



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURISMO DE LA XV REGIÓN  
ARICA-PARINACOTA, A TRAVÉS DEL MODELO BALANCED  
SCORECARD”**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

**MILAGROS DELGADO ALMONTE**

**PROFESOR GUÍA:**  
GASTÓN L'HUILLIER TRONCOSO

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
LILIANA PEDRAJA REJAS

SANTIAGO DE CHILE  
Enero 2008

## RESUMEN

El objetivo general de este estudio es realizar un análisis estratégico del sector turismo de la XV región Arica-Parinacota, con la finalidad de establecer los lineamientos estratégicos y mecanismos de control de gestión que aporten a la definición de la estrategia regional, actualmente en desarrollo. La elección del sector para el estudio está justificada principalmente porque el turismo junto al sector comercio son los que explican el 34% del PIB regional, además la región percibió un ingreso de turistas de 112.265 en el 2006. Conjuntamente, el sector presenta grandes posibilidades de convertirse en el principal eje de crecimiento económico para la nueva región dadas las ventajas comparativas que posee, a saber el patrimonio cultural milenario, la ubicación y clima privilegiados, entre otras.

Para tal propósito se realizó un estudio de la situación actual del sector turismo y se estableció el diagnóstico estratégico del sector, basado principalmente en la recolección de información de fuentes primarias como entrevistas con los principales actores del turismo regional y fuentes secundarias. Posteriormente, se realiza el diseño del modelo Balanced Scorecard para el sector turismo, identificando los principales objetivos estratégicos para cada perspectiva y los indicadores de seguimiento de los mismos. Del estudio realizado se destacan los temas estratégicos que debieran orientar el desarrollo del sector, como son la diversificación e integración de la oferta turística, ofrecer un servicio turístico de calidad internacional, el posicionamiento de la Región como principal destino turístico del norte y la importancia de la asociatividad y coordinación de los diversos actores turísticos. Los principales indicadores dicen relación con el incremento de la llegada de turistas a la región, la satisfacción de los turistas respecto de los servicios, el número de productos turísticos integrados con Perú y Bolivia, el impacto económico local de la actividad turística, etc.

Entre las conclusiones más relevantes se encuentra que es de suma importancia diferenciar y diversificar la oferta turística, enriqueciéndola con una orientada al turismo de intereses especiales, principalmente turismo cultural y ecoturismo e integrándola a la ruta Altiplánica que une Chile, Perú y Bolivia. Además se debe resaltar el rol que tiene el sector público y privado en la coordinación de esfuerzos que tengan un impacto en el crecimiento del sector, esto es alineándose con una estrategia común, apostando por la certificación y capacitación en sus servicios y la gestión eficiente de los activos turísticos para consolidar una oferta turística sustentable, y la creación de mecanismos para mejorar las competencias técnico profesionales del recurso humano desde niveles escolares hasta universitarios.

## **AGRADECIMIENTOS**

*Quiero agradecer a todos los que colaboraron con el desarrollo de esta tesis. A los empresarios y directivos de organizaciones turísticas por su tiempo e interés por colaborar y a los profesores de Seminario por su apoyo y guía.*

*Con especial agradecimiento quiero hacer mención a mi colega y amiga Dra. Liliana Pedraja R. por su apoyo y buenos consejos y al gerente del PTI (Programa Turismo Integrado) CORFO, Pablo Suazo V. por su colaboración y retroalimentación en este estudio.*

## INDICE

### CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN.....	7
1.2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y DE LAS PREGUNTAS CLAVE.....	8
1.3 OBJETIVOS .....	9
1.4 METODOLOGÍA .....	9

### CAPÍTULO II

2.1 Control de gestión y Estrategia Organizacional.....	13
2.2 Relación con el Proceso de Dirección Estratégica.....	13
2.3 Control de Gestión y Creación de Valor .....	16
2.4 EL BALANCED SCORECARD.....	16
2.5 BSC en organizaciones no lucrativas .....	21

### CAPÍTULO III

3.1 El Turismo .....	25
3.2 La relevancia del Turismo.....	25
3.3.1 GENERACIÓN DE DIVISAS .....	26
3.3.2 ORÍGEN DE LOS TURISTAS.....	27
3.3.3 ESTACIONALIDAD .....	28
3.4 EL TURISMO EN LA NUEVA REGIÓN ARICA – PARINACOTA.....	28
3.4.1 DEMANDA.....	28
3.4.2 RECURSOS Y ATRACTIVOS TURÍSTICOS .....	31
3.4.2.1 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS.....	32
3.4.3 OFERTA TURÍSTICA.....	33
3.4.3.1 ALOJAMIENTO .....	34
3.4.3.2 ALIMENTACIÓN .....	35
3.4.3.3 AGENCIAS DE VIAJE.....	36

3.4.3.4 TRANSPORTE .....	36
3.4.3.5 INFRAESTRUCTURA.....	36
3.5 INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA EN LA NUEVA REGIÓN .....	37
3.6 ANTECEDENTES GENERALES.....	38

#### **CAPÍTULO IV**

4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	41
4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	47
4.3 MISIÓN Y VISIÓN DEL SECTOR .....	50
4.4 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	51

#### **CAPÍTULO V**

5.1 DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL MODELO Y MAPA ESTRATÉGICO	56
5.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	58
5.3 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES .....	60
5.4 MAPA DE RELACIONES CAUSALES.....	67

#### **CAPÍTULO VI**

6.1 CONCLUSIONES.....	70
-----------------------	----

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>
--------------------------	-----------

**CAPÍTULO I**  
**ASPECTOS INTRODUCTORIOS**

---

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El tema propuesto planteará un análisis estratégico del sector turismo utilizando el modelo del Balanced Scorecard para la XV Región, Arica-Parinacota.

Recientemente se promulgó la ley que crea a la XV Región y con ella emergen nuevas ambiciones para aprovechar las oportunidades de desarrollo de la zona. Con esta nueva situación se transparentaran los indicadores que permiten evaluar el crecimiento y desarrollo de la ya nueva región. En la actualidad la primera región, que todavía considera a Arica, tiene una tasa de desempleo de 7,6% (INE, 2007), pero históricamente esta ciudad alcanza cifras de dos dígitos alcanzando, por ejemplo un 13,1% en el tercer trimestre del 2006. Esto recalca la necesidad imperante de junto con la creación de la región se establezcan las estrategias y acciones que permitan bajar estas cifras y que la zona pueda crecer y desarrollarse en congruencia con el resto del país.

La estructura económica de la ciudad da cuentas de la focalización en el sector comercio, servicios y turismo, con un PIB de 34% en ese sector y un empleo del 38,9% (Value Partners, 2003) lo cual indica la potencialidad del sector turismo como eje estratégico del desarrollo regional. Para ello es necesario integrar los esfuerzos del sector público, privado y ciudadanía en una sola directriz estratégica para el sólido desarrollo del turismo con miras a convertir a la XV región en un polo de desarrollo turístico para el país.

Existen estudios y propuestas relacionadas realizadas por diferentes organismos regionales como la CORFO, la Cámara de Turismo de Arica y Parinacota, las Municipalidades, la Subsecretaría de Desarrollo Regional, etc. Todas ellas apuntan al sector turismo como uno de los principales actores de la economía regional, pero la falta de coordinación y definición de una estrategia común ha hecho que estas acciones dispersas tengan poco impacto en el desarrollo regional. Por lo tanto resulta muy interesante llegar a construir un plan estructurado que aborde el tema bajo el enfoque del modelo del Balanced Scorecard (BSC), permitiendo clarificar y consensuar la estrategia y definir las acciones para alcanzarla.

El BSC se ha convertido desde su aparición a principios de 1990, en una herramienta de control de gestión, que cada vez, es más utilizada por distintas

corporaciones a nivel mundial. Esto es, básicamente por su capacidad de adaptarse a las condiciones y requerimientos de los entornos actuales, capacidades tales como ordenar y encauzar las acciones hacia la consecución de los objetivos de la organización y de cuantificar activos intangibles de tanta importancia como lo son las personas, la información o la cultura.

En términos generales, el Balanced Scorecard complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación organizacional con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de una organización. El Balanced Scorecard enfatiza la conversión de la visión y estrategia en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello sus autores Robert S. Kaplan y David P Norton, abordan a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento. Si bien en la actualidad la bibliografía y la práctica muestran un mayor grado de aplicación de esta herramienta en el concierto privado, se ha podido constatar su utilización exitosa en instituciones públicas tanto nacionales como internacionales, de ahí la relevancia de su empleo en el sector turismo aprovechando el nacimiento de la nueva región.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y DE LAS PREGUNTAS CLAVE**

El crecimiento de una región está asociado a la implementación eficiente de la estrategia diseñada. La consecución de los objetivos estratégicos a través de acciones concretas y en diferentes ámbitos garantiza el desarrollo sostenido de la región. La creación de la XV Región demanda el diseño de una estrategia consensuada y de los mecanismos de control de su gestión.

Las oportunidades y fortalezas de desarrollo que ofrece la nueva región apuntan al sector turismo y comercial. Arica y Parinacota tienen diferentes atractivos turísticos beneficiados por el clima de la región, Arica es conocida como la “Ciudad de la Eterna Primavera”, además de las playas ofrece al turista hermosos paisajes de altura en el sector de Parinacota y un patrimonio arqueológico magnífico. Pero a pesar de contar con una invaluable riqueza turística esta región posee índices de desempleo muy altos y está lejos de alcanzar el desarrollo y progreso que el resto de las ciudades del país



han alcanzado. Entonces, esto nos lleva a plantearnos la interrogante de ***¿Cómo utilizar la riqueza turística de la región en pos de su desarrollo y crecimiento?*** Y es justamente a raíz de esta pregunta que el análisis estratégico del sector y la definición de los elementos de control para la consecución de los objetivos estratégicos se hace un tema imprescindible.

En la actualidad el Balanced Scorecard es una de las herramientas de gestión que se utiliza cada vez más en las grandes organizaciones; esto es debido a que las organizaciones necesitan, más allá de tener estrategias coherentes y efectivas, tener la capacidad de implantarlas adecuadamente. Y esto es lo que permite realizar el Balanced Scorecard, ya que permite medir y gestionar la actuación de las organizaciones en base a objetivos e indicadores estratégicos derivados de la visión y estrategia.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

Contribuir al desarrollo regional mediante un análisis estratégico del sector turismo para la XV Región Arica-Parinacota a través del modelo del Balanced Scorecard.

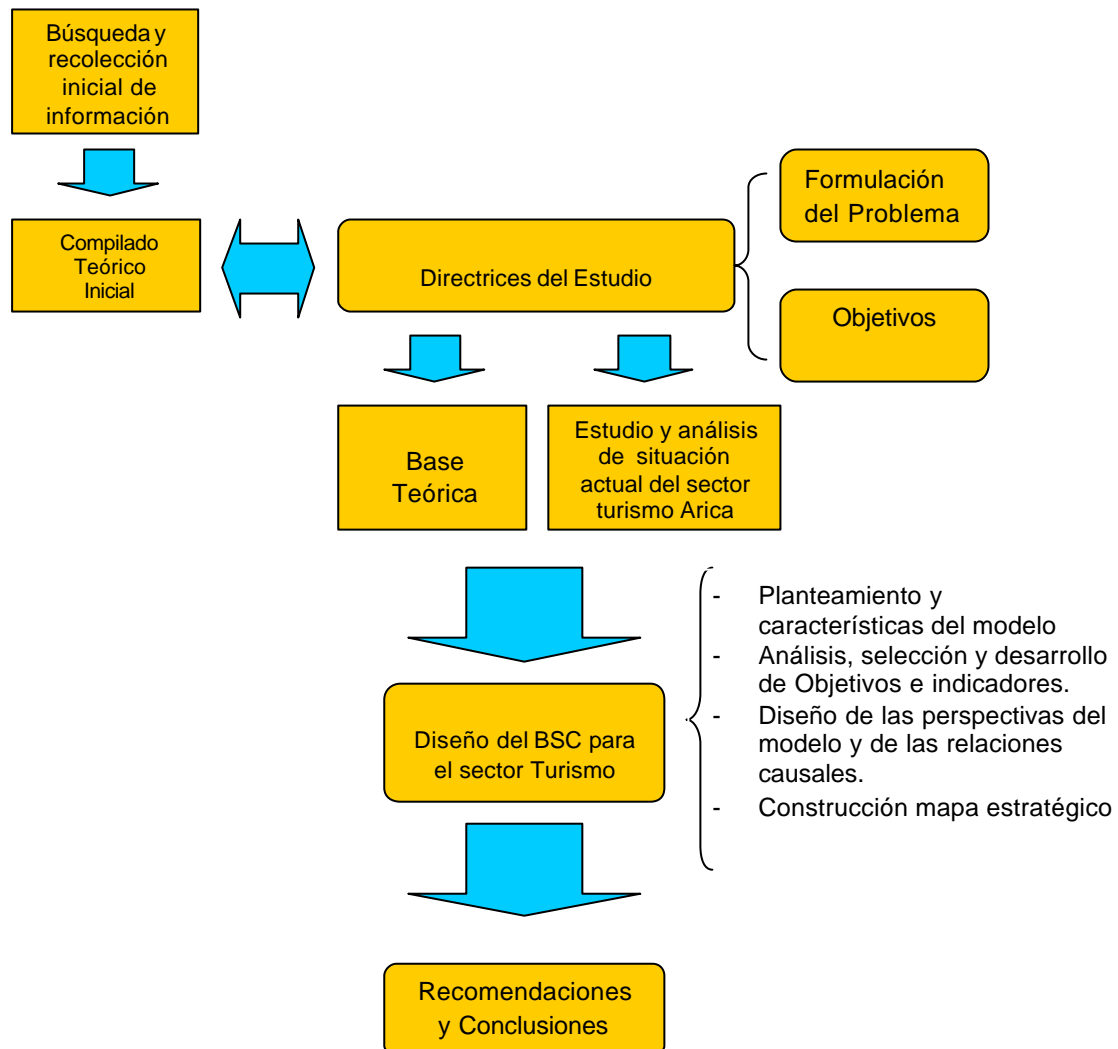
#### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un análisis conceptual referente a los temas planteados y aplicados en el estudio
- Realizar un estudio de la situación actual del sector turismo en la región
- Realizar el diagnóstico estratégico del sector
- Diseñar el Balanced Scorecard para el sector turismo de la XV región

### **1.4 METODOLOGÍA**

Para alcanzar el objetivo planteado la metodología de desarrollo se centra en el enfoque del Balanced Scorecard, (Kaplan y Norton, 2000) como se muestra a continuación:

**Figura 1. Metodología.**



**Fuente: Elaboración propia.**

En ella, se plantea una primera fase de directrices del estudio, la cual es alimentada con información recopilada previamente y presentada en forma de compilado teórico. Esta fase incluye la formulación del problema y la elaboración de aspectos introductorios como objetivos del estudio, alcances y metodología, entre otros.

En términos generales, estas directrices entregan una meta a cumplir y una forma de abordarla. Seguidamente se debe realizar un estudio de diagnóstico del sector turismo en Arica para poder realizar una descripción y análisis de las condiciones internas y externas que incidan en el problema y que de alguna manera puedan resultar relevantes en el desarrollo del diseño posterior del diagnóstico, esta etapa se basa en la recolección de información de fuentes primarias y secundarias, donde se considera relevante el trabajo de campo basado en entrevistas con actores relevantes del sector. Luego en la siguiente fase se plantea el diseño del modelo acordado, la que incluye la metodología de diseño presentada a través del BSC. La última etapa de la metodología contempla la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del estudio en base a todo lo desarrollado anteriormente.

Se debe resaltar que usualmente se utiliza como metodología el modelo del Balanced Scorecard para mejorar la gestión de empresas del sector privado poniendo énfasis en la perspectiva financiera organizacional pero bien puede ser utilizada para el propósito planteado considerando el alineamiento de las diferentes áreas u organismos con la visión y misión común del sector turismo. Es muy importante que en las primeras etapas de la metodología se tomen en cuenta las iniciativas ya existentes como el Proyecto País, desarrollado por el Colegio de Ingenieros de Chile y modelo de esta propuesta de estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL**

---

## **2.1 CONTROL DE GESTIÓN Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

En la actualidad la planificación estratégica no garantiza el éxito de una organización. Ha quedado en evidencia que no basta sólo con pensar bien qué hacer o hacia dónde orientar una empresa (formulación de la estrategia), además se requiere que las estrategias definidas sean bien implementadas y tengan el seguimiento adecuado. Ambos procesos (formulación e implementación) están interrelacionados, se complementan, y son necesarios para una dirección efectiva. El ciclo se repite permanentemente dando pasos a nuevos procesos de formulación y luego de implementación y así sucesivamente. Los buenos resultados en una empresa se explican normalmente por buenas estrategias bien implementadas. Los malos, por las malas estrategias y/o malas implementaciones.

Los sistemas de dirección forman parte de la implementación de las estrategias, por lo tanto, los sistemas de control de gestión son una herramienta que forma parte de esa implementación.

La implementación se orienta a diseñar el ámbito interno de la organización, buscando establecer un adecuado ordenamiento de los recursos, sistemas, habilidades y procesos con el objetivo de lograr materializar la posición futura deseada por la organización. No es un proceso ni exacto ni metodológicamente rígido, sino un proceso de gestión esencialmente humano, que será exitoso en la medida que el equipo de dirección diseñe las señales correctas para orientar las conductas de quienes trabajan en la empresa, hacia el logro de los objetivos estratégicos definidos.

Considerando que la estrategia es el camino para pasar de la situación actual hacia donde la organización desea estar, la gestión estratégica sólo considera objetivos de cambio y por lo tanto, el control de gestión es el proceso por medio del cuál se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente en el logro de los objetivos de la organización (Anthony, R., 1965)

## **2.2 RELACIÓN CON EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

El antecedente esencial para la construcción de un sistema de control de gestión es la estrategia. Ello, no debiera extrañar porque cualquier parte del proceso de implementación tiene el mismo punto de partida: la estrategia o el plan diseñado por la organización.

El análisis y formulación de la estrategia y además su posterior implantación, tienen en cuenta los factores del entorno competitivo y el diagnóstico de la propia situación económica, esto es de manera conjunta con los objetivos y reglas que orientan el funcionamiento general de la empresa.

De esta manera, los elementos esenciales de la estrategia que determinan o definen el control de gestión son: La Misión, Las ventajas competitivas y Los objetivos estratégicos.

La misión es una declaración duradera de la posición específica que la empresa desea tener en su negocio. Es el primer elemento que induce y genera al control de gestión. Y este último debe orientarse al desarrollo de conductas que busquen cuidar el negocio actual y lograr el negocio futuro deseado.

La ventaja competitiva de la empresa es lo que en definitiva hace que el cliente prefiera la oferta de esa empresa por sobre la competencia. Un buen sistema de control de gestión debe construirse induciendo el comportamiento de las áreas claves del negocio, ya que en estas últimas está la base para hacer posible la ventaja competitiva definida.

Los objetivos estratégicos representan de forma correcta y específica el futuro que la empresa quiere construir a través de su estrategia. Un buen sistema de control de gestión debe orientar e inducir las conductas hacia dichos objetivos.

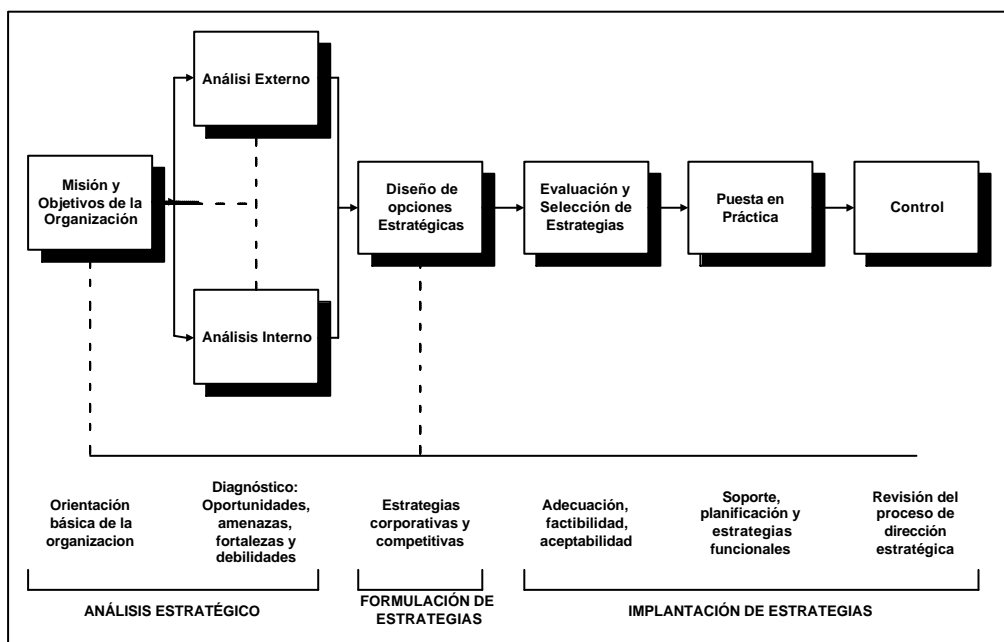
El proceso de dirección estratégica esta integrado por tres grandes partes: el análisis estratégico, la formulación de estrategias e implantación de estrategias y las actividades fundamentales de dicho proceso son:

1. Establecimiento de los fines y misiones generales de la organización.
2. Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno competitivo.
3. Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la organización.
4. Formulación y diseño de estrategias en los distintos niveles de la organización.
5. Evaluación y selección de las estrategias.
6. Puesta en práctica de la estrategia elegida.
7. Control estratégico.

Cabe mencionar que si bien existe un orden lógico en el desarrollo temporal de las partes básicas, el proceso se concibe de una manera más realista con la interacción constante de los elementos incluidos en cada una de los bloques, por lo que se hace necesaria una retroalimentación de información permanente a lo largo del proceso.

Con este marco es posible apreciar que el proceso de control de gestión se enmarca en un proceso mayor denominado proceso de dirección estratégica, el cual en su última parte de implantación estratégica, contempla la etapa de planificación y control estratégico, que se preocupa primero de formalizar, y posteriormente revisar dicho proceso de implantación, así como también de adecuarla conforme van cambiando las condiciones externas e internas previamente definidas. Todo esto supone verificar que los resultados obtenidos estén de acuerdo con la misión, visión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, se establecen los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse en cualquiera de las etapas del proceso.

**Figura 2. Proceso de Dirección Estratégica**



**Fuente: Basada en el modelo original de Navas y Guerra.**

## **2.3 CONTROL DE GESTIÓN Y CREACIÓN DE VALOR**

El deseo de cualquier organización es crear el máximo de valor posible, tanto para sus accionistas, clientes y empleados. Es así como una correcta utilización de los recursos estratégicos, y una correcta asignación de los esfuerzos a las actividades que los incrementan, será clave para lograrlo.

Así, es posible ver que para crear valor en la organización se debe gestionar lo dicho anteriormente, y para monitorear que el nivel de avance se dirija hacia la satisfacción de los objetivos propuestos, se debe controlar dicha gestión a través de la definición de indicadores de desempeño.

La creación de valor se puede definir en muchos términos, sin embargo de manera genérica es posible distinguir que al implementar correctamente modelos de control de gestión se obtiene información y resultados que ayudan a gerenciar de manera eficiente la organización. Adicionalmente, es posible distinguir que al capacitar a los empleados también se genera valor para la organización, ya que maximizando el aporte de los capacitados, se incrementa el aporte individual y por lo tanto el valor colectivo de la organización. En síntesis, un buen control de gestión, conduce a la creación de valor, en este caso en el sector turismo.

## **2.4 EL BALANCED SCORECARD**

El Balanced Scorecard es un sistema integral de gestión que va más allá de ser un conjunto de indicadores, es una reingeniería en la forma tradicional de gestionar, informar y entender la organización, antiguamente centrada en aspectos contables y financieros.

En las décadas pasadas, la contabilidad de gestión se desarrolló en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con estructuras jerárquicas centralizadas, productos de ciclo de vida largo y con un alto grado de mano de obra y de fabricación.

BSC conecta la medición del desempeño con las metas estratégicas, integra diferentes áreas para ayudar a dar un indicador global del desempeño organizacional, permite la planificación y procesos de recompensa o incentivos para ser asociados



directamente con las metas estratégicas. La estrategia del Balanced Scorecard es establecer resultados claves de las áreas, establecer indicadores de desempeño innovadores, observar tendencias en el desempeño de corto plazo, monitorear el progreso hacia las metas de largo plazo.

El Balanced Scorecard ayuda a clarificar y traducir la estrategia de una organización en objetivos prácticos y tangibles, de manera que puedan ser comunicados a todos los miembros de la organización y así brindar una retroalimentación valiosa para la revisión permanente de la estrategia.

La implementación de este modelo a las organizaciones podría generar un mejor desempeño en general, y sobre todo un mayor control sobre los recursos que involucra en la consecución de sus objetivos. La visión general y a la vez completa que entrega el Balanced Scorecard posibilita una mejor perspectiva en la evaluación del comportamiento de la organización en el desarrollo de sus actividades.

El Balanced Scorecard tiene su base en la misión y estrategia de la organización en la que se esté implementando, y en torno a éstas están sus cuatro perspectivas, que deben formar una cadena de relaciones de causa-efecto, con el objetivo de que el esfuerzo de la organización no se diluya sin generar efectos en los objetivos estratégicos, por haber formulado supuestos erróneos.

Las perspectivas que comprende el Balanced Scorecard tradicional son:

***Perspectiva financiera:***

La perspectiva financiera es la de mayor relevancia en un Balanced Scorecard de las empresas tradicionales. Los objetivos financieros sirven de guía para todas las demás perspectivas del Balanced Scorecard en la que mediante una cadena de relaciones causa-efecto debiera llevar a obtener el éxito financiero. Esta relación causa-efecto debe ser cuidadosamente elaborada, ya que de no ser así, las organizaciones podrían destinar recursos erróneamente a actividades que no tengan efecto en la consecución de la misión, esto podría ocurrir si se trabaja sobre la base de supuestos de causa-efecto erróneos. Así, al desarrollar la perspectiva financiera, se deben determinar las medidas y objetivos financieros adecuados en relación a la estrategia de la institución y por ende a su misión. La pregunta asociada a ésta perspectiva es: “¿Cómo nos ven nuestros proveedores de recursos financieros?”

### ***Perspectiva de Clientes:***

En ésta perspectiva se deben identificar los segmentos de clientes y mercado en que se quiere competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de objetivos financieros de la empresa.

La identificación de las propuestas de valor agregado que se entregará a los segmentos de clientes seleccionados se convierte en la base para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente y busca llevar la misión y estrategia a éstos. La pregunta asociada a esta perspectiva es:

“¿Cómo nos ven nuestros clientes?”

### ***Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:***

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, constituyen los cimientos que permiten que se logren los objetivos de las demás perspectivas, en otras palabras, los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir los resultados deseados en las otras tres perspectivas del Balanced Scorecard. La interrogante asociada a esta perspectiva es:

“¿Podemos continuar mejorando y crear valor?”

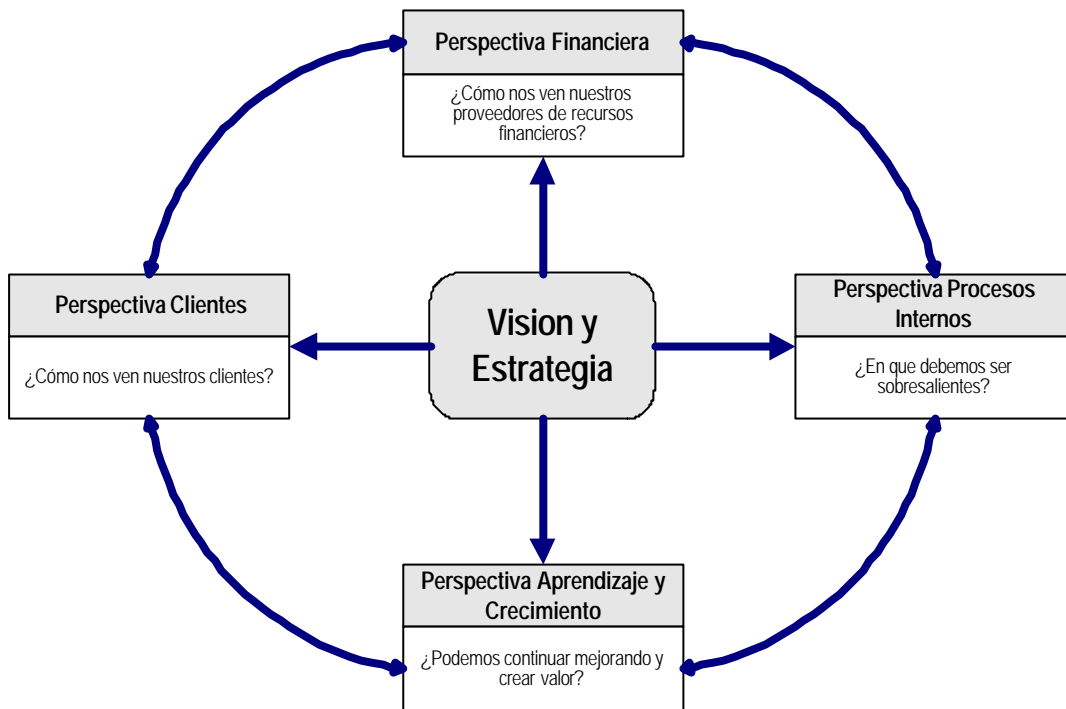
### ***Perspectiva del proceso interno:***

En ésta perspectiva, se deben identificar los elementos críticos de los procesos internos, en que la empresa debe destacarse para lograr el éxito, orientados principalmente a los procesos internos que agregan mayor valor al cliente, no solamente enfocado a los procesos existentes actualmente, si no que también a procesos completamente nuevos. La interrogante asociada a ésta perspectiva es:

“¿En que debemos ser sobresalientes?”

En la figura 3 es posible apreciar de manera gráfica las perspectivas tradicionales del Balanced Scorecard:

**Figura 3: Perspectivas del Balanced Scorecard.**



**Fuente: Basada en el modelo original de Kaplan y Norton.**

Por otra parte, el Balanced Scorecard se hace cargo de las principales críticas a los instrumentos tradicionales de control de gestión, las cuales se resumen en el siguiente listado:

- No se construían dando prioridad a los objetivos estratégicos de la organización.
- Eran demasiado específicos, estaban dispersos y utilizaban diversos formatos.
- Se basaban principalmente en la información financiero-contable y operativa.
- No consideraban medidas a futuro.
- Se centra en resultados no en causas.
- Su diseño y uso era poco participativo.

Un buen Balanced Scorecard tiene que considerar perspectivas

complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Además, debe incorporar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación, y metas o estándares desafiantes, realistas y bien definidos.

Sin lugar a dudas el Balanced Scorecard es una herramienta poderosa para la consecución e implementación de los objetivos de la organización, pero por sobre todo es una forma de gestionar la empresa, de entender la organización, comprender que existen factores críticos que de no ser atendidos no permitirán el éxito de la organización. El Balanced Scorecard es entonces un modo de administrar que mantiene informado a los distintos componentes acerca de los objetivos, (nos indica a donde vamos y como haremos para llegar) y además es flexible ya que permite la revisión de políticas y estrategias de forma periódica.

Entre las características más significativas del Balanced Scorecard cabe destacar las siguientes:

- Intenta adoptar una perspectiva global ya que equilibra los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios y los datos previsionales con los datos históricos. Esta combinación contribuye a que el control de gestión adquiera una dimensión estratégica.
- Los indicadores se construyen con la participación de los directivos, a partir de la estrategia de la organización. Por tanto, el proceso de formulación es eminentemente participativo.
- Los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización: perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. La primera perspectiva suele orientarse más al corto plazo, mientras que las otras tres tienen, en general, un horizonte más a largo plazo. La relevancia de estas perspectivas dependen lógicamente del tipo de empresa, ya que no es lo mismo una empresa lucrativa que un organismo público o que una organización no gubernamental.
- A modo de síntesis genérica, el Balanced Scorecard se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor de la mejora de los procesos. Esta mejora redundará en un mejor equilibrio presupuestario, lo que ha de repercutir en unos usuarios más satisfechos.

### ***Relaciones Causa-Efecto***

Para que se logre los efectos esperados cuando se implementa un Balanced Scorecard, debe existir relación entre las perspectivas del Balanced Scorecard y las estrategias de la empresa. Así, los objetivos definidos dentro de cada perspectiva no deben estar aislados del resto; tienen que estar vinculados entre sí, para cumplir una secuencia lógica y una relación adecuada.

Es por esta razón, que un Balanced Scorecard está incompleto si no se definen los indicadores a partir de un modelo causa-efecto que contenga los vínculos precisos para transmitir la comunicación de la estrategia de cada unidad de negocio a la organización.

### **2.5 BSC EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS**

Las organizaciones no lucrativas y entidades gubernamentales no tienen como fin la rentabilidad pero si el cumplimiento de su misión, lo que viene a ser una función inherente. Por lo tanto la métrica principian de este tipo de organizaciones no es la financiera más bien se enfoca en la eficiencia de la misión y gobierno organizacional. Pero la misión no es algo definido y estático, usualmente tienen misiones muy amplias y generales, que incorporan varias sub-misiones o misiones de sub-sectores o departamentos. Es así como la selección de las prioridades en la misión del sector o departamento es una responsabilidad de la planificación estratégica. Desde la concepción inicial del BSC como una herramienta de medición del desempeño de las organizaciones ha evolucionado hasta convertirse en las bases para un sistema de gestión estratégica estrechamente asemejado a los principios de control de estratégico, Andersen y Lawrie, 2002. Es por ello que su aplicación en cualquier tipo de organizaciones representa un gran aporte al manejo de procesos de gestión estratégica.

En el siguiente cuadro se muestran las diferencias estratégicas en organizaciones del sector privado y el público:

**Cuadro 1. Diferencias estratégicas entre el sector privado y sector público**

<b>Característica estratégica</b>	<b>Sector privado</b>	<b>Sector público</b>
<b>Meta estratégica general</b>	Competitividad	Efectividad de la misión
<b>Metas financieras generales</b>	Rentabilidad, crecimiento, participación de mercado	Eficiencia y reducción de costos
<b>Valores</b>	Innovación, creatividad, reconocimiento, voluntad	Responsabilidad pública, integridad y justicia
<b>Resultados deseados</b>	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente
<b>Grupos de interés (stakeholders)</b>	Accionistas, dueños y mercado	Pagadores de impuestos, inspectores y legisladores
<b>Prioridades de presupuesto definidos por:</b>	Demanda del cliente	Líderes, legisladores y planes
<b>Justificación de la confidencialidad</b>	Protección del capital intelectual, propiedad del conocimiento	Seguridad nacional
<b>Principales Factores de éxito</b>	Tasa de crecimiento, ganancias, participación de mercado, exclusividad, uso de alta tecnología	Uso de mejores prácticas de gestión, economías de escala y estandarización de tecnología

Fuente: Arveson y Hohm. Balanced Scorecard Institute.

Siguiendo a Philips, 2004, el que analiza el BSC en un sistema de transporte público para evaluar su desempeño. Este caso propone la utilización del BSC en el sector público para lo cual modifica la propuesta de Kaplan y Norton respecto de las 4 dimensiones ya que según Arveson, 1998, las organizaciones del sector público generalmente sólo persiguen la eficiencia y efectividad de la misión, es por ello que este autor sugiere el reemplazo de las 4 perspectivas por la métricas orientadas a la eficiencia y eficacia.

Uno de los sectores públicos que han implementado el BSC con mayor fuerza es el área de la salud, así Yang, et al., 2005, realizan el estudio del BSC organizaciones no lucrativas: caso de estudio de un hospital. Las organizaciones no lucrativas generalmente carecen de un barómetro contra el cuál puedan medir el éxito del negocio y competencia que genere eficiencia. Consecuentemente, las organizaciones no lucrativas enfrentan principalmente 4 problemas: organizaciones ineficientes que no cumplen sus misiones sociales, organizaciones ineficientes que obtienen poco

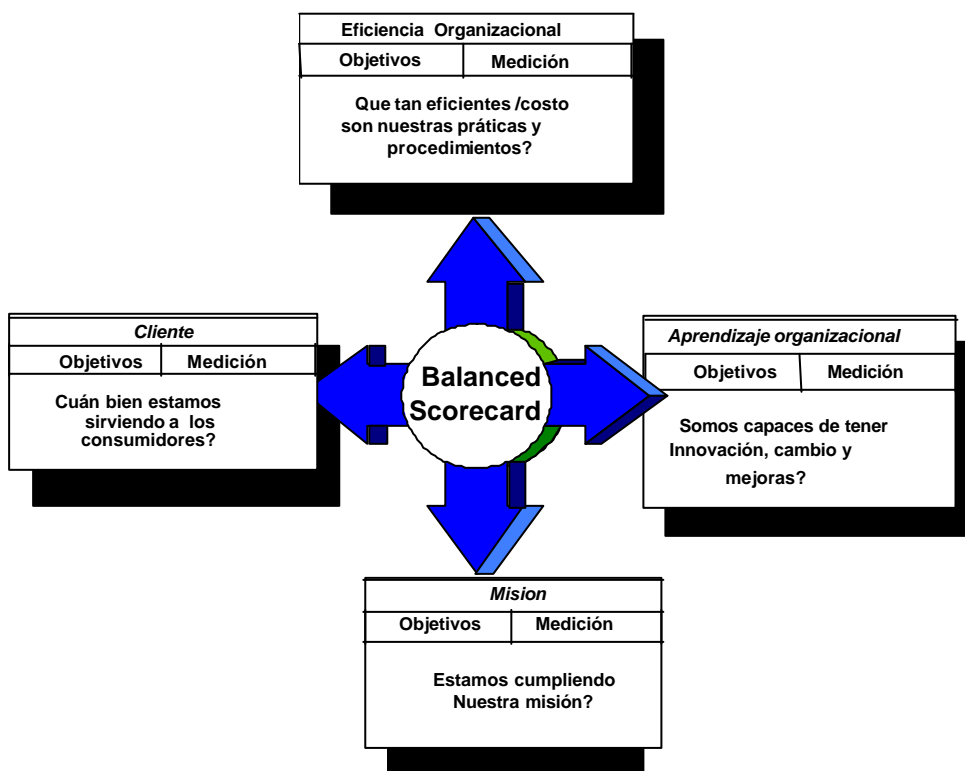
rendimiento del dinero que gastan, individuos que controlan a las organizaciones exentas de impuestos obtienen beneficios excesivos para ellos mismos y riesgo excesivo, dado que estas organizaciones piden prestado dinero para invertir en valores especulativos.

Así entonces, a continuación se proponen las perspectivas del BSC de forma comparativa con el sector público y una figura donde se las perspectivas del BSC modificadas para el sector público, propuestas por Estis y Hyatt, 1998.

**Cuadro 2. Perspectivas del BSC entre el sector privado y sector público**

Perspectiva:	Sector Privado	Sector Publico
Cliente	Cómo nos ven nuestros clientes?	Cómo nos ven las personas que hacen uso de los servicios públicos?
Cumplimiento de la misión		Nuestros programas logran resultados?
Procesos internos	En qué debemos sobresalir?	
Aprendizaje organizacional	Podemos continuar mejorando y creando valor?	Podemos continuar mejorando y creando valor para los consumidores y stakeholders?
Financiera / Eficiencia operacional	Como nos ven los shareholders?	Cómo nos ven los “pagadores de impuestos”?

Fuente: Estis y Hyatt, 1998. The Balanced Scorecard – Applying a Private Sector Technique to the Public Sector



### **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TURISMO EN LA XV REGION**

---



### **3.1 EL TURISMO**

El turismo es una actividad que se relaciona con la recreación y el descanso de las personas en lugares, espacios o ambientes ajenos a la residencia habitual durante el periodo de ocio o tiempo libre para disfrutar de atractivos naturales o culturales y de las actividades que estos lugares ofrecen. Para el turismo y la actividad turística se configuren como una palanca de desarrollo es fundamental que esta actividad sea estratégicamente planificada.

La demanda por turismo es un fenómeno social que nace debido a la mayor disponibilidad de tiempo libre de las personas, al aumento general de la riqueza, a la mayor accesibilidad de los lugares y movilidad de las personas.

El turista se define como el visitante el que permanece una noche por lo menos en el lugar visitado. En tanto que los excursionistas o visitantes de un día son los que no pernoctan en un alojamiento en el lugar visitado. Cada tipo de visitante implica diferentes niveles de gasto, dinamización económica, demanda de servicios, etc. La demanda puede ser interna o externa depende del lugar de procedencia del turista, así la demanda externa son los turistas procedentes del extranjero y la demanda interna son los turistas provenientes del interior del país.

### **3.2 LA RELEVANCIA DEL TURISMO**

El turismo es uno de los sectores de gran crecimiento a nivel mundial y gran importancia económica. El panorama actual muestra al turismo como una actividad económica que ha demostrado su fortaleza. Las cifras lo señalan: en el año 2005 la Organización Mundial de Turismo (OMT) registró un total de 808 millones de llegadas internacionales, suma que excede en 5,5% a la experimentada en el año anterior. La región de mayor crecimiento fue África (10,1%), seguida por Asia y el Pacífico (7,4%). Las Américas experimentaron una variación de 5,8%, siendo ésta más acentuada en América Central y del Sur. Europa tuvo una expansión de 4,3% y Oriente Medio de 6,9%, (OMT).

### 3.3 EL TURISMO EN CHILE

#### 3.3.1 GENERACIÓN DE DIVISAS

Durante la última década el turismo en Chile ha venido incrementándose incesantemente lo que refleja buenas oportunidades para mejorar los ingresos producto del empleo generado por el turismo, que no solo propaga empleo sino también aporta divisas y genera inversión.

Durante el año 2005 el país generó un total de US\$ 1.386,9 millones por turismo receptivo<sup>1</sup>. Esta cifra incluye tanto lo aportado por turistas y excursionistas (visitantes por el día) como también por el transporte internacional de aquellos visitantes que utilizaron medios nacionales. De este modo, la cifra se desglosa de la siguiente manera: US\$ 1.067,8 millones generado por los turistas; US\$ 41,9 millones, por los excursionistas y US\$ 277,2 millones atribuibles a transporte internacional, (Sernatur, 2005)

Los ingresos por turismo receptivo, contrastados con las exportaciones realizadas por sectores económicos, representan los siguientes valores: 56,4% de las exportaciones de los sectores agropecuario, silvícola y pesquero (US\$ 2.459,1 millones); 6,1% de la minería (US\$ 22.588,1 millones) y 10,0% de la industria (US\$ 13.813,6 millones).

**Cuadro 2. Ingresos generados por el turismo en relación a las exportaciones de sectores económicos, año 2005.**

Sector	Exportaciones (Millones US\$)	Turismo/Exportaciones (porcentajes)
- Agropecuario, silvícola y pesquero	2.459,1	56,4
- Minería	22.588,1	6,1
- Industria	13.813,6	10,0
- Otros	1.713,1	
Total	40.573,9	3,42

Fuente: Banco Central de Chile, Marzo 2006.

<sup>1</sup> Turismo Receptivo, el que muestra parte de los ingresos que el país ha sido capaz de generar producto de la actividad turística.

### 3.3.2 ORIGEN DE LOS TURISTAS

Durante 2005 ingresaron 2.027.082 turistas de nacionalidad extranjera, según datos obtenidos de Policía Internacional, cifra superior en 13,6% a la contabilizada el año anterior. Los turistas entraron al país fundamentalmente por vía terrestre (54,1%) y aérea (42,2%). La vía marítima representó sólo un 3,7%.

La mayor concentración de llegadas internacionales se produce en la zona centro del país, que comprende el aeropuerto internacional Comodoro Arturo Merino Benítez en Santiago y el Paso Los Libertadores, ubicado administrativamente en la Región de Valparaíso, pero muy próximo a Santiago. Esta zona registra 1.116.775 llegadas, equivalentes al 55,1% del total. El aeropuerto concentra por sí mismo el 40,2% del total de arribos internacionales.

La Zona Norte Grande (que abarca las regiones de Tarapacá y Antofagasta y ahora la región Arica-Parinacota), registra el 20,7% de las llegadas. En ella se ubican las conexiones con Bolivia, a través de los pasos Chungará (Tambo Quemado), Colchane e Hito de Cajón; las conexiones con Perú, a través del Paso Chacalluta Terrestre y con Argentina, por el Paso Jama. Adicionalmente se localiza el aeropuerto de Chacalluta.

La Zona Sur que abarca, para efectos de entrada de turistas desde el extranjero, las regiones de La Araucanía y de Los Lagos, registra el 7,9% de las llegadas, las que se producen fundamentalmente por los pasos Pino Hachado y Mamuil Malal, en la Araucanía, y Cardenal Antonio Samoré, Pérez Rosales (Peulla) y Futaleufú, en la Región de Los Lagos.

La Zona Austral, que comprende la Región Aisén y de Magallanes y Antártica Chilena, concentró el 11,4% de las llegadas, las que se concretaron fundamentalmente por cinco pasos fronterizos: Río Jeinemeni, Río Don Guillermo, Dorotea, Monte Aymond y San Sebastián, además de los ingresos producidos por los puertos de Punta Arenas y Puerto Williams. El 4,9% restante de arribos internacionales se registran por pasos fronterizos menos concurridos que los mencionados, situados en las zonas norte, sur o austral, o bien por puertos marítimos. Una proporción muy reducida ingresa a territorio insular de Isla de Pascua.

### **3.3.3 ESTACIONALIDAD**

Al analizar la estacionalidad de las llegadas (demanda) se observa que sobre un tercio de éstas (33,7%) se produce durante el primer trimestre del año y un 28,9% en el último. La menor demanda ocurre durante el período abril-junio.

Los turistas residentes en el extranjero permanecieron un promedio de 12,9 días en el país, efectuaron un gasto diario individual promedio de US\$39,0 un gasto total por persona de US\$503,1. El turista europeo presentó una permanencia mucho mayor (promedio 21,3 días), pero su gasto diario medio por persona fue muy similar al del promedio (US\$39,3). En consecuencia, el gasto total por persona en el caso del turista europeo fue de aproximadamente US\$837,1.

Entre los visitantes que efectúan el mayor gasto por persona durante su estadía en Chile se cuentan los residentes en Suecia (US\$1.229,0); Estados Unidos (US\$966,5); España (US\$946,9); Canadá (US\$890,4); Holanda (US\$881,8) e Italia (US\$868,6). Entre los países latinoamericanos con mayor gasto destacan México (US\$852,4) y Venezuela (US\$834,7).

### **3.4 EL TURISMO EN LA NUEVA REGIÓN ARICA – PARINACOTA**

El sector servicio y turismo es uno de los principales sectores de la actividad económica y representa el 34% del PIB, los otros sectores son la industria con un 23%, sector público 20%, y transporte 9%. Es debido a esto, y a otras muchas razones que se explicarán más adelante, que es fundamental dar inicio a la explotación del turismo en la zona y aprovechar las oportunidades que se presentan.

#### **3.4.1 DEMANDA**

El panorama para la región es bastante alentador para las pretensiones de desarrollo económico, debido a la importancia turismo patrimonial que posee, especialmente del turismo arqueológico, debiéndose convertir en una de las variables económicas relevantes para el desarrollo regional.

La información sobre el número de turistas extranjeros que tienen como destino la nueva región, así como la caracterización de su perfil, es bastante deficiente y sólo se

tienen datos globales. A pesar de existir una encuesta del INE sobre ingreso y pernoctación de visitantes en establecimientos hoteleros, ésta carece de la representatividad geográfica y numérica deficiente para interpretar los datos con un nivel de confianza razonable.

Considerando las restricciones mencionadas, a continuación se sigue con la caracterización de la demanda turística regional.

Los turistas se pueden clasificar en cinco grupos:

- Habitantes de Iquique y Antofagasta que vienen a aprovechar las playas de Arica (aprox. 45%)
- Bolivianos y Peruanos de clase media que vienen en verano para aprovechar la playa y el comercio local (aprox. 30%)
- Turistas de la tercera edad, con programas subsidiados del gobierno (aprox 10%). En el año 2006 fueron 5995 adultos mayores que visitaron la ciudad con el programa de gobierno que financia el 40% del mismo.
- Turismo de intereses especiales, interesado en arqueología y antropología, que visita Arica como estación en el circuito turístico Cuzco-Bolivia-San Pedro de Atacama.
- Cruceros que atracan en forma permanente en el puerto de Arica.

El ingreso de turistas extranjeros en la primera región se describe en la siguiente figura.

**Cuadro 3. Ingreso turistas extranjeros a la provincia de Arica**

<b>Años</b>	<b>Llegadas</b>	<b>Pernoctaciones</b>
2005	112.265	249.152
2006	132.555	281.369
Variación porcentual	18,07%	12,93%

Fuente: Sernatur, 2006.

A continuación se muestra la composición de la demanda.

**Cuadro 4 . Composición Nacional de la demanda 2006**

Región	Porcentaje
Región Metropolitana	48,7
I Región	23,3
II Región	11,5
V Región	2,5
IV Región	2,2
III Región	4,6
VIII Región	1,3
VII Región	1,1
VI Región	2,0
X Región	1,0
IX Región	1,1
XI Región	0,4
XII Región	0,3
Total	100,0

Fuente: SERNATUR

**Cuadro 5. Composición Internacional de la demanda 2006**

Continente/Nacionalidad	Porcentaje
<b>América</b>	
Bolivia	27,8
Perú	23,0
EE.UU	5,2
Argentina	3,8
Brasil	2,4
Resto de América	2,7
<b>Europa</b>	
Alemania	9,6
Francia	5,0
Inglaterra	3,9
Italia	2,1
España	2,7
Resto de Europa	5,8
Resto del mundo	5,9
Total	100,0

Fuente: SERNATUR

**Cuadro 6. Resumen Recalada cruceros en el puerto de Arica 2006-2007**

<b>Nave</b>	<b>Fecha</b>	<b>Pasajeros</b>	<b>Tripulantes</b>
Polar Star	07/Nov/06	41	87
Norwegian Crown	12/Nov/06	977	537
Discovery	20/Ene/07	466	309
Deutschland	20/Ene/07	450	208
Princendam	20/Ene/07	718	459
Seabourn Pride	20/Ene/07	184	165
Minerva	23/Ene/07	641	328
Infinity	14/Mar/07	1756	924
Golden Princess	23/Mar/07	2425	1091
Le ´diemant	24/Mar/07	62	131
Discovery	06/Abril/07	356	305
Norwegian Crown	12/Abril/07	911	530
Total		8997	5023

Fuente: SERNATUR

### **3.4.2 RECURSOS Y ATRACTIVOS TURÍSTICOS**

Los recursos turísticos son aquellos elementos naturales o culturales que son valorizados por las personas para visitarlos durante su tiempo libre. Ellos propician la actividad turística, pero por sí solos no conforman un producto turístico, antes deben ser puestos en valor, hacerlos accesibles y posibles de visitar, sólo en ese entonces son considerados atractivos. Los atractivos turísticos asociados a planta y equipamiento turístico, a un servicio de infraestructura básica y a actividades relacionadas con otros recursos generan lo que se conoce como un producto turístico.

Los atractivos turísticos se clasifican, en sitios naturales, museos y manifestaciones culturales, folklore, realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas y acontecimientos programados (fiestas, festivales, ferias artesanales, etc.)

### **3.4.2.1 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS**

Las atracciones turísticas principales son las playas y yacimientos arqueológicos en los valles de Azapa y Lluta y los pueblos altiplánicos. Arica está situada en un punto de acceso al Parque Nacional Lauca y conectado con el circuito turístico Cuzco-Bolivia-San Pedro de Atacama.

#### **a) Urbano**

La ciudad chilena más al norte, es Arica, frontera con Perú y Bolivia. Esta condición la hace un activo escenario de intercambio comercial y cultural entre estos países.

Una de las visitas obligadas en Arica, es al Morro. Allí se tiene una espléndida panorámica de la ciudad y sus playas, y por la noche se disfruta la ciudad iluminada. En la Plaza Colón, puede apreciar la ingeniería de la Gustave Eiffel et Cie., en la hermosa Catedral de San Marcos, inaugurada en 1876; esta iglesia fue prefabricada en fierro y sólo su puerta es de madera. Otra obra de este destacado arquitecto francés, es la Aduana que resistió al maremoto de 1877. Hoy en sus dependencias funciona la Casa de la Cultura. Para quienes gustan de los juegos de azar, Arica posee un hermoso Casino. Está ubicado en el Parque Velásquez, donde destacan las Palmeras Reales, traídas de Brasil.

Otro pintoresco lugar para conocer es el Edificio Estación, construido en 1913. Desde allí sale el Ferrocarril Arica - La Paz. En su frontis se exhibe una locomotora alemana de 1924, que posee cremallera para atravesar el altiplano.

Las atracciones turísticas de la ciudad están asociadas a las riquezas arqueológicas, especialmente del valle de Azapa, los cultivos y poblados del siglo XVII en el valle de Lluta, los bordes costeros norte y sur principalmente los balnearios y playas de camping, también hay que considerar los monumentos nacionales dentro del casco antiguo de la ciudad. Otro aspecto de interés son los eventos al aire de libre en cualquier época del año, constando con infraestructura para congresos y seminario.



## b) Rural

El número de visitas a los atractivos turísticos de la ciudad, en especial de los recursos naturales se explican en la siguiente tabla:

**Cuadro 7. Visitas a monumentos nacionales**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Parque Nac. Lauca	10.497	16.464	14.410	11.170	14.455	14.318	15.030
M. N. Salar de Surire	450	761	774	819	678	435	646
Res. Nac. Las Vicuñas	502	438	564	512	624	435	650
<b>Total</b>	11.449	17.663	15.748	12.501	15.757	15.188	16.326

Fuente: CONAF-SERNATUR

Como se puede observar existe una variación de un 7,49% entre el 2005 y 2006 en los ingresos a los parques nacionales.

En la Provincia de Parinacota el área natural más frecuentada es el Parque Nacional Lauca, con el lago Chungará como principal atractivo, que recibió un total de 15.030 visitas de turistas nacionales y extranjeros, lo que representa un 92,06% del total de visitantes.

El Monumento Natural Salar de Surire ocupó el tercer lugar con 3,96% del total (646 visitantes) y la Reserva Nacional Las Vicuñas el segundo lugar con un 3,98% (650 visitantes) del total.

### 3.4.3 OFERTA TURÍSTICA

Las Provincias de Arica y Parinacota, ofrecen interesantes alternativas al desarrollo de proyectos de inversión en el Sector Turismo basados en el gran potencial natural y cultural que en ellas existe. La Provincia de Arica basa su oferta sobre algunos recursos naturales y culturales, en ventajas derivadas de su posición geográfica, clima, playas y en forma importante, en el comercio como elemento de atracción. Por su parte,

la Provincia de Parinacota basa su oferta en recursos naturales como el Parque Nacional Lauca, el altiplano y en forma secundaria en los elementos culturales de la etnia Aymará. En general, se explota la potencialidad derivada de la localización limítrofe, el clima agradable y la especialización en el comercio internacional.

### 3.4.3.1 ALOJAMIENTO

La capacidad de alojamiento disponible en la primera región es la que se muestra en la siguiente

**Cuadro 8. Capacidad de alojamiento en Arica y Parinacota.**

Tipo establecimiento	N° establecimientos	N° habitaciones	N° camas
Hoteles	27	887	1.819
Residenciales	30	403	627
Total	57	1.290	2.446

Fuente: SERNATUR

Entre 2002 y 2006 la capacidad de los establecimientos de alojamiento ha aumentado un 18,8%. Es así, que en el 2002 se contaba con 48 establecimientos de alojamiento con una capacidad de 1.087 unidades habitacionales y 2.259 camas, alcanzando el 2006 un total de 57 establecimientos, 1.290 unidades habitacionales y 2.352 camas. Este aumento en los establecimientos se explica por la incorporación de nuevos hoteles.

**Cuadro 9. Capacidad de alojamiento desagregada en Arica y Parinacota.**

Localidad	Hotel	Motel	Apart Hotel	Residencial	Refugio
Arica	27	0	2	30	0
Camarones	1	0	0	0	0
Putre	3	0	0	4	0
Parinacota	0	0	0	2	0
Total	31	0	2	36	0

Fuente: SERNATUR

### 3.4.3.2 ALIMENTACIÓN

Un importante componente de la oferta turística son los servicios de alimentación, dentro de los cuales se consideran diversas clases: restaurantes, fuentes de soda, pizzerías, salones de té/cafetería y servicios de comida rápida. Los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Cuadro 10. Oferta de alimentación Arica.**

<b>Tipo de establecimiento</b>	<b>Número</b>
Restaurante	51
Pubs y Bar	21
Cafeterías	19
Drive-in	2
Total	93

Fuente: SERNATUR

**Cuadro 11. Oferta de alimentación Parinacota.**

<b>Localidad</b>	<b>N° Restaurantes</b>
Copaquilla	1
Socoroma	1
Zapahuira	5
Putre	8
Chucullo	2
Parinacota	1
Total	18

Fuente: SERNATUR

### 3.4.3.3 AGENCIA DE VIAJES

Debido a la amplia gama de turistas que visitan la zona, existe una variedad de agencias de viajes enfocadas a estos distintos segmentos de visitas. Su oferta de viajes en la región está principalmente destinada a la visita del sector altiplánico y en total existen alrededor de 37 agencias de turismo y 5 agencias de turismo de aventura. Además existen 3 operadores turísticos.

**Cuadro 12. Agencias de viaje**

Comuna	N°	Emisivo	Receptivo	*Ambos
Arica	31	9	20	3
Putre	6	0	6	0
Total	37	9	26	3

Fuente: SERNATUR

### 3.4.3.4 TRANSPORTE

El servicio de transporte público en la región es muy expedito, económico y variado. Posee comunicación de buses interurbanos hacia las principales ciudades del país, que salen del terminal de buses de la ciudad, como también transporte aéreo, habiendo sido el aeropuerto recientemente remodelado teniendo un flujo de pasajeros en el año 2006 de 124.887 personas. Existe también transporte férreo y colectivo hacia la ciudad de Tacna-Perú, lo que es un gran atractivo para el turismo. Existen en total 14 empresas de transporte aéreo y terrestre, 12 en Arica y 2 en Parinacota. Además de taxis y colectivos para el transporte en el radio urbano.

### 3.4.3.5 INFRAESTRUCTURA

El área rural de la región son los valles de Azapa y Lluta, hacia los cuales el acceso o la vía principal que comunica el área urbana con éstos presenta un regular estado de mantención, aunque posee buena señalización y exclusivas zonas de miradores con vista hacia la ciudad y al Océano Pacífico.

**Cuadro 13. Instalaciones para congresos y convenciones**

<b>Tipo</b>	<b>Comuna</b>	<b>Número</b>	<b>Capacidad</b>
Auditorium	Arica	1	190
Salones	Arica	28	2.520
	Putre	1	200
	Camarones	1	16

Fuente: SERNATUR

En las provincias de Arica y Parinacota existen 31 salones y 1 auditorium para conferencias en el año 2006, distribuidos en diferentes establecimientos de alojamiento turístico y servicio públicos, con una capacidad para 2.926 personas.

### **3.5 INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA EN LA NUEVA REGIÓN**

A nivel local existen instituciones importantes que agrupan a las empresas del sector turismo, tales como la Cámara de Comercio de Arica y la Cámara del Turismo de Arica. Así también, el normal desenvolvimiento del Sector se fundamenta en algunas instituciones o entidades relacionadas a este, encargadas de la generación políticas, la fiscalización de las actividades desarrolladas, de administrar diferentes incentivos para el Sector y de gestionar acciones en pro del bienestar de los participantes, además de fomentar el intercambio y permitir su desarrollo. De esta manera, las principales entidades públicas que se relacionan con las actividades asociadas al sector Turismo son las siguientes:

- Servicio Nacional de Turismo, SERNATUR.
- Corporación de Desarrollo de Arica y Parinacota, CORDAP.
- Dirección de Turismo de la Ilustre Municipalidad de Arica
- Cámara de Tour Operadores de Arica Parinacota.
- Fundación Empresarial de la Comunidad Europea en Chile, EuroChile
- Corporación de Fomento, CORFO
- Grupo Hotelero de Arica
- Asociación de Guías Turísticos

- Cámara de Turismo Aymará
- CONAF
- SERCOTEC
- Gobierno Regional
- Otros

### **3.6 ANTECEDENTES GENERALES.**

Algunos datos importantes para la caracterización del sector en la XV Región se presentan a continuación:

- Estructura de gasto: hoteles y servicios de alojamiento (11%), restaurantes y servicios de alimentación (8%), transporte terrestre y renta a car (31%) y servicios de tour (16%). En productos conexos se destaca la compra de bienes en centros comerciales (17%) y recuerdos como: artesanías y souvenir (6%).
- Actividades realizadas por los turistas: caminatas (75,92%), en segundo lugar natación (16,83%) y por último lugar las actividades clasificadas como deporte aventura como lo son el motociclismo, buceo, pesca y surf (3,14% en total).
- Pernoctación promedio: Nacional (2,4 días) y extranjero (1,8 días)
- Los lugares de hospedaje se distribuyen en primer lugar en casa de familiares y amigos (45,93%), segundo lugar en residenciales y hostales (32,67), para quedar en un tercer lugar los Hoteles y Apart Hotel (18,77%).
- Características demográficas: 19,3% de los turistas que visitan la región tienen entre 45 y 64 años, 41,6% entre 25 y 44 años, 24% entre 15 y 24 años, y 5,7% tienen desde 65 años hacia arriba, siendo el resto menores de 15 años.
- En cuanto a la ocupación de los turistas: 42% es profesional y/o independiente, un 8,3% jubilado, un 12,2% dueñas de casa, un 12% comerciantes y un 25,6% estudiantes.
- Vías de ingreso que utilizan los turistas: 92,7% transporte público, 0,3% transporte aéreo, 0,7% crucero y 0,2% vehículo privado.
- El medio a través del cual el visitante adquiere información de las provincias antes de realizar el viaje: el principal medio de información turística corresponde

68,13% a agencias, catálogos, revistas, folletería, etc; un 31,88% a otros medios como internet, revistas, radio y TV.

- Los lugares más visitados por el turista, son Putre (2,15%), Lago Chungara (1,07%) y Valle de Azapa (10,77%) y en primer lugar la ciudad de Arica (78,79%).
- Entre los lugares de mayor interés turístico de la provincia de Arica, se encuentra en primer lugar la ciudad de Arica desde donde se conecta el tour arqueológico que involucra la visita al Valle de Azapa y el Valle de Lluta, espacios vinculados a sitios de interés arqueológico (Museo de San Miguel de Azapa, Petroglifos de Rosario, Paneles de Geoglifos).
- Respecto de la Provincia de Parinacota, según datos proporcionados por la CONAF, los lugares de mayor interés entre los turistas que visitaron la provincia, se encuentran las Áreas Silvestres Protegidas donde el Parque Nacional Lauca alcanza un porcentaje del orden del 21,2, seguido por el Monumento Natural Salar de Surire con un 4,3%: en tercer lugar se ubica La Reserva Nacional Las Vicuñas.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURISMO**

---



## 4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para realizar el diagnóstico estratégico del sector se realizó una recolección de información de fuentes primarias y secundarias. Dentro de las primarias se considera las entrevistas a los principales representantes del sector turismo, mencionados en el acápite 3.5. Este trabajo de campo tuvo el propósito de recoger de primera fuente la visión, propósitos de desarrollo, valores, características diferenciadoras y brechas de desarrollo del sector. Complementando con fuentes secundarias, las cuales son escasas, pudiendo mencionar los estudios otorgados por la CORDAP, SENATUR y los lineamientos estratégicos del sector elaborados por la UTA.

### a) ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas de la Región como destino turístico

- Clima privilegiado para el turismo todo el año.
- Ubicación multilímite, existiendo una natural complementación con la ruta turística hacia el Cuzco, en Perú y Tiawanaku, en Bolivia siendo un paso obligatorio para los turistas procedentes de San Pedro de Atacama y otros lugares.
- Contraste de relieves y paisajes, en una combinación favorecida de altiplano, playas y valle.
- Diversidad de recursos naturales, existencia de monumentos nacionales en Arica y localidades precordilleranas y altiplánicas.
- Existencia de un patrimonio cultural único en el mundo, cultura Chinchorro.
- Cercanía de mercados potenciales.
- Sistemas de transporte aéreo y terrestre eficientes.
- La oferta en Arica de infraestructura vial, aeroportuaria, marítima y de comunicaciones; así como equipamiento urbano, industrial, comercial, bancario y de salud, adecuados.
- Oferta en Arica de equipamiento y servicios turísticos múltiples.
- Presencia empresarial turística con actitud abierta y disposición a mejorar la calidad de los servicios turísticos.

### Debilidades de la Región como destino turístico

- Mayor distancia y altos costos de transporte para el turismo nacional con bajo poder adquisitivo.
- Infraestructura básica (agua, luz y alcantarillado) muy escasa fuera de los límites de ciudades y pueblos del interior.
- Falta de instalaciones turísticas en zonas rurales.
- Escasa protección, cuidado y respeto por los atractivos históricos arqueológicos y arquitectónicos, debido a la falta de conciencia del valor que estos tienen.
- Limitados recursos económicos y operativos de SERNATUR regional.
- Oferta regional desigual y poco integrada.
- Estrategias de comercialización deficientes.
- Falta de emprendimiento y trabajo asociativo entre empresarios locales.
- Carencia de una política de recuperación urbana vernácula y de sitios arqueológico
- Deficiente calidad de la red vial secundaria en el área rural y déficit de energía eléctrica interconectada y red de comunicación
- Déficit en servicios de información a turistas (escasez de interpretes, guías y personal especializado)
- Personal del área, con escasa preparación y calificación en el prestación de servicios turísticos
- Deterioro sistemático del paisaje urbano, por desconocimiento del concepto de “estética del entorno”
- Limitada integración del turismo al desarrollo local y a las comunidades aymaras, artes y oficios
- Existencia de liderazgos competitivos que se encuentran en permanente pugna, lo cual produce la poca cohesión de pensamientos y medidas en pro del beneficio de la zona
- Poca diferenciación en la oferta gastronómica
- Poca agilización de los mecanismos de fomento a la inversión a través de los instrumentos del Estado.

Del análisis interno se puede destacar principalmente el clima y ubicación privilegiada de la Región características únicas que la hacen muy atractiva, además del patrimonio cultural milenario y la variedad de paisajes y pisos ecológicos. Asimismo, se dejan entrever algunas desventajas como la poca inversión en infraestructura básica en las zonas rurales con gran atractivo turístico y la poca o nula asociatividad entre los diferentes actores del sector turismo de la región, originando duplicidad en el trabajo y descoordinación.

Dada la variedad de lugares turísticos que posee la región existen oportunidades de generar negocios asociados al turismo de intereses especiales, enfocado a mercado de nichos específicos, ampliamente demandado por turistas de larga distancia. Arica-Parinacota cuenta con innumerables atractivos naturales, históricos, culturales, arqueológicos, que deben ser relacionados a actividades, es decir, en la actualidad, el turista no sólo está atraído por un paisaje, sino por su relación con el mismo mediante la práctica de ciertas actividades temáticas.

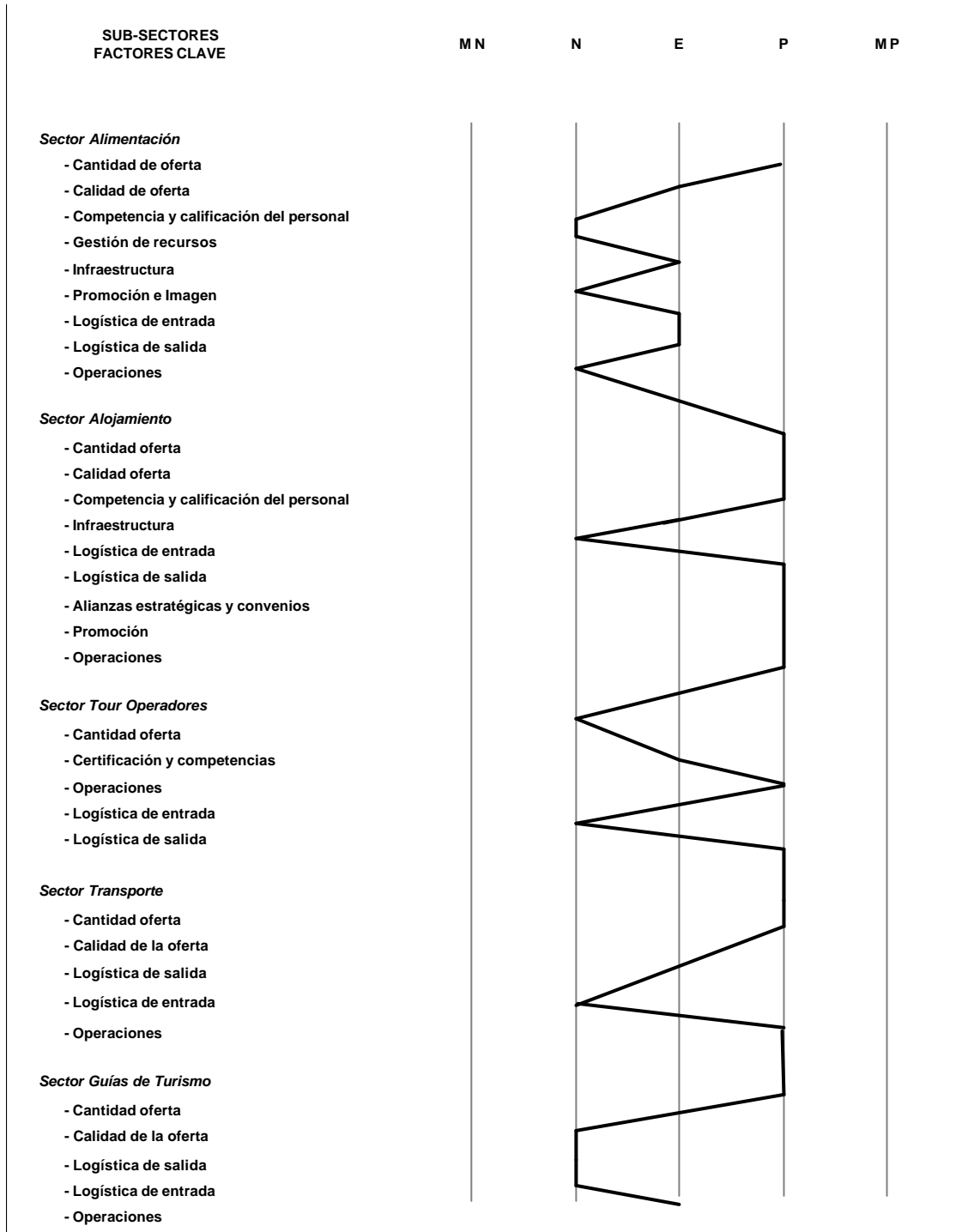
Complementariamente a lo anterior, se presenta un análisis sectorial mediante la gráfica de un perfil estratégico del sector turismo de la región. Estos sub-sectores son de pertinencia y relevancia única para el sector ya que permiten la implementación del servicio turístico en su conjunto. Los sub-sectores analizados son:

- Sub-sector Alojamiento
- Sub-sector Alimentación
- Sub-sector Operadores
- Sub-sector Transporte
- Sub-sector Guías de Turismo

Cada uno de estos sub-sectores esta compuesta por diferentes variables que permiten concretar el perfil estratégico. A continuación se presenta el listado de factores claves para el análisis de los sectores o análisis funcional del sector turismo de la región Arica-Parinacota y la evaluación de cada una en el perfil estratégico, por medio de la valoración de las variables clave que juegan un rol primordial en la cadena de valor de cada uno de los sub-sectores definidos. Esto se llevo a cabo utilizando una escala de 1

a 5, representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo.

**Cuadro 14. Perfil Estratégico interno.**



Fuente: elaboración propia.

## b) ANÁLISIS EXTERNO

### Oportunidades del entorno turístico

- Creciente interés por viajes de larga distancia.
- Aumento de interés en el mercado chileno por parte de inversionistas y tour operadores internacionales.
- Crecimiento de la demanda por turismo ecológico, de aventura y cultural.
- Valorización paulatina del sector turismo por parte del estado y sector privado.
- Existencia de la corporación de promoción turística de Chile
- Ubicación estratégica de las provincias de Arica-Parinacota, en el contexto sudamericano y de la cuenca del Pacífico
- Globalización de los mercados y aumento de la demanda de viajes a Sudamérica por parte de los mercados emisores del hemisferio norte (Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón)
- Complementariedad de los recursos turísticos urbanos con atractivos andinos, para constituir circuitos integrados.
- Interés creciente del mercado boliviano, paraguayo y del noroeste argentino por el turismo tradicional
- Existencia en la región de grandes espacios biogeográficos que no tienen similar en el mundo
- Declaración de Chile como “Destino turístico autorizado” para el mercado Chino.
- Implementación del PTI (Programa Territorial Integrado) CORFO
- Condiciones de país, estabilidad política-social generando un prestigio a nivel internacional.
- Existencia en la región de atractivos arqueológicos de carácter único en el mundo, como arte rupestre (geoglifos, petroglifos y pictografías) y las momias Chinchorro.

### Amenazas del entorno turístico

- Posibilidad de deterioro ambiental.
- Agresivas campañas promocionales de la competencia.
- Desregulación de la planificación turística rural

- Fenómenos y hechos naturales de magnitud
- Problemas políticos, sociales y económicos de países vecinos
- Existencia de Zonas Francas en ciudades limítrofes de países vecinos.
- Traslado de tasas preferenciales desde la frontera chileno-peruana a los puertos de Ilo y Matarani.

Del análisis anterior se puede destacar la situación de estabilidad económica, política y social del país lo cual representa una ventaja para el crecimiento del turismo, ofreciendo al visitante la seguridad y confianza en su visita. El interés creciente por el turismo ecológico, de aventura y cultural y la importancia que ha cobrado el turismo como actividad económica y de desarrollo relevante en el país son factores que resaltan en el análisis externo.

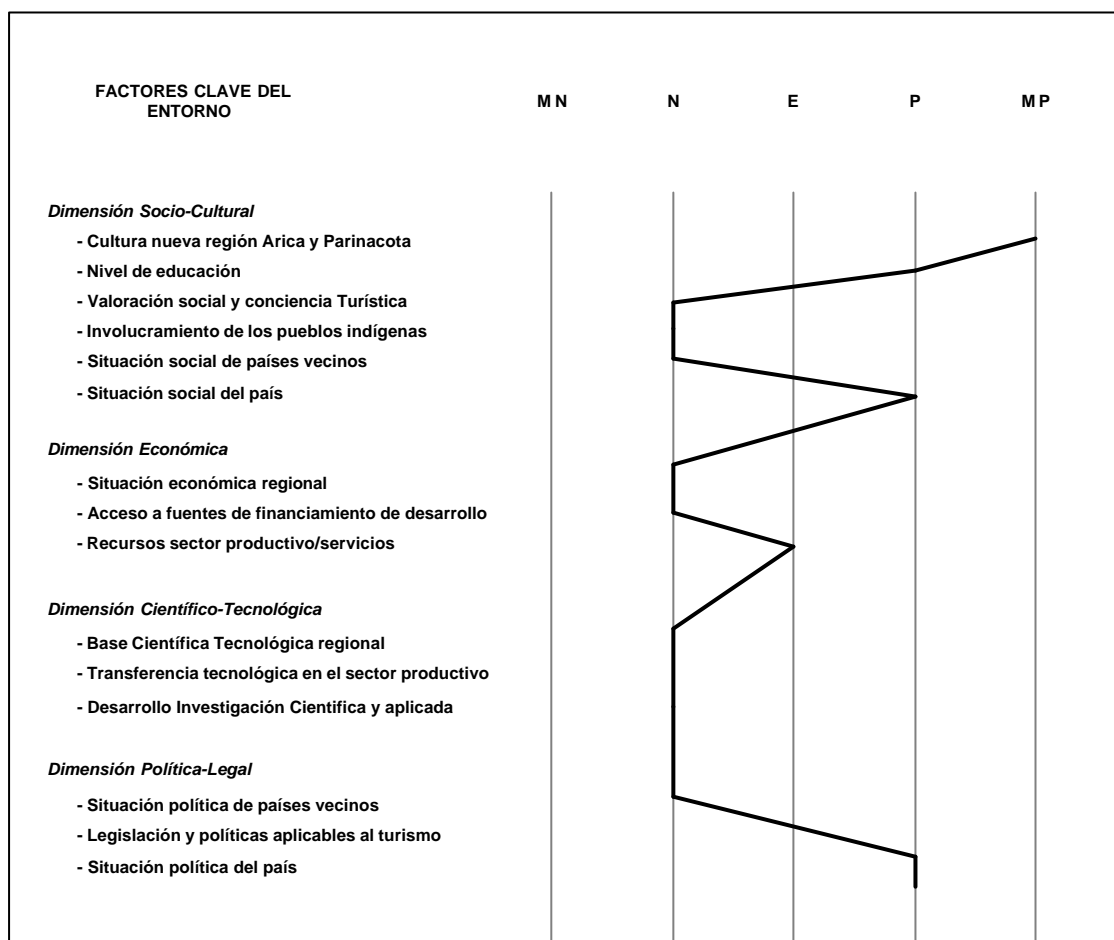
Así también en cuanto a los factores externos que representan una amenaza para el desarrollo del sector turismo de la nueva región, se tiene que los problemas políticos y sociales de los países vecinos como Perú y Bolivia, representan una dificultad ya que como se mencionó anteriormente, Arica es un punto de conexión obligatorio para los turistas que desean visitar Perú y Bolivia, por lo que una posible disminución en la cantidad de turistas que visitan los países vecinos, debido a la inestabilidad en estos, afecta directamente al desarrollo del sector turismo en la nueva región.

Complementariamente a lo anterior, se presenta a continuación un perfil estratégico del entorno general del sector turismo de la XV Región, el cuál contempla cuatro dimensiones del entorno:

- Socio-Cultural
- Económica
- Científica-Tecnológica
- Política-Legal

Cada una de estas dimensiones se compone de diferentes variables y factores clave que determinan las amenazas y oportunidades a las cuales se enfrenta el sector respecto a su entorno. De las cuales se realiza el análisis similar al del ámbito interno.

**Cuadro 15. Perfil Estratégico del entorno.**



Fuente: Elaboración propia

## 4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de Porter, 1987, permite desarrollar un análisis de la competencia identificando a los potenciales y actuales competidores, proveedores y compradores.

1. Amenaza de nuevos participantes: por ser el turismo una actividad que se ejerce en una amplia variedad de servicios y que involucra varios sub-sectores no se podría decir que en la región existe una ventaja absoluta en costos, pero

es cierto que la región se caracteriza por tener un costo de vida bastante menor que las otras regiones del país. Por otro lado existe una baja diferenciación del producto/servicio, el reconocimiento de la marca “Arica-Parinacota” y fidelización del cliente (turista) principalmente se da en un sector que son los turistas de la tercera edad, ya que los programas dirigidos a este segmento se han desarrollado con éxito, siendo un destino favorito en esta categoría, pero no se puede decir lo mismo para el resto de productos turísticos. La necesidad de capital para la inversión es alta pero también depende del tipo de servicio que se ofrece al turista y en qué eslabón de la cadena de valor participa, ya sea alojamiento, comida, tour, etc. Finalmente, las barreras administrativas y legales son de carácter medio.

2. Amenaza de sustitutos: en este caso los productos sustitutos son otro tipo de turismo diferentes a los que ofrece la nueva región, como por ejemplo deportes de aventura como el sky, así existen muchas alternativas dependiendo del lugar y la región que se visite. Es así entonces que se podría decir que la demanda es elástica, habiendo mucha diversidad en la oferta lo que hace que el consumidor o cliente sea sensible a los precios del servicio, pero por otro lado la disposición de estos mismo clientes a cambiar el producto, que en este caso es la visita a la región, por otro destino, ante una variación en los precios depende de la valoración que haga el cliente del servicio, cuanto más compleja y específica sea la necesidad que se está cubriendo y cuanto más difícil sea distinguir las diferencias entre las alternativas menor será la predisposición del consumidor para la sustitución en función de las diferencias entre precios. Así la amenaza de los sustitutos tiene un carácter medio, dependiendo del propósito de la visita que haga el consumidor o turista y de cuán diferenciada y específica sea la oferta.
3. Poder de negociación de los proveedores: la concentración de los proveedores de los servicios turísticos es alta aunque el tamaño de estos no es grande, en cuanto a los tour operadores sólo existen unas pocas empresas que dominan el mercado y la competencia entre los proveedores es alta. La contribución a la calidad que tienen los diferentes proveedores que se pueden detectar en los



diferentes sub-sectores que proveen el servicio es muy importante, ya que son puntos críticos para el éxito del sector.

4. Poder de negociación de los compradores o clientes: el número y concentración de los consumidores es baja, así como la información disponible es también poca, en este caso influye también la amplia gama de sustitutos que hace que el consumidor tenga mayor poder, y dado que el producto aún no consolida su diferenciación los consumidores o usuarios no tienen un alto costo de cambio, pudiendo elegir entre la variedad de sustitutos que se les ofrece, pero nuevamente se hace hincapié en el propósito que se tenga en la visita.
  
5. Competencia interna: el crecimiento del sector y el atractivo se ha visto incrementado en el último tiempo, siendo una actividad importante en el desarrollo a nivel de país. Tanto la concentración y la diferenciación del producto es baja, pero se puede detectar que otras regiones mantienen importantes campañas publicitarias para atraer turistas y se destacan por brindar servicios de buena calidad y diversificados.

**Cuadro 16. Análisis Modelo de cinco fuerzas de Porter.**

FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>COMPETENCIA INTERNA</b>			
Atractividad Turística			
Planta Turística			
Recursos Humanos			
Evaluación Comercial			
Infraestructura Básica			
Diferenciación			
<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>			
Fuerza competidores Existentes			
Inversión en el sector			
Políticas Gubernamentales			
Diferenciación de los productos			

LA AMENAZA DE NUEVOS SUSTITUTOS			
Otros tipos de turismo de recreación y ocio			
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			
Concentración de compradores			
Información			
Poder de negociación de tour operadores			
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES			
Concentración de insumos			
Cliente importante			
Productos diferenciados			

Fuente: DTS consultores. 2006.

#### 4.3 MISIÓN Y VISIÓN DEL SECTOR

Del análisis anterior se define la misión y visión del sector, que debería guiar el accionar de los actores involucrados.

##### MISION

Contribuir al desarrollo económico y social de la XV Región Arica – Parinacota, posicionando a la región como un importante destino turístico nacional e internacional, ampliando y diversificando los servicios turísticos asociados a la naturaleza e intereses especiales, todo esto en concordancia con la cultura, etnia y medio ambiente de la nueva región.

##### VISIÓN

Arica-Parinacota sea uno de los destinos turísticos más importantes del norte del país, diferenciándose por una oferta turística integral de calidad mundial, con énfasis en el turismo de intereses especiales, destacándose el ecoturismo, turismo cultural y de

aventura, a través de la participación y asociación de los actores involucrados convirtiendo al turismo en el principal eje de desarrollo económico de la región.

#### **4.4 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

De acuerdo al análisis anterior se puede definir los siguientes temas estratégicos claves que definirán la estrategia de desarrollo del sector turismo para la nueva región Arica-Parinacota.

- Diversificar, ampliar e integrar la oferta turística
- Posicionar competitivamente a la región como principal destino turístico del norte
- Mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos
- Gestionar los activos turísticos eficientemente
- Promover la asociatividad y organización entre los actores del sector

En términos generales la estrategia de desarrollo del sector bajo una mirada de presente y futuro debe plantearse como una de las actividades económicas más dinámicas y con mayor proyección en la región. Arica- Parinacota, además de su posición geográfica estratégica que nos acerca a los principales destinos turísticos de Sudamérica, cuenta con atractivos naturales, arqueológicos, culturales y históricos que deben ser aprovechados para generar una oferta turística más interesante integrándolas con actividades de intereses especiales, que apunten principalmente a los turistas de media y larga distancia, dado que es este segmento el que genera mayor ingresos para el sector. Lo anterior no implica descuidar los segmentos medianamente consolidados, como el de los programas de la tercera edad, cruceros, etc. Así como el aprovechamiento de otras características asociadas al sol, playa y turismo más convencional.

A continuación se desglosa cada uno de los lineamientos estratégicos en diferentes objetivos estratégicos.

## **1. Diversificar, ampliar e integrar la oferta turística**

- Promover el desarrollo productivo del sector privado
- Contribuir y apoyar las acciones de integración turística de la zona norte y de la subregión tendientes a difusión de los actuales circuitos y creación de circuitos integrados comercializables.
- Fortalecimiento y difusión de la Ruta Altiplánica de Integración: Un destino tres países.
- Habilitación de atractivos turísticos, principalmente orientado a desarrollar el potencial de las comunas rurales.
- Crear y facilitar las condiciones para que inversionistas privados se interesen en licitar, implementar y operar los servicios turísticos.
- Proponer la creación y/o la adecuación de los instrumentos de fomento y de transferencia tecnológica para el sector productivo turístico y fomentar el uso de los subsidios del Estado en capacitación laboral productiva, orientada hacia la diversificación sectorial.
- Incentivar y propiciar la aplicación de planes comunales de desarrollo turístico como también poner en relieve el desarrollo del turismo rural como actividad emergente e innovadora, en el contexto del turismo cultural indígena.
- Fomentar el desarrollo del turismo de intereses especiales, como el ecoturismo, deporte de aventura y turismo cultural especialmente dirigido a turistas de larga distancia.

## **2. Posicionar competitivamente a la región como principal destino turístico del norte**

- Establecer acuerdos de carácter internacional
- Elaborar, implementar y ejecutar un plan de marketing turístico regional diferenciado que posicione su oferta turística en el mercado nacional, en países limítrofes y de larga distancia, basado en las ventajas competitivas y comparativas que tiene esta Región en los mercados identificados.
- Identificar la imagen turística que permita unificar el destino turístico
- Aumentar significativamente la llegada de turistas de larga distancia

- Promover y difundir la cultura Chinchorro en los mercados objetivo, principalmente a nivel internacional.

### **3. Mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos**

- Desarrollar un programa de mejoramiento de la calidad, introduciendo índices de calidad conformado por parámetros y sistemas objetivos para medir y gestionar la mejora continua de la calidad de los servicios turísticos.
- Estimular y generar mecanismos para mejorar la competencia técnica profesional de los recursos humanos que se desempeñan en la prestación de servicios turísticos de la Región, es decir profesionalizar al recurso humano.
- Mejorar la infraestructura turística y complementaria de los principales atractivos y productos turísticos de la región y la accesibilidad entre destinos turísticos.
- Crear los mecanismos necesarios para obtener un desarrollo espacial (territorial) ordenado, con especial énfasis en el borde costero y localidades rurales del interior.
- Elaborar un programa integral de conciencia turística regional y cultura turística, orientado al ámbito comunicacional (acción de medios), comunitario (jóvenes, Adulto Mayor) y que pueda ser incorporado al sistema educacional (Colegios, Institutos Profesionales y Universidades)
- Contribuir a la estandarización de los servicios turísticos y a la adopción de procedimientos formales y certificación en los diferentes sub-sectores.

### **4. Gestionar los activos turísticos eficientemente**

- Puesta a disposición por parte de los organismos públicos de los activos turísticos, como los bienes nacionales para ser explotados sustentablemente
- Motivar, respaldar y colaborar en la formulación y presentación de proyectos de puesta en valor por parte de las municipalidades.
- Priorizar, en conjunto con el sector privado, circuitos turísticos, de modo de poner en valor los atractivos turísticos involucrados.
- Desarrollar un plan integral de planificación urbana de pueblos típicos y restauración de las principales construcciones típicas de la Región.

- Desarrollar e implementar un plan de explotación turístico sustentable con el medio ambiente y pueblos indígenas de la región.

#### **5. Promover la asociatividad y organización entre los actores del sector**

- Estimular la asociatividad de las organizaciones turísticas regionales con el fin de lograr mejoramientos en términos de comercialización y competitividad, actuando el sector público como elemento de coordinación, teniendo especial preocupación por las actividades del circuito cultural rural.
- Elaborar convenios de cooperación entre los sectores públicos y privados a objeto de mejorar la gestión y productividad.
- Elaborar un plan de trabajo coordinado y conjunto de acciones para la concreción de la estrategia de desarrollo.
- Promover el emprendimiento para generar grupos empresariales orientados al turismo, con el apoyo del sector público.

## **CAPÍTULO V**

### **DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA EL SECTOR TURISMO DE LA XV REGIÓN ARICA-PARINACOTA**

---

## 5.1 DEFINICIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL MODELO Y MAPA ESTRATÉGICO

Tal y como se mencionó en el marco teórico, las perspectivas del modelo tradicional pueden sufrir alteraciones tanto en la conformación de sus áreas como en la forma en que éstas se agrupan lógicamente.

Para este caso, es importante nombrar algunas consideraciones especiales. En primer lugar, existe una desvaloración de la perspectiva financiera, debido a que se trata de un todo un sector de desarrollo, lo que quiere decir que no debe demostrar su rentabilidad ante sus dueños o accionistas. Esto se reafirma al considerar que el sector dentro de su Misión no considera como fin último alcanzar retornos financieros como lo es para las empresas que si tienen fines de lucro. Sin embargo, cabe destacar que el hecho de que el sector no sea una institución lucrativa no necesariamente significa que el tópico financiero sea irrelevante, sino que más bien está orientado a apoyar el crecimiento económico de la región. De esta manera, la perspectiva financiera del sector adquiere valor de manera distinta a las empresas tradicionales. Es así que esta perspectiva se reemplaza por la perspectiva de región ya que el objetivo primordial del sector turismo, que agrupa diferentes actores algunos con fines de lucro y otros no, es el de contribuir al desarrollo económico regional, convirtiéndose en la fuente principal de ingresos de la nueva región, pero el desarrollo del sector no sólo aporta en el ámbito económico sino también en el social, involucrando a los pueblos aymarás y a toda la comunidad favoreciendo el crecimiento cultural y la integración.

En segundo lugar, existe una ampliación de la perspectiva clientes o usuarios, debido a que se debe lidiar con los requerimientos de un grupo de interés más amplio que las empresas comunes para lograr sus objetivos finales del sector.

Es así que las perspectivas que serán consideradas para la elaboración del BSC son las siguientes:

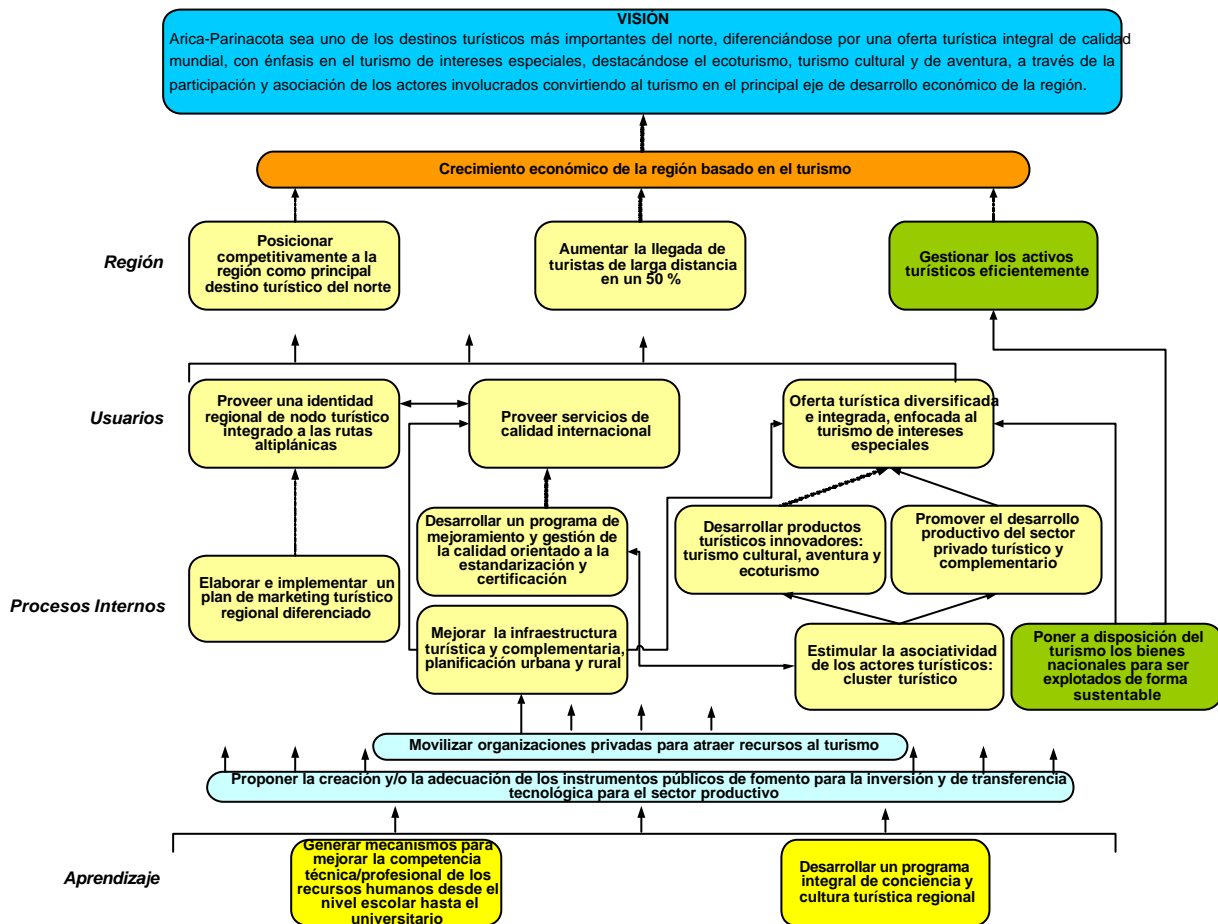
- Perspectiva Región
- Perspectiva clientes o usuarios
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje



## VISIÓN

Arica-Parinacota sea uno de los destinos turísticos más importantes del norte del país, diferenciándose por una oferta turística integral de calidad mundial, con énfasis en el turismo de intereses especiales, destacándose el ecoturismo, turismo cultural y de aventura, a través de la participación y asociación de los actores involucrados convirtiendo al turismo en el principal eje de desarrollo económico de la región.

**Figura 4. Mapa Estratégico Sector Turismo XV Región Arica-Parinacota**



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del sector turismo serán desarrollados en cada una de las perspectivas del modelo BSC:

**Cuadro 17. Objetivos estratégicos de las perspectivas del modelo**

PERSPECTIVA	CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SECTOR TURISMO
<b>Región</b>	OR1	Incrementar el crecimiento económico de la región, basado en el turismo
	OR2	Posicionar competitivamente a la región Arica –Parinacota como principal destino turístico del norte
	OR3	Aumentar la llegada de turistas de larga distancia en un 50%
	OR4	Gestionar los activos turísticos eficientemente
<b>Usuarios</b>	OU1	Proveer una identidad regional de Arica como ruta integradora altiplánica
	OU2	Proveer servicios de calidad internacional
	OU3	Oferta turística diversificada e integrada, enfocada al turismo de intereses especiales
<b>Procesos Internos</b>	OPI1	Elaborar e implementar un plan de marketing turístico regional diferenciado

	OPI2	Desarrollar un programa de mejoramiento y gestión de la calidad orientado a la estandarización y certificación
	OPI3	Mejorar la infraestructura turística y complementaria, planificación urbana y rural
	OPI4	Desarrollar productos turísticos innovadores: turismo cultural, aventura y ecoturismo
	OPI5	Promover el desarrollo productivo del sector privado turístico y complementario
	OPI6	Estimular la asociatividad de los actores turísticos: cluster turístico
	OPI7	Poner a disposición del turismo los bienes nacionales para ser explotados de forma sustentable
	OPI8	Movilizar organizaciones privadas para atraer recursos al turismo
	OPI9	Proponer la creación y/o adecuación de los instrumentos públicos de fomento a la inversión y de transferencia tecnológica para el sector privado

<b>Aprendizaje</b>	OA1	Generar mecanismo para mejorar la competencia técnica/profesional de los recursos humanos desde el nivel escolar hasta el universitario
	OA2	Desarrollar un programa integral de conciencia y cultura turística regional

Fuente: elaboración propia.

### 5.3 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES

Una vez definidos los objetivos estratégicos, que son el pilar del modelo del Balanced Scorecard se debe definir los indicadores que permiten definir el sistema de control de gestión del sector. Siendo estos los que permiten dar un seguimiento del cumplimiento del objetivo y en qué medida o estándar se cumple.

Se debe tener en cuenta que es fundamental contar con información específica del sector, de forma desagregada y detallada para poder calcular los indicadores que se proponen a continuación. Esta información debe ser desarrollada por los organismos pertinentes y debe establecerse como un aspecto fundamental para gestionar las mejoras y planes que permitan el progreso del sector. Se debe entender que los indicadores no resuelven ningún problema, deben estar acompañados de iniciativas, pero es elemental contar con esta información que permita hacer el seguimiento de los programas e iniciativas y que permitan medir el impacto de ellas en el sector.

A continuación se presentan los respectivos indicadores divididos por perspectiva, acompañados por la fórmula de cálculo pertinente.

**Cuadro 18. Indicadores de gestión.**

Nombre indicador	Objetivo Relacionado	Formula
Impacto económico local	OR1	$\frac{\text{Ingreso generado por el turismo}}{\text{Ingreso total}} \times 100$
Total de empleo directo generado por el turismo	OR1	$\frac{\text{Empleos generados por el turismo}}{\text{Empleo total}} \times 100$
Variación del empleo	OR1	$\frac{\text{Empleos en turismo en temporada alta}}{\text{Empleos en turismo en temporada baja}} \times 100$
Número de locales empleados en el turismo	OR1	$\frac{\text{Locales dedicados a atender el turismo}}{\text{Total de locales}} \times 100$
Relación calidad/precio de los servicios o productos turísticos	OR2	Nivel de satisfacción turista en cuanto a la relación precio/calidad de los productos turísticos
Visitas en comparación del resto de destinos turísticos en el norte de Chile	OR2	Número de visitas anuales en la región versus Número visitas principales destinos turísticos del norte
Satisfacción global de los turistas	OR2	Nivel de satisfacción del turista
Porcentaje /cambio de visitas repetidas en comparación primeras visitas	OR2	$\frac{\text{Número visitas por 2º o más veces a la región}}{\text{Número de visitas por 1º vez}} \times 100$

Llegadas de turistas larga distancia en comparación con años anteriores	OR3	$\frac{\text{Número turistas larga distancia}}{\text{Turistas totales}} \times 100$ versus años anteriores
Porcentaje de área protegida comparando a todo el territorio del destino	OR4	$\frac{\text{Áreas protegidas}}{\text{Área total}} \times 100$
Sitios culturales protegidos	OR4	$\frac{\text{Área cultural protegida}}{\text{Área total}} \times 100$
Existencia de legislación para la protección de las especies	OR4	Cantidad de leyes de protección de especies
Oferta turística integrada	OU1	Cantidad de productos turísticos integrados a las rutas altiplánicas de Perú, Bolivia y San Pedro de Atacama
Integración de organizaciones altiplánicas	OU1	Número de alianzas y convenios entre instituciones u organizaciones turísticas de la ruta altiplánica
Satisfacción global del turista	OU2	Nivel de satisfacción del turismo
Certificación de la calidad	OU2	$\frac{\text{Número de entidades turísticas certificadas}}{\text{Total de entidades del sector}} \times 100$
Diversificación del producto turístico	OU3	Número de productos turísticos diferentes
Demanda de productos turísticos	OU3	Demanda por los diferentes productos turísticos ofrecidos
Proyectos de promoción y marketing	OPI1	Número de proyectos de promoción turística
Canales de promoción turística	OPI1	Inversión en los diferentes canales de promoción turística
Ordenanzas municipales en materia	OPI2	Número de ordenanzas municipales relacionadas con la

turística destinadas a la búsqueda de calidad		actividad turística
Programas de certificación y estandarización de servicios	OPI2	Número de programas de certificación y estandarización de servicios
Plan de desarrollo regional turístico	OPI3	Existencia de un plan de desarrollo regional turístico vigente que contemple inversión en creación de nueva infraestructura turística y mantenimiento de la existente
Instrumentos de ordenamiento territorial	OPI3	Número de instrumentos de ordenamiento territorial
Vigencia de los instrumentos de ordenamiento territorial	OPI3	Periodo vigente de los instrumentos de ordenamiento territorial
Instalaciones sanitarias en sitios turísticos	OPI3	$\frac{\text{Número de instalaciones sanitarias en sitios T.}}{\text{Total sitios turísticos}} \times 100$
Leyes y reglamentos acerca del desarrollo turístico orientado a la infraestructura	OPI3	Número de leyes y reglamentos sobre infraestructura orientados al turismo
Productos/actividades de intereses especiales	OPI4	$\frac{\text{Número de nuevos productos de interes especiales.}}{\text{Total productos turísticos}} \times 100$
Planes de turismo	OPI4	Existencia de planes de turismo vigentes que contemplen el desarrollo de nuevos productos turísticos de intereses especiales

Participación del sector privado turístico en el desarrollo de la actividad turística	OPI5	$\frac{\text{Presu. asignado sector privado a proy. turísticos loc.}}{\text{Prsesupuesto total invertido en proyectos turísticos}} \times 100$
Nivel de asociatividad de los actores relevantes	OPI6	Número de alianzas y/o acuerdos de cooperación entre diferentes actores del sector turismo
Grado de participación de la comunidad	OPI6	$\frac{\text{Total de proy. turísticos con participación comunitaria}}{\text{Total proy. turísticos}} \times 100$
Grado de participación de la municipalidad	OPI6	$\frac{\text{Total de proy. turísticos participación municipalidad}}{\text{Total proy. turísticos}} \times 100$
Grado de participación empresarial	OPI6	$\frac{\text{Total de proy. turísticos participación sector privado}}{\text{Total proy. turísticos}} \times 100$
Grado de coordinación de los actores	OPI6	$\frac{\text{Número de proy. ejecutados en conjunto } \neq \text{ actores}}{\text{Proyectos totales}} \times 100$
Gestión turística en áreas silvestres protegidas	OPI7	Total de proyectos y programas turísticos en parques nacionales
Control de acceso a sitios de interés arqueológicos y naturales	OPI7	$\frac{\text{Total sitios con control de acceso}}{\text{Total de sitios de interés}} \times 100$
Existencia de sistema de cobro en los sitios de interés turístico	OPI7	$\frac{\text{Total sitios con sistema de cobro}}{\text{Total de sitios de interés}} \times 100$
Inversión del sector privado	OPI8	$\frac{\text{Total inversión sector privado en proyectos turísticos}}{\text{Total de inversión en el sector turismo}} \times 100$
Nuevos proyectos turísticos	OPI8	Número de nuevas iniciativas del sector privado orientadas al sector turismo



Instrumentos públicos	OPI9	Número de instrumentos públicos creados para fomentar la inversión en el sector
Presupuesto ejecutado	OPI9	Presupuesto asignado a través de instrumentos públicos de fomento a la inversión y desarrollo turístico
Organizaciones beneficiarias	OPI9	Número de organizaciones beneficiadas con instrumentos públicos de fomento a la inversión y desarrollo turístico
Existencia de cursos locales de capacitación turística	OA1	Número de cursos de capacitación turística
Asistencia a cursos de corto plazo	OA1	$\frac{\text{Número de asistentes a cursos de capacitación}}{\text{Total de cupos curso}} \times 100$
Porcentaje de empleados que son graduados de escuelas turísticas	OA1	$\frac{\text{Total empleados con títulos profesional/técnico}}{\text{Total de empleados sector turismo}} \times 100$
Disponibilidad de cursos de corto plazo de capacitación en turismo	OA1	Número de cursos de capacitación en turismo
Diversidad de cursos ofrecidos	OA1	Número de cursos diferentes locales de especialidad turística
Estudios realizados acerca de las preferencias y percepciones de los turistas	OA1	Número de estudios realizados acerca de preferencias y percepciones del turista
Estudios de impacto turístico	OA1	Número de estudios de impacto turístico
Estudios de rentabilidad turística	OA1	Número de estudios de rentabilidad turística
Conferencias y/o eventos sobre	OA1	Número de conferencias y eventos de turismo al año

investigación en el turismo		
Instrucción de los trabajadores en la actividad turística	OA1	$\frac{\text{Número trab. grado técnico/profesional área turismo}}{\text{Total de trabajadores en el sector}} \times 100$
Instituciones locales involucradas en el entrenamiento y educación profesional en el sector turismo	OA1	$\frac{\text{Núm.instituciones Ed.Sup. que dictan carreras turismo}}{\text{Total de instituciones Ed. Sup.regional}} \times 100$
Programas escolares de educación y conciencia turística	OA1	$\frac{\text{Número Inst.escolares con programas de educación turística}}{\text{Total de instituciones Educación básica y media regional}} \times 100$
Existencia de programas educacionales y de información para el público	OA2	Número de programas de conciencia turística
Percepción global del impacto del turismo en la comunidad local	OA2	Nivel de percepción de impacto en la comunidad
Nivel de satisfacción y percepción de la comunidad acerca de la actividad turística	OA2	Nivel de satisfacción de la comunidad
Grado de participación en actividades culturales	OA2	$\frac{\text{Participación de la comunidad en actividades culturales}}{\text{Total de la comunidad}} \times 100$

Fuente: elaboración propia.

## 5.4 MAPA DE RELACIONES CAUSALES

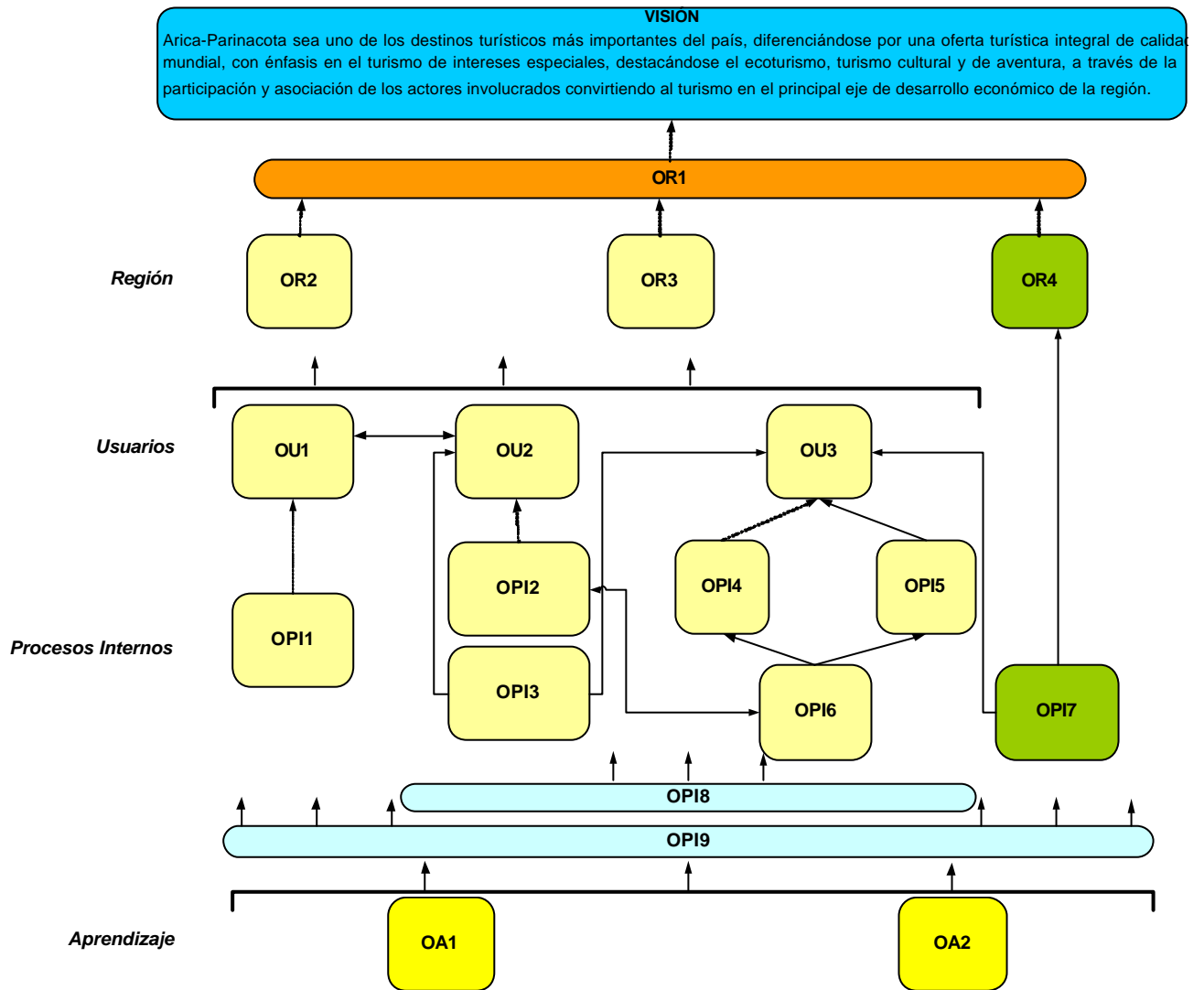
Tal y como se muestra en el mapa estratégico del sector turismo cada uno de los objetivos estratégicos están interrelacionado con otro u otros objetivos estratégicos causales que permiten alcanzar estos propósitos en cada una de las perspectivas definidas, estas relaciones son explícitas y comprobables con los indicadores definidos.

Así por ejemplo, en la perspectiva de región se genera la pregunta de ¿cómo generar valor para la región a través del turismo?, la cuál se puede responder a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos que hablan sobre el posicionamiento de la región como principal destino turístico en el norte del país, el aumento de la llegada de turista de larga distancia en un 50% y la gestión eficiente de los activos turísticos. Y estos a su vez están relacionados con otros objetivos causales de la perspectiva usuarios, como el de proveer servicios de calidad internacional, brindar una oferta turística diversificada e integrada, enfocada al turismo de intereses especiales.

Es relevante señalar que existen en el mapa dos objetivos básicos de la perspectiva de procesos internos los cuales se relacionan con todos los demás objetivos de la perspectiva, esos dicen relación con el rol del sector privado y público. Es necesario movilizar organizaciones privadas para atraer recursos al sector para la inversión en una oferta turística diversificada e integrada, en el mejoramiento de la infraestructura, campañas publicitarias, etc. Pero en el entendido que ello no es suficiente, el sector público tiene un rol sumamente importante, ya que es el llamado a promover e implementar los instrumentos públicos de fomento a la inversión y de transferencia tecnológica para el sector productivo. Asimismo, es el encargado de la regulación en relación al ordenamiento territorial, mejoramiento de la infraestructura vial y complementaria, control y acceso a los activos turísticos y explotación sustentable de los mismos, etc.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje, los dos objetivos de capacitación técnica/profesional del recurso humano y del desarrollo de un programa integral de conciencia turística y cultural regional, son el soporte e inductores de los demás objetivos, hasta la consecución de la visión del sector turismo.

Figura . Mapa de relaciones causales



Fuente: elaboración propia.

**CAPÍTULO VI**  
**DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

---

## 6.1 CONCLUSIONES

Respecto al problema planteado, la relevancia del estudio se evidencia en la oportunidad dada por la creación de la nueva región Arica-Parinacota y consecuentemente la necesidad real de la definición de la estrategia de desarrollo de la misma. De esta forma la información estadística muestra que esta nueva región basa sus actividades económicas en el sector comercial y turístico principalmente, teniendo un gran potencial de desarrollo justamente el sector turismo. Sin embargo, la región aún no experimenta un impacto relevante del turismo en sus actividades económicas, dado que sólo existen esfuerzos aislados y de poco alcance de algunos organismos y empresarios. Por lo tanto, se plantea la estrategia general para el sector pero que no sólo pretende ser una mera declaración de propósitos sino más bien que a través del modelo de Balanced Scorecard despliegue cada uno de los objetivos estratégicos a los diferentes actores del sector, con los roles que le corresponde y el proceso de medición correspondiente a través de los indicadores de cumplimiento.

La propuesta diseñada está basada en una amplia revisión de estudios previos, entrevistas con los actores del medio turístico, bibliografía, etc. con la finalidad de lograr abarcar la mayor cantidad de aristas desde donde se pueda proponer un impulso a este sector, para convertirlo en el eje principal de crecimiento económico de la XV región.

Principalmente, del modelo Balanced Scorecard para el sector se puede mencionar las siguientes conclusiones:

- La definición de la visión del sector, que determina el norte de la estrategia del sector que tiene características explícitas como la orientación hacia la oferta de turismo de intereses especiales y la asociatividad de los actores, en un horizonte de mediano plazo es un aporte importante para clarificar y consensuar los esfuerzos del sector público y privado.
- La región Arica-Parinacota tienen ventajas competitivas inigualables en el ámbito turístico, como el patrimonio arqueológico milenario de la cultura Chinchorro, ubicación multilimítrofe y clima, las cuales ofrecen un gran potencial para ampliar

y diversificar la oferta turística con el propósito de atraer a más turistas de larga distancia y fidelizar a los turistas internos.

- Uno de los principales ejes de valor para el usuario se encuentra en poder integrar la oferta turística de la región con la ruta altiplánica: San Pedro de Atacama, Cuzco-Perú y Tiawuanaku-Bolivia teniendo un mercado muy amplio y valioso para explotar.
- La necesidad de ampliar y diversificar la oferta se hace evidente, ya que si bien es cierto la región cuenta con un atractivo turístico en términos de paisajes, clima, arqueología, patrimonio cultural, etc. Los turistas de larga distancia, que son el mercado objetivo principal, les atrae las actividades más específicas y diversas, como complemento de un hermoso paraje o un buen clima. Es por esto que la propuesta del turismo de intereses especiales es absolutamente pertinente, ya que en ella se plantea la explotación de la región en términos turísticos incorporando al turismo tradicional, el turismo cultural asociado a la cultura Chinchorro y pueblo aymará, deporte de aventura como parapente, windsurf, sandboard, etc. y ecoturismo como avistamiento de aves y flora, trekking en zonas protegidas, etc.
- Se debe considerar que el rol del sector privado y público es la base para el logro de la visión y crecimiento del sector. Por una parte, el sector público debe facilitar la implementación de instrumentos de fomento a la inversión para el sector productivo y crear las instancias de comunicación y asociación con el sector privado. Así también, es responsable de la regulación en cuanto a ordenamiento territorial, leyes y ordenanzas relacionadas al desenvolvimiento del turismo y de cautelar la oferta de valor de un destino claramente sostenible ambientalmente. Es su labor mantener en condiciones adecuadas la infraestructura vial y complementaria e implantar programas de puesta en valor de los principales atractivos turísticos. En el tema de capacidades y aprendizaje el papel del sector público es fundamental, ya que el desarrollo de programas de conciencia y cultura turística en la comunidad es un asunto primordial para que la región se proyecte como un destino favorito por los turistas. La comunidad tiene que tener conciencia de la importancia de esta actividad en el crecimiento económico de la región y entender que si se desea tener resultados significativos en este ámbito, es necesario un esfuerzo sistemático desde aspectos tan básicos

como mantener limpia la ciudad, tener un trato amable y servicial al turista, etc., hasta la inclusión de cursos intensivos de idiomas en los programas de educación escolar básica y media, además de programas de valoración y difusión del patrimonio cultural de la región, como por ejemplo de la cultura Chinchorro considerado como un legado único en el mundo. Por su lado, el sector privado debe mantener una preocupación constante en el tema de la capacitación y certificación de las competencias de su personal y de los procesos involucrados en su negocio turístico, con el propósito de mejorar la gestión de sus negocios y brindar un servicio/producto competitivo en términos de precio/calidad reconocido internacionalmente. Al mismo tiempo, los empresarios turísticos deben acoger las instancias de colaboración y asociatividad con el sector público y fomentar la coordinación entre los mismos actores privados para integrar y fortalecer la oferta turística.

- En el tema de los indicadores de seguimiento para el control de la gestión del sector turismo, es esencial contar con una entidad que pueda recabar información confiable y exacta acerca del quehacer turístico de la región, información desagregada y en los diferentes niveles requeridos en el mapa estratégico definido para el sector. En la actualidad, SERNATUR es el encargado de gestionar la estadística del sector, pero esta aún es muy general y no permite el cálculo de indicadores fidedignos a la realidad turística de la región. Por lo tanto, es importante contar con un informe estadístico periódico y que contemple información relevante para el cálculo de indicadores, y poder gestionar las mejoras.
- Finalmente, es primordial contar con la estrategia de posicionamiento del sector turismo de la XV Región Arica-Parinacota frente a los otros sectores de la economía, puesto que el turismo es una actividad transversal que afecta a muchos de los otros sectores. Es así como el estudio presentado aporta un valioso análisis bajo la perspectiva del enfoque sistémico, con características integradoras y holísticas y que puede ser una referencia importante a la hora de definir la estrategia regional en el ámbito turístico.



## BIBLIOGRAFÍA

- ARVESON, Paul y ROHM, Howard. Rolling it All Together: A Balanced Scorecard Approach. Balances Scorecard Institute.
- ANDERSEN, Henrik y LAWRIE, Gavin. Examining opportunities for improving Public Sector Governance through better strategic management. 2GC Limited working paper. 2002.
- COLEGIO DE INGENIEROS DE CHILE, Plan Estratégico País 2004-2010 Proyecto País-Colegio De Ingenieros. 2004.
- CORPORACION DE DESARROLLO DE ARICA Y PARINACOTA. Documentos base de Jornadas Ciudadanas. 2005.
- DIRECCIÓN REGIONAL DE TURISMO. Plan Integral de desarrollo turístico de la región de Tarapacá. 2002.
- DIRECCIÓN REGIONAL DE TURISMO. Política Regional de turismo de la región de Tarapacá. 2000.
- DTS CONSULTORES. Etapa de diagnóstico y pertinencia programa territorial integrado Arica-Parinacota. CORFO. 2006.
- ESTIS, Aaron y HYATT, Grand. The balanced scorecard – applying a private sector technique to the public sector. Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management. 1998. USA.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1996. España.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000 S.A. 2001, España.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas estratégicos Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000 S.A. 2004, España.

- KAPLAN Robert S., INAMDAR Noorein, HELFRICH Mary Lou y MENITOFF Rita. The Balanced Scorecard: A Strategic Management System for Multi-Sector Collaboration and Strategy Implementation. Quality Management in Health Care, Aspen Publishers Inc. USA 2000. p. 21-39,
- MÜFFELER, Peter. Propuestas del sector turístico para el plan de regionalización de Arica-Parinacota. Consultora Internacional Expociencia de España.
- PHILLIPS, Jason, An application of Balanced Scorecard to public Transit system performance assessment. Transit performance assessment, 2004, p. 26-55.
- PORTER, M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review, May/June 1987, p. 43-59.
- VALUE PARTNERS, Definición del plan maestro económico de la Municipalidad de Arica. Workshop II. Noviembre 2003.
- PROGRAMA TERRITORIAL INTEGRADO, PTI. Plan de ejecución 2006-2007.
- UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ, Diseño de los ejes de desarrollo estratégico para la nueva región de Arica y Parinacota, 2007.
- YANG, Ching-Chow, CHEN, Lai-Yu and YANG, Chih-Wei. A study of implementing the Balanced Scorecard in non-profit organizations: A case of study of private hospital. Human Systems Management, 2005, no. 24, p. 285-300.
- Informe anual estadístico, 2006. <http://www.sernatur.cl>
- Informe estadístico de desempleo, 2006. <http://www.ine.cl>
- Estadística del turismo mundial, 2006. [http://www.unwto.org/index\\_s.php](http://www.unwto.org/index_s.php)
- Recursos, enlaces y eventos de Balanced Scorecard en Latinoamérica <http://www.tablero-decomando.com/>;

- Recursos y Herramientas Estratégicas de apoyo al Balanced Scorecard  
<http://www.estrategiaempresarial.com/>
- Sitio especializado de Balanced Scorecard en Chile con una visión práctica  
<http://www.cuadrodemandointegral.cl/>