

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN

Facultad de Ingeniería

Departamento de Ingeniería Industrial



**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CIRCUITO
TURÍSTICO LOTA SORPRENDENTE”**

JOCELYN ALEJANDRA QUIÑEL FIGUEROA

**INFORME DE PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

Profesor guía:

Alberto Loosli W.

Profesor Informante:

Jorge Galleguillos P.

Concepción, diciembre 2015

Dedicada a mis padres Aurora y Emilio

Y mi hermano Diego

Contenido

1. Antecedentes generales	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo general	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 Descripción de la empresa.	8
1.4 Planteamiento del problema.	10
1.5 Delimitación.....	12
2. Marco teórico.....	13
2.1 Definición de estrategia	13
2.2 Planificación estratégica	15
2.3 Herramientas para análisis y diseño de estrategias	16
2.3.1 Análisis FODA y matriz FODA	16
2.4 Tipos de estrategia	17
2.5 Indicadores de desempeño.....	18
3. Diseño metodológico	19
3.1 Diagrama metodológico.....	19
3.2 Desarrollo metodológico.	21
3.2.1 Diagnóstico de la situación actual.....	21
3.2.2 Definición de Misión y Visión	22
3.2.3 Definición de objetivos.....	23
3.2.4 Determinación de estrategias	24
3.2.5 Determinación de Indicadores de desempeño	24
4. Resultados y análisis de resultados	25
4.1 Definición e identificación de Unidades Estratégicas de Negocio	25
4.2 Identificación de Visitantes	35
4.3 Planificación Estratégica Parque de Lota.....	37
4.3.1 Diagnóstico de la situación actual.....	37
4.3.2 Establecimiento de misión y visión	47
4.3.3 Objetivos Estratégicos	49
4.3.4 Determinación de estrategias	50
4.3.5 Indicadores de desempeño.....	54

4.4	Planificación Estratégica Museo Histórico	57
4.4.1	Diagnóstico de la Situación Actual.....	57
4.4.1.3	Matriz FODA Museo Histórico	64
4.4.2	Establecimiento de Misión.....	65
4.4.3	Objetivos Estratégicos Museo Histórico.....	66
4.4.4	Determinación de estrategias	67
4.4.5	Indicadores de desempeño.....	70
4.5	Planificación Estratégica Mina Chiflón del Diablo	73
4.5.1	Diagnóstico de la situación actual.....	73
4.5.2	Establecimiento de misión	79
4.5.3	Definición de objetivos estratégicos.....	80
4.5.4	Determinación de estrategias	82
4.6	Indicadores de desempeño.....	87
5.	Conclusiones	90
	ANEXOS.....	92
	Anexo A.....	93
	Anexo B.....	96
	Anexo C.....	98
	Bibliografía.....	101

1. Antecedentes generales

1.1 Introducción

Para toda empresa es de vital importancia reconocer y definir cuáles son sus metas y propósitos como organización, es decir, hacia donde quieren ir y de qué manera se logrará. La definición “de qué manera se logrará” se basa en la determinación de las estrategias que se deben adoptar con el fin de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

Sin embargo, a pesar de la serie de escritores que han basado su estudios en esta metodología, las empresas no han logrado adaptar este comportamiento, por lo que se ven en la necesidad de tomar decisiones improvisadas, las cuales, sin una previa planificación las conduce a cometer errores incurriendo en la utilización de recursos que muchas veces son limitados.

Es determinante que la toma de decisiones para cumplir los objetivos debe ser óptima, eficiente y acertada porque de otra manera se puede, incluso, poner en riesgo el funcionamiento y operación de la empresa. Sin embargo, este no es un proceso simple, de hecho cada vez se ha tornado más complejo dentro de este sistema integrado y competitivo.

La planificación estratégica es una potente herramienta de gestión que permite a la empresa direccionar su funcionamiento al largo plazo desde un punto de vista estratégico, lo cual implica una ventaja competitiva, ya que entrega información relevante acerca de la situación actual y futura de la empresa.

El Circuito Turístico Lota Sorprendente, es un programa de rescate patrimonial impulsado en la comuna de Lota bajo la iniciativa de Fundación Chile. Este circuito busca difundir y preservar la identidad e historia de dicha comuna y transmitir a la sociedad la importante colección que posee en cuanto al patrimonio tangible como intangible.

Actualmente el Circuito Lota Sorprendente se encuentra bajo la administración de la Corporación Baldomero Lillo, institución encargada del funcionamiento y proyección del circuito a través del tiempo.

El presente estudio busca establecer la Planificación estratégica para el Circuito Turístico Lota sorprendente, contribuyendo a su desarrollo, crecimiento y posicionamiento, enfocando sus esfuerzos al logro de sus objetivos mediante una adecuada y eficiente toma de decisiones.

Cabe destacar que este proyecto de título se enmarca al estudio de las Unidades Estratégicas de Negocio presentes en Lota Sorprendente, es decir, Parque de Lota, Museo Histórico y Mina Chiflón del Diablo. Para efectos de este trabajo no se incluye la Corporación Baldomero Lillo como institución bajo análisis.

Con este estudio se pretende demostrar la importancia de contar con una visión estratégica y sus beneficios al largo plazo sin importar el tamaño de la empresa bajo análisis. La planificación estratégica es una potente herramienta con una gran potencial, ya que facilita el análisis de los aspectos claves que inciden en la gestión dentro de la organización.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar y definir una planificación estratégica para el Circuito Turístico Lota Sorprendente.

1.2.2 Objetivos específicos.

- ✓ Identificar las unidades de negocio presentes y realizar un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis interno y externo de cada UEN.
- ✓ Establecer la misión de cada UEN, la visión del Circuito y proponer objetivos y estrategias para cada unidad.
- ✓ Definir y determinar indicadores de desempeño para el control y cumplimiento de objetivos.

1.3 Descripción de la empresa.

El Circuito Turístico Lota Sorprendente, es un programa de rescate patrimonial impulsado en la comuna de Lota bajo la iniciativa de Fundación Chile, sin embargo, sus instalaciones son de propiedad de la Corporación de Fomento (CORFO). Fue creado en el año 1997, luego de que el día 15 de abril del mismo año la Empresa Nacional del Carbón cesara la actividad minera, comenzando un proceso de reconversión de la vida social y cultural de la comuna hacia el turismo.

Fundación Chile asume la administración del Circuito desde sus inicios hasta el año 2011, luego de esto CORFO impulsa una convocatoria para la licitación de la concesión del Circuito, con el fin de mantener la continuidad y funcionamiento de Lota Sorprendente. Esta licitación fue obtenida por la Corporación Baldomero Lillo desde el día 16 de enero de 2012 por un periodo de 20 años.

La Corporación Baldomero Lillo es una corporación sin fines de lucro, la cual está conformada por nietos y bisnietos del escritor Baldomero Lillo y personalidades del arte y la cultura, su presidenta es la Señora Lorena Lillo, bisnieta del escritor.

La Corporación asume la gran labor de administrar y asegurar la continuidad del Circuito y los polos turísticos que lo conforman, los cuales son: Mina Chiflón del Diablo y pueblito minero, Parque de Lota y Museo histórico.

Lota Sorprendente se ubica en Avenida el Parque s/n y recibe visitantes de todas partes del país y el extranjero. Está abierto al público de lunes a domingo de 9.30 a 19.00 horas en Parque y Museo y de 10 a 17.30 en Mina Chiflón del Diablo.

A continuación se detallan los polos turísticos que conforman el Circuito Turístico:

Mina Chiflón del Diablo: Única mina de carbón submarina con ventilación natural abierta al turismo. Cuenta la historia de la extracción del carbón guiada y narrada por los propios ex mineros de la zona carbonífera, que permiten al visitante transportarse a la realidad de aquellos tiempos.

Es una Mina con una extensión de 980 metros, que entre el siglo XIX y XX fue un importante foco de trabajo para la comuna de Lota. La extracción de carbón en esta mina finalizó en el año 1973, luego permaneció para trabajos de mantención y apoyo a los demás piques.

Pueblito Minero Siglo XIX: Reproducción de los pabellones característicos del siglo XIX, en donde se pueden recorrer las antiguas viviendas de los mineros del carbón, la tradicional pulpería donde canjeaban sus alimentos con fichas entregadas por la compañía carbonífera, un horno de barro, entre otras. Además esta recreación fue utilizado como set de filmación de la película Sub Terra en el año 2002.

Parque de Lota: También conocido como Parque Isidora Cousiño es un parque botánico de 14 hectáreas que cuenta con una gran cantidad de árboles centenarios de diferentes partes del mundo, múltiples miradores, un conservatorio de plantas, pavos reales y además posee la colección más numerosa de esculturas francesas a nivel nacional.

Museo Histórico de Lota: Construido en el año 1864 con madera nativa y estilo inglés. Refleja la cultura lotina desde sus inicios. En sus salas de exhibición al público se encuentra la sala Baldomero Lillo, mobiliario de la época, cerámicas, herramientas mineras, fotografías y textos con historia de la zona minera.

Cabe destacar que la Mina Chiflón del Diablo y el Parque Isidora Cousiño, mediante decreto N° 373, de fecha 06/10/2009, fueron declarados Monumento Nacional en la categoría de Históricos por el Ministerio de Educación.

1.4 Planteamiento del problema.

Actualmente Lota sorprendente no cuenta con una planificación estratégica que le permita controlar su desempeño interno y/o externo. Es reconocida la importancia que esta herramienta representa dentro de las organizaciones de todo tipo y tamaño, por lo que no contar con ella se traduce en una pérdida de ventaja competitiva, incorrecta utilización de los recursos disponibles, toma de decisiones improvisadas y muchas veces equivocadas, entre otras.

En el año 2009, según datos aportados por CORFO, el Circuito fue visitado por aproximadamente 220.000 visitantes

En 2010 y producto del terremoto y las grandes consecuencias que tuvo sobre las instalaciones del Circuito, las visitas disminuyeron a cerca de 141.000 personas.

En 2011, se mantuvo cerrado debido a reparaciones y reconstrucciones, lo que provocó que las visitas descendieran a cerca de 80.000 ese año.

Esta última cifra no ha podido ser superada en los años posteriores, a pesar de la larga trayectoria que los avala como el principal atractivo turístico de la zona minera.

Según datos aportados por la concesionaria, durante su primer año recibieron un aporte total de 80 millones de pesos por parte de CORFO, sin embargo, luego de esto, la ruta de atracciones debe mantenerse por sí sola, reinvertiendo los recursos financieros que genera el Circuito para su funcionamiento. Esto implica la necesidad de crear una constante generación de nuevas estrategias que permitan incentivar al público a visitar el Circuito, lo que no se ha llevado a cabo de manera íntegra, resultando inevitablemente en pérdida de visitantes debido a la poca reinversión que se tiene.

Cabe destacar que existe una disminución de la difusión turística del Circuito, no se ha enfatizado en la importancia de material gráfico y geográfico de ubicación de las instalaciones, considerando que la gran mayoría de visitantes son de otras localidades y muchos de ellos extranjeros.

Cerca del 50% de las personas que visitan el Lota Sorprendente, lo hacen por recomendaciones, por lo que la implementación de este tipo de recursos es imprescindible.

Además, se han propuesto proyectos que no se han materializado por falta de organización y recursos. Muchos proyectos que se proponen se refieren a la satisfacción de los turistas, lo que conlleva a un mejor posicionamiento y consolidación como atractivo turístico.

Existe falta de gestión interna entre el equipo de trabajo y el directivo, esto se traduce en falta de comunicación y procesos poco organizados.

Por las razones antes descritas, se propone desarrollar y definir una planificación estratégica para el Circuito Lota Sorprendente, considerando su alto potencial como una herramienta de diagnóstico de la situación actual, reflexión y análisis para la toma de decisiones efectiva en el futuro. Esto permitirá plantearse metas y objetivos al largo plazo, definir misión y visión para cada Unidad Estratégica de Negocio identificada, contar con un plan de acción ante eventuales situaciones no consideradas en el normal funcionamiento y operación de las actividades que se desarrollan, todo esto se realizará en conjunto con la dirección y equipo de trabajo que conforman a Lota Sorprendente.

1.5 Delimitación.

La propuesta de Planificación Estratégica presentada anteriormente aplica a las Unidades Estratégicas de Negocio presentes en el Circuito Turístico Lota Sorprendente, es decir, el presente proyecto enfoca sus resultados al Parque de Lota, al Museo Histórico y a la Mina Chiflón del Diablo. No se considera bajo estudio a la Corporación Baldomero Lillo, quien actúa como administradora del mismo. Si bien, actualmente la Corporación se mantiene al mando del funcionamiento y proyección del Circuito, el objetivo por el cual inicialmente fue creada no hace relación a Lota Sorprendente como centro turístico histórico. Inicialmente esta Corporación se conforma con el fin de conservar el legado del escritor Baldomero Lillo y de dar a conocer sus cuentos sin perder su identidad.

2. Marco teórico

2.1 Definición de estrategia

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que aún no se obtiene una interpretación que sea universalmente aceptada. Existen algunos autores que la ligan a los conceptos de metas y objetivos, sin embargo, otros hacen una clara diferencia entre ellos.

Su origen proviene de raíces militares donde podía definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo, pero en términos mercantiles, este concepto adopta otras interpretaciones.

Según Michael Porter (1980) la estrategia es el conjunto de acciones ofensivas o defensivas de la empresa para posicionarse, con el fin de desarrollar y crear una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. En este sentido, Porter hace especial énfasis en la creación de ventaja competitiva, lo que permite a la empresa posicionarse de manera única y valiosa por sobre sus competidores.

Sin embargo, a través de los años, Porter no ha cambiado de manera radical su definición de estrategia, ya que la considera como “encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad” (Porter, 2010). En este contexto, sigue precisando la importancia del concepto de competencia, sin embargo, ahora destacando y conectado la estrategia con el concepto de rentabilidad.

Ambos conceptos son esenciales para el éxito y desarrollo de toda empresa, donde para muchas ellas su fin es conseguir una rentabilidad sostenible en el tiempo, entregando y satisfaciendo las necesidades de sus clientes logrando su fidelización.

Otro autor que entrega un enfoque distinto es Mintzberg (1997) quien sostiene que la estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”.

De esta manera, Mintzberg asume que la estrategia no es algo que debe estar inserta formalmente dentro de la organización, sino que surge de manera implícita, según la coherencia de las decisiones que se tomen a lo largo del tiempo, transformando la toma de decisiones en un patrón de comportamiento que guíe a la empresa, relacionando a la organización con su entorno.

Pero el concepto que introduce Mintzberg se enfoca de manera más directa a las pequeñas y medianas empresas, que no adoptan un proceso formal de estrategia, sino que es como él define “un patrón de comportamiento”, lo que es difícil distinguir, es si ese patrón es traducido a una buena estrategia y si se están tomando las mejores decisiones.

Según F. David (2004) Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias menores, que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas.

La empresa cuando adopta una estrategia, opta por seguir un curso de acción en lugar de otro, que la conducirán hacia un futuro deseado, por medio del cumplimiento de objetivos.

Por otra parte, Hax y Majluf (1995) indican que “hay dos conceptos centrales que resultan esenciales para una adecuada comprensión de una estrategia de negocios bien desarrollada: la definición de una unidad estratégica de negocios y la elección de una estrategia competitiva de negocios”.

Una unidad estratégica de negocio (UEN) es una unidad de la organización o un foco de planificación que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios, representa el nivel de análisis en donde se centra la mayor parte del esfuerzo de planificación estratégica. (Hax & Majluf, 1995)

Con la identificación de las UEN que conforman el circuito turístico se pretende segmentar el negocio a modo de “enfocar los esfuerzos y recursos y facilitar su proceso de planificación estratégica”. (Mejía, 2010)

2.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso de decisión sobre los objetivos de la organización y las estrategias que se desarrollan para alcanzarlos. Planificar es un proceso de visión del futuro y la estrategia es “una fuerza de importancia que provee un diseño global e integrativo para la totalidad de la organización” (Hax & Majluf, 1995)

La planificación estratégica “es una herramienta de gestión que permite apoyar el proceso de toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”. (Armijo, 2011)

Para Muchnick (1999) el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a “la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de una organización, como de su realidad interna”.

En ningún caso se puede considerar una planificación estratégica como un manual o recetario, ya que no constituye la solución a todos los problemas, sin embargo, propicia el desarrollo para lograr el futuro deseado de la organización.

“La ausencia de planificación produce falta de control dentro de la organización, así como la incapacidad de responder ante situaciones imprevistas. La falta de planificación también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión” (Jhonson, Scholes, 2001)

2.3 Herramientas para análisis y diseño de estrategias

2.3.1 Análisis FODA y matriz FODA

FODA es un acrónimo que describe las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas que influyen dentro y fuera de una organización, los cuales son considerados factores estratégicos de la empresa.

Las fortalezas y debilidades se consideran aspectos internos de la organización, aquellos en los cuales la empresa tiene la capacidad de controlar y por otra parte, las oportunidades y amenazas son aquellos aspectos que el entorno entrega a la organización, son de carácter externo y en donde la empresa no tiene opción de intervenir.

El análisis FODA es una herramienta analítica que permite sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado, el entorno político, ambiental, clientes y entre muchos otros, con el fin de decidir su capacidad competitiva en un periodo determinado, además, permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

El análisis FODA es considerado un punto de partida para formular la estrategia de la organización. La forma más adecuada de utilizar esta herramienta es mediante la matriz FODA, la cual puede utilizarse como marco conceptual de análisis de las interrelaciones de los factores internos y externos.

Tabla 1. Matriz FODA

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNO	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
OPORTUNIDADES EXTERNAS:			
Condiciones económicas		Maxi-Maxi Estrategia más exitosa	Mini-Maxi Estrategias para superar debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS EXTERNAS:			
Competencia		Maxi-Mini Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Mini-Mini Cierre del Negocio

Fuente: Koontz y Wehrich, 1998

2.4 Tipos de estrategia

Michael Porter (1982) identificó una clasificación de tres estrategias genéricas que pueden ser utilizadas por la empresa, de manera individual o en conjunto, para obtener una posición defendible al largo plazo, con el fin de sobrepasar el desempeño de la competencia. Estas estrategias son:

Estrategia de diferenciación: Consiste en crear un producto o servicio que sea percibido como único y que sea apreciado por los clientes, que sea fácilmente distinguido de la competencia. Esta exclusividad debe ser recompensada, la mayor parte de las veces, por un precio mayor.

Estrategia de liderazgo en costos: La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos o servicios al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos. Esta estrategia podría implicar ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio, o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

Estrategia de enfoque o especialización: Esta estrategia consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado, satisfaciendo las preferencias o necesidades de un grupo determinado del total del mercado. La empresa podría utilizar como complemento alguna de las estrategias mencionadas anteriormente.

2.5 Indicadores de desempeño

Según la DIPRES (Dirección de Presupuestos en Chile) los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar su desempeño.

Por medio de los indicadores es posible analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

Se debe tener presente que los indicadores de gestión o desempeño son un medio y no un fin, ya que se consideran un apoyo para conocer el estado en que se encuentra la organización.

3. Diseño metodológico

3.1 Diagrama metodológico

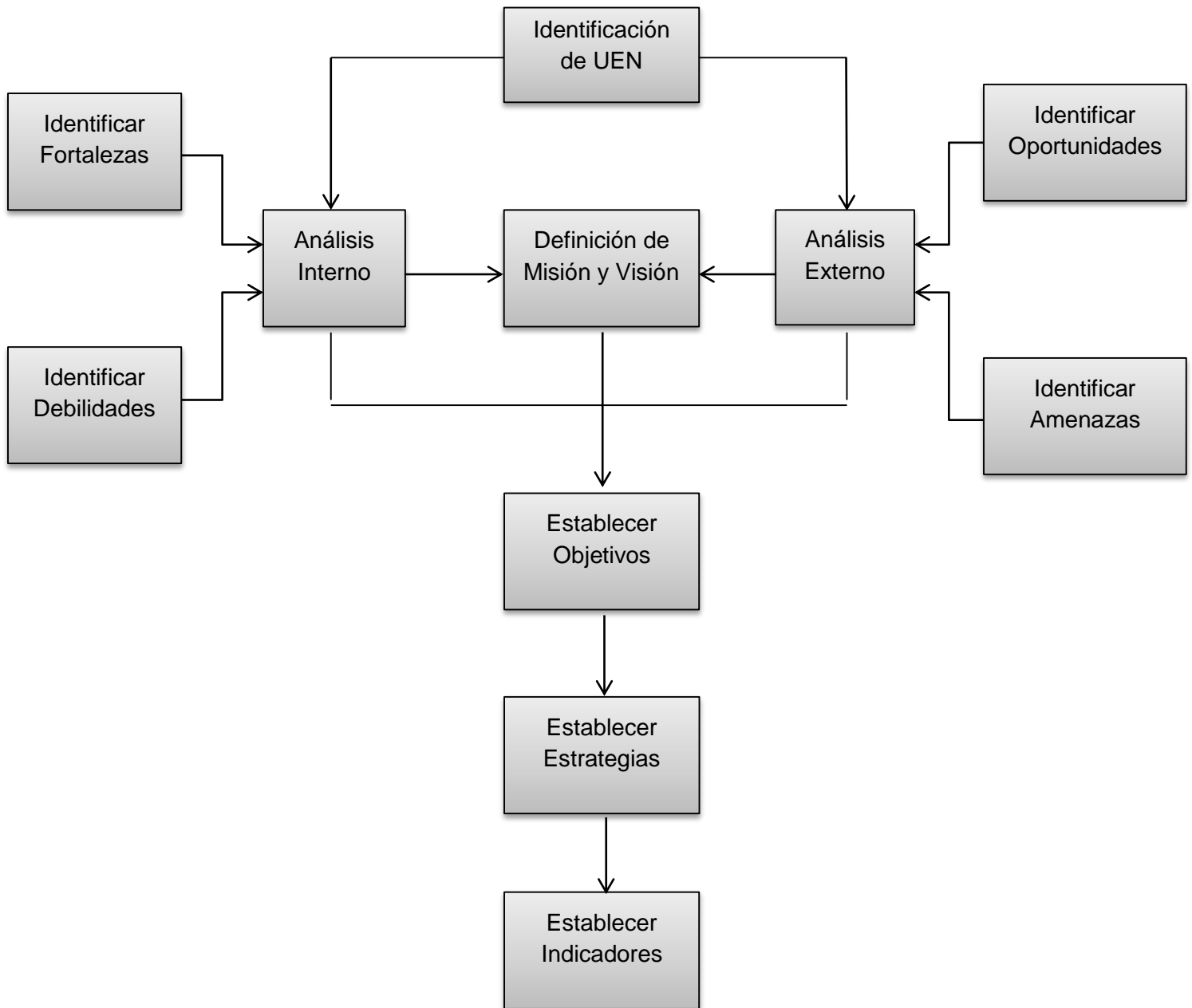


Figura N°1: Metodología

Fuente: Elaboración propia, basada en Kotler (2006)

La metodología propuesta se basa en el esquema de planificación estratégica de Kotler (2006), sin embargo, para efectos de este proyecto no se incluye la ejecución y control del plan estratégico.

.El diseño metodológico consiste en identificar las Unidades Estratégicas de Negocio presentes en el Circuito Turístico Lota Sorprendente y de acuerdo a ellas ser capaz de definir una clara misión para cada UEN y una visión general que contemple al Circuito como un todo.

Posteriormente se realiza un profundo análisis interno y externo a cada UEN, entendiendo que no son sistemas aislados sino que pertenecen a un entorno cambiante que les afecta.

Con los resultados del análisis descrito anteriormente se procede a establecer los objetivos que desea perseguir cada Unidad de Negocio, en conjunto con el directivo y desarrollar las respectivas estrategias que apoyarán la persecución de dichos objetivos, finalizando con la determinación de los indicadores que medirán el desempeño y gestión que se realiza dentro de Lota Sorprendente.

3.2 Desarrollo metodológico.

3.2.1 Diagnóstico de la situación actual

El compromiso por un determinado resultado requiere analizar si la organización estará en condiciones de asumir dicho desafío desde el punto de vista de sus capacidades y de las condiciones que le impone el entorno, las cuales inhibirán o potenciarán el logro de objetivos. (Armijo, 2011)

Para hacer un diagnóstico de la situación actual, es preciso analizar su medio interno y externo.

Análisis Interno: Se refiere a las fuerzas internas en que la organización tiene control, conocidas como fortalezas y debilidades. Son las actividades que la empresa puede controlar. (David, 2003)

Según Porter (2004) “Las fortalezas son características internas de la organización que permiten sobresalir de sus competidores”. Además explica que las “Debilidades son características internas en las que la empresa está por debajo de sus competidores y debe tratar de minimizar o eliminar”.

Análisis Externo: Análisis del ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. (Hill & Jones, 1996)

Las oportunidades y amenazas están más allá del control de la empresa. (David, 2003)

“Oportunidad es una condición presente en el entorno general, que si es explotada por la empresa, le ayudara a lograr una competitividad estratégica.” Y las “Amenazas son una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica.”(Porter, 2004)

El análisis de la situación actual debe ser realizado en conjunto con el directivo y trabajadores de la organización, con el fin de desarrollar un estudio en profundidad y verídico.

Este diagnóstico entrega una visión preliminar del estado en que se encuentra la empresa y/o UEN y marca el camino que se debe seguir para cumplir los objetivos que se plantea la organización al largo plazo.

3.2.2 Definición de Misión y Visión

Para lograr el establecimiento y definición de la misión de cada UEN y la visión del Circuito Turístico se realizan reuniones en conjunto con el alto directivo y entrevistas individuales y grupales con los trabajadores del Circuito, con el fin de conocer sus perspectivas, opiniones e intereses de cada uno.

Además se consideran las opiniones de los libros de reclamos y sugerencias de cada polo turístico para relacionar los intereses de los visitantes y obtener una visión más amplia de sus necesidades y opiniones, críticas etc.

Para internalizar el concepto de misión se cita las siguientes definiciones según algunos autores:

Misión: “Descripción concisa y clara de la razón de ser de la organización” (Armijo, 2011).

Por otra parte, la misión es considerada por Kotler y Armstrong (2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa”.

Una correcta definición de misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la organización.
- Qué hace: descripción de los productos (o servicios) finales.
- Para quien: Identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes va dirigido el producto final.
- Cuál es el efecto que se espera lograr: En la población objetivo a la que va dirigido su accionar.

Para lograr definir la misión se responde a las siguientes preguntas:

¿Para que existe la empresa (UEN)?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Qué necesidad se debe satisfacer?

¿Cuáles son los principales productos o servicios?

¿Cuáles son las ventajas competitivas?

La misión definida debe ser validada por aquellas personas que participan del proceso de definición de misión y quien entrega la autorización es el Coordinador del Circuito, Sr. Elías Freire.

Las respuestas a las preguntas antes descritas se encuentran en el anexo A.

Visión: Corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a como quiere ser reconocida la entidad. (Armijo, 2011)

3.2.3 Definición de objetivos

Los objetivos que se determinarán deben ser acordes a las perspectivas del cuadro de mando integra (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo). Estos objetivos son definidos por el alto mando de cada UEN. Deben ser expresados en resultados o metas que se desean lograr.

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y los análisis interno y externo. (Muchnick, 1999)

3.2.4 Determinación de estrategias

Las estrategias se definen como un “curso de acción” una decisión que tiene que ser tomada con máxima precaución y con el acuerdo del equipo directivo. (Armijo, 2011)

La definición de estrategia consiste en elaborar una estrategia genérica y específica para cada UEN. En base a los resultados obtenidos en los pasos predecesores, marca una guía para elegir la mejor estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos descritos.

Estas estrategias deben ser definidas en conjunto con el directivo de la organización y deben ser una decisión deliberada y examinada a profundidad.

3.2.5 Determinación de Indicadores de desempeño

Los indicadores entregan información cuantitativa acerca del desempeño (gestión o resultado) en la entrega del producto (bienes o servicios) generados por la entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos. (Armijo, 2011)

Se deben seleccionar unos pocos indicadores claves, que sean representativos del desempeño de la corporación. (Hax & Majluf, 1995)

4. Resultados y análisis de resultados

4.1 Definición e identificación de Unidades Estratégicas de Negocio

Dentro de toda organización es posible identificar sub-negocios, es decir, pequeñas áreas de negocio que en conjunto conforman el todo de la organización. La importancia de esta identificación se basa en que no todas estas áreas trabajan de la misma manera, ni necesitan de los mismo recursos o de cómo se priorizan sus necesidades.

Como se ha mencionado anteriormente, el Circuito Turístico Lota Sorprendente consta de las visitas al Parque de Lota, al Museo Histórico y a la Mina Chiflón del Diablo. Ahora se debe identificar las Unidades Estratégicas de Negocio presentes, subdividiendo las entidades que participan del Circuito Turístico para comprender con mayor claridad su operación y funcionamiento y definir sus objetivos y respectivas estrategias.

Lo que pretende la distinción de las Unidades de Negocio es dividir los negocios del Circuito en unidades autónomas de análisis que puedan ser manejadas como entidades aisladas y viables con la intención de entregar completa independencia a cada UEN identificada, determinando para cada una sus propios objetivos y estrategias con mayor claridad.

Cada unidad estratégica de negocio debe cumplir las siguientes características:

- Servir a un mercado externo y no interno.
- Clientes externos homogéneos y distintos a otras UEN.
- Competidores homogéneos y distintos a otras UEN.
- Precios varían en forma distinta a otras UEN.
- Estilo y calidad varían en forma distinta a otras UEN.
- Debe ser un centro de resultados.
- Debe tener control sobre su propio destino.
- Se puede liquidar como unidad económica (su desaparición no debe afectar a otras UEN).

Es importante destacar que la Unidad Estratégica de Negocio no necesariamente está obligada a cumplir con todas las características mencionadas, pero si con la mayoría de ellas y sobre todo con que debe tener control sobre su propio destino, esta última, justifica su importancia debido a que una UEN se debe manejar de manera independiente de otros negocios, autónoma en su desarrollo y especializada en cuanto al personal.

A simple vista, es posible identificar tres Unidades de Negocio, pero antes analizaremos si cumplen con las características para ser catalogada como UEN.

Tabla 2. Análisis de características para cada negocio.

Negocio				
FACTOR	Parque de Lota	Museo Histórico	Mina Chiflón del Diablo	Pueblito Minero
Servir a mercado externo y no interno.	SI	SI	SI	SI
Clientes externos homogéneos y distintos a otras UEN	NO	NO	NO	NO
Competidores homogéneos y distintos a otras UEN.	SI	SI	SI	SI
Precios varían en forma distinta de otra UEN.	SI	SI	SI	SI
Estilo y calidad varían en forma distinta de otra UEN.	SI	SI	SI	SI
Debe ser un centro de resultados.	SI	SI	SI	NO
Debe tener control sobre su propio destino.	SI	SI	SI	NO
Se puede liquidar como unidad económica.	SI	SI	SI	NO

Fuente: Elías Freire, Coordinador Lota Sorprendente.

Como se observa, de las cuatro unidades solo tres entidades responden a la mayoría de las características para definir una UEN, sin embargo, también se analizará las ubicaciones geográficas y el tipo de turista y/o cliente que visita cada negocio para establecer un criterio más amplio y lograr tomar una correcta decisión.

Es importante señalar que tanto el Parque de Lota como el Museo Histórico son visitados por turistas con características similares. En un estudio previo realizado se detectaron las necesidades de cada cliente en cada negocio, de donde se concluye que los visitantes del Parque de Lota Y Museo Histórico realizan sus visitas para satisfacer necesidades de esparcimiento y entretenimiento, donde una motivación fundamental para visitar estas instalaciones es el precio de sus entradas y su ubicación geográfica, ya que ambos se encuentran localizados muy cerca. Existe mayor cantidad de turistas locales o de comunas aledañas.

Los turistas y/o clientes que visitan la Mina Chiflón del Diablo buscan conocer sobre la historia y vivencias de los ex mineros, además de conocer un patrimonio histórico cultural como lo es la Mina Chiflón del diablo. Estos turistas se caracterizan por su interés en la historia y cultura de Lota, y la mayoría residen fuera de la comuna.

Sin embargo, en reuniones mantenidas con el directivo Coordinador del Circuito Lota Sorprendente, Sr. Elías Freire, se establece que existen tres Unidades Estratégicas de Negocio, las cuales son: El Parque de Lota, el Museo Histórico y la Mina Chiflón del Diablo y Pueblito Minero. Cada una es considerada una unidad independiente y autónoma en su funcionamiento.

Descripción de las Unidades Estratégicas de Negocio

Parque de Lota

Ubicado en Avenida el Parque n° 21 en el sector Lota Alto de la comuna de Lota. Es un parque botánico que permite a los turistas nacionales y extranjeros que lo visitan vivir una experiencia que combina naturaleza e historia.

Es uno de los tres polos turísticos que conforman el Circuito turístico Lota Sorprendente creado en el año 1997 bajo la iniciativa de Fundación Chile.

El Parque recibe visitantes de todas las partes del país y del mundo. Se caracteriza por sus estatuas en hierro fundido y cerámica traídas desde Francia, un conservatorio de plantas, múltiples miradores desde donde es posible observar el Golfo de Arauco y las antiguas instalaciones mineras.

Declarado Monumento Histórico Nacional desde abril del año 2009, el Parque botánico Isidora Cousiño, también conocido como Parque de Lota, es un parque botánico de estilo francés, siendo uno de los tres que existen en el país, cuenta con 14 hectáreas de extensión y fue diseñado entre los años 1862 y 1872 por el paisajista inglés Bartlet. Posteriormente el técnico irlandés Guillermo O'Rilley continuó con la obra encargándose de las primeras plantaciones de árboles y diversas otras modificaciones.

Fue concebido como un regalo de don Luis Cousiño Squella a su esposa Isidora Goyenechea como muestra de su gran amor.

Posee 83 especies vegetales provenientes de Chile, Norteamérica, Australia, Europa, Asia y África, 27 esculturas de hierro fundido más otras construidas en cerámica y una colección de más de 50 jarrones, piletas, escaños y pedestales procedentes de distintos lugares, siendo la colección más importante de Chile en su tipo.

Este Parque utiliza un estilo de jardinería vanguardista, que mezcla el formalismo de los jardines franceses con el estilo más actual y contemporáneo de los ingleses.

Dentro de sus atractivos, cuenta también, con un conservatorio de platas, pavos reales, múltiples miradores desde donde es posible observar la Costa del Golfo de Arauco, el antiguo muelle de Lota y las ex instalaciones mineras, todo esto en su conjunto conforma un maravilloso escenario de encanto y belleza.

Actualmente se encuentra bajo el alero administrativo de la Corporación Baldomero Lillo la cual asumió esta labor en el año 2012 y por un periodo de 20 años.

Museo Histórico

Completamente de madera nativa se encuentra edificada la casona que actualmente funciona como Museo Histórico en Lota. Fue construida en el año 1864 y conformada en sus inicios por 25 habitaciones. En sus inicios fue utilizada para el alojamiento de los médicos de la empresa carbonífera y sus familias.

En el año 2009 fue declarado Monumento nacional en la categoría de histórico por el Ministerio de Educación:

El Museo Histórico recibe visitantes entre los cuales hay nacionales y extranjeros, quienes se deleitan con la historia y cultura de la comuna carbonífera, de la vida y esfuerzo de todas aquellas personas que vivieron y sufrieron los años de trabajo de la Mina.

Se caracteriza por su arquitectura y levantamiento al más puro estilo inglés. Perteneció al primer médico que trajo la familia Cousiño a Lota, el Dr. Mr. Munro en el año 1871; luego fue habitada por el médico Mr. Duncan y posteriormente albergó a diferentes gerentes de la compañía carbonífera hasta su transformación en museo.

En sus salas de exhibición al público se encuentran varios artículos que pertenecieron a la Empresa del carbón, distintas cerámicas decorativas, herramientas mineras, lámparas, fotografías y textos de aquellos hechos más significativos de cómo se formó la ciudad, piezas de origen indígena, la colonización y parte de la historia de la familia Cousiño.

En la actualidad pertenece al Circuito turístico Lota Sorprendente bajo el alero de la Corporación Baldomero Lillo, donde se realizan guiajes contando la historia de la industria del Carbón en Lota, de la familia Cousiño-Goyenechea y mostrando los distintos vestigios y artefactos que se conservan de la época.

Mina Chiflón del Diablo y Pueblito Minero

Con una extensión de 980 metros, es la única mina de carbón abierta al turismo que posee ventilación natural.

Actualmente se desarrolla como un museo viviente, que entrega a los turistas nacionales y extranjeros la oportunidad de conocer sobre la vida y trabajo de los antiguos mineros.

Es un recorrido guiado a cargo de los propios ex mineros, quienes transmiten sus experiencias a los visitantes a través de sus relatos cargados del esfuerzo y sacrificio propios de aquella época.

Cabe destacar, que dentro de la visita a la Mina, toda persona puede visitar las instalaciones del Pueblito Minero del siglo XIX, sin cobro extra.

Pueblito Minero fue utilizado como set de filmación de la exitosa película “Subterra”, basada en el libro del reconocido escritor Baldomero Lillo, en la que se muestra la vida y trabajo de los mineros.

Fue declarada Monumento Nacional en la categoría de histórico por el Ministerio de Educación.

Es visitada por turistas nacionales y extranjeros los que se caracterizan por la búsqueda de historia y cultura, además del interés propio por conocer sobre lo que significó la antigua vida de la comunidad lotina.

Estructura organizacional actual del Circuito Turístico

Lota Sorprendente.

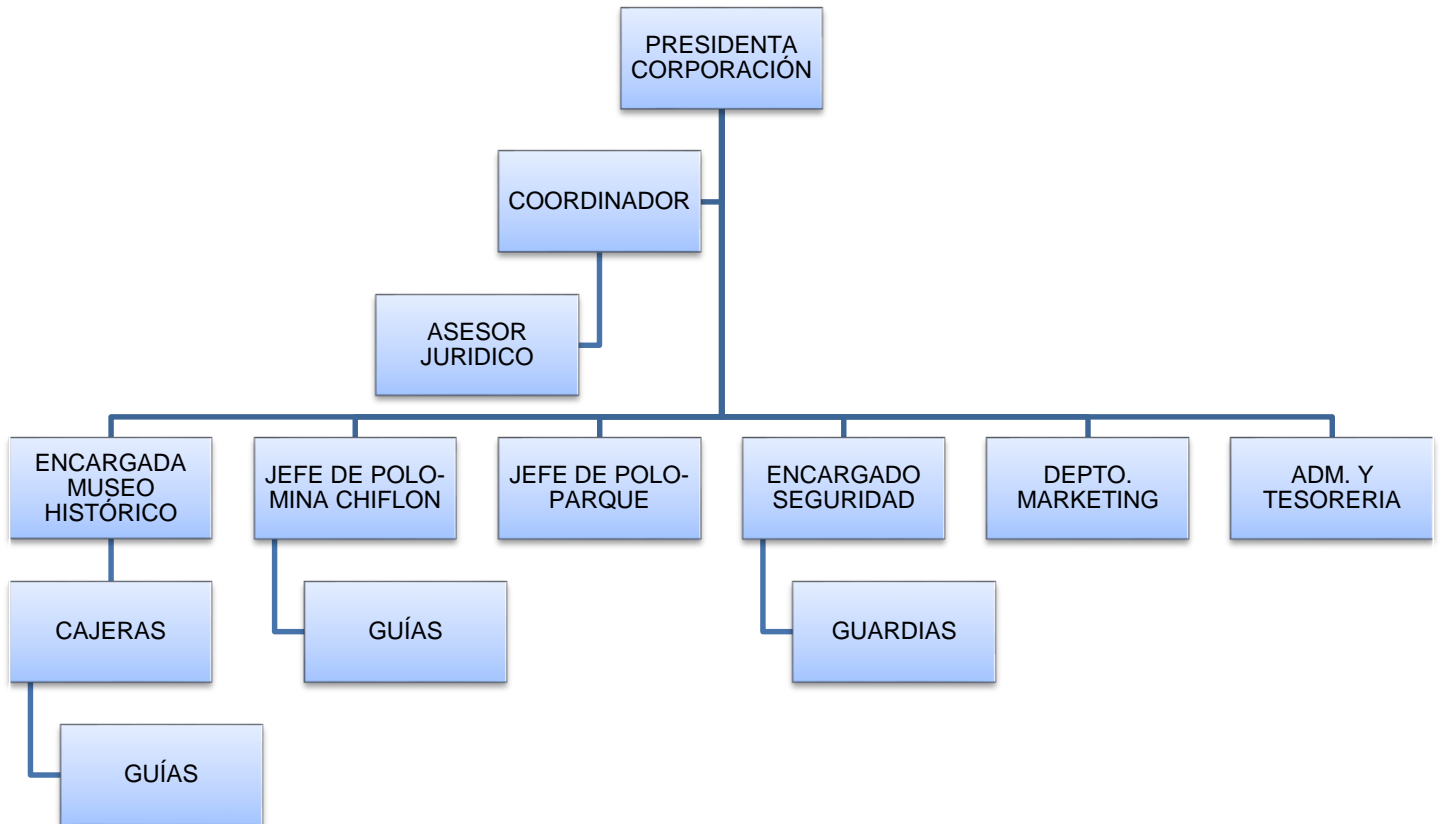


Figura N°2. Estructura organizacional.

La estructura organizacional del Circuito Turístico Lota Sorprendente se divide en:

Directivo: Presidenta y Coordinador, quienes son los encargados de tomar las decisiones respecto al Circuito completo.

Unidades Estratégicas de Negocio (UEN): Parque de Lota, Museo Histórico y Mina Chiflón de Diablo (descritos anteriormente). Estas corresponden a las funciones descentralizadas de la organización, Tal y como se ha dicho anteriormente, la empresa se ha dividido en unidades autónomas e independientes, y además, descentralizadas, es decir, existe la posibilidad de delegar la autoridad en todos los niveles de gestión, permitiendo una toma de decisiones más rápida.

Unidades Funcionales: Encargado de seguridad, Departamento de Marketing y Administración y Tesorería. Corresponden a las funciones centralizadas de la organización, por lo que en estos departamentos no es posible delegar autoridad y las decisiones deben se concentran en la parte superior. Sin embargo, para efectos de este proyecto de título, no se contempla el análisis de estas UEF.

4.2 Identificación de Visitantes

Los visitantes que acuden al Circuito Turístico Lota Sorprendente son personas particulares nacionales y extranjeros, colegios e instituciones. Principalmente destacan personas provenientes de la 8^{va} región motivados por recomendación de conocidos, marketing o gira de estudio y cerca del 50% de las visitas son realizadas por jóvenes y adultos¹.

Los visitantes que asisten al Circuito se componen principalmente de personas adultas (46% de personas de entre 30 y 50 años), jóvenes (36% de personas entre 18 y 29 años) y adolescentes (18% de personas menores a 18 años). Los grupos de visitantes se dividen en un 83% de grupos guiados y 17% de grupos auto guiados².

Sin embargo, existen diferentes motivaciones para conocer sus instalaciones. Recordemos que Lota Sorprendente está conformado por Patrimonios Nacionales en la categoría de históricos, por lo tanto, los intereses de los clientes, no son solo conocer atractivos turísticos sino que también existen otras causantes de visita.

Se distinguen tres tipos de razones por las cuales el visitante asiste a Lota Sorprendente:

Turista: personal natural o particular sin rango etario, que centra su visita en las atracciones turísticas y su interés es de entretenimiento. Sin rango etario definido

Turista que centra su visita en el punto de vista histórico y cultural del Circuito. Su interés es informativo y educativo, destacan principalmente colegios e instituciones. Sin rango etario definido

Turista que centra su visita en la puesta en valor del patrimonio histórico tangible e intangible. Son aquellos visitantes que destacan la importancia y conservación del patrimonio. Son generalmente personas adultas.

¹ PLADECO LOTA, 2014

² Corporación Baldomero Lillo.

Estos resultados se obtienen a partir de encuestas realizadas a los visitantes en periodo de vacaciones de invierno (julio- agosto 2015). La tabulación de los resultados se observan en el ANEXO B.

4.3 Planificación Estratégica Parque de Lota

4.3.1 Diagnóstico de la situación actual.

El análisis interno constituye la identificación de aquellos factores controlables por la UEN.

4.3.1.1 Análisis Interno Parque de Lota

Gestión operativa

Las operaciones realizadas en Parque de Lota son escasas. Las entradas se adquieren en boletería del Museo Histórico o en boletería de Mina Chiflón de Diablo, por lo que en portería del Parque no se hace manejo de dinero.

El manejo y gestión de la publicidad y difusión es realizado por el departamento de marketing, el cual se encarga de las cotizaciones para delegaciones y de la información relacionada con las áreas de interés del público.

Las actividades de mantención, aseo y ornato del Parque se encuentra a cargo de las ONG en días de semana y de los jardineros particulares contratados por la Corporación para fines de semana y festivos.

La seguridad de los visitantes se encuentra a cargo de los guardias de seguridad, quienes velan por el bienestar íntegro de los turistas. Según datos aportados por el jefe de seguridad y de la Corporación Baldomero Lillo, las estadísticas de accidentes, hurtos o situaciones que exijan la presencia de guardias ha disminuido considerablemente, desde un 15% en 2012 a un 8% en 2014.

Finalmente, las guías turísticas denominadas “Isidoras” se encargan de los tours guiados y de entregar al visitante toda la información acerca de la historia del carbón y de la comuna de Lota.

Gestión de Recurso Humano e Infraestructura

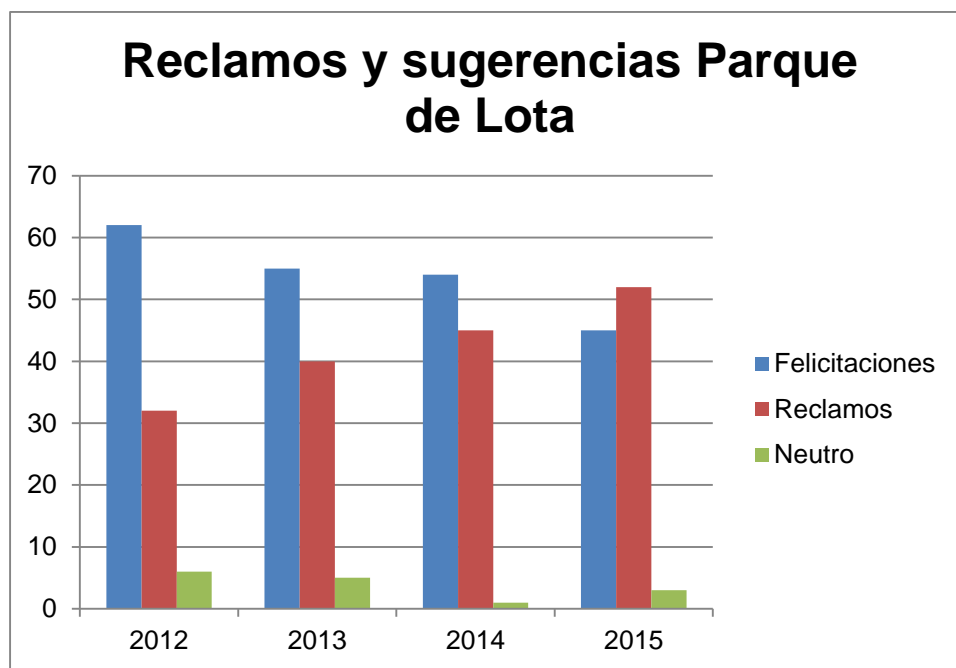
Para el Parque de Lota el desempeño del recurso humano es fundamental para la apreciación del visitante. Es de vital importancia que el capital humano este estrechamente ligado al funcionamiento de esta UEN.

En muchas ocasiones, la demanda de turistas supera la cantidad de personas que es posible atender manteniendo un buen servicio, esto provoca descontento en los asistentes, ya que al estar pagando una entrada esperan obtener a cambio un servicio turístico acorde a sus requerimientos.

Por otra parte, la infraestructura del Parque de Lota no tiene acondicionado un para acceso para discapacitados, además, se vio seriamente dañada a consecuencia del terremoto, una de ellas fue el daño que sufrió el mapa escrito en sistema braille que poseía. Algunas de las instalaciones han sido reconstruidas, en cambio otras aún reflejan los daños sufridos a causa de ese desastre. Esto acarrea una gran decepción a los visitantes, quienes dejan a la vista su descontento reflejándose en la opinión en los libros de reclamo.

A continuación se presentan las estadísticas del libro de reclamos y sugerencias del Parque de Lota.

Gráfico 1: Estadísticas libro de Reclamos y sugerencias



Fuente: Corporación Baldomero Lillo.

El gráfico muestra un alza en reclamos al Parque de Lota, las principales causas están enfocadas a la lenta reconstrucción de las instalaciones que fueron afectadas por el terremoto seguido de aquellos reclamos relacionados al precio de la entrada.

Las felicitaciones no muestran variaciones bruscas desde que la Corporación Baldomero Lillo asume la administración. Las principales causas de felicitaciones de los visitantes del Parque de Lota son dirigidas a las guías y a las entidades que se encargan que el Parque de Lota perdure en el tiempo, independiente del estado de conservación, destacando su belleza y temática. Aunque las felicitaciones son a las guías turísticas, son inexistentes los programas de capacitación turística, es decir, los guiones no se han actualizado en el último tiempo, no existen reuniones para mejorar la atención al público y no se aprovechan los cursos que han impulsado instituciones turísticas. Lo anterior provoca falta de motivación del personal.

Se realizaron entrevistas y encuestas anónimas con las guías turísticas y cajeras, con el fin de medir la satisfacción que sienten en su lugar de trabajo, calificando con nota de 1 a 7 su nivel de satisfacción, comodidad y motivación. Ver ANEXO C

Las estadísticas aportadas por la Corporación Baldomero Lillo indican que en promedio 200 personas visitan el Parque de Lota con entrada denominada “Circuito Completo”, es decir, asisten a los tres polos turísticos. Además, en promedio 150 personas visitan sólo el Parque de Lota. Estas estadísticas corresponden al periodo de vacaciones, disminuyendo a la mitad el resto del año.

En reuniones realizadas con el personal turístico, se concluye que la cantidad de guías no es el óptimo para temporada alta, esto, debido a que la cantidad de personas que conforman los grupos es muy alta, por lo tanto, muchas personas no logran entender la totalidad del tour.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- *F1: Infraestructura capaz de permitir extensiones en su recorrido guiado.*
- *F2: Ventaja competitiva con otros parques, dada su temática histórica.*
- *F3: Parque de Lota entrega un servicio diferenciador de su competencia.*
- *F4: Conocimiento del mercado*
- *F5: Cuenta con sistema de tour guiado o auto-guiado, a preferencia del visitante.*
- *F6: Cuentas con diversos recursos naturales de alto valor histórico y cultural.*

Debilidades

- *D1: Falta de capacitación laboral al personal turístico (guías)*
- *D2: Débil comunicación entre personal y directivo.*
- *D3: Falta difusión y señalética de la ubicación geográfica.*
- *D4: Falta personal turístico para temporada alta.*
- *D5: Falta de motivación al personal.*
- *D6: Falta de accesos habilitados para discapacitados.*
- *D7: No cuenta con un plan estratégico.*

4.3.1.2 Análisis externo

El turismo en Chile

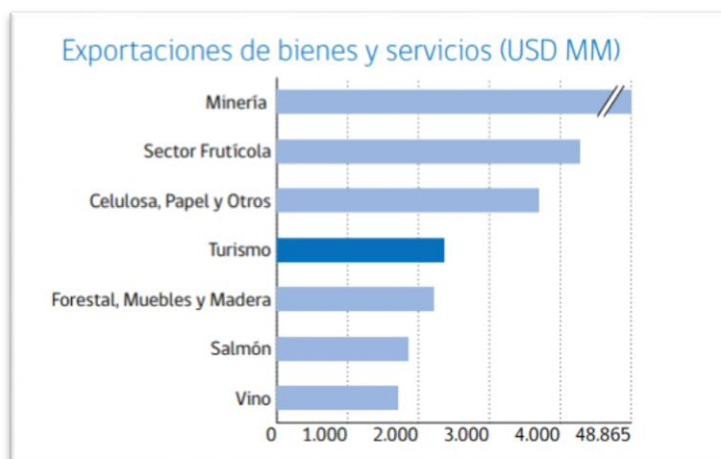
Chile es un país único en cuanto a naturaleza se refiere. Cuenta con miles de glaciares, islas, volcanes, cumbres montañosas, lagos y ríos que se plasman en una inmensa variedad de paisajes, clima, flora y fauna.

Pero también cuenta con una enorme riqueza cultural reflejada por una gran cantidad de lugares de alto interés histórico y patrimonial. Todo esto, en conjunto, transforma a nuestro país en una potencia turística mundial, promoviendo el turismo nacional como estrategia para apalancar las necesidades económicas.

Desde una perspectiva económica, el turismo tiene un rol preponderante como una de las industrias de más rápido crecimiento a nivel mundial.

En el año 2011 el turismo aporta el 3.2% del PIB, con una proyección de crecimiento que alcance el 6% para al año 2020³. En el mismo año, el turismo se posicionó 4° sector exportador en Chile, después de las industrias de minería, frutícola y de celulosa y papel.

Cuadro 1: Exportaciones de bienes y servicios en Chile



Fuente: World Tourism Organization (UNWTO), 2011.

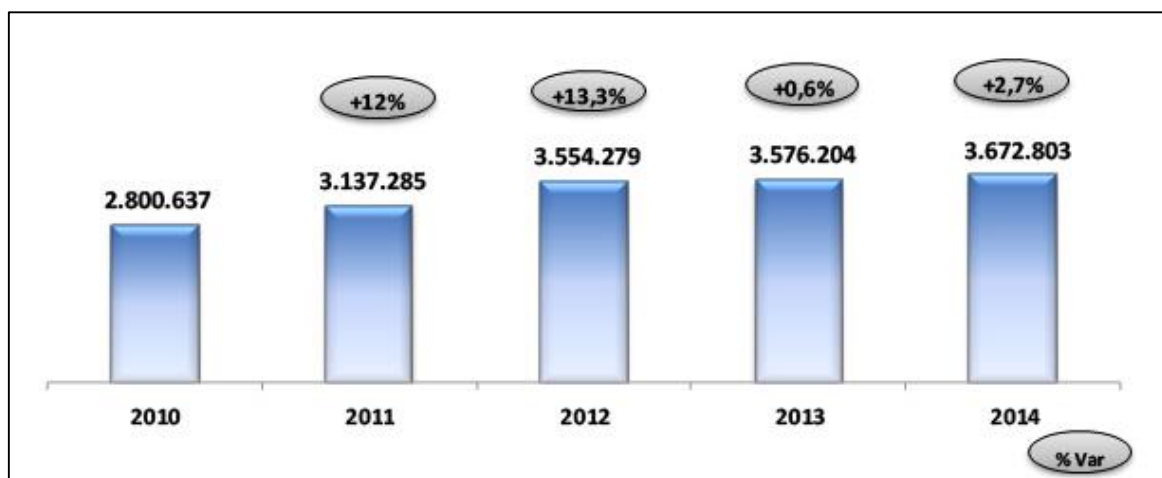
³ Estrategia Nacional de Turismo, Gobierno de Chile 2012-2020.

El turismo interno es parte vital de la industria turística, ya que ayuda a sostener los negocios turísticos durante la temporada media y baja, le da mayor dinamismo a la industria y genera una plataforma para el desarrollo de oferta turística exportable.

Considerando todas las actividades ligadas al turismo interno, receptivo y emisor se estima que esta industria genera aproximadamente USD 11 mil millones de ingresos para Chile.

Las llegadas internacionales a Chile durante 2014 tuvieron un aumento moderado: 2,7% respecto a 2013, alcanzando 3.672.803 turistas ingresados al país. Luego de un año de estancamiento como fue 2013 (+0,6% respecto a 2012), las llegadas internacionales durante 2014 parecían no mejorar y acumulaban a noviembre un crecimiento de apenas 1,1%; el excelente resultado de diciembre (+16,7%) permitió mejorar esta cifra.

Gráfico 2: Llegada de turistas extranjeros a Chile



Fuente: Sernatur

Turismo en Lota

La comuna de Lota fue declarada comuna turística por la subsecretaria de desarrollo regional a través del decreto N° 347 de 1987, el cual declara a la comuna de Lota como comuna de turismo social. Actualmente cuenta con 12 Monumentos Nacionales de los cuales 11 corresponden a Monumentos históricos, distribuidos en Lota alto y Lota bajo y una zona típica que corresponde al Casco histórico de Lota alto decreto N° 232 del año 2014.⁴

En el territorio existen recursos turísticos para el desarrollo del turismo con fines culturales y patrimoniales, asociados principalmente a la actividad de producción de carbón de los siglos XIX y XX, la que ha sido fuertemente puesta en relieve con motivos de la filmación y posterior exhibición de la película “Subterra”.

En la comuna de Lota no existe algún tipo de fuente oficial que cuantifique y/o caracterice el tipo de visitante de la comuna. Sin embargo, la oferta existente habla de personas de ingresos medios. Además, se detecta estacionalidad para la actividad turística aunque esto se presenta a lo largo de todo Chile y con todo tipo de atractivos.

Lota tiene potencialidades turísticas que están dadas por la explotación de los recursos culturales relacionados principalmente con la extracción del carbón, los cuales pueden ser considerados únicos en el mundo. Esta característica le brinda ventaja comparativa en relación a los atractivos naturales del territorio.

Estos recursos debidamente explotados son capaces de generar demanda de larga distancia principalmente extranjeros, turistas europeos y norteamericanos por el tipo de turismo que ellos realizan, pero para hacer interesantes estos recursos necesitamos crear una planta turística que cumpla con exigencias internacionales de calidad.

En la actualidad se encuentran en riesgo de desaparecer, con malos accesos, falta de señalización, con basura y sin planta para satisfacer la eventual

⁴ PLADECO LOTA, 2014

demanda de alojamiento, alimentación, servicios de esparcimiento y servicios complementarios de los visitantes.

A continuación se presenta el análisis externo de cada UEN, realizado en conjunto con el directivo de Parque de Lota:

Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- *O1: Insertado en una comuna con gran potencial turístico.*
- *O2: La llegada de turistas extranjeros ha crecido aumentado con el tiempo.*
- *O3: Presente en un entorno natural e histórico llamativo a la vista del visitante.*
- *O4: Declarado Monumento Nacional en categoría de Histórico por el Ministerio de Educación.*
- *O5: Extenso mercado de visitantes.*
- *O6: Convenios con colegios e instituciones.*
- *O7: Poca competencia directa.*

Amenazas

- *A1: No existe subsidios ni financiamiento externo.*
- *A2: Lenta recuperación y reconstrucción de infraestructura post-terremoto por parte de CORFO.*
- *A3: Presenta estacionalidad de demanda.*
- *A4: Ingresos deben ser reinvertidos.*
- *A5: Aumento de sustitutos turísticos.*

4.3.1.3 Matriz FODA

A continuación se muestra el resultado en matriz del análisis FODA, lo cual permite un acercamiento a una efectiva toma de decisiones estratégicas.

Matriz FODA Parque de Lota

Cuadro 2: Posicionamiento Estratégico Parque de Lota	
Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • <i>F1: Infraestructura capaz de permitir extensiones en su recorrido guiado.</i> • <i>F2: Ventaja competitiva con otros parques, dada su temática histórica.</i> • <i>F3: Parque de Lota entrega un servicio diferenciador de su competencia.</i> • <i>F4: Conocimiento del mercado.</i> • <i>F5: Cuenta con sistema de tour guiado o auto-guiado, a preferencia del visitante.</i> • <i>F6: Cuentas con diversos recursos naturales de alto valor histórico y cultural.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>D1: Falta de capacitación al personal turístico (guías)</i> • <i>D2: Débil comunicación entre personal y directivo.</i> • <i>D3: Falta difusión y señalética de la ubicación geográfica.</i> • <i>D4: Falta personal turístico para acaparar temporada alta.</i> • <i>D5: Falta de motivación al personal.</i> • <i>D6: Falta de accesos habilitados para discapacitados.</i> • <i>D7: No cuenta con plan estratégico</i>
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>O1: Insertado en una comuna con gran potencial turístico.</i> • <i>O2: La llegada de turistas extranjeros ha aumentado con el tiempo.</i> • <i>O3: Presente en un entorno natural e histórico llamativo a la vista del visitante.</i> • <i>O4: Declarado Monumento Nacional en categoría de Histórico por el Ministerio de Educación.</i> • <i>O5: Extenso mercado de visitantes.</i> • <i>O6: Convenios con colegios e instituciones.</i> • <i>O7: Poca competencia directa.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A1: No existe subsidios ni financiamiento externo.</i> • <i>A2: Lenta recuperación y reconstrucción de infraestructura post-terremoto por parte de CORFO.</i> • <i>A3: Presenta estacionalidad de demanda.</i> • <i>A4: Ingresos deben ser reinvertidos.</i> • <i>A5: Aumento de sustitutos turísticos.</i>

Fuente: Guillermo Silva & Jocelyn Quiñel

4.3.2 Establecimiento de misión y visión

La Declaración de visión y misión de las Unidades Estratégicas de Negocio que conforman el Circuito Lota Sorprendente fue realizado en base a un acuerdo consensuado entre el directivo, personal y visitantes y del análisis de la situación actual del Parque de Lota. De esta manera la declaración de estos factores es realizado de manera integrativa por representantes de cada uno de los entes que interactúan en Lota Sorprendente.

La Visión es considerada como un objetivo común futuro que se debe lograr en conjunto con las tres Unidades Estratégicas de Negocio. Para el Circuito Turístico Lota Sorprendente, la visión es:

“Ser un destino turístico obligado para los visitantes de la región, siendo líderes en entregar un servicio de entretenimiento educativo, informativo, histórico, cultural y patrimonial de excelencia.

Fomentar el aporte turístico cultural y patrimonial de la comuna de Lota para la historia de Chile, a través de un posicionamiento integral de Lota Sorprendente como un Circuito de nivel nacional e internacional”

A continuación se presenta la misión del Parque de Lota:

“Nuestra misión es entregar una experiencia única de encanto y belleza a los visitantes nacionales y extranjeros, a través de un recorrido que combina historia, cultura y valoración del patrimonio que posee Lota.

Destacar, transmitir y conservar la importancia invaluable del patrimonio natural e histórico, a través de la creación de un ambiente armónico entre nuestros visitantes, la naturaleza, la cultura e historia aportando a su formación educativa e informativa”.

4.3.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se han planteado de acuerdo a los objetivos que el directorio tiene para el Parque de Lota. Mediante reuniones realizadas se concluye lo siguiente:

Tabla 3. Objetivos estratégicos Parque de Lota

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descripción
Financiera	Aumentar ingresos.	Este objetivo tiene como finalidad aumentar la cantidad de visitantes y con ello, los respectivos ingresos.
	Disminuir gastos.	Tiene como fin, disminuir al máximo los gastos en que se incurre en el Parque.
Cliente	Incrementar satisfacción de los visitantes.	Tiene como propósito entregar un servicio de calidad, ajustado a las necesidades de los visitantes
	Fortalecer la confianza con los visitantes.	Busca mantener la fidelidad de los visitantes
	Disminuir cantidad de reclamos	Este objetivo pretende dar soluciones a los visitantes, obteniendo su satisfacción.
Procesos Internos	Disminuir tiempos muertos.	Tiene como finalidad aprovechar al máximo los tiempos de inactividad y convertirlos en tiempo productivo.
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar motivación de los trabajadores.	Es esencial para el cumplimiento de otros objetivos, se debe mantener incentivado al personal, es lo que busca este objetivo.
	Desarrollar programas de capacitación a guías.	Busca la constante adquisición de nuevas competencias para los trabajadores

Fuente: Sr. Elías Freire & Sr. Guillermo Silva

4.3.4 Determinación de estrategias

4.3.4.1 *Estrategias alternativas*

Luego de haber realizado en análisis FODA a cada Unidad Estratégica de Negocios, se sugieren acciones que permitan disminuir las debilidades y hacer frente a las amenazas.

Acciones recomendadas para apoyar estrategias alternativas

E1: Crear programas de capacitación y desarrollo al personal turístico.

E2: Elaborar programas de comunicación organizacional.

E3: Elaborar programas de promoción y publicidad.

E4: Contratar y capacitar personal part-time.

E5: Desarrollar un plan de incentivos al personal.

E6: Diseñar proyectos a fondos concursables para crear accesos a discapacitados.

E7: Desarrollar e implementar un plan estratégico

Cuadro 3. Matriz FODA Parque de Lota.		
Estrategias alternativas Parque de Lota		
Factores Internos / Factores Externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p>Estrategia FO (maxi-maxi)</p> <p>F1 para aprovechar O4 F2 para aprovechar O3 y O8 F3 para aprovecha O1 y O5 F4 para aprovechar O2 F5 para aprovechar O6</p>	<p>Estrategia DO (mini-maxi)</p> <p>E1 permite superar D1 y aprovechar O5. E2 permite superar D2 y aprovechar O2. E3 permite superar D3 y aprovechar O1 y O3. E4 permite superar D4 y aprovechar O4 y O5. E5 permite superar D5 y aprovechar O7 E6 permite superar D6 y aprovechar O6. E7 permite superar D7 y aprovechar O1 y O2</p>
Amenazas (A)	<p>Estrategia FA (maxi-mini)</p> <p>Optimizar F1 para disminuir A5 Optimizar F2 para disminuir A1 Optimizar F3 para disminuir A4 Optimizar F4 para disminuir A2 Optimizar F5 para disminuir A3 Optimizar F6 para disminuir A1, A4 y A5</p>	<p>Estrategia DA (mini-mini)</p> <p>E1 permite disminuir tanto D1 como A1. E2 permite disminuir tanto D1 como A2. E3 permite disminuir tanto D3 como A4. E4 permite disminuir tanto D4 como A3. E5 permite disminuir tanto D5 como A1. E6 permite disminuir tanto D6 como A5. E7 permite disminuir tanto D7 como A1, A2 y A4.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.3.4.2 Estrategias genéricas de Porter.

Justificación de la elección de las estrategias.

Parque de Lota y Museo Histórico: Se propone utilizar una estrategia de diferenciación, considerando que actualmente estas UEN cuentan con cierto grado de diferenciación respecto a su competencia. Ambas son consideradas como centro turístico, sin embargo, se combinan con historia y cultura, además su visita puede ser guiada por jóvenes caracterizadas como “Doña Isidora Goyenechea”. En este sentido, es posible aplicar una estrategia de diferenciación continuando con lo que hasta el momento se entrega al visitante, implicando un costo más alto.

Parque de Lota

De acuerdo al análisis interno y externo realizado a la UEN Parque de Lota, es posible identificar y reconocer la poca satisfacción de los visitantes en relación al servicio que entrega e instalaciones que posee.

Teniendo, además, en consideración los objetivos estratégicos propuestos en conjunto con el directivo, se decide implementar una estrategia de diferenciación para el Parque. Esta decisión se toma conjuntamente con el directivo y personal directo de atención al público.

Si bien el Parque de Lota ya cuenta con cierta diferenciación respecto a otros Parques, debido a su temática histórica-patrimonial, es necesario reforzar lo que lo hace diferente.

La estrategia de diferenciación consiste en ampliar el recorrido guiado, el cual actualmente comprende una distancia de 40 metros, así es posible extender la información que se entrega al turista y brindar una atención más personalizada, que acerque a las guías con los visitantes, generando una relación de confianza y cordialidad.

En la actualidad, la información del tour guiado se centra en Isidora Goyenechea, dueña del Parque, sin embargo, es importante destacar, la vida del minero y cuál es la relación entre el Parque y el carbón, ya que estos factores constituyen el principal atractivo turístico del Circuito Lota Sorprendente.

Además, se sugiere implementar un set fotográfico donde los visitantes podrán retratarse con “Isidora y Luis Cousiño”, esto con el fin de que cada persona que lo desee pueda llevarse una fotografía al estilo antiguo en efecto sepia. Es reconocido por los visitantes el hecho de tener guías caracterizadas, ya que esto le entrega un mayor grado de diferenciación respecto a otros Parques de la zona

Esta estrategia permite al Parque de Lota diferenciarse de cualquier otro parque de la región e incluso del país, los turistas que visitan el Parque de Lota buscan experiencias que queden guardadas en su memoria, Lota es una comuna histórica, que fue de gran importancia para el desarrollo del país, una historia que no es reconocida por todos pero que, sin embargo, fue pionera en el desarrollo industrial y tecnológico de Chile.

Se hará una reestructuración de la página web del Circuito, detallando en profundidad cada una de las actividades que se realizan en el Parque, ya que actualmente, la información proporcionada es escasa y general.

4.3.5 Indicadores de desempeño.

Los indicadores de desempeño descritos a continuación han sido elaborados en base a los objetivos estratégicos definidos por el directivo del Circuito Turístico Lota Sorprendente.

Estos indicadores ayudarán a medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos de las distintas perspectivas para el Parque de Lota

Tabla 6. Indicadores Perspectiva Financiera

Perspectiva financiera	
Objetivo estratégico	Indicador
Aumentar ingresos	$\frac{\text{Ventas periodo } i - \text{Ventas periodo } (i-1)}{\text{Ventas periodo } (i-1)} [\%]$
Disminuir gastos	$\frac{\text{Gastos periodo } i - \text{Gastos periodo } (i-1)}{\text{Gastos periodo } (i-1)} [\%]$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Indicadores Perspectiva Clientes

Perspectiva clientes	
Objetivo estratégico	Indicador
Incrementar satisfacción de los visitantes.	$\frac{N^{\circ} \text{ de reclamos solucionados periodo}}{N^{\circ} \text{ total de reclamos realizados periodo}} * 100 [\%]$
Fortalecer las la confianza con los visitantes.	$\frac{N^{\circ} \text{ de felicitaciones recibidas}}{\Sigma N^{\circ} \text{ de reclamos y felicitaciones}} * 100 [\%]$
Disminuir cantidad de reclamos	$\frac{N^{\circ} \text{ de reclamos periodo} - N^{\circ} \text{reclamos periodo anterior}}{N^{\circ} \text{ total de reclamos realizados periodo anterior}} * 100 [\%]$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Indicadores procesos Internos

Perspectiva Procesos Internos	
Objetivo estratégico	Indicador
Disminuir tiempos muertos.	$\frac{\text{Tiempo trabajador inactivo}}{\text{Jornada laboral de trabajo}} * 100$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Indicadores Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	
Objetivo estratégico	Indicador
Aumentar motivación de los trabajadores.	$\frac{\text{Nº de trabajadores satisfechos con su trabajo}}{\text{Nº total de trabajadores}} * 100$
Desarrollar programas de capacitación a guías.	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores capacitados}}{\text{Cantidad total de trabajadores}} * 100$

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Planificación Estratégica Museo Histórico

4.4.1 Diagnóstico de la Situación Actual

4.4.1.1 *Análisis Interno Museo Histórico*

Gestión Operativa

En el Museo Histórico funciona la boletería en donde se venden las entradas a cada UEN de manera individual o acceso al circuito completo. Este proceso se dificulta en periodos de temporada alta ya que dificulta el acceso a las instalaciones del museo al encontrarse a la entrada de este.

En el Museo es posible fotografiar y filmar el tour, y cada una de las piezas que se exhiben, mientras se realiza el recorrido.

Los tours son realizados con una diferencia de una hora, para dar tiempo a las “Isidoras” de realizar el tour en museo y parque.

Lo anterior genera, en muchas ocasiones, tiempos de espera que los visitantes consideran largos, por lo que prefieren realizar el tour autoguiado, desperdiciando la oportunidad de obtener mayor información de la historia de Lota, del carbón, de la familia Cousiño y de don Baldomero Lillo (principales temas del tour guiado).

En temporada de visita de delegaciones (colegios e instituciones) los procesos realizados se tornan tediosos, ya que se deben tener una coordinación entre los asistentes al Museo y los asistentes a la Mina, con el fin de evitar tiempos de espera muy largos y muchos visitantes en un solo polo turístico.

Gestión de Recurso humano e infraestructura

Al igual que en el Parque de Lota, el recurso humano perteneciente a Mina es de gran importancia para el eficiente funcionamiento. Sin embargo, las guías del Museo son aquellas mismas guías del Parque de Lota.

Estadísticamente, en promedio se conforman grupos de 20 a 25 personas por cada tour, una cantidad significativamente alta en relación al espacio que se tiene para recorrer el museo (pasillo de 3 metros de ancho). En reuniones sostenidas con las guías y considerando que son ellas quienes interactúan con los visitantes, estiman que 4 guías para Museo y Parque no es el óptimo ya que el nivel de entrega de servicio al cliente no es eficiente.

Las guías realizan el tour por cada una de las salas del Museo, relatando acontecimientos, historias y aquellos hechos significativos para la comuna y el país.

La infraestructura del Museo consiste en una casona estilo antiguo de dos pisos en los que se presentan las distintas salas de exhibición de las colecciones al público. Se encuentra limitada y no acorde a la cantidad de objetos, muebles y colecciones que posee, por lo que se ha visto en la necesidad de descartar muchas piezas históricas que han sido donadas por personas de la comuna, esto es sin duda, una desventaja significativa ya que disminuye la posibilidad de aumentar las colecciones o de reinventar el tour.

En las instalaciones del Museo Histórico se encuentra la oficina de la Presidenta de la Corporación administradora, la oficina del departamento de marketing y la oficina de administración. Esto genera incomodidades para el personal que requiere acudir a estos departamentos y para los propios visitantes.

Es importante destacar que en temporada alta, es mucho más difícil manejar la situación anterior, ya que los visitantes colapsan los accesos a estas oficinas debido a que no están en un lugar de acceso restringido sino que se encuentran en los pasillos por donde transita el público.

Es complejo poder determinar una solución óptima al problema anterior, ya que no es una solución factible el ampliar el tamaño de la construcción de la casona, debido a que al estar en tramitaciones de convertirlo en patrimonio histórico no es posible intervenir en su construcción original.

El Museo y Parque no se ubican en la avenida principal, esto dificulta el acceso a los turistas, ya que no se cuenta con material gráfico que indique la ubicación exacta de estos lugares.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- *F1: Museo que permite la fotografía y filmación de sus instalaciones.*
- *F2: Temática histórica y cultural de la historia del carbón.*
- *F3: Dinámica interacción entre visitantes y guías turísticas.*
- *F4: Personal turístico vestido a la usanza de la época, lo que entrega un elemento diferenciador de otros museos.*
- *F5: Entrega información y material visual de alto contenido cultural y entretenimiento.*

Debilidades

- *D1: Falta de capacitación al personal turístico.*
- *D2: Falta de personal turístico.*
- *D3: Débil comunicación entre trabajadores y directivo.*
- *D4: Falta de difusión y señalética de acceso al lugar.*
- *D5: Falta de acceso a discapacitados.*
- *D6: Falta de programas de atención al cliente.*
- *D7: Faltan programas que motiven el interés de las personas más jóvenes (niños y adolescentes).*
- *D8: No cuenta con un plan estratégico.*

4.4.1.2 Análisis externo Museo Histórico

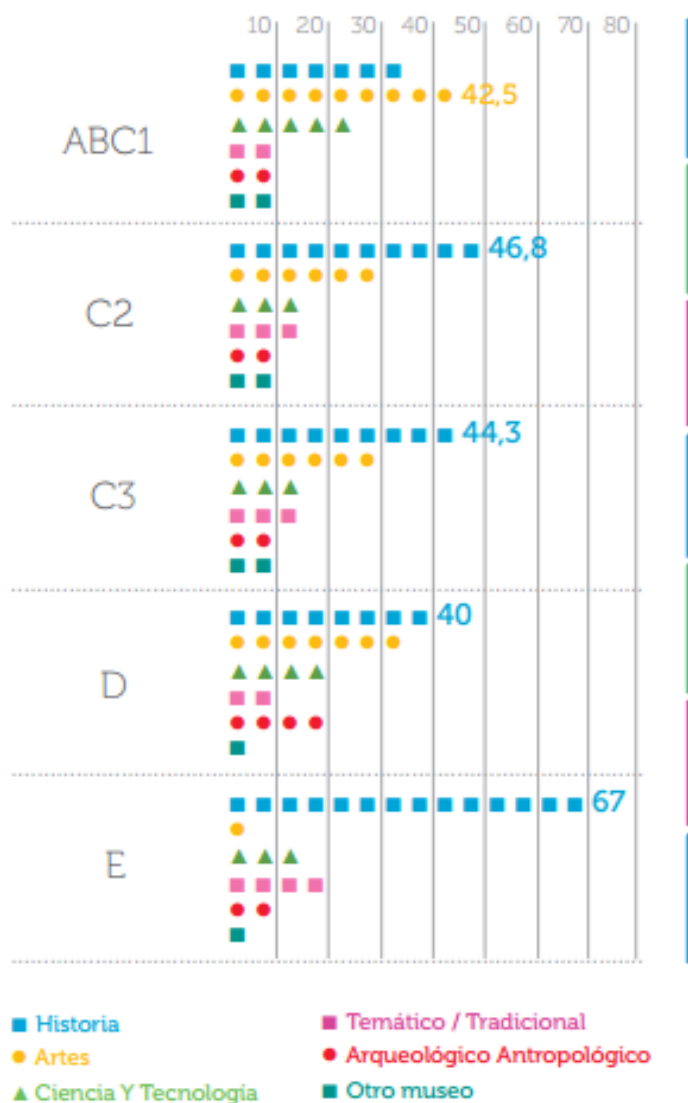
De acuerdo a un estudio realizado por el observatorio turístico regional del Bío Bío, la nacionalidad de los turistas que visitan la región, vinculados al turismo receptivo internacional registra un total de 5400 visitantes, de los cuales el 76,2% tiene nacionalidad extranjera y el 23,8% es chileno residente en el extranjero⁵.

El turismo receptivo nacional registra un total de 115.788 visitantes, de los cuales el 98,5% de los turistas es chileno y el 1,5% es extranjero con residencia en Chile.

La asistencia a museos tiene estrecha relación con el nivel socioeconómico del turista. En el grafico que se muestra a continuación, se observa la relación entre el porcentaje de visitantes y su estrato socioeconómico.

⁵ Fuente: INE

Grafico 2: Asistencia a museos según tipo y nivel socioeconómico



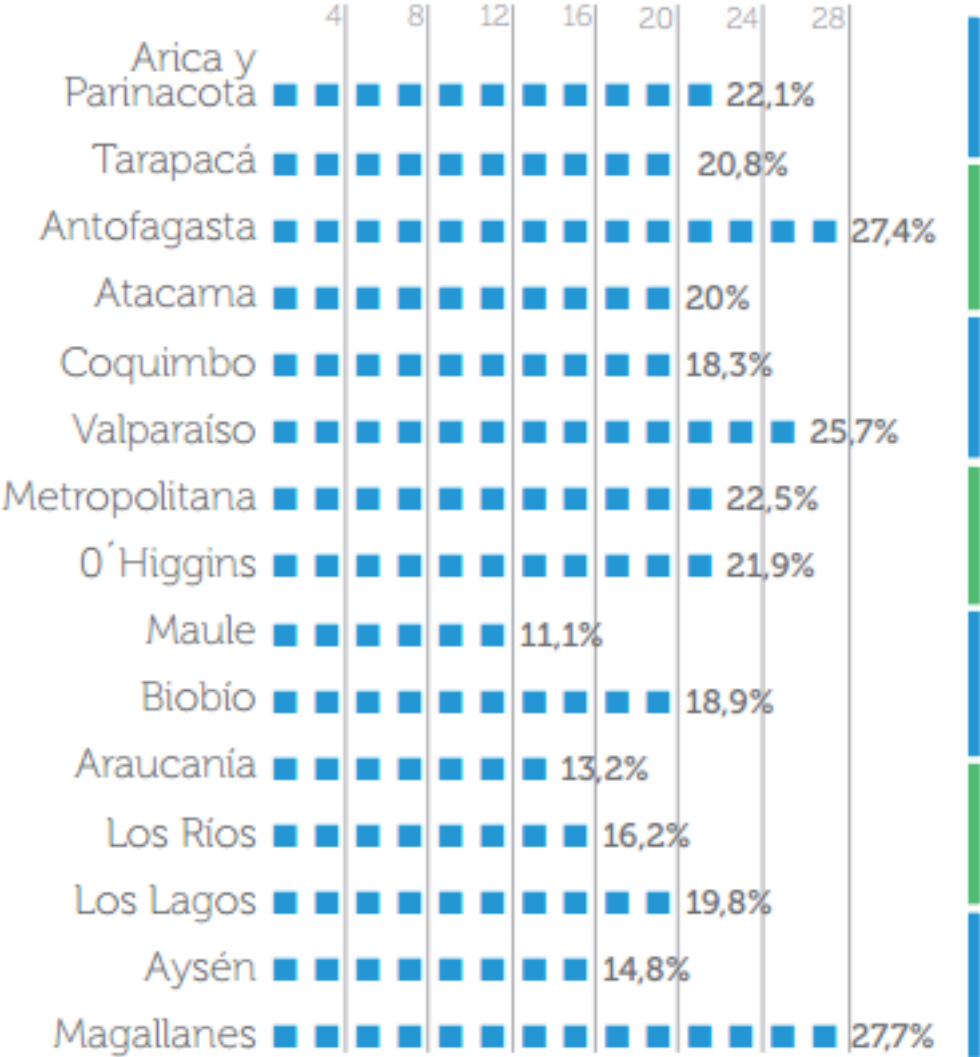
Fuente: Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural.

Respecto a la asistencia por grupo socioeconómico, es posible notar que, en términos generales, existe una tendencia al alza en el porcentaje de asistencia al acercarse a los niveles más privilegiados. Por ejemplo, del total de encuestados del estrato E, solo un 4,6% declaró haber visitado un museo.

En cambio, en el caso del grupo ABC1, casi el 40% señaló haberlo hecho. Entre los segmentos C2 y C3 no se observan importantes diferencias con respecto a la asistencia a museos, que para ambos casos es cercana al 20%.

De acuerdo a los datos aportados por la Corporación Baldomero Lillo, los visitantes del Museo Histórico son principalmente personas de nivel socioeconómico medio a alto, lo que es una ventaja significativa.

Gráfico 3: Asistencia a museos por región.



Fuente: Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural.

Llama la atención que la Región Metropolitana no tenga los porcentajes más altos, aun cuando cuenta con varios de los museos más importantes del país.

Solo un 22,5% de los encuestados que viven en esta región declara haber visitado un museo en los últimos. Antofagasta y Magallanes son las regiones con porcentajes más altos de visitas a museos, ambas por sobre el 27%. Por el contrario, las regiones de la Araucanía y el Maule presentan los porcentajes más bajos, con un 13,2% y un 11,1%, respectivamente.

Oportunidades y amenazas

Museo Histórico

Oportunidades

- *O1: Insertado en una comuna con gran potencial turístico.*
- *O2: La llegada de turistas extranjeros ha aumentado a través de los años.*
- *O3: Extenso mercado de visitantes.*
- *O4: Convenios con colegios e instituciones.*
- *O5: En proceso de ser declarado Monumento Nacional en la categoría de histórico.*

Amenazas

- *A1: No existe financiamiento externo por parte de las entidades turísticas presentes en la región.*
- *A2: No existe posibilidad de ampliación de la Casona, con el fin de aumentar las colecciones*
- *A3: No existe apoyo de la Municipalidad para facilitar material de señalética.*
- *A4: Existencia de grandes competidores.*

4.4.1.3 Matriz FODA Museo Histórico

Cuadro 4: Posicionamiento Estratégico Museo Histórico	
Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • <i>F1: Museo que permite la fotografía y filmación de sus instalaciones.</i> • <i>F2: Temática histórica y cultural de la historia del carbón.</i> • <i>F3: Dinámica interacción entre visitantes y guías turísticas.</i> • <i>F4: Personal turístico vestido a la usanza de la época, lo que entrega un elemento diferenciador de otros museos.</i> • <i>F5: Entrega información y material visual de alto contenido cultural y entretenimiento.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>D1: Falta de capacitación al personal turístico.</i> • <i>D2: Falta de personal turístico.</i> • <i>D3: Débil comunicación entre trabajadores y directivo.</i> • <i>D4: Falta de difusión y señalética de acceso al lugar.</i> • <i>D5: Falta de acceso a discapacitados.</i> • <i>D6: Falta de programas de atención al cliente.</i> • <i>D7: Faltan programas que motiven el interés de las personas más jóvenes (niños y adolescentes).</i> • <i>D8: No cuenta con un plan estratégico.</i>
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>O1: Insertado en una comuna con gran potencial turístico.</i> • <i>O2: La llegada de turistas extranjeros ha aumentado a través de los años.</i> • <i>O3: Extenso mercado de visitantes.</i> • <i>O4: Convenios con colegios e instituciones.</i> • <i>O5: En proceso de ser declarado Monumento Nacional en la categoría de histórico.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A1: No existe financiamiento externo por parte de las entidades turísticas presentes en la región.</i> • <i>A2: No existe posibilidad de ampliación de la Casona, con el fin de aumentar las colecciones</i> • <i>A3: No existe apoyo de la Municipalidad.</i> • <i>A4: Existencia de grandes competidores.</i>

Fuente: Erick Fernández & Jocelyn Quiñel

4.4.2 Establecimiento de Misión

Misión

“Entregar al visitante una experiencia de enriquecimiento cultural a través de la historia y patrimonio tangible e intangible que posee la comuna de Lota.

Transmitir y conservar el aporte del valor cultural y patrimonial que entrega la comuna de Lota a la historia de Chile, a través de los relatos de nuestras guías.

Nuestro compromiso es entregar un servicio de calidad, educativo e informativo a quienes visiten nuestro museo”.

4.4.3 Objetivos Estratégicos Museo Histórico

Los objetivos estratégicos han sido estudiados y propuestos por el coordinador del Circuito y el jefe de polo, quienes expresan las aspiraciones del Museo Histórico a largo plazo.

Tabla 4. Objetivos estratégicos Museo Histórico.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descripción
Financiera	Aumentar apoyo financiero de organizaciones externas.	Este objetivo tiene como fin el entablar relaciones con auspiciadores o patrocinadores
Cliente	Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en temporada alta	Su propósito es entregar la mayor calidad de servicio a los visitantes
	Disminuir cantidad de reclamos	Este objetivo pretende dar soluciones a los visitantes, obteniendo su satisfacción.
Procesos Internos	Aumentar la difusión de los servicios.	Tiene como fin dar a conocer los servicios que entrega la UEN de manera masiva.
Aprendizaje y Crecimiento	Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.	Es esencial para el cumplimiento de otros objetivos, se debe mantener incentivado al personal, es lo que busca este objetivo.
	Desarrollar programas de capacitación a guías.	Busca la constante adquisición de nuevas competencias para los trabajadores
	Aumentar la satisfacción de los trabajadores	Conlleva un aumento de motivación por el trabajo.

Fuente: Sr. Elías Freire & Sr. Erick Fernández.

4.4.4 Determinación de estrategias

4.4.4.1 Estrategias alternativas

Luego de haber realizado en análisis FODA a la Unidad Estratégica de Negocios, se sugieren acciones que permitan disminuir las debilidades y hacer frente a las amenazas.

Acciones recomendadas para apoyar estrategias alternativas:

E1: Crear programas de capacitación y desarrollo al personal turístico.

E2: Incentivar la contratación part-time

E3: Elaborar programas de comunicación organizacional.

E4: Crear estrategias de marketing y publicidad.

E5: Diseñar proyectos a fondos concursables para crear accesos a discapacitados.

E6: Crear e implementar un departamento de atención al público.

E7: Desarrollar programas de interactivos para niños y jóvenes.

E8: Desarrollar e implementar un plan estratégico.

Cuadro 5: Matriz FODA Museo Histórico.		
Estrategias alternativas Museo Histórico.		
Factores Internos Factores Externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p>Estrategia FO (maxi-maxi)</p> <p>F1 para aprovechar O1 y O2 F2 para aprovechar O4 F3 para aprovecha O3 F4 para aprovechar O5 F5 para aprovechar O4 y O5</p>	<p>Estrategia DO (mini-maxi)</p> <p>E1 permite superar D1 y aprovechar O1 y O2. E2 permite superar D2 y aprovechar O4. E3 permite superar D3 y aprovechar O5. E4 permite superar D4 y aprovechar O1 y O2 y O3. E5 permite superar D5 y aprovechar O3 y O5 E6 permite superar D6 y aprovechar O2 y O3 E7 permite superar D7 y aprovechar O5. E8 permite superar D8 y aprovechar O1, O2 y O5</p>
Amenazas (A)	<p>Estrategia FA (maxi-mini)</p> <p>Optimizar F1 para disminuir A4 y A1 Optimizar F2 para disminuir A3 Optimizar F3 para disminuir A4 Optimizar F4 para disminuir A4 Optimizar F5 para disminuir A2</p>	<p>Estrategia DA (mini-mini)</p> <p>E1 permite disminuir tanto D1 como A1 y A4. E2 permite disminuir tanto D1 como A4. E3 permite disminuir tanto D3 como A3. E4 permite disminuir tanto D4 como A1 y A2. E5 permite disminuir tanto D5 como A1. E6 permite disminuir tanto D6 como A3 y A4. E7 permite disminuir tanto D7 como A1 y A4. E8 permite disminuir tanto D8 como A1, A3 y A4</p>

Fuente: Elaboración propia

4.4.4.2 Estrategia genérica de Porter

Manteniendo la estrategia de diferenciación, el Museo histórico debe centrar sus esfuerzos en la atención y servicio al cliente, es decir, su foco debe permanecer en los visitantes y en la satisfacción de sus necesidades.

Actualmente el Museo Histórico de Lota presenta deficiencias, que de acuerdo al análisis interno y externo son producto de la limitada cantidad de recursos que dispone y que se relacionan directamente con el nivel de satisfacción de los visitantes.

Uno de sus principales atractivos de diferenciación del Museo es que las visitas son guiadas por jóvenes que personifican a Isidora Goyenechea, esposa de Don Luis Cousiño, pionero en la industria del Carbón en Lota, estas jóvenes se caracterizan a la usanza de la época y entregan la información en primera persona

El Museo Histórico, al igual que el Parque de Lota, mantienen una diferencia significativa respecto a la competencia, debido a que este Museo se centra en temáticas relacionadas al carbón, la familia Cousiño y el escritor nacional Baldomero Lillo.

Para la Sra. Lorena Lillo, presidenta de la Corporación administradora, es fundamental resaltar la importancia de Baldomero Lillo en los guiones que se presentan a los visitantes. Para que esto sea posible, es necesario e imprescindible contar con una cantidad mayor de guías caracterizadas a la usanza de la época y mayor contenido relacionado al famoso escritor. Para esto se pretende entregar al público la oportunidad de ser premiado con una copia del libro “Subterra”. La temática consiste en hacer preguntas al público que participe del tour y entregue la mayor cantidad de respuestas correctas. Con esto, además, se logrará una mayor atención al relato de las guías y será una charla con mayor interacción y participación.

4.4.5 Indicadores de desempeño

Tabla 10. Indicadores Perspectiva Financiera

Perspectiva financiera	
Objetivo estratégico	Indicador
Aumentar apoyo financiero de organizaciones externas.	\$ recibida/año

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Indicadores Perspectiva Clientes

Perspectiva clientes	
Objetivo estratégico	Indicador
Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en temporada alta	$\frac{N^{\circ} \text{ de reclamos solucionados periodo}}{N^{\circ} \text{ total de reclamos realizados periodo}} * 100 [\%]$
Disminuir cantidad de reclamos	$\frac{N^{\circ} \text{ de reclamos periodo} - N^{\circ} \text{reclamos periodo anterior}}{N^{\circ} \text{ total de reclamos realizados periodo anterior}} * 100 [\%]$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Indicadores Procesos Internos

Perspectiva Procesos Internos	
Objetivo estratégico	Indicador
Aumentar la difusión de los servicios	Cantidad de canales de distribución en el periodo i

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Indicadores Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	
Objetivo estratégico	Indicador
Aumentar motivación de los trabajadores.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores satisfechos con su trabajo}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}} * 100$
Desarrollar programas de capacitación a guías.	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores capacitados}}{\text{Cantidad total de trabajadores}} * 100$

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Planificación Estratégica Mina Chiflón del Diablo

4.5.1 Diagnóstico de la situación actual

4.5.1.1 Análisis interno Mina Chiflón del Diablo

Gestión Operativa

En Mina Chiflón del Diablo se realizan tour los cuales son guiados por ex mineros del carbón, los visitantes son atraídos por el deseo de vivir un experiencia que los inserta bajo las profundidades del mar. El tour se realiza con un enfoque principalmente histórico, donde los guías narran las vivencias, anécdotas, información y el día a día de un minero.

Los visitantes son ingresados a la sala de equipamiento en donde se les provee de un casco y una batería para las lámparas. La cantidad de personas que descienden es de 50 como límite, por razones de seguridad y de comodidad para los visitantes.

Las operaciones de mantención son realizadas por ex trabajadores de la Empresa Nacional del Carbón (ENACAR). Estas operaciones consisten en revisar diariamente las bombas que extraen el agua acumulada en la Mina, la revisión del estado de las lámparas, cascos, la maquinaria que baja la “jaula”, conexiones eléctricas y cada equipo que posee la Mina.

Semanalmente, el prevencionista de riesgos revisa el estado de las maquinarias e instalaciones de la Mina y se supervisa que las charlas de seguridad sean realizadas por cada guía en cada grupo. La tasa de accidentabilidad a la fecha es nula.

Gestión de recurso humano e infraestructura

En la Mina Chiflón del Diablo, el capital humano es invaluable e incomparable, es uno de los focos de atracción de esta UEN, al ser ex mineros le entrega una ventaja competitiva inconmensurable.

Según datos aportados por la Corporación Baldomero Lillo, en temporada alta la cantidad de visitantes a la Mina aumenta considerablemente, esto es, en los meses de julio, octubre, noviembre, diciembre, enero y febrero. La demanda en estos meses fluctúa entre los 400 y hasta 900 personas por día, por lo que la cantidad de guías es insostenible para la demanda. Una de sus estrategias es disminuir el tiempo entre un tour y otro, los cuales en temporada baja son con una diferencia de una hora. En temporada alta se realizan tours con una diferencia de bajada a la mina de 20 minutos, con el fin de satisfacer toda su demanda.

Mina Chiflón del Diablo es Monumento Nacional en la categoría de histórico, por lo que es imposible realizar intervenciones en su infraestructura.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- *F1: Personal turístico cuenta con extensa experiencia, respaldada con años de trabajo.*
- *F2: Se cuenta con la historia vivida en primera persona.*
- *F3: Capacidad en infraestructura para ampliar los servicios ofrecidos.*
- *F4: Tour y entrega de servicios único en su categoría.*
- *F5: Conocimiento del mercado de demanda.*

Debilidades

- *D1: Falta señalética y difusión turística.*
- *D2: Falta de implementación de servicios a clientes (venta de comestible o bebestibles).*
- *D3: Falta de personal turístico para temporada alta.*
- *D4: Poco aprovechamiento de las instalaciones de pueblito minero.*
- *D5: Guías se encuentran cercanos a la edad de jubilación.*
- *D6: No cuenta con un plan estratégico.*

4.5.1.2 Análisis externo Mina Chiflón del Diablo

El análisis externo de la Mina Chiflón del diablo posee características en común con el Parque de Lota y el Museo Histórico, entre los factores comunes se encuentra la llegada de turistas extranjeros a la región del Bio Bio.

Además tanto el Parque de Lota y la Mina son declarados Monumentos Nacionales, lo que les brinda un sello significativo.

Otro hecho relevante en el análisis externo de la Mina se encuentra el convenio realizado entre la Universidad Católica de la Santísima Concepción y el Chiflón del Diablo, permitiendo a los guías turísticos acceder a programas de capacitación en temas relacionados al mineral presente en la Mina.

Por otra parte, es importante destacar que la Mina no posee competencia directa, es decir, no existe ninguna otra entidad que posea los servicios que brinda este polo turístico.

Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- *O1: Insertado en una comuna con gran potencial turístico.*
- *O2: La llegada de turistas extranjeros ha aumentado a través de los años.*
- *O3: Extenso mercado de visitantes.*
- *O4: Convenios con colegios e instituciones.*
- *O5: Declarado Monumento Nacional en la categoría de histórico.*
- *O6: Instalación de restaurant cercano a la ubicación de la Mina.*
- *O7: Programas de apoyo con la carrera de Ingeniería civil Geológica de la UCSC.*
- *O8: Única Mina con ventilación natural subterránea abierta al turismo.*
- *O9: No tiene competencia directa.*

Amenazas

- *A1: No existe financiamiento externo por parte de alguna institución.*
- *A2: No se puede realizar intervenciones mayores en la infraestructura debido a que se necesita autorización de Monumentos Nacionales.*
- *A3: Poca accesibilidad a visitantes por falta de señalética.*
- *A4: Bajo compromiso por parte de la comunidad con la Mina.*

4.5.1.3 Matriz FODA Mina Chiflón del Diablo

Cuadro 6: Posicionamiento Estratégico Mina Chiflón del Diablo	
Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • <i>F1: Personal turístico cuenta con extensa experiencia, respaldada con años de trabajo.</i> • <i>F2: Se cuenta con la historia vivida en primera persona.</i> • <i>F3: Capacidad en infraestructura para ampliar los servicios ofrecidos.</i> • <i>F4: Tour y entrega de servicios único en su categoría.</i> • <i>F5: Conocimiento del mercado de demanda.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>D1: Falta señalética y difusión turística.</i> • <i>D2: Falta de implementación de servicios a clientes (venta de comestible o bebestibles).</i> • <i>D3: Falta de personal turístico para temporada alta.</i> • <i>D4: Poco aprovechamiento de las instalaciones de pueblito minero.</i> • <i>D5: Guías se encuentran cercanos a la edad de jubilación.</i> • <i>D6: No cuenta con un plan estratégico.</i>
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>O1: Insertado en una comuna con gran potencial turístico.</i> • <i>O2: La llegada de turistas extranjeros ha aumentado a través de los años.</i> • <i>O3: Extenso mercado de visitantes.</i> • <i>O4: Convenios con colegios e instituciones.</i> • <i>O5: Declarado Monumento Nacional en la categoría de histórico.</i> • <i>O6: Instalación de restaurant cercano a la ubicación de la Mina.</i> • <i>O7: Programas de apoyo con la carrera de Ingeniería civil Geológica de la UCSC.</i> • <i>O8: Única Mina con ventilación natural subterránea abierta al turismo.</i> • <i>O9: No tiene competencia directa.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A1: No existe financiamiento externo por parte de alguna institución.</i> • <i>A2: Es complejo realizar intervenciones mayores en la infraestructura debido a que se necesita autorización de Monumentos Nacionales.</i> • <i>A3: Poca accesibilidad a visitantes por falta de señalética.</i> • <i>A4: Bajo compromiso por parte de la comunidad con la Mina.</i>

Fuente: Patricio Vallejos & Jocelyn Quiñel

4.5.2 Establecimiento de misión

La misión de la Mina Chiflón del Diablo fue establecida luego de diversas reuniones sostenidas con el coordinador del Circuito, el jefe de polo y la presidenta de la Corporación, en esta instancia la presidenta formó parte de la mesa de discusión debido a que la Mina es el principal atractivo del Circuito y como ha sido expresado anteriormente, no existe otro organismo que entregue un servicio de este tipo a los turistas.

Se concluye que la misión de la Mina es:

“Entregar al visitante la oportunidad de experimentar turismo aventura adentrándose a las entrañas de la Mina, conectándolo con la vida, trabajo, costumbres y dificultades de aquella época contada por los propios ex mineros, dejando plasmado en sus recuerdos la experiencia de insertarse bajo la tierra para vivir en primera persona lo que significó el arduo y sacrificado trabajo del minero.

Mantenemos un compromiso con el bienestar y seguridad de nuestros visitantes en el interior y superficie de la Mina, acompañado de un trato amable y cordial por parte de nuestro equipo de trabajo”.

4.5.3 Definición de objetivos estratégicos.

La definición de los objetivos estratégicos para el Circuito Turístico Lota Sorprendente se realiza en conjunto con el coordinador, Sr. Elías Freire y el respectivo jefe de cada polo.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos para la Mina.

Mina Chiflón del Diablo

Tabla 5. Objetivos estratégicos Mina Chiflón del Diablo.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descripción
Financiera	Disminuir costos operacionales	Con la finalidad de optimizar los limitados recursos financieros.
Cliente	Reducir los tiempos de espera en temporada alta, mejorando la atención de los clientes,	Su propósito es entregar la mayor calidad de servicio a los visitantes
	Aumentar el servicio de atención al cliente	Este objetivo pretende dar soluciones a los visitantes, obteniendo su satisfacción.
Procesos Internos	Aumentar la difusión de los servicios.	Tiene como fin dar a conocer los servicios que entrega la UEN de manera masiva.
Aprendizaje y Crecimiento	Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.	Es esencial para el cumplimiento de otros objetivos, se debe mantener incentivado al personal, es lo que busca este objetivo.
	Desarrollar programas de capacitación a guías.	Busca la constante adquisición de nuevas competencias para los trabajadores
	Aumentar la satisfacción de los trabajadores	Conlleva un aumento de motivación por el trabajo.

Fuente: Sr. Elías Freire & Sr. Patricio Vallejos.

4.5.4 Determinación de estrategias

4.5.4.1 Estrategias alternativas

Luego de haber realizado en análisis FODA a la Unidad Estratégica de Negocios, se sugieren acciones que permitan disminuir las debilidades y hacer frente a las amenazas.

Acciones recomendadas para apoyar estrategias alternativas:

E1: Crear estrategias de marketing y publicidad.

E2: Formar asociaciones con proveedores de alimentos certificados.

E3: Elaborar estrategias de utilización eficiente de recursos.

E4: Desarrollar estrategias de ampliación y renovación de recorridos.

E5: Capacitar e incentivar a nuevo personal turístico.

E6: Desarrollar e implementar un plan estratégico.

Cuadro 7: Matriz FODA Mina Chiflón del Diablo		
Estrategias alternativas Mina Chiflón del Diablo		
Factores Internos Factores Externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p>Estrategia FO (maxi-maxi)</p> <p>F1 para aprovechar O1, O2 y O3 F2 para aprovechar O3 y O4 F3 para aprovechar O7 F4 para aprovechar O8 y O9 F5 para aprovechar O5 y O6.</p>	<p>Estrategia DO (mini-maxi)</p> <p>E1 permite superar D1 y aprovechar O6 E2 permite superar D2 y aprovechar O3 y O4. E3 permite superar D3 y aprovechar O7, O8 y O9. E4 permite superar D4 y aprovechar O1 y O2 y O3. E5 permite superar D5 y aprovechar O9 E6 permite superar D6 y aprovechar O5 y O9</p>
Amenazas (A)	<p>Estrategia FA (maxi-mini)</p> <p>Optimizar F1 para disminuir A1 Optimizar F2 para disminuir A4 Optimizar F3 para disminuir A2 Optimizar F4 para disminuir A1 y A4 Optimizar F5 para disminuir A3</p>	<p>Estrategia DA (mini-mini)</p> <p>E1 permite disminuir tanto D1 como A3. E2 permite disminuir tanto D1 como A1 y A4. E3 permite disminuir tanto D3 como A3. E4 permite disminuir tanto D4 como A1 y A2. E5 permite disminuir tanto D5 como A1. E6 permite disminuir tanto D6 como A1 y A4.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.5.4.2 *Estrategias genéricas de Porter.*

Justificación de la elección de las estrategias genérica.

Mina Chiflón del Diablo: Se propone utilizar una estrategia de diferenciación combinada con estrategia de enfoque. La diferenciación es el punto central de esta UEN, se caracteriza por entregar un servicio único y por lo tanto, se decide explotar esta ventaja manteniendo la línea histórica que motiva la visita de los turistas.

Se decide combinar la estrategia de diferenciación con una estrategia de enfoque debido a que la Mina posee diversos recursos geológicos que le permiten llegar a un segmento de personas que se interesan por esta información. Es importante utilizar estos recursos de manera ventajosa para la UEN, ya que son recursos que no se encuentran en otro lugar y que le brindan una ventaja competitiva frente a los sustitutos.

Mina Chiflón del Diablo

Sin lugar a dudas, el Chiflón del Diablo es el principal atractivo que posee el Circuito Turístico Lota Sorprendente.

En este caso es necesario utilizar una estrategia de diferenciación pero combinada con una estrategia de enfoque o también llamada de segmento.

Mina Chiflón del Diablo posee muchas características que lo hacen un atractivo turístico único, al ser la única Mina abierta al turismo que posee ventilación natural, siendo éste, es su principal foco de diferenciación respecto a cualquier otro atractivo turístico.

Sin embargo, posee mucha riqueza geológica, por esta razón es que se propone una estrategia de enfoque, ya que a diferencia de las Unidades Estratégicas restantes, en esta UEN es posible atraer a un público con otro tipo de intereses. De esta manera se propone a Mina Chiflón del Diablo explotar estos recursos, hacia un segmento específico de visitantes dentro de los cuales destacan estudiantes de educación superior que deseen conocer e informarse de la riqueza geológica de esta Unidad y para esto es necesario brindar una charla que no se centre en la historia sino centrada en la formación del carbón, fósiles y minerales, es decir, una charla “geominera” que combine historia y geología.

Para lograr esta estrategia, se deben crear lazos con universidades e institutos que deseen participar de esta iniciativa. Es importante destacar que Mina Chiflón del Diablo, comienza a entablar estos lazos con la Universidad Católica de la Santísima Concepción, específicamente con la carrera de Ingeniería Civil Geológica.

Esta estrategia necesita de la capacitación a los guías turísticos en el área geológica, en un lenguaje medianamente técnico con el fin de poder ser entendido por cada uno de los asistentes al tour.

El tour denominado “tour geominero” consiste en relacionar el contenido histórico que actualmente entregan los guías con un contenido geológico, es decir, entregar información respecto a la formación del carbón, de sus principales características y poder explotar los recursos que posee Mina Chiflón del Diablo.

En cada tour se entregarán trípticos de información al visitante, además de contar con equipos interactivos en la Mina y superficie.

4.6 Indicadores de desempeño.

Los indicadores de desempeño descritos a continuación han sido elaborados en base a los objetivos estratégicos definidos por el directivo del Circuito Turístico Lota Sorprendente.

Estos indicadores ayudarán a medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos de las distintas perspectivas para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio.

Mina Chiflón del diablo

Tabla 14. Indicadores Perspectiva Financiera

Perspectiva financiera	
Objetivo estratégico	Indicador
Conseguir apoyo financiero de organizaciones externas.	Cantidad de patrocinadores nuevos periodo i

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Indicadores Perspectiva Clientes

Perspectiva clientes	
Objetivo estratégico	Indicador
Disminuir la cantidad de reclamos.	$\frac{N^{\circ} \text{ de reclamos solucionados periodo}}{N^{\circ} \text{ total de reclamos realizados periodo}} * 100 [\%]$
Disminuir cantidad de reclamos	$\frac{N^{\circ} \text{ de reclamos periodo} - N^{\circ} \text{reclamos periodo anterior}}{N^{\circ} \text{ total de reclamos realizados periodo anterior}} * 100 [\%]$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Indicadores procesos Internos

Perspectiva Procesos Internos	
Objetivo estratégico	Indicador
Disminuir tiempos muertos.	$\frac{\text{Tiempo trabajador inactivo}}{\text{Jornada laboral de trabajo}} * 100$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Indicadores Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	
Objetivo estratégico	Indicador
Aumentar motivación de los trabajadores.	$\frac{N^{\circ} \text{ de trabajadores satisfechos con su trabajo}}{N^{\circ} \text{ total de trabajadores}} * 100$
Desarrollar programas de capacitación a guías.	$\frac{Cantidad \text{ de trabajadores capacitados}}{Cantidad \text{ total de trabajadores}} * 100$

Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

La principal deficiencia del circuito Turístico Lota Sorprendente radica en la poca cantidad de guías presentes en los polos turísticos, esto trae como consecuencia una baja calidad en la entrega de los servicios, lo que se puede traducir en pérdidas de visitantes y turistas.

Lota Sorprendente tiene una trayectoria de atención al público de 18 años, sin embargo, aún no logra una consolidación que le permita posicionarse como uno de los principales atractivos turísticos de la 8^{va} región. Se reconoce la presencia de visitantes nacionales y extranjeros, pero la cifra aún es baja en relación al nivel de atracciones que se ofrece. Se puede destacar el Parque de Lota, como uno de los parques con la colección más grande de estatuas francesas, una vista privilegiada y una gran cantidad de árboles centenarios traídos desde todo el mundo. El Museo histórico se caracteriza por ser uno de los pocos museos en los que es posible fotografiar su interior, lo que le brinda un atractivo diferenciador de su competencia. Y la Mina Chiflón del Diablo es la única una abierta al turismo con ventilación natural y guías que son ex mineros y que relatan sus propias vivencias y dificultades de aquella época.

Dicho lo anterior, es posible destacar que se está en presencia de un atractivo turístico que no solo es un lugar de entretenimiento o esparcimiento, sino que se trata de patrimonios nacionales que combinan historia, cultura e información de la importancia que tiene la comuna de Lota en el desarrollo del país entre los siglos XIX y XX.

La planificación estratégica propuesta en el presente trabajo de título se basó en el estudio individual de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio que se identificaron en Lota Sorprendente.

Si bien la industria del turismo crece a pasos agigantados en nuestro país, se ha hecho difícil la consolidación del Circuito como principal atractivo turístico del país. Se ha visto a través de los años una significativa baja en las ventas de entradas, debido a consecuencias del terremoto que aún persisten.

Sin embargo otro punto importante es la poca reinversión que ha tenido el Circuito y de las nulas estrategias para incentivar la visita de una mayor cantidad de público.

El objetivo de la Corporación Baldomero Lillo, es que el Circuito Lota Sorprendente se convierta en el largo plazo como uno de los principales atractivos turísticos del país, permitiendo dar a conocer a las futuras generaciones la importancia de cada uno de sus polos turísticos y que su importancia sea reconocida.

Lota Sorprendente posee muchas limitaciones financieras, debido a que no mantiene convenios, auspiciadores ni algún tipo de financiamiento externo, se sustenta reinvertiendo el dinero que genera por concepto de entrada.

Con el plan estratégico y las estrategias que se proponen se espera fidelizar y fomentar una mayor cantidad de visitantes, que los recursos con lo que se disponen sean utilizados de manera eficiente y que la toma de decisiones sea un proceso integrativo de todos los entes que participación de este programa.

ANEXOS

Anexo A

Parque de Lota

- ¿Para que existe la UEN?

Es un espacio de esparcimiento y entretenimiento que promueve la historia y cultura de Lota.

- ¿Quiénes son nuestros clientes?

Nuestros clientes son personas nacionales y extranjeras, colegios e instituciones.

- ¿Qué necesidad se debe satisfacer?

Principalmente la necesidad de entretenimiento de los visitantes, la necesidad de información de la historia y cultura de Lota combinado con un espacio de encanto y belleza.

- ¿Cuáles son los principales productos o servicios?

El principal servicio que se entrega es una experiencia de turismo, entretenimiento, cultura y conocimiento del patrimonio histórico.

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas?

Ser un parque botánico que posee la colección de esculturas francesas más grande a nivel nacional, posee paisajes únicos con una vista privilegiada que combina el pasado y presente de la comuna de Lota. Ser un parque declarado Monumento Nacional.

Museo Histórico

- ¿Para que existe la UEN?

Museo histórico que entrega información de la historia de los ex mineros del carbón, su forma de vida y trabajo y de la familia Cousiño.

- ¿Quiénes son nuestros clientes?

Nuestros clientes son personas nacionales y extranjeras, colegios e instituciones.

- ¿Qué necesidad se debe satisfacer?

La necesidad de información, de conocimiento cultural, histórico y patrimonial de la comuna de Lota.

- ¿Cuáles son los principales productos o servicios?

Museo Histórico ofrece servicios de turismo histórico con guías caracterizadas a la usanza de la época.

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas?

Las colecciones que posee el Museo son únicas en su categoría, en él se pueden tomar fotografías y hacer grabaciones. Además, las guías están representadas de acuerdo a la época lo que es altamente reconocido por los visitantes.

Mina Chiflón del Diablo

- ¿Para que existe la UEN?

Es una Mina única que entrega la posibilidad de insertarse en las entrañas de la tierra. Busca preservar los hechos históricos que forman parte de la historia de Chile.

- ¿Quiénes son nuestros clientes?

Nuestros clientes son personas nacionales y extranjeras, colegios e instituciones.

- ¿Qué necesidad se debe satisfacer?

La necesidad de búsqueda de información e historia de los sucesos que ocurrieron en la Mina durante su época de funcionamiento.

- ¿Cuáles son los principales productos o servicios?

Entrega un servicio de turismo aventura a los visitantes.

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas?

Única Mina de carbón con ventilación natural abierta al turismo. Cuenta los hechos históricos de lo que significó la vida del minero contada por propios ex mineros. Además es posible visitar el Pueblito Minero, que es una recreación de las típicas viviendas de la época de extracción del carbón. Fue utilizada como set de filmación de la película Subterra.

Anexo B

Modelo encuesta motivo de visita

Sexo M _____ F _____

Edad _____

Ciudad _____

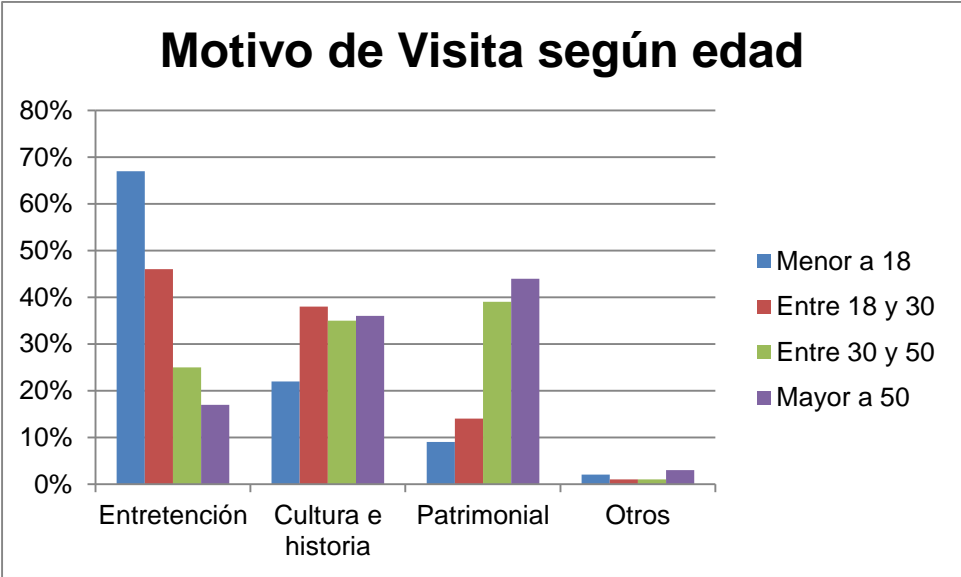
¿Cómo se enteró de la existencia del Circuito?

- Televisión
- Redes Sociales
- Recomendación (amigos, familiares, etc.)
- Colegio o historia
- Otros (indique) _____

¿Cuál es la motivación por la que asiste?

- Entretenimiento
- Cultura e historia
- Patrimonial
- Otros (indique) _____

Resultados de la encuesta



Anexo C

Califique con nota de 1 a 7

Nivel de Satisfacción en el trabajo	Nivel de motivación en el trabajo	Comodidad en el lugar de trabajo

Resultados

Total de Guías encuestadas= 5

Guía 1

Nivel de Satisfacción en el trabajo	Nivel de motivación en el trabajo	Comodidad en el lugar de trabajo
4	4	3

Guía 2

Nivel de Satisfacción en el trabajo	Nivel de motivación en el trabajo	Comodidad en el lugar de trabajo
5	3	4

Guía 3

Nivel de Satisfacción en el trabajo	Nivel de motivación en el trabajo	Comodidad en el lugar de trabajo
3	4	4

Guía 4

Nivel de Satisfacción en el trabajo	Nivel de motivación en el trabajo	Comodidad en el lugar de trabajo
5	5	4

Guía 5

Nivel de Satisfacción en el trabajo	Nivel de motivación en el trabajo	Comodidad en el lugar de trabajo
4	3	4

Observaciones Libro de reclamos y sugerencias

“Hermoso y bien mantenidas las piezas, fotografías y muebles. Gracias a este aporte cultural”

“Muy bonito el Museo sobre todo como experiencia familiar, lo más lindo”

“Es un museo muy bonito muy bonito, nos pareció interesante que en Chile existieran tantas historias de nuestros antepasados y hoy aún se conservan en perfectas condiciones, felicidades al equipo”

“Realmente una experiencia maravillosa, tener la oportunidad de mostrar parte de nuestro patrimonio cultural a nuestros hijos”

“Siempre es bueno conocer más de la historia del país”

“Hermoso museo, los felicito por mantener la historia”

“Hermoso museo, linda experiencia para nuestra familia. Muy enriquecedor conocer de nuestro pasado tan importante para Chile”

“Muy interesante el museo con su arquitectura, artes y reliquias, deberían valorar aún más el trabajo de los mineros de Lota, que sustentaron esta riqueza”

“Felicitaciones por preservar y conservar la arquitectura e historia de nuestro país y dar la oportunidad a las nuevas generaciones de conocer la vida y obra de la familia Cousiño y las Minas de Lota y felicitar a la guía Sonia Herrera por su amabilidad y carisma en la entrega de información”

“Felicitaciones por las guías, muy profesionales y con mucho conocimiento”

“Felicitaciones por conservar el legado de la historia”

“Una visita muy entretenida museo muy bonito e interesante que lo hace transportarse a la época. Gracias por cuidar e incentivar que se conozca nuestro patrimonio histórico”

Bibliografía

- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile.
- Ferrel O. C. y Hartline m. (2006) Estrategia de Marketing. Tercera edición, México. Editorial Thomson.
- Fred R. David (2003). Administración estratégica. Novena edición. México. Pearson, Prentice Hall.
- Hax A. & Majluf N. (1995). Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile: Editorial Universitaria.
- Hill C. & Jones G. (2005). Administración estratégica: un enfoque integrado. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamerican Editores, S.aA.
- Hitt, M., Duane R., Hoskisson R. (2008). Administración Estratégica: Competitividad y globalización, conceptos y casos. México. Editorial Thompson Editors, S.A.
- Kaplan R & Norton D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- PLADECO (2014), Lota.