores, vendedores y guías.

El principal problema no recae en las agencias de turismo si no en los mismos trabajadores que prefieren laborar *free lance*, sin compromiso con alguna agencia, si no la que les pague mejor el día y donde haya trabajo.

- *Poseción y vigencia de títulos de propiedad:* los atacameños son dueños y señores del pueblo, poseen cuanto lugar se quiera comprar en las cercanías de San Pedro de Atacama, pero a precios inalcanzables; entre 100 y 180 U.F. el metro cuadrado en el centro del pueblo, por lo que todas las propiedades y locales para desarrollar turismo deben ser arrendados e incluso a veces sub-arrendados para poder ejercer con un establecimiento legal.

Los contratos se realizan por un año, cobrando en promedio 750 mil pesos de arriendo mensual en alguna de las 5 avenidas principales de San Pedro de Atacama, un negocio para los atacameños sumamente lucrativo, pero que se debería controlar dado cierto aprovechamientos de estos lugareños.

- *Inscripción de marcas:* Altiplano aventura nunca fue inscrita como marca dentro de INAPI, pero si ha sido potenciada como tal durante todos estos años. Para el dueño era innecesario realizar un gasto en la inscripción de la marca como tal, sabiendo que nadie se la copiaría en la zona.

La empresa si se encuentra registrada como empresa en el SII, en un principio bajo el contribuyente fundador Fernando Ruiz Sánchez, pero tras su defunción, queda la empresa bajo la sucesión Gloria e Hijos Ltda. continuando con el nombre Altiplano Aventura.

- *Tratamiento fiscal de las depreciaciones y amortizaciones contables:* se cuenta con contadores que se dedican al apoyo tributario y financiero de todas las agencias de turismo; la depreciación de los vehículos es sumamente importante en el desarrollo del negocio por lo que siempre se trataba de manejar de la mejor manera la contabilidad en este aspecto.
- *Impuesto a las ganancias e IVA:* cada año en el mes de abril se solicita a Anita, la contadora del pueblo que realice toda la contabilidad necesaria para declarar las ganancias. Así como también dada la inscripción en el SII donde cada mes se paga el IVA correspondiente.

Se asume en la empresa una contabilidad simple, sin necesidad de balances generales o estados de resultados, guiándose principalmente en el registro de las boletas dadas y las facturas correspondientes a la mantención y compra de vehículos.

En este estudio externo se diagnostica lo ya previsto en el problema de investigación, una alta competencia con un total de 232 agencias de turismo inscritas, un potencial de crecimiento turístico importante con la cantidad de viajeros que llegan a la zona año a año y

principalmente el problema que existe con la poca supervisión que tiene tanto el Servicio nacional de turismo y la misma municipalidad en San Pedro de Atacama para con las agencias establecidas.

### **Tendencia Económica**

Cuando se tiene un buen entorno económico es posible realizar las actividades necesarias para suplir los requerimientos que se tienen de los clientes, es por eso que San Pedro de Atacama cumple a cabalidad con un entorno económico pujante y que cada vez cuenta un crecimiento apabullante con respecto a otros sectores turísticos del país.

Se analizará el entorno económico desde dos puntos de vista. El primero, una visión de los inversionistas que han llegado a la zona en tanto que el segundo se enfoca en los turistas que llegan a disfrutar del entorno de la región.

#### **➤ Inversión**

Los inversionistas y personas que ven como una oportunidad de negocios establecerse en San Pedro de Atacama han visto en la zona un potencial y crecimiento único, esto desde el año 1998 cuando se empezaron a establecer los primeros hoteles 5 estrellas, cuando el reconocido Pedro Ibañez instaló su cadena hotelera Explora, que le siguieron así algunos inversionistas locales creando el hotel Awasi, para luego ingresar en el mercado la familia Schiess asociada al fondo Toronto Trust y al inversionista Andrés Mac-Lean en la creación de un hotel completamente diferente en su composición como es el Alto Atacama, le siguieron otros hoteles como Tierra Atacama y Kunza, de la actualmente cadena hotelera Cumbres. No tan sólo en hoteles se manifestaban los inversionistas de la zona, sino que también en el sector de servicios turísticos, claro es el ejemplo del arribo de la gigante Turistour con más de 90 años de experiencia, del Grupo ADS, así como CTS con una sólida

trayectoria desde el año 1978 en la industria del turismo receptivo, siendo hoy por hoy, una de las más importantes empresas del rubro en Chile, con un avalado prestigio a nivel nacional e internacional.

Se aprecia que no tan solo los grandes inversionistas vienen a la zona a desarrollar su negocio, sino que también múltiples emprendedores que inician sus actividades en el mundo turístico tal como lo hizo en el año 2005, Fernando Ruiz el fundador de Altiplano Aventura. Es así como según datos del SERNATUR de agosto de 2017 es que se encuentran inscritas más de 200 agencias de turismo y 143 alojamientos turísticos; entre hoteles, hostales, cabañas y otros.

Toda esta explosión turística es debido al crecimiento y exposición que ha tenido la zona con datos que estima en ventas según el socio de Fitzroy del hotel Alto Atacama que; este es un mercado con potencial de ventas anuales de US\$ 40 millones sólo en el rubro hotelero.

Según datos del informe ejecutivo de Estudio de inversión privada de turismo en Chile de la Subsecretaria de Turismo y el Servicio Nacional de Turismo del año 2016, se prevé que en el transcurso de los años 2013-2020 la inversión en turismo será para la Región de Antofagasta de unos 77,3 millones de dólares que considera dentro de su máxima expresión Hoteles y similares, transporte turismo y restaurantes.

#### ➤ **Turistas**

El entorno económico según el punto de vista de los consumidores de este turismo receptivo es sorprendente, según datos de julio de 2017 para el año 2016 ingresaron al país más de 5.640.700 visitantes extranjeros de los cuales las vacaciones fueron el principal

motivo de viaje con un total de 3.021.700 llegadas por este motivo y que generaron un gasto total individual de US\$ 481,1 con una permanencia promedio de 7,1 noches.

Con respecto a San Pedro de Atacama según la encuesta mensual de alojamiento turístico del Instituto Nacional de Estadísticas, es la tercera ciudad más visitada del país con 306.369 pernoctaciones de residentes extranjeros, después de las urbes de Santiago y Valparaíso. Según el resumen mensual de estadísticas de la Junta Aeronáutica Civil de diciembre de 2017 los pasajeros que se transportaron de Santiago a Calama vía aérea fueron un total de 763.821 viajeros vs los 709.338 del año 2016, de los cuales también hay que considerar los mineros de la zona que trabajan en Chuquicamata, pero aun así se tiene una gran cantidad de pasajeros que van a pasar sus vacaciones a San Pedro de Atacama con un crecimiento entre años de un 7,7% aproximadamente, los que se consideran a su vez en un estudio de la Subsecretaría de Turismo, de las visitas de chilenos y extranjeros a Áreas Silvestres Protegidas del Estado (ASPE) para el año 2016, que visitaron la Reserva Nacional Los Flamencos perteneciente a San Pedro de Atacama un total de 418.684 turistas distribuidos en 242.512 extranjeros y 176.172 chilenos más de un 59% de los pasajeros que llegaron a Calama ese año 2016.

Con todos estos datos se tiene finalmente, un grupo económico turístico sumamente importante, con una cantidad de pasajeros que se transportan a la zona que supera los tres cuartos de millón para el año 2017, donde finalmente de esos turistas que llegaron al aeropuerto de Calama, se tiene que un gran porcentaje se dirigen a las reservas protegidas por el gobierno en la zona de San Pedro de Atacama.

Junto con eso es necesario destacar ciertos aspectos macroeconómicos relacionados a los turistas. Cabe destacar que para el año 2016, el turismo habría contribuido a más del

10% del PIB local (Musquiz, 2017) por lo que se puede apreciar que la industria turística se encuentra en pleno desarrollo y crecimiento, demostrado por el aumento en las llegadas de turistas, la expansión de la oferta hotelera y el auge del modelo *low cost* en el transporte aéreo.

Dentro de los conceptos macroeconómicos a su vez que atañen a la industria se encuentra la variación del tipo de cambio; una economía como la chilena que se encuentra inmersa en el mercado volátil del dólar, que reacciona como una economía pequeña frente a esta moneda tiene una dependencia sumamente relevante a su valor. Cuando la moneda local, el peso chileno, se encuentra valorizada, el mercado extranjero prefiere viajar menos a Chile debido a que puede comprar menos cosas por un dólar. El ex ministro de Economía, Fomento y Turismo, Jorge Rodríguez, plantea un grado de preocupación para el turismo siempre que hay una depreciación cambiaria. Donde efectivamente la baja del precio del dólar hace que convenga más para el chileno viajar fuera a tener vacaciones versus lo que favorece actualmente en los últimos años un dólar alto que implica la llegada de turistas a Chile. Por lo que sin dudas es un sector que directamente puede verse perjudicado con la caída del precio del dólar.



Ilustración 6: Variación tipo de cambio abril 2014 a mayo 2018 (pesos por dólar), Fuente: Banco Central

## **Tendencias Socioculturales y demográficas**

San Pedro de Atacama se encuentra ubicado en el norte de Chile, específicamente en la región de Antofagasta. Esta región según el Censo de 2017 está habitada por 607.534 residentes habituales, de los cuales solo 10.996 se encuentran en la comuna de San Pedro en su mayoría personas entre los 20 y 44 años.

Con respecto a la población, que será parte del estudio y quienes son los clientes, es importante destacar la gran cantidad de población “flotante” que existe en San Pedro de Atacama, esta se refiere a todos aquellos turistas que visitan la región en distintas temporadas.

Los turistas que visitan normalmente este pueblo son de todas las categorías, desde mochileros hasta grandes ejecutivos de todo el mundo, pero todos con el mismo propósito de disfrutar el tercer salar más grande del mundo. Para la agencia, el comportamiento de los clientes y cómo actuarán viene dado por familias, grupos de amigos, parejas o cualquiera que desee tener una experiencia en San Pedro de Atacama.

Si bien se hablará en detalle más adelante en el análisis del micro entorno, la competencia es muy amplia, son grandes cantidades de servicios similares al que ofrece Altiplano Aventura, muchas agencias de turismo que podrían afectar al desarrollo y continuidad de la empresa, pero a su vez, son tal la cantidad de turistas que visitan la zona en temporadas altas que este no debería ser un problema, aun así, la cultura de San Pedro de Atacama es sumamente competitiva.

En cuanto a tradiciones, preferencias, actitudes de compra, gustos, el entorno y viajero se comporta dependiendo a lo que entregue el mercado, en este caso, todo turista que llega a la región sabe de alguna manera que viene a una aventura, a que llegará al desierto más árido

del mundo buscando encontrar una comodidad donde disfrutar y conocer los paisajes donde no se regocijará más que en precios.

### **Tendencias Tecnológicas**

Uno de los aspectos más complejos en la zona, es la innovación tecnológica, cada competidor tiene mecanismos diferentes para poder llegar al cliente, ir más allá de lo que se tiene no es fácil, esto debido a la poca o nula accesibilidad de tecnología que hay en San Pedro de Atacama, donde no existen redes potentes de Wi-Fi y donde crear algo nuevo sería malgastar recursos.

Se investigó cuál es la tendencia de lo que se hace normalmente en el rubro turístico. En este caso, las agencias principalmente tienen una página web donde se puede consultar sobre los tours disponibles y a su vez hacer reservas. Para llegar a un público más joven, las empresas manejan ciertas redes sociales tales como Facebook™ y Google+, pero la tendencia de tecnología que más abarca el rubro turístico es TripAdvisor™, donde cada empresa se debe crear y empezar a generar reputación para poder llegar a varios clientes alrededor del mundo.

Entre otras posibilidades que se estudiaron, pero que tienen un costo mayor, es inscribir y realizar alianzas con empresas de reservas como Booking.com o Despegar.cl, eso si bien llegará a más personas y tendrán la posibilidad de reservar en la misma página, se tendría que poner a un precio mayor debido a las comisiones que cobra el portal, si bien es una opción que se puede tener en consideración, hay que recordar que el gran problema de la zona es la competición en precios.

## **Tendencia Ambiental**

Se torna relevante esta tendencia al considerar que se trata de un parque nacional protegido por el gobierno de Chile, en específico por CONAF; gran parte del turismo que se ofrece en la zona es parte de la Reserva Nacional Los Flamencos. Cabe destacar que cada turista para poder acceder a cada uno de los sectores de este parque precisa pagar una entrada; dinero que es utilizado en su mayoría para la creación de senderos y mantención del lugar.

Al ser parte de una reserva nacional se solicita conservar y proteger el patrimonio natural y cultural de Chile, se exige respetar las normas y recomendaciones de las áreas silvestres protegidas del Estado que son normalmente entregadas por los guías o guarda parques del lugar. Se entrega comúnmente a cada una de las agencias y guías de la zona una serie de consejos a la hora de ingresar a un parque y poder cuidar del medio ambiente en el que se entregará el servicio turístico, entre ellos se encuentran:

- Conducir con cuidado, velocidad moderada y extrema atención, para evitar atropellos o perturbación de la flora y fauna
- Evitar generar ruidos molestos
- No alimentar a la fauna nativa
- Retirar toda su basura fuera de las áreas silvestres protegidas
- No extraer ni dañar los restos arqueológicos, paleontológicos o históricos.

A través de la aplicación de estas medidas se logra impulsar un proceso de vinculación positiva de la Reserva Nacional con un entorno económico, social y territorial altamente dinámico, donde concurren múltiples intereses no sólo turístico, sino también de los sectores minero, agencias nacionales e internacionales de conservación de la naturaleza, comunidades indígenas y desafíos de desarrollo socioeconómico, entre los principales.

## **Estudio del Micro Entorno**

Posterior a este análisis del macro entorno es necesario detallar un estudio del micro entorno, para el que se elaborará el modelo de las 5 fuerzas de Porter; fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria, y que la acción conjunta de dichas fuerzas determina el posible curso a seguir en un plan estratégico. A continuación, se describen las cinco fuerzas que se describen en el modelo de Porter y su nivel de impacto en Altiplano Aventura.

### ➤ **Rivalidad entre competidores existentes (*Alta*)**

El entorno competitivo de San Pedro de Atacama es algo incomparable con cualquier parte del mundo. La competencia es sublime más aun cuando se encuentra en temporadas altas, llámese vacaciones de invierno y verano. Se tienen registradas a agosto de 2017, más de doscientas agencias de turismo, clasificadas por SERNATUR como: Agencias de Viaje y Tour Operador, Turismo Aventura y Servicios de Esparcimiento. Todas estas agencias registradas se les otorga una patente comercial sin siquiera fiscalizar los mínimos requerimientos para ejercer como tal, debido a esto es que la rivalidad entre competidores es una de las amenazas más altas en este análisis del micro entorno.

El mercado se dificulta aún más cuando se tiene un servicio que es exactamente el mismo en cada una de las agencias existentes que implica la visita a los clásicos lugares cercanos de la región, ya sea llevar a los pasajeros a un paseo al Valle de la Luna, los Géiser del Tatio, Laguna Cejar, Lagunas Altiplánicas, entre otros. Algunas empresas intentan modificar e incluir diferentes atracciones a los tours, pero sin éxito. En cada uno de los tours se ofrecen e incluyen exactamente las mismas cosas que en las más de 200 agencias, por ejemplo, ofrecer la alimentación respectiva a cada tour, esperar la puesta de sol en algunas de las excursiones, trekking guiados, entre otras variables donde la experiencia es la misma.

➤ **Poder de negociación de los clientes (*Media-Alta*)**

Si bien los clientes generalmente están dispuestos a aceptar un precio un poco mayor que el promedio ofrecido por un servicio de primer nivel, muchos clientes toman la decisión de la agencia con la que quieren realizar los tours mediante los precios que éstas ofrezcan, pudiendo recorrer gran parte de San Pedro de Atacama en búsqueda del mejor precio y quienes le hayan hecho el mayor descuento.

Mencionado en el problema de investigación es que los clientes principalmente escogen una agencia de turismo por sus precios, realizando cotizaciones en casi todas las agencias establecidas en la zona y quedándose finalmente con aquella que les ofrezca la mejor relación precio/calidad, incluso a veces dejando a un lado esta última.

➤ **Poder de negociación de proveedores (*Alta*)**

El poder de los proveedores no es muy atingente al caso de estudio en este plan estratégico debido a que son empresas sumamente grandes con las que transar o negociar con ellas es sumamente difícil. Principalmente los proveedores con los que se trata son supermercados establecidos como Líder o Jumbo por lo que entrar en negociaciones con ellos es sumamente difícil, este contacto se realiza principalmente debido a la compra cotidiana de alimentos para cada uno de los tours. Lo mismo ocurre con el proveedor de repuestos de los vehículos; Kaufmann, un gigante de la industria nacional con el que negociar algún precio o descuento se torna complicado cuando tienen tantos clientes en la zona.

➤ **Amenaza de sustitutos (*Alta*)**

La experiencia y aprendizaje de años han demostrado que algunas agencias permanecen en funcionamiento en ciertos meses como de diciembre a marzo y de junio a agosto; las llamadas temporadas altas. Pero son muy pocas las que continúan en

funcionamiento durante los meses de poco flujo, es donde surge el concepto de “competencia fantasma” o simplemente como lo llaman las grandes empresas de la zona: las agencias piratas. Por lo que estas agencias y otros también, entregan el servicio de transfer directo a los lugares sin una oferta turística como tal y se transforman en un sustituto de alto poder.

Junto a este tipo de turismo que se entrega, a su vez existe la posibilidad de arrendar un vehículo o camioneta en la zona y recorrer por cuenta propia cada uno de los lugares turísticos, opción que ha sido muy utilizada por grupos de jóvenes que prefieren incursionar manejando sus tiempos y recorriendo los lugares a su favor. Esta modalidad se ha convertido en un sustituto de gran peso de la mano de empresas como *Econorent* y *Hertz* que se encuentran arribando a la zona poco a poco.

➤ **Amenaza de nuevos participantes (*Media-Baja*)**

Dada la facilidad que se tiene para ingresar al mercado del turismo en San Pedro de Atacama es que la amenaza de nuevos participantes se podría considerar alta, pero es un mercado tan saturado turísticamente que los potenciales nuevos participantes no entran a competir con las agencias de turismo establecidas si no que con aquellas agencias fantasmas o piratas que trabajan solo en temporadas altas que, si bien quitan mercado, éstas no pueden acoger las demandas de los grandes grupos de turistas que llegan a la zona ni los programas establecidos con Santiago ni otras partes del mundo.

Con esto se da por finalizado el estudio del análisis externo que concierne a Altiplano Aventura y se da paso a un análisis cavado de la interna de la empresa.

### **Análisis Interno**

Posterior al análisis externo, el estudio local se enfocará en ahondar en los factores internos en los que la empresa se sustenta y a su vez en aquellos procesos que se presentan

en la cadena de valor. La idea de este análisis es identificar los factores y medir su impacto para generar las soluciones finales en el plan estratégico definitivo con el objetivo de potenciar aspectos positivos y mitigar los negativos.

### **Cadena de Valor**

Para procesar la información obtenida en los meses de seguimiento a esta agencia se empleará esta herramienta estratégica reformada para servicios que permitirá entregar un diagnóstico de los problemas y fortalezas que el operador turístico posee actualmente, profundizando en las distintas actividades y eslabones que posee el rubro turístico y la agencia Altiplano Aventura.

### **Actividades primarias**

#### **➤ Marketing y Ventas**

El desarrollo de la marca y difusión de ésta comenzó a generarse desde el año 2009 cuando Felipe Meyer, un publicista que llegó a la zona, empezó a acercarse a cada una de las agencias establecidas para ayudarlas en su difusión y potenciar sus ventas a través del portal *sanpedrochile.com*. Pero este publicista fue más allá, decidió crearle a Altiplano Aventura una página web con información de la empresa y reserva online, algo que potenció a la marca y le permitió llegar a muchos clientes. A su vez Felipe desarrolló *flyers*, trípticos y guías de edición semestral que se difundían por todo San Pedro de Atacama además de publicarlas a través del portal mencionado.

En las primeras cinco ediciones de la guía mencionada, la empresa se adjudicaba los mejores lugares dentro de ésta, como publicidades en la contra portada de la revista, los principales tours y páginas completas que anunciaban la empresa como un atractivo turístico.

Se muestran a continuación algunos ejemplos de la guía y el tríptico que se desarrolló para la agencia por parte de Felipe Meyer

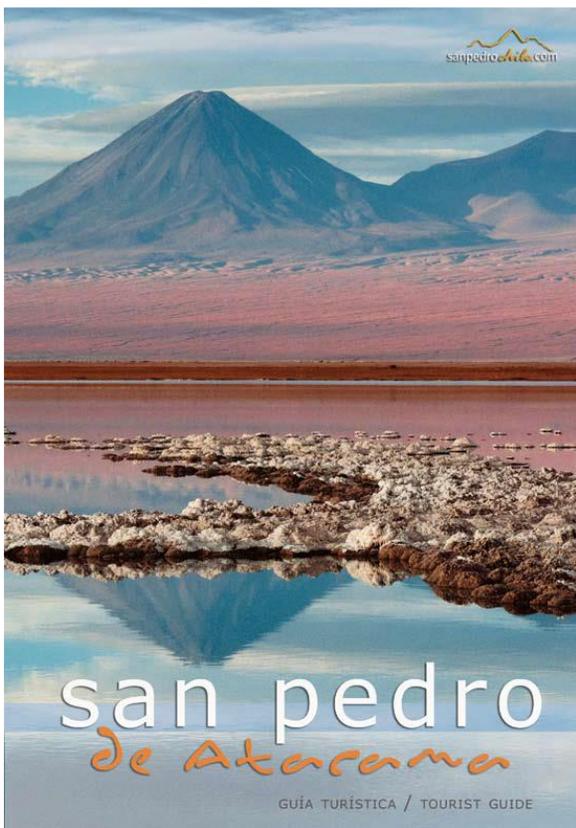


Ilustración 8: Portada guía San Pedro Chile Edición 2010 (Fuente: sanpedrochile.com)



Ilustración 7: Contraportada guía San Pedro Chile Edición 2010 (Fuente: sanpedrochile.com)



Ilustración 9: Tríptico informativo Altiplano Aventura (Fuente: Felipe Meyer)

Con esto, la marca Altiplano Aventura se ha hecho un nombre con el paso de los años, dada la experiencia que se ha ido desarrollando con el tiempo y los clientes que se ha tenido a nivel nacional; trabajar con empresas como Novojet, travelArt<sup>®</sup> e incluso el SENAMA le han otorgado la fama que se tiene hoy en día, sin necesidad de realizar campañas de publicidad o promoción.

Con la idea de potenciar la marca, el pasado año se desarrolló una propuesta comercial en Google<sup>™</sup>, donde por primera vez se fomentó la empresa en la exploración de turismo mediante el buscador de este navegador. Fue tal el impacto que generó esta campaña de AdWords durante unos meses que se incrementaron las reservas casi en un 100%, pero la sostenibilidad y mantención de estas campañas publicitarias fueron muy caras para continuar invirtiendo en promoción. Muestra del impacto que tuvo esta campaña mencionada en el número de visitas se añade a continuación:

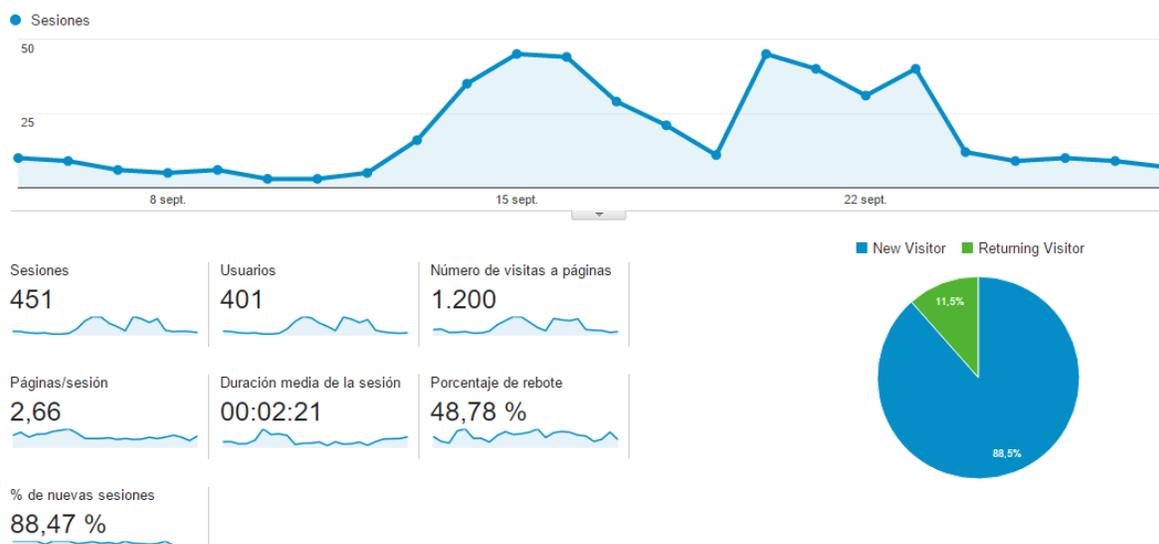


Ilustración 10: Campaña AdWords Septiembre 2017 (Fuente: propia)

Las ventas a su vez se transforman en un problema al momento de querer realizar el pago, esto debido a que sólo se tiene la modalidad de pago en efectivo en la agencia para los

turistas siendo un obstáculo para la gran mayoría de los viajeros que normalmente prefieren pagar con su tarjeta de crédito respectiva, en vez de andar con el dinero en los bolsillos. Si bien hay cajeros automáticos en el pueblo, en tiempos de alta demanda éstos no dan abasto y dinero no se puede obtener a menos que se viaje a Calama, por lo que la falta de sistema Transbank en la empresa se ha tornado en uno de los grandes impedimentos para crecer.

➤ **Personal de contacto**

La transformación en un producto o servicio turístico es un gran problema que se tiene dentro de la agencia de turismo. Si bien se tiene como base en la operación el vehículo propio, la dificultad está en la falta de continuidad de los conductores que los manejan, y los guías que hacen de este viaje una experiencia.

Los vendedores que ofrecen el servicio son la primera cara que se tiene de la empresa, en el último tiempo se ha vuelto relevante que este sea empático, cercano y de confianza ya que ellos principalmente determinan la elección del cliente a la hora de elegir la agencia con la cual quieren realizar sus tours.

Luego del vendedor, se encuentra otro equipo que se relaciona con el cliente, que es el más volátil a la hora de entregarse el servicio. Principalmente, se tiene a conductores que pueden trabajar en más de una agencia en la misma semana, a su vez guías que en un mismo día están entregando un servicio a una agencia y en la tarde se encuentran trabajando para otra. Por lo que considerar tener un equipo fijo es sumamente difícil dado el poco compromiso que tiene los trabajadores en la zona.

El personal de contacto es inestable para Altiplano Aventura, pero ha sido la elección de éstos lo que ha permitido que la empresa prospere en el transcurso de los años.

➤ **Soporte Físico y habilidades**

La empresa sustenta su funcionamiento en primer lugar con sus vehículos, específicamente se poseen dos: un mini bus marca FAW™ para 12 pasajeros y un bus marca Higer™ para 28 pasajeros; vehículos que exigen una habilidad especial y que requiere de una licencia de conducción profesional para ser maniobrados.

Dentro de las habilidades que son deficientes se encuentra lo correspondiente a las mantenciones de los vehículos; no existe una persona a cargo de mantener los mini buses periódicamente, lo que ocasionalmente produce una falla en éste, generada principalmente por los malos caminos de la zona, o bien la mala conducción del chofer.

Las habilidades principales que opera de mejor manera la empresa es la elección de los guías y conductores, donde si bien no se tiene un personal de planta, se posee una base de datos con los mejores y más especializados guías y conductores en la zona, los que la mayoría del tiempo son felicitados por los clientes dado su conocimiento de los lugares turísticos y la prudencia al conducir los vehículos.

➤ **Prestación:**

Una vez contratado el servicio con la agencia de turismo, el consumidor se somete a las leyes de transporte existentes, que se reduce principalmente en cumplir con el día y la hora agendada del tour. Son pocas las veces que se permite al cliente modificar la fecha del tour, otorgándose esta venia sólo en caso de enfermedad.

Con respecto a la devolución del dinero en caso de no poder realizar el tour en la fecha correspondiente, solo es posible el retorno de éste en caso que la anulación sea cuatro

horas antes del servicio a prestar, devolviéndose sólo el 85% de lo pagado, de lo contrario no se devuelve el dinero al pasajero.

Si bien se ofrece un servicio de calidad y el pasajero se va comúnmente alegre con la experiencia vivida en la agencia, la asistencia y seguimiento al turista es algo que no se ha desarrollado.

No existe un seguimiento al turista en su desarrollo diario de viajes, una oportunidad de seguir y ofrecer al viajero descuentos a potenciales siguientes visitas o establecer una relación a largo plazo con el cliente por ejemplo a través de redes sociales.

El servicio post venta es uno de los grandes desafíos que se tiene a la hora de crecer y generar lealtad con el cliente de manera que se sienta seguro a la hora de volver o recomendar la agencia y que se le entregará el mismo servicio de calidad que recibió en su oportunidad.

Finalmente, si bien es un servicio que requiere de altas habilidades y de una alta competencia, se tiene un servicio turístico de alta calidad que es agradecido por las decenas de pasajeros que se transportan día a día con Altiplano Aventura.

### **Actividades secundarias**

#### **➤ Infraestructura y ambiente**

Desde el año 2007 que la empresa se encuentra regularizada, cuenta con Patente Municipal, iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos y permiso de ministerio de transportes para cada uno de sus vehículos.





*Ilustración 12: Sprinter 15 pasajeros (Fuente: propia)*



*Ilustración 13: Higer 26 pasajeros (Fuente: propia)*

### ➤ **Dirección general y de recursos humanos**

Es uno de los aspectos más complicados en la zona, no tan sólo en la agencia de estudio si no que, en todo el pueblo. La incorporación de personal a cada agencia es muy difícil debido al poco compromiso y lealtad que adquieren los trabajadores con una empresa; éstos prefieren trabajar *free lance* y no permanecer ligados ni atados a una oficina. Es por ello que normalmente se cuenta con una amplia lista de guías y conductores que pueden trabajar cada día. Una de las pocas maneras que uno de estos trabajadores permanezca fijo en la empresa es teniéndole trabajo todos los días, ya que, si no es así, éstos sencillamente

buscan laburo en otra agencia que los llame y los necesite. Esto se dificulta aún más en temporadas bajas, donde el trabajo no es mucho y gran parte de los guías y conductores se va del pueblo generándose una gran falta de personal. Dado esto es que las capacitaciones y preparaciones tanto a guías como conductores se dificulta mucho y mantener un personal de planta todo el año resulta una misión imposible tras la volatilidad de estos colaboradores.

Temporada tras temporada Altiplano Aventura para evitar este problema de falta de personal, recurría a amigos incluso familiares que se encontrasen sin trabajo, y los capacitaba para desempeñarse como conductores o guías de la zona; se les pagaba a veces la licencia necesaria para conducir los buses que poseía la empresa, entregaba hospedaje a quienes lo necesitasen y aun así dándoles todo, si éstos encontraban una mejor oportunidad en el pueblo, se iban.

En resumen, la administración de recursos humanos en San Pedro de Atacama no es fácil, desde tener que capacitar, presentar y enseñar los lugares a un guía, entrenar y dar a conocer los caminos a los conductores sumándole la poca lealtad que se tiene por parte de éstos, es que mantener un personal de planta o bien tener contratados a estos trabajadores se convierte en todo un desafío para las agencias de turismo.

#### ➤ **Organización interna y tecnología**

Al ser esta empresa una Pyme, la estructura dentro de la empresa está centrada en una sola persona, la dueña, que maneja toda la gestión de los tours a realizar cada día, que implica la elección de conductores, guías, rutas, alimentación y vehículo. Es la dueña también la encargada de registrar las ventas diarias, ver flujos de cajas y las finanzas de la empresa por lo que la tecnología a usar es muy básica; principalmente redes sociales y una planilla Excel.

### ➤ **Abastecimiento**

Si bien es una empresa que entrega un servicio turístico sin mayores insumos, el abastecimiento está determinado principalmente por el petróleo para el funcionamiento de los vehículos y la alimentación que se entrega en cada tour.

COPEC es el único distribuidor de petróleo, que cuenta con una instalación en el centro de San Pedro de Atacama. Este lugar pasa comúnmente lleno por lo que la empresa siempre de estar atenta a la falta de este combustible, pero en su normalidad todos los vehículos son llenados de estanque la noche anterior a la realización de algún tour o posterior a la finalización de cada viaje.

Con respecto a la alimentación que se entrega, existe un responsable de elaborar cada uno de los desayunos, almuerzos y snack correspondientes a cada tour. Estos alimentos son conseguidos principalmente en diferentes mini mercados que se encuentran en el centro del pueblo o bien cada vez que se viaja a Calama son comprados en supermercados o en mayoristas para aprovechar las economías de escala.

### **Análisis FODA**

Para formalizar el análisis externo e interno, se procede a realizar un análisis FODA para Altiplano Aventura, encontrando de esta manera cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza que pudiese tener tanto el entorno de la agencia como la propia empresa en su interna.

Con el análisis externo estudiado se pueden apreciar las siguientes oportunidades que se recomienda potenciar y a su vez poder enfrentar las amenazas que se encontraron.

## Oportunidades

Dentro de las oportunidades que se encontraron se tiene en primer lugar un potencial de crecimiento turístico excepcional, esto debido a la gran cantidad de flujo de viajeros que llegan a la zona a visitar cada una de las zonas turísticas de San Pedro de Atacama, avalado por el crecimiento entre los años de estudio; 2016 a 2017 donde la cantidad de pasajeros que llegaron a la zona superaron el 30%. A su vez, dentro del crecimiento turístico, la visión del mundo de San Pedro de Atacama es cada vez mayor, apareciendo en rankings mundiales de The New York Times y grandes revistas de turismo alrededor del globo. Continuando, se tiene una oportunidad se pactar ciertos acuerdos con distintos hoteles tanto de la zona como de Santiago y empresas que normalmente ofrecen viajes ya sea a sus empleados o las mismas agencias de viajes, esto sería retomar contacto con los operadores que se trabajaba en el pasado como lo son travelArt y Novojet, pero a su vez están surgiendo nuevas plataformas que han causado revuelo como lo es *etiner*, por lo que realizar una alianza con ellos sería una gran oportunidad. De la mano con lo anterior, otra de las oportunidades que surge es el uso de plataformas virtuales, poder potenciar las redes sociales de la empresa y de no existir, crearlas para llegar a mayores potenciales clientes, dado que si se piensa que son los jóvenes y adulto jóvenes los que quieren viajar, el medio para contactarlos es a través de estas plataformas virtuales, lo que viene siendo una gran oportunidad para atraerlos.

Uno de los grandes problemas descubiertos en este análisis, es el poco o nulo servicio post venta que se brinda a los turistas, por lo que esto se puede convertir en una oportunidad a la hora de mejorar la relación con éste y poder entregarles algo que ninguna de las otras agencias ofrece, como descuentos, posibilidad de cambiar los viajes, devolución de boletos, entre otros. Finalmente, y de la mano con el servicio post venta, otra oportunidad que se halló

en este estudio previo fue la capacidad de crear una base de datos con cada uno de los turistas que llega y toma un servicio con la agencia, con esto se puede fidelizar al cliente, entregarles promociones y establecer una relación a futuro de manera que ellos puedan volver e incluso recomendar a Altiplano Aventura a sus conocidos.

Para sintetizar las oportunidades, estas se enuncian a continuación:

- Crecimiento turístico
- Alianzas con empresas y hoteles
- Uso de plataformas virtuales
- Servicio Post Venta
- Base de datos turistas



### **Amenazas**

Se pudo apreciar en el estudio de las cinco fuerzas de Porter en el análisis externo, que el poder de cada uno de los sujetos involucrados en general es muy alto por lo que se convierten en una gran amenaza y es un factor muy relevante que se debe enfrentar de la mejor manera. Dentro del análisis se puede concluir que las amenazas de mayor preocupación son en primer lugar la gran competitividad que existe con los rivales actuales, con más de 200 agencias inscritas en San Pedro de Atacama, y a su vez los sustitutos que pueden quitar gran parte del mercado en temporadas altas ofreciendo en este caso no un servicio turístico si no que un servicio de transporte a los lugares principales de visita. En este mismo estudio, se aprecia que los clientes tienen un poder medio alto, que se convierte en una segunda amenaza a asimilar e intentar minimizar, esto debido al poder de negociación que tienen con los cientos de agencias que se encuentran en la zona, realizando cotizaciones en cada una de ellas y escogiendo aquella que finalmente les entregue el mejor precio. Finalmente, como

una tercera amenaza se encuentra el poder de los proveedores a la hora de requerir sus servicios, ya sea a la hora de ir a comprar al supermercado cada una de las cosas que se requieren para la alimentación de un tour e incluso más complicado aún, cuando se solicita un repuesto para alguno de los vehículos; repuesto que normalmente nunca se encuentra disponible en la tienda y hay que esperar hasta que ellos se les plazca traerlo a la zona. Por lo que el diálogo con estos proveedores es prácticamente nulo y tienen un poder a la hora de negociar muy alto que se convierte en una amenaza de gran peso a la hora de querer entregar un servicio de calidad y más importante aún, seguro.

A modo de concluir, las amenazas se resumen en:

- Gran cantidad de competencia
- Clientes de alto poder
- Proveedores de alto poder



De esta manera se tiene conocimiento del entorno de Altiplano Aventura, resumiendo en el análisis FODA tanto las oportunidades que le entrega el medio donde se desenvuelve como las amenazas del mercado en el que está inmerso, éstas serán utilizadas posteriormente para realizar una estrategia de implementación para la agencia, de manera que se pueda disminuir las amenazas que existen o que afecten en menor medida y se aprovechen las oportunidades que hay en el mercado, que si bien está saturado tiene un potencial inmensurable.

Posterior a éste, amerita estudio el análisis interno levantado de la cadena de valor de servicios que se trabajó previamente. Ésta permite encontrar aquellas fortalezas que se tiene como empresa y que se deben utilizar para progresar en la industria como también aquellas debilidades que han de minimizarse y reducir a la hora de participar en el mercado.

### **Fortalezas**

La experiencia y el tiempo en el mercado le han concedido a la empresa posicionarse como una de las líderes en la zona y con un reconocimiento de sus pares que le permite seguir adelante. Este tiempo y experiencia se traduce en un poder de marca sin igual, que se compara tan sólo con algunas agencias en San Pedro de Atacama. Otra de las fortalezas que se hallaron en el análisis interno, es la ubicación que posee la agencia como tal, ésta se encuentra ubicada en un punto estratégico dentro del pueblo que le permite captar a gran parte del turista que pasa caminando por la calle principal.

Uno de los pilares fundamentales y que destaca a Altiplano Aventura, es el servicio que otorga, que se caracteriza por un tour de alta gama, con conductores capacitados y principalmente guías con gran conocimiento. De la mano con esto, se encuentra el vehículo en el que se presta el servicio, donde gran parte de los mini buses utilizados son de alta calidad y adaptados a los requerimientos de los consumidores; equipados con botiquines de emergencia y a su vez con latas de oxígeno en caso de urgencias por la altura, que son manipulados por personas capacitadas.

Finalmente, y no menos importante, Altiplano Aventura además de otorgar un servicio turístico en grupos compartidos, entrega un servicio privado, para quienes lo requieran; estos son grupos de máximo 4 personas que pueden manejar los tiempos a su medida y a los que se les entrega la disponibilidad absoluta de un conductor y un vehículo

para conocer los entornos de San Pedro de Atacama e incluso algunas plazas que en tours compartidos no se visitan. Principalmente este servicio lo solicitan aquellas personas que quieren realizar Sandboard en el Valle de la Muerte, o quieren conocer pueblos que no se visitan comúnmente para empaparse de la cultura de la zona.

A modo de conclusión las fortalezas que tiene Altiplano Aventura y que ha ido ganando con el tiempo son:



- Imagen de Marca
- Ubicación
- Servicio de tours de alta gama
- Experiencia
- Servicios complementarios

### **Debilidades**

Junto con las fortalezas halladas se encuentran las debilidades en la interna de la agencia que fueron recopiladas a través del análisis de cadena de valor de Altiplano Aventura. Se puede apreciar dentro de la dirección general y de recursos humanos que los problemas de control de trabajadores, llámese el contacto con éstos, contratos y lealtad de ellos son una de las grandes debilidades de la empresa, dada la alta dependencia que se tiene de éstos. Se requiere de guías capacitados y especialistas en cada uno de los tours regulares en la zona y conductores capaces de controlar las máquinas que posee la agencia, es por ello que confiar en estos trabajadores es de suma importancia. De la mano con esto, se puede apreciar la poca motivación que poseen los trabajadores de la zona atarse a ser parte de una sola empresa. No tan solo la falta de motivación se puede apreciar en los colaboradores de la agencia, sino que también se puede divisar en la misma dueña, cansada con la rutina de tener que buscar guías

y conductores cada día, proveerse de los supermercados para la alimentación de los tours y la gran fatiga en la búsqueda de repuestos para los vehículos, además de tener que competir día a día con la gran cantidad de agencias establecidas, una suma de factores que se traduce en falta de motivación y agotamiento.

A la hora de querer alcanzar más clientes y que éstos decidan escoger finalmente a Altiplano Aventura, una de las barreras principales que tiene la agencia es el sistema de pago que frena a los consumidores, donde principalmente el medio de pago del turista extranjero es vía tarjetas de crédito, sistema que la empresa actualmente no maneja. Se tiene un medio de pago único, en este caso el efectivo, donde para que cada uno de los turistas que deseen reservar en la agencia tienen que recurrir a cajeros automáticos para sacar dinero y así poder realizar los viajes con la empresa.

Cada día se transportan más de 30 pasajeros a cada uno de los posibles parajes que hay en San Pedro de Atacama y uno de los grandes problemas, es la poca relevancia que toman éstos a la hora de querer conocer más o establecer una relación con ellos, relación que a futuro puede traducirse en tratos comerciales, alianzas o simplemente recomendaciones a sus pares. Por lo que la falta de seguimiento de los turistas se convierte tanto en una de las grandes oportunidades para generar una base de datos con ellos como una de las mayores debilidades al no conocer los reales requerimientos que el cliente posee.

Si bien se tienen varias debilidades en la interna de la agencia, lo relevante es que la mayoría depende de la capacidad de la empresa para reaccionar ante éstas y poder abordarlas de manera que se puedan disminuir a su menor nivel a la hora de desarrollar el plan estratégico. Todas las debilidades anteriormente mencionadas en este análisis se resumen a continuación:



- Alta dependencia de conductores y guías
- Sistema de pago único
- Poca motivación
- Falta de seguimiento de turistas

Con las debilidades se da por finalizado el análisis FODA que se realizó para Altiplano Aventura, donde si bien se hallaron bastantes debilidades y amenazas, se tienen también grandes fortalezas y oportunidades para aprovechar de manera que estos aspectos negativos encontrados puedan ser reducidos a su menor nivel.

En el posterior plan de acción del cuadro de mando integral en estudio, a través de una matriz FODA, se entregarán cuatro tipos de estrategias y opciones de manera de poder enfrentar y resistir cada uno de los problemas descubiertos en este análisis.

### **III. Establecer una visión**

Dadas las necesidades que se encontraron en el diagnóstico de la empresa se elabora un plan a seguir para Altiplano Aventura, la cual comienza con la elaboración de su visión de manera tal que se pueda adaptar a toda la empresa. La visión elaborada es:

*“Ser reconocida como una de las empresas líderes de turismo en San Pedro de Atacama por ofrecer un servicio de calidad y excelencia”*,

Ahora para poder seguir esta visión establecida se deben cambiar varias cosas e intentar competir con la amplia gama de operadores turísticos que existen en la zona.

#### **IV. Perspectivas a desarrollar**

Con esta visión se jerarquizan las perspectivas a seguir según los requerimientos de Altiplano Aventura, los cuales quedan ordenados de la siguiente manera:

##### **1. Financiera:**

Alineado a su visión es que se quiere posicionar a la empresa como líder en ventas de tour a nivel regional por lo que se querrá tener mayor comercialización, una mayor rentabilidad y disminuir posibles multas asociadas al no pago de patentes, permisos e incluso sanciones relacionadas con la conducción de los conductores.

Esta perspectiva viene relacionada directamente, con el plan de fidelización de clientes en la mejora de la satisfacción y creación de bases de datos lo que a la larga traerá consigo potenciales consumidores que incrementarán las ventas y rentabilidad de Altiplano Aventura.

##### **2. Cliente:**

Para ser líderes y ser reconocidos por una calidad de servicio es que esta perspectiva busca la satisfacción de los clientes de Altiplano Aventura en primer lugar. Estos consumidores se les quiere fidelizar a la hora de reservar en la empresa y que puedan recomendar ésta a futuros turistas, es decir, con el servicio entregado conseguir que el cliente quiera compartir su experiencia con cada uno de su entorno y así a futuro atraer a más turistas.

Como en todas las empresas, el centro del negocio es el consumidor final y como propuesta de valor se les quiere dar la posibilidad de conocer los atractivos de la zona y satisfacer íntegramente sus necesidades a través de, contar con flota de vehículos cuidadosamente mantenidos para entregarles la mayor seguridad, guías bilingües e instruidos

que asegure que la información transmitida a nuestros viajeros sea la oficial, choferes capacitados con experiencia en las rutas. A su vez, poseer un excelente manejo de tiempos y puntualidad en los tours, para asegurar al turista una grata experiencia. Se invita al cliente a participar interactivamente con el entorno, en la búsqueda de emociones nuevas y sensaciones gratificantes. Que se dedique la energía para que cada una de las personas que viva un día inolvidable, ofreciendo una atención personalizada y brindando un excelente servicio.

### ***3. Procesos Internos:***

Esta perspectiva se refiere a la capacidad de ofrecer lo demandado, ya sea, los distintos tours, la cantidad de vehículos disponibles, conductores y guías, es por esto que no se puede permitir las fallas en los vehículos, asociado a la buena conducción de los conductores y mantenciones correspondientes. A su vez, dar respuesta a los requerimientos de los clientes, en cuánto a posible creación de nuevas rutas, nuevos tours y establecer un equipo de planta, con trabajadores y colaboradores fidelizados con la empresa que luchan por los mismos propósitos que tiene la empresa.

### ***4. Aprendizaje y Crecimiento:***

Finalmente, pero no menos importante se encuentra este aspecto que se enfoca en el manejo y gestión de la información y mejora continua de la organización, con capacitaciones a cada uno de los trabajadores para poder generar la lealtad necesaria en éstos de manera que no se cambien de empresa, que les pudiesen ofrecer un mejor trabajo dentro de San Pedro de Atacama, generarles oportunidades de crecer en la empresa y que puedan desarrollarse en ésta. Así, se tendrá un equipo unido el que idealmente trabaje sinérgicamente en la contribución al crecimiento de la empresa.

## V. Establecer y ajustar su misión

Al ser una empresa que fue creada a partir de las necesidades que se tenía de sobrevivir y sacar adelante una familia, nunca fue un motivo particular ni necesario crear una misión a la hora de ejercer como agencia de turismo, lo que se puede traducir en el poco compromiso que se ha tenido en los últimos años y que quedaban explicitados dentro de las debilidades de Altiplano Aventura, es por esto que se decidió establecer una misión que vaya de la mano con cada una de las personas que trabaje en la agencia y genere esa voluntad de crecer día a día para ser lo que queda transmitido con su visión de liderar el mercado de San Pedro de Atacama.

La línea a seguir para crear una misión responderá la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? y las aspiraciones de éste, de manera que se distingan los propósitos de la organización con respecto a la competencia, que ésta sea perdurable en el tiempo, defina el alcance en las operaciones con respecto al servicio entregado, que describa los valores y prioridades en la agencia y a su vez declare las líneas del rumbo que debe tomar la organización en el mediano y largo plazo. Con esto se elaboró la siguiente misión:

*“Altiplano Aventura es el tour operador en San Pedro de Atacama que cuenta con un importante equipo de guías comprometidos por dar el mejor servicio a nuestros clientes y con conductores responsables altamente capacitados para ofrecer al turista una amplia gama de tours de calidad queriendo hacer de su estadía una grata experiencia”*

Con esta misión se establecen los pilares de la agencia y se transforma en la base del accionar de Altiplano Aventura. Esta misión será la razón de ser de la compañía para poder alcanzar el enfoque establecido en la visión y que se inculcará en cada uno de los participantes y colaboradores de la empresa.

## **VI. Desarrollar objetivos**

Para continuar con la aplicación del modelo BSC para el operador turístico Altiplano Aventura, se han definido aquellos posibles objetivos que son primordiales para el posible éxito de la agencia e intentar potenciar el alcance del plan estratégico. En base a éstos será planificada la gestión de la organización y establecidos los indicadores que permitirán medir si los objetivos se están cumpliendo de acuerdo a lo planificado, o bien si deben ser implementadas medidas correctivas con la finalidad de lograr el éxito.

Se enumeran a continuación los objetivos de la empresa:

1. Dar a conocer los atractivos de San Pedro de Atacama a la mayor cantidad de clientes con un servicio de calidad.
2. Satisfacer íntegramente las necesidades del cliente, cumpliendo con los requerimientos mínimos, tales como:
  - i. Flota de vehículos cuidadosamente mantenidos
  - ii. Guías bilingües
  - iii. Conductores capacitados
3. Poseer un excelente manejo de tiempos y puntualidad en los tours.
4. Invitar al cliente a participar interactivamente con la naturaleza y al crecimiento de nuestra empresa con su fidelidad y difusión.
5. Dedicar toda nuestra energía para que cada una de las personas que nos acompaña viva un día inolvidable.

## **VII. Factores críticos de éxito**

Entregadas las cuatro perspectivas jerarquizadas según los intereses que se tienen para Altiplano Aventura, la misión creada para un mediano y largo plazo, y los objetivos que se aspira conseguir con el cuadro de mando integral, es que surgen los factores críticos de éxito a desarrollar para la empresa; donde se analizan las diferentes perspectivas y ciertas metas a cumplir en cada una, además se establecen las relaciones entre los diferentes factores en un Mapa Estratégico, de forma tal de tener una visión global de lo que se planea conseguir.

Estos factores críticos de éxito vendrán a solucionar las falencias encontradas en el diagnóstico; aquellas amenazas y debilidad halladas, y potenciar aquellos procesos operacionales que entregan valor a la agencia en sus fortalezas y oportunidades.

Para el mejor desarrollo de estos factores críticos de éxito se dividieron en las cuatro perspectivas, de manera que se obtiene lo siguiente:

### **Perspectiva Financiera:**

- *Aumentar Rentabilidad:* la agencia se vea beneficiada con la implementación del Cuadro de Mando Integral, de manera que se traduzca finalmente en un aumento de las ventas y reservas. A raíz del incremento de las ventas, la rentabilidad aumentará al poder prorratear mejor los costos por cantidad de viajes y al tener mayores ingresos.

Este factor crítico será la cúspide del mapa estratégico por lo que cada uno de los siguientes factores estarán relacionados y conectados con la idea de trabajar sinérgicamente para aumentar la rentabilidad de Altiplano Aventura.

- *Disminuir nivel de multas:* de la mano con el alto poder de los proveedores de servicios, se tiene a aquellos conductores que de vez en cuando no respetan las leyes de tránsito a los que se les debe amonestar o guías que no cumplen con las normas establecidas de los parques nacionales. A su vez, disminuir ciertas sanciones por la inspección del trabajo por aquellos trabajadores sin un contrato o pago formal.
- *Desarrollar nuevas líneas de negocio:* para aprovechar el crecimiento turístico de la zona se procura establecer relaciones con proveedores de hospedaje en el pueblo, formar alianzas con distintas empresas en la Región Metropolitana y potenciar el negocio vía internet.

#### **Perspectiva Clientes:**

- *Incrementar satisfacción del cliente:* que el turista se sienta a gusto con el servicio entregado, y con motivación a realizar nuevos tours en la agencia de manera que la conducción, alimentación y guiado del viaje sean de excelencia. A su vez, que se desarrolle la mejora de gestión de reclamos de manera que los turistas no se vean en la necesidad de recurrir al SERNATUR o alguna entidad a escribir reclamos, para esto es importante cumplir con la puntualidad, una prestación entregada de calidad y la entrega de un servicio post venta ante cualquier reclamo.
- *Generar fidelidad y confianza:* la importancia que un turista recomiende la empresa y realice todos los viajes con Altiplano Aventura, generarle confianza con el equipo de trabajo y de quienes forman parte de la agencia.

- *Satisfacer nuevos requerimientos*: para marcar la diferencia con otras agencias es importante comenzar a satisfacer diferentes requerimientos de los clientes, como el pago con Tarjeta de Crédito, la posibilidad de pagar con dólares e incluso ver la posibilidad de crear nuevas rutas a explorar.

### **Perspectiva Procesos Internos**

- *Aumentar tours diarios*: trabajar a máxima capacidad de manera de tener todos los vehículos utilizados tanto por la mañana como por la tarde, para esto es necesario una correcta mantención de vehículos y un equipo de planta.
- *Desarrollar áreas de Marketing y Difusión*: se tiene una gran base de datos de aquellos turistas que han formalizado una reserva y además de aquellos que siguen a la empresa en Redes Sociales. Dada la imagen de marca que se tiene, fomentar y difundir permitirá el crecimiento y reconocimiento; el uso de plataformas virtuales será clave para el desarrollo de esta área.
- *Contratar de personal*: para disminuir el alto poder de los proveedores, estipular contratos con los prestadores de servicios de conducción y guía permitirá a la empresa regular y controlar su trabajo, de manera que ambos también se vean beneficiados por esta convención.

### **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

- *Incorporar trabajadores competentes*: de la mano con la fortaleza de un servicio de tours de alta gama, es que se debe incorporar a personal con una base y conocimiento básico en turismo tales como; reanimación, manejo de grupos y al menos dos idiomas.

- *Perfeccionar y capacitar a conductores y guías:* para motivar al personal y disminuir la alta dependencia de conductores y guías, se capacitará y perfeccionará a cada trabajador de planta de manera de generar fidelidad y compromiso en el equipo.
- *Instaurar un equipo de trabajo de alto desempeño:* asociado con la mayoría de los factores críticos es que se debe desarrollar un equipo de trabajo, capacitado, de planta, comprometido y alineado con la visión de ser líderes en el turismo receptivo de San Pedro de Atacama.

Enseñados los factores críticos de éxitos se desarrolla un mapa estratégico que muestra la concordancia y unión de todos éstos, de manera que se forma una visión global de lo que se quiere implementar en Altiplano Aventura.

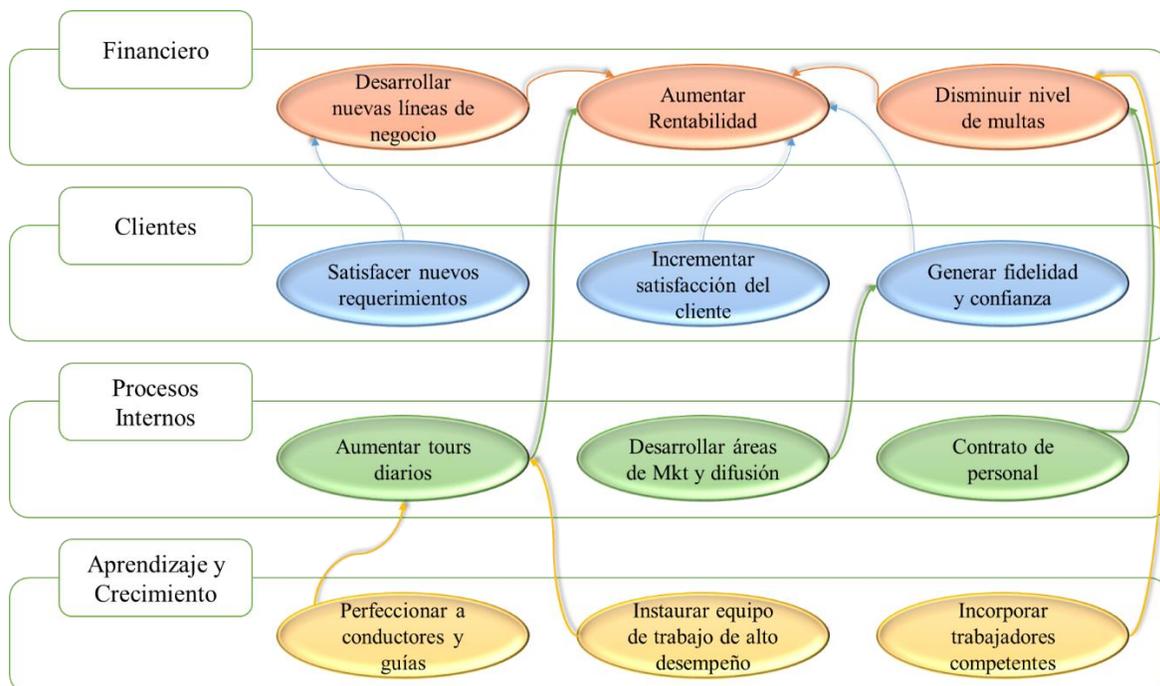


Ilustración 14: Mapa estratégico para Altiplano Aventura (Fuente: elaboración propia)

Se aprecia que como máxima se quiere aumentar la rentabilidad de la empresa, donde todos los factores críticos de éxito establecidos están ligados a maximizar los beneficios de la agencia, pero no desligados al liderazgo en un servicio de excelencia ni de la lealtad que se quiere generar con el turista que visita San Pedro de Atacama para así poder dedicar toda la energía para que cada una de las personas viva un viaje inolvidable en la zona.

### **VIII. Indicadores de éxito**

Se detallan a continuación aquellos indicadores que permitirán a la organización valorar si los objetivos planteados están siendo cumplidos y en qué medida. Para ello se han generado indicadores para los factores críticos de éxito establecidos anteriormente para Altiplano Aventura, con el propósito de simplificar el proceso y de que no se originen desconciertos ni se dificulte con múltiples elementos de medición, algunos indicadores podrían repetirse.

#### ➤ **Financiera**

Se generan indicadores que permitan en primer lugar cumplir con los factores críticos de éxito y a su vez con la máxima de aumentar la rentabilidad de la empresa. Para ellos se crearon los siguientes indicadores que permitirán hacer un seguimiento a esta perspectiva.

#### *Cantidad de reservas solicitadas y efectuadas*

$$\frac{\text{Reservas por internet}}{\text{Reservas en agencia}}$$

$$\frac{\text{Reservas alianzas}}{\text{Reservas en agencia}}$$

#### *Variación de ventas*

$$\frac{\text{Reservas efectuadas mes}_{x+1} - \text{Reservas efectuadas mes}_x}{\text{Reservas efectuadas mes}_x} * 100$$

A continuación, se enseña una tabla con cada uno de los indicadores, el responsable de las labores y la frecuencia de la medición de este indicador. A su vez se entregan los rangos de operación; valores que fueron estimados y propuestos en relación a lo que se espera conseguir. Donde lo aceptable es que el 25% del total de las ventas comiencen a ser parte en ventas de internet, de la mano con el desarrollo de un plan de marketing en redes sociales y otro 25% sea por reservas de alianzas con hoteles u operadores turísticos de Santiago.

Indicador	Responsable	Frecuencia	Rangos de Operación		
			Aceptable	Precaución	Peligro
Reservas Internet	Vendedor	Quincenal	25%	15%	5%
Reservas Alianzas	Vendedor	Mensual	25%	15%	5%
Aumento de Ventas	Vendedor	Mensual	20%	5%	-5%

Tabla 1: Iniciativas Estratégicas Financieras (Fuente; propia)

### ➤ Clientes

A sabiendas que todo se encuentra relacionado y que el incremento de las ventas va de la mano con la satisfacción del cliente, se torna sumamente relevante conocer su opinión, por lo que se crean los siguientes indicadores para estar al tanto de la reacción sobre el servicio entregado en cada viaje.

*¿Qué tal encontró el servicio entregado? \**



Muy bueno



Bueno



Regular



Malo



Muy malo

**¿Volvería a reservar un tour con Altiplano Aventura? \***



**¿Recomendaría Altiplano Aventura a sus cercanos? \***



\*En los resultados se entregarán notas de 1 a 5, que serán traducidos en porcentajes.

Se detallan a continuación los indicadores mencionados, los responsables de cada uno, la frecuencia con la que se medirán y los rangos permitidos a la hora de recopilar la información entregada por los clientes. Donde los rangos de alerta y precaución comienzan desde un nivel bajo el 60% de satisfacción, de manera de reaccionar a tiempo.

Indicador	Responsable	Frecuencia	Rangos de Operación				
Servicio Entregado	Conductores y Guía	Diaria	80%	60%	50%		
Reservaría Nuevamente	Conductores y Guía	Diaria	80%	60%	50%		
Recomendaría	Conductores y Guía	Diaria	60%	50%	40%		

Tabla 2: Iniciativas Estratégicas Clientes (Fuente; propia)

➤ **Procesos Internos**

Para que los indicadores anteriormente mencionados funcionen, éstos deben estar alineados necesariamente con los procesos internos de la empresa, de manera que se pueda potenciar de mejor manera los recursos que se tienen para maximizar los beneficios de la empresa. Para ello, se entregan los siguientes indicadores:

***Personal Contratado***

$$\frac{\text{Cantidad de trabajadores free lance}}{\text{Total de trabajadores}}$$

***Tiempo ocioso***

$$\frac{\text{Vehículos desocupados diarios}}{\text{Total de vehículos}}$$

***Marketing y Difusión***

$$\frac{\text{Reservas por internet}}{\text{Reservas en agencia}}$$

A continuación, se entrega el cuadro resumen de los indicadores de procesos internos; en detalle los responsables, frecuencia y rangos de operación.

Indicador	Responsable(s)	Frecuencia	Rangos de Operación		
			Aceptable	Precaución	Peligro
Tiempo Ocioso	Dueña y Vendedor	Semanal	20%	40%	60%
Personal Contratado	Dueña	Mensual	25%	50%	75%
Marketing y Difusión	Dueña	Quincenal	25%	15%	5%

*Tabla 1: Iniciativas Estratégicas Procesos Internos (Fuente: propia)*

Es de vital importancia la motivación de la dueña en esta perspectiva, debido a que es ella quien se encargará de esta parte de la medición, en la logística y organización de la empresa.

En cuanto a los rangos de operación de cada uno de los indicadores, se tiene en primer lugar el tiempo ocioso de los vehículos donde se estima que, de tener más de un 60% de los vehículos detenidos durante el día no se está cumpliendo con el factor crítico de mantener en movimiento o en arriendo los buses de la empresa. De la misma forma, con el personal *free lance* donde se espera que tan sólo un cuarto de los trabajadores sea con esta modalidad y el resto sea personal contratado y de planta.

Con respecto finalmente al marketing y difusión, estará relacionado de igual forma que en la perspectiva financiera; potenciando las reservas por internet y que éstas sean superiores a un 25% de las ventas.

➤ **Aprendizaje y crecimiento**

En la base del mapa estratégico, pero no menos importante, se encuentran los indicadores de aprendizaje y crecimiento, que nuevamente están en directa relación con el aumento de la rentabilidad de la empresa tal como se mostraba anteriormente y asociado a su vez a los procesos internos, proponiendo que los trabajadores sean parte de la empresa con un contrato determinado. Como una manera de atraer la participación de los trabajadores en la empresa se entregarán capacitaciones y cursos a cada uno de ellos gratuitamente con la restricción de que permanezcan en la agencia. Los indicadores acordados son los siguientes:

***Capacitación, perfeccionamiento y alto desempeño***

$$\frac{\text{Cantidad de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$$

***Equipo de planta***

$$\frac{\text{Cantidad de trabajadores free lance}}{\text{Total de trabajadores}}$$

Para traducir estos indicadores se entrega la siguiente tabla resumen con los rangos de operación de cada indicador, los responsables de esta medición, que será principalmente la dueña, y finalmente la frecuencia de medición que dependiendo del indicador tendrá una distinta periodicidad para ser calculado.

Indicador	Responsable(s)	Frecuencia	Rangos de Operación		
			Aceptable	Precaución	Peligro
Capacitación	Dueña	Trimestral	60%	40%	25%
Equipo de Planta	Dueña	Mensual	25%	50%	75%

Tabla 2: Iniciativas Estratégicas Aprendizaje y Crecimiento (Fuente: propia)

De igual forma que en el proceso interno, se espera que los trabajadores que trabajan *free lance* sean los menos posibles, donde si superan el 50% del total de trabajadores se procederá a buscar a aquellos que quieran ser parte de la empresa y dejar a un lado estos empleados. En cuanto a las capacitaciones se quiere entregar un plan de formación sí o sí a más de la mitad de los trabajadores y que idealmente que éstos sean de planta de la forma que se vea reflejado en la calidad del servicio a entregar.

## IX. Plan de acción

La relevancia de los indicadores previamente escogidos y establecidos dependen del plan de acción a realizar, junto con quién estará a cargo de la medición y la frecuencia de éstos. Para que funcionen de manera adecuada debe existir un procedimiento que permita tener un seguimiento de su implementación, junto con un rango de operación viable de estos indicadores y frecuencia de medición que logre establecer los pilares a seguir y corregir

aquellos problemas que se pueda encontrar, a su vez crear metas para comparar cómo va creciendo y desarrollándose según los indicadores creados.

Para comenzar, dentro de la perspectiva de finanzas y la relevancia de aumentar las ventas y reservas, se traducen en cómo los indicadores entregarán los resultados. Para poder evaluar algunos indicadores será necesario poner en marcha el proyecto de marketing digital que se tuvo el pasado 2017 pero que se debe administrar de una mejor manera, así tener control de las reservas realizadas a través de la página web para estipular que ésta está teniendo mayor flujo provocado por las campañas realizadas en Google AdWords.

En esta perspectiva también para el aumento potencial de ventas anuales, se requerirá de mayor personal de ventas o bien un personal fijo de planta para esta área, dada la organización que se requiere con los nuevos desafíos, como las alianzas a establecer con hostales y distintos hospedajes que deben empezar a marcar un número importante en las ventas mensuales que se deberán organizar y controlar de la mejor forma al recibir estas reservas, para que al realizar estas asociaciones sea para el beneficio tanto del hospedaje como de la agencia de turismo.

Mencionado anteriormente, se estima que las reservas tanto por el sitio web como por las alianzas se manejen en un rango de operación que sea superior al 25%, con esto se plantea a su vez una meta anual proporcionada por las ventas en internet de un 40%, correspondiente tanto a grupos como a reservas personales, meta calculada con respecto a lo obtenido con el plan de marketing digital de septiembre del pasado 2017. Como plan de acción surge la necesidad ya mencionada de publicidad en redes sociales y pago por una campaña de marketing digital que posicione el sitio web, a su vez la posible inversión en sitios

especializados en turismo y de medios impresos en el sector, como la mencionada revista de sanpedrochile.com.

Otra medida no incluida dentro de los indicadores debido a la demora en su tramitación, pero que debe ser parte del plan de acción de la perspectiva financiera, es la incorporación de un sistema de pago universal, con un dispositivo Transbank en la agencia de turismo y un medio de pago online como Webpay para cobros en el sitio web.

Continuando, se evalúan los indicadores de los clientes, donde es necesario un control periódico de éstos de manera que se consulte a cada usuario de los servicios con una pequeña papeleta o bien un Smartphone/Tablet que registre la opinión de cada uno con las preguntas anteriormente aludidas.

En esta perspectiva surge la relevancia de generar consumidores fidelizados y que confíen en que se les entregará el servicio deseado y que además se intente superar sus expectativas. De esta manera con los indicadores propuestos se quiere aumentar la cantidad de tours contratados por cada cliente acogiendo si volvería a reservar un tour con Altiplano Aventura, donde la idea es aumentar la gama de tours ofrecidos y llegar a ofertar el 100% de las visitas demandadas. Junto con esto se darán las herramientas al cliente para que recomiende la agencia y para esto se seguirá un plan de acción tal que, con un sitio web moderno, traducido al inglés y portugués, con opción de reservas de paquetes turísticos, manejo de redes sociales como Facebook e Instagram principalmente, se pueda empezar a abarcar mayor clientela. Otro punto del accionar de la agencia será crear un plan de fidelización para sus clientes de manera que cada vez que un turista vaya recomendando Altiplano Aventura pueda ir sumando descuentos a cada uno de los lugares a visitar en la

zona para así ofrecerles algo distinto a lo que normalmente brindan las agencias de turismo en San Pedro de Atacama.

Como parte también del plan de acción y gracias a la propuesta en los indicadores, en la encuesta a la hora de opinar sobre el servicio otorgado, se les solicitará un correo o bien número de teléfono a cada uno de los pasajeros para así formar la ansiada base de datos con los clientes, de manera de comenzar a fidelizarlos y no perder el contacto con éstos y que los viajeros a futuro quieran y puedan recomendar Altiplano Aventura.

Para la perspectiva de procesos internos surge la importancia de disminuir el tiempo ocioso que se pudiese tener con los vehículos, es decir, que éstos se encuentren en su máxima capacidad, a su vez la relevancia de empezar a contratar personal de planta y que este cada vez sea mayor a los trabajadores free lance y finalmente las campañas a realizar de marketing y difusión que deben empezar a proveer resultados.

Esta perspectiva se torna complicada a desarrollar debido a la cantidad de trabajadores que hay que en la zona que no quieren ser atados a una empresa, si no que prefieren trabajar de manera libre. Para este problema el plan de acción a perseguir es motivar a cada trabajador a ser parte de la empresa, donde se les mostrará una organización instaurada, objetivos claros de crecimiento y se les preparará para desafíos y una oportunidad de crecer dentro de la empresa con capacitaciones y cursos de especialización.

El plan de acción para mantener todos los vehículos en ruta y que permanezcan siempre en algún tour es aplicar la modalidad donde, si el vehículo no se encuentra en itinerario o bien no tiene algún tour reservado, el bus podrá ser arrendado a agencias que lo necesiten para así generar ingresos por alquiler.

Los indicadores en esta perspectiva van de la mano al querer conseguir que se empiece a contratar a trabajadores en la empresa, tanto conductores como guías, de manera que los vehículos no se encuentren detenidos.

En cuanto a la difusión y marketing, ya se explicó previamente en la perspectiva anterior en la creación de un presupuesto para Google AdWords y Redes sociales para potenciar la trasmisión de la marca en la zona y para aquellos turistas que realicen búsquedas de viajes en Google.

Finalmente se elabora un plan de acción para los indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, donde la contingencia de contratar personal de planta se torna sumamente importante para poder crear un equipo de alto desempeño que pueda enfrentar todos los desafíos. Estos retos se esperan que cada vez sean de menor dificultad dadas las capacitaciones a realizar a cada uno de los trabajadores y para esto el plan de capacitación cuenta para los conductores y guías, un curso de reanimación cardiopulmonar básico, desarrollado por la Posta de San Pedro de Atacama y a su vez un manejo de instrumentos de rescate, como latas de oxígeno portátil para aquellos tours que superen los 3.000 m.s.n.m.

Se contratará a aquellos conductores comprometidos con el crecimiento de la marca Altiplano Aventura, los que serán entrevistados psicológicamente y se les exigirá exclusividad al trabajar con la agencia, estos serán preparados para condiciones desfavorables y se les enseñará cada una de las rutas de los tours de San Pedro de Atacama en un plazo de un mes antes de empezar a trabajar. Misma condición para los guías que serán preparados con todo el material de los lugares a visitar en la zona, serán instruidos físicamente en las rutas y trekking a realizar por la zona y finalmente también se les contratará, pero no se les exigirá exclusividad debido a las condiciones competitivas del

mercado. Por último, a los vendedores también se les capacitará, con el manejo de las herramientas Excel para la organización y llevar la contabilidad de la empresa, se contratarán a dos vendedores part-time, que estén a cargo de la agencia de turismo ubicada en Toconao.

Tras todo el análisis previo que se realizó para las perspectivas y donde además se hallaron cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Altiplano Aventura en este plan de acción se procede a elaborar una matriz FODA que permita esclarecer una estrategia a seguir con cada uno de estos factores encontrados. Para ello se entrega la siguiente matriz:

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de Marca</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Servicio de tours de alta gama</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Servicios complementarios</li> </ul>	<p>Debilidades (D):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependencia de conductores y guías</li> <li>• Sistema de pago único</li> <li>• Poca motivación</li> <li>• Falta de seguimiento de turistas</li> </ul>
<p>Oportunidades (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento turístico</li> <li>• Alianzas</li> <li>• Uso de plataformas virtuales</li> <li>• Servicio Post Venta</li> <li>• Base de datos turistas</li> </ul>	<p><b>Estrategia FO:</b> Situación en la que se hará uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p>	<p><b>Estrategia DO:</b> Se reduce al mínimo las debilidades y se optimizan de las oportunidades.</p>
<p>Amenazas (A):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de competencia</li> <li>• Clientes de alto poder</li> <li>• Proveedores de alto poder</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA:</b> Se basa en las fortalezas de la agencia para enfrentar las amenazas encontradas.</p>	<p><b>Estrategia DA:</b> Se reducirá al mínimo tanto las debilidades como las amenazas.</p>

Tabla 3: Matriz FODA (Fuente: elaboración propia)

Tal y como se resume en la tabla anterior en cada cuadrante se encuentra una estrategia viable a utilizar que se determinan a continuación:

- **Estrategia FO:** Se aprovechará principalmente la imagen de marca y ubicación de la agencia para poder captar a gran parte del turista que llega a la zona. A su vez, la experiencia en el rubro y el servicio de alta calidad entregado permitirá establecer alianzas con operadores turísticos en Santiago y hoteles de la región.
- **Estrategia FA:** Los servicios complementarios que se ofrecerán permiten captar a gran parte de este cliente de alto poder y enfrentar a la gran competencia que existe en las calles de San Pedro de Atacama.
- **Estrategia DO:** El crecimiento turístico permite reducir esta falta de motivación que se tiene en la empresa, a la vez de permitir que se minimice la dependencia que se tiene con los conductores y guías al tenerles trabajo constantemente cada día. Para eliminar la falta de seguimiento del turista se considerará crear las bases de datos necesarias con estos para poder continuar en contacto con cada uno de los viajeros. Y el uso de plataformas virtuales le favorecerá el sistema de reserva y pago único que posee la agencia, creando portales o medios de pago online.
- **Estrategia DA:** Reducir al máximo la poca motivación y alta dependencia de guías y conductores debido a que las amenazas que rodean a la empresa pueden llevar a la desaparición de ésta. Por lo que se debe establecer un medio de pago para los extranjeros y comenzar a contratar personal de planta de manera que la gran competencia y el poder de proveedores y clientes sea minimizado al máximo.

Junto con este plan de acción y estrategia entregada se establecen las políticas de calidad en el accionar de estos indicadores que se resume en entregar al cliente que viene a

San Pedro de Atacama la posibilidad de conocer sus atractivos, satisfacer íntegramente sus necesidades a través de, una flota de vehículos cuidadosamente mantenidos para entregarles la mayor seguridad, guías en la medida de ser posible trilingües, debidamente capacitados e instruidos que asegure que la información transmitida a nuestros pasajeros sea veraz y con choferes capacitados con pleno conocimiento de todas las rutas. Además, se transformará en el norte de la empresa poseer un excelente manejo de tiempos y puntualidad en las salidas de tours, para asegurar al turista una grata experiencia y finalmente incentivar al cliente a participar interactivamente con la naturaleza, en la búsqueda de emociones nuevas y sensaciones gratificantes, en un apasionante recorrido por el desierto de Atacama; sus salares, montañas, altiplano y lagunas. El plan de acción es dedicar toda la energía para que cada una de las personas que acompaña y confía en la agencia viva un día inolvidable, ofrecer una atención personalizada y brindar además un excelente servicio.

Finalmente, al entregar estas cuatro perspectivas jerarquizadas y estrategias viables entregadas a partir de la matriz FODA en el plan de acción, se puede apreciar que van de la mano con los objetivos inicialmente planteados, de manera que se van ligando no sólo a éstos sino también que están asociados a su vez con la misión creada y la visión que se quiere alcanzar para Altiplano Aventura.

## **6. RESULTADOS ESPERADOS**

Luego de elaborar el cuadro de mando integral, que abarcó desde el análisis externo e interno de la empresa en su diagnóstico que sirvió para el hallazgo de factores críticos de éxito para la posterior creación de indicadores y un plan de acción, se debe continuar con el proceso de implementación, en el que se considera la visión de todo el equipo de “Altiplano Aventura” con esto se pretende alinear a cada uno de los trabajadores con el propósito final

de mejorar la calidad del servicio entregado y a su vez tener la capacidad de medir aquello que se va realizando en la empresa con los indicadores generados.

Otro de los resultados a esperar es poder estipular reuniones de equipo para transmitir los objetivos estratégicos definidos, de manera que todos se encuentren en sintonía con aquellas ideas que se quieren establecer y para dónde se quiere llegar, donde la sinergia que se quiere conseguir sea para la contribución para el crecimiento del liderazgo de Altiplano Aventura.

Junto con la complementariedad del equipo, se espera además la máxima colaboración de todo éste, de manera que no sólo se vea beneficiada la empresa con este cuadro de mando integral si no que cada uno de los trabajadores que se encontrarán capacitados y perfeccionados, con el potencial también de aprender cada vez más del rubro turístico y de ir creciendo con aspiraciones de avanzar en este mercado y que tengan la oportunidad de certificarse como guías profesionales.

En cada uno de los indicadores se espera realizar el seguimiento periódico pactado, por lo que el trabajo de las dueñas será de inspeccionar y elaborar registro de estos hitos para poder controlar los rangos de operación y llegar a las metas que se estipulen y no encontrarse de sorpresa en las zonas de peligro estipuladas.

Y finalmente se espera que los resultados obtenidos por los indicadores sean cercanos a las metas establecidas y de no ser así, empezar a modificar aquellos problemas que se pueden ir presentando a lo largo de la puesta en marcha de éste.

## 7. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Tras el largo y extenso análisis que se realizó a lo largo de esta memoria, son muchas las opciones que se tienen para poder implementar este plan estratégico en Altiplano Aventura. Gran parte del plan de acción está basado en lo que se puede realizar, pero a modo de propuesta del cómo hacerlo, se recomienda corregir principalmente los puntos encontrados en la matriz FODA, específicamente con la estrategia DO, donde se pueden aprovechar gran parte de las oportunidades que brinda el mercado para reducir al mínimo las debilidades halladas.

Para reducir las debilidades, se recomienda urgentemente la búsqueda de nuevas alternativas de medios de pago para todo tipo de clientes, especialmente para aquellos que quieran reservar desde el extranjero. Para el mercado local se recomienda momentáneamente Mercado Pago, una herramienta que si bien tiene comisiones altas permite al turista reservar y pagar con Tarjeta de Crédito. Y si bien es un poco más engorroso, se recomienda para el mercado extranjero el medio de pago PayPal que permite a éstos poder pagar con cualquiera de sus tarjetas o depósitos desde el extranjero.

Con respecto a los trabajadores y colaboradores, se propone la implementación de contratos laborales part time de manera que los guía y conductores tomen ciertas responsabilidades en la empresa y a su vez puedan tener trabajo fijo y seguro todo el año. Del mismo modo ocurre con los vendedores, a los que ofrecerles contratos de media jornada con comisiones permita que muestren interés con el crecimiento de la marca.

Las bases de datos a conseguir con la implementación de las encuestas a los clientes permitirán tener un seguimiento de éstos, a los que mensualmente mediante la página *fidelizador.com*, una plataforma de email marketing todo en uno para comunicarse con el

cliente, permita tal como el nombre de la página dice, fidelizar al viajero y que este a posterior quiera recomendar la agencia para quienes viajen a San Pedro de Atacama.

Esta propuesta de implementación abarca lo que se puede realizar en la agencia, pero principalmente debe estar ligado con el compromiso de cada uno de los miembros de la agencia a querer sacar adelante estos años bajos de venta y sin crecimiento. Con esta propuesta de implementación se pretende comenzar a cumplir con los objetivos planteados en un principio en este Balanced Scorecard, para así poco a poco comenzar a notar la diferencia y despegar para volver a ser la gran agencia que fue en el pasado, pero renovada.

## **8. POSIBLES DIFICULTADES A ENFRENTAR**

La implementación del Balanced Scorecard propuesto para Altiplano Aventura lleva consigo riesgos inherentes a cualquier aplicación de un modelo de gestión. Dichos riesgos podrían implicar desde el mal uso de la herramienta hasta un perjuicio mayor en la organización de temas relacionados con la gestión de la empresa.

Con esto, existe un riesgo en la etapa de la planificación, donde se puede presentar la posibilidad de que los indicadores seleccionados no controlen de la mejor manera el camino hacia la consecución de los objetivos estratégicos presentados para Altiplano Aventura. Esta problemática podría llevar a centrar sus esfuerzos en medir variables con una baja relación con dichos objetivos, lo que podría generar una toma de decisiones errónea, y que se generen acciones que transgredan los objetivos en cuestión o que perjudique finalmente a la empresa más que la beneficie.

Otro problema que se podría presentar se encuentra en la implementación del modelo, donde quienes están a cargo no prestasen la debida atención y/o dedicación a la aplicación

del mismo, por ejemplo, debido a un amplio problema de comunicación y compromiso con el modelo. La gran consecuencia de este conflicto sería el no aprovechar esta herramienta y los recursos que se utilizaron tanto en su planificación como en su posterior implementación.

Finalmente, y no menos relevante es que se debe considerar la importancia de la capacitación y educación de quienes están a cargo de la utilización de la herramienta, a todos aquellos responsables de la medición periódica de los indicadores, debido a que es trascendente que todos los integrantes de la empresa, en este caso sus dueñas, y trabajadores contratados, estén informados tanto de los beneficios que el CMI puede traer como de los problemas que se pueden presentar.

## **9. CONCLUSIONES**

De acuerdo a todos los análisis realizados en este proyecto para Altiplano Aventura, desde su análisis, diagnóstico, creación de visión a aspirar, misión a cumplir y los factores críticos encontrados, se puede ver la importancia y lo acabado del Balanced Scorecard. Si bien este Cuadro de Mando Integral fue perfeccionado con el Modelo de Tom Lambert, se puede apreciar que son herramientas totalmente efectivas para la implementación de una estrategia, determinando claras líneas de acción para el desarrollo de maniobras acorde al modelo de negocio.

La acción de desarrollar un modelo de negocio obliga a la dirección a no sólo enfocarse en la estrategia, sino también, a tener una visión conjunta de cómo se llega a ejecutar la estrategia, he aquí la importancia de la dirección a dar.

A través de sus cuatro perspectivas analizadas; de cliente, financiera, procesos internos y organizacionales de aprendizaje y crecimiento, se simplifica la implementación de

la estrategia para Altiplano Aventura, apoyado en el mapa estratégico y donde las perspectivas de cliente y financiera establecen el resultado de la estrategia final; generar fidelidad y confianza en el cliente y aumentar las ventas. Las otras perspectivas, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, establecen como se creará el valor que la empresa aspira.

Para su implementación, este plan debe ser liderado desde el máximo nivel organizacional, con apoyo continuo, para que el modelo pre establecido sea aceptado y aplicado con comunicación efectiva, para poder generar claridad. El trabajo en equipo y la participación de todos los integrantes del equipo de Altiplano Aventura también son factores significativos que mejoran la efectividad de la implementación ya que incentivan el interés y alineamiento con la agencia.

Es muy importante entender de qué manera se deben gestionar los cambios para obtener los resultados esperados, ya que los seres humanos solemos ser rebeldes y resistimos al cambio y continuar haciendo las cosas como siempre se han venido haciendo, por lo que se debe preparar una gestión ante las posibles dificultades que este modelo podría generar.

Para obtener buenos resultados, cada uno de los trabajadores debe ayudar a la organización del modelo y a definir correctamente el camino a seguir para una mejora continua y acorde al modelo de negocio estipulado, siguiendo las políticas de calidad establecidas en el plan de acción.

Los beneficios obtenidos pueden ser muchos, ya que este modelo permite analizar las acciones que se llevarán a cabo, clarifica el panorama y otorga una visión amplia de lo que ocurre. También, condesciende a poder simplificar y mejorar la planificación de las tareas

que se deben desempeñar, otorgando claridad de los lineamientos que debe seguir el equipo para cumplir con las metas propuestas.

En conclusión, es recomendable para Altiplano Aventura seguir paso a paso esta herramienta estudiada, debido a que le permitirá lograr de una forma más adecuada alcanzar sus objetivos y adquirir un mejor enfoque de sus metas. Todo esto será posible con la clara misión creada y la visión instituida de lo que se aspira lograr, junto con un compromiso de todo el equipo y participación de cada uno, para poder llegar a una buena implementación de esta herramienta introducida.

## 10.REFERENCIAS

- Acerenza, M. A. (1982). *Promoción turística: Un enfoque metodológico*. Trillas.
- Buhalis, D. (1999). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*
- Araujo, Torres (2013). *Antropología del Turismo, La industria sin chimeneas*.
- Burkart, A., & Medlik, S. (1981). *Tourism: past, present and future*. Londres: Heinemann.
- Dawson, D., Fountain, J., & Cohen, D. (2011). An exploratory analysis of lifestyle entrepreneurship in rural, cool-climate wine tourism regions. *Asia Pacific Journal Tourism Research, 16(5), 551-572*.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., & Wanhill, S. (1993). *Tourism: Principles and Practice*. London: Longman Book Co.
- Dávila, A. (1999). Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos, 34-42*.

- Díaz, Onofri. (2016) “*Microcréditos solidarios: Un enfoque de reducción de pobreza a través del turismo*”. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata
- Fernández, A. (2001). Balance Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos*, 31-42.
- Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre. *Outline of the general theory of tourism*. Zurich: Versión Traducida al inglés.
- Iglesias, J. R. (1995). *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Madrid: Síntesis.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2017). *Censo 2017*. <http://www.censo2017.cl/>
- Ispas, A. (2010). *The Tourism Destination Marketing – A Mandatory Course for The Students of Tourism*. Universitatea Transilvania din Bras.
- Junta Nacional de Aeronáutica Civil (2017). *Resumen Mensual de Estadísticas Diciembre 2017*, Recuperado de: <http://www.jac.gob.cl/estadisticas-ano-2017/>
- Marchant, B. (2010). The case of lifestyle entrepreneurs in Ireland; An examination of surf tourism entrepreneurs in Bundoran and Lahinch. *Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference, Clare, 15-16*.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Londres: Longman.
- Mathieson, & G. Wall, (1990) *Turismo: repercusiones económicas, físicas y sociales* (pág. 173). México, Trillas.

Molina A., Segura N., Vidal N. (2012), “*Orientación al turismo*” (Seminario para Optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial Mención Administración). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Musquiz L (2017), Economía y negocios, El mercurio, recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=364767>

OMT, O. M. (1994). *National and regional tourism planning. Methodologies and cases studies*. Madrid.

Porter, (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Michigan, EEUU.

Rivas, H., Aguilar, V., & González, R. (2008). *Glosario de términos técnicos relacionados con la actividad turística habitualmente empleados en Chile*. Departamento de Planificación.

Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: Publicado por la OMT

Servicio Nacional de Turismo, SERNATUR (2016), *Anuario de Turismo 2014*, Recuperado de: [https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2016/11/Anuario-de-Turismo-2014\\_version-final-consolidada.pdf](https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2016/11/Anuario-de-Turismo-2014_version-final-consolidada.pdf)

Simón, C., & Allard, G. (S.F). La competitividad y la relación laboral en el siglo XXI : Una comparativa europea. *Instituto de Empresa*, 1-10.

Subsecretaría de Turismo (2016). *Visitas de chilenos y extranjeros a ASPE*, Recuperado de: <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/20170505-Visitas-a-ASPE.xlsx>

Valenzuela, L. (2016, Julio). *VIII: Implementación y BSC parte 1*. Retrieved from <https://aula.usm.cl/course/view.php?id=17450>