



**Estudios de Competitividad
en *Clusters* de la Economía Chilena**

Documento de referencia Turismo

Agosto 2007

THE BOSTON CONSULTING GROUP

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 4

Turismo en el mundo - 9

Turismo en Chile - 32

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Armado de portafolio de iniciativas - 60**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 67**
- **Consolidación en hoja de ruta - 177**
- **Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 191**

MENSAJES CLAVE EN TURISMO

Crecimiento acelerado del turismo internacional – en un ámbito de alta competencia

- **Chile ha tenido rápido crecimiento desde 2002, recuperándose de la caída del turismo proveniente de Argentina**

Actores – en Chile y el mundo – están altamente fragmentados y poco integrados

Nuevas tendencias en la demanda están cambiando la dinámica de la industria

- **Por ej., envejecimiento poblacional, mayor sofisticación y nuevos intereses**

Chile con ventajas en intereses especiales, pero aún no se destaca global ni regionalmente

Principal oportunidad de Chile está en capturar mayor valor por turista, seguido de aumento en flujo de turistas

- **Palancas clave serán profundización de la propuesta de valor⁽¹⁾ , promoción y desarrollo de la organización público-privada del sector**

Estado debe jugar un rol intensivo en el desarrollo de la industria: organización de industria fragmentada, definición de propuesta y promoción país

(1) Profundización de la propuesta de valor tiene una altísima prioridad, dado que la sola estimulación de demanda en una situación de saturación de destinos tradicionales limitaría el desarrollo del sector

RESUMEN DE LA OPORTUNIDAD EN TURISMO

Chile debe aspirar a generar ingresos entre US\$ 2.700 y US\$ 4.000 millones en 2012 con una inversión acumulada estimada entre US\$ 170 y 320 millones

Turismo receptivo será el principal motor de crecimiento del sector en los próximos años

Chile tiene atractivos turísticos singulares que le entregan ventajas para el posicionamiento turístico internacional en torno a conceptos de naturaleza y outdoors

Principal oportunidad de Chile está en capturar mayor valor por turista

- **Crecimiento en arribos internacionales aparece como segunda palanca**
- **Duración promedio de estadía con menor importancia dados altos números actuales**

Principales desafíos se concentran en

- **Mayor promoción turística en el extranjero**
- **Mayor desarrollo de oferta de actividades y de productos en el destino**
- **Aumento de capacidades de gestión y de servicios de capital humano**
- **Mayor ordenamiento institucional en lo político y territorial**
- **Aumento de asociatividad en el sector**

El valor agregado por el Estado será

- **Generar condiciones políticas y normativas que fomenten el desarrollo del sector y aseguren su sustentabilidad**
- **Entregar los recursos para el gasto en promoción turística**
- **Planificar el desarrollo territorial / de macro destinos**
- **Garantizar acceso a información de demanda turística crítica**
- **Orquestar coordinación de esfuerzos dentro del sector**

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 4

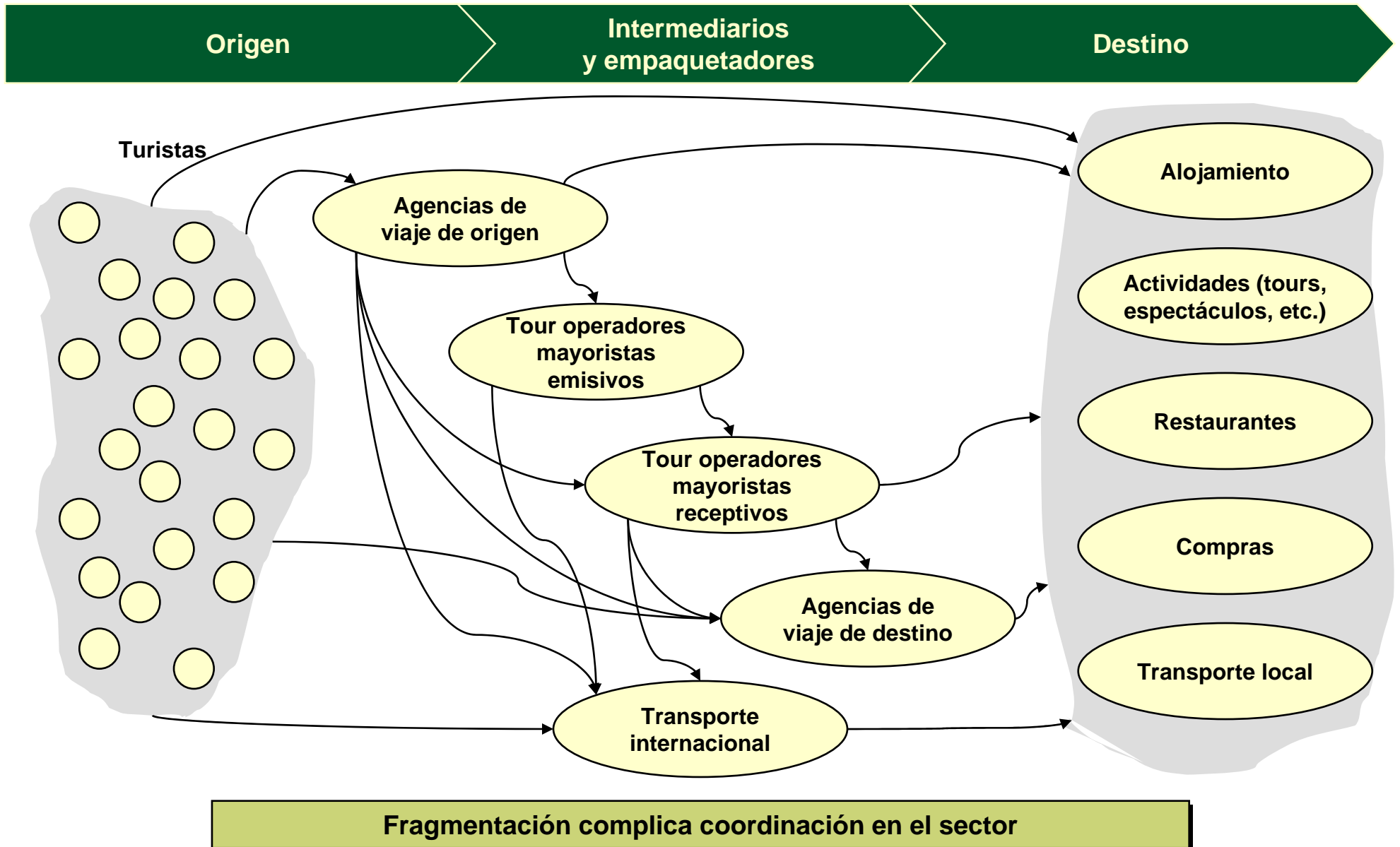
Turismo en el mundo - 9

Turismo en Chile - 32

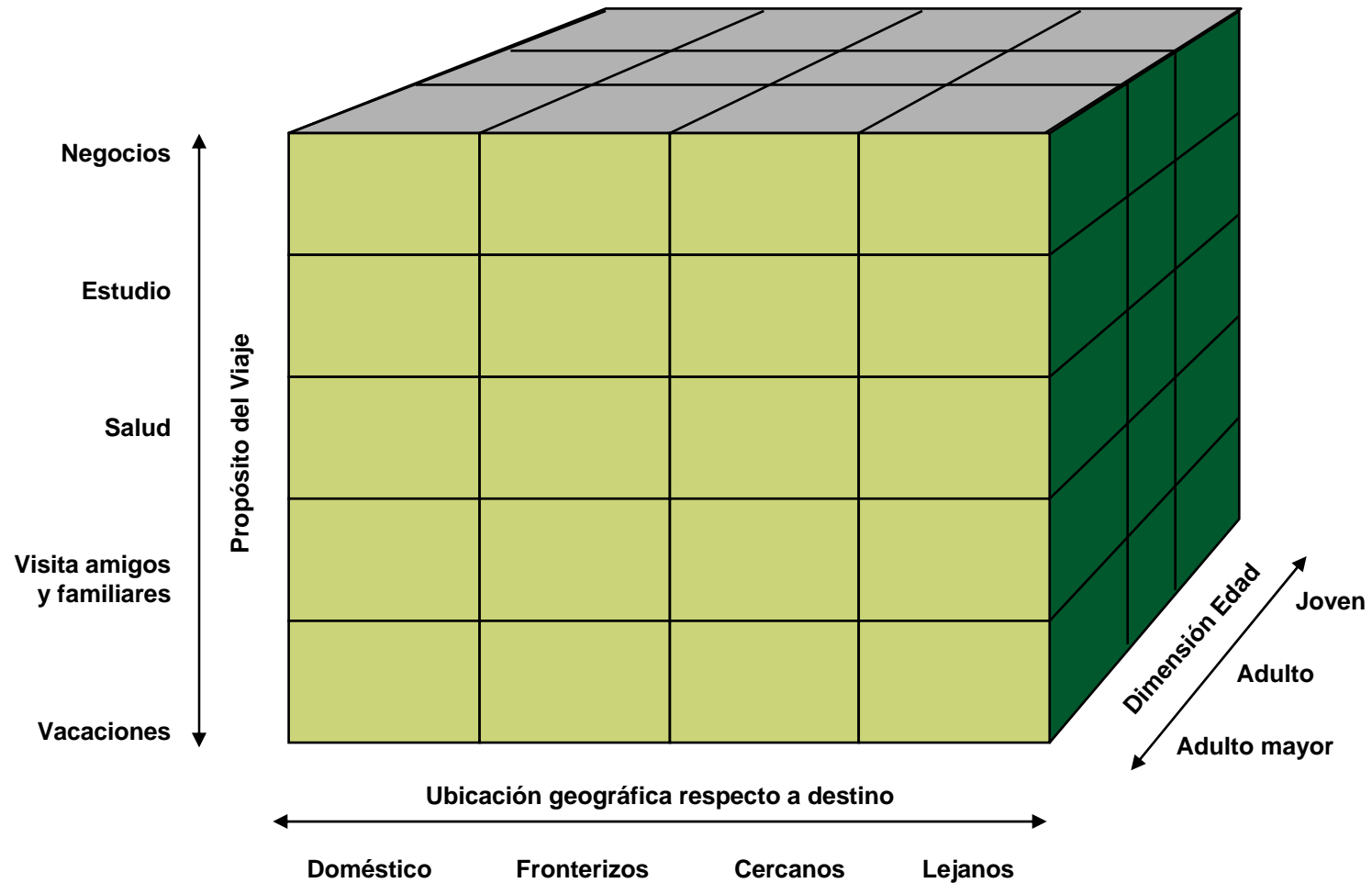
Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Armado de portafolio de iniciativas - 60**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 67**
- **Consolidación en hoja de ruta - 177**
- **Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 191**

EL TURISMO ES UNA COMPLEJA RED DE ENCADENAMIENTOS DE SERVICIOS, INTERMEDIARIOS Y CONSUMIDORES



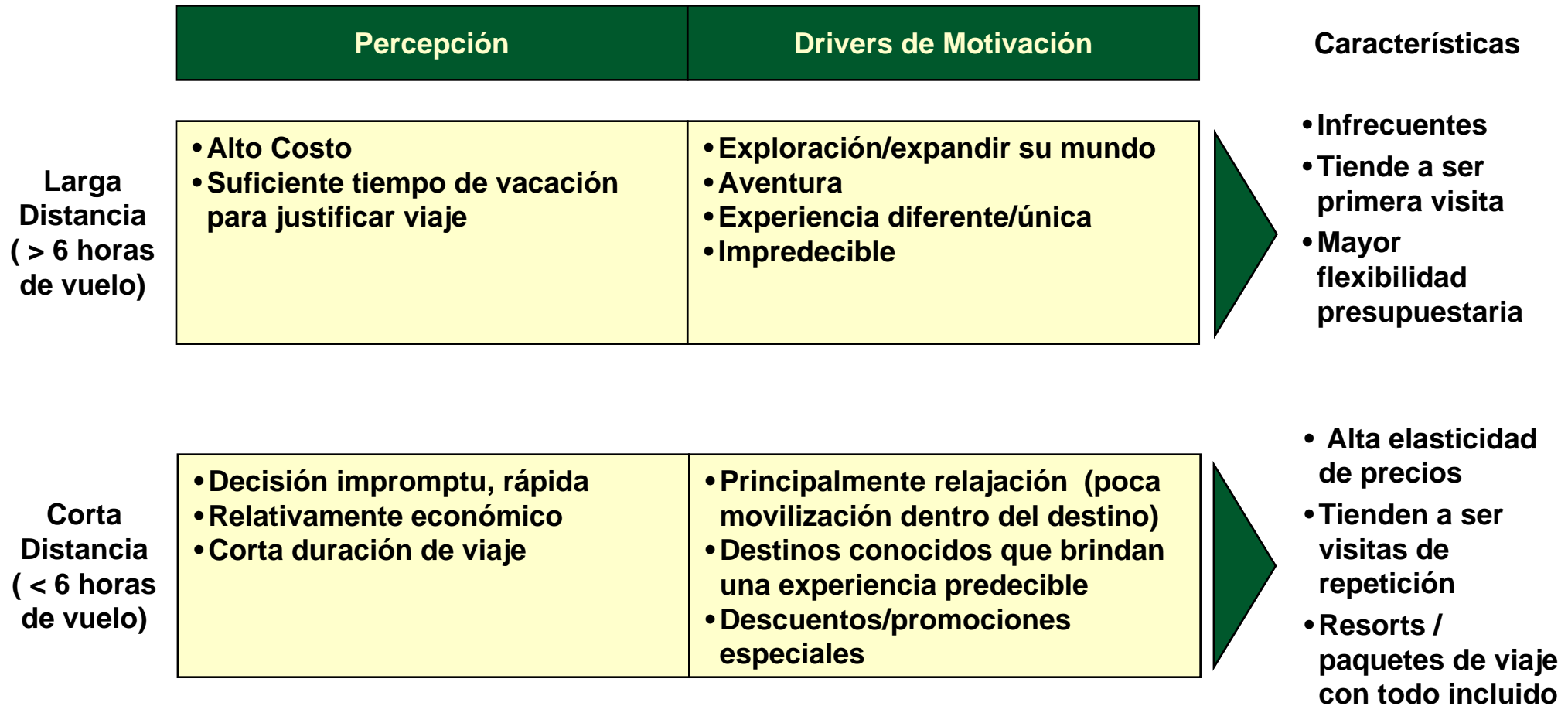
TRES DIMENSIONES PARA SEGMENTAR EL MERCADO CONSUMIDOR DEL TURISMO



SELECCIÓN DE DESTINO DE “LONG HAUL” ES UN PROCESO DE TRES ETAPAS

	Formación de mapa mental de destinos	Consideración de temas logísticos	Decisión y planificación
Descripción	<p>Proceso en el cual la persona construye su “lista corta” de destinos a visitar</p> <p>Segmentación por percepción de los destinos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distancias y precios (larga distancia, costos) • Concepto y tendencias (por ejemplo, Nueva Zelanda = naturaleza, paisajes; Perú = cultura, exploración) 	<p>(1) Investigación detallada de oferta / verificación de percepciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Precios • Tiempos <p>(2) Cruce con limitaciones personales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Obligaciones (familiares, laborales) • Duración de las vacaciones • Disponibilidad de compañero(s) de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de tiempo y recursos • Planificación detallada (reservaciones de transporte aéreo, hotel)
Actividad del turista	Pasiva/receptiva	Activa (medio)	Activa (alto)
Tipo de promoción requerida	Genérica/creación de imagen país	Específica de destinos y actividades (por ejemplo, precios y descripción de actividades por hacer)	

LEJANÍA DE DESTINO GENERA DIFERENCIAS EN EL PROCESO DE DECISIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TURISTA CONSUMIDOR



AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 4

Turismo en el mundo - 9

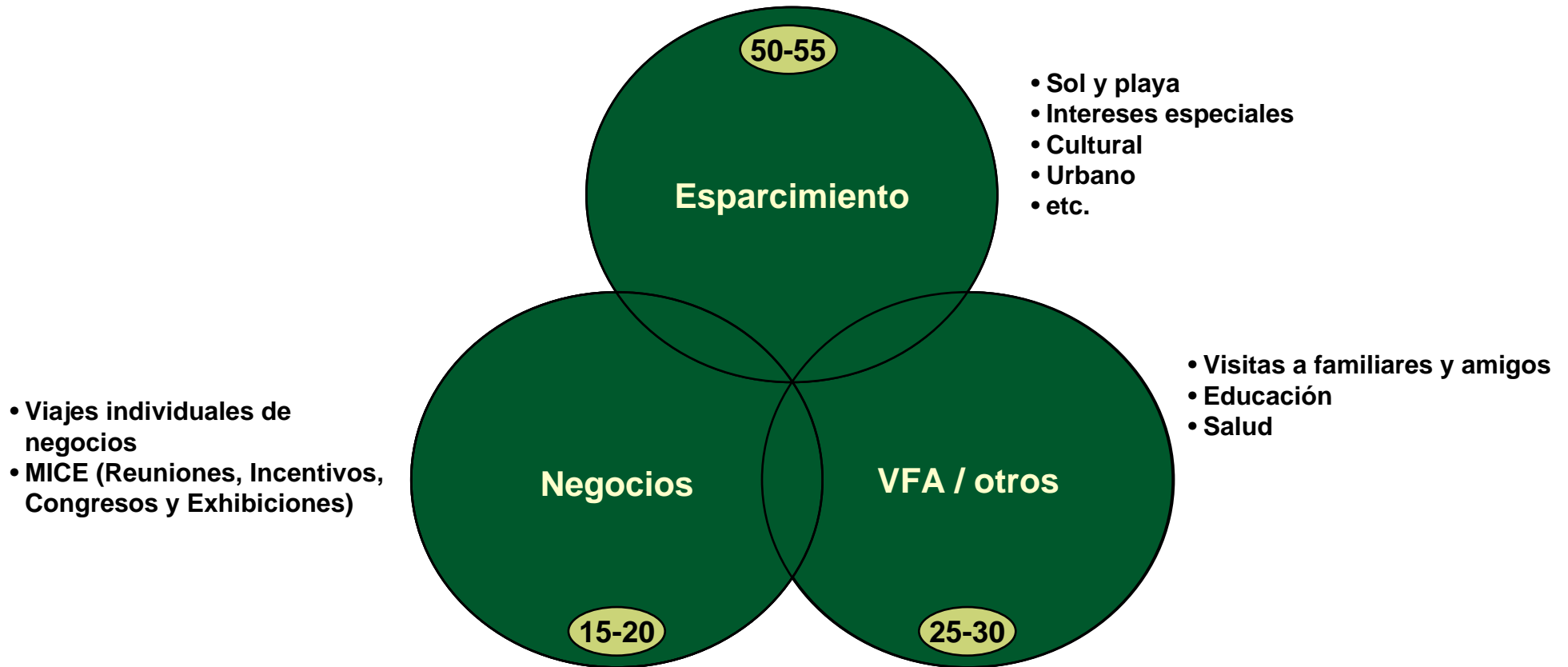
Turismo en Chile - 32

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Armado de portafolio de iniciativas - 60**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 67**
- **Consolidación en hoja de ruta - 177**
- **Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 191**

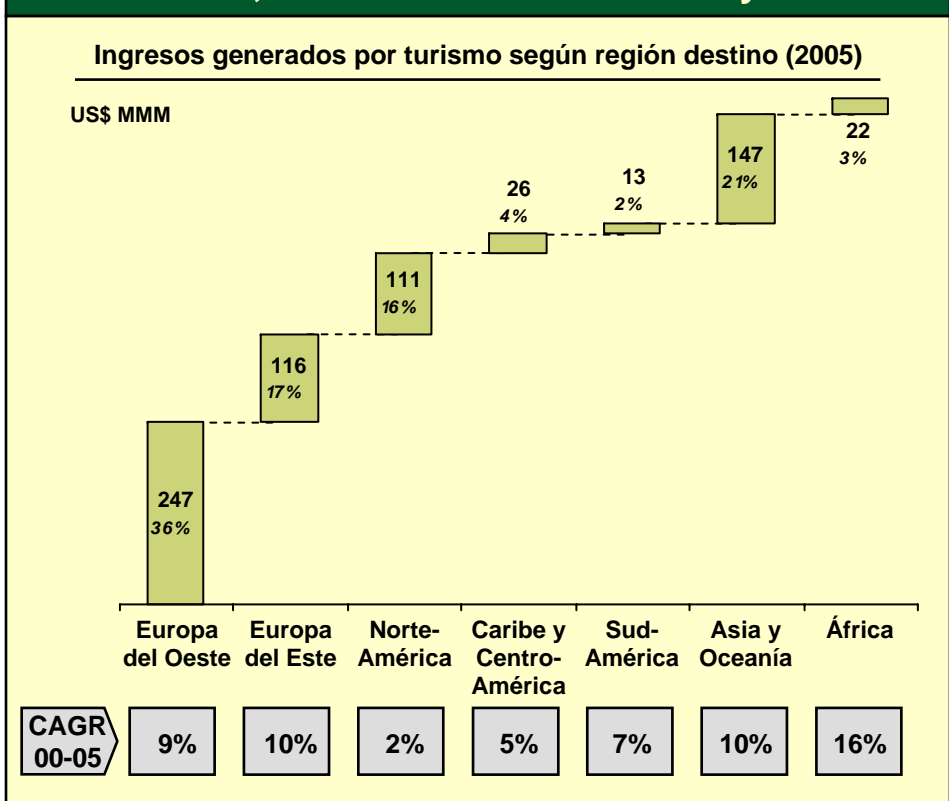
TRES PROPÓSITOS GENERALES DE VIAJE

Esparcimiento, negocios y visitas a familiares y amigos

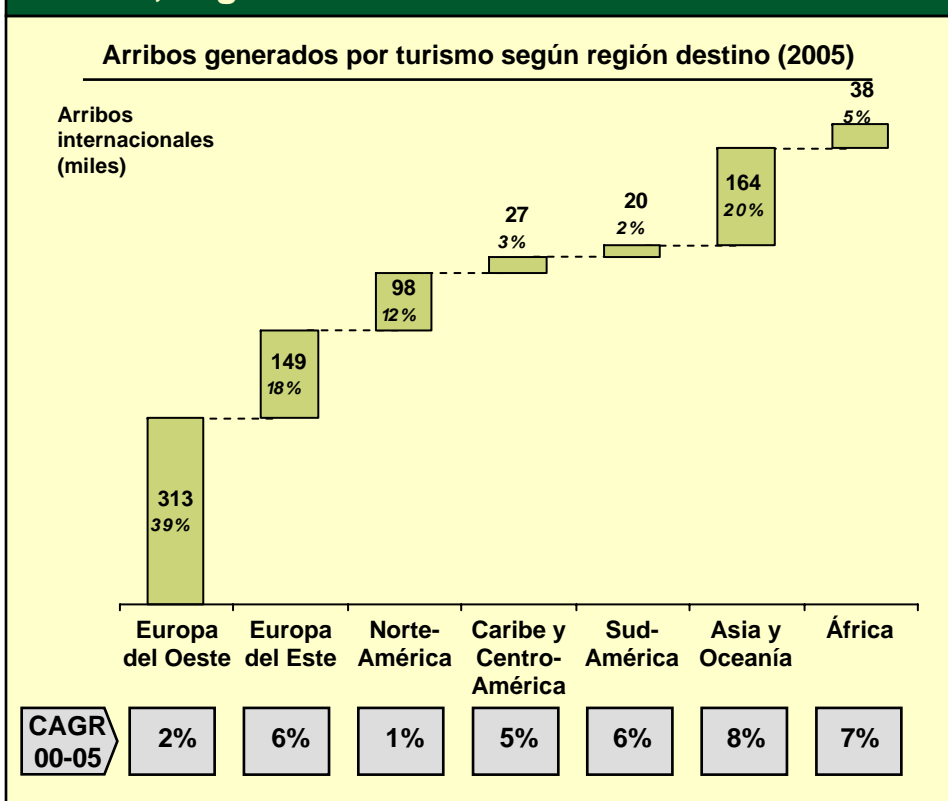


MERCADO MUNDIAL DE TURISMO INTERNACIONAL DE US\$680 MIL MILLONES Y ~800 MILLONES DE ARRIBOS EN 2005

Mercado mundial de turismo ascendió a US\$ 680 mil millones, creciendo ~8% entre 2000 y 2005



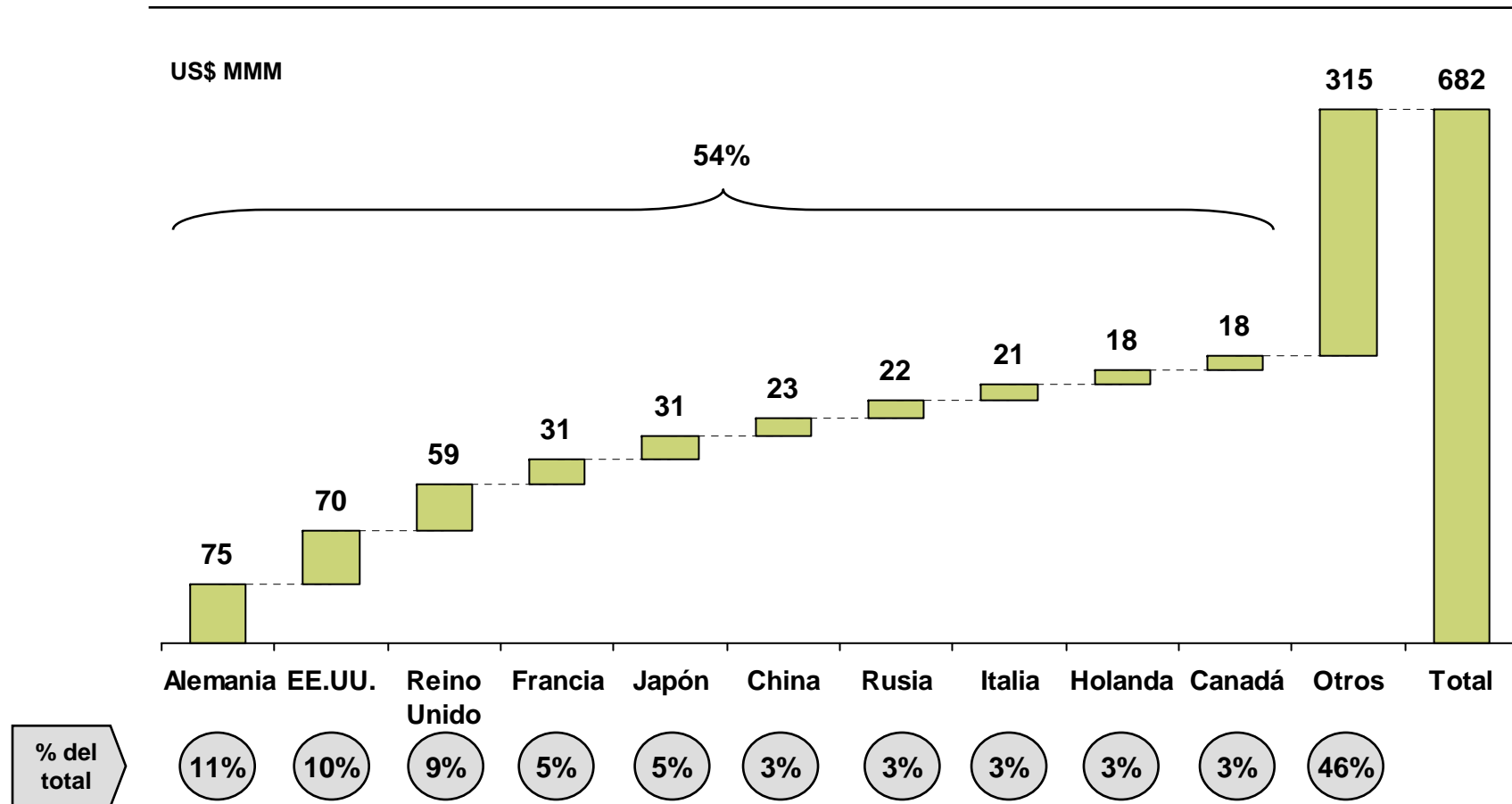
Arribos internacionales han crecido en torno al 4% anual, llegando a cerca de 800 millones en 2005



Sudamérica ha crecido a tasas similares a los promedios mundiales

MÁS DE LA MITAD DEL GASTO EN TURISMO INTERNACIONAL PROVIENE DE SÓLO 10 PAÍSES

Gasto en turismo internacional según país de origen (2005)



Fuente: Organización Mundial de Turismo; "Plan de acción turismo 2006-2010", Sernatur; EIU; análisis BCG

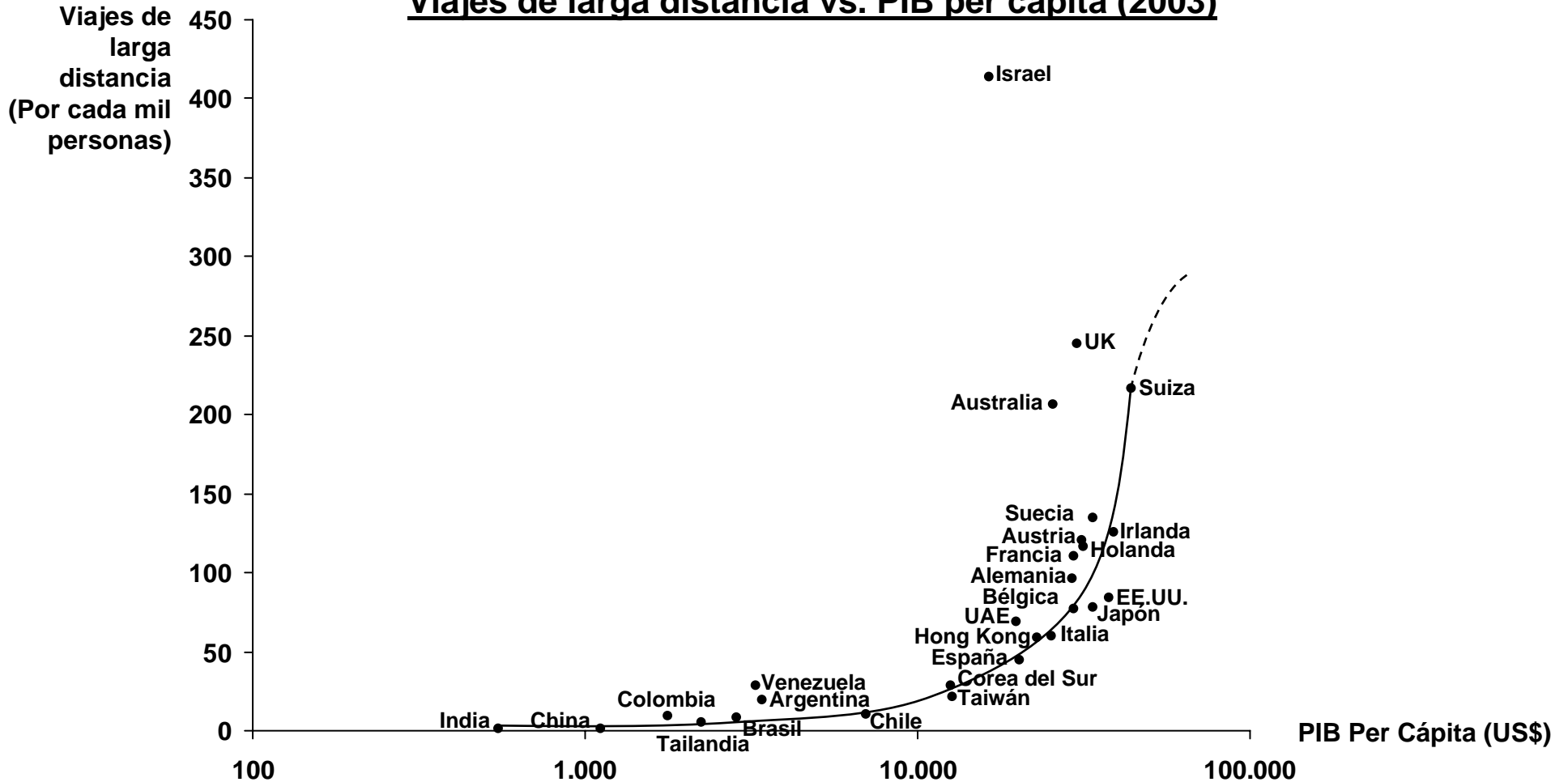
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

LA DEMANDA POR VUELOS DE LARGA DURACIÓN ESTÁ RELACIONADA CON EL PIB PER CÁPITA

Algunos países muestran mayor propensión a viajes de larga distancia

Viajes de larga distancia vs. PIB per cápita (2003)

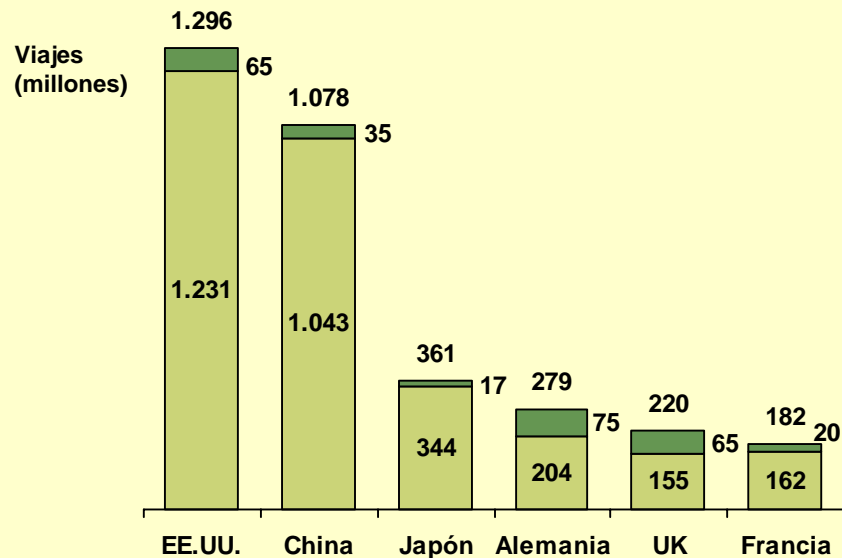


Fuente: TIA/Global Insight/Tinet (Long Haul Trips By Country); Datastream (GDP and Population); análisis BCG

AL INCLUIR EL TURISMO DOMÉSTICO, EE.UU. REEMPLAZA A ALEMANIA COMO EL MAYOR CONSUMIDOR TURÍSTICO

Actividad total de turismo en viajes según país de origen

Viajes totales (2005)

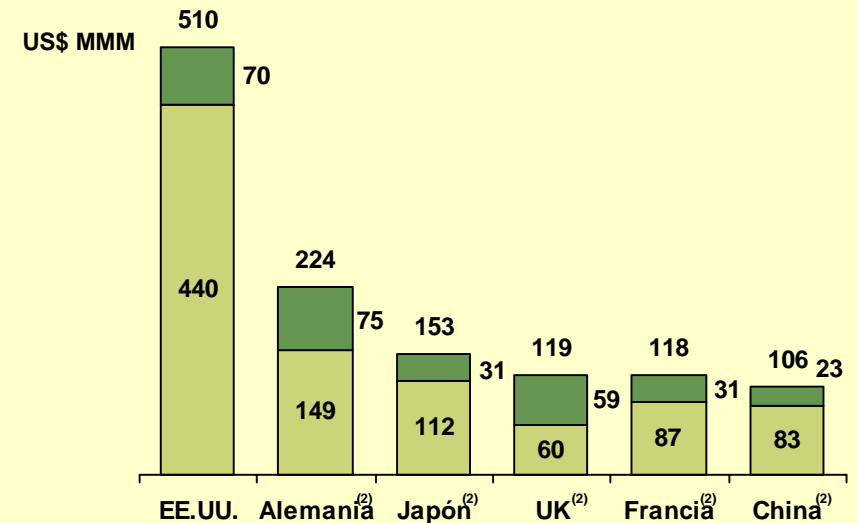


2005
Viajes
per
cápita

	EE.UU.	China	Japón	Alemania	UK	Francia
Dom.	4,2	0,8	2,7	2,5	2,6	2,7
Int.	0,2	0,03	0,1	3,1	1,1	0,3

Gasto en total de turismo según país de origen

Gasto total en turismo⁽¹⁾ (2005)



2005
Gasto
per
cápita
(US\$)

	EE.UU.	Alemania ⁽²⁾	Japón ⁽²⁾	UK ⁽²⁾	Francia ⁽²⁾	China ⁽²⁾
Dom.	1.486	1.806	879	997	1.431	64
Int.	235	909	239	972	513	17

■ Internacional

■ Doméstico

(1) En dólares corrientes de 2005

(2) Gasto doméstico convertido de la moneda local a US\$ con tipos de cambio promedio

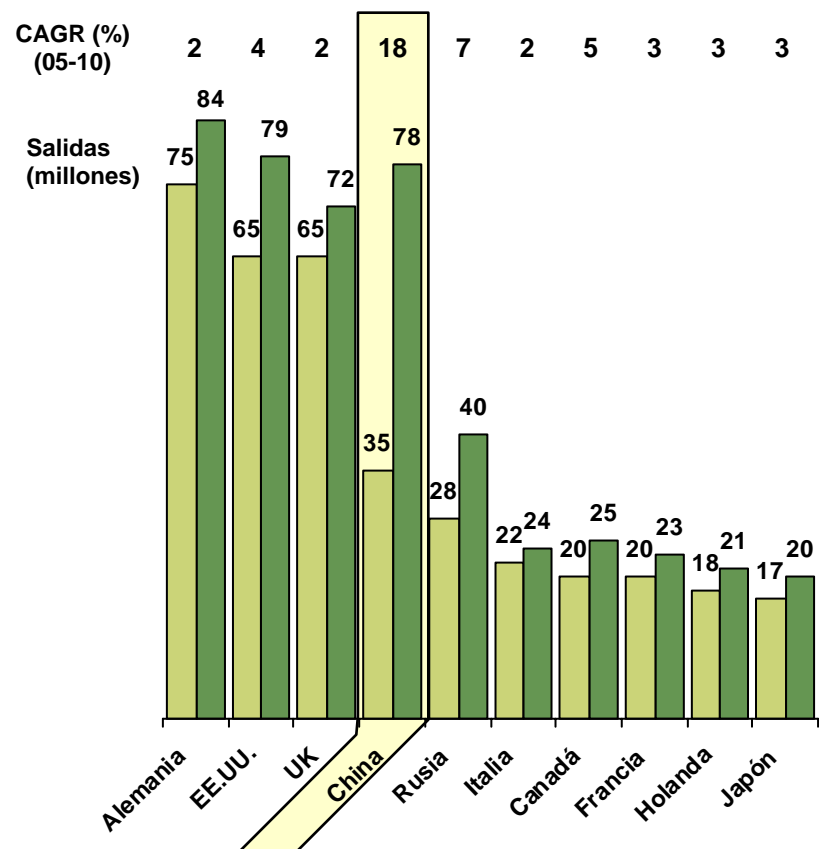
Fuente: Euromonitor; Organización mundial de turismo; EIU; análisis BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

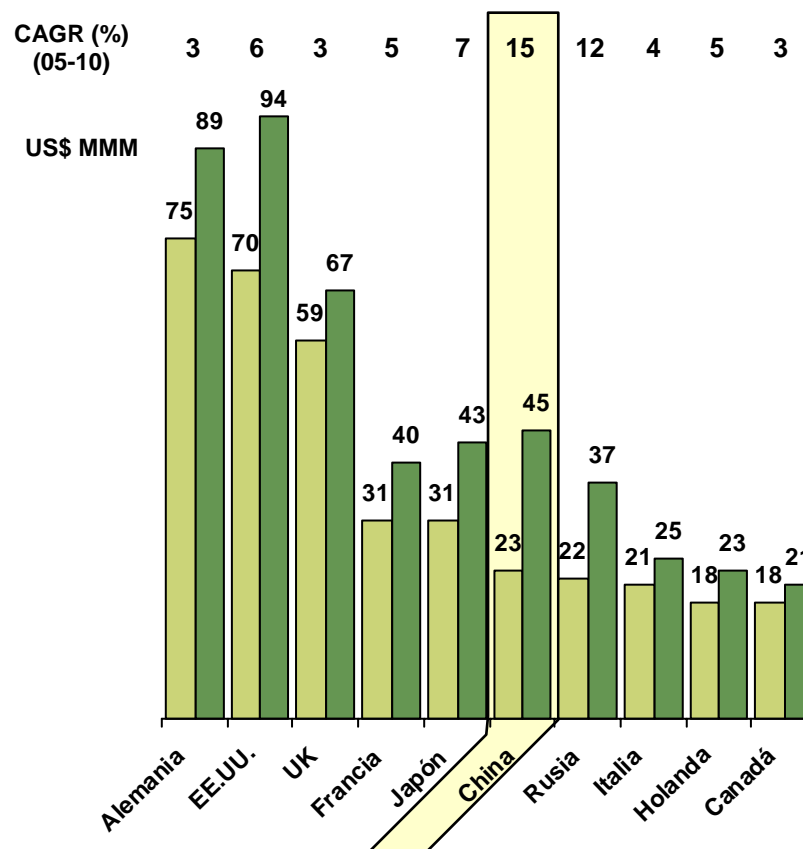
SE PROYECTA QUE CHINA SERÁ UN IMPORTANTE PAÍS CONSUMIDOR DE TURISMO EN 2010 EN VOLUMEN DE VIAJES Y EN GASTO

Crecimientos anuales de 18% en viajes y 15% en gasto de China, entre 2005 y 2010

Viajes internacionales de turismo por país de origen



Gasto en turismo internacional por país de origen

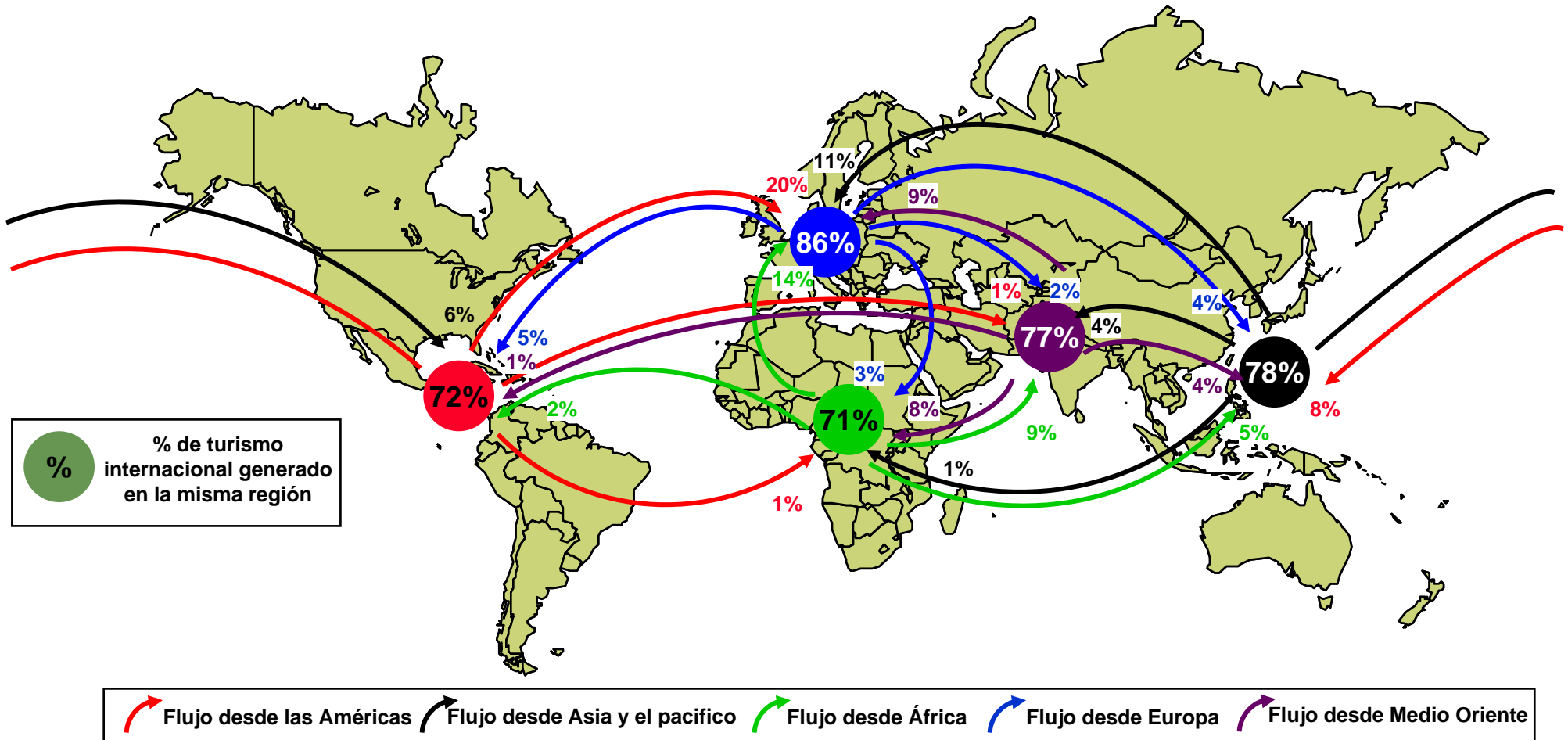


Fuente: EIU (2005, proyecciones 2010); análisis BCG

LA MAYORÍA DEL TURISMO INTERNACIONAL ES INTRA-REGIONAL

Europa es el destino más popular para turismo inter-regional

Distribución de llegadas de turismo internacional por región (% de salidas de origen - 2005)



ORIGEN-DESTINO DE TURISTAS INTERNACIONALES PARA PRINCIPALES REGIONES

		Regiones de origen de arribos internacionales de turistas ⁽¹⁾						TOTAL
		África	Américas	Asia - Pacífico	Europa	Medio Oriente	No especificado	
Destinos de arribos internacionales de turistas ⁽¹⁾	África	13.290 71% 40%	1.104 1% 3%	958 1% 3%	11.582 3% 35%	1.695 8% 5%	4.807 33% 14.4%	33.436 4% 100%
	Norte-américa	312 2% ~0%	81.813 63% 74%	7.924 5% 7%	17.662 4% 16%	188 1% ~0%	1.786 12% 1%	109.685 14% 100%
	Sud-américa	76 ~0% ~0%	11.215 9% 69%	359 1% 2%	4.018 1% 25%	8 ~0% ~0%	378 3% 2%	16.054 2% 100%
	Asia - Pacífico	837 4% 1%	9.470 7% 7%	114.765 78% 79%	17.382 4% 12%	880 4% ~0%	2.156 15% 1%	145.491 19% 100%
	Europa Occidental	2.038 11% 1%	16.006 12% 9%	9.994 7% 5%	156.740 36% 84%	913 4% ~0%	1.502 10% 1%	187.194 25% 100%
	Europa Oriental	547 3% ~0%	9.822 8% 4%	6.288 4% 3%	216.155 50% 92%	965 5% ~0%	1.961 13% 1%	235.743 31% 100%
	Medio Oriente	1.510 8% 4%	1.076 1% 3%	6.149 4% 17%	9.731 2% 27%	15.865 77% 44%	1.942 13% 5%	36.272 5% 100%
	TOTAL	18.610 100% 2%	130.504 100% 17%	146.437 100% 19%	433.269 100% 57%	20.516 100% 3%	14.538 100% 2%	763.876 100% 100%

(1) '000s de llegadas

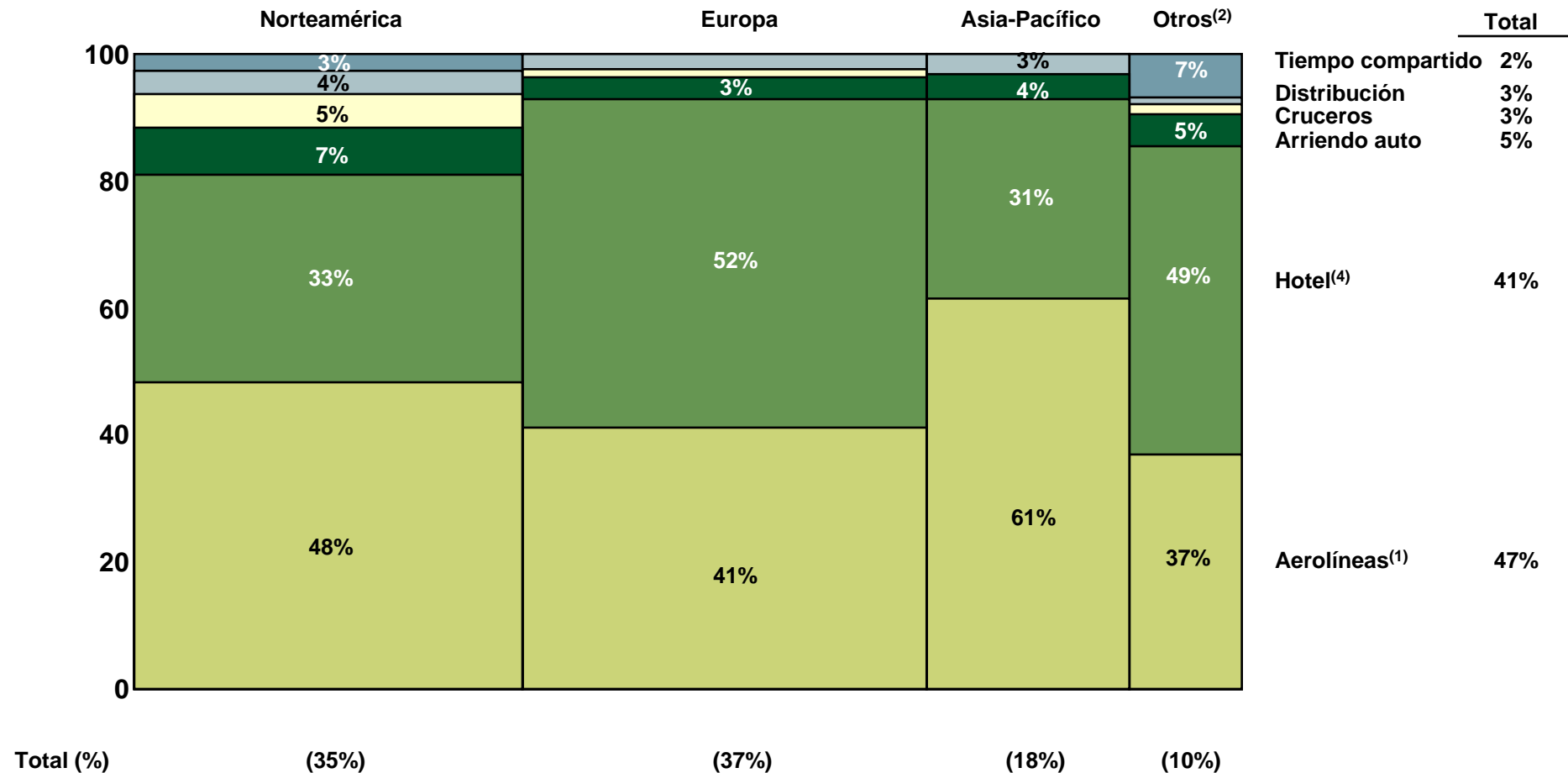
Fuente: "Market Trends", Organización mundial de turismo, 2005
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

xx % -- Se leen verticalmente y representan la distribución de destinos por país de origen

yy % -- Se leen horizontalmente y representan la distribución de orígenes por país de destino

INGRESOS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA CONCENTRADOS EN AEROLÍNEAS Y HOTELES EN TODAS LAS GEOGRAFÍAS

Análisis excluye alimentación, transporte local y entretenimiento



(1) Aerolíneas incluyen pasajeros, charters y carga

(2) Incluye Sudamérica

(3) Tamaño de mercado de timeshare (tiempo compartido) de Norteamérica incluye sólo EE.UU.

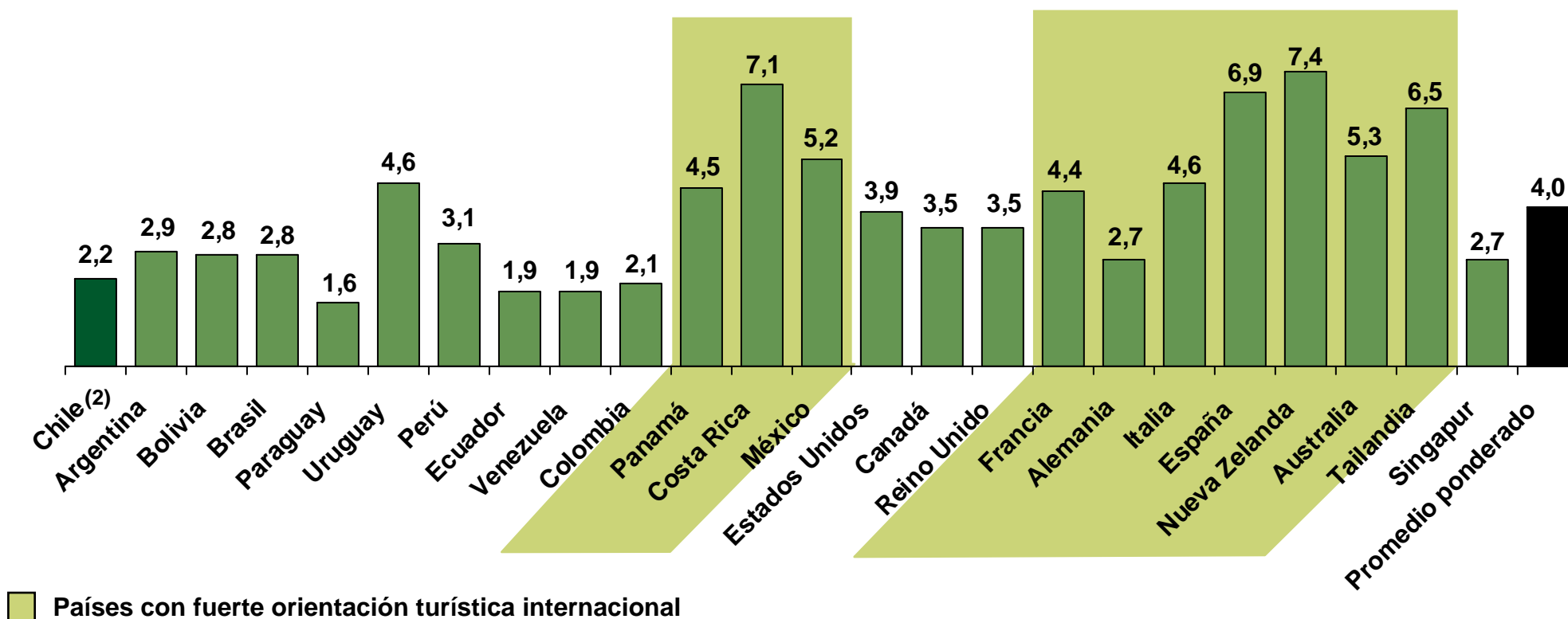
(4) Ventas de la industria hotelera no incluyen casinos

Fuente: Datamonitor, datos de compañías, análisis BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

CONTRIBUCIÓN DEL TURISMO AL PIB DE CHILE ESTÁ POR DEBAJO DE BENCHMARKS INTERNACIONALES

PIB directo de turismo como % de PIB total⁽¹⁾ (esperado 2006)



Al considerar efectos indirectos del turismo, la brecha entre Chile y otros países aumenta

(1) Comparación realizada con muestra de países importantes de turismo internacional de cada región

(2) Otras estimaciones calculan números distintos para el caso de Chile. Se utiliza la fuente WEF en este ejercicio para garantizar comparabilidad

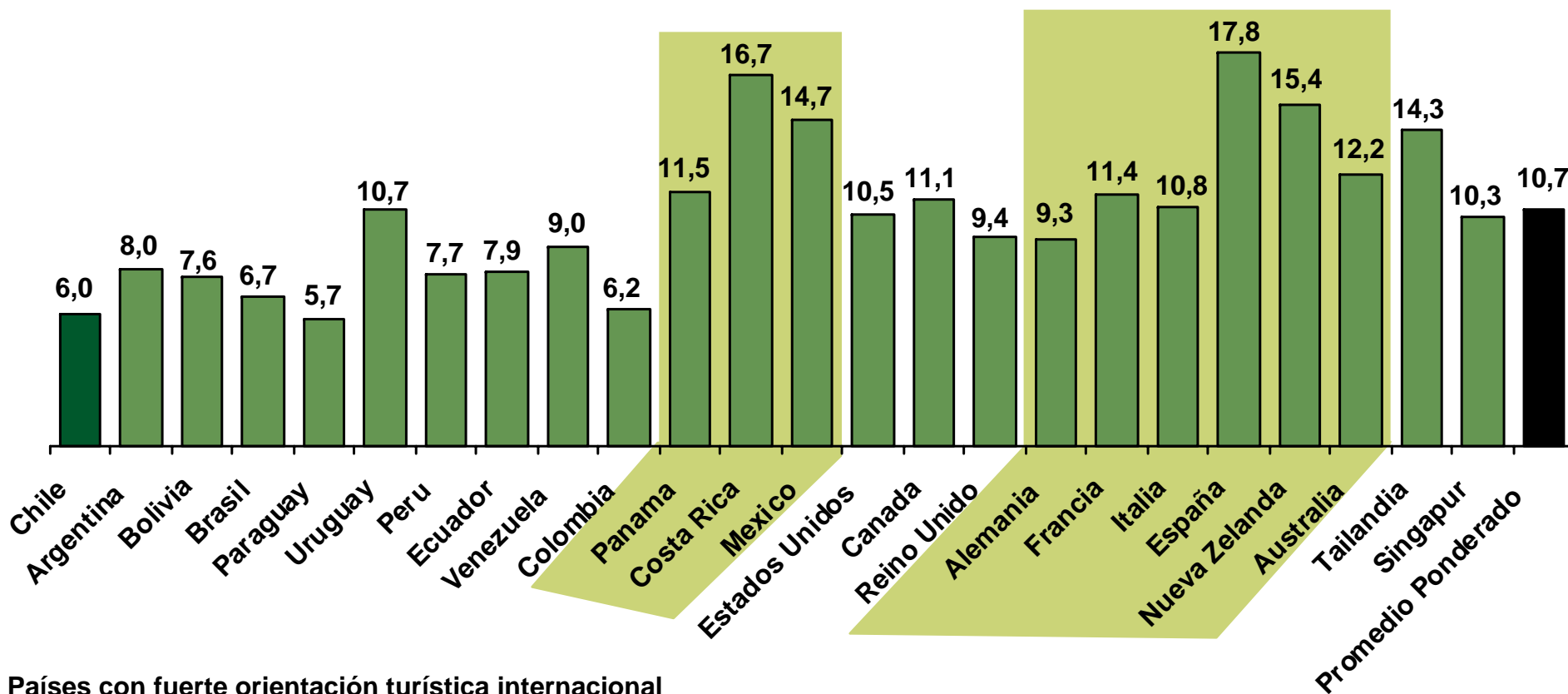
Efectos directos de turismo (transporte, alojamiento, alimentación, agencias de viaje)

Fuente: "The Travel and Tourism Competitive Report 2007," World Economic Forum

EFECTO MULTIPLICADOR DE TURISMO EN CHILE ES INFERIOR A MAYORÍA DE PAÍSES COMPARABLES

Beneficio total de turismo puede ser 3x el efecto directo

PIB directo e indirecto de turismo como % de PIB⁽¹⁾ (esperado 2006)



PIB de turismo en Chile como proporción del PIB total es 42% menos que el promedio de países listados

(1) Incluye industrias directamente e indirectamente impactadas por turismo (efecto total de turismo en la economía), usando estimados del World Economic Forum para el año 2006
Fuente: "The Travel and Tourism Competitive Report 2007," Publicado por el World Economic Forum

TENDENCIAS GLOBALES EN OFERTA Y DEMANDA DE TURISMO SON RELEVANTES PARA EL SECTOR EN CHILE

***Baby boomers* emergen como un segmento de alto crecimiento**

Nichos e intereses especiales de esparcimiento crecen rápidamente (ecoturismo, aventura, spas, cruceros, etc.)

MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exhibiciones) gana relevancia como segmento clave

Incremento de compras online, e Internet como herramienta de toma de decisiones

***Trading up*: aumento en turismo *high end* (mayor consumo por día)**

Nuevas tecnologías de aviones de bajo costo incrementan acceso a viajes de larga distancia

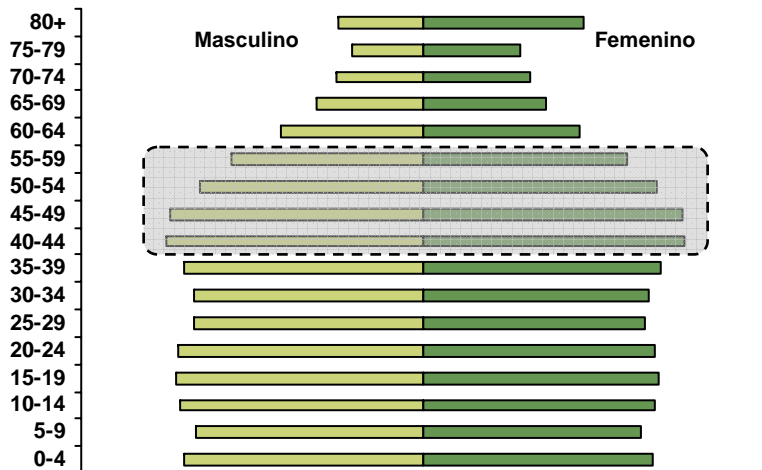
Nueva ola de turistas (China, Rusia, India, etc.)

Calentamiento global se convertirá en un desafío para la industria en el futuro

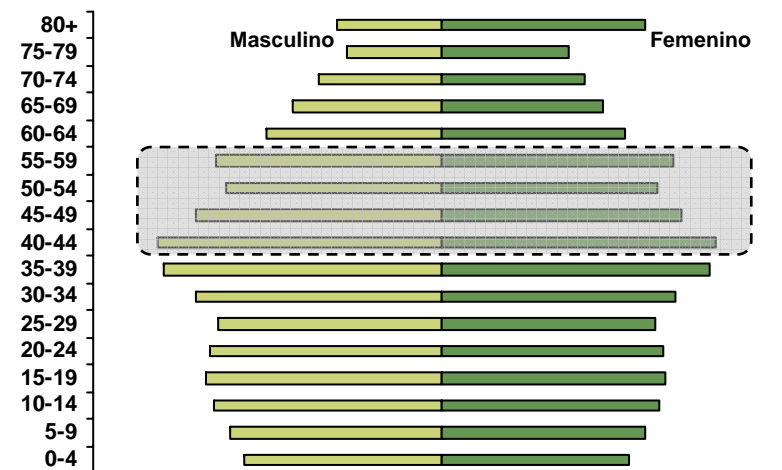
POBLACIÓN MUNDIAL ENVEJECIENDO Y GENERACIÓN BABY-BOOMERS COMENZANDO A JUBILAR EN EUROPA Y EE.UU.

Tendencia observada en principales consumidores de turismo

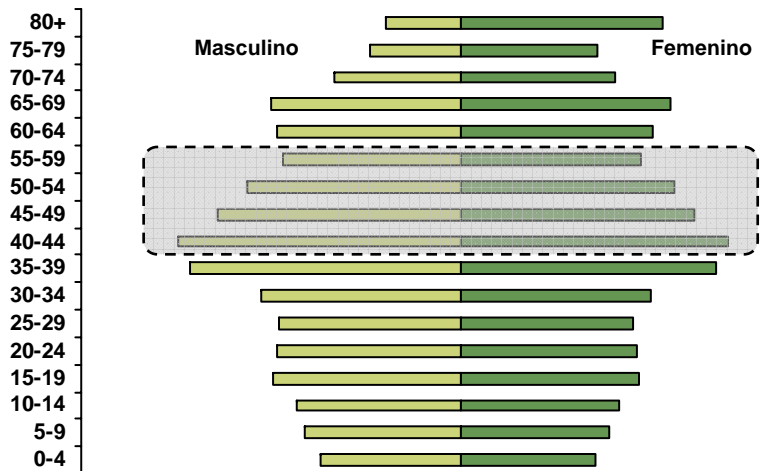
Distribución edades de EE.UU. (2005)



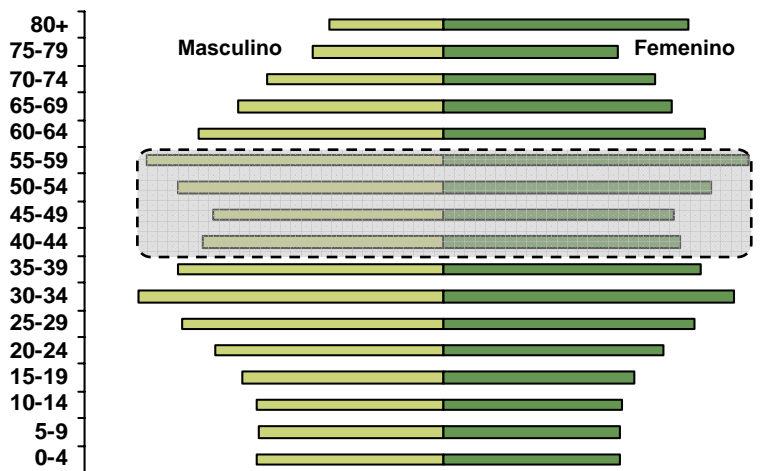
Distribución edades de UK (2005)



Distribución edades de Alemania (2005)

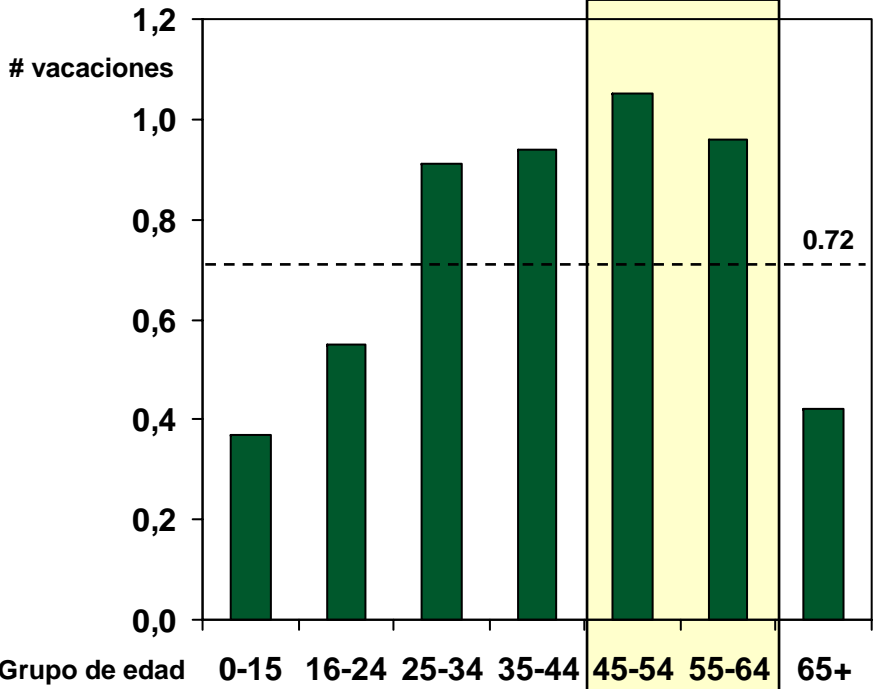


Distribución edades de Japón (2005)



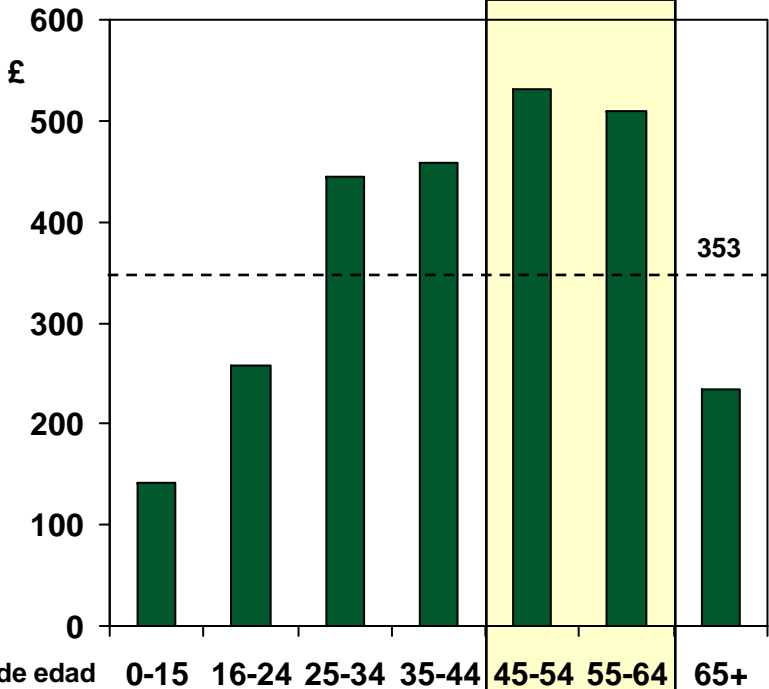
EL SEGMENTO DE BABY BOOMERS ES EL QUE MÁS GASTA EN LAS VACACIONES

**Vacaciones en el exterior por año
per cápita (UK – 2004)**



Total vacaciones (MM)⁽²⁾	4.2	3.8	7.2	8.7	8.0	6.6	4.0	42.9
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

**Gasto⁽¹⁾ per cápita en vacaciones
en el exterior (UK – 2004)**



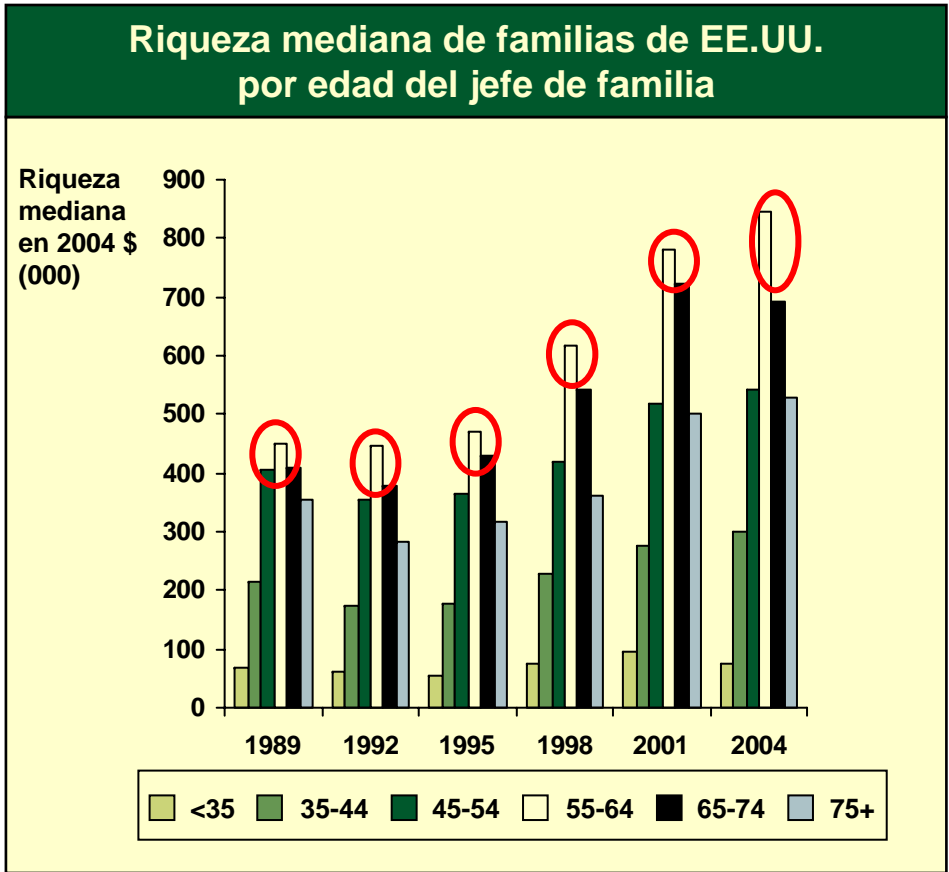
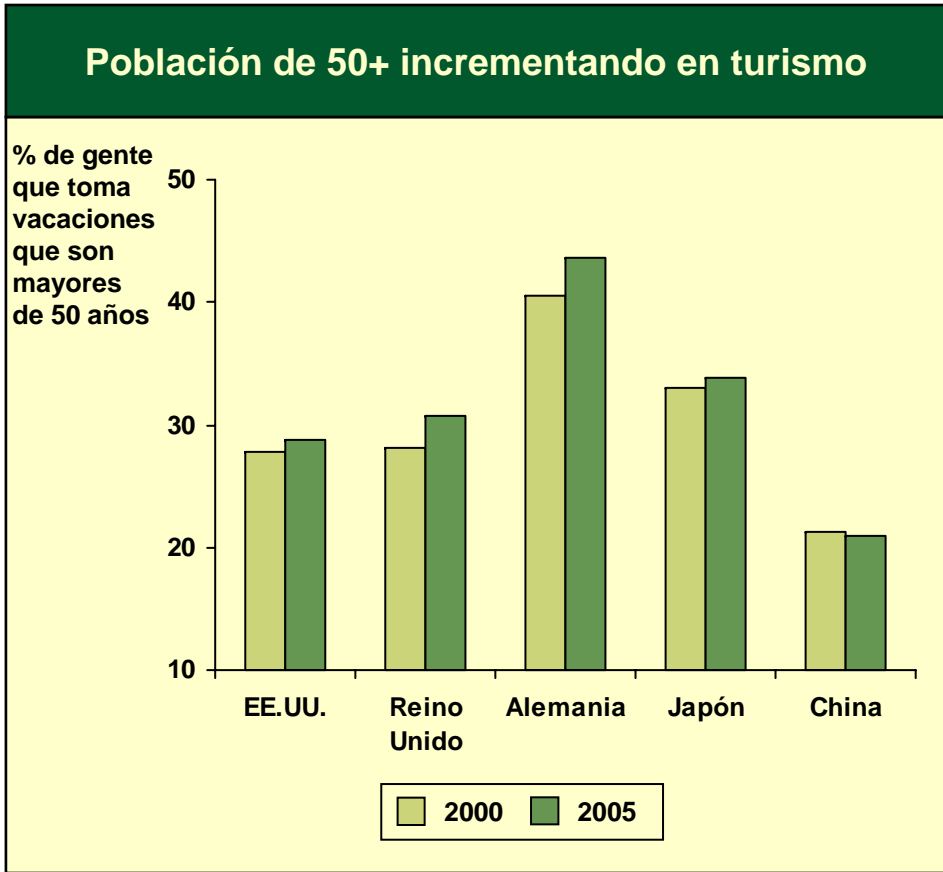
Total gasto (£B)	1.6	1.8	3.5	4.2	4.1	3.5	2.2	21.1
-------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

(1) El gasto excluye el costo de pasaje aéreo.

(2) Número de viajes

Fuente: National Statistics International Passenger Survey (IPS) UK 2004, análisis BCG

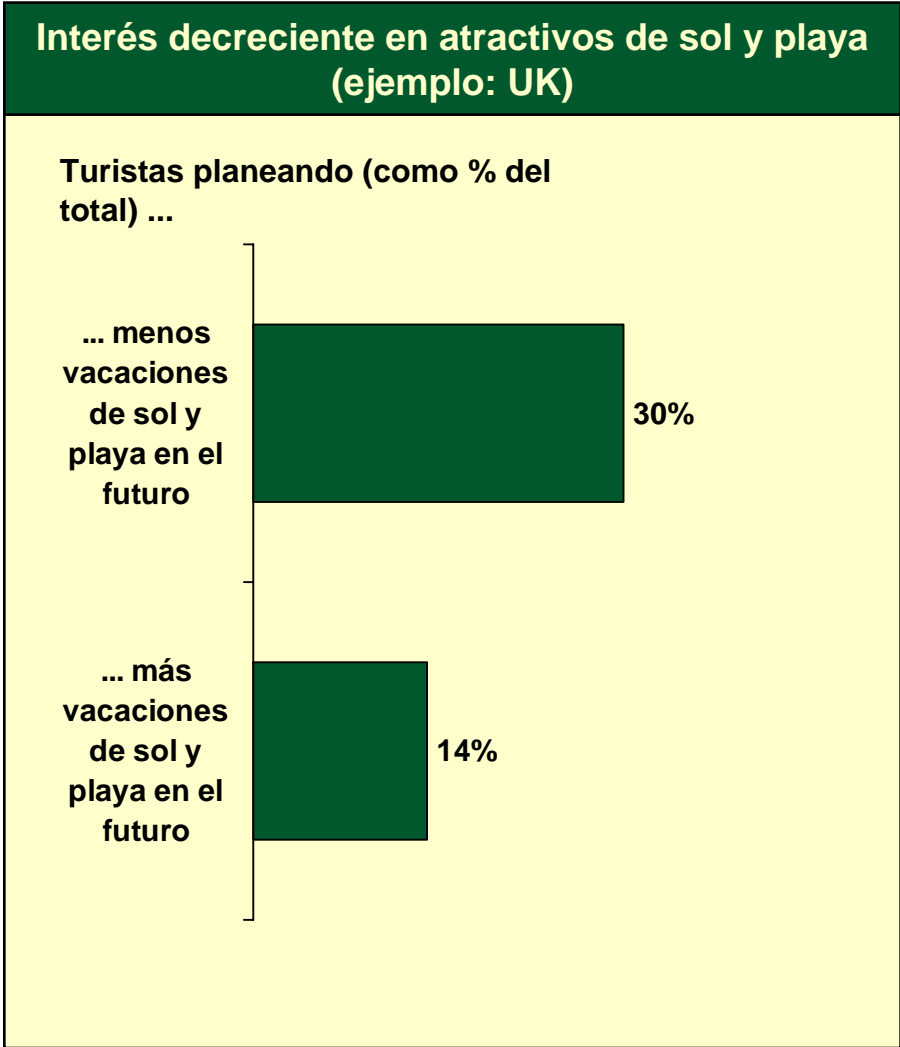
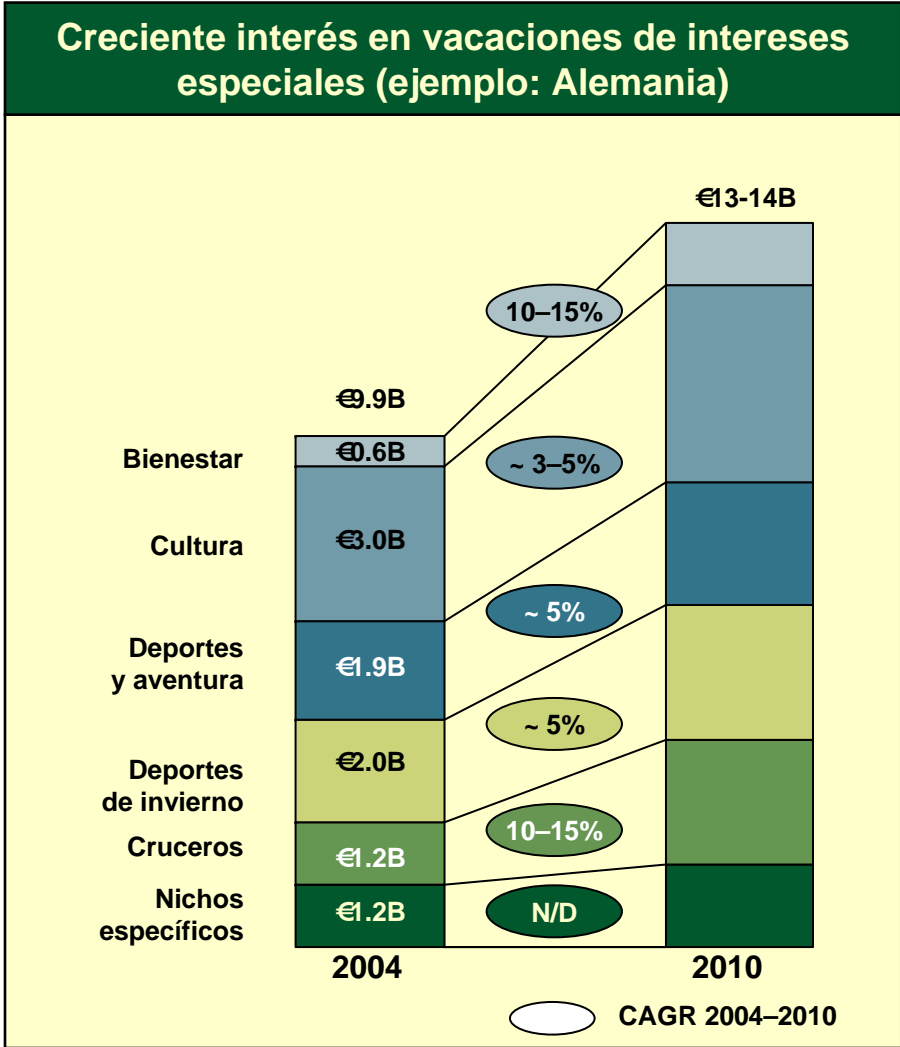
LOS BABY BOOMERS VIAJAN MÁS Y CUENTAN CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ELLO



Los Baby Boomers no quieren quedarse quietos como generaciones anteriores

TURISMO DE INTERESES ESPECIALES CONTINUARÁ GANANDO IMPORTANCIA

Tradicional atractivo de sol y playa está perdiendo interés relativo



RESUMEN DE TENDENCIAS EN SEGMENTOS DE INTERESES ESPECIALES

Cruceros

- Industria con crecimiento anual de ~14% entre 2003-2006
- Mercado dominado por América del Norte con 66% del mercado y seguida por Europa con 25%
- 2 jugadores (Carnival y Royal Caribbean) dominan 75% del mercado
- Cruceros utilizados como una manera de conocer el país y motivar a los turistas a volver

Casinos y juegos

- Industria con crecimiento anual de mas de ~6% entre 2003-2006
- Industria dominada por grandes compañías (MGM, Caesar's, Sands, Wynn, etc.)
- Gran poder de atracción de turistas chinos
- Los nuevos desarrollos buscan atraer no solo adultos, sino también familias

Parques de entretenimiento

- Industria con crecimiento anual de ~5%
- Grandes parques de entretenimiento son destinos importantes en si mismos

Spas

- Segmento con alto crecimiento y alta demanda de baby boomers y turistas enfocados en salud
- Pueden ser un destino per se (ej. manantiales minerales) o formar parte imprescindible de un resort/hotel de primera categoría

Salud

- Mercado de US\$35-40 mil millones, y con un crecimiento anual de ~10-15%
- Mercado de cuidado dental es el segmento de mayor crecimiento
- Pacientes buscan ahorros en costo o tiempo, y muchas veces lo pueden combinar con vacaciones
- Principales destinos: Cuba, Brasil, Hungría, Lituania, Tailandia, Singapur, e India

Tiempo compartido / condominios / segundos hogares

- Babyboomers buscan segundos hogares y/o casas para retiro en países con menores costo de vida y mejor clima
- Principales demandantes son: EE.UU., Canadá, Reino Unido, Alemania, Escandinavia)
- Estimula el turismo de visita a familiares y amigos

SEGMENTO MICE⁽¹⁾ PUEDE SER IMPORTANTE FUENTE DE CRECIMIENTO PARA EL FUTURO DEL TURISMO EN CHILE

Segmento MICE con potencial interesante

Turismo MICE representa el ~10% de total arribos internacionales a nivel mundial

Crecimiento estimado en 10% anual durante los próximos 10 años

Multiplica esfuerzos de promoción turística:

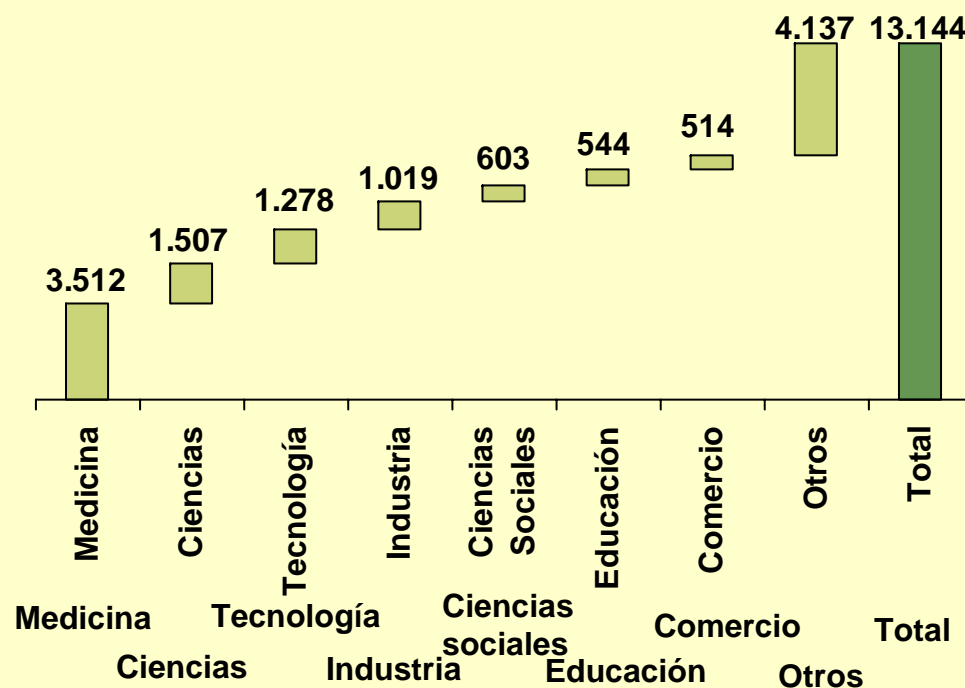
- 40% de turistas MICE regresan al destino con amigos, familia o colegas

Permitiría regular la estacionalidad de la demanda de turismo

Gasto promedio por visita de turismo MICE es entre 3 y 7 veces el gasto promedio por visita de turismo general

Temas relacionados con ciencias representan más de la mitad de total eventos MICE a nivel mundial

Número de reuniones MICE (2000-2004)



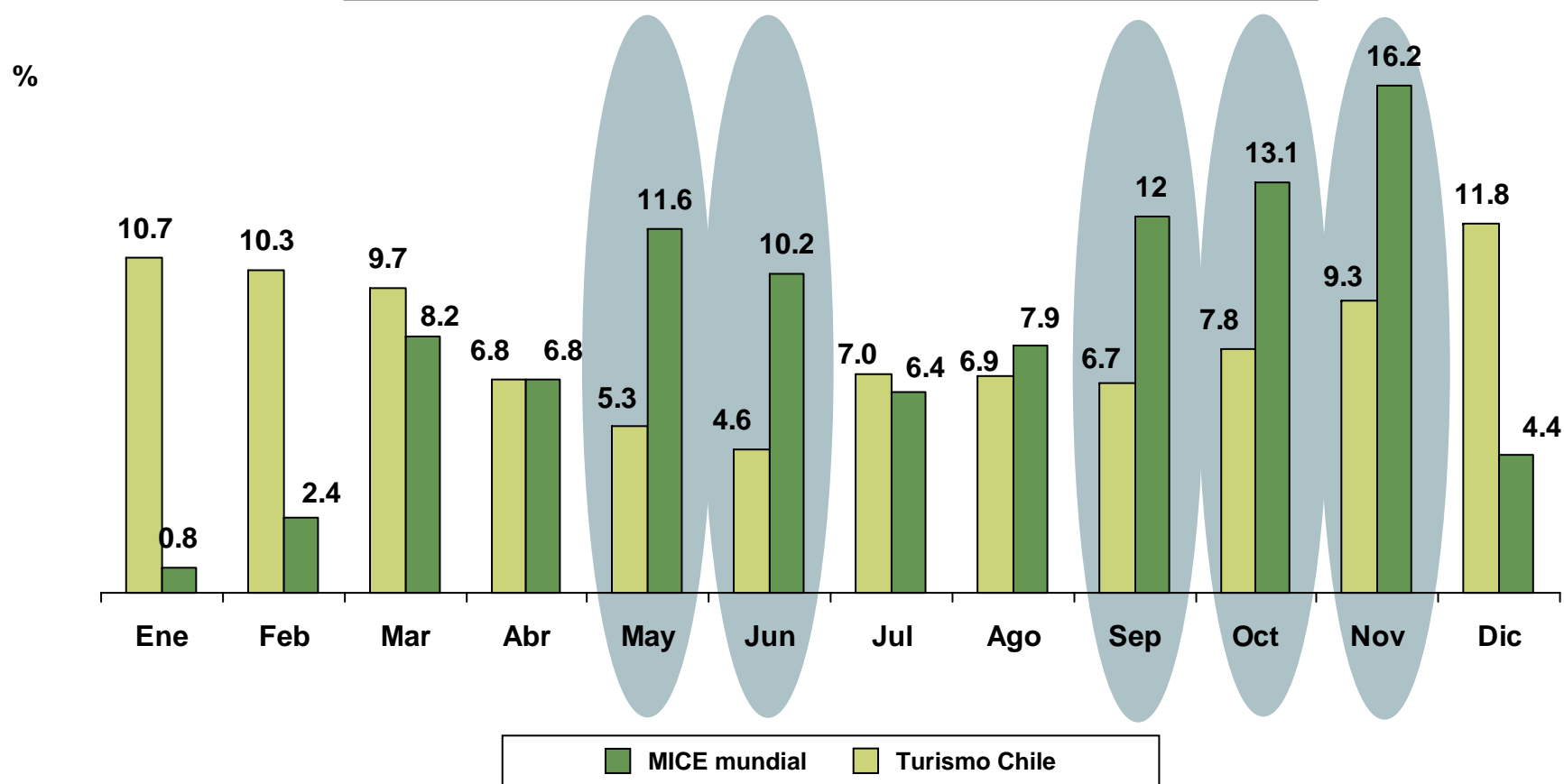
(1) Turismo de Reuniones, Incentivos, Exhibiciones y Convenciones

Fuente: International Seminar on MICE and Business Tourism, Santiago, Chile, 25-26 May 2005, análisis BCG

TURISMO MICE PUEDE AYUDAR A REDUCIR LA ESTACIONALIDAD DEL TURISMO EN CHILE

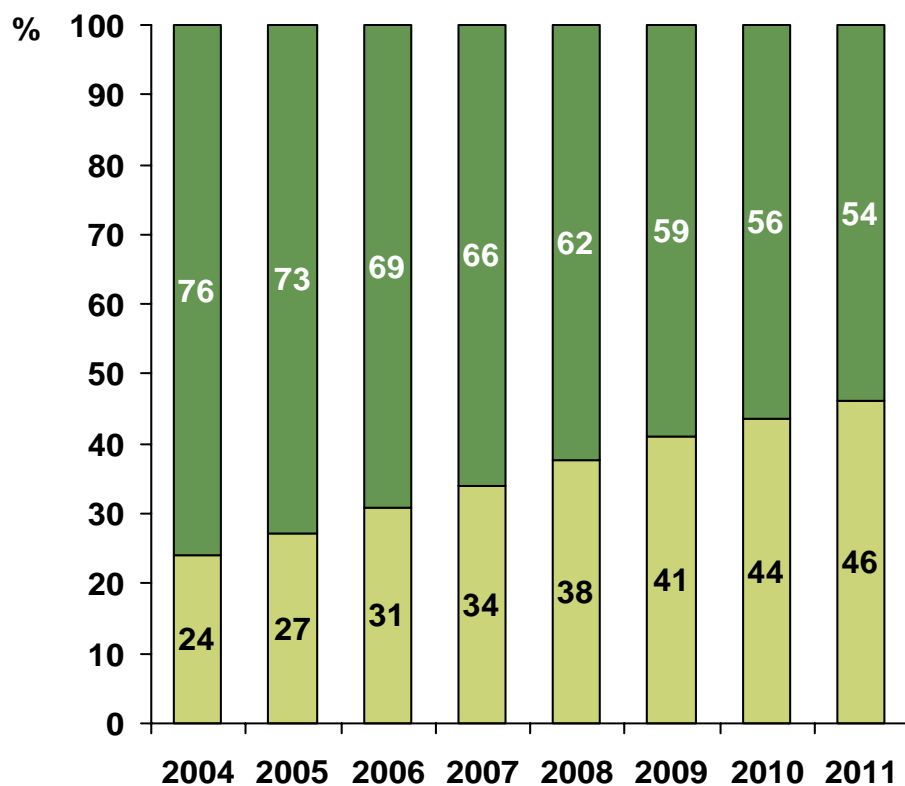
Temporada baja de turismo en Chile coincide con temporada alta de turismo MICE

Estacionalidad de turismo en Chile vs. MICE global

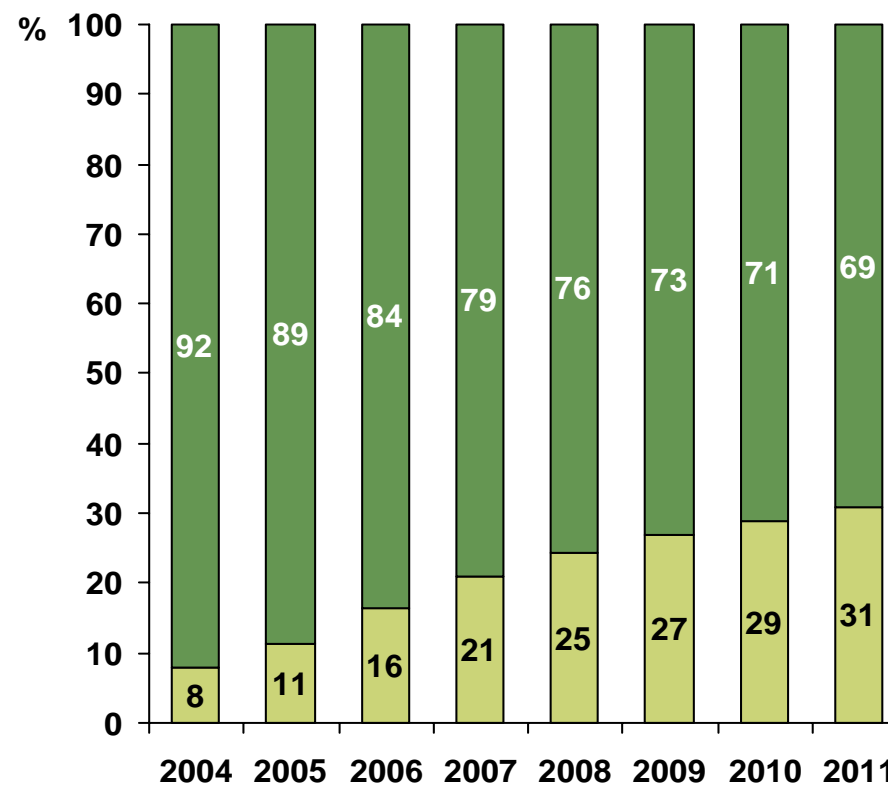


CERCA DEL 50% DE COMPRAS DE TURISMO DE EE.UU. Y 30% DEL MERCADO EUROPEO SERÁN A TRAVÉS DE INTERNET EN 2011

Penetración de ventas por Internet en EE.UU.



Penetración de ventas por Internet en Europa



Internet

Offline

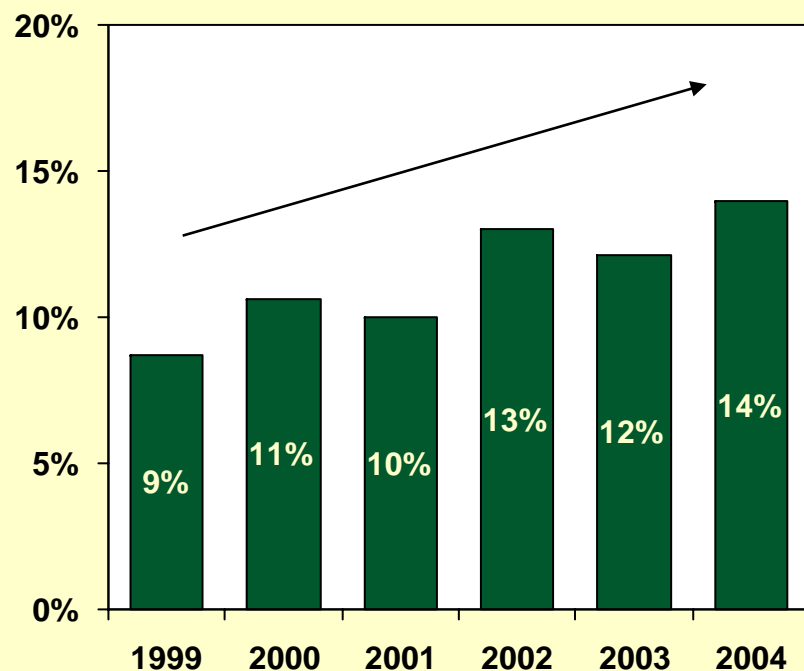
El uso de Internet con fines informativos tiene una penetración aún mayor

CRECIENTE PARTICIPACIÓN DE VIAJES PREMIUM

Turistas dispuestos a pagar precios superiores por altos estándares

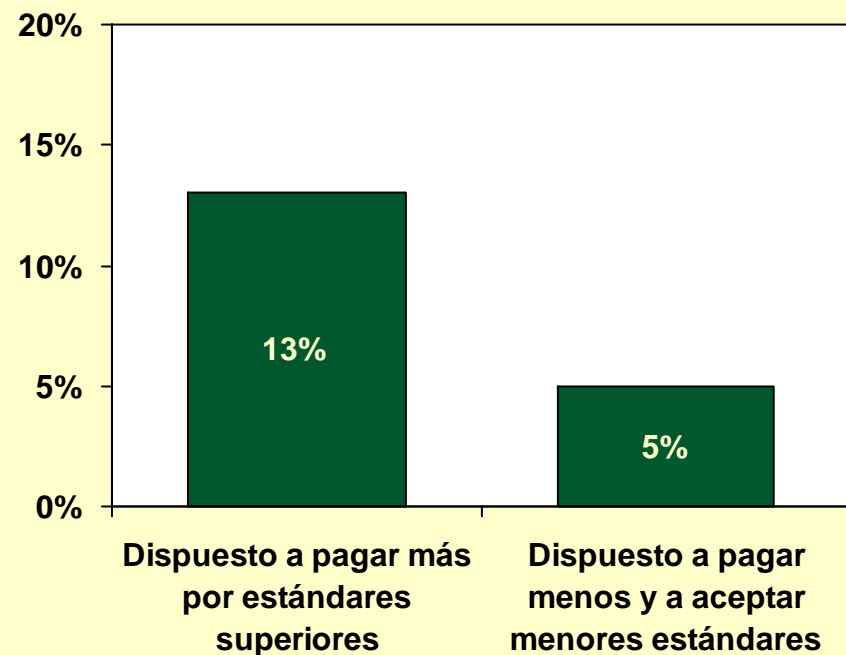
Tendencia hacia turismo premium (ej. Alemania)

Participación de viajes premium (\geq US\$2.000 por pers.)



Fuerte disposición a pagar más por estándares superiores (ej. Alemania)

Planes para las próximas vacaciones (base: turistas que gastaron entre US\$1.500 y US\$2.000 en su último viaje)



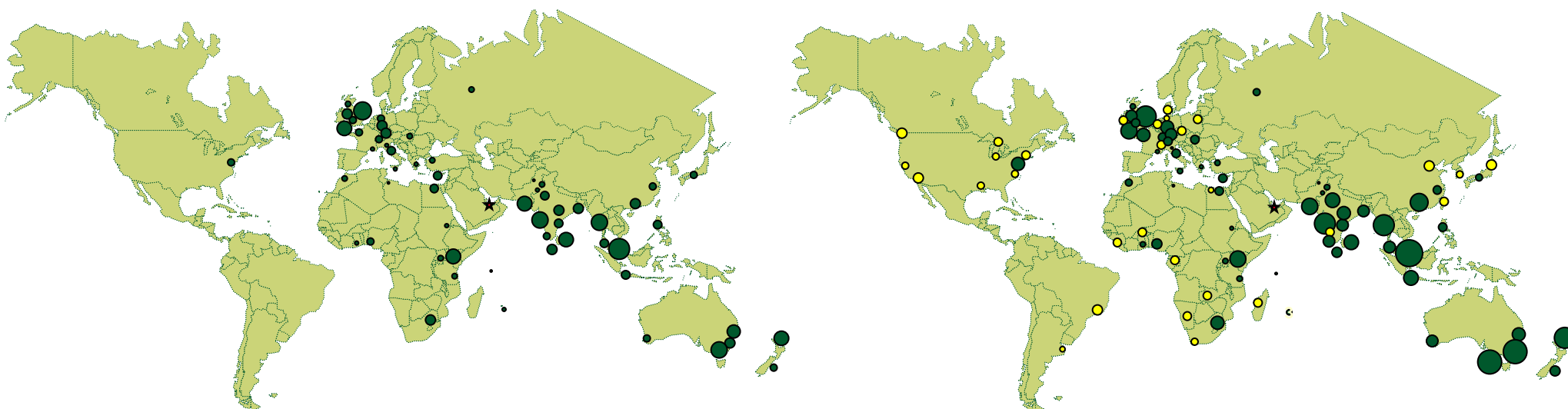
El segmento tradicional de turismo a precios promedio continuará siendo el segmento más fuerte en el futuro previsible, pero viajes premium ganarán importancia

NUEVOS AVIONES PERMITEN CAMBIAR EL MAPA DE TRÁFICO AÉREO MUNDIAL

Ejemplo: planes de incremento de tráfico global de Emirates

Destinos 2005

Destinos 2012



● Destinos existentes

● Destinos planeados

Nota: El tamaño de la burbuja indica la cantidad de pasajeros por año (● =500 mil)

Fuente: OAG Capacity data; Press Search; análisis BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 4

Turismo en el mundo - 9

Turismo en Chile - 32

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

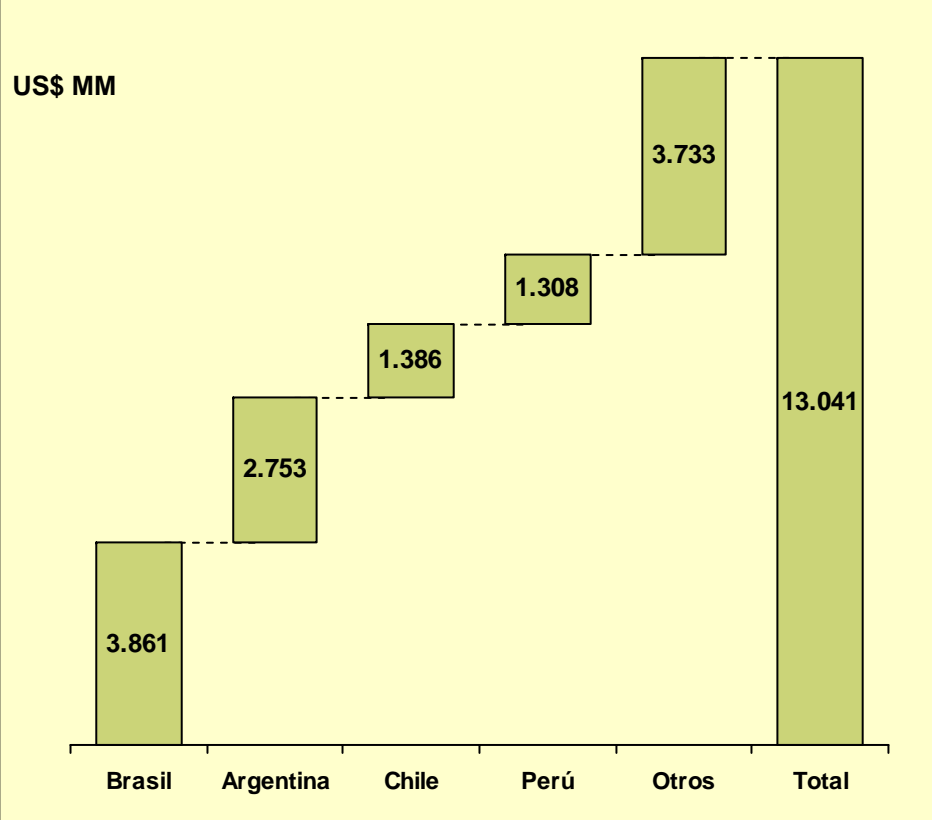
- **Armado de portafolio de iniciativas - 60**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 67**
- **Consolidación en hoja de ruta - 177**
- **Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 191**

CHILE RECIBIÓ ~US\$ 1.400 MILLONES DE INGRESOS CON ~ 2 MILLONES DE ARRIBOS POR TURISMO EN 2005

Crecimiento en arribos levemente inferior al de Sudamérica

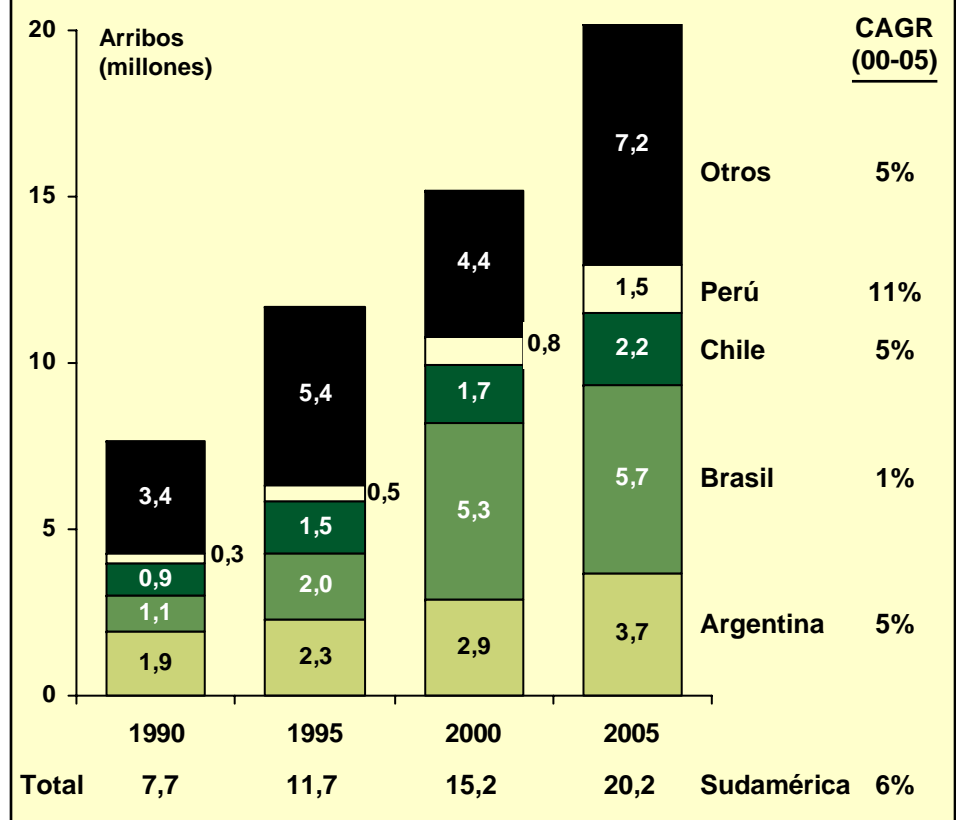
Chile recibió ~ US\$ 1.400 millones de ingresos por turismo en 2005

Descomposición de ingresos Sudamérica (2005)



Chile recibió 2 millones de arribos en 2005 y creció más lento que Latinoamérica en los últimos 5 años

Evolución de arribos a Sudamérica (1990-2005)

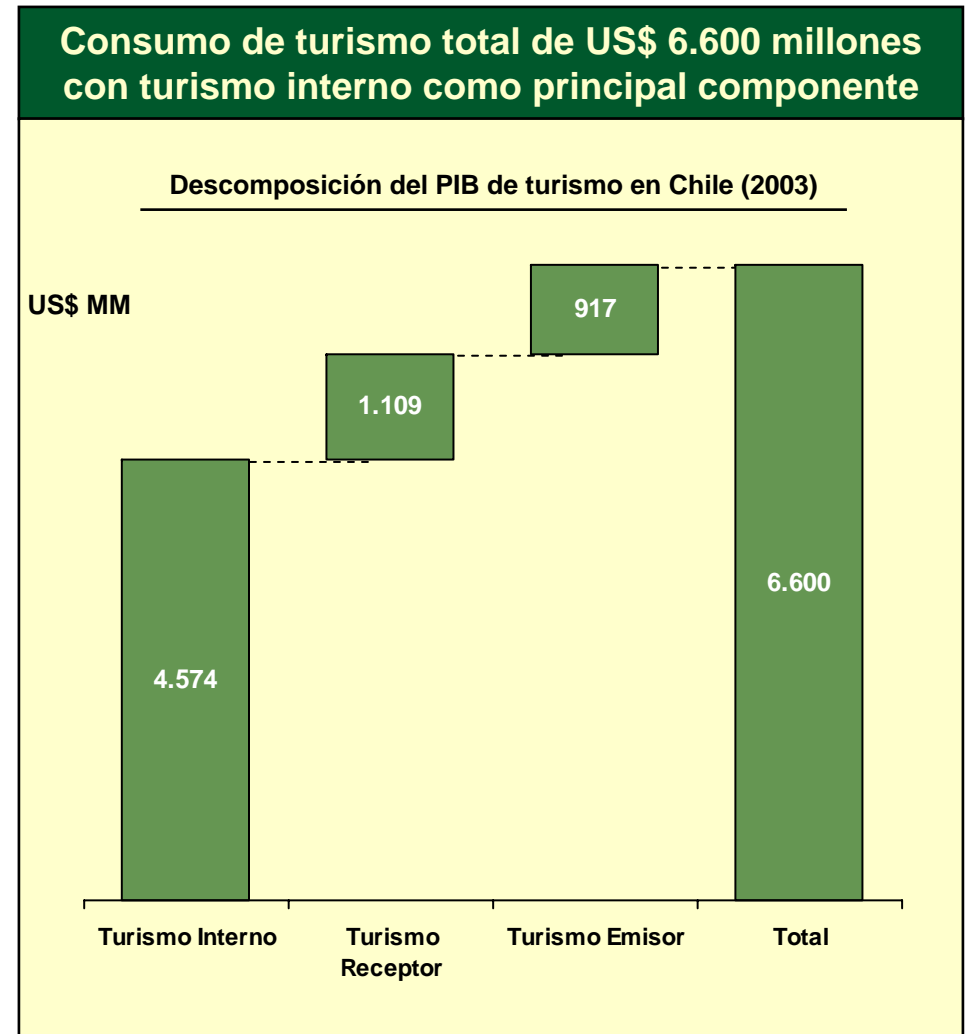
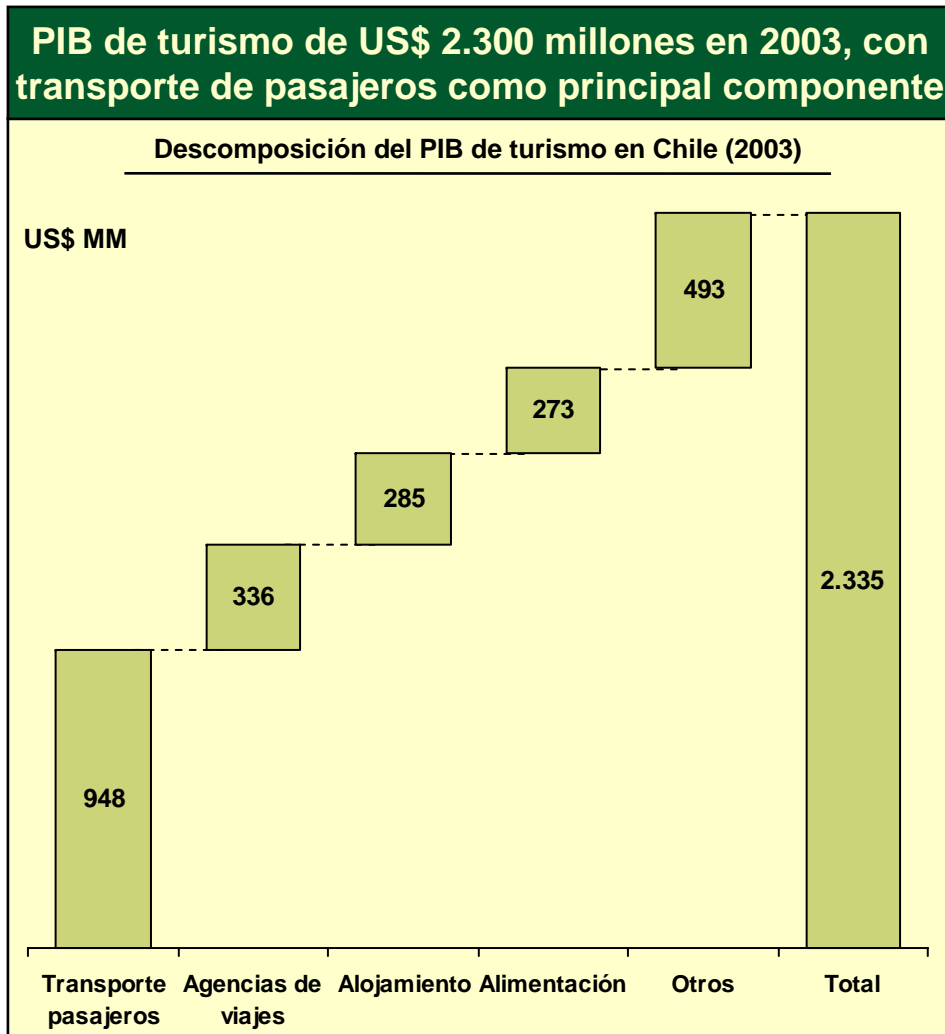


Fuente: Organización Mundial de Turismo; "Plan de acción turismo 2006-2010", Sernatur; EIU; análisis BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

TURISMO EN CHILE GENERÓ PIB POR ~US\$ 2.300 MILLONES Y UN CONSUMO TOTAL DE US\$ 6.600 MILLONES



(1) incluye el consumo generado por turismo interno (chilenos en Chile), receptor (extranjeros en Chile) y emisor (chilenos en el extranjero)

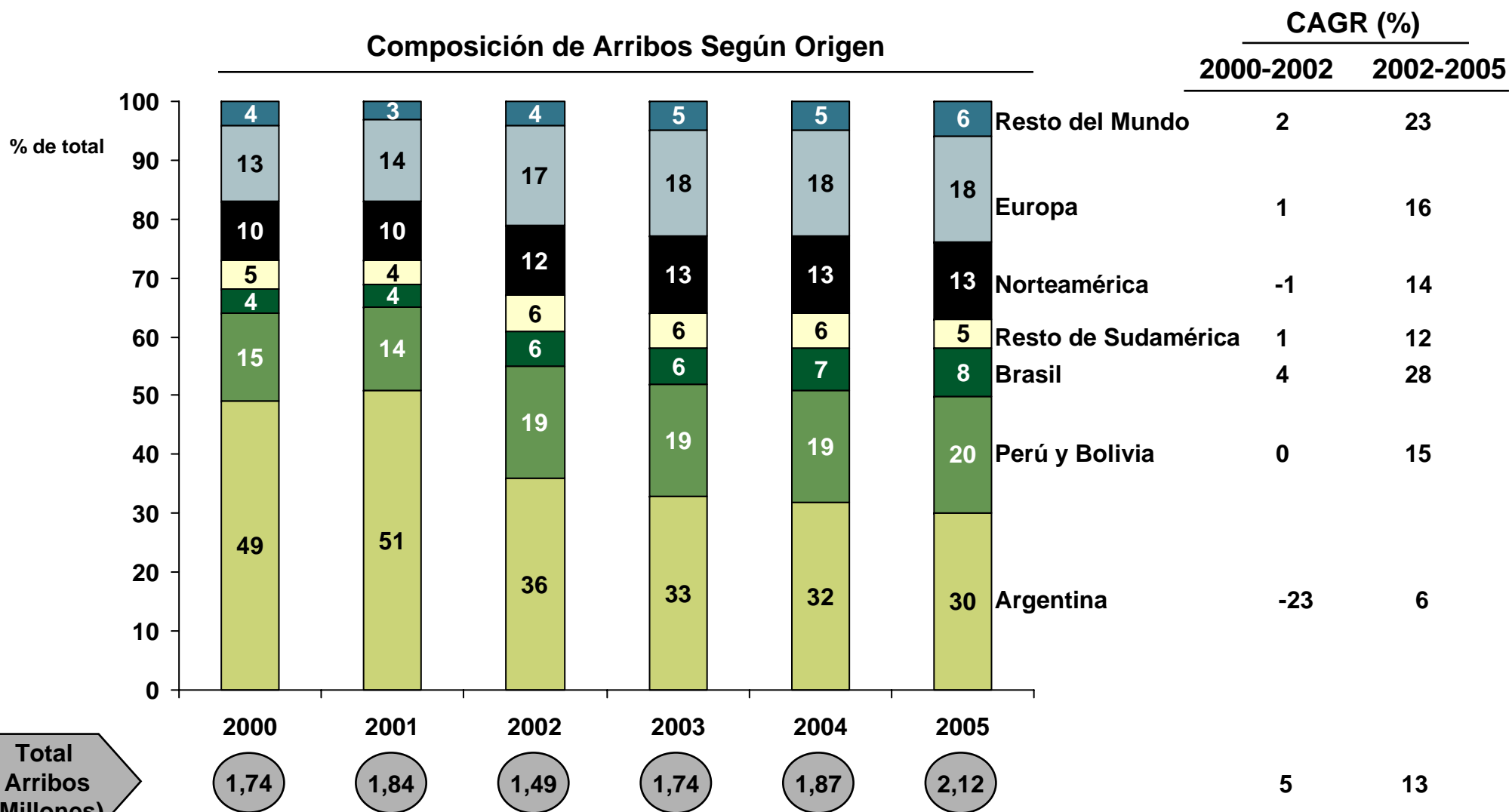
Fuente: "Plan de acción de turismo 2006-2010", Sernatur

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

CHILE SE RECUPERÓ EN 2 AÑOS DE LA FUERTE CAÍDA EN TURISMO RECEPTIVO PROVENIENTE DE ARGENTINA

Aumento desde Brasil, Perú, Bolivia, y Europa explica recuperación

Composición de Arribos Según Origen



Total Arribos (Millones)

Fuente: Sernatur

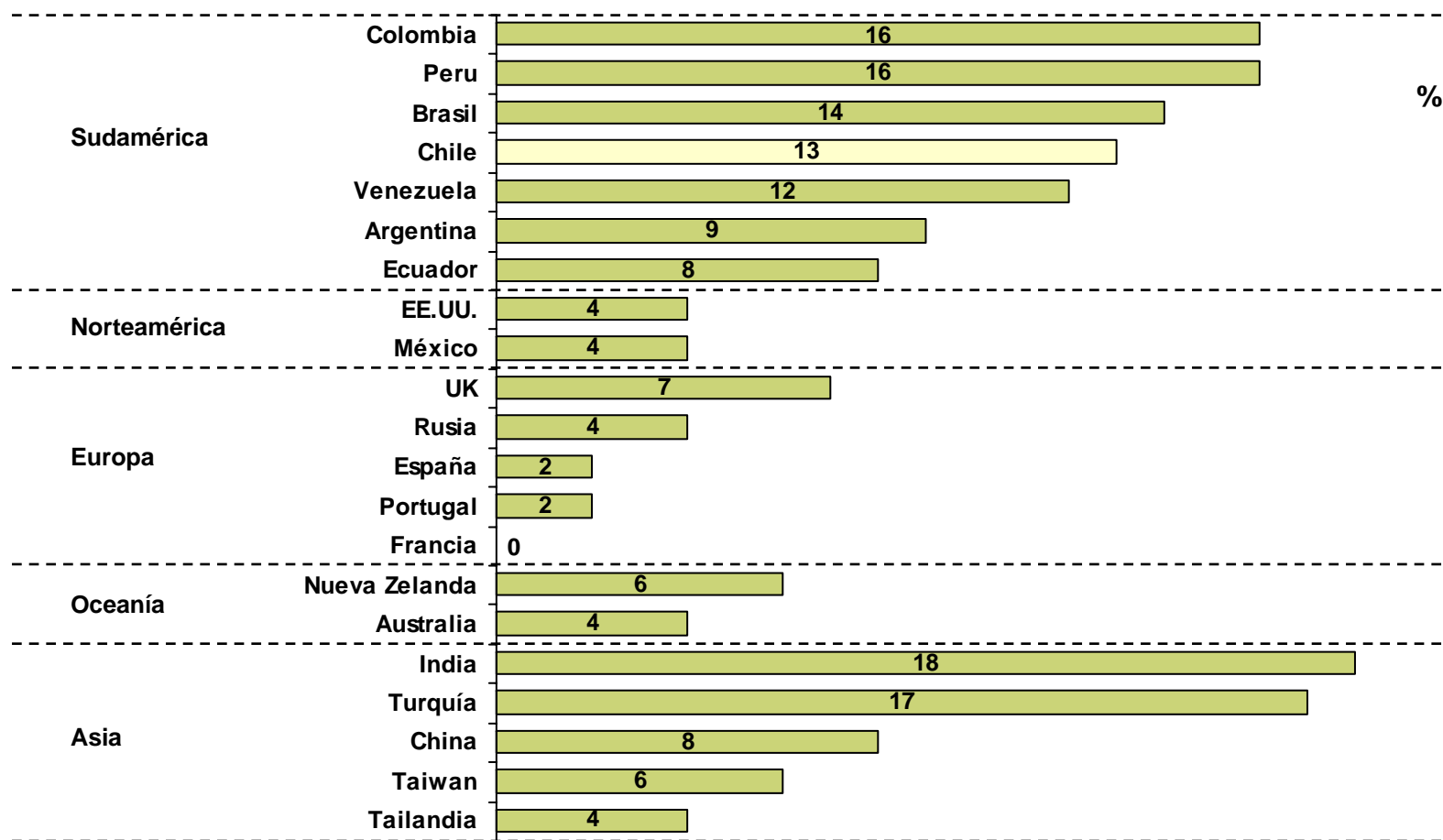
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

RECUPERACIÓN A PARTIR DE 2002 TAMBIÉN SE DIO CON FUERZA EN OTROS PAÍSES SUDAMERICANOS Y EMERGENTES

Recuperación en Chile influido por factores exógenos

Promedio anual de crecimiento de arribos de turistas según destino entre 2002 - 2005



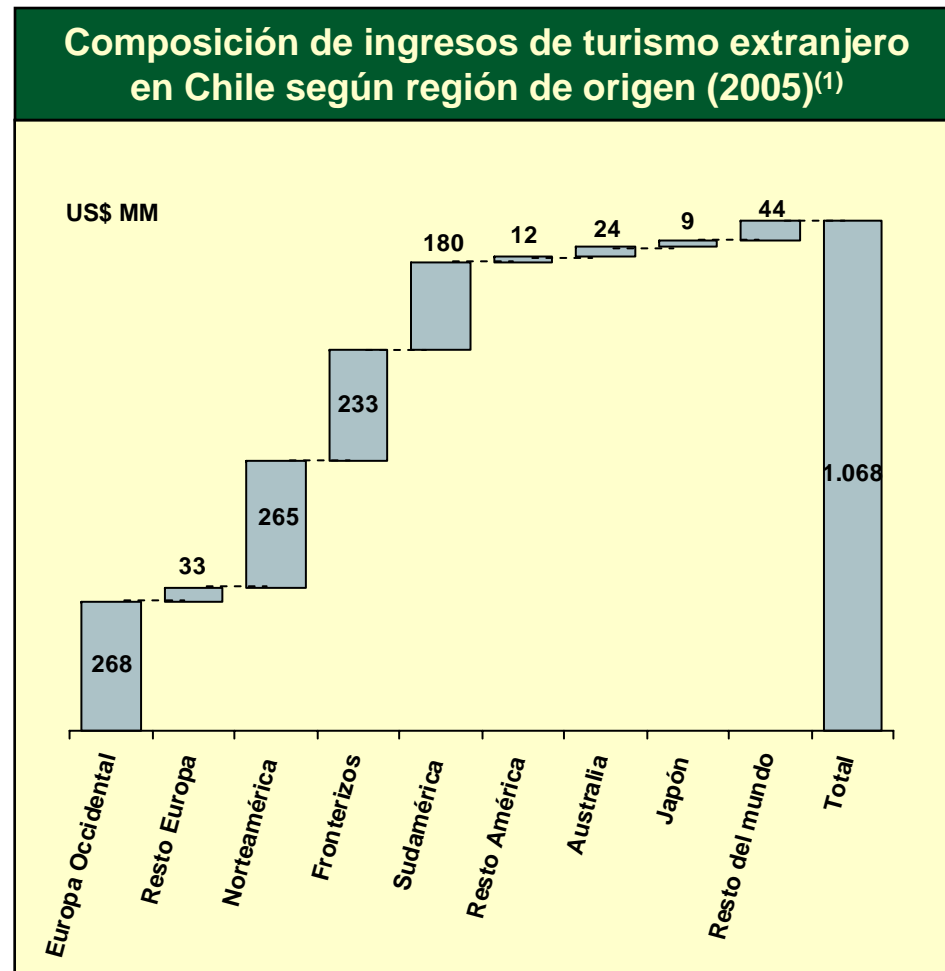
Fuente: EIU; análisis BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

PAÍSES FRONTERIZOS GENERAN 51% DE LOS ARRIBOS A CHILE, PERO SÓLO EL 22% DE LOS INGRESOS POR TURISMO

Europeos y Norteamericanos generan el 50% de los ingresos con un 28% de arribos



(1) No incluye gasto en transporte internacional ni excursionistas que en conjunto generaron ingresos por US\$ 319 MM en 2005

Fuente: "Comportamiento del turismo receptivo 2005", Sernatur; análisis BCG

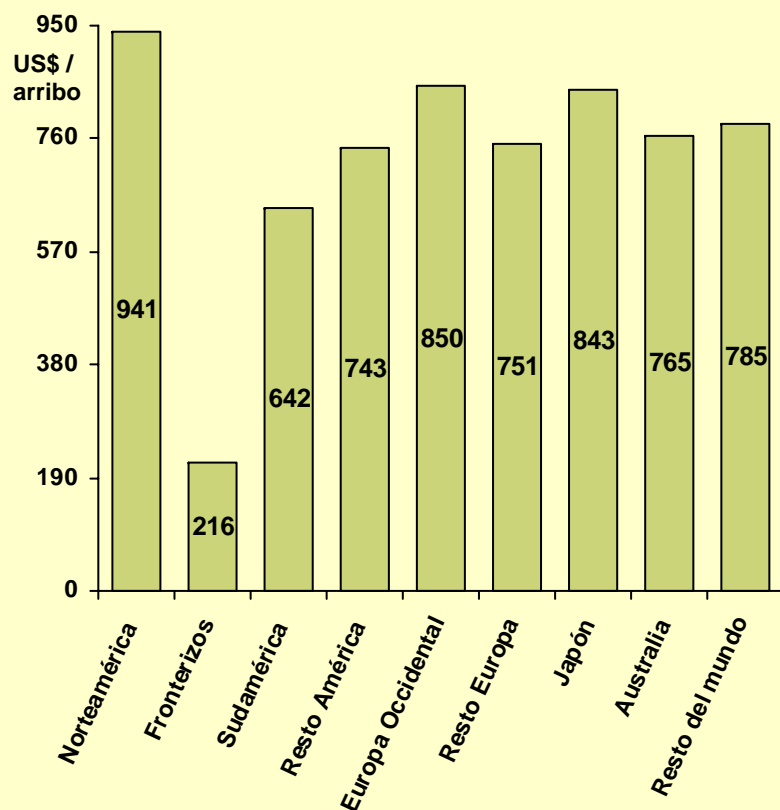
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

LUGAR DE ORIGEN AFECTA NIVEL Y COMPOSICIÓN DE INGRESOS POR ARRIBO EN EL PAÍS

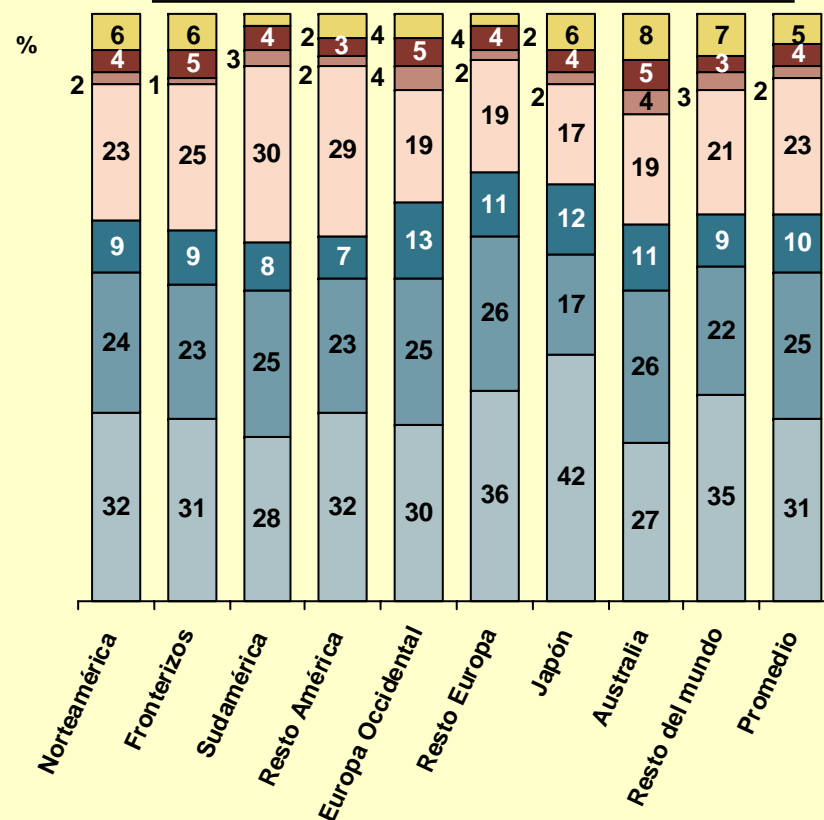
Norteamericanos, europeos y japoneses generaron los mayores ingresos por arribo

Ingresos por arribo según origen (2005)



Diferentes composiciones de ingresos generados por turismo según origen del turista

Descomposición de ingreso según origen (2005)



Fuente: "Comportamiento del turismo receptivo 2005", Sernatur; análisis BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

ALTO PORCENTAJE DE TURISTAS EXTRANJEROS LEJANOS PASA POR PAÍSES FRONTERIZOS Y/O CERCANOS ANTES DE LLEGAR CHILE

Argentina es el principal país fronterizo visitado antes de venir a Chile

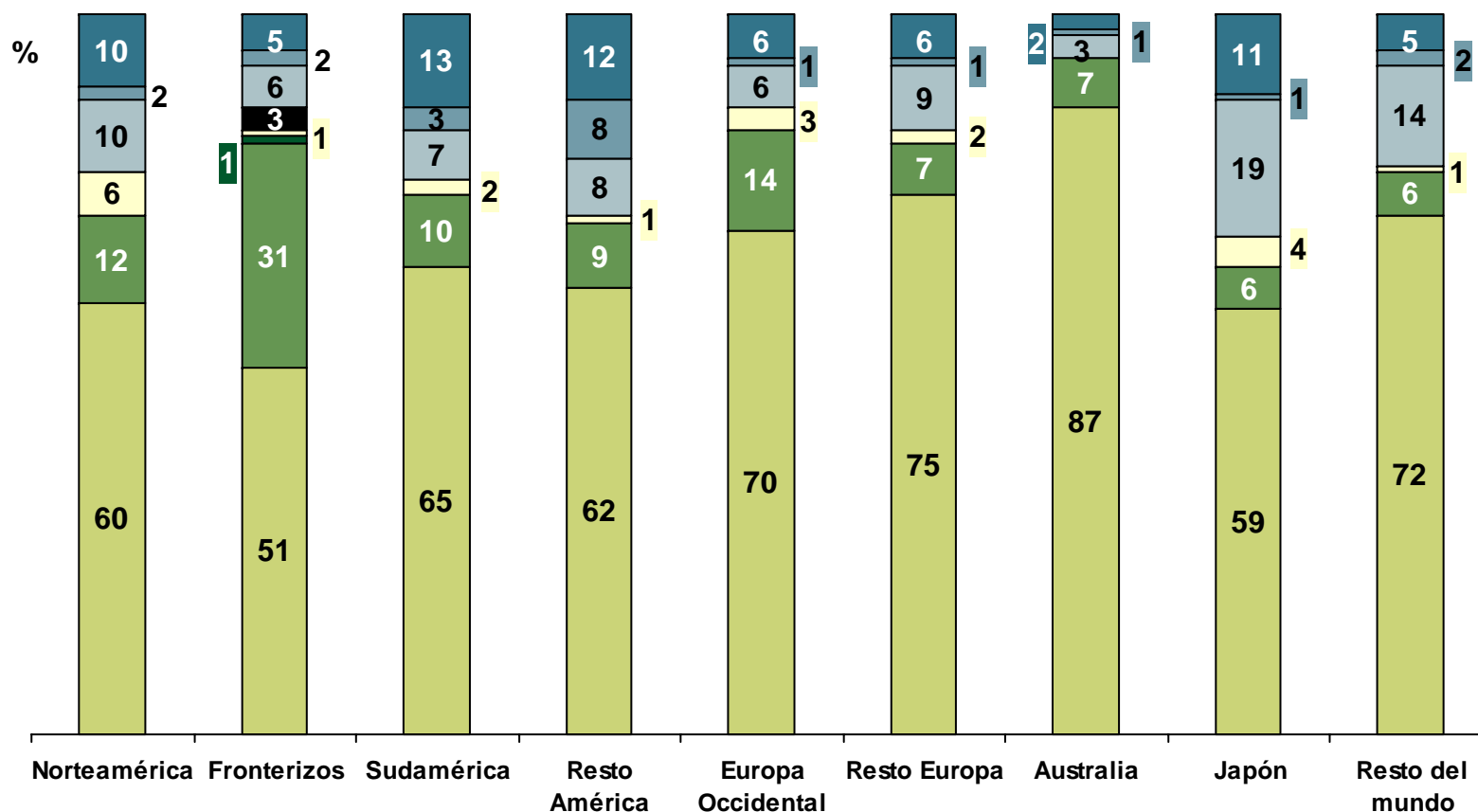
		PAÍSES VISITADOS ANTES DE LLEGAR A CHILE								
		FRONTERIZOS			CERCANOS				LEJANOS	
		Argentina	Bolivia	Perú	Brasil	Uruguay	Paraguay	Ecuador	Otros América	Otros resto del mundo
Región de origen	Fronterizos	12%	16%	29%	16%	5%	2%	4%	10%	6%
	Sudamérica	62%	5%	9%	5%	8%	1%	2%	3%	4%
	Norteamérica	53%	7%	13%	11%	6%	1%	3%	4%	3%
	Resto América	50%	3%	8%	13%	15%	0%	2%	6%	4%
	Europa Occidental	49%	14%	14%	8%	4%	1%	2%	4%	4%
	Resto Europa	45%	12%	16%	11%	5%	0%	2%	4%	5%
	Japón	45%	12%	10%	9%	1%	3%	3%	11%	6%
	Australia	36%	13%	21%	11%	2%	0%	4%	6%	6%
	Resto del mundo	43%	11%	14%	13%	2%	0%	1%	12%	4%
	Promedio	40%	12%	18%	11%	5%	1%	3%	6%	4%

Fuente: Sernatur; análisis BCG
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

PROPÓSITO DEL VIAJE VARÍA SEGÚN EL ORIGEN DEL TURISTA

Vacaciones es el principal propósito de viaje para todos los orígenes

Descomposición de arribos según propósito de viaje (2005)



Vacaciones
 Visitas a familiares
 Salud
 Estudios
 Otros personales
 Negocios
 Congresos / seminarios
 Motivos profesionales

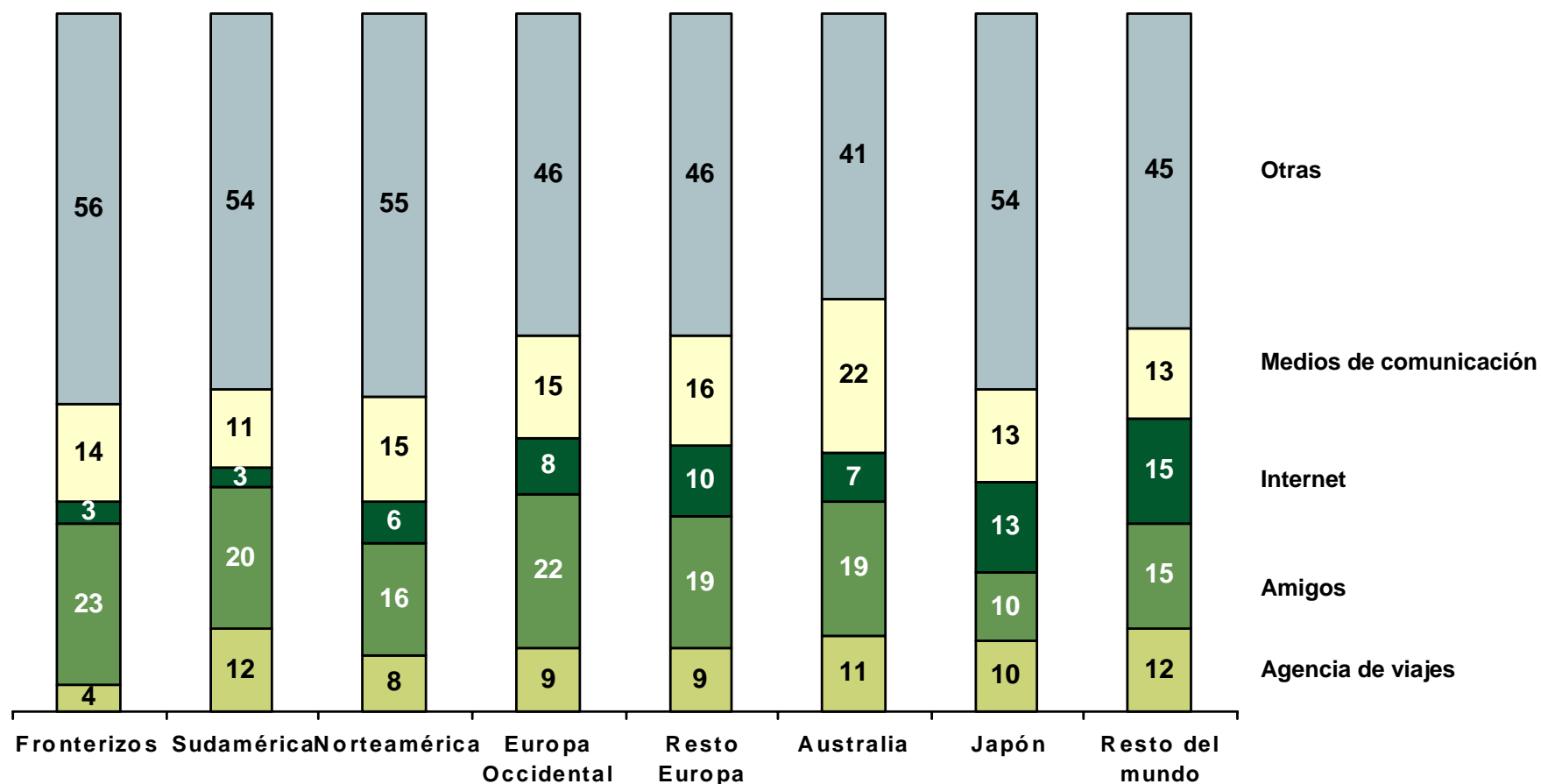
Fuente: "Comportamiento del turismo receptivo 2005", Sernatur; análisis BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

BAJO USO DE INTERNET COMO MEDIO DE INFORMACIÓN SOBRE CHILE

Tendencia hacia el uso de Internet requerirá fuertes cambios a plataformas actuales

Medio usado para informarse sobre Chile según región de origen



Fuente: Sernatur; análisis BCG

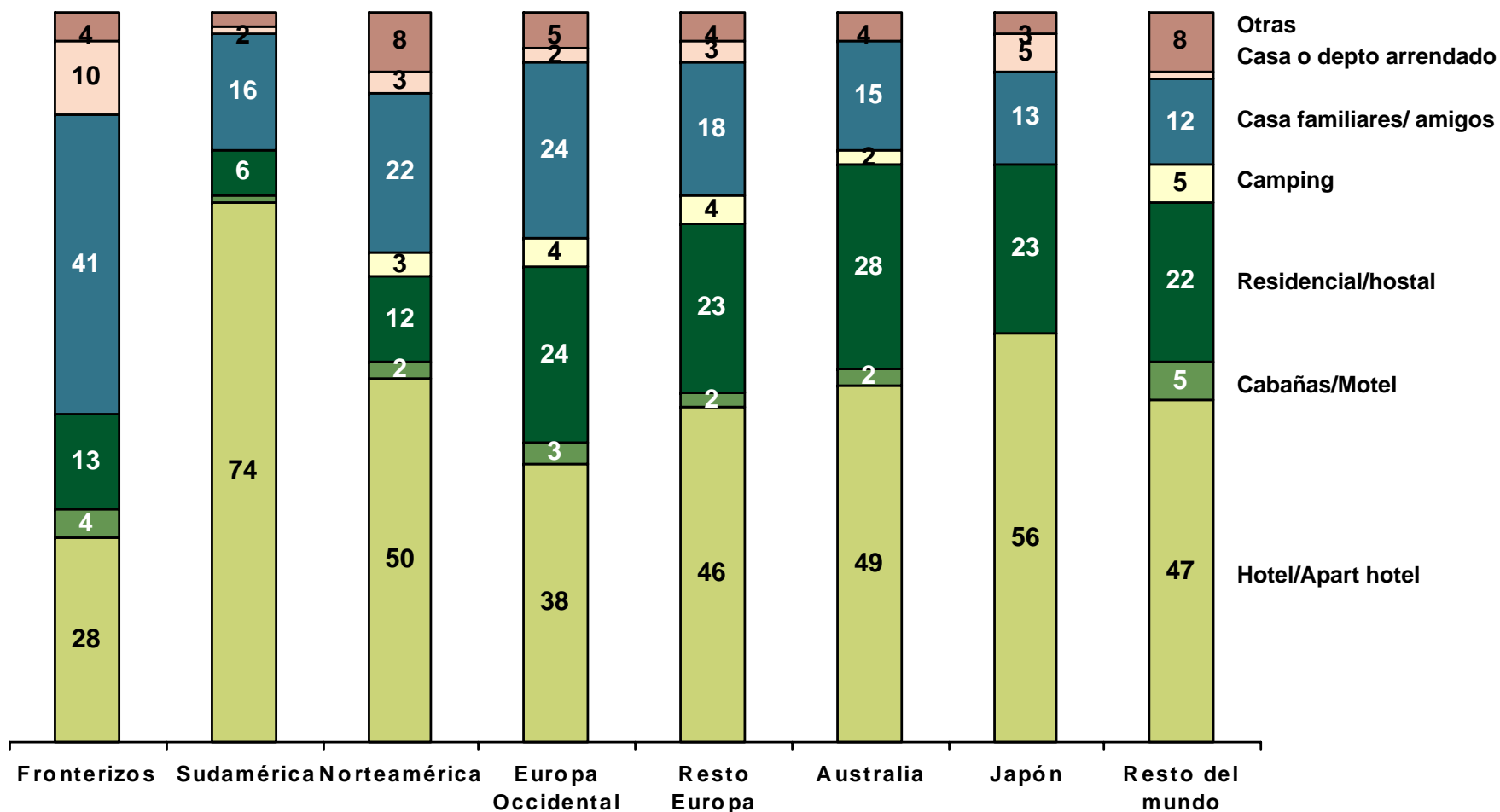
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

OPCIÓN DE ALOJAMIENTO ES VARIADA SEGÚN ORIGEN

Casas de familiares y amigos generan negativo impacto en gasto turista

Tipo alojamiento utilizado según región de origen



TRES DIMENSIONES DETERMINAN DESARROLLO DE PRODUCTOS Y POSICIONAMIENTO HACIA EL TURISTA

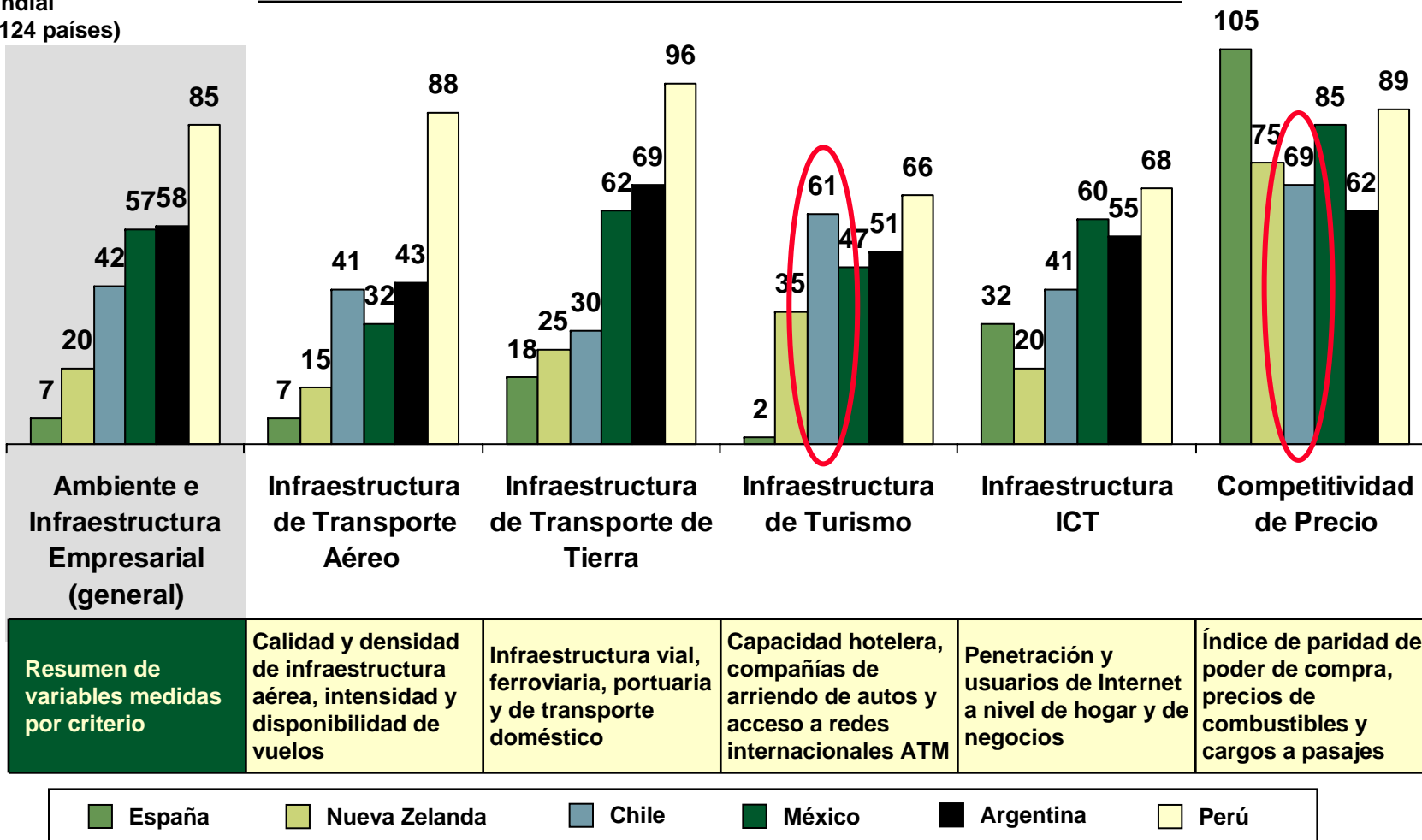
Múltiples factores moldean cada una de estas dimensiones



CHILE BIEN RANKEADO EN AMBIENTE E INFRAESTRUCTURA GENERAL, PERO CON ALGUNAS DESVENTAJAS

Ambiente e infraestructura empresarial para turismo

Ranking mundial
(de total de 124 países)

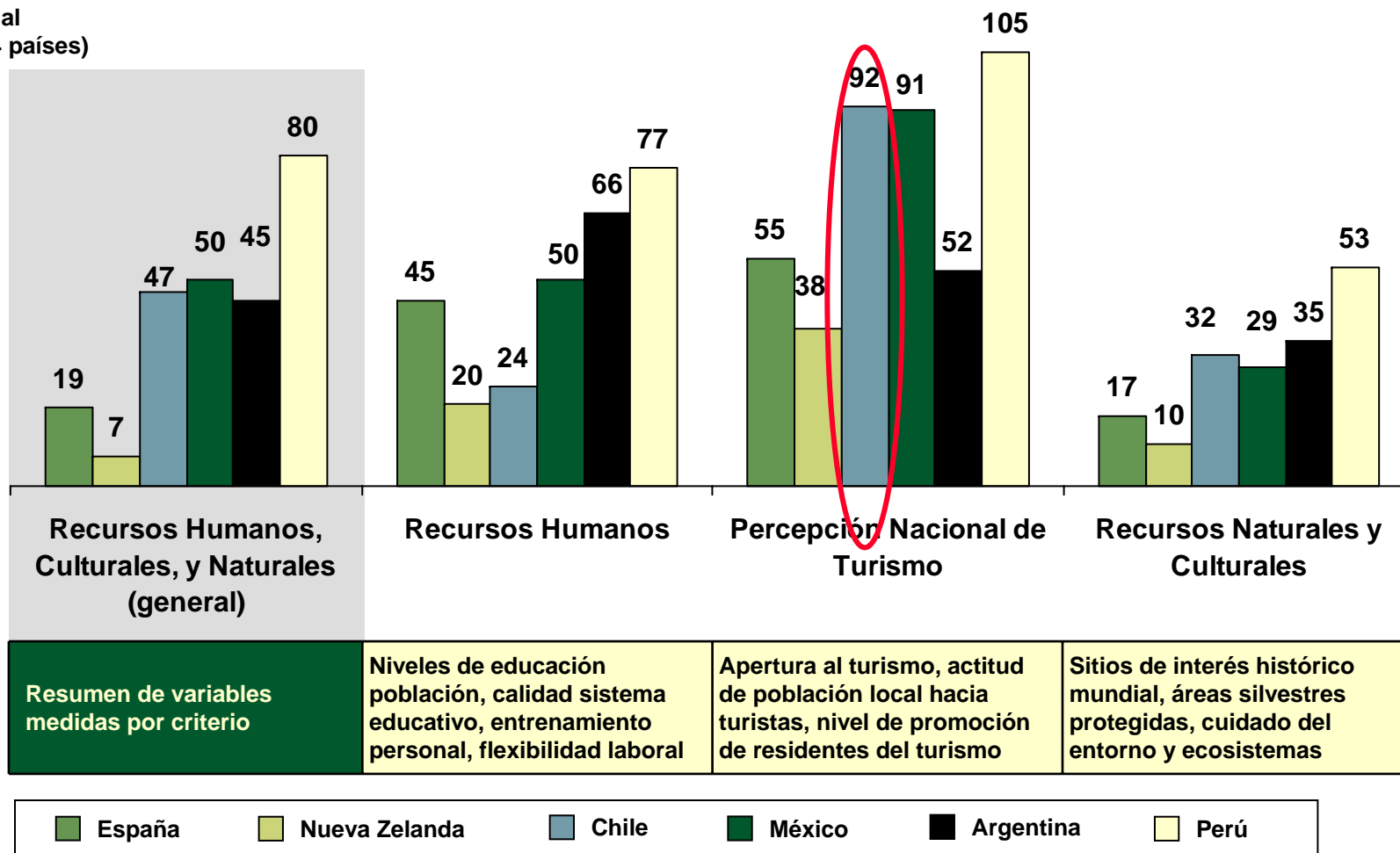


Fuente: "The Travel and Tourism competitiveness Report 2007," World Economic Forum

ACTITUD POCO AMIGABLE HACIA TURISTAS Y POCA PROMOCIÓN DE RESIDENTES

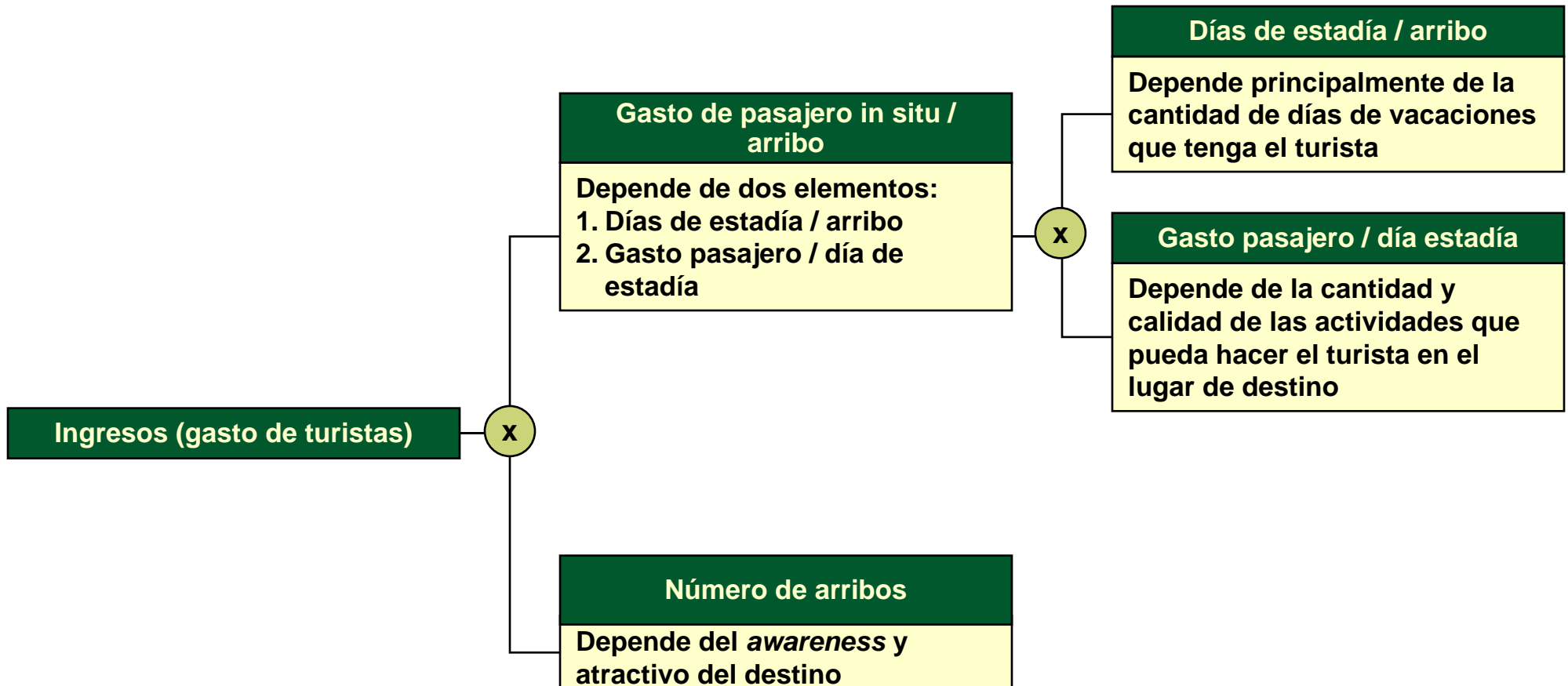
Recursos Humanos, Culturales, y Naturales

Ranking mundial
(de total de 124 países)



Fuente: "The Travel and Tourism competitiveness Report 2007," World Economic Forum

LA GESTIÓN DE DEMANDA DE TURISMO TIENE EFECTOS EN LOS INGRESOS DEL SECTOR A TRAVÉS DE 3 PALANCAS PRINCIPALES



TIEMPO DE ESTADÍA Y GASTO DIARIO EXPLICAN DIFERENCIAS ENTRE VALOR GENERADO SEGÚN ORIGEN DE TURISTAS

Fronterizos con valores muy inferiores a otros orígenes

Origen	Ingresos/arribo (US\$)	Días/arribo	Ingreso/arribo/día
Norteamérica	943	17	55
Europa Occidental	851	22	39
Japón	818	18	45
Resto del mundo	786	15	52
Australia	774	13	60
Resto Europa	767	16	48
Resto América	750	12	63
Sudamérica	641	13	49
Fronterizos	215	9	24
Media ponderada	505	13	39

 Alto

 Medio

 Bajo

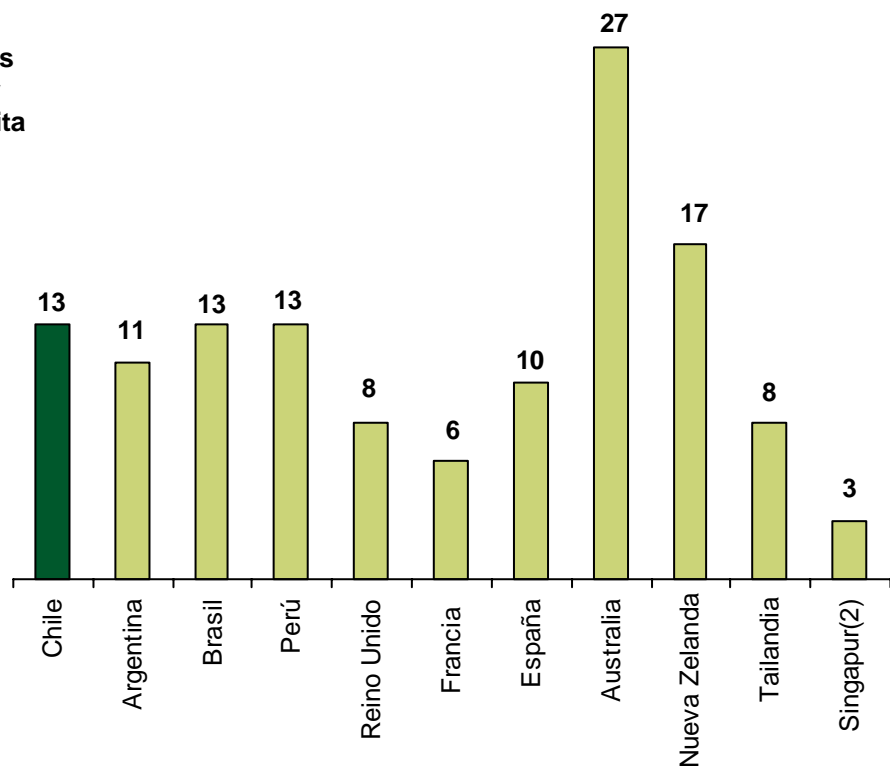
Nota: Alto corresponde a valores mayores que 150% de la media, Medio a valores entre 110% y 150% de la media y Bajo a valores menores a 110% de la media. Los valores aparecen elevados vs. media por lo bajo que resultan días e ingresos de fronterizos, los cuales tienen un fuerte peso en el mix de turismo receptivo

GASTO/DÍA POR VISITA EN CHILE INFERIOR AL DE SU REGIÓN; BRECHA AUMENTA CON N. AMÉRICA, EUROPA, OCEANÍA Y ASIA

Sin embargo, promedio de días/visita en Chile sólo por debajo de Oceanía

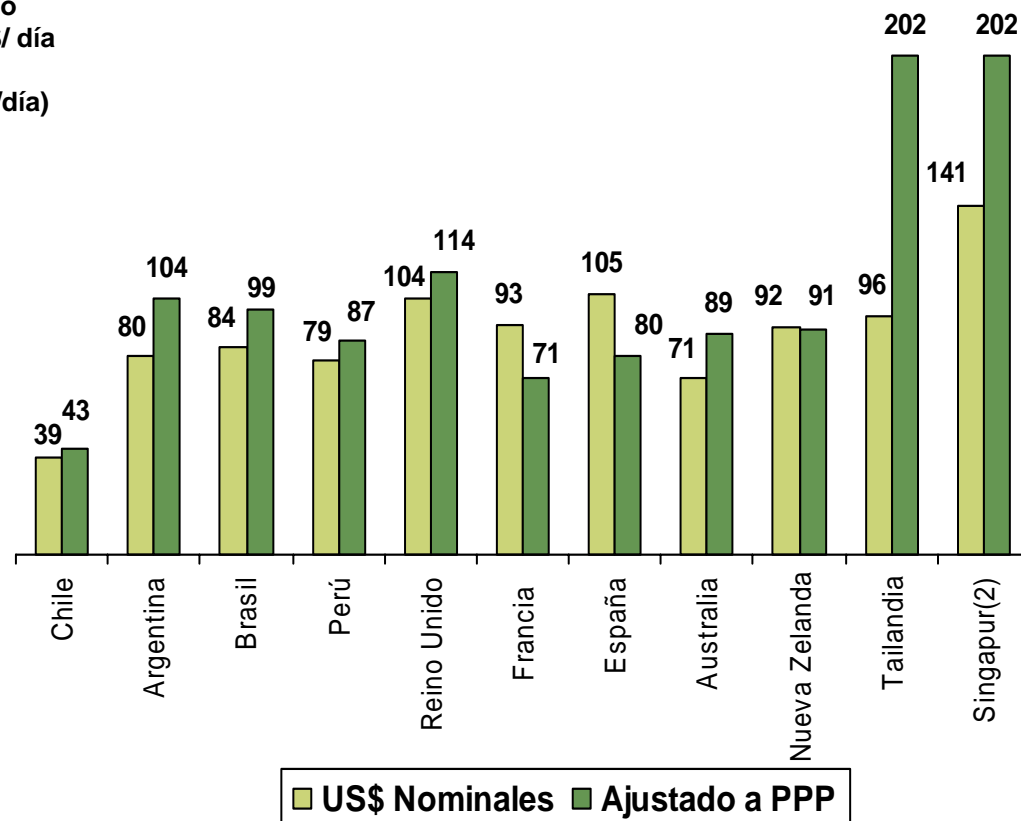
Estadía promedio de turistas receptivos, 2005

Días por visita



Gasto diario por visita, Ajustado US\$ y PPP, 2005

Gasto (US\$/ día y PPP/día)



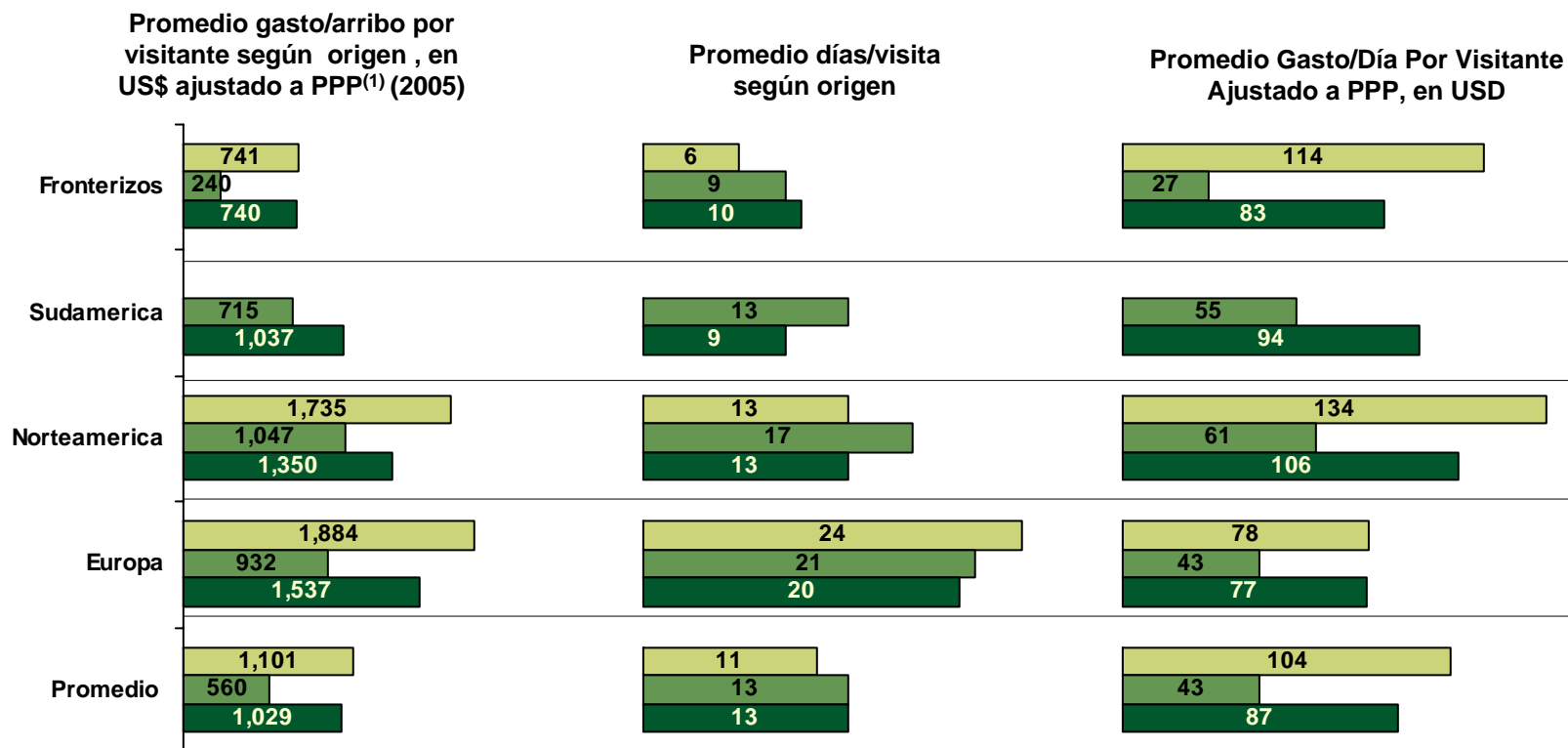
(1)Gasto promedio diario = (ingresos totales de turismo internacional / arribos totales internacionales)/estadía promedio. Ingresos totales incluye gastos de todas las visitas, mientras que arribos totales solo incluye visitas de mas de 1 día. Diferencias en el monto de gastos/día entre los países pueden variar dependiendo de la cantidad de turistas que se quedan menos de 1 día.

(2)Datos del año 2004

Fuente: en base a datos publicados por entidades locales de cada país

GASTOS DIARIOS Y POR ARRIBO INFERIOR PARA TODOS LOS ORÍGENES COMPARADO CON ARGENTINA Y PERÚ

Promedio de estadía por visita similar en Chile, Argentina y Perú



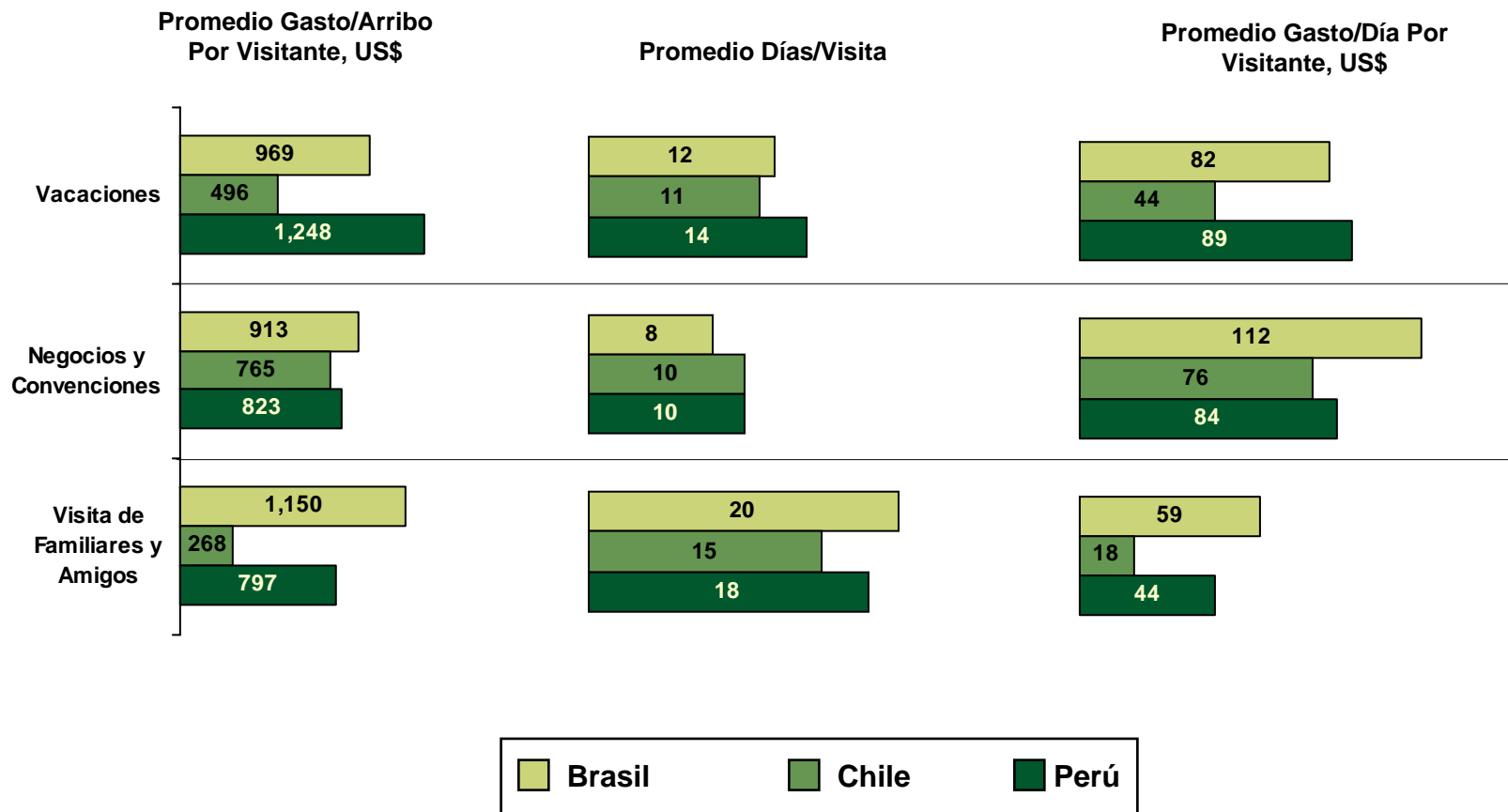
# de Países	Argentina	Chile	Perú
Fronterizos:	6	3	5

(1) PPP: Purchasing power parity – paridad de poder de paridad de compra

Fuente: MVAS en base INDEC – Dir. de Cuentas Internacionales; Prom Perú, “Perfil del Turista Extranjero 2005;” Badatur; Sernatur; EIU; análisis BCG

SIMILARMENTE, PARA TODOS LOS MOTIVOS DE VIAJES, TURISTAS EN CHILE GASTAN MENOS POR DÍA QUE EN BRASIL Y PERÚ

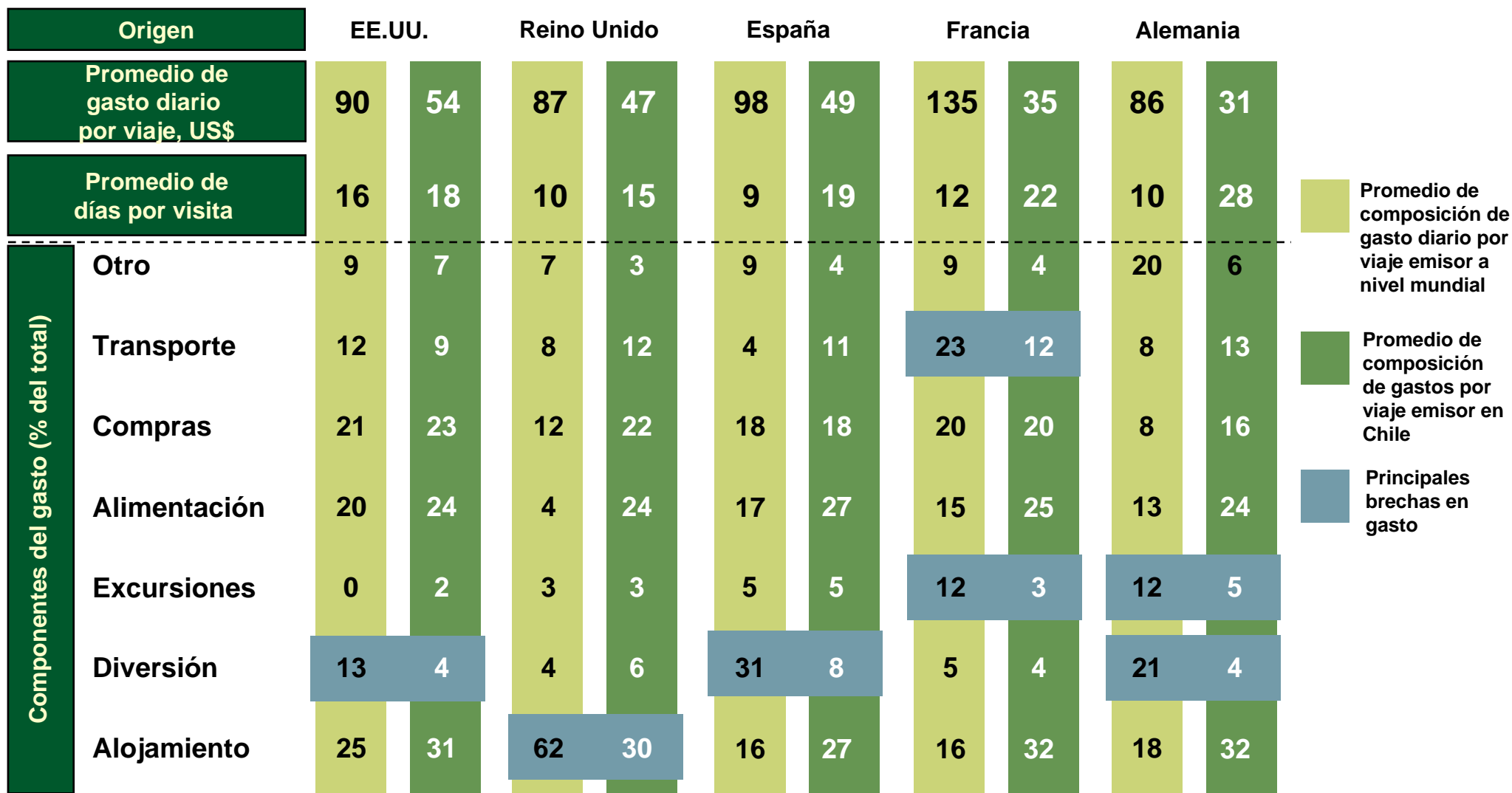
Brechas más grandes en turismo de VFA y de Vacaciones, respectivamente



Fuente: Sernatur "Comportamiento de Turismo Receptivo 2005;" Prom Perú; Badatur; Embratur

TURISTAS QUE VIENEN A CHILE GASTAN MÁS EN OTROS PAÍSES Y EN OTRO TIPO DE COMPONENTES

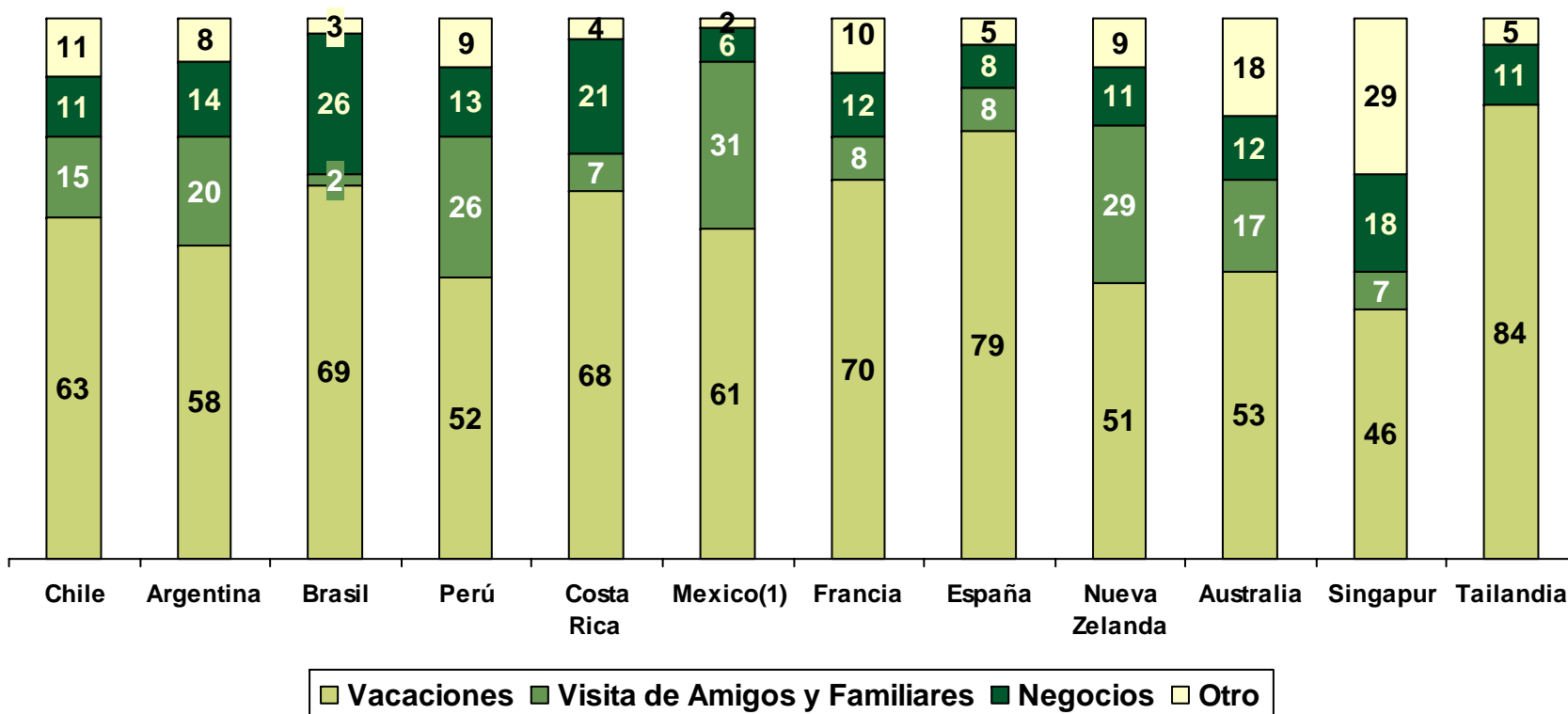
Diversión tiene el mayor potencial de aumento en gasto



BRECHA EN GASTO NO PARECIERA SER EXPLICADA POR LA COMPOSICIÓN DE PROPÓSITO DE VIAJE A CHILE

Propósito de viaje a Chile similar a de países con gastos día mayores

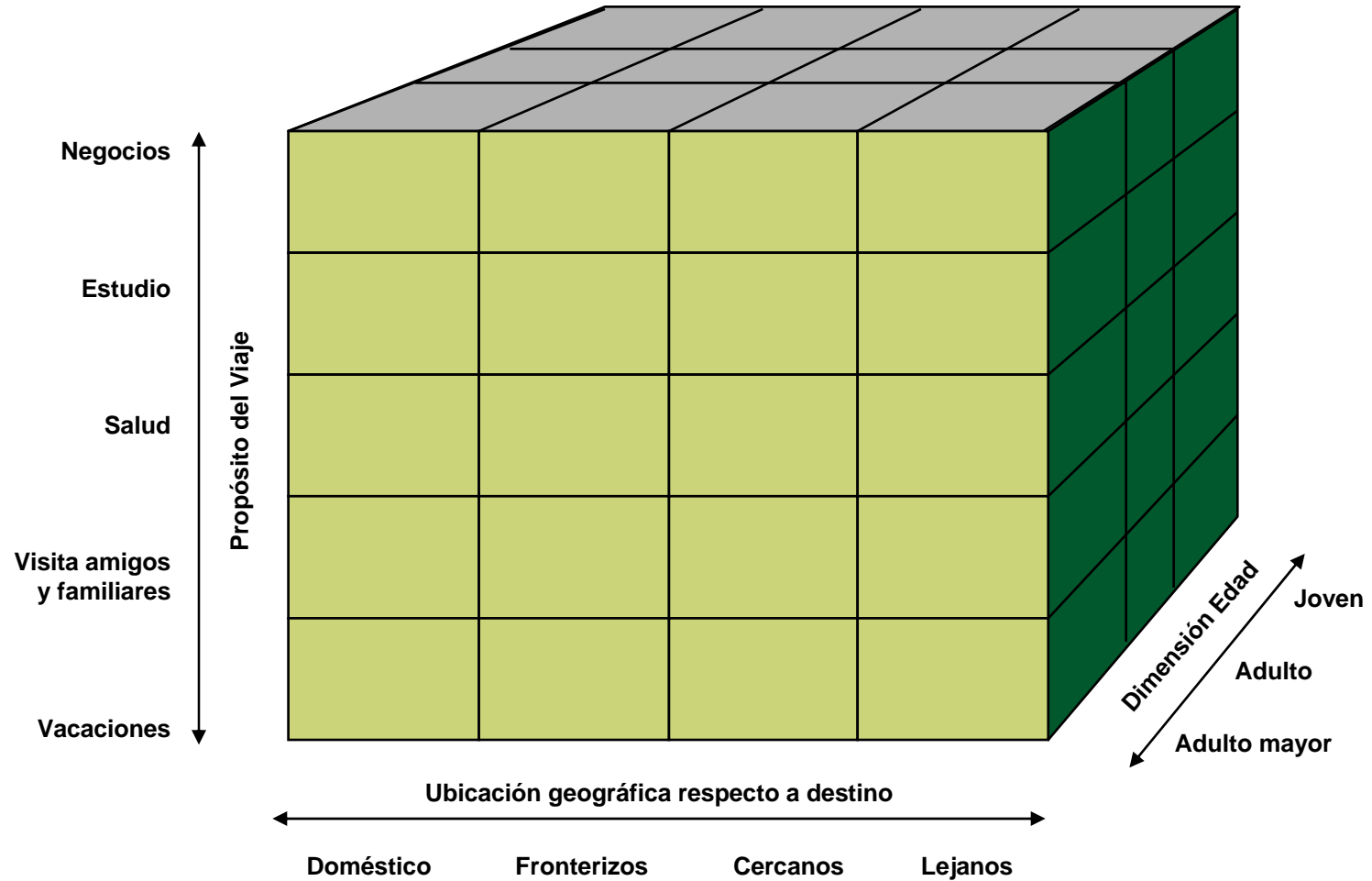
Descomposición de arribos según propósito de viaje como % de total arribos (2005)

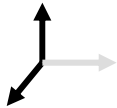


(1) Solo cuenta turistas de internación (aquellos que directamente llegaron al país a cualquiera de las ciudades o destinos turísticos)

Fuente: Euromonitor "Travel and Tourism" Edición 2006; "Visitantes Internacionales Hacia México, El Turismo de Interacción 2001-2005," Secretaria de Turismo de México

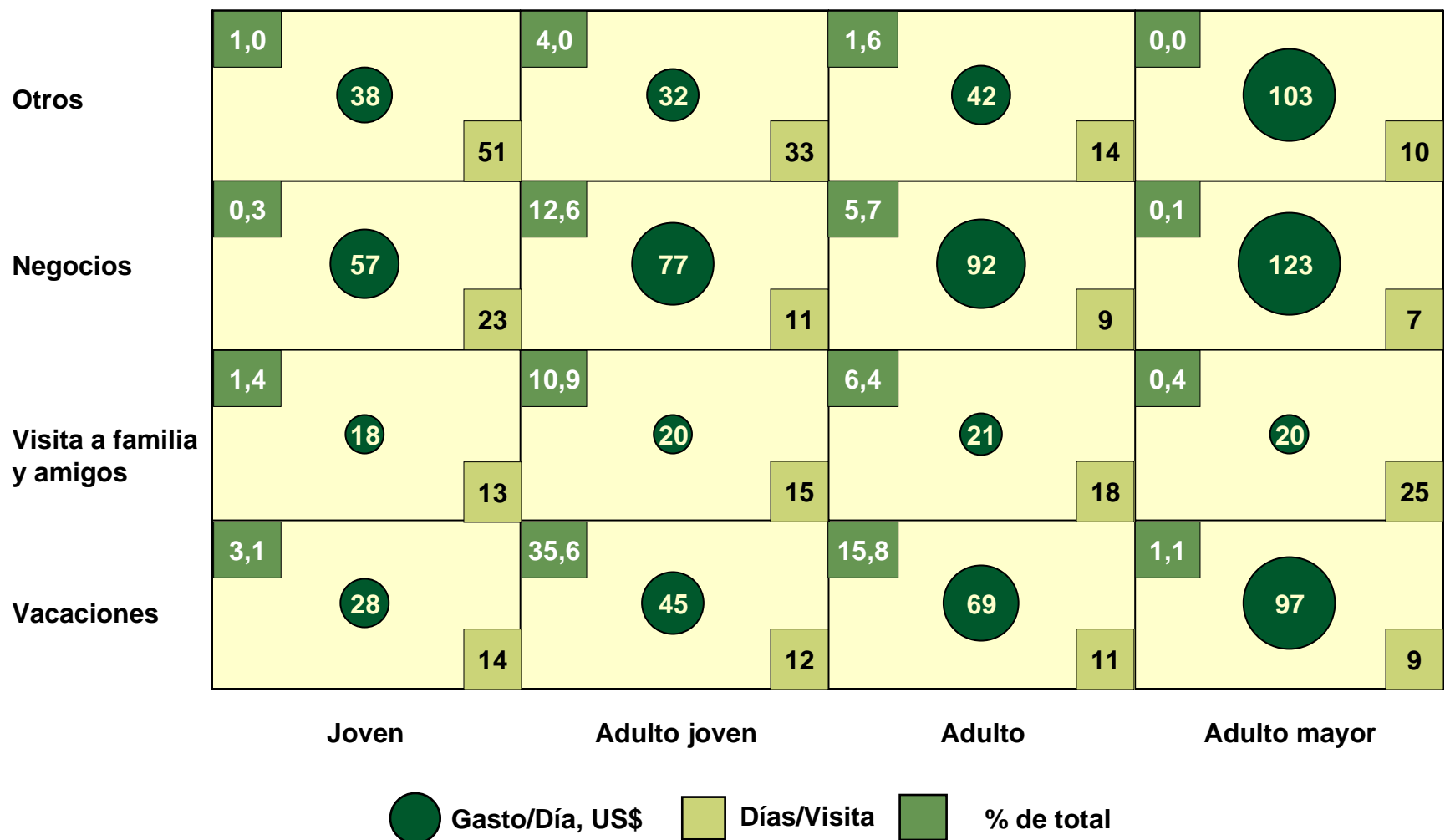
TRES DIMENSIONES PARA SEGMENTAR EL MERCADO CONSUMIDOR DE TURISMO



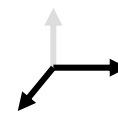


EXISTE UNA RELACIÓN DIRECTA ENTRE EDAD Y PROPÓSITO DE VIAJE CON NIVEL PROMEDIO DE GASTO/DÍA

Descomposición de gasto / día y estadía promedio según edad y propósito de viaje



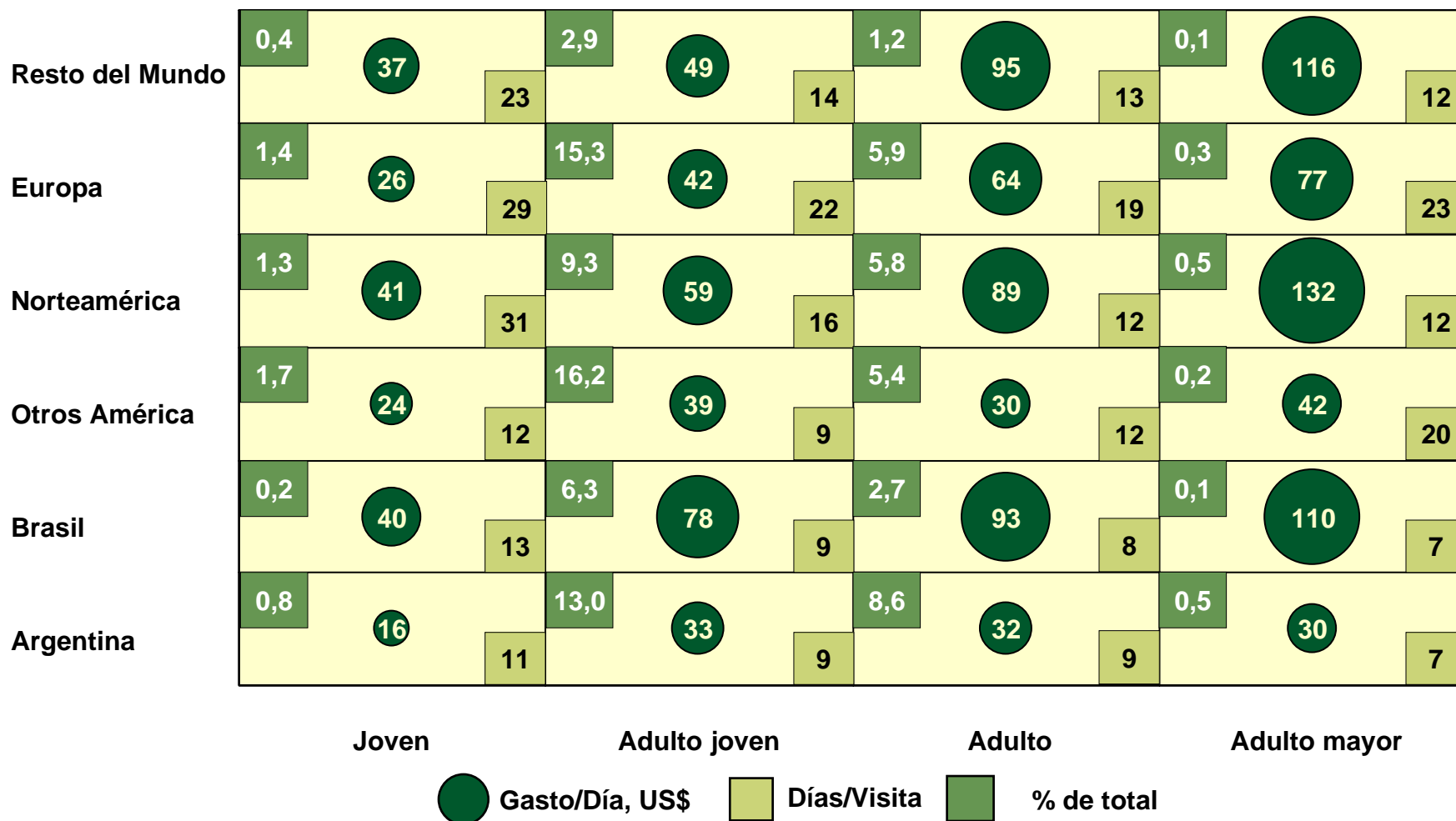
Fuente: Sernatur; análisis BCG
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt



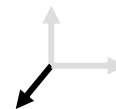
TURISTAS DE PAÍSES LEJANOS CON PROMEDIO DE GASTO/DÍA DE CUATRO VECES EL DE TURISTAS FRONTERIZOS

Relación de gasto/día y edad se mantiene al variar región de origen

Descomposición de gasto / día y estadía promedio según origen y edad

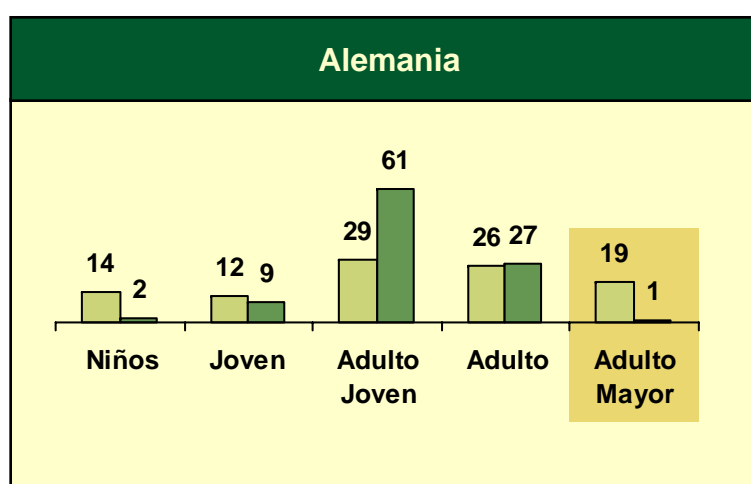
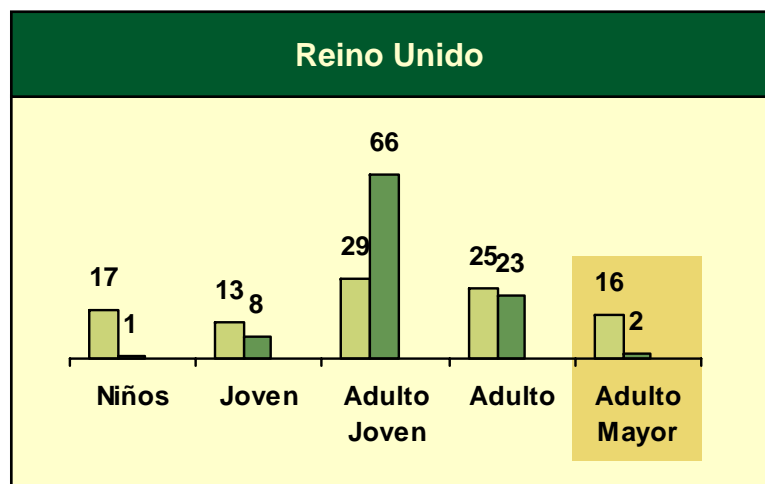
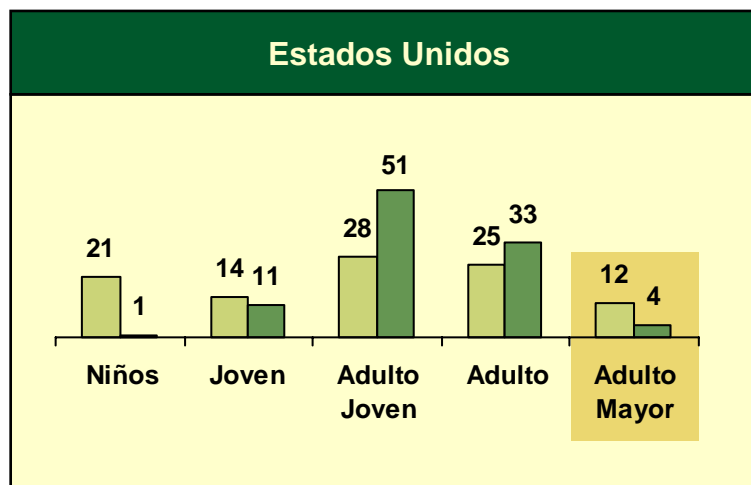
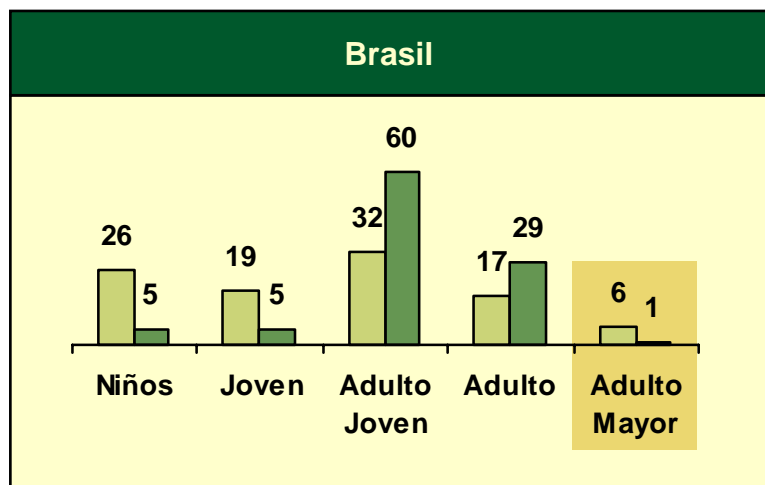


Fuente: Sernatur; análisis BCG
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt



ALTO POTENCIAL EN AUMENTO DE VISITAS DE ADULTOS MAYORES

Adultos mayores gastan en promedio 65% más que el resto de segmentos etáreos



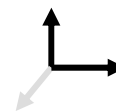
Gasto / día promedio por edad en turismo receptivo Chile, US\$, 2005	
Joven	29
Adulto Joven	46
Adulto	57
Adulto Mayor	78

	% de población total país origen
	% del total de arribos internacionales a Chile

Tendencia al envejecimiento de población / baby boomers no se estaría dando en turismo receptivo de Chile

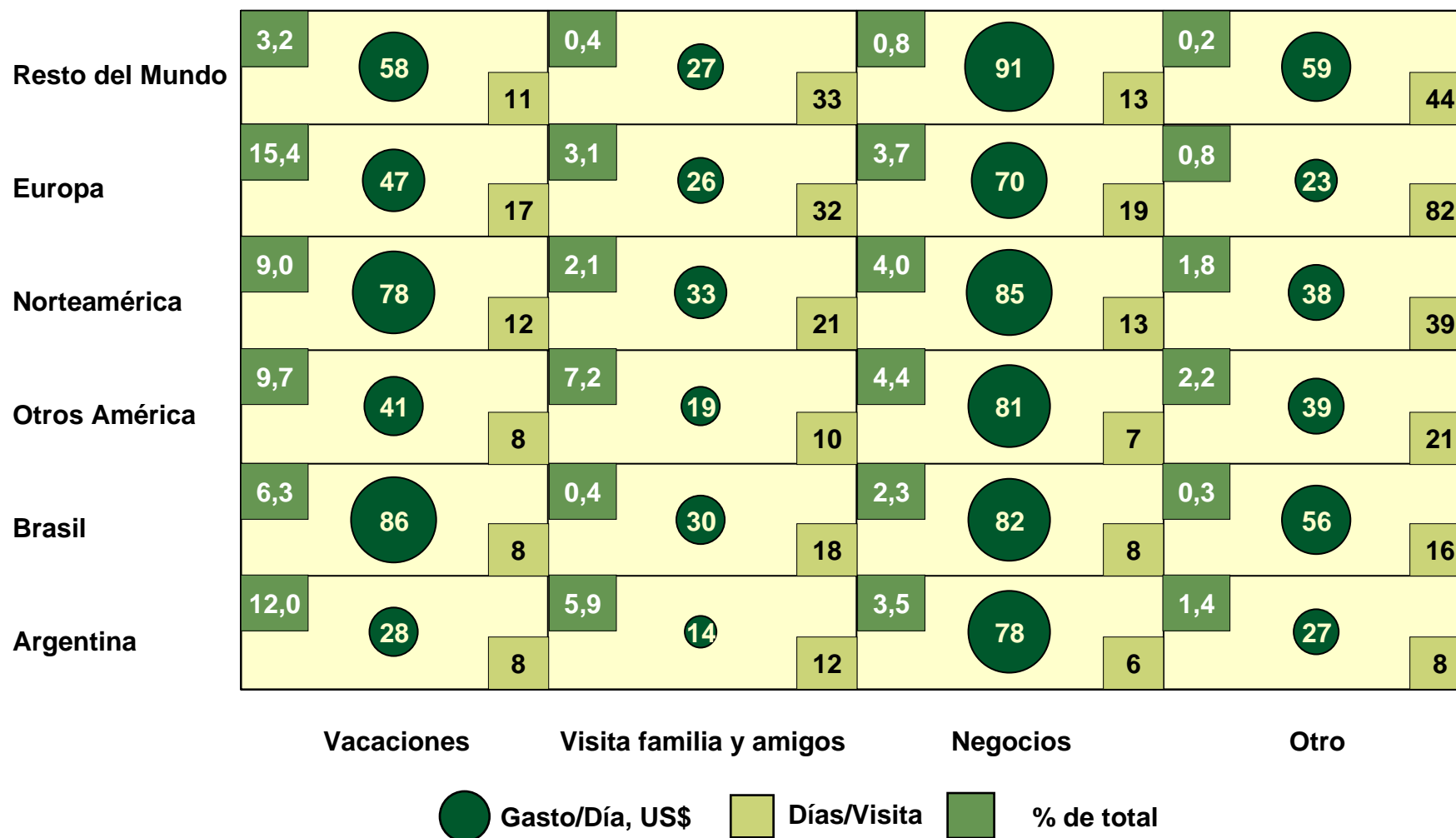
Nota: Niños (0-14 años); Joven (15-24 años); Adulto Joven (25-44 años); Adulto (45-64 años); Adulto Mayor (65 + años).

Fuente: Sernatur; U.S. Census Bureau; análisis BCG
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt



SEGÚN ORÍGENES EL GASTO / DÍA EN TURISMO DE NEGOCIOS ES PAREJO, PERO EN TURISMO DE VACACIONES VARÍA

Descomposición de gasto / día y estadía promedio según origen y propósito de viaje



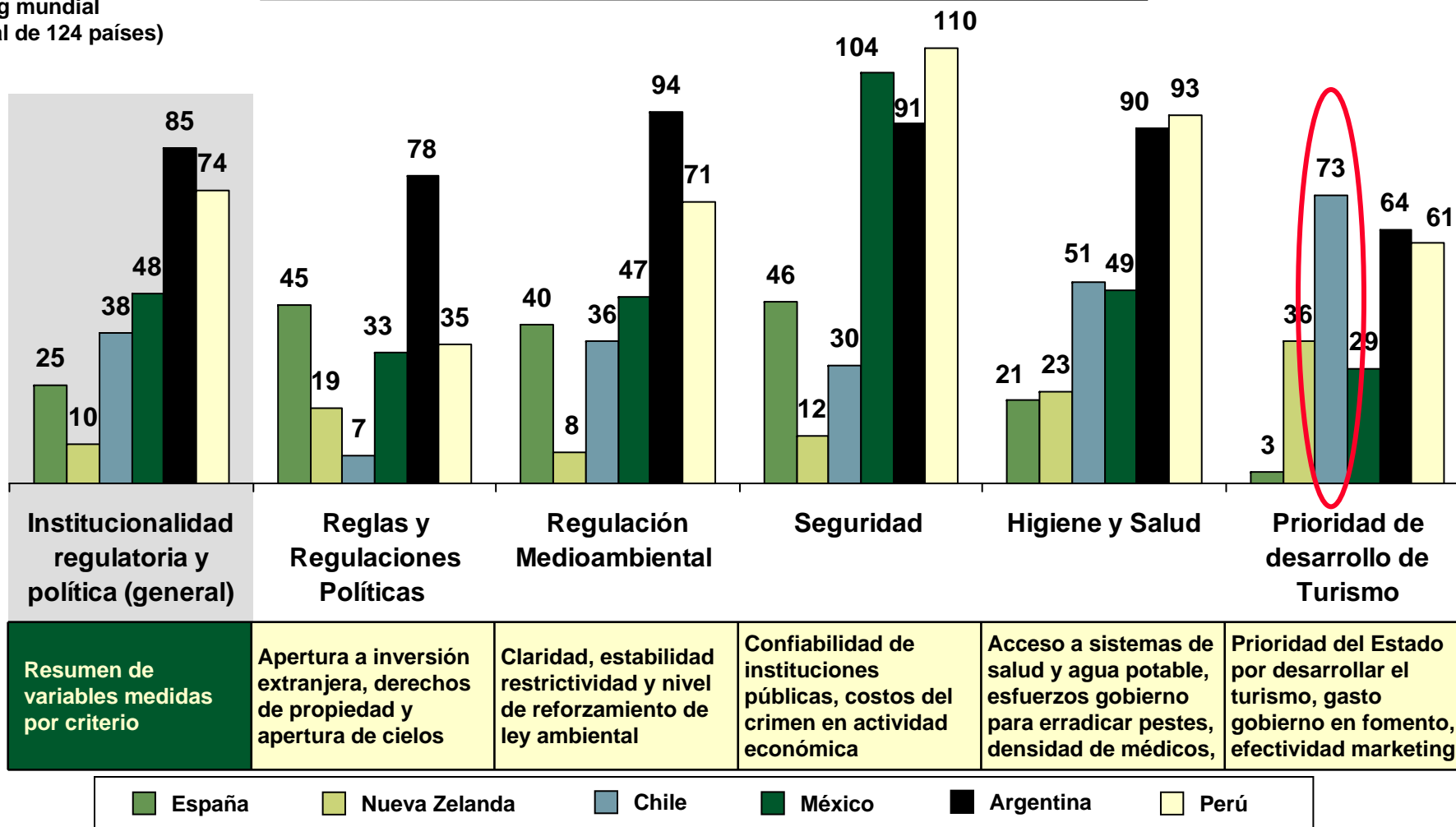
Fuente: Sernatur; análisis BCG
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

ESTADO CHILENO ASIGNA UNA BAJA PRIORIDAD AL DESARROLLO DEL TURISMO

Prioridad del Estado es lo peor evaluado en institucionalidad chilena

Ranking mundial
(de total de 124 países)

Institucionalidad regulatoria y política



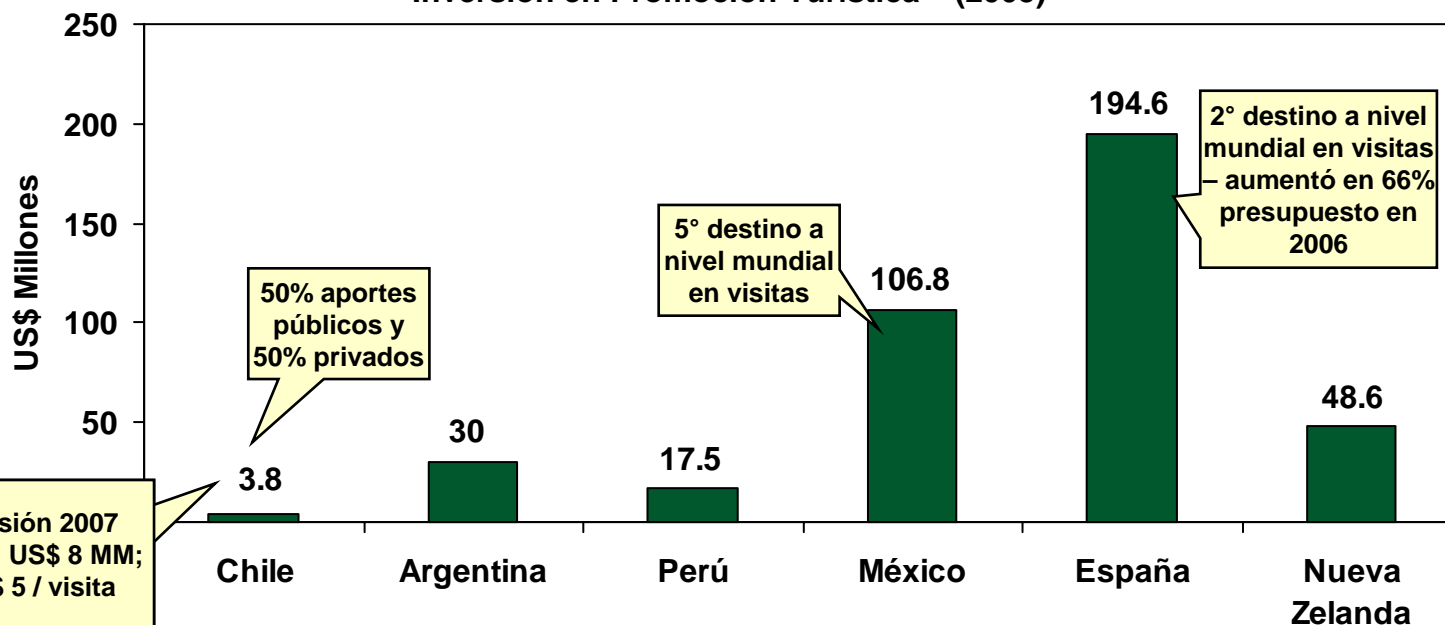
Fuente: "The Travel and Tourism competitiveness Report 2007," World Economic Forum

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

INVERSIÓN EN PROMOCIÓN TURÍSTICA DE CHILE POR DEBAJO DE PAÍSES COMPETIDORES / BENCHMARK

Inversión en Promoción Turística⁽¹⁾ (2005)



Inversión 2007
+100%: US\$ 8 MM;
~US\$ 5 / visita

50% aportes
públicos y
50% privados

5° destino a
nivel mundial
en visitas

2° destino a nivel
mundial en visitas
- aumentó en 66%
presupuesto en
2006

Inversión en promoción
por visita turística, US\$

Inversión en promoción
por visita turística
como % de ingresos/visita

	Chile	Argentina	Perú	México	España	Nueva Zelanda
Inversión en promoción por visita turística, US\$	1,8	7,7	11,8	5,0	3,5	20,6
Inversión en promoción por visita turística como % de ingresos/visita	0,30	1,09	1,34	0,37	0,41	1,0

(1) Inversión realizada por entidades específicas de países dedicadas exclusivamente a la promoción del turismo en tales países – no incluye inversión de privados en campañas corporativas de marketing / promoción de sus productos y servicios

Fuente: Instituto Nacional de Promoción Turística de Argentina; Prom Perú; Europe Press; "Tourism New Zealand 2005-2006"; "Secretaria de Turismo de México, "Sexto informe de Gobierno 2005-2006, www.sectur.gob.mx, "The Travel and Tourism Competitive Report 2007," World Economic Forum

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 4

Turismo en el mundo - 9

Turismo en Chile - 32

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Armado de portafolio de iniciativas - 60**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 67**
- **Consolidación en hoja de ruta - 177**
- **Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 191**

HEMOS UTILIZADO DIVERSAS FUENTES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

Entrevistas con actores del sector y expertos a nivel mundial

Entrevistas con actores del sector

- Ejecutivos de compañías ligadas al sector acuícola
- Instituciones gremiales y de fomento a la actividad
- Universidades y centros de investigación

Entrevistas con expertos

- Expertos de BCG
- Analistas sectoriales

Publicaciones

Relevamiento de publicaciones realizadas por organismos públicos y privados sobre el desarrollo del sector

Benchmarking con otros países e industrias

Revisión de

- Regulaciones
- Indicadores de gestión y costos

Revisión de otras industrias relevantes para identificar potencial de aprendizaje

Taller de visión de largo plazo

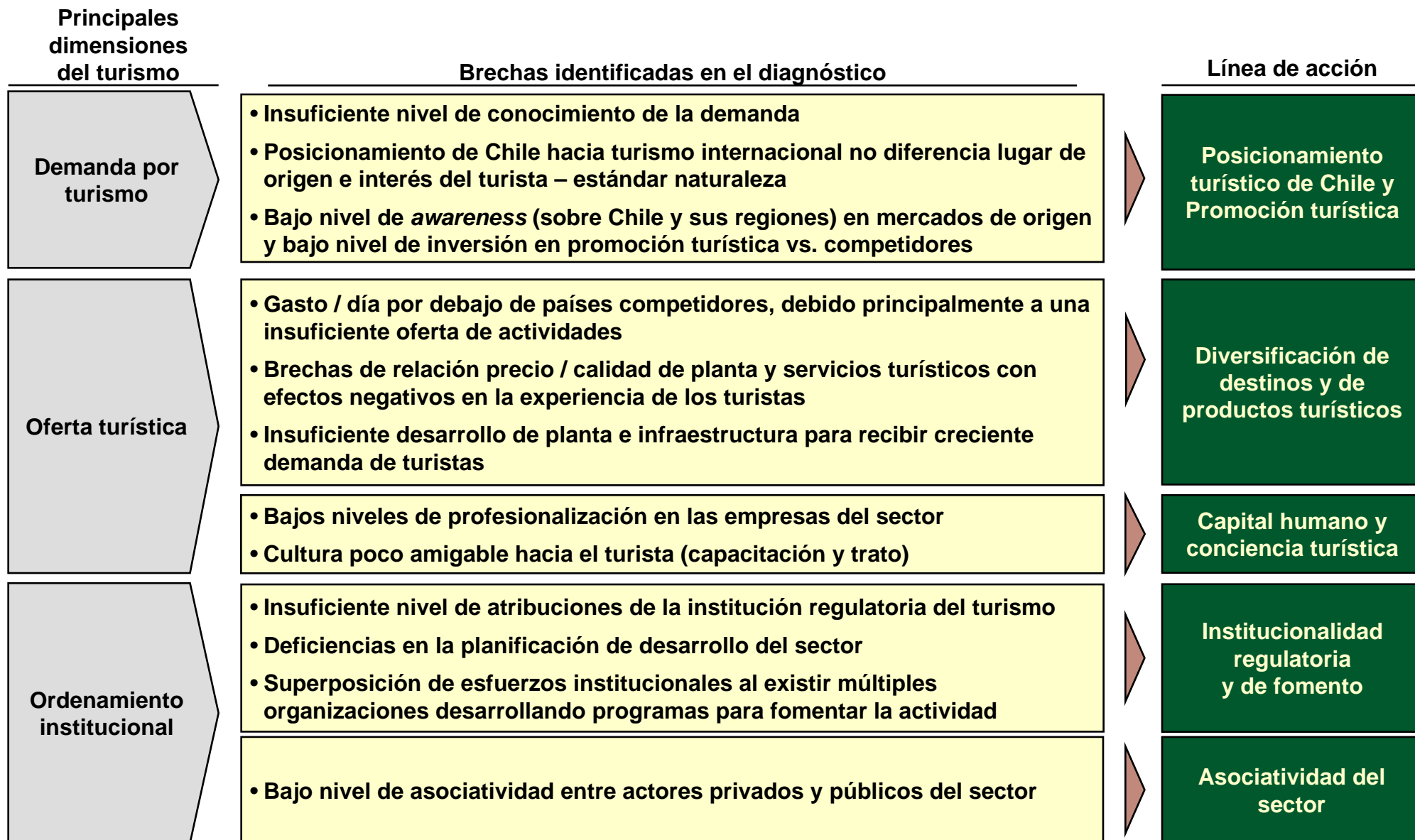
Taller con principales *stakeholders* del sector

Obtención de perspectivas de actores centrales sobre el diagnóstico realizado

- Encuesta enviada
- Sesiones de trabajo en grupos

Identificación de elementos adicionales al diagnóstico y priorización de potenciales iniciativas

BRECHAS DETECTADAS DEFINEN LÍNEAS DE ACCIÓN PARA TURISMO



INICIATIVAS IDENTIFICADAS ABORDAN LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

Línea de acción	Iniciativas que abordan las líneas de acción
P Posicionamiento turístico de Chile y promoción turística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enriquecer posicionamiento turístico internacional de Chile 2. Revisar estructura de financiamiento y <i>governance</i> de institucionalidad de promoción 3. Aumentar los recursos de promoción turística 4. Potenciar sistemas de inteligencia de mercado para Chile (conocimiento de turistas, mercados, productos, etc.)
D Destinos y productos turísticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la oferta de destinos 2. Fomentar el desarrollo de productos turísticos, planta y actividades en destinos 3. Fomentar el desarrollo de infraestructura para turismo 4. Desarrollar e implementar sistemas de certificación de calidad de planta y prestadores de servicios 5. Generar oferta turística para desestacionalizar la industria
C Capital humano y conciencia turística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la calidad de educación / capacitación de personal que trabaja en turismo (junto con certificación de competencias) 2. Mejorar la conciencia y cultura turística a nivel país 3. Desarrollar un esquema de paquete de bienvenida al turista
I Institucionalidad regulatoria y de fomento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuar la institucionalidad regulatoria del turismo para optimización de recursos y para garantizar la “experiencia impecable” del turista 2. Desarrollar formas de control para manejo sustentable de atractivos turísticos 3. Mejorar formas de planificación de desarrollo turístico y seguimiento de programas 4. Desarrollar modelo de gestión territorial para el turismo 5. Mejorar vías de financiamiento y fomento para proyectos turísticos
A Asociatividad del sector	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la asociatividad privada y público-privada (a nivel nacional y regional)

CINCO ELEMENTOS UTILIZADOS PARA CARACTERIZAR LAS INICIATIVAS

- 1. Impacto estimado (sector, cluster, país, inversión pública requerida)**
- 2. Dificultad de implementación**
- 3. Desagregación regional del impacto**
- 4. Ventanas de oportunidad para implementación exitosa de la iniciativa**
- 5. Rol del estado (apoyo Estatal, Cooperación Estatal intensiva, iniciativa Estatal)**

Estos elementos son analizados en detalle en cada iniciativa

IMPACTO Y DIFICULTAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS INICIATIVAS FUERON EVALUADOS SEGÚN CRITERIOS ESPECÍFICOS

Categoría	Criterios	Descripción	Ponderación dentro de la categoría	Puntaje asignado
Impacto	Impacto económico en el sector	Impacto de la iniciativa monetario / cuantificado o cualitativo	40%	Para cada una de estas dimensiones se asignó un puntaje entre 1 y 5 Siendo 1 el menor impacto y 5 el mayor, excepto para inversión pública, donde 5 es la menor inversión y 1 la mayor
	Impacto en el cluster	Impacto de la iniciativa hacia los encadenamientos (cluster)	15%	
	Impacto en el resto de la economía	Externalidades positivas y negativas al resto de la economía	15%	
	Inversión pública necesaria	Requerimientos de inversión pública	30%	
Dificultad de implementación	Magnitud de cambios en plataformas transversales	Alcance del cambio en plataformas transversales para implementar la iniciativa en forma exitosa	50%	Para cada una de estas dimensiones se asignó un puntaje entre 1 y 5 Siendo 1 la menor dificultad de implementación y 5 la mayor
	Complejidad de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Número de partes involucradas en la iniciativa Fluidez de los vínculos entre las partes Naturaleza / temática a desarrollar por la iniciativa 	30%	
	Lapso para obtener resultados	Nivel de rapidez de obtención de resultados (cuánto tiempo requerirá la iniciativa para realizarse)	20%	

VENTANAS DE OPORTUNIDAD, ROL DEL ESTADO Y PERSPECTIVA REGIONAL COMPLEMENTAN EL DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS

Dos tipos de ventana de oportunidad temporal: inmediata / no inmediata

Determina si la iniciativa debe ser iniciada inmediatamente

Iniciativas con ventana de oportunidad inmediata estarán ligadas principalmente a

- **Habilitadores:** iniciativas que son necesarias para que otras puedan realizarse
- **Sustentabilizadores:** iniciativas que garantizarán la sustentabilidad y competitividad del sector

Iniciativas no inmediatas: pueden ser iniciativas importantes en impacto, pero que no requieren ser iniciadas con urgencia

Tres categorías para el rol del Estado

Apoyo Estatal: Sector privado es el principal responsable de su ejecución (Estado con participación menor o rol de facilitador)

Cooperación Estatal intensiva: las responsabilidades estatales y del sector privado son prácticamente iguales (el éxito e implementación de la iniciativa depende de ambas partes por igual)

Iniciativa Estatal: iniciativa donde organismos del Estado son los principales responsables de la ejecución y éxito de la iniciativa (privados con participación menor o rol de facilitador)

Perspectiva de impacto regional

Analiza las regiones donde la iniciativa tendrá impactos más importantes

Permite circunscribir geográficamente las iniciativas e identificar *stakeholders* relevantes para ellas

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 4

Turismo en el mundo - 9

Turismo en Chile - 32

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Armado de portafolio de iniciativas - 60**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 67**
- **Consolidación en hoja de ruta - 177**
- **Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 191**

ENRIQUECER POSICIONAMIENTO TURÍSTICO INTERNACIONAL DE CHILE

Objetivo y descripción de la iniciativa

Esta iniciativa busca potenciar y fortalecer el posicionamiento turístico internacional de Chile

Se deberá complementar el posicionamiento general en torno a naturaleza actual de Chile, que responda al cruce entre necesidades / expectativas de clientes y la oferta que se desea entregar

- Segmentación territorial del turismo en Chile por factores de oferta y demanda, hace que perfiles de turista sean más bien homogéneos en destinos, lo cual reduce la dificultad de tener posicionamientos diferenciados
- Por ejemplo, sol y playa para fronterizos vs. Torres del Paine para europeos

Esto permitirá fortalecer la marca país de Chile en los mercados de origen en torno a las ventajas comparativas que el país desea promover

La iniciativa involucra desarrollar conocimiento adecuado de oferta y demanda para poder diferenciar el posicionamiento de destino

- Sistemas de soporte y realización de estudios
- Complementar la visión de la zonificación a realizar en la iniciativa D1 (Aumentar la oferta de destinos turísticos) con la perspectiva de la demanda y la posibilidad de segmentación de oferta según mercado demandante

Disponibilidad de ventana de tiempo

Inmediata

Rol del Estado

Cooperación intensiva

Potencial de impacto

Alto impacto económico al aumentar la rentabilidad de inversión publicitaria
 Alto impacto en el cluster por aumento de demanda por turismo y mejora adecuación de oferta (mayor eficiencia)
 Impacto medio en el resto de la economía por mejorar la visión extranjera sobre el país
 Inversión pública requerida medio-baja dado que requiere inversiones en estudios de mercado

Nivel de impacto

4,4

Dificultad de implementación

Iniciativa requiere cambios menores en plataformas transversales, pudiéndose hacer con estructura institucional actual
 Complejidad de coordinación media dado que se necesitará el input de distintos jugadores privados para complementar los estudios de demanda
 Lapso para obtener resultados medio (2-3) años pues acciones de marketing requieren tiempo para resultados

Índice de dificultad

2,3

Impacto en regiones

Transversal a todas las regiones turísticas del país dado el posicionamiento diferenciado que generará la iniciativa

Instituciones involucradas

Corfo
 Organizaciones de fomento (como EuroChile)
 Sernatur
 Turismo Chile
 Ministerio de Economía

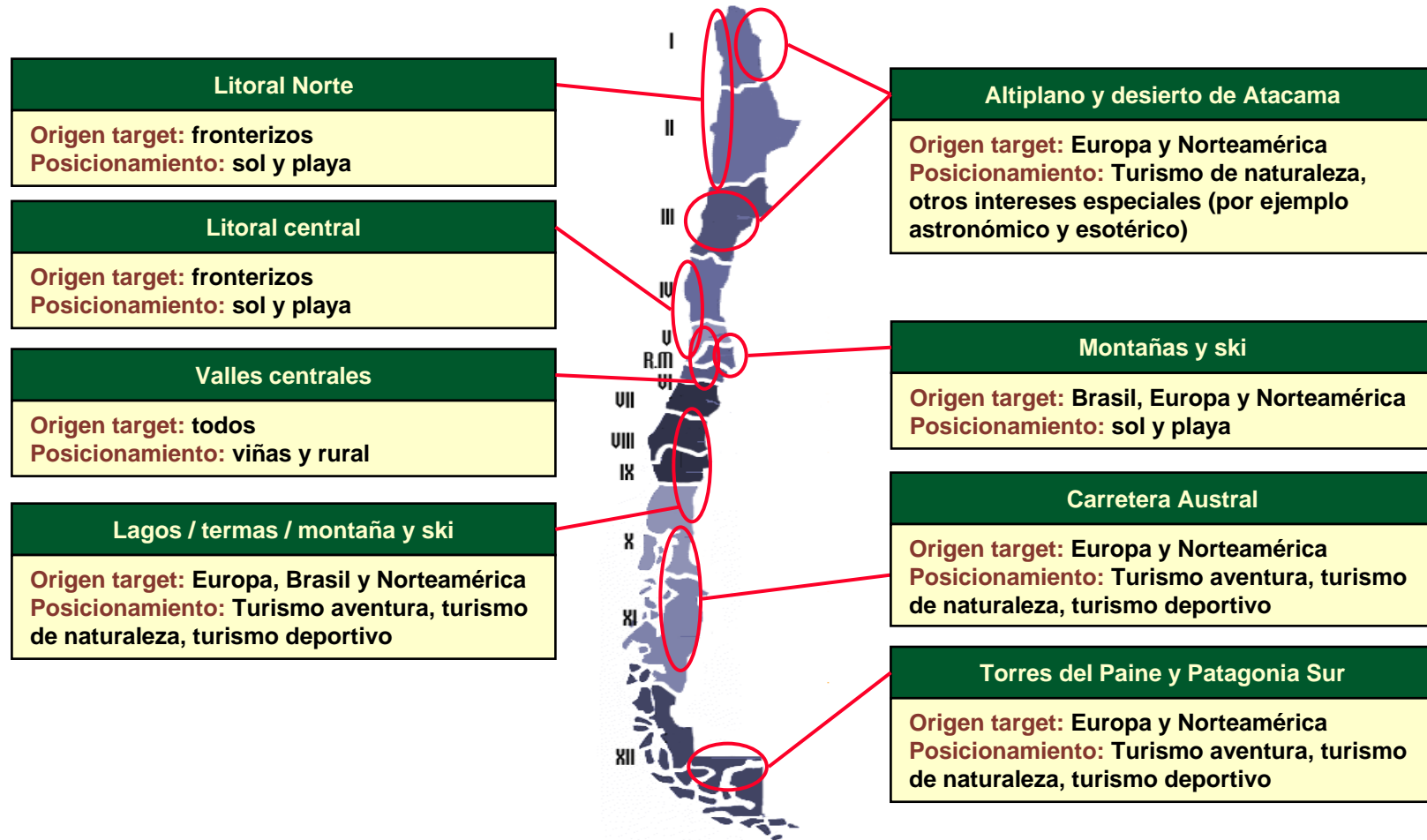
ENRIQUECER POSICIONAMIENTO TURÍSTICO INTERNACIONAL DE CHILE

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Definir estrategia de posicionamiento en base a la información de oferta y demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar elementos diferenciadores para desarrollar la estrategia de posicionamiento como segmento etéreo, ocupación laboral, origen, etc.) <ul style="list-style-type: none"> - Generar imagen país específica dependiendo del perfil del turista (por ejemplo, posicionar a Chile como destino de naturaleza para segmento de esparcimiento, pero como destino MICE para turistas de negocios) 	<p>Corfo Organizaciones de fomento (como EuroChile) Sernatur Turismo Chile Ministerio de Economía</p>
<p>Complementar la visión de la zonificación a realizar en la iniciativa D1 (aumentar la oferta de destinos turísticos) con la perspectiva de la demanda y la posibilidad de segmentación de oferta según mercado demandante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta gasto diario • Diversifica ingresos turísticos 	

CHILE PUEDE TENER MÚLTIPLES POSICIONAMIENTOS TURÍSTICOS INTERNACIONALES EXPLOTABLES PARA DISTINTOS SEGMENTOS

Ejemplo de posicionamiento diferenciado para mismos destinos según tipos turismos



Posicionamiento diferenciado según origen de regiones requerirá conocimiento adecuado de demanda

OPORTUNIDAD DE APALANCAR VENTAJAS DE CHILE PARA MEJORAR POSICIONAMIENTO TURÍSTICO

Chile en 6° lugar mundial en estrellas naciotes, pero con grandes desafíos

Rank	Mejor marca país	Autenticidad	Belleza natural	Exotismo	Seguridad	Estrellas naciotes
1	Australia	India	Nueva Zelanda	Perú	Canadá	China
2	EE.UU.	Nueva Zelanda	Suiza	Costa Rica	Suiza	Croacia
3	Italia	Egipto	Grecia	Kenia	Nueva Zelanda	Emiratos Árabes
4	Francia	Sudáfrica	Islas Maldivas	Nueva Zelanda	Austria	Sudáfrica
5	Grecia	Tailandia	Sudáfrica	Indonesia	Dinamarca	Argentina
6	UK	Costa Rica	Kenia	Líbano	Australia	Chile
7	España	Líbano	Australia	Sudáfrica	Singapur	Vietnam
8	Nueva Zelanda	Italia	Canadá	Tailandia	Suecia	Costa Rica
9	Islas Maldivas	Perú	Fiji	Islandia	UK	Perú
10	India	Marruecos	Perú	Fiji	Japón	Turquía

Chile no está entre los líderes en ninguna de las categorías⁽¹⁾ donde tiene ventajas de posicionamiento

- Perú y Nueva Zelanda con fuertes posicionamientos en diversas categorías

(1) Categorías no mostradas: Arte y cultura, historia, Resorts, Familias, Descanso / Relajo, Playa, Negocios, Fáciles de hacer negocios, Extensión de viajes de negocios, Conferencias, Vida nocturna, Compras, Valor por dinero

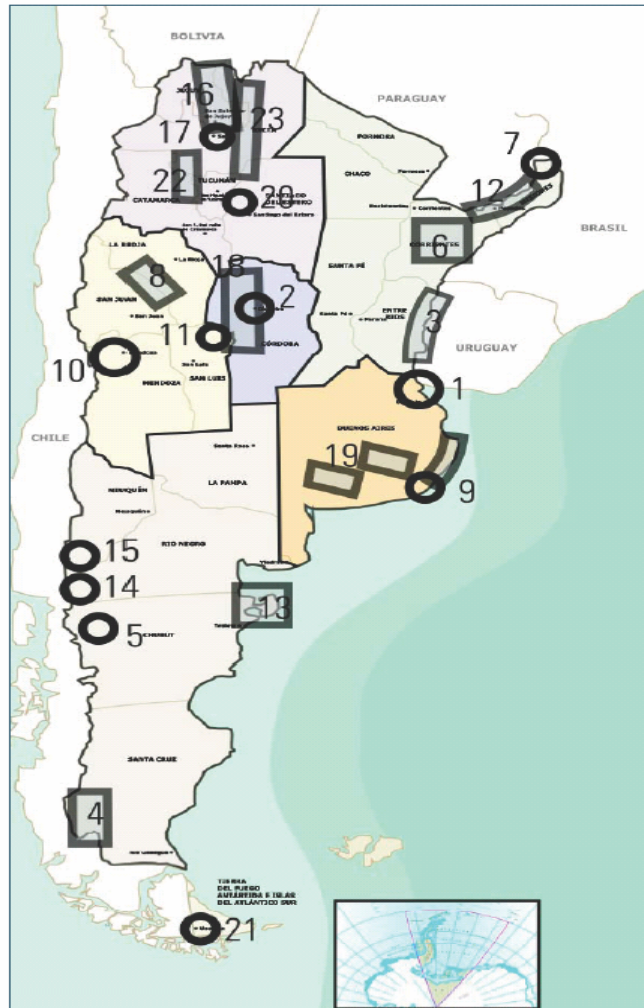
Fuente: Country brand index, 2006, FutureBrand; análisis BCG

POSICIONAMIENTO DEBE RESPONDER A MIX DE PRODUCTOS TURÍSTICOS E INTERESES A ATRAER

Ejemplo de posicionamiento diferenciado según productos para Argentina

Principales destinos turísticos argentinos

FUENTE: SECTUR
ELABORACIÓN: FLACAM



MATRIZ DE DESTINOS / PRODUCTOS / MERCADOS									
DESTINOS	PRODUCTOS TURÍSTICOS						DEMANDA		
	Sol y playa	Turismo activo	Turismo Cultural	Turismo Científico	Turismo Salud	Turismo deportivo	Turismo espacial	Nacional	Internacional
1 Ciudad autónoma de Buenos Aires									
2 Córdoba, Ciudad y alrededores (Córdoba)									
3 Costa del Río Uruguay (Entre Ríos)									
4 El Cafayate - Los Glaciares (San Juan)									
5 Esquel (Chubut)									
6 Esteros del Iberá (Misiones)									
7 Iguazú (Misiones)									
8 Islas del Atlántico - Talampaya (San Juan - La Rioja)									
9 Mar del Plata y Costa Atlántica (Buenos Aires)									
10 Mendoza Ciudad y alrededores									
11 Mar y alrededores (Mendoza)									
12 Misiones Jesuicas Guaraníes (Misiones)									
13 Puntos de los Volcans Puerto Madryn (Chubut)									
14 San Carlos de Bariloche (Río Negro)									
15 San Martín de los Andes Villa Longestria (Mendoza)									
16 San Salvador de Jujuy Quebrada de Humahuaca (Jujuy)									
17 Salta Ciudad y alrededores (Salta)									
18 Sierras de Córdoba (Córdoba)									
19 Sierras de la Ventana (Buenos Aires)									
20 Torres del Paine (Santiago del Estero)									
21 Ushuaia (Tierra del Fuego)									
22 Valles Calchaquinos (Salta y Tucumán)									
23 Yungas (Jujuy, Salta y Tucumán)									

■ Grado de aprovechamiento ALTO
■ Grado de aprovechamiento MEDIO
 Sin aprovechamiento
■ Grado de aprovechamiento BAJO

Fuente: entrevistas; Turismo 2016, Plan federal estratégico de turismo sustentable; análisis BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

REVISAR ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y GOVERNANCE DE INSTITUCIONALIDAD DE PROMOCIÓN

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Estructura actual de aportes públicos y privados y de <i>governance</i> de la institución dedicada a la promoción turística genera dos problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restringe aumentar significativamente los montos invertidos • Reduce la representación de jugadores privados pequeños <p>Se propone cambiar la estructura de financiamiento actual (50% público y 50% privado) a un esquema que diferencie financiamiento según apropiabilidad de la inversión promocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toda inversión que promueva directamente el genérico Chile será financiada 100% por fondos del Estado – este tipo de promoción no es fácilmente apropiable • Inversiones para promover destinos / actividades específicas será cofinanciada por privados y el Estado • Inversiones para promover la marca de una empresa particular por separado de destinos será financiada exclusivamente por privados <p>Se propone además modificar la estructura de <i>governance</i> de la institución pero no modificar su nivel de autonomía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directorio no debiera estar compuesto por “principales actores” individuales (empresas) del sector sino por representantes de asociaciones gremiales • Decisión de promoción debe permitir acceso a pequeños actores privados <p>Uno de los focos del proyecto de Ley del Turismo del Ministerio de Economía es éste, por lo que se deberá incorporar en el proyecto los elementos adicionales contenidos en estas recomendaciones</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Cooperación estatal intensiva

Potencial de impacto	
<p>Medio-alto impacto económico en el sector y en el cluster al generar una mayor eficiencia en gasto en promoción turística país y ordenamiento</p> <p>Bajo impacto en el resto de la economía por no tener efectos directos sobre ella</p> <p>Bajo nivel de inversión pública al sólo requerir reformas legislativas y la formación de un comité</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>3,8</p>
Dificultad de implementación	
<p>Cambio medio-alto en plataformas transversales pues afecta una parte importante de la función de inversión pública en el desarrollo de la actividad turística</p> <p>Nivel de coordinación medio-alto requerido debido a la atomización de los actores representados por Turismo Chile</p> <p>Lapso para obtener resultados medio-bajo debido a la necesidad de establecer nueva estructura de operación</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>3,6</p>
Impacto en regiones	Permitirá aumentar representación de actividades más pequeñas en regiones, que hoy pueden estar menos representadas dada la estructura de <i>governance</i> actual de la institución
Instituciones involucradas	Turismo Chile Sernatur Ministerio Economía Asociaciones gremiales para el turismo nacional

REVISAR ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y GOVERNANCE DE INSTITUCIONALIDAD DE PROMOCIÓN

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Definir proceso y criterios de selección del directorio para garantizar representatividad y conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Composición según intereses representados (público o privado, regional, actividad dentro del sector) • El proceso de selección debe tomar en cuenta el nivel de experiencia en la industria de potenciales representantes 	<p>Turismo Chile Sernatur Ministerio Economía Asociaciones gremiales para el turismo nacional</p>
<p>Establecer esquema de <i>governance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar nivel de influencia otorgada a diferentes actores del sector en el proceso de decisión <ul style="list-style-type: none"> - Principales sectores del cluster vs. sectores más fragmentados - Asegurar protección adecuada de intereses de jugadores y regiones minoritarios • Definir duración del cargo de representantes y establecer métricas de evaluación de sus desempeños • Diseñar mecanismos de transparencia de responsabilidad de gestión del directorio 	
<p>Definir nivel de autonomía de entidad y generar mecanismos que aseguren transparencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de reporte <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar rama(s) de gobierno responsables de supervisión • Especificar contenido y frecuencia de publicaciones de transparencia • Elegir criterio de contabilidad financiera dado que gran parte de sus actividades pueden ser intangibles 	
<p>Revisar proyecto de ley de turismo llevado por el ministerio de Economía para asegurar alineamiento e incorporación con las recomendaciones de esta iniciativa</p>	

ESTRUCTURA ACTUAL DE GOVERNANCE Y FINANCIAMIENTO DE INSTITUCIÓN DE PROMOCIÓN TURÍSTICA CON DOS PROBLEMAS

Restringe aumentos de recursos para promoción y disminución representatividad

Estructura de financiamiento de promoción

Estructura de *governance* de institución para promoción

Impulsor

Nivel de apropiabilidad de la promoción debe ser el impulsor de financiamiento

Los distintos sectores del turismo deben estar representados en la toma de decisiones de la promoción turística nacional

Lógica

Promoción turística del genérico Chile no es directamente apropiable por el privado

- Por ejemplo, aporte de LAN Airlines a la promoción de genérico Chile motiva la compra de pasajes para venir al país, pero estos pueden ser de American Airlines o Lufthansa
- Aumentar el monto total bajo este esquema requiere incrementar la cantidad de recursos privados cuyo beneficio no es apropiable y cuyo uso alternativo en proyectos de mayor apropiabilidad es más atractivo

Las decisiones de promoción turística de destinos y del país debe incluir la perspectiva de los distintos actores del sector

Dada la multiplicidad de actores es necesario agruparlos entorno a instancias representativas, las cuales se pueden organizar de tres maneras

- A nivel industrial: a través de las asociaciones gremiales / agrupaciones de empresas de mismo rubro
- A nivel regional: a través de esquemas de representación regional que asocien a las empresas dentro de regiones turísticas (no políticas / administrativas) comunes
- Una combinación de ambas

Esquemas de cofinanciamiento son más útiles cuando la promoción es más específica en torno a destinos y actividades como un todo

- Por ejemplo, empresas de tours en kayak les interesaría participar en la promoción de la patagonia chilena

Modificar el esquema de *governance* a la institución de promoción turística para dar cabida a mayor cantidad de actores – industrias dentro del turismo y que balancee influencia en la industria (por ejemplo, aerolíneas con Lan) vs. representatividad general de actores más pequeños pero crecientes

Recomendación

Modificar el esquema de aportes de la institución de promoción turística, actualmente rígido en 50% público y 50% privados, a un esquema que diferencie según nivel de apropiabilidad general del tipo de inversión

FINANCIAMIENTO DE PROMOCIÓN MAYORMENTE PÚBLICA EN PAÍSES ANALIZADOS

Argentina	Perú	México	Nueva Zelanda
<p>Mayoría de presupuesto proviene de fondos públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuesto de 5% a pasajes aéreos y marítimos al exterior (40% de estos ingresos van al presupuesto de promoción) • Aportes de gobiernos provinciales, municipales, reparticiones del Estado, y comisiones de fomento • Aportes Privados 	<p>Presupuesto proviene 100% de fondos públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuesto extraordinario para promoción y desarrollo turístico nacional <ul style="list-style-type: none"> - US\$ 15 incluidos en todas las tarifas aéreas de entrada al país (estructura de impuesto) 	<p>Mayoría de presupuesto proviene de fondos públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aportes de gobiernos federal y municipales • Recursos generados por el Consejo de Promoción Turística • Aportaciones particulares 	<p>Tourism New Zealand y Organizaciones de Turismo Nacionales (en el exterior)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiado por gobierno federal • Organizaciones Regionales de Turismo <ul style="list-style-type: none"> - 70% de fondos provienen de consejos locales - 22% de <i>Joint Ventures</i> de turismo - 2% del gobierno federal - 6% de otras fuentes

ORGANIZACIÓN DE DIRECTORIOS DE ENTIDADES DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

Argentina	Perú	México	Nueva Zelanda
<p>Directorio del Instituto Nacional de Promoción Turística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compuesto por 11 representantes <ul style="list-style-type: none"> - 5 designados por la Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación - 3 designados por la Cámara Argentina de Turismo (gremial) - 3 designados por el consejo Federal de Turismo (representantes provinciales) 	<p>Directorio de Prom Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compuesto por 7 representantes del sector publico y privado • Ministro de Comercio Exterior y Turismo designa a los miembros y elige al Vicepresidente 	<p>Junta de Gobierno de Consejo de Promoción Turística toma las decisiones de estrategias de promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compuesta por 29 miembros del sector publico y privado: <ul style="list-style-type: none"> - 15 representantes de los gobierno federal, estatal, y municipal (3 federales, 8 estatales y 3 municipales) • 14 representantes de servicios turísticos del sector privado 	<p>Junta Directiva compuesta por 9 representantes del sector publico y privado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministro de Turismo designa a los miembros tras consultar con la Federación de Turismo y con otros organismos que tienen intereses en el sector • Actualmente, los 9 miembros de la junta directiva han tenido experiencia en el sector privado

INICIATIVA CUBRE UNA DE LAS PRINCIPALES ATRIBUCIONES DE INSTITUCIONALIDAD

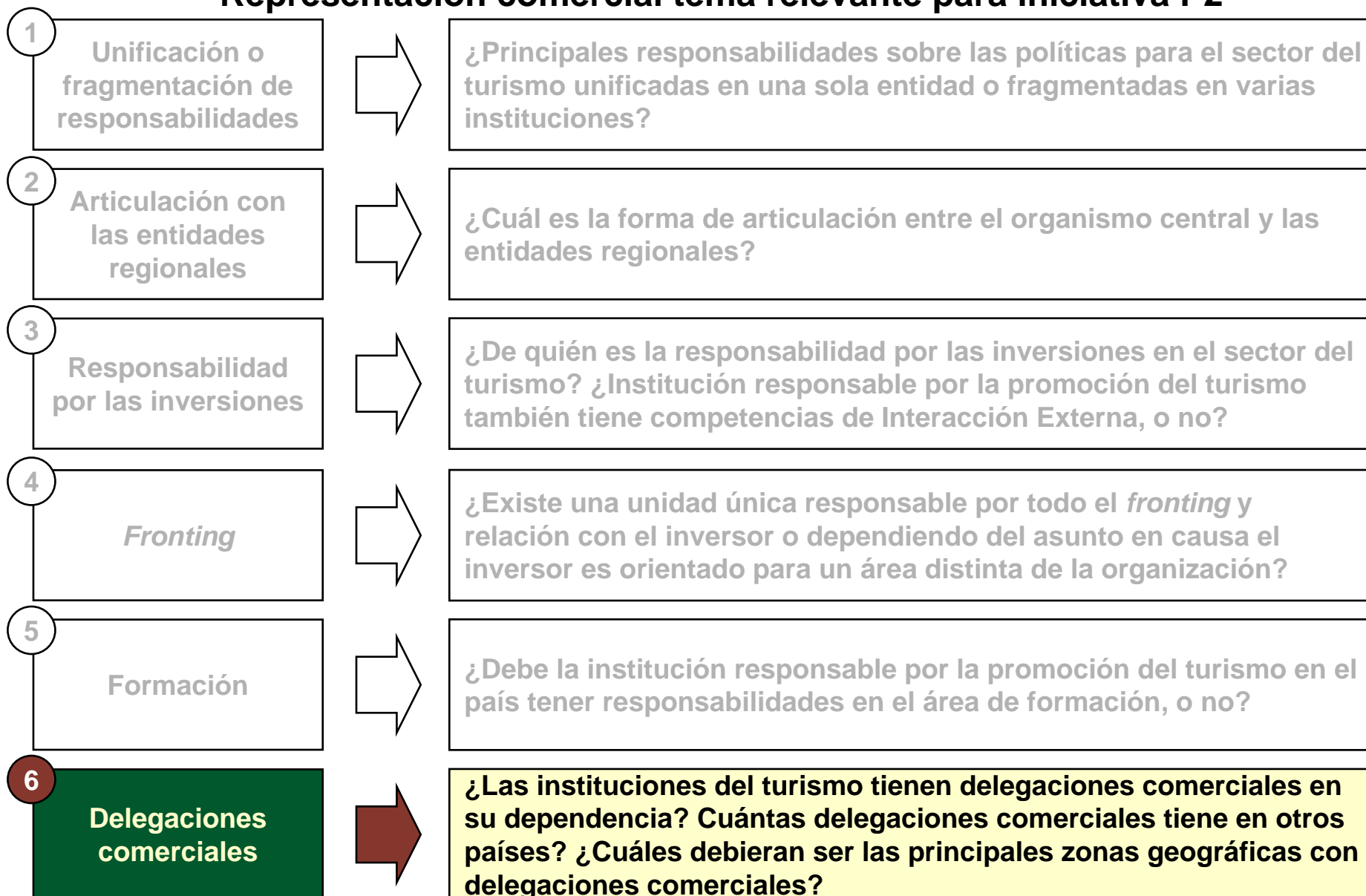
Funciones de planificación	Funciones de inversiones	Regulación y ordenamiento del territorio	Formación	Promoción
<p>Identificación y planificación de opciones estratégicas para el desarrollo de la oferta y demanda turística</p> <p>Concepción y coordinación de proyecto de desarrollo (que refuercen la penetración de los mercados y la competitividad de los productos turísticos)</p> <p>Elaboración de estudios y gestión integrada de conocimientos e información sobre sector</p> <p>Elaboración de estudio de ámbito comparativo a nivel internacional, con un foco en la mejora sistemática de las competitividades del turismo nacional</p>	<p>Análisis y apoyo a proyectos de inversión turística de naturaleza privada y pública</p> <p>Gestión de mecanismo e incentivos de apoyo financieros a proyectos turísticos de naturaleza privada y pública</p> <p>Participación en la concreción de instrumentos estratégicos de política sectorial</p> <p>Apoyo jurídico a las áreas de inversiones públicas y privadas</p> <p>Responsable por el proceso legal de contratación de proyectos de inversión, de naturaleza pública o privada, de las instituciones regulatorias del sector</p> <p>Seguimiento contractual de los proyectos en curso</p>	<p>Promover la creciente calificación de los recursos humanos que ejercen actividades en el sector</p> <p>Consolidar la intervención en el cuadro del sistema nacional de certificación profesional, asegurando alineamiento con las normas nacionales e internacionales</p> <p>Promover y desarrollar la intervención en el cuadro de acciones de consultoría técnico – pedagógicas a empresas y otros organismos del sector a nivel local y regional</p> <p>Promover la extensión de la red de infraestructura de escuelas para potenciar el conocimiento turístico</p>	<p>Coordinación y ejecución de la promoción turística en los mercados externos</p> <p>Desarrollo de acciones de comunicación y de relaciones públicas</p> <p>Gestión de campañas de publicidad y de la marca Chile</p> <p>Desarrollo de apoyo al inversionista en promoción (atención front office, divulgación de incentivos, etc.)</p> <p>Gestión de contenidos y back office para el website de promoción</p> <p>Gestión de operación del call-centers al turista</p> <p>Gestión de los contrato operacionales y de desarrollo de websites y servicios al call-center</p> <p>Construcción de una base de conocimiento integrada de la demanda</p>	<p>Coordinación y ejecución de la promoción turística en los mercados externos</p> <p>Desarrollo de acciones de comunicación y de relaciones públicas</p> <p>Gestión de campañas de publicidad y de la marca Chile</p> <p>Desarrollo de apoyo al inversionista en promoción (atención front office, divulgación de incentivos, etc.)</p> <p>Gestión de contenidos y back office para el website de promoción</p> <p>Gestión de operación del Centro de Contactos / Llamados</p> <p>Gestión de los contrato operacionales y de desarrollo de websites y servicios al Centro de Contactos / Llamados</p> <p>Construcción de una base de conocimiento integrada de la demanda</p>

Nota: análisis de benchmark institucional completo en iniciativa I1
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

Fuente: Benchmarking institucionalidad turismo BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

ANÁLISIS DE BENCHMARKS INCIDIÓ SOBRE SEIS TEMAS ESPECÍFICOS

Representación comercial tema relevante para iniciativa P2



6 A EXCEPCIÓN DE IRLANDA LAS DELEGACIONES COMERCIALES REPORTAN A LA INSTITUCIÓN “CENTRAL” DEL TURISMO DE SU PAÍS

En Irlanda existe otra organización con esas responsabilidades

	Número de delegaciones	Forma de articulación	Regiones geográficas donde está presente						
			Europa	África	Medio Oriente	Asia	Norte América	América Latina	Australia
 Austria	34 delegaciones	A través de la unidad Marketing Internacional de la ATB	✓		✓	✓	✓		✓
 Dinamarca	8 delegaciones	A través de la unidad de delegaciones comerciales de “Visit Denmark”	✓				✓		
 Grecia	24 delegaciones	A través de la Dirección de servicios internacionales de la GNTO	✓		✓	✓	✓		✓
 España	31 delegaciones	A través de la unidad delegaciones comerciales de la Turespaña	✓			✓	✓	✓	
 Dubai (EAU)	14 delegaciones	A través del Sheikh y sus asesores	✓	✓	✓	✓	✓		✓
 Irlanda	22 delegaciones	A través de la entidad Turism Ireland	✓	✓	✓	✓	✓		✓

AUMENTAR LOS RECURSOS DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

Objetivo y descripción de la iniciativa
<p>Monto actual de fondos invertidos en promoción es inferior al de países comparables que compiten en los mismos mercados de origen, lo cual impide el crecimiento de volumen y gasto/visita de turistas en Chile por dos principales razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con respecto al volumen de visitas, el gasto actual en promoción turística de Chile es muy pequeño para obtener el beneficio de economías de escala • El actual (2007) presupuesto de Chile en promoción turística de US\$ 8MM limita la promoción segmentada de potenciales turistas, lo cual afecta negativamente el gasto/visita turística <ul style="list-style-type: none"> - Hoy solo se puede promocionar donde todos los competidores están activos y a los atractivos ya consolidados en Chile <p>Se propone aumentar los recursos de promoción turística del actual (US\$ 8MM) en al menos US\$ 22MM anualmente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos de US\$ 22MM para promoción turística implicarían un costo/turista de US\$ 9.75, lo cual posicionaría a Chile al nivel de Argentina y Perú – Inversión según benchmark Nueva Zelanda en ~ US\$ 46 MM • Optimizar rendimiento de la inversión al enfocar promoción en países, segmentos etéreos y de intereses especiales con altos promedios de gasto/arribo <p>Uno de los focos del proyecto de Ley del Turismo del Ministerio de Economía es éste, por lo que se deberá incorporar en el proyecto los elementos adicionales contenidos en estas recomendaciones</p>

Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
-------------------------------------	-----------

Rol del Estado	Iniciativa estatal
----------------	--------------------

Potencial de impacto	
Alto impacto económico en el sector al incrementar la cantidad de turistas con alto potencial de gasto	Nivel de impacto
Impacto alto en el cluster por nuevas demandas “high-end” sobre encadenamientos (por ejemplo, gastronomía sofisticada)	
Nivel medio de inversión pública, pero con rendimiento exponencial por efecto “word of mouth”	4,2

Dificultad de implementación	
Nivel medio-alto de cambio en plataformas transversales dado el aumento de recursos en promoción y la forma de financiamiento del mismo	Índice de dificultad
Alto nivel de coordinación requerida debido a que el presupuesto de promoción debe beneficiar a múltiples actores del sector	
Lapso para obtener resultados medio-bajo debido a que reasignación de fondos requiere planeación y resultados de acciones de marketing requieren tiempo para surgir	3,4

Impacto en regiones	No se identificaron impactos regionales específicos
---------------------	---

Instituciones involucradas	Turismo Chile Sernatur Ministerio de Economía Asociaciones gremiales para el turismo nacional
----------------------------	--

AUMENTAR LOS RECURSOS DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

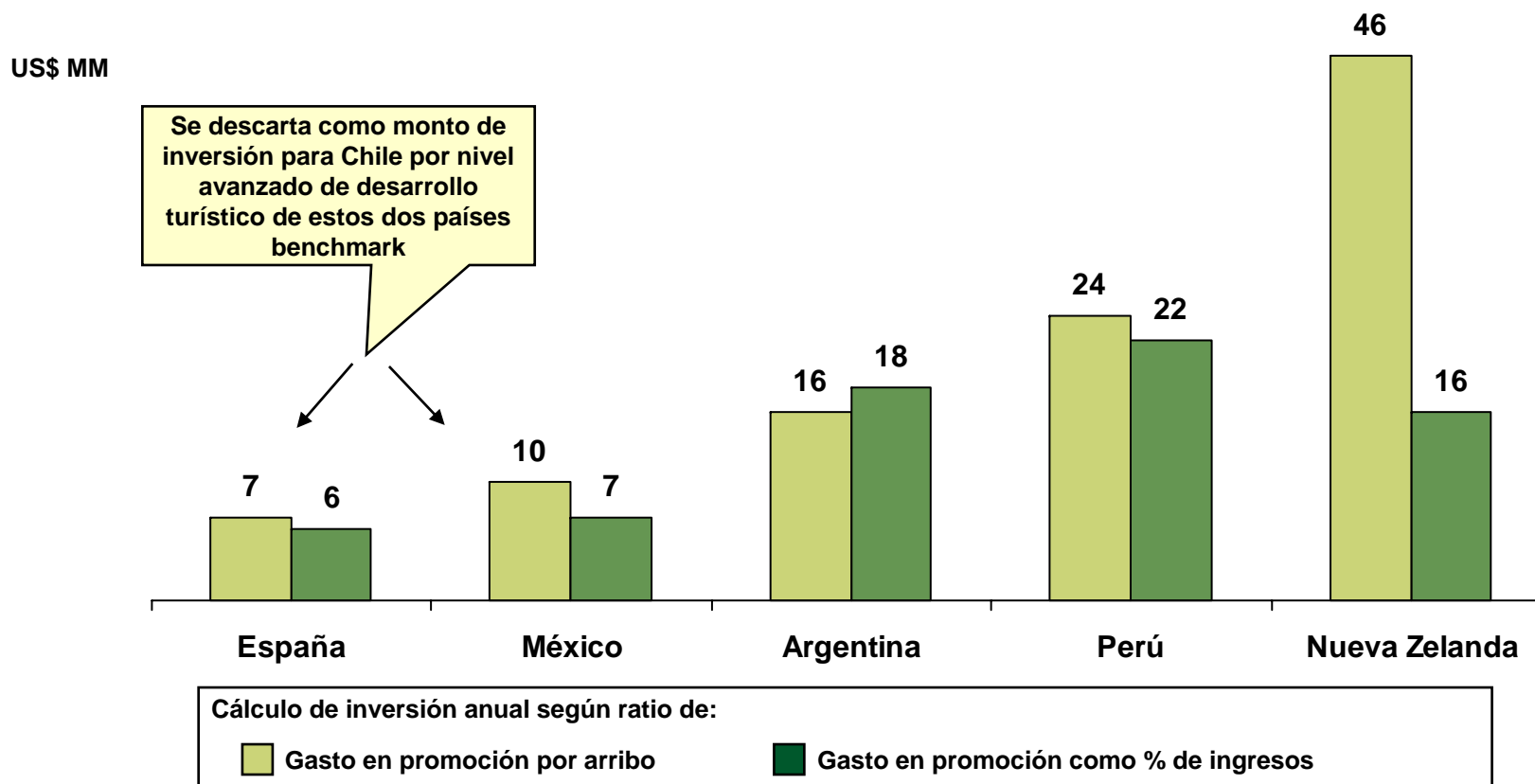
Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Gestionar aprobación de fondos adicionales para la promoción turística país con Mideplan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar respaldo de argumentos para aumento de gastos en promoción para asegurar aprobación 	<p>Turismo Chile Sernatur Ministerio de Economía Asociaciones gremiales para el turismo nacional</p>
<p>Definir respaldo de argumentos para aprobación debe señalar elementos estratégicos esenciales, como por ejemplo,</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el corto plazo establecer una estrategia de promoción turística en base a estudios de demanda y oferta <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento detallado del perfil de turistas para canalizar fondos de acuerdo a origen, segmento etéreo, motivo de viaje (actividades), ocupación laboral, estacionalidad, etc. - Seleccionar canales de distribución tomando en cuenta la diferencia en tendencias entre países • En el mediano plazo revisar la forma de gasto de recursos en promoción incorporando los elementos centrales de la definición de posicionamiento turístico 	
<p>Establecer fuentes de financiamiento para garantizar presupuesto adecuado a largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir monto de aporte Estatal y privado (regional y local) • Revisar estructuras tributarias actuales y explorar nuevas opciones para maximizar fondeo • Diseñar mecanismos para aumentar autonomía financiera y evitar cambios radicales presupuestarios <ul style="list-style-type: none"> - Implementar iniciativas/programas rentables (por ejemplo, venta de espacio publicitario a privados en productos públicos de promoción) • Ajustar tasa anual de aumento de recursos en base a la competencia y no a <i>benchmarks</i> internos 	
<p>Revisar proyecto de ley de turismo llevado por el ministerio de Economía para asegurar alineamiento e incorporación con las recomendaciones de esta iniciativa</p>	

CHILE PODRÍA REQUERIR ENTRE US\$ 18 Y 46 MILLONES ANUALES EN INVERSIÓN PARA PROMOCIÓN TURÍSTICA

Economías de escala de inversión promocional desacelerarán inversión en largo plazo

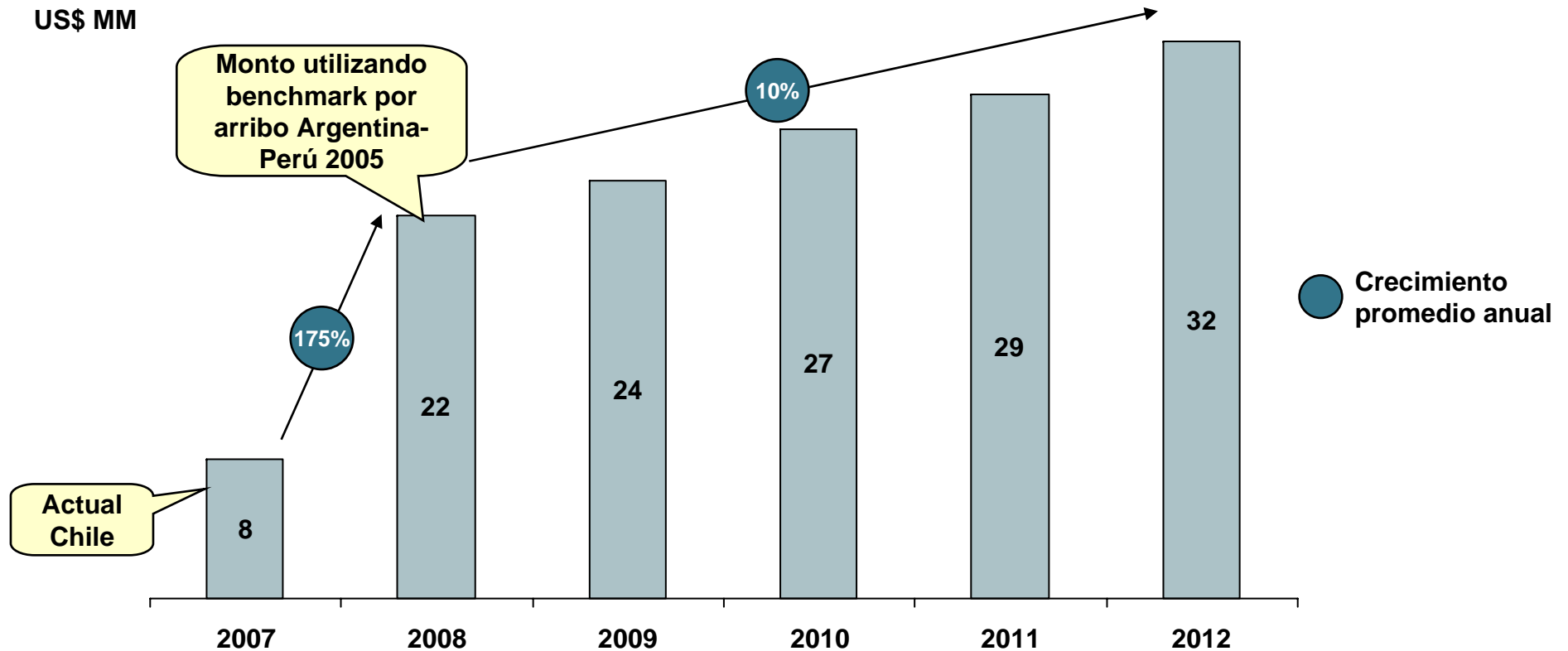
Proyección de inversión anual en promoción turística según benchmark



Fuente: Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda; Ministerio de Industria, Turismo, y Comercio de España; Secretaría de Turismo de Argentina; Secretaria de Turismo de México; PromPerú; Sernatur, análisis BCG

INVERSIÓN CUANTIFICADA INCLUYE GASTO EN PROMOCIÓN DE US\$ 22 MILLONES PARA 2008 Y AUMENTO EN 10% ANUAL

Evolución de gasto en promoción turística



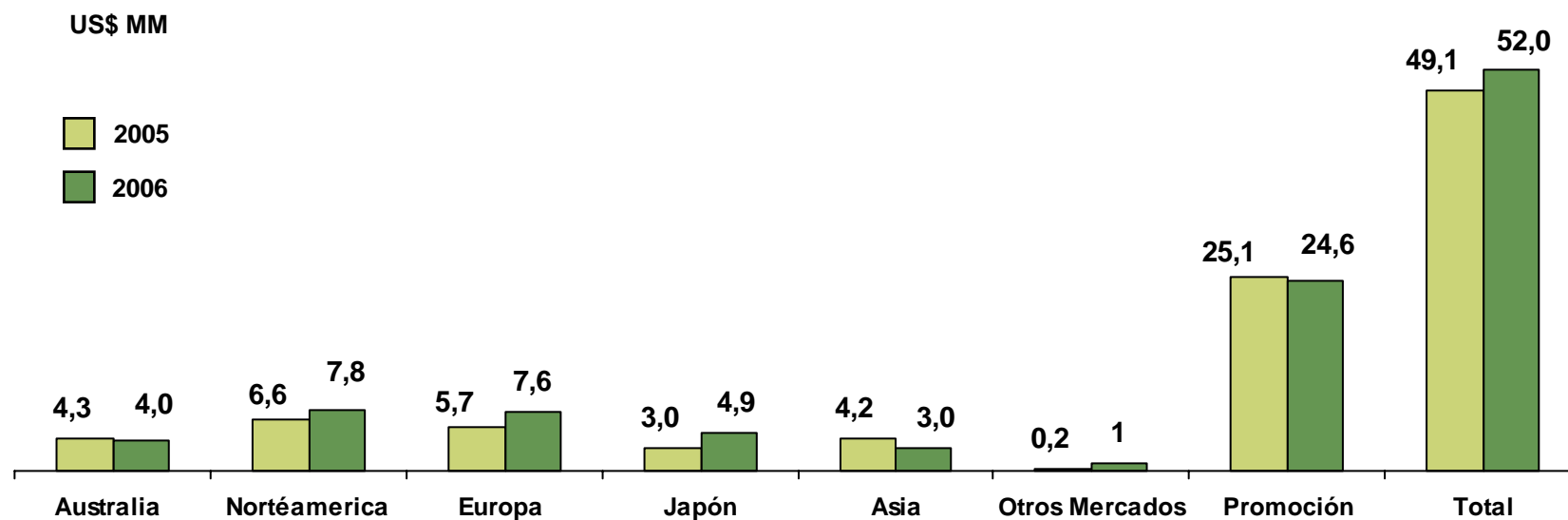
Fuerte gasto en promoción explicado por agresividad promocional de países competidores y necesidad de recuperar terreno frente a ellos

Fuente: Secretaría de Turismo de Argentina; PromPerú; Sernatur, análisis BCG

DECISIÓN DE GASTO DEBE SER REALIZADA EN FUNCIÓN DE LOS MERCADOS ORIGEN OBJETIVO / APUESTAS ADOPTADAS

Por ejemplo, Nueva Zelanda gasta por arriba ~5 veces más en EE.UU que en Australia

Presupuesto en promoción de Nueva Zelanda según región



Gasto en Promoción Por Turista, (US\$)	Región							
	Australia	Norteamérica	Europa	Japón	Asia	Otros Mercados	Promoción general	Total
2005	5	25	12	20	12	0,6	na	21
2006	4	29	16	38	8	0,3	na	21

Se debe pensar la necesidad de inversión en función también de la rentabilidad de inversión promoción

- Australianos gastan menos que EE.UU. por arriba y tienen mayor probabilidad de ir a NZ por cercanía**

(1) incluye costos que no se pueden alocar con mercados específicos (e.g. "100% Pure New Zealand Campaign, www.newzealand.com, America's Cup Challenge, y promoción en medios internacionales)
 Fuente: Tourism New Zealand Annual Report 2005-2006; Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda

PROMOCIÓN TIENE IMPACTO SOBRE NÚMERO DE ARRIBOS Y GASTO POR DÍA

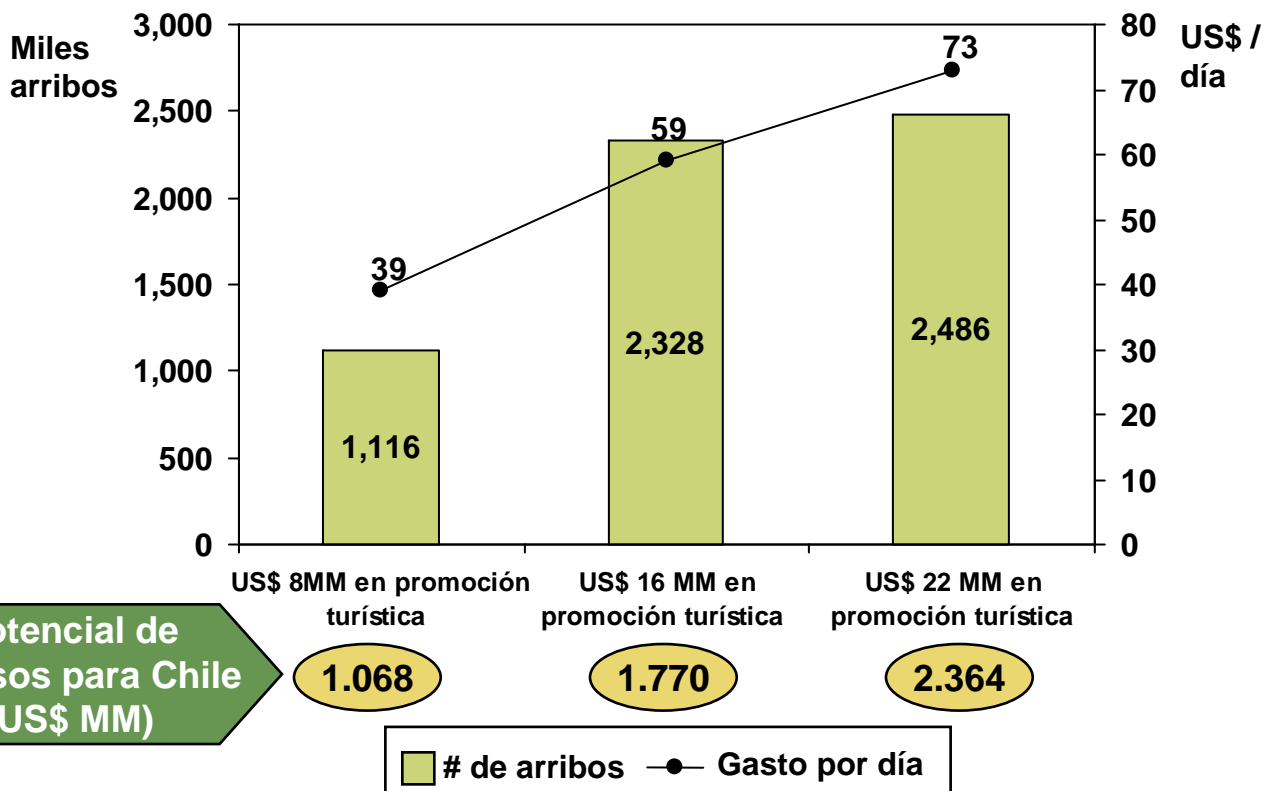
Experiencia de Nueva Zelanda comprueba alta correlación

Modelamiento de potencial efecto de aumento en promoción turística en Chile⁽¹⁾

Efectos de aumentos marginales en promoción turística según Nueva Zelanda

Incremento real del 1 % en el presupuesto de promoción turística genera aumentos en:

- Arribos de 0,1%
- Gasto por día de 0,5%



No incluye ingresos por transporte internacional⁽²⁾

Potencial de Ingresos para Chile (US\$ MM)

Para poder capturar sus beneficios, inversión en promoción debe ser acompañada por una sólida oferta turística

(1) Aplicando efectos de Nueva Zelanda. (2) Monto 2005 incluyendo transporte internacional alcanza US\$ 1.345 MM
 Nota: Dada la baja participación de Chile tanto en flujo de turistas como en inversión en promoción, no se considera para los números propuestos saturación de este tipo de inversión (o sea, no se consideran rendimientos decrecientes)
 Fuente: "Tourism New Zelanda Baseline Review", Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda

POTENCIAR SISTEMAS DE INTELIGENCIA DE MERCADO PARA CHILE

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Sistemas de informática actuales tienen deficiencias que afectan negativamente el desarrollo de la demanda y oferta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad: operadores de turismo no tienen acceso a información actualizada con suficiente periodicidad (por ejemplo, flujos de turistas mensuales o semanales), lo cual podría ser usado en el desarrollo de estrategias de precio spot / de corto plazo • Calidad: falta de nivel de detalle de la información recolectada y procesada sobre el turista dificulta el conocimiento exhaustivo del turista que afecta la segmentación y adecuación de oferta <p>Se identifican tres elementos centrales en esta iniciativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar entidades gubernamentales de investigación de mercado a nivel regional y central para adquirir un mejor entendimiento del comportamiento del turista • Simultáneamente, desarrollar base de datos central (accesible por medio de Internet) para procesar información recolectada por entidades regionales y presentarla en tiempo real • desarrollo de base de datos accesible por Internet en tiempo real para facilitar comunicación entre actores de la industria (agencias de viaje, aerolíneas, hoteles, etc.), lo cual permite aplicar estrategias de precios y adecuar la oferta a la demanda <p>Como primera mejora de corto plazo se propone incorporar algunas informaciones adicionales en los cuestionarios a los turistas (ej. región de origen del país, nivel de estudios, etc.)</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
Rol del Estado	Iniciativa estatal

Potencial de impacto	
Medio-alto impacto económico en el sector y en el cluster al agilizar la adecuación de la oferta en dado mayor conocimiento de demanda y mayor velocidad de reacción impulsada por cooperación entre actores	Nivel de impacto
Impacto medio al resto de la economía debido a que todos se benefician de mejor conocimiento del turista	3,5
Tamaño de inversión publica depende del nivel de sofisticación de sistemas	
Dificultad de implementación	
Nivel medio-bajo cambios en plataformas transversales porque requieren cambios en la forma de hacer investigación de mercados en la industria	Índice de dificultad
Medio-alto nivel de coordinación requerida debido a que calidad de información depende de la recolección de diversos actores, la cual además debe ser estandarizada y a tiempo	3,1
Lapso para la obtención de resultados medio-bajo por la reestructuración institucional y desarrollo de tecnologías	
Impacto en regiones	Impacto transversal en regiones turísticas que deberán recolectar información y procesar información
Instituciones involucradas	Sernatur Turismo Chile

(1) Usando el numero de turistas de 2006

Fuente: análisis BCG
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

POTENCIAR SISTEMAS DE INTELIGENCIA DE MERCADO PARA CHILE

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Identificar localizaciones estratégicas de centros de recolección de información sobre turistas tomando en consideración sus roles de investigación / inteligencia de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad • Flujos de turistas • Potencial de aporte de información • Diversificación de la muestra de turistas 	<p>Sernatur Turismo Chile</p>
<p>Determinar estructura de administración de las áreas de investigación de mercados, regionales y centrales,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer estructuras de fondeo para actividades de investigación • Definir roles y responsabilidades a realizar por cada área de investigación (actividades de recolección de información, manejo y procesamiento de información, comunicación de resultados, etc.) • Definir responsabilidades de oficinas considerando sus roles individuales como parte de una red • Basar asignación de recursos de acuerdo a la necesidad, responsabilidad y aporte de cada oficina 	
<p>Identificar capacidades tecnológicas necesarias para formación de base de datos y de portal de Internet en donde se hará disponible</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmisión fluida y precisa de información recolectada a nivel regional a una base central • Implementación de sistema para procesar grandes cantidades de datos en corto tiempo y en forma accesible; claro • Diseño de portal de Internet fácil de usar y que permita encontrar información eficientemente 	
<p>Definir formato y contenido de encuestas/cuestionarios para obtener información precisa y relevante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar / limitar preguntas que resulten en respuestas generales, imprecisas o insignificantes • Estandarizar encuestas/cuestionarios de oficinas regionales para facilitar procesamiento y comparación de información 	

INNOVACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMÁTICA ES UN OBJETIVO PRIMORDIAL PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO ESPAÑOLA

Objetivo es facilitar acceso a información y su uso a través de Internet y estandarización

	Propósito	Beneficio
Editurismo	Facilitar intercambio de documentos entre operadores de turismo, agencias de viajes, hoteles, y entidades financieras involucradas con turismo.	Reduce el uso de papel y mejora la eficiencia de empresas de turismo
Turinter	Desarrollo de base de datos de información promocional accesible por Internet	Permite a empresas de turismo obtener información estandarizada y actualizada
Turicentral	Desarrollo de sistema informático que permite la captura de información turística referente a reservas y la organiza en base de datos central.	Facilita la comunicación entre distintos jugadores del sector turístico lo cual puede potenciar las ventas
Turiscal	Apoyo informático al Sistema de Calidad Turística Española para mejorar servicio hotelero	Posibilita comunicación mas fluida entre empresas y mejora el estándar de servicio y calidad a través de información rápidamente accesible
Hotel OK	Provisión de herramienta informatizada de gestión de mantenimiento a hoteles	Permite seguir un plan de mantenimiento preventivo/correctivo

MINISTERIO DE TURISMO DE NUEVA ZELANDA SEGMENTÓ OPERACIONES DE INTELIGENCIA DE MERCADO EN CUATRO

Con alto nivel de cooperación entre estas entidades



(1) Regional Tourism Offices

Fuente: Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

AUMENTAR LA OFERTA DE DESTINOS

Objetivo y descripción de la iniciativa
<p>El objetivo de esta iniciativa es aumentar la oferta de destinos de Chile para reducir la dependencia en torno a los tres destinos actuales de “calidad exportable”: Isla de Pascua, Torres del Paine y San Pedro de Atacama</p> <p>Desarrollar nuevos destinos planificadamente requiere zonificar el país en torno a ideas temáticas comunes que guíen el desarrollo de productos y actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo espontáneo / natural de destinos turísticos es lento dada la falta de información y descoordinación por la atomización de actores en la industria del turismo <p>Varios países que han desarrollado una oferta turística diferenciada han elaborado planes maestros de desarrollo turístico que toman el input del posicionamiento que se puede lograr dadas las características esenciales de los atractivos (cultura, naturaleza, etnia, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Algunos países exitosos que han hecho esto son Portugal, Argentina y Nueva Zelanda Ejemplo en Chile de una micro-zonificación es el proyecto de Aysén Sur que está desarrollando Corfo Innova <p>Zonificación debe generar un plan de desarrollo de destinos con priorización geográfica según nivel de desarrollo actual, esfuerzo de implementación y capacidad de atracción de turistas / ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan deberá conversar con forma de administración territorial y tratamiento de zonas de interés turístico, actualmente abordadas en proyecto de ley de Turismo del Ministerio de Economía

Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
-------------------------------------	-----------

Rol del Estado	Iniciativa estatal
----------------	--------------------

Potencial de impacto	
Alto impacto económico en el sector y en el cluster por acelerar el desarrollo de oferta turística dada la mayor planificación / zonificación del desarrollo	Nivel de impacto
Impacto medio en el resto de la economía por efectos indirectos del turismo (por ej. desarrollo de infraestructuras habilitadoras)	4,3
Inversión pública requerida medio-alta dado el nivel de estudios que se deberán realizar	

Dificultad de implementación	
Alto impacto en plataformas transversales, dado que la iniciativa es esencialmente I+D aplicada para la industria	Índice de dificultad
Nivel medio de coordinación requerida para que planes de desarrollo regional de turismo sean tomados por entidades privadas y públicas	
Lapso para obtener resultados medio-alto (3-5 años), dado que el desarrollo de oferta turística tiene que venir acompañado de aumentos en la demanda, lo cual requiere tiempos de adaptación	4,2

Impacto en regiones	Alto impacto en regiones actualmente turísticas o con potencial de turismo, dado los requerimientos de desarrollo que se presentarán en esas zonas
---------------------	--

Instituciones involucradas	Sernatur Turismo Chile Ministerio de Economía Ministerio de Bienes Nacionales Conaf Corfo
----------------------------	--

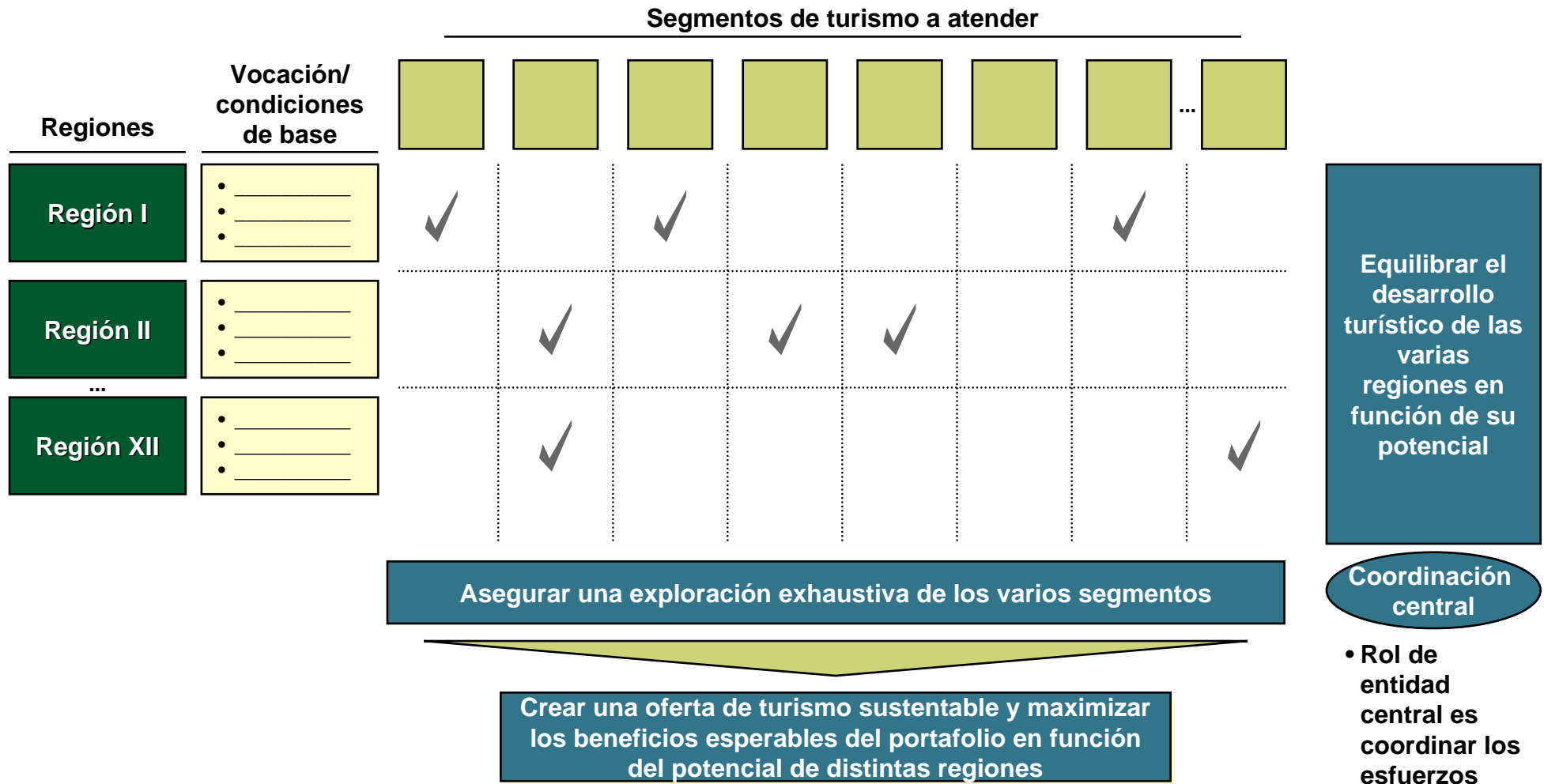
AUMENTAR LA OFERTA DE DESTINOS

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Formar comité público-privado para identificar zonas geográficas con alto potencial turístico y priorizar su desarrollo considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desarrollo actual • Esfuerzo de implementación • Capacidad de atracción de turistas • Potencial de rentabilidad 	
<p>Definir plan maestro con detalles del proceso de desarrollo de iniciativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos • Infraestructura general (por ejemplo, carreteras, sistemas de tratamiento de aguas, etc.) • Infraestructura específica compatible con la oferta del destino • Diseño / planificación arquitectónica <p>Simultáneamente, desarrollar modelo para potenciar ingresos de cada región</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de demanda • Estacionalidad de oferta • Complementar análisis con análisis de posicionamiento revisado en P1 	<p>Sernatur Turismo Chile Ministerio de Economía Ministerio de Bienes Nacionales Conaf Corfo</p>
<p>Definir esquema de difusión de oportunidades de inversión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar canales para promocionar proyectos (por ejemplo, a través de Internet, o en ferias locales e internacionales) • Revisar benchmarks como Argentina donde proyectos de inversión turística son difundidos a través de la página web de la Secretaría de Turismo de Argentina (www.turismo.gov.ar) 	
<p>Formar organismo para facilitar cooperación entre inversionistas privados y gobierno Estatal y regional durante las primeras etapas de desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora coordinación entre inversionistas privados y entidad Estatal o regional encargada del desarrollo <ul style="list-style-type: none"> - Genera eficiencia; acorta el tiempo de desarrollo - Alinea esfuerzos lo cual permite desarrollar el destino en base a visión consolidada 	

DEFINICIÓN DE OFERTA OBJETIVO POR REGIÓN DEBE REALIZARSE A TRAVÉS DE PLANES REGIONALES DE DESARROLLO TURÍSTICO

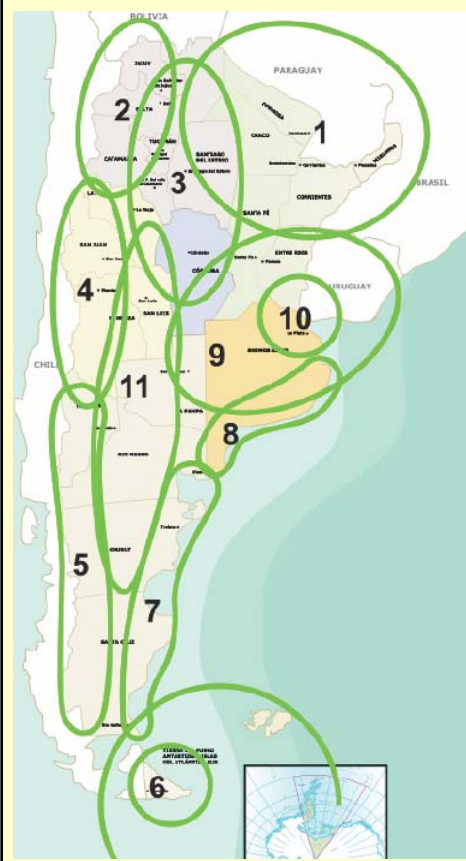
Análisis ilustrativo basado en experiencias de países benchmark



PLANES REGIONALES DE DESTINO DEBEN ESPECIFICAR REGIONES, BRECHAS Y PRIORIZACIÓN DE DESTINOS

Ejemplo de planes de desarrollo de destinos de Argentina

Definición de macro-destinos a nivel nacional



1. Mundo del Trópico
2. Mundo del Altiplano andino
3. Mundo colonial
4. Mundo de las altas cumbres, el cóndor y el vino
5. Mundo de la nieves, los lagos y los glaciares
6. Fin del Mundo
7. Mundo de la Patagonia Atlántica
8. Mundo de las playas bonaerenses
9. Mundo de la Pampa y el gaucho
10. Mundo de la metrópolis y el tango
11. Mundo del desierto y los valles

Identificación de brechas para desarrollo (inversiones, gestión y otros) y priorización

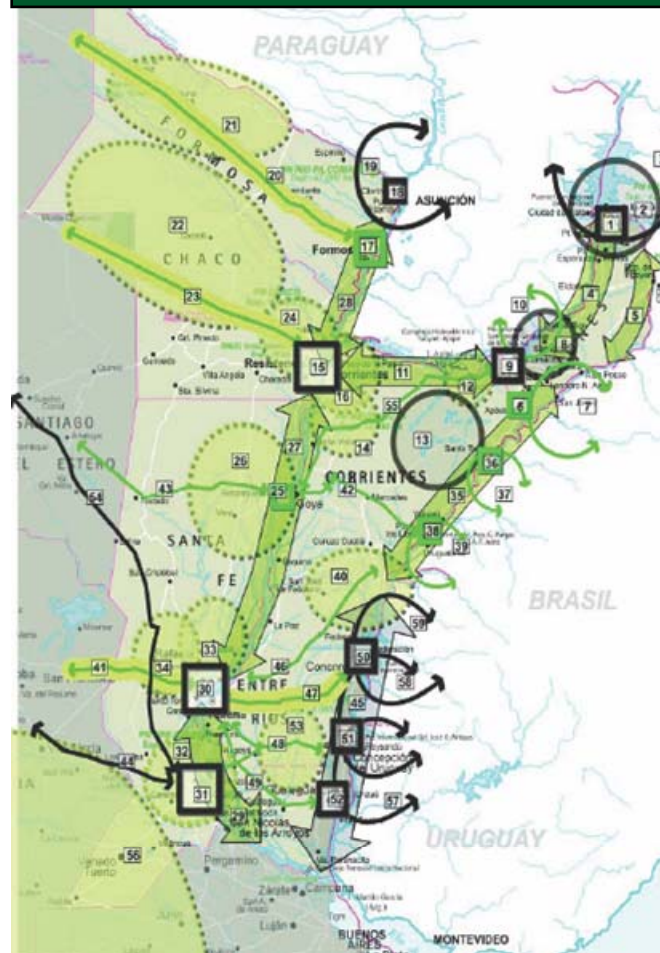
ESPACIOS PRIORITARIOS PREIDENTIFICADOS	COMPONENTES DE INVERSIÓN TURÍSTICA										PLAZO	
	COMPETENCIA DIRECTA DE LOS ORGANISMOS DE TURISMO (*)					COMPETENCIA DE OTROS ORGANISMOS					C	M
	ESTUDIO DE PREINVERSIÓN	UNIDADES DE INFORMACIÓN	SEÑALIZACIÓN TURÍSTICA	INSTALACIONES	REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	MANEJO Y OPERACIÓN	INFRAESTRUCTURA (**)					
							PATRIOS NACIONALES (***)	TRANSPORTE	COMUNICACIONES	ENERGÍA	SANIDAD	
REGIÓN	COMPONENTE	USO										
NORTE	6 Corredor de la Puna	PTI										
	10 Corredor Tucumán - Catamarca - La Rioja	PTI										
	5 Corredor de los Yungas	PTI										
	3 Área Páramos Andinos de Salta y Jujuy	PTI										
	6 Área Quebrada de Humahuaca	PTI										
	23 Área Salares y Volcanes de la Puna	PTI										
	11 Área Santa María - Amaicha del Valle	PTI										
	23 Puerto Santiago del Estero	PTI										
	7 Puerto San Salvador de Jujuy	PTI										
	24 Puerto San Fernando del Valle de Catamarca	PTI										
	33 Travesía Abra Pampa Cafayate	PTI										
	33 Travesía Ruta Nac. 81	PTI										
	19 Travesía Ruta Nac. 80 (Chumbicha-Tropagasta)	PTI										
	40 Travesía Humahuaca - PN Cachiagua	PTI										
	1 Circuito Transfrontero La Odisea	PTI										
	23 Circuito Transfrontero Paso de Jama - Atacama	PTI										

Fuente: Turismo 2016, Plan federal estratégico de desarrollo sustentable , Junio 2005, Argentina; análisis BCG

REALIZACIÓN DE ESTOS PLANES REQUIERE UNA EXHAUSTIVA EVALUACIÓN TURÍSTICA DE LAS REGIONES

Ejemplo de Argentina de evaluación turística de Región Litoral

Mapeo de componentes del espacio turístico y los potenciales enlaces con atractivos / destinos fuera de los nacionales



1. Puerta Iguazú
2. Área influencia Iguazú
3. Circuito Transfronterizo Tripartito
4. Corredor Iguazú - Posadas
5. Corredor de las Sierras Misioneras
6. Puerta Apóstoles
7. Circuito Transfronterizo Apóstoles
8. Área Misiones Jesuíticas
9. Puerta Posadas
10. Circuito Transfr. Posadas - Encarnación
11. Corredor del Alto Paraná
12. Área Ituzaingó
13. Área de los Esteros del Iberá
14. Área Solar de las Huellas
15. Puerta Corrientes - Resistencia
16. Área del Gran Corrientes
17. Puerta Ciudad de Formosa
18. Puerta Clorinda - Asunción
19. Circuito Transfr. Parque Nacional Pilcomayo
20. Travesía Ruta Nac.81
21. Área del Bañado de la Estrella
22. Área El Impenetrable
23. Travesía Ruta Nac.16
24. Área Gran Resistencia
25. Puerta Reconquista - Goya
26. Área Complejo Nacional Jaaukanigas
27. Corredor del Paraná Medio
28. Corredor del Paraguay
29. Corredor del Paraná Inferior
30. Puerta Paraná - Santa Fé
31. Puerta Rosario
32. Área Gran Rosario
33. Área Gran Santa Fe - Cayastá
34. Área Circuitos Productivos Santafesinos
35. Corredor de las Misiones Correntinas
36. Puerta Santo Tomé
37. Circuito Transfronterizo Santo Tomé
38. Puerta Paso de los Libres
39. Circuito Transfronterizo Paso de los Libres
40. Área de la Microrregión del Sur Correntino y el Norte Entrerriano
41. Travesía Ruta Nac. 19
42. Travesía Paso de los Libres - Goya
43. Travesía RN 98 Reconquista - Tostado
44. Travesía Ruta Nac. 9 Rosario - Córdoba
45. Corredor del Uruguay
46. Travesía Ruta Nac. 127
47. Travesía Ruta Nac. 18
48. Travesía Ruta Prov. 39
49. Travesía Ruta Prov. 11
50. Puerta Concordia
51. Puerta Colón
52. Puerta Gualeguaychú
53. Área de Circuitos Productivos de las Colonias Entrerrianas
54. Travesía Rosario - Sgo. del Estero (RN. 34)
55. Travesía Goya - Posadas
56. Área Lagunas y Fortines
57. Circuito Transfr. Fray Bentos - Puerto Unzué
58. Circuito Transfronterizo Colón - Paysandú
59. Circuito Transfronterizo Concordia - Salto

FOMENTAR EL DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS, PLANTA Y ACTIVIDADES EN DESTINOS

Objetivo y descripción de la iniciativa

El objetivo es aumentar el desarrollo de productos turísticos, planta y actividades en los distintos destinos turísticos chilenos para aumentar el gasto promedio diario de los turistas en el país

- Necesidad de mejorar cantidad de oferta en destinos surge de la identificación de gran brecha entre gasto diario de turistas en Chile (US\$ 39) vs. en Argentina (US\$ 80)

Elementos clave identificados en el diagnóstico son

- Insuficientes actividades diseñadas para los turistas
- Poca creatividad en la generación de nuevas actividades, existen muchos haciendo cosas similares o tradicionales
- Planta actual turística no está suficientemente adecuada a necesidades de turistas

Para el desarrollo de productos turísticos, planta y actividades en destino se requerirá identificar brechas de servicios que podrían ser entregados pero que hoy no se realizan

- Generar mesa público privada regional por destino para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos servicios
- Revisar benchmarks de países competidores para ampliar el espectro de servicios entregados, para evitar hacer más de lo mismo
- Generar plan de desarrollo de inversiones en actividades y servicios nuevos
- Difundir plan entre privados para atraer inversiones directas

Disponibilidad de ventana de tiempo

Inmediata

Rol del Estado

Cooperación estatal intensiva

Potencial de impacto

Impacto medio-alto en el sector y en el cluster por acelerar el desarrollo de oferta turística dada la generación de actividades de fomento específicas

Impacto medio-bajo en el resto de la economía que nuevos requerimientos especiales generarán (por ej. desarrollo de servicios básicos para instalación de hoteles)

Inversión pública requerida baja dado que el desarrollo inversional será llevado por los privados

Nivel de impacto

4,0

Dificultad de implementación

Impacto medio-alto en plataformas transversales por requerir cambios en las formas de financiamiento / fomento de las actividades turísticas

Alta complejidad de coordinación, pues se requiere un proceso de difusión y convencimiento de actores privados para que realicen inversiones y éstas sean consistentes con las características / concepto de destinos donde se ubiquen

Lapso medio para obtener resultados dada la naturaleza inversional y de desarrollo del desarrollo de planta

Índice de dificultad

4,1

Impacto en regiones

Alto impacto en regiones actualmente turísticas o con potencial de turismo, dado los requerimientos de desarrollo que se presentarán en esas zonas

Instituciones involucradas

Sernatur
Turismo Chile
Ministerio de Economía
Corfo
Organizaciones fomento (como EuroChile)
Asociaciones gremiales de empresas turísticas

FOMENTAR EL DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS, PLANTA Y ACTIVIDADES EN DESTINOS

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Generar mesa público privada por destino turístico para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita comunicación y cooperación entre actores privados • Fuente de información • Permite a entidades públicas obtener conocimiento detallado de las necesidades de operadores pequeños, lo cual optimiza esfuerzos y recursos públicos 	<p>Sernatur Turismo Chile Ministerio de Economía Corfo Organizaciones fomento (como EuroChile)</p>
<p>Orientar programas de desarrollo turístico de instituciones estatales al desarrollo de oferta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar programas de turismo para evitar el fomento de actividades <i>commodities</i> 	
<p>Revisar y publicar con frecuencia <i>benchmarks</i> de otros países, permitiendo aumentar la visibilidad hacia innovaciones en el extranjero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimiza riesgo dado que se puede aprender de experiencias de otros países e imitar sus éxitos y evitar sus errores • Genera ideas que el sector privado puede rápidamente adaptar e implementar a la realidad de Chile 	
<p>A través de mejoras en asociatividad entre/intra públicos y privados se puede fomentar la inversión privada local y extranjera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercializa oportunidades de inversión • Facilita formación de alianzas estratégicas entre privados • Fomenta intercambio de ideas 	

REESTRUCTURAR LA OFERTA TURÍSTICA EN DESTINOS REQUIERE DE UNA ESTRATEGIA CLARA DE DESARROLLO

Elementos principales desarrollados por Portugal en su reestructuración

- 1 Plan de ordenamiento de la Oferta Turística con definición de modelo general y acciones concretas por zonas
- 2 Localización de actividades de alojamiento que garanticen la calidad medio ambiental y paisajística
- 3 Fomento de un modelo horizontal de ocupación del territorio
- 4 Incentivo al desarrollo de alojamientos hoteleros en lugar de departamentos
- 5 Fomentar la localización de elementos de los siguientes elementos de oferta complementar
 - Zonas verdes
 - Instalaciones deportivas compatibles con el desarrollo sustentado
 - Actividades náuticas
 - Centros de convenciones y congresos
 - Actividades de cicloturismo
 - Actividades relacionadas con la naturaleza
 - Centros de salud (termas y centros de talasoterapia)
 - Turismo rural y actividades ecuestres
 - Equipos de Invierno (calefacción, piscinas climatizadas, equipos de talasoterapia y centros de salud)
 - Oferta para segmento de negocios (salones de convenciones y congresos, infra-estructuras de telecomunicaciones avanzadas)

FOMENTAR EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA PARA TURISMO

Objetivo y descripción de la iniciativa

Esta iniciativa tiene tres objetivos principales:

1. Asegurar acceso a destinos alternativos para fomentar crecimiento de nuevos nodos turísticos
2. Incorporar la visión turística en el desarrollo de infraestructura pública
3. Aumentar la señalización e infraestructura menor para turismo, de manera de facilitar el acceso a lugares turísticos y mejorar la experiencia del turista

Los objetivos serán abordados a través de las siguientes actividades

1. Desarrollo de planes de infraestructura para cerrar brechas de accesibilidad de destinos poco aprovechados que surjan de los planes de zonificación
2. Desarrollar formas para que la institucionalidad del turismo pueda intervenir en los parámetros de decisión de infraestructura en zonas de interés turístico / áreas identificadas en los planes de zonificación
 - Por ejemplo, para el desarrollo de rutas escénicas permitir la modificación de la restricción de la distancia “menos costosa” en tales lugares
3. Desarrollar planes de inversión para aumentar la infraestructura menor para el turismo
 - Construcción de marinas, muelles, miradores, paraderos, rutas, etc.
 - Desarrollo de señalética, casetas y tableros de información turística, etc.

Disponibilidad de ventana de tiempo

Inmediata

Rol del Estado

Iniciativa estatal

Potencial de impacto

Impacto alto económico en el sector y en el cluster por facilitar y acelerar su desarrollo a través de mayor conectividad y mejor información

Nivel de impacto

Impacto medio-alto en el resto de la economía por generar infraestructura utilizable por otras industrias

4,1

Alto nivel de inversión pública requerida, para desarrollar los diseños de infraestructura y su ejecución / construcción

Dificultad de implementación

Alto nivel de cambio en plataformas transversales al modificar directamente la plataforma infraestructura

Índice de dificultad

Complejidad de coordinación medio-alta por la multiplicidad de actores a los cuales se consultará para el desarrollo de infraestructura para turismo

4,5

Plazo medio-alto para desarrollar planes infraestructura y ejecutarlos

Impacto en regiones

Alto impacto en regiones actualmente turísticas o con potencial de turismo, dado los requerimientos de desarrollo que se presentarán en esas zonas

Instituciones involucradas

Ministerio de Obras Públicas
Ministerio de Economía
Corfo
Sernatur
Sendero Chile

FOMENTAR EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA PARA TURISMO

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>1. Desarrollo de planes de infraestructura para cerrar brechas de accesibilidad de destinos poco aprovechados que surjan de los planes de zonificación</p> <p>Definir plan maestro a nivel estatal pero con <i>input</i> regional para priorizar proyectos de infraestructura turística y cerrar brechas según necesidad en base a un criterio estandarizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zonas con altos flujos de turistas o con potencial de altos flujos de turistas en el corto plazo deben recibir prioridad <p>Planificación detallada de la construcción de infraestructura y de su potencial efecto económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de demanda (potencial de volumen a ingresos turísticos) vs. costos de construcción • Concepto técnico-arquitectónico de manera de mantener la armonía y consistencia de la infraestructura con las identidades de los destinos donde se desarrollan • Potencial de estimulación de inversión privada • Revisar planes de desarrollo en torno a zonificación desarrollada para el turismo y las necesidades que éste tendrá 	
<p>2. Desarrollar formas para que la institucionalidad del turismo pueda intervenir en los parámetros de decisión de infraestructura en zonas de interés turístico / áreas identificadas en los planes de zonificación</p> <p>Modificar los reglamentos de Construcción y Planificación de Carreteras para permitir alteraciones a planes por consideraciones turísticas, como por ejemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por ejemplo, modificación del criterio del mínimo costo directo / menor distancia entre dos puntos para desarrollar carreteras, criterios en la actualidad impide el desarrollo de rutas escénicas que tienen alto valor para el turismo 	<p>Ministerio de Obras Públicas Ministerio de Economía Corfo Sernatur Sendero Chile</p>
<p>3. Desarrollar planes de inversión para aumentar la infraestructura menor para el turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de marinas, muelles, miradores, paraderos, rutas, etc. - Desarrollo de señalética, casetas y tableros de información turística, etc. <p>Estandarizar señalética y mejorar sistemas de información al turista (casetas y tableros)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve imagen país • Facilita transporte de turistas dentro del país, lo cual ayuda a diversificar destinos 	

LA MEJORÍA DE LAS INFRAESTRUCTURA TIENE IMPORTANTES IMPACTOS EN EL TURISMO

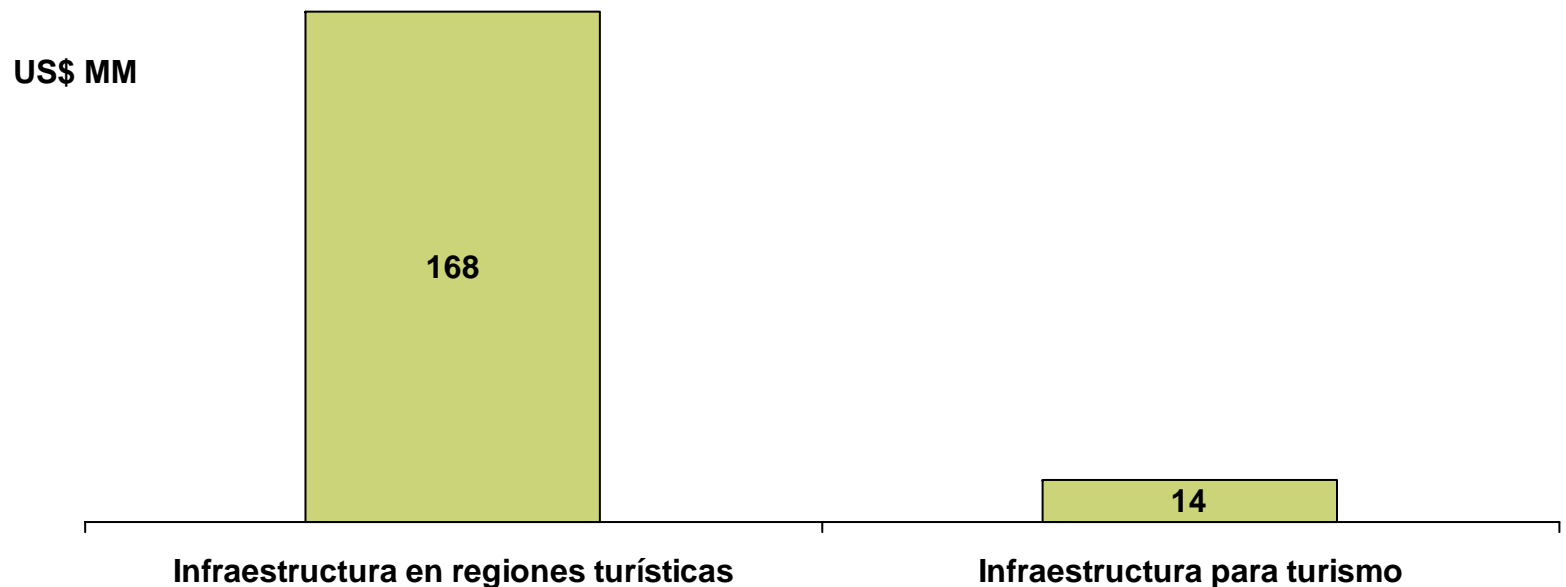
Algunos ejemplos

Ejemplos de mejoras en infraestructuras	Impactos
Señalización turística	Crítico para el producto Touring
Mejoría de las vías de transporte	Importante para el turismo en general <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Cosmopolitanismo • Civismo • Desarrollo económico
Recuperación de fachadas	Crítico para el turismo de ciudad <ul style="list-style-type: none"> • Mejoría del paisaje urbana • Valoración del patrimonio arquitectónico
Recuperación de frentes de mar	Crítico para el turismo de sol y playa <ul style="list-style-type: none"> • Saneamiento • Valoración del recurso playa
Recuperación de marinas y puestos de recreo	Crítico para potenciar "paradas" de turistas náuticos de barcos de recreo
Colecta de residuos sólidos y tratamiento de aguas residuales	Importante para el bienestar del turista <ul style="list-style-type: none"> • Saneamiento • Desarrollo económico
Vigilancia	Importante para el bien estar del turista <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Apoyo en direcciones
Creación de infraestructuras de salud	Especialmente importante para el Turismo del Adulto mayor

ARGENTINA TIENE UN PLAN DE INFRAESTRUCTURA PARA EL TURISMO DE ~US\$ 180 MILLONES ANUALES

Principales inversiones en infraestructura para conectividad y sistemas sanitarios

Inversiones anuales proyectadas de infraestructura y obras para el turismo

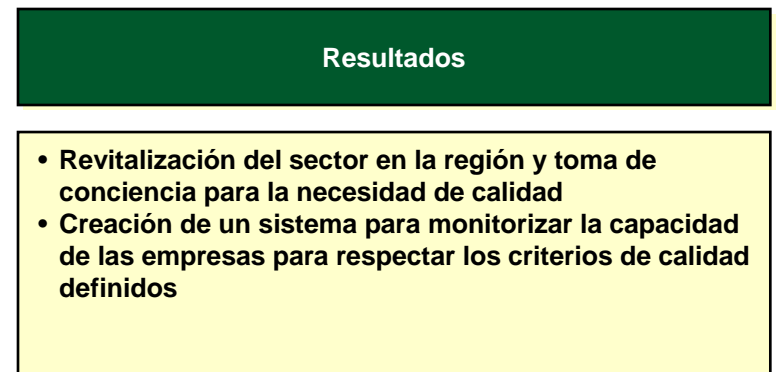
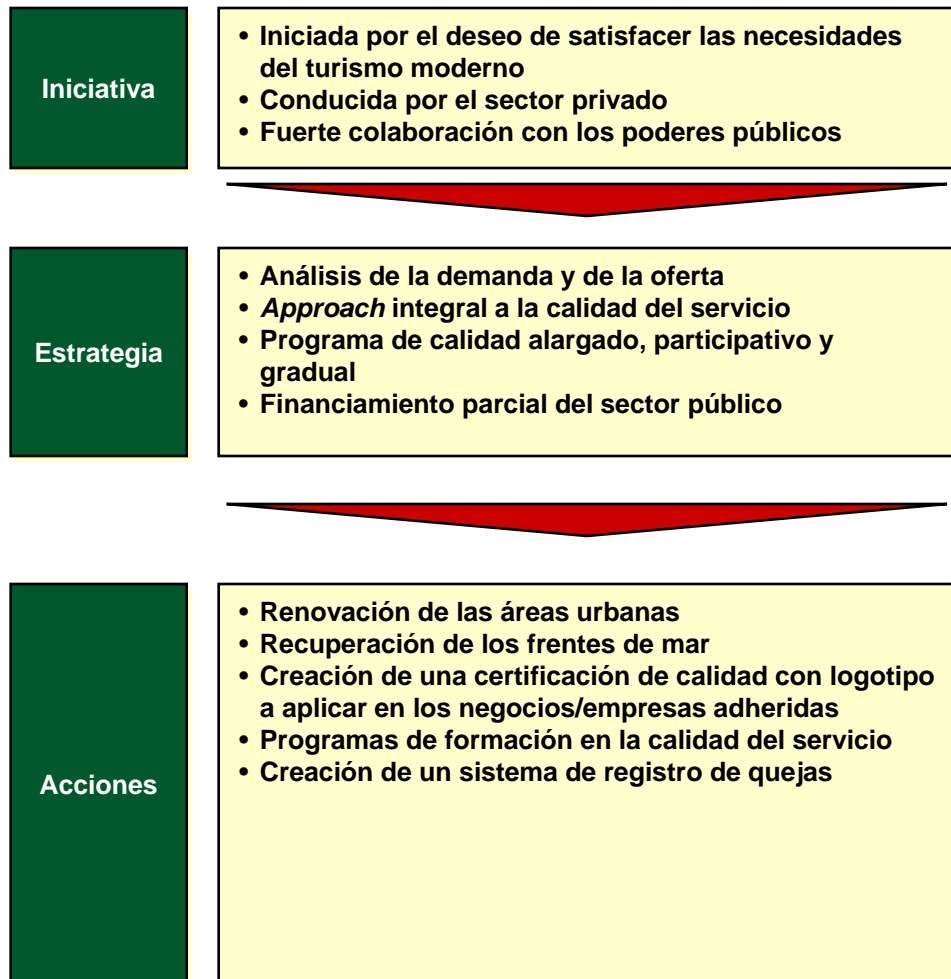


Descripción tipo inversión	Infraestructura en regiones turísticas	Infraestructura para turismo
	<ul style="list-style-type: none"> • Son inversiones de alta importancia para el sector, pero que son responsabilidad directa de otras instituciones • Involucra infraestructura de transporte, (redes viales, aéreas, ferroviarias y marítimas), comunicaciones, sanidad (agua, desagües, residuos, salud), y energía (red eléctrica y combustible) 	<ul style="list-style-type: none"> • Señalización y unidades de información turística • Instalaciones: construcciones especiales cuya función es facilitar la práctica de actividades netamente turística (de agua, playa o montaña) • Intervenciones para la revalorización y conservación del patrimonio turístico natural y cultural

Fuente: Turismo 2016 Argentina, Plan Federal Estratégico de turismo sustentable

LA MEJORA DE LAS INFRAESTRUCTURAS PUEDE FUNCIONAR A TRAVÉS DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

Ejemplo: Gran Canaria y Fuerteventura



DESARROLLAR E IMPLEMENTAR SISTEMAS DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE PLANTA Y PRESTADORES DE SERVICIOS

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>El objetivo de esta iniciativa es contribuir a la estandarización de los niveles de servicios ofrecidos por proveedores de servicios turísticos para reducir brechas entre la experiencia del turista y lo que él esperaba</p> <p>Sistemas de calidad alrededor del mundo son reforzados a través de instituciones centrales, usualmente gubernamentales, que elaboran las normas de calidad y las difunden a los prestadores de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> Es clave que luego de elaborar las normas, éstas sean difundidas y que se generen mecanismos que fomenten su implementación (programas de capacitación, períodos de <i>marcha blanca</i>, etc.) <p>La determinación sobre autorregulación o regulación directa del organismo de calidad tiende a tomarse según el tamaño de la actividad y la especificidad de los servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> Por ejemplo, hoteles 5 estrella vs. calidad de un prestador de servicios particular En ciertos países e industrias la autorregulación ha surgido a través de revistas especializadas que califican la calidad de los servicios prestados, por ejemplo, restaurantes <p>Actores del sector, públicos y privados, junto con el INN están elaborando Normas de Calidad para tour-operadores y agencias de viajes en Chile: será fundamental la coordinación de difusión y de entrega de herramientas a los actores para su implementación,</p> <ul style="list-style-type: none"> Esfuerzos serán complementados en el proyecto de ley que lleva el Ministerio de Economía sobre la materia <p>Adicionalmente, se deberán diseñar las normativas y estándares para la certificación de calidad de otros prestadores de servicios</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Cooperación estatal intensiva

Potencial de impacto	
Impacto medio-alto en el sector al estandarizar nivel de oferta con efectos positivos en competitividad y en satisfacción del cliente	Nivel de impacto
Impacto medio en el resto de la economía debido a que proveedores al turismo tendrán impacto en el nivel de servicios prestados	
Inversión pública requerida media principalmente para recursos que permitan a las empresas implementar los requerimientos de calidad	3,7
Dificultad de implementación	
Nivel medio de cambio requerido en plataformas transversales por cambios en marco regulatorio / normativo referente a calidad	Índice de dificultad
Alta complejidad de coordinación pues se requerirá implementar en un gran número de actores los sistemas de certificación y su monitoreo adecuado presentará un importante desafío	
Lapso para obtener resultados medio-bajo ya que implementar las normas generará necesidades de cambios en la planta turística, las cuales en general no debieran tardar más de 2 años	
Impacto en regiones	Alto impacto en regiones actualmente turísticas o con potencial de turismo, dado los requerimientos de desarrollo que se presentarán en esas zonas
Instituciones involucradas	INN Sernatur Ministerio de Economía Asociaciones gremiales de empresas turísticas

DESARROLLAR E IMPLEMENTAR SISTEMAS DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE PLANTA Y PRESTADORES DE SERVICIOS

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Formar programas de entrenamiento para operadores turísticos de manera de asegurar un adecuado conocimiento de los estándares que se quieren conseguir y las motivaciones detrás de ellos (como es asegurar calidad de experiencia del turista)</p>	<p>INN Sernatur Asociaciones gremiales de empresas turísticas</p>
<p>Establecer modo de operación que permita maximizar el alcance de implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir estructuras de fiscalización y seguimiento de implementación • Determinar frecuencia y duración de inspecciones para optimizar recursos (principalmente laborales) sin comprometer la calidad de evaluación – incluye determinar qué tipo de operadores turísticos podrían requerir autofiscalización a través de asociaciones gremiales, publicaciones masivas u otros esquemas • Período de <i>marcha blanca</i>: Definir plazos máximos para el calce / <i>match</i> para que establecimientos turísticos / servicios alcancen niveles prometidos de servicios (por ejemplo, plazo máximo para que un hotel que dice ser de 4 estrellas alcance dicho nivel de servicios e instalaciones) • Definir esquemas de penalidades por faltas a los estándares y formas de levantamiento de sanciones, que incentiven al seguimiento riguroso de los niveles de calidad de servicios 	
<p>Realizar estudios de benchmarking para identificar nuevas prácticas en gestión de calidad de servicios turísticos que se pudieran adoptar</p>	
<p>Identificar canales de distribución y estilo de presentación de la información sobre certificaciones para asistir a turistas a formular sus decisiones de reservas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad • Transparencia / credibilidad • Claridad; simpleza <p>Similarmente, definir esquema para incentivar membresía de operadores privados</p>	

PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA OFERTA ES CRÍTICO ADOPTAR UN PROCESO DE CALIFICACIÓN

En España fue desarrollada una certificación de calidad



DESARROLLAR FORMAS DE REDUCIR ESTACIONALIDAD EN TURISMO

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>El 45% de turismo internacional en Chile se concentra en los cuatro meses entre Diciembre y Marzo</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta turística actual es relativamente homogénea Ciertos países de turismo emisor a Chile tienen tendencias de estacionalidad de viaje a nivel mundial inversas a las de turismo en Chile (por ejemplo, la mayoría del hemisferio norte). <p>Expandir la oferta turística en Chile a través del desarrollo de distintos segmentos como complemento de la oferta central de turismo de naturaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> Segmento MICE (Reuniones, Incentivos, Convenciones, y Exhibiciones) de turismo de negocios, donde Chile tiene condiciones aptas para su desarrollo (infraestructura, seguridad, y volumen de negocios internacionales) <p>Potenciar el turismo interno como forma de reducir la estacionalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumentar el turismo interno en épocas y regiones “no tradicionales” tiene un doble beneficio: desarrollo de oferta (no sólo desarrollo de planta sino aprendizaje acumulado) y genera efectos redistributivos en ingresos a nivel nacional más rápidos que lo que podrían hacer políticas públicas u otras industrias Para esto se debe potenciar la promoción de los atractivos regionales de invierno particularmente, donde ski es el atractivo más popular y debieran haber otras actividades – por ejemplo, turismo hacia al norte / desierto / playas 	

Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
--	-----------

Rol del Estado	Cooperación estatal intensiva
-----------------------	-------------------------------

Potencial de impacto	
<p>Alto impacto económico en el sector al generar empleos en temporada baja de turismo</p> <p>Impacto en el cluster medio porque aumenta intensidad de actividades en temporadas específicas</p> <p>Impacto medio al resto de la economía debido al efecto indirecto de turismo y de redistribución de turismo interno</p> <p>Nivel medio de inversión pública requerida por uso de planta existente, se necesitará inversión en promoción local de atractivos en temporada baja</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>4,4</p>

Dificultad de implementación	
<p>Bajo nivel de cambio en plataformas transversales al no necesitar cambios institucionales</p> <p>Nivel alto de coordinación requerido en la primera etapa de desarrollo; sector privado debiera asumir responsabilidades de generar la oferta y público debiera apoyar intensivamente en la promoción</p> <p>Lapso para obtener resultados medianos debido a la dificultad de cambiar hábitos en la toma de decisiones de los consumidores</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>2,8</p>

Impacto en regiones	<ul style="list-style-type: none"> Impacto de aumento de turismo interno en temporada baja se verá en todas las regiones con potencial turístico Impacto de MICE se verá más fuertemente en RM y aledañas
----------------------------	---

Instituciones involucradas	<p>Sernatur</p> <p>Turismo Chile</p> <p>Santiago Convention Bureau</p> <p>Asociaciones gremiales de empresas turísticas</p> <p>Ministerio de Educación</p>
-----------------------------------	--

DESARROLLAR FORMAS DE REDUCIR ESTACIONALIDAD EN TURISMO

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Desarrollar inteligencia de mercado para cerrar brechas entre estacionalidad de turismo en Chile según mercado de origen y las tendencias generales de viaje de ellos</p> <ul style="list-style-type: none"> Personalizar estrategia de promoción según temporada tomando en consideración el perfil del turista (por ejemplo, promocionar programas de estudios a principios del año para atraer turismo estudiantil en las vacaciones del hemisferio norte entre Mayo-Septiembre) Desarrollar actividades de turismo familiar para atraer a turistas de verano del hemisferio Norte a Chile Asegurar adecuada publicación de estacionalidad en guías de turismo a nivel mundial, por ejemplo guías extranjeras señalan que Chile es un país de turismo entre octubre y marzo, lo cual sesga la decisión del turista a esos meses dada la poca información que tiene éste sobre el país 	
<p>Para el turismo interno se proponen tres medidas particulares (adicionales a otras como las desarrolladas por el Sernatur para turismo de Tercera Edad)</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar el desarrollo de giras de estudios al interior del país por parte de colegios, públicos y privados) Promover el desarrollo de ofertas de precios durante meses de baja temporada para promover el viaje interno en el país – inteligencia de mercados internacional debiera ser completada con inteligencia de mercados regional para Desarrollar campañas de turismo interno que promuevan acceder a destinos tradicionales de verano, pero en invierno, por ejemplo, Torres del Paine y Patagonia en Mayo, San Pedro de Atacama todo el año, etc. 	<p>Sernatur Turismo Chile Santiago Convention Bureau Asociaciones gremiales de empresas turísticas Ministerio de Educación</p>
<p>Definición de estrategia de promoción de turismo MICE teniendo en cuenta limitaciones de oferta como infraestructura, capital humano y ventajas competitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir industrias en las cuales Chile tiene ventajas para especializarse (por ej., medicina, ciencias, comercio, economía, etc.) <ul style="list-style-type: none"> Foco en industrias donde Chile tiene ventajas genera beneficios extra (como imagen establecida y una red extensa de contactos con asociaciones y compañías del sector en el exterior) 	
<p>Identificar y cerrar brechas de infraestructura entre Chile y países competidores en turismo MICE (en la región son principalmente Argentina, Brasil)</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidad hotelera, principalmente de 4 y 5 estrellas Infraestructura de centros de convenciones <ul style="list-style-type: none"> Tecnología (sistemas avanzados de sonido, visual, luz, etc.) 	

MICE: UN SEGMENTO DEL TURISMO DE NEGOCIOS CON EFECTOS DE GRANDES MAGNITUDES

Puede ser importante fuente de crecimiento para el futuro de Chile

¿Que es turismo MICE?

MICE se refiere al segmento de turismo de negocios que involucra: Reuniones, Incentivos, Convenciones, Exhibiciones

El turismo MICE se divide en tres categorías

- Gubernamental
- No-gubernamental
- Corporativo

La ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones) reconoce un evento MICE cuando:

- Hay un mínimo de 50 participantes
- Se organiza con cierta frecuencia
- Lugar de encuentro rota entre mínimo 3 países

La UIA (Unión de Asociaciones Internacionales) establece que una reunión es internacional cuando:

- Hay un mínimo de 300 participantes
- 40% de los participantes deben ser de países fuera del país anfitrión
- Al menos 5 nacionalidades distintas
- Duración mínima de 3 días

Segmento MICE de turismo de negocios con potencial interesante para Chile

Crecimiento estimado en 10% anual durante los próximos 10 años

Multiplica esfuerzos de promoción turística

- 40% de turistas MICE regresan al destino con amigos, familia o colegas

Turismo MICE podría tener efectos beneficiosos en la estacionalidad del turismo en Chile

- Distribución temporal distinta y complementaria a nivel global

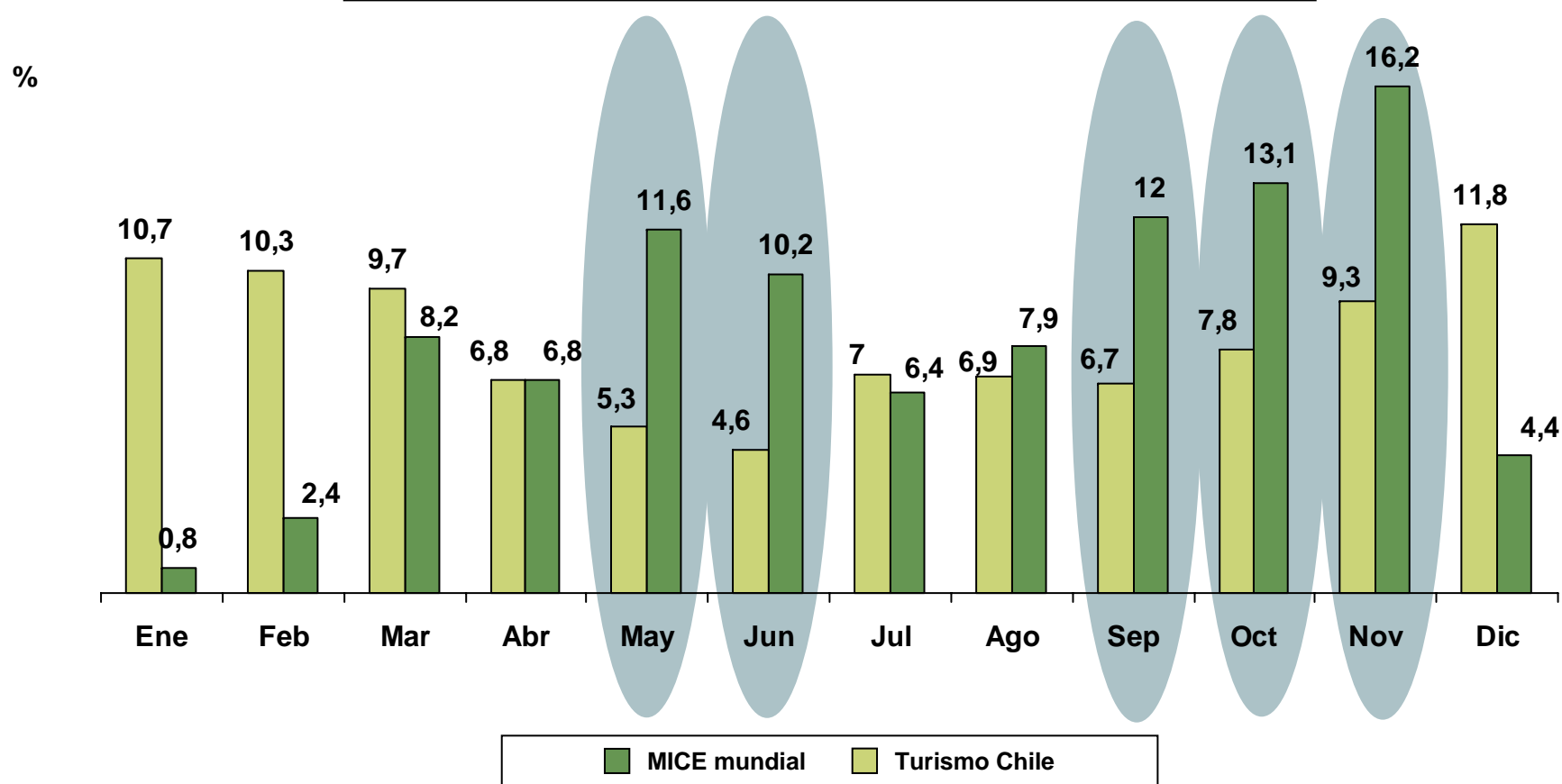
Chile tiene características particulares para el desarrollo del turismo MICE:

- Una de las tres ciudades de negocios más importantes de Sudamérica, junto con Sao Paulo y Buenos Aires
- Altos niveles de seguridad / bajos índices de crímenes respecto a países competidores
- Creciente desarrollo de hoteles de 5 estrellas en Santiago y alrededores (Viña del Mar particularmente)

TURISMO MICE PUEDE AYUDAR A REDUCIR LA ESTACIONALIDAD DEL TURISMO EN CHILE

Temporada baja de turismo en Chile concuerda con temporada alta de turismo MICE

Estacionalidad de turismo en Chile vs. MICE global



Fuente: International Seminar on MICE Tourism and Business Tourism, Santiago, Chile, 25-26 Mayo 2005; Turismo Informe Anual 2005 del Gobierno de Chile

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

SEGMENTO MICE PUEDE SER IMPORTANTE FUENTE DE CRECIMIENTO PARA EL FUTURO DE TURISMO EN CHILE

Segmento MICE de turismo de negocios con potencial interesante

Turismo MICE representa el ~10% de total arribos internacionales a nivel mundial

Crecimiento estimado en 10% anual durante los próximos 10 años

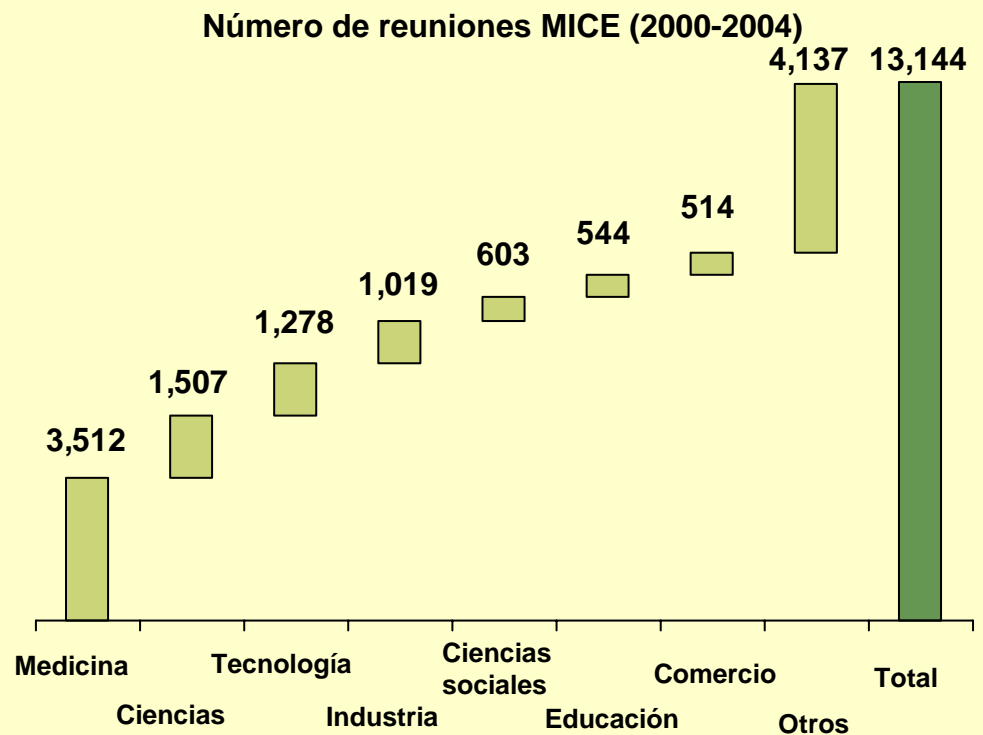
Multiplica esfuerzos de promoción turística:

- 40% de turistas MICE regresan al destino con amigos, familia o colegas

Permitiría regular la estacionalidad de la demanda de turismo

Gasto promedio por visita de turismo MICE es entre 3 y 7 veces el gasto promedio por visita de turismo general

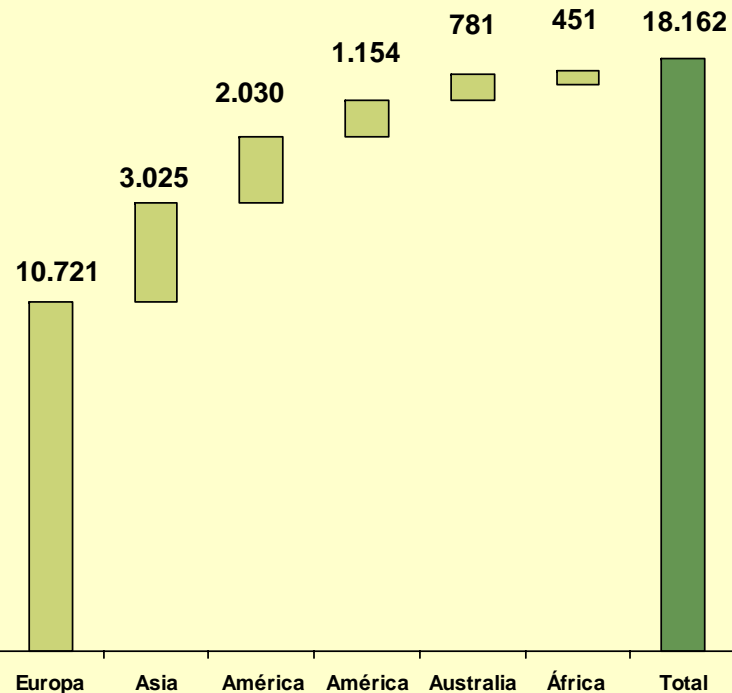
Temas relacionados con ciencias representan más de la mitad de total eventos MICE a nivel mundial



EUROPA CON 59% DE EVENTOS DE MICE PERO NORTEAMÉRICA CON LA MAYOR CANTIDAD DE PARTICIPANTES/REUNIÓN

Sudamérica con 6% de reuniones MICE a nivel mundial, 2000-2004

Número de reuniones MICE según región, 2000 - 2004

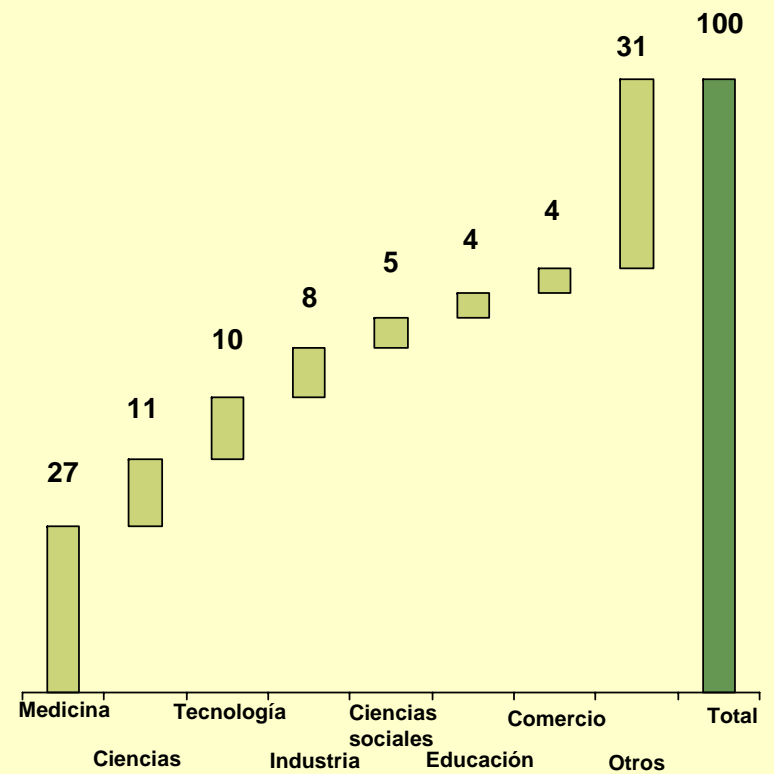


Promedio Participantes por Reunión



Temas relacionados con ciencias representan más de la mitad de total reuniones

Número de reuniones MICE según región, 2000 - 2004



COORDINACIÓN ENTRE ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS ES ESENCIAL PARA EL DESARROLLO DE TURISMO MICE

Asociaciones profesionales

- Entrenamiento para sus miembros
- Asistencia legal, técnica, y profesional
- Creación de base de datos para asistir en investigación de mercado
- Actualizar a sus miembros de cambios de estrategias de mercado
- Cumplimiento con códigos de ética profesional
- Apoyo de los intereses del sector con entidades del gobierno en temas legislativos

Agencia de convenciones

- Ofrecer información actualizada sobre la infraestructura y servicios en el destino
- Aconsejar potenciales clientes (asociaciones, compañías, etc.) y facilitar conexiones entre proveedores y organizadores
- Promover el destino/ciudad como un candidato para eventos
- Coordinar tures de inspección y familiarización
- Ofrecer apoyo institucional
- Producir materiales de promoción para congresos y convenciones

Organizadores profesionales de congresos

- Proponer eventos
- Elegir lugar del congreso
- Buscar patrocinadores
- Organizar Presupuesto
- Organizar programa académico y social
- Publicaciones
- Promoción, desimanación, y ventas
- Registro y acomodación
- Tures pre y post Congreso
- Proveedores
- Exhibiciones paralelas
- Funcionamiento del Congreso
- Ceremonias y protocolos

CUATRO ETAPAS DE DESARROLLO DE TURISMO MICE

Fase de colaboración Estatal		Fase intensiva en privada	
Etapa individual	Fase emergente	Fase de consolidación	Etapa de regionalización
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategia de mercado • Negocios desarrollados a través de inercia de demanda emergente y no hay entidades especializadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza desarrollo de Inteligencia de mercado (por ejemplo: de segmentos crecientes, información sobre compañías y entidades públicas, brechas de infraestructura, etc.) • Definición de estrategia • Creación de agencia de Convenciones públicas/semi-privadas/privadas, lo cual requiere coordinación entre actores • Infraestructura empieza a crecer 	<ul style="list-style-type: none"> • Sofisticación de inteligencia de mercado • Agencia de Convenciones asume un rol prominente (genera convenciones, promueve el destino, etc.) • Volumen de negocios incrementa • Rentabilidad e inversión incrementan, lo cual genera fuerte entrada de privados 	<ul style="list-style-type: none"> • Actores del mercado empiezan a compartir información para mejorar conocimiento del mercado/turista • Agencias de Convenciones forman alianzas • Organizadores profesionales de Congresos y organizaciones de turismo forman alianzas regionales • Desarrollo de productos regionales

UN CASO RECIENTE: IMPACTO ECONÓMICO DE CONVENCIÓN DE CAMBIO DE CLIMA EN BUENOS AIRES DEL 6 -17 DICIEMBRE 2004

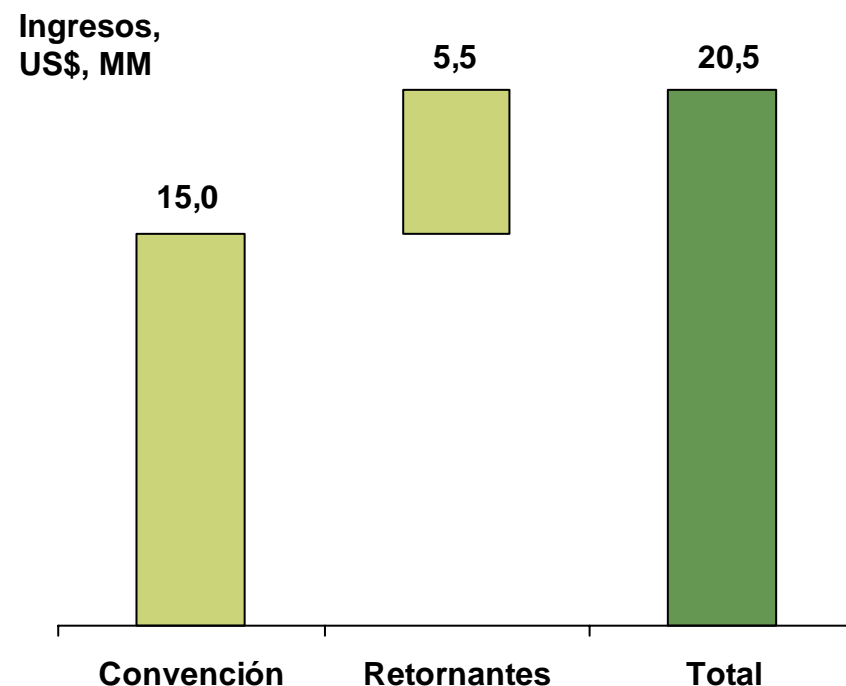
Detalles del evento

- Participación: 6,195 registrados
- Duración de Evento: 12 días
- 81% de visitantes internacionales se hospedaron en hoteles de 4 o 5 estrellas
- Gasto promedio por día por visitante: US\$ 150
- Total gasto de delegados⁽¹⁾ : US\$ 11,6 MM
- Gasto en organización del evento: US\$ 3,4 MM
- Evento genero 1,600 empleos directos

Potencial económico indirecto del evento

- 1,150 *tickets* de teatro y 2,013 de *shows* de tango fueron comprados por delegados
- 40% de turistas MICE regresan al destino con amigos, familia o colegas. Asumiendo 2.5 personas por grupo implica:
 - 6,195 visitas de turismo general
 - \$80 gasto/día por persona en promedio⁽²⁾
 - 11 días/visita en promedio⁽³⁾
 - US\$ 5,5 MM gasto total

Efecto económico directo e indirecto de Convención



(1) Incluye delegados Argentinos

(2) Gasto promedio por día de turistas receptivos en Argentina en 2005

(3) Estadía por visita promedio de turistas receptivos en Argentina, 2005

Fuente: International Seminar on MICE and Business Tourism, Santiago, Chile, 25-26 Mayo 2005; MVAS en base INDEC – Dir. de Cuentas Internacionales; análisis BCG

EJEMPLO DE EVENTO MICE EN CHILE: SERVICIOS COMPARTIDOS

Alto costo y calibre de participantes

Descripción

Principal Conferencia sobre Servicios Compartidos en América Latina

- 27-29 de Agosto, 2007
- Hotel Intercontinental, Santiago

Impacto económico

Costo por persona para atender, excluyendo pasajes aéreos y alojamiento, (US\$):

- Conferencia con 2 *workshops*: 2.293
- Conferencia con 1 *workshop*: 1.895
- Conferencia: 1.495
- Cada *Workshop*: 449

Corporaciones Participantes

Chile

- Deloitte
- PriceWaterhouseCoopers

Argentina

- Grupo Clarín
- Sap

Brasil

- Roche
- Nestlé

Colombia

- Carvajal
- Sociedad Alpina Corporativo

México

- Mabe

SINGAPUR APOSTÓ FUERTE EN TURISMO MICE, LOGRANDO GENERAR 30% DEL TOTAL INGRESOS DE TURISMO EN 2004

MICE: segmento importante y creciente en Singapur

Impacto Económico

25% de arribos (1.770 MM) y 30% de ingresos (US\$ 1,8 miles de millones) en el 2004 fueron de turismo MICE
En el 2015, MICE representará 35% de ingresos turísticos, US\$ 6,5 miles de millones según proyecciones de la industria

Infraestructura

En el 2009, Singapur tendrá 200,000 metros cuadrados de centros de convenciones y más de 100 hoteles con ~ 37.000 habitaciones

Localización estratégica y accesibilidad

Más de 7.000 compañías multinacionales basadas en Singapur
4.200 vuelos semanales a más de 180 ciudades

Claridad de estrategia

Industrias foco:

- Aeronáutica
- Medicina
- Tecnología
- Finanzas

Gobierno de Singapur con aporte financiero e institucional en el desarrollo de MICE

Singapore Tourism Board (STB)⁽¹⁾ invertirá US\$ 100 millones al 2010 para desarrollar turismo MICE

STB formo Agencia de Convenciones y Exhibiciones

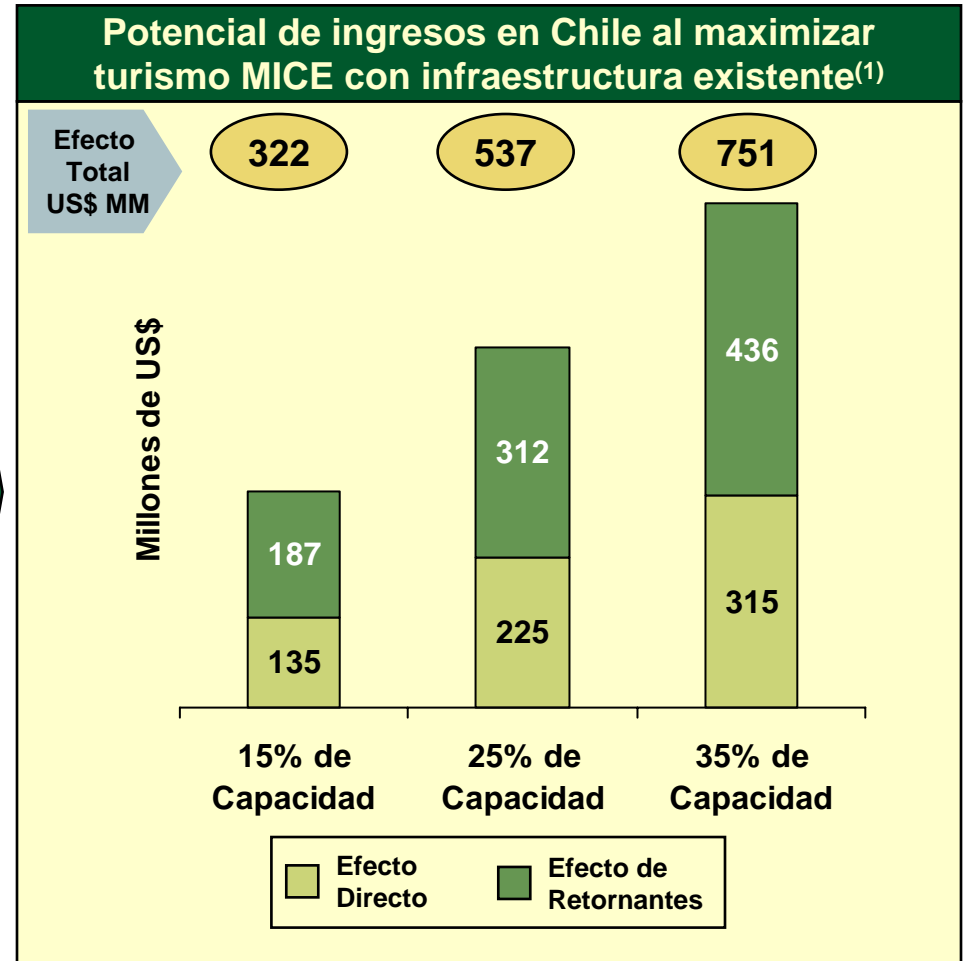
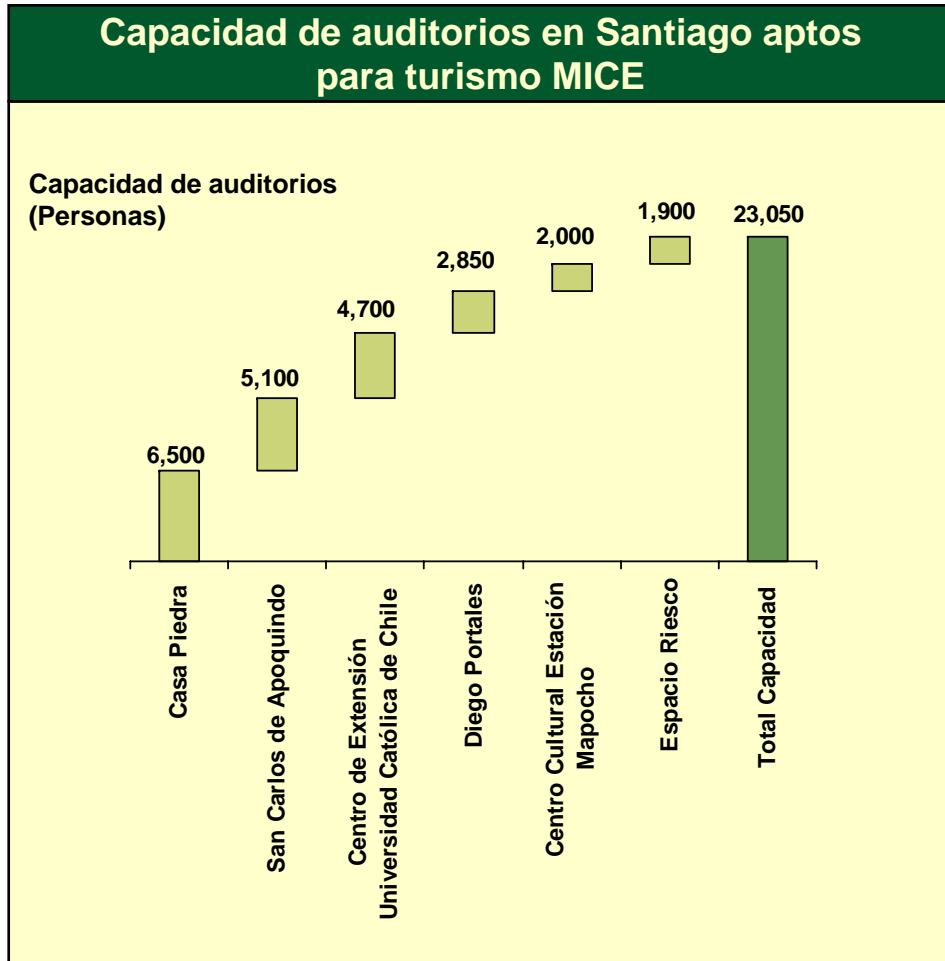
- Promoción
- Asistencia e información al sector privado (reportes sobre infraestructura disponible, inteligencia de mercado, organización de eventos etc.)

STB definió Estrategia de Clusters, focalizada en generar eventos de MICE relacionados con industrias importantes de la economía

- *Corporate Outreach Program*
 - Generar *awareness* de Singapur como un centro de MICE entre corporaciones en el exterior
- *Conference Ambassador Program*
 - Programa formalizado con el propósito de reconocer los éxitos de organizadores privados de eventos MICE

(1) Ministerio de Turismo de Singapur
Fuente: Singapore Tourism Board, análisis BCG

DESARROLLO DE SEGMENTO MICE EN CHILE PODRÍA TENER TOTAL BENEFICIO ECONÓMICO ENTRE US\$ 322 Y 751 MILLONES ANUALES



Nota: Cálculos basados en promedio de 5 días por evento MICE; Gasto de US\$ 150 diarios por persona; retorno de 40% de participantes con familiares, amigos, o colegas (2,5 personas por viaje de retorno; gasto de US\$ 80 diarios (el promedio del gasto/día actual de Argentina) y una estadía de 13 días (promedio de estadía actual de turistas en Chile)
 Fuente: International Seminar on MICE and Business Tourism, Santiago, Chile, Mayo 2005

MEJORAR LA CALIDAD DE EDUCACIÓN / CAPACITACIÓN DE PERSONAL QUE TRABAJA EN TURISMO

Objetivo y descripción de la iniciativa

El objetivo de esta iniciativa es mejorar el nivel de capacitación del personal que trabaja en turismo por dos motivos esenciales:

- Insuficientes capacidades de gestión en PYMEs turísticas impacta la probabilidad de supervivencia de varias de estas compañías
- Déficit de capacidades en personal que atiende y presta servicios al interior de empresas de turismo afecta la calidad de la experiencia del turista, poniendo en riesgo la actividad

Para alcanzar los objetivos, la iniciativa busca

- Masificar programas de capacitación básica y de certificación de capacidades laborales de prestadores de servicios
- Aumentar el uso de las franquicias tributarias Sence para la capacitación de empleados
- Incrementar el número de currículums académicos que desarrollen competencias en la prestación de servicios turísticos (ej. guías turísticos) y en la gestión turística (que es el foco principal hoy en día de los entidades educativas)
- Desarrollar programas de inmigración específica para acelerar el aprendizaje de locales a través de extranjeros experimentados (como lo hicieron Dubai y Nueva Zelanda)
- Generar seminarios y traer expertos de la industria internacionales para incorporar aprendizajes de benchmarks (foco actual en visitas tecnológicas que son más caras y requieren más tiempo)

Disponibilidad de ventana de tiempo

Inmediata

Rol del Estado

Cooperación estatal intensiva

Potencial de impacto

Impacto alto en el sector y en el cluster por mejor calidad de servicios y mayor satisfacción del cliente y, mayor eficiencia en la gestión empresarial

Impacto medio en el resto de la economía por los efectos que aumentos de capacitación de personal tiene en la economía

Inversión pública requerida medio-alta debido a la naturaleza de la inversión en capacitación y educación

Nivel de impacto

4,1

Dificultad de implementación

Nivel de cambios en plataforma transversales medio-alto, principalmente en capital humano

Alta complejidad de coordinación debido a la necesidad transversal de formación en temas turísticos y los requerimientos específicos en materias de gestión para PYMEs, donde hay muchos actores atomizados

Lapso para obtener resultados medio-alto debido a la naturaleza de los cambios que se persiguen a través de la educación

Índice de dificultad

4,3

Impacto en regiones

No se identifican impactos regionales específicos, se esperan impactos a nivel nacional

Instituciones involucradas

Sernatur
Ministerio de Educación
Ministerio de Economía
Municipalidades de regiones turísticas

MEJORAR LA CALIDAD DE EDUCACIÓN / CAPACITACIÓN DE PERSONAL QUE TRABAJA EN TURISMO

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Definir criterio y estandarizar requerimientos de programas de capacitación básica y de certificación de capacidades laborales en base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Países <i>benchmark</i> (dicha información recolectada por medio de investigación o a través de seminarios con expertos de la industria a nivel internacional) • Necesidades actuales y pronosticadas de servicios turísticos 	<p>Sernatur Ministerio de Educación Ministerio de Economía Municipalidades de regiones turísticas</p>
<p>Elegir canales para la masificación de programas de capacitación básica y de certificación de capacidades laborales (por ejemplo, por medio de centros especializados de capacitación laboral turística, instituciones académicas, etc.)</p>	
<p>Desarrollar programas de inmigración focalizado en servicios turísticos donde se deseen obtener conocimientos / formas de hacer las cosas que hoy no se tienen</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el corto plazo, <ul style="list-style-type: none"> - Permite desarrollar industrias específicas (por ejemplo, MICE) que requieren servicios especializados - Permite satisfacer necesidades de clientes que no podrían cubrir locales (por ejemplo, crecimiento de turistas de países de orígenes no tradicionales hacia Chile puede requerir importar personal que sepa como tratarlo dada sus gustos de atención, los cuales pueden no ser atendidos adecuadamente por locales por infrecuencia de interacción) • A largo plazo, locales pueden aprender de extranjeros experimentados 	
<p>Aumentar cooperación entre entidades públicas y privadas de turismo con instituciones académicas para aumentar el número de currículos que desarrollen competencias en la prestación de servicios turísticos</p>	
<p>Generar seminarios y traer expertos de la industria internacionales para incorporar aprendizajes de benchmarks (foco actual en visitas tecnológicas que son más caras y requieren más tiempo)</p>	
<p>Promover incentivos tributarios para estimular entrenamiento/capacitación por parte de privados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el uso de las franquicias Sence 	

EJEMPLO DE PLAN DE CALIFICACIÓN RR.HH.: PROYECTO TURIEMPLE EN LAS CANARIAS

El proyecto consistió en tres fases			
	Diagnóstico	Diseño de estrategias de calificación	Implementación
Diagnóstico	<p>Diagnóstico pormenorizado de 2.500 trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer su experiencia • Identificar necesidades de formación <p>Análisis ocupacional</p> <p>Evaluación del sistema de formación actual</p>	<p>Diseño de un mapa de competencias vinculado a nuevos productos turísticos</p> <p>Definición de una estrategia de formación dirigida a las brechas identificadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contenidos programáticos • Reorganización del sistema de formación actual 	<p>Creación de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información y orientación • Catálogo formativo <p>Implementación de la estrategia de calificación destinada a</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados del sector (94.000) • Desempleados • Estudiantes
Entidades participantes	Consejería de Turismo, Consejería de Empleo y Consejería de Educación ⁽¹⁾		
Inversión	US\$ 780.000	N.d.	N.d.

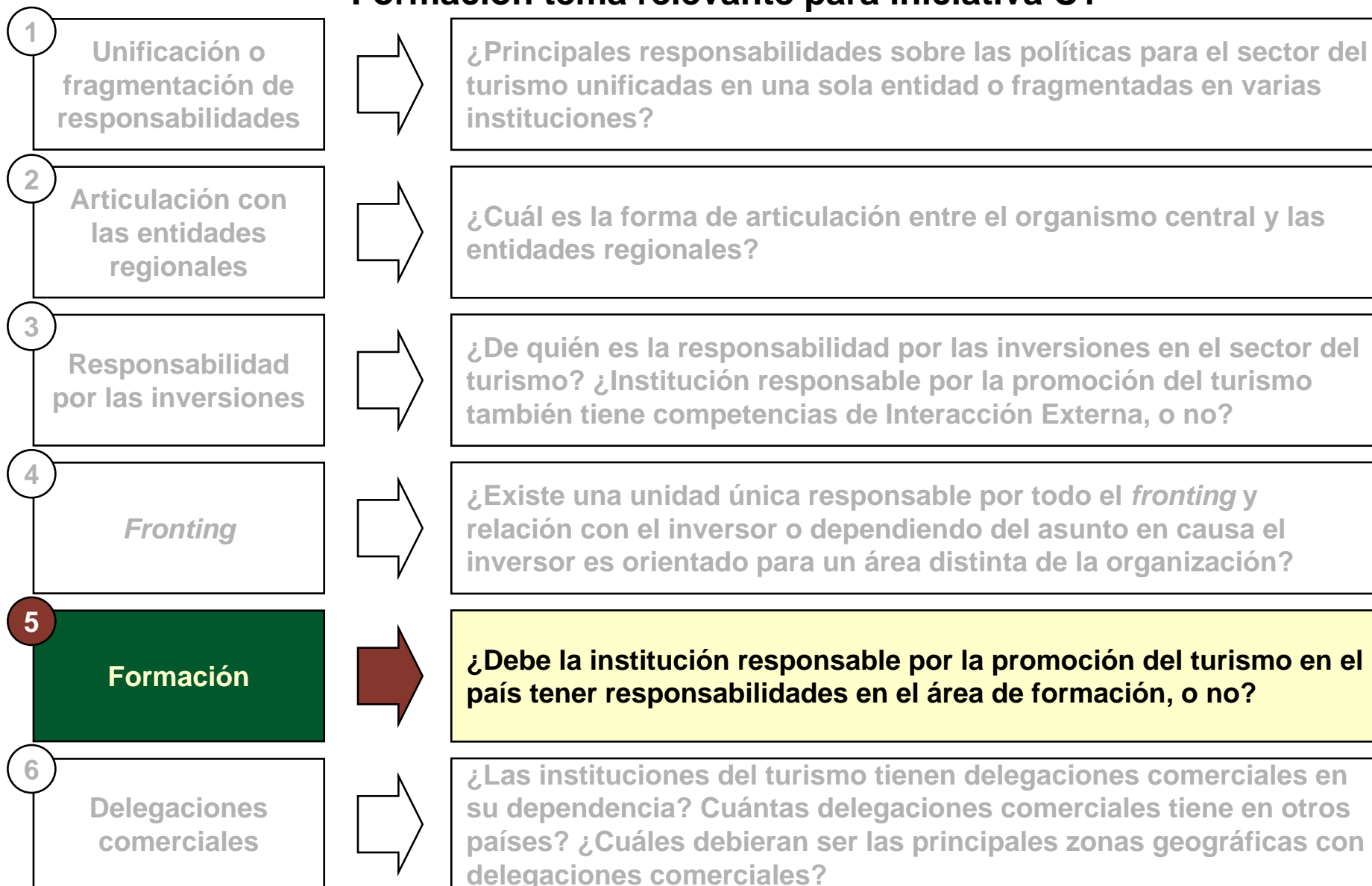
(1) Especie de Ministerio del Gobierno Autónomo

INICIATIVA CUBRE UNA DE LAS PRINCIPALES ATRIBUCIONES DE INSTITUCIONALIDAD

Funciones de planificación	Funciones de inversiones	Regulación y ordenamiento del territorio	Formación	Promoción
<p>Identificación y planificación de opciones estratégicas para el desarrollo de la oferta y demanda turística</p> <p>Concepción y coordinación de proyecto de desarrollo (que refuercen la penetración de los mercados y la competitividad de los productos turísticos)</p> <p>Elaboración de estudios y gestión integrada de conocimientos e información sobre sector</p> <p>Elaboración de estudio de ámbito comparativo a nivel internacional, con un foco en la mejora sistemática de las competitividades del turismo nacional</p>	<p>Análisis y apoyo a proyectos de inversión turística de naturaleza privada y pública</p> <p>Gestión de mecanismo e incentivos de apoyo financieros a proyectos turísticos de naturaleza privada y pública</p> <p>Participación en la concreción de instrumentos estratégicos de política sectorial</p> <p>Apoyo jurídico a las áreas de inversiones públicas y privadas</p> <p>Responsable por el proceso legal de contratación de proyectos de inversión, de naturaleza pública o privada, de las instituciones regulatorias del sector</p> <p>Seguimiento contractual de los proyectos en curso</p>	<p>Promover la creciente calificación de los recursos humanos que ejercen actividades en el sector</p> <p>Consolidar la intervención en el cuadro del sistema nacional de certificación profesional, asegurando alineamiento con las normas nacionales e internacionales</p> <p>Promover y desarrollar la intervención en el cuadro de acciones de consultoría técnico – pedagógicas a empresas y otros organismos del sector a nivel local y regional</p> <p>Promover la extensión de la red de infraestructura de escuelas para potenciar el conocimiento turístico</p>	<p>Coordinación y ejecución de la promoción turística en los mercados externos</p> <p>Desarrollo de acciones de comunicación y de relaciones públicas</p> <p>Gestión de campañas de publicidad y de la marca Chile</p> <p>Desarrollo de apoyo al inversionista en promoción (atención front office, divulgación de incentivos, etc.)</p> <p>Gestión de contenidos y back office para el website de promoción</p> <p>Gestión de operación del call-centers al turista</p> <p>Gestión de los contrato operacionales y de desarrollo de websites y servicios al call-center</p> <p>Construcción de una base de conocimiento integrada de la demanda</p>	<p>Coordinación y ejecución de la promoción turística en los mercados externos</p> <p>Desarrollo de acciones de comunicación y de relaciones públicas</p> <p>Gestión de campañas de publicidad y de la marca Chile</p> <p>Desarrollo de apoyo al inversionista en promoción (atención front office, divulgación de incentivos, etc.)</p> <p>Gestión de contenidos y back office para el website de promoción</p> <p>Gestión de operación del Centro de Contactos / Llamados</p> <p>Gestión de los contrato operacionales y de desarrollo de websites y servicios al Centro de Contactos / Llamados</p> <p>Construcción de una base de conocimiento integrada de la demanda</p>

ANÁLISIS DE BENCHMARKS INCIDIÓ SOBRE SEIS TEMAS ESPECÍFICOS

Formación tema relevante para iniciativa C1



A EXCEPCIÓN DE IRLANDA Y DUBAI LAS INSTITUCIONES A CARGO DEL TURISMO NO TIENEN RESPONSABILIDADES DE FORMACIÓN

5



Austria



• Austrian Tourist Board no tiene funciones al nivel de la formación o gestión de escuelas



Dinamarca



• Visit Denmark no tiene funciones al nivel de la formación o gestión de escuelas
• Promoción puntual de eventos de formación en conjunto con asociaciones del sector



Grecia



• Greek National Tourism Organization no tiene responsabilidades por la formación o gestión de escuelas
• Formación a cargo de la Organization of Tourism Education & Training



España



• Turespaña y la Dirección General de Turismo no tienen responsabilidades en el área de formación
• Formación a cargo de la Secretaría General de Turismo



Dubai (EAU)



• Formación a cargo de la “The Emirates Academy of Hospitality Management” que depende de la empresa publica Jumeraih Hotel Group



Irlanda



• La National Tourism Development Authority es responsable por la formación y gestión de escuelas de hotelería a través de la unidad “Enterprise and Skills Development”

Institución sin responsabilidades al nivel de la formación

Institución con responsabilidades de formación

Nota: análisis de benchmark institucional completo en iniciativa I1

Fuente: Websites de las instituciones de los diversos países; Research BCG; análisis BCG

MEJORAR LA CONCIENCIA Y CULTURA TURÍSTICA A NIVEL PAÍS

Objetivo y descripción de la iniciativa

Aumentar formación para generar una conciencia turística en el país, particularmente en regiones de alta penetración del turismo, que contribuyan en el largo plazo a la valoración del turista y al conocimiento turístico de los locales

- Contribuir que el chileno sea bueno en vender los destinos del país – para esto es necesario potenciar el turismo interno

El desarrollo de la cultura turística es una tarea de largo plazo, donde las iniciativas deben ser constantes en el tiempo

Usualmente se realizan campañas a nivel nacional o en segmentos específicos de la población

Temáticas centrales para este tipo de campañas son

- Limpieza y mantenimiento del medioambiente
- Valoración del turista
- Cercanía con la comunidad y concursos turísticos a niños y otros
- Algunas actividades realizadas en Chile deben continuarse y profundizarse, capacitación a taxistas y carabineros / personas que tendrán

Otras actividades a desarrollar son

- Incentivar el desarrollo de viajes de estudio dentro del país
- Incorporar en los currículos escolares elementos de formación turística

Disponibilidad de ventana de tiempo

No inmediata

Rol del Estado

Iniciativa estatal

Potencial de impacto

Impacto medio-alto en el sector y en el cluster por mejor calidad de servicios y mayor satisfacción del cliente

Impacto medio en el resto de la economía, ya que otras industrias se verán beneficiadas por cambio cultural hacia trato a extranjeros y limpieza ciudadana

Inversión pública requerida medio-alta debido a la naturaleza de la inversión campañas para cambio cultural

Nivel de impacto

3,3

Dificultad de implementación

Nivel de cambios en plataforma transversales medio-alto, principalmente en capital humano

Alta complejidad de coordinación debido a la necesidad transversal de formación en temas turísticos de la población

Lapso para obtener resultados medio-alto debido a la naturaleza de los cambios culturales que se persiguen

Índice de dificultad

4,3

Impacto en regiones

No se identifican impactos regionales específicos, se esperan impactos a nivel nacional

Instituciones involucradas

Sernatur
Ministerio de Vivienda y Urbanismo
Ministerio de Educación
Municipalidades de regiones turísticas

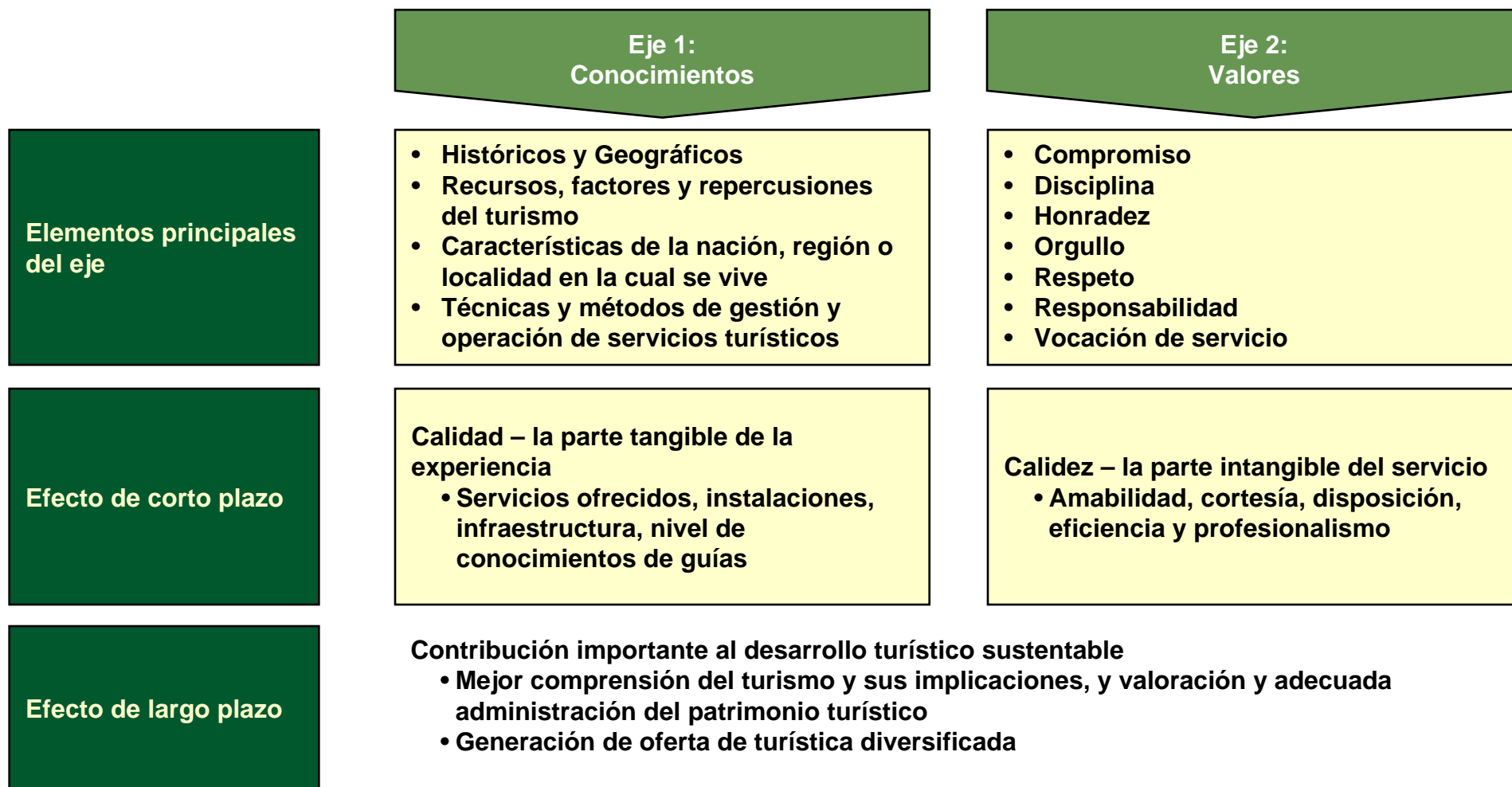
MEJORAR LA CONCIENCIA Y CULTURA TURÍSTICA A NIVEL PAÍS

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Identificar temáticas centrales de campañas diseñadas para mejorar la conciencia y cultura turística tomando en consideración imagen país</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza - Limpieza y mantenimiento del medio ambiente • Percepción positiva / valoración de turistas – “el turista es un invitado a nuestro gran hogar, trátelo como tal” • Fomentar regionalización <ul style="list-style-type: none"> - Cercanía con la comunidad y concursos turísticos a niños y otros con énfasis en las características de cada región <p>Determinar estrategia de promoción general e identificar métodos de distribución efectivos</p>	<p>Sernatur Ministerio de Vivienda y Urbanismo Ministerio de Educación Municipalidades de regiones turísticas</p>
<p>Definir esquema para incentivar el desarrollo de viajes de estudio dentro del país</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar estrategias de precios de baja temporada para alumnos de viajes de estudios para asegurar su participación • Desarrollar formas didácticas y entretenidas de desarrollar viajes de estudios, para evitar desaprovechar culturalmente el viaje y a la vez evitar aburrir a los estudiantes 	
<p>Incorporar en los currículos escolares elementos de formación turística, los cuales pueden desarrollarse a través de mejor cooperación entre entidades pública y privadas del sector con instituciones académicas o por medio de medidas legislativas a nivel Estatal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva nacional pero con énfasis regional especificado para cada región (por ejemplo, entendimiento básico de actividades turísticas importantes) • Profundizar conocimiento de importantes países emisores a Chile (por ejemplo, cultura) 	

MÉXICO LLEVA MÁS DE 15 AÑOS DESARROLLANDO FORMAS PARA AUMENTAR LA CONCIENCIA TURÍSTICA DE LA POBLACIÓN

Dos ejes para el desarrollo turístico: Conocimientos y Valores



EJEMPLOS DE LAS CAMPAÑAS DESARROLLADAS POR MÉXICO PARA AUMENTAR LA CONCIENCIA TURÍSTICA DE LA POBLACIÓN

10 Principios Básicos de Cultura Turística

1. Recibe al visitante con calidez y amabilidad
2. Trátalo como a ti te gustaría que te traten
3. Ofrece siempre un servicio o apoyo amigable y rápido
4. Interésate por capacitarte o estudiar continuamente
5. Conoce tu ciudad o localidad y sus atractivos para que brindes una orientación oportuna y confiable
6. Promueve con orgullo los atractivos de tu localidad
7. Cuida los parques, monumentos y zonas de interés de tu localidad
8. Comenta con tus compañeros, amigos y familiares que atender bien al turista es tarea de todos
9. No abuses del turista cobrando más o prometiendo lo imposible
10. ¡ Tu mejor cara será siempre una SONRISA !

Objetivo: mejorar el trato hacia los turistas por parte de la población local

El Turista conSentido...

- ... respeta las Área Naturales protegidas
 - ... valora la cultura del lugar que visita
 - ... reconoce el esfuerzo que hace la comunidad anfitriona para atenderlo
 - ... cuida los espacios naturales como si fuera el jardín de su casa
 - ... jamás maltrata los tesoros que nos heredaron nuestros antepasados
 - ... respeta las indicaciones de seguridad y conducta del lugar que visita
 - ... conduce con precaución
 - ... ve la basura y la contaminación como un enemigo a vencer
 - ... se alegra cuando paga un servicio a los habitantes locales
 - ... prefiere los platillos típicos del lugar que visita
- ¡El Turista conSentido... es nuestro Consentido!**

Objetivo: acercar la figura del turista hacia los locales y mejorar su inserción

Chile ha realizado algunas campañas que apuntan a esto, pero que deben ser profundizadas y masificadas

- **Campañas de información básica a personal que tienen contacto con turistas (taxistas y carabineros)**

DEFINIR UN ESQUEMA DE PAQUETE DE BIENVENIDA AL TURISTA

Objetivo y descripción de la iniciativa
<p>Esta iniciativa busca mejorar la imagen país a través de un paquete de bienvenida al turista que permita desde el inicio hacerle grata la estadía</p> <p>Esta iniciativa involucra dos elementos centrales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar formas de beneficios tributarios a turistas internacionales 2. Diseñar formas de información y difusión de atractivos en puertos de entrada al país <p>1. Actualmente, el impuesto de reciprocidad que deben pagar los turistas de Australia (US\$ 56), Estados Unidos (US\$ 100), Canadá (US\$ 132) y México (US \$15) genera imagen negativa de bienvenida a Chile por lo que debe considerarse su eliminación o cambio en forma de pago</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adicionalmente, se debe considerar la posibilidad de dar reembolso al IVA de las compras de bienes de turistas como varios países realizan (por ej., Argentina, Francia): • Complementaría esfuerzos de promoción turística al eliminar el efecto “word of mouth” negativo generado por dichos impuestos • Incentivaría compras de turistas, aumentando el gasto por día y el desarrollo de productos para turistas <p>2. Paquete de bienvenida <i>físico</i> permitirá mejorar el conocimiento de los atractivos del país y generará una actitud de información (tranquilidad a los turistas arribados)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluirá panfletos y stands de información en los principales puertos de entrada al país

Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
-------------------------------------	--------------

Rol del Estado	Iniciativa estatal
----------------	--------------------

Potencial de impacto	
Nivel de impacto medio en el sector y en el cluster pues permitirá reducir impactos negativos de políticas que pueden resultar poco amigables	Nivel de impacto
Nivel medio-bajo de impacto en el resto de la economía por efectos indirectos del turismo	
Nivel medio de inversión pública requerida, ya que podría implicar la reducción de recaudación de aranceles por concepto de reciprocidad	
2,9	

Dificultad de implementación	
Nivel medio de cambios en plataformas dado los cambios en el marco regulatorio que podría implicar la modificación de las tasas de reciprocidad	Índice de dificultad
Nivel medio-bajo de complejidad de coordinación dado que estarían pocas instituciones involucradas en el desarrollo de tales modificaciones	
Lapso para obtención de resultados bajo dado que es una iniciativa que se puede implementar rápidamente	
2,3	

Impacto en regiones	No se identificaron impactos específicos en regiones
---------------------	--

Instituciones involucradas	Sernatur Turismo Chile Ministerio de Relaciones Exteriores Ministerio de Hacienda Ministerio de Economía
----------------------------	--

DEFINIR UN ESQUEMA DE PAQUETE DE BIENVENIDA AL TURISTA

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Realizar un estudio de estructuras tributarias a extranjeros de países <i>benchmarks</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Argentina cobra impuesto del 5% a pasajes aéreos y marítimos al exterior • Perú incluye US\$ 15 a todas las tarifas aéreas de entrada al país • Argentina, la Unión Europea, Canadá, entre otros países, cuentan con franquicias (por ejemplo, en aeropuertos) que reembolsan el IVA a las compras de bienes y servicios realizados por turistas <p>Identificar mecanismos tributarios alternativos que no afecten negativamente la imagen país</p>	<p>Sernatur Ministerio de Relaciones Exteriores Ministerio de Hacienda Ministerio de Economía</p>
<p>Definir elementos a cambiar del esquema tributario,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deberá desarrollar el modelo de costo/beneficio de la medida, considerando los posibles aumentos en arribos e ingresos turísticos generados por revocación / modificación de impuesto de reciprocidad y implementación de exención del IVA en base a: <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de países <i>benchmark</i> que practican la exención de impuestos y no tienen impuesto directo de reciprocidad u otros sistemas de cobranza del impuesto más amigables - Analizar potencial de desarrollo de oferta y aumento de demanda tomando en cuenta los segmentos más afectados por dichos impuestos (por ejemplo, turismo familiar) 	
<p>Diseñar formas de información y difusión de atractivos en puertos de entrada al país</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir tipo de folletería a realizar, la cual debe considerar los mensajes genéricos de destinos y las actividades posibles a realizar, junto con datos específicos de operadores a contactar para reservar y realizar actividades • Diseñar forma de entrega de folletería, por ejemplo, promotoras a la entrada de la fila de espera en Inmigración para extranjeros • Diseñar módulos de stands y locación que aseguren visibilidad y que sean útiles, por ejemplo, posibilidad de ubicar este stand a la salida de migraciones y antes del Duty Free • Revisar con los concesionarios de aeropuertos y puertos de entrada mejores ubicaciones al país según tráfico diario y perfil de turista que entra • Ajustar folletería según perfil de turista que entra para hacer más eficiente la promoción interna y promover el posicionamiento deseado para la región (en el caso del Aeropuerto Internacional, esto será difícil, por lo que se debiera contar con folletería genérica de todo Chile en tal caso) 	

FINANCIAMIENTO DE PROMOCIÓN MAYORMENTE PÚBLICA EN PAÍSES ANALIZADOS

Argentina	Perú	México	Nueva Zelanda
<p>Mayoría de presupuesto proviene de fondos públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuesto de 5% a pasajes aéreos y marítimos al exterior (40% de estos ingresos van al presupuesto de promoción) • Aportes de gobiernos provinciales, municipales, reparticiones del Estado, y comisiones de fomento • Aportes Privados 	<p>Presupuesto proviene 100% de fondos públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuesto extraordinario para promoción y desarrollo turístico nacional <ul style="list-style-type: none"> - US\$ 15 incluidos en todas las tarifas aéreas de entrada al país (estructura de impuesto) 	<p>Mayoría de presupuesto proviene de fondos públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aportes de gobiernos federal y municipales • Recursos generados por el Consejo de Promoción Turística • Aportaciones particulares 	<p>Tourism New Zealand y Organizaciones de Turismo Nacionales (en el exterior)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiado por gobierno federal • Organizaciones Regionales de Turismo <ul style="list-style-type: none"> - 70% de fondos provienen de consejos locales - 22% de <i>Joint Ventures</i> de turismo - 2% del gobierno federal - 6% de otras fuentes

REORGANIZAR INSTITUCIONALIDAD REGULATORIA PARA TURISMO

Objetivo y descripción de la iniciativa
<p>Reorganizar la institucionalidad regulatoria para el turismo para optimizar el desarrollo de políticas del sector y su aplicabilidad de éstas</p> <p>Esta iniciativa involucrará</p> <ul style="list-style-type: none"> Formalizar legalmente una institucionalidad con mayor nivel de atribuciones que la actual Desarrollar lineamientos estratégicos y de política que guiarán el accionar de las instituciones estatales de turismo Desarrollar formas de coordinación inter-institucionales para asegurar la consistencia con la estrategia país del turismo, apalancar exposición de otras instituciones en segmentos de oferta clave y evitar la duplicidad de financiamientos de proyectos (por ejemplo, INDAP, Conadi, Sercotec, etc.) <p>La clave de las recomendaciones pasa por la utilización efectiva de un set de atribuciones, lo cual en teoría podría independizarse de la discusión sobre el nivel jerárquico de la institucionalidad (en particular si el Sernatur debiera ser Subsecretaría, Ministerio u otro) .</p> <p>Los benchmarks internacionales recogidos muestran un nivel jerárquico de Subsecretaría o mayor</p> <p>Esta iniciativa será catalizador del desarrollo de las herramientas institucionales que se desarrollan en las iniciativas I2 a I6</p> <p>Adicionalmente, uno de los focos del proyecto de Ley del Turismo del Ministerio de Economía es éste, por lo que se deberá incorporar en el proyecto los elementos adicionales contenidos en estas recomendaciones</p>

Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
-------------------------------------	-----------

Rol del Estado	Iniciativa estatal
----------------	--------------------

Potencial de impacto	
Alto impacto para el sector y el cluster por contribuir a la generación de políticas eficientes y oportunas para el sector	Nivel de impacto
Medio-alto impacto en el resto de la economía por efectos indirectos que tendrá el desarrollo acelerado del turismo	
Inversión pública requerida media dado los requerimientos de estudios y los gastos adicionales operacionales de aumentar la estructura regulatoria del turismo	
4,5	

Dificultad de implementación	
Alto nivel de cambio en plataformas transversales por las importantes modificaciones que tendría el marco e institucionalidad regulatoria	Índice de dificultad
Complejidad de coordinación media dada la cantidad de actores públicos involucrados y el aumento de recursos y capacidades que se requerirán	
Lapso para obtener resultados medio dado que cambios institucionales tendrán un efecto diferido en el sector	
4,0	

Impacto en regiones	No se identificaron impactos específicos en regiones
---------------------	--

Instituciones involucradas	Sernatur Ministerio de Economía
----------------------------	------------------------------------

REORGANIZAR INSTITUCIONALIDAD REGULATORIA PARA TURISMO

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Definir estructura de dependencia, roles y responsabilidades de los organismos Estatales para turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalizar funciones y atribuciones adicionales al Sernatur • Revisar posibilidad de modificar estructura de dependencia del Sernatur a Subsecretaría o Ministerio • Establecer sub-departamentos y delinear sus esquemas de operación (por ejemplo, capacitación y certificación laboral, inteligencia de mercado, fomento de inversión, etc.) 	
<p>Desarrollar lineamientos estratégicos y de política que guiarán el accionar de las instituciones Estatales de turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar estrategia país del turismo utilizando input regional y asegurar consistencia con la estrategia una vez definida 	
<p>Delinear estructura de financiamiento y explorar vías alternativas para generar recursos propios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monto de aporte Estatal, regional, y municipal • Identificar fuente de ingresos públicos (por ejemplo, impuestos a pasajes aéreos, impuesto de reciprocidad, impuesto hotelero, etc.) 	<p>Sernatur Ministerio de Economía</p>
<p>Desarrollar formas de coordinación inter-institucionales para asegurar consistencia con la estrategia país del turismo, apalancar exposición de otras instituciones en segmentos de oferta clave y evitar la duplicidad de financiamiento de proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalizar canales de comunicación / coordinación <ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones de fomento privadas y públicas con entidades regulatorio-políticas regionales y centrales • Diseñar mecanismos conjuntos de planificación de actividades de fomento que permita evitar atomización y traslape de ayuda estatal para el desarrollo del turismo 	

EN ESPAÑA SE CREÓ UN CONJUNTO DE MECANISMOS TRANSVERSALES PARA ALINEAR EL SECTOR DEL TURISMO

Comisión Interministerial de Turismo	Conferencia Sectorial de Turismo	Consejo Promotor de Turismo
<p>Coordina la actuación de los distintos ministerios relacionados con el Turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economía y Hacienda • Interior y Justicia • Obras Públicas (Fomento) • Educación y Ciencia • Trabajo y Seguridad Social. • Agricultura, Pesca y Alimentación • Cultura y Asuntos Sociales <p>Su presidencia es asegurada por el Ministro de Comercio y Turismo</p>	<p>Coordina las políticas que se lleven a cabo por las varias “Comunidades Autónomas” en materia de turismo</p> <p>Preconiza la elaboración de estrategias conjuntas entre las varias “Comunidades Autónomas” y es un órgano deliberativo</p> <p>El órgano es compuesto por los Administradores de Turismo de las distintas “Comunidades Autónomas”, por el Ministro de Comercio y Turismo y por el Secretario de Estado de Turismo</p>	<p>Facilita la participación de los agentes privados en las decisiones de la Administración, principalmente en el fomento y promoción exterior de productos turísticos españoles</p> <p>Presidido por el presidente del Instituto de Turismo de España, es compuesto por</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 representantes de la Administración Central • 9 Representantes de las Comunidades Autónomas • 7 representantes de los empresarios del sector • 5 representantes de corporaciones locales

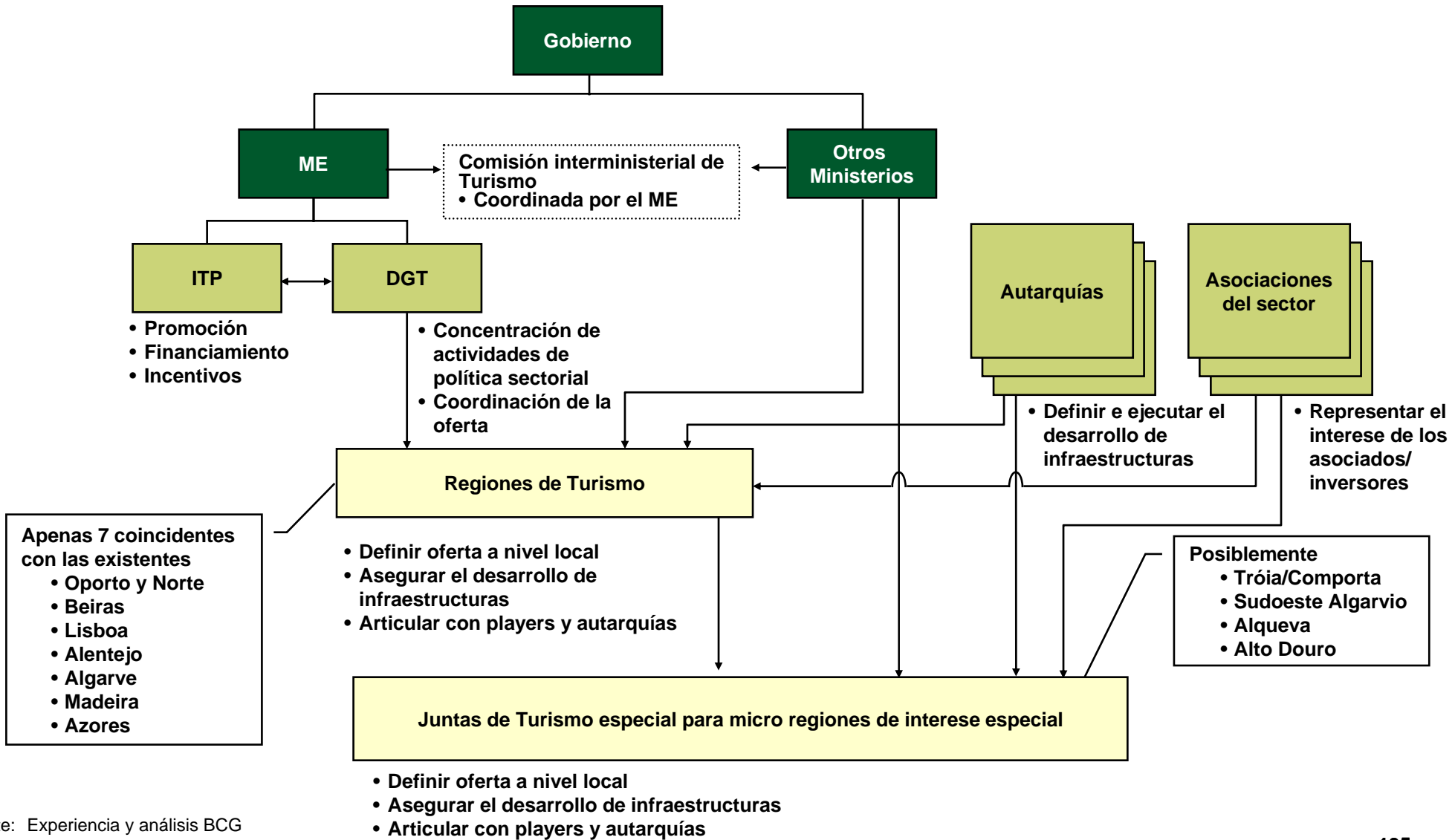
ES CLAVE TENER NIVELES DE COORDINACIÓN Y RESPONSABILIDAD MUY CLAROS EN LOS ORGANISMOS COORDINADORES DEL SECTOR

Ejemplo de la estructura española de organización institucional

1

2

3



CINCO GRANDES ÁREAS DE ACTUACIÓN EN EL SECTOR PARA LA INSTITUCIONALIDAD REGULATORIA

Áreas de actuación determinan los niveles de atribuciones de las instituciones

Grandes áreas de actuación en el sector del turismo

Planificación

Definición y coordinación de las directrices para el sector

Investigación y elaboración de estudios sobre la competitividad del turismo en el país

Inversiones

Análisis de proyectos de inversión

Gestión de los instrumentos de apoyo financiero a proyectos de naturaleza privada y pública

Apoyo jurídico a la inversión

Regulación y ordenamiento del territorio

Apoyo jurídico de ordenamiento de territorio

Certificación, clasificación e licenciamiento de actividades turísticas

Articulación con los demás interlocutores en el planeamiento

Formación

Coordinación de políticas de formación profesional

Certificación y ejecución de actividades de formación

Promoción

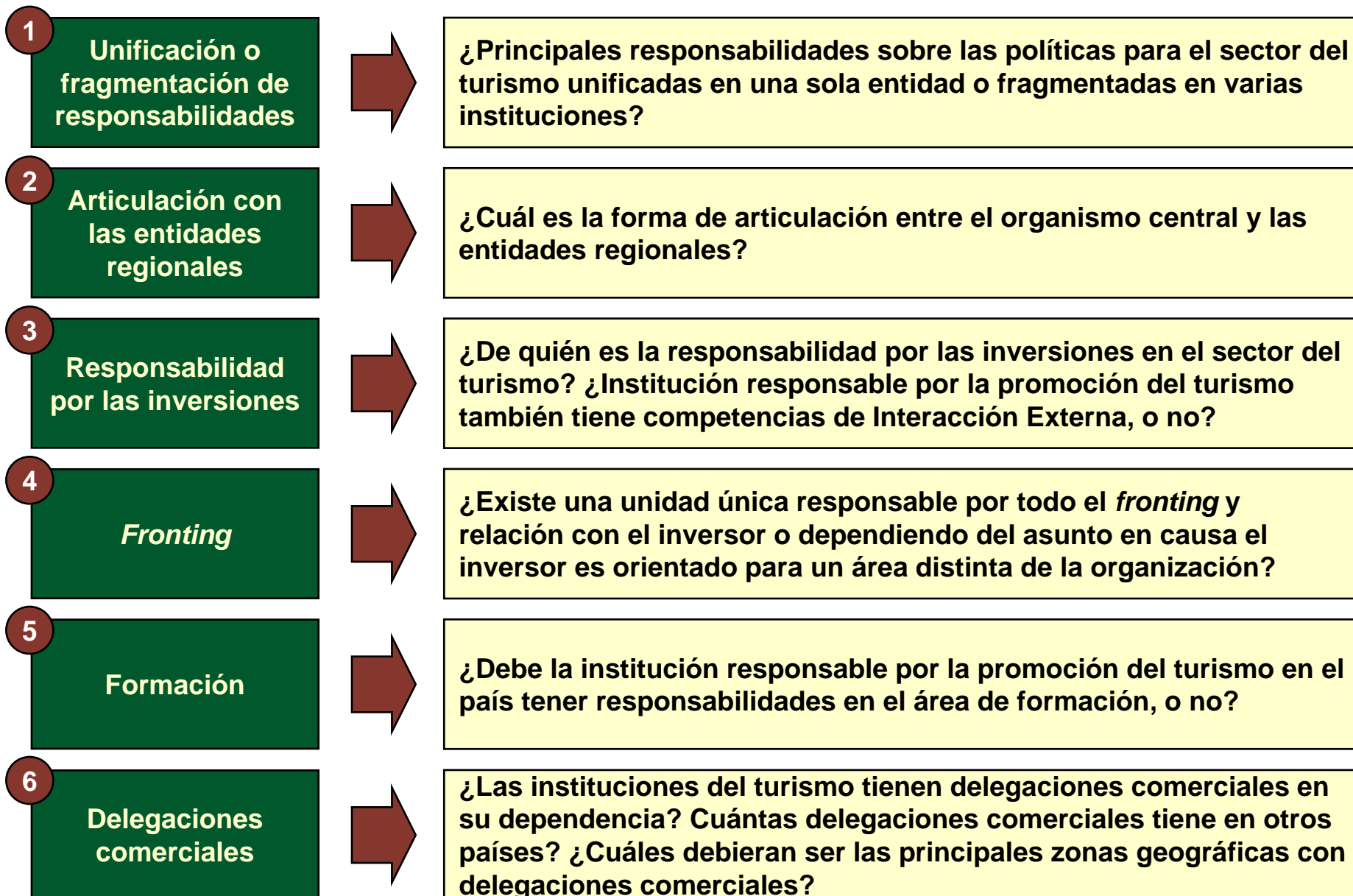
Desarrollo de la actividad informativa y promocional a nivel nacional e internacional

Resumen principales funciones

PRINCIPALES ATRIBUCIONES SEGÚN ÁREAS DE ACTUACIÓN

Funciones de planificación	Funciones de inversiones	Regulación y ordenamiento del territorio	Formación	Promoción
<p>Identificación y planificación de opciones estratégicas para el desarrollo de la oferta y demanda turística</p> <p>Concepción y coordinación de proyecto de desarrollo (que refuercen la penetración de los mercados y la competitividad de los productos turísticos)</p> <p>Elaboración de estudios y gestión integrada de conocimientos e información sobre sector</p> <p>Elaboración de estudio de ámbito comparativo a nivel internacional, con un foco en la mejora sistemática de las competitividades del turismo nacional</p>	<p>Análisis y apoyo a proyectos de inversión turística de naturaleza privada y pública</p> <p>Gestión de mecanismo e incentivos de apoyo financieros a proyectos turísticos de naturaleza privada y pública</p> <p>Participación en la concreción de instrumentos estratégicos de política sectorial</p> <p>Apoyo jurídico a las áreas de inversiones públicas y privadas</p> <p>Responsable por el proceso legal de contratación de proyectos de inversión, de naturaleza pública o privada, de las instituciones regulatorias del sector</p> <p>Seguimiento contractual de los proyectos en curso</p>	<p>Promover la creciente calificación de los recursos humanos que ejercen actividades en el sector</p> <p>Consolidar la intervención en el cuadro del sistema nacional de certificación profesional, asegurando alineamiento con las normas nacionales e internacionales</p> <p>Promover y desarrollar la intervención en el cuadro de acciones de consultoría técnico – pedagógicas a empresas y otros organismos del sector a nivel local y regional</p> <p>Promover la extensión de la red de infraestructura de escuelas para potenciar el conocimiento turístico</p>	<p>Coordinación y ejecución de la promoción turística en los mercados externos</p> <p>Desarrollo de acciones de comunicación y de relaciones públicas</p> <p>Gestión de campañas de publicidad y de la marca Chile</p> <p>Desarrollo de apoyo al inversionista en promoción (atención front office, divulgación de incentivos, etc.)</p> <p>Gestión de contenidos y back office para el website de promoción</p> <p>Gestión de operación del call-centers al turista</p> <p>Gestión de los contrato operacionales y de desarrollo de websites y servicios al call-center</p> <p>Construcción de una base de conocimiento integrada de la demanda</p>	<p>Coordinación y ejecución de la promoción turística en los mercados externos</p> <p>Desarrollo de acciones de comunicación y de relaciones públicas</p> <p>Gestión de campañas de publicidad y de la marca Chile</p> <p>Desarrollo de apoyo al inversionista en promoción (atención front office, divulgación de incentivos, etc.)</p> <p>Gestión de contenidos y back office para el website de promoción</p> <p>Gestión de operación del Centro de Contactos / Llamados</p> <p>Gestión de los contrato operacionales y de desarrollo de websites y servicios al Centro de Contactos / Llamados</p> <p>Construcción de una base de conocimiento integrada de la demanda</p>

ANÁLISIS DE BENCHMARKS INCIDIÓ SOBRE SEIS TEMAS ESPECÍFICOS



BENCHMARK DE ORGANIZACIÓN: EJEMPLOS DE UNIFICADAS Y ORGANIZACIONES FRAGMENTADAS

1

	<u>Descripción</u>	<u>País/organización</u>
Organización Unificada	Existencia de una organización que reúne en sí la totalidad de las responsabilidades de la política para el sector del turismo	<p>Dinamarca (Visit Denmark)</p> <p>Austria (Austrian Tourism Board)</p> <p>Dubai (“Sheikh”)</p>
Organización Fragmentada	Existencia de más de una organización responsable por funciones relacionadas con el turismo	<p>España (Turespaña; Secretaria General de Turismo, Dirección General de Turismo - Cataluña)</p> <p>Irlanda (National Tourism Development Authority; Tourism Ireland; Regional Tourism Authorities)</p> <p>Grecia (Greek National Tourism Organization; Organization of Tourism Education & Training)</p>

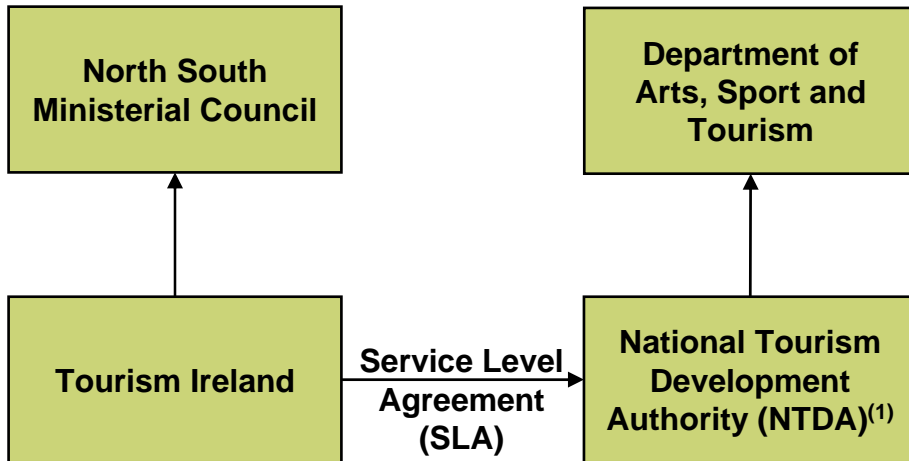
IRLANDA: TRES ORGANISMOS PARA DESARROLLAR EL TURISMO

Ejemplo ilustrativo del benchmark

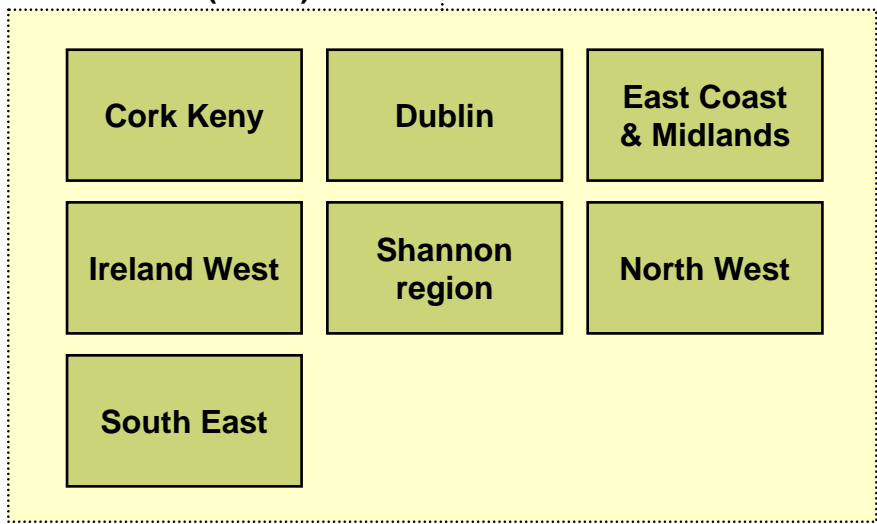
1

Organizaciones nacionales

Organizaciones regionales



Regional Tourism Authorities (RTAs)



- En colaboración con NTDA son delineados los grandes objetivos para el sector y hecha la monitorización del desempeño de los organismos públicos

- NTDA resulta de la fusión del CERT e del Bord Failte en 2001
- Tourism Ireland es una empresa pública que opera bajo la dirección política del North South Ministerial Council y SLA para el NTDA

- Las RTAs no son subsidiarias del NTDA, pero a través de sus estatutos tienen como función coordinar sus actividades con NTDA
- Adicionalmente las RTAs se articulan con North South Implementation Bodies y Shannon Development, estructuras dinamizadoras de la economía regional

(1) También conocido por Failte Ireland
 Fuente: análisis BCG
 Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

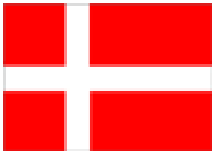





TÍPICAMENTE LAS ORGANIZACIONES FRAGMENTADAS TIENEN UNA INSTITUCIÓN RESPONSABLE POR EL TURISMO A NIVEL REGIONAL

Que se articula con la institución nacional del turismo

2

País

Articulación

	País	Articulación
Organización Unificada	 Dinamarca	A través de la unidad “Desarrollo del Negocio Regional” de la institución Visit Denmark
	 Austria	Directamente a través del board de la institución Austrian Tourism Board
	 EAU (Dubai)	Directamente a través del Sheikh
Organización Fragmentada	 España (Cataluña)	Turespaña y la Secretaria General de Turismo con la Comunidad Autónoma y respectivo instituto del turismo - Dirección General de Turismo (Cataluña)
	 Irlanda	National Tourism Development Authority con las Regional Tourism Authorities
	 Grecia	Greek National Tourism Organization, a través de la unidad “Dirección General del Desarrollo” y oficinas regionales, se articula con las demás entidades regionales

GRECIA Y AUSTRIA SON LOS ÚNICOS PAÍSES QUE NO TIENEN RESPONSABILIDADES POR LAS INVERSIONES EN EL TURISMO

3



• Todas las inversiones del gobierno para el sector del turismo son canalizadas a través de Visit Denmark



• Todas las inversiones del gobierno para el sector del turismo son canalizadas a través de la National Tourism Development Authority (unidad Product Development)



• Competencias centralizadas en el Sheikh y sus asesores



• Turespaña solo tiene responsabilidades por las inversiones en nuevos "Paradores" (locales turísticos del estado)



• No tiene competencias al nivel de inversiones



• No tiene competencias al nivel de inversiones

Funciones de análisis y Interacción Externa centralizadas en la institución responsable por el desarrollo del turismo del país

Institución tiene responsabilidades limitadas de Interacción Externa

Institución no tiene responsabilidades de Interacción Externa

TRES PAÍSES TIENEN FRONTING CENTRALIZADO Y LOS OTROS TRES PAÍSES ESTÁN DISPERSOS EN VARIAS ÁREAS

4



Austria



• Fronting con inversor centralizado en el área “Key Account Management”



Irlanda



• Fronting con inversor centralizado en el área “Product Development” pudiendo recorrer al apoyo de las otras áreas



Dubai (EAU)



• Fronting con inversor centralizado en el Sheikh y sus asesores



Grecia



• De acuerdo con el asunto en causa el inversor es reencaminado para el área correcta no existiendo un área responsable por todo el fronting



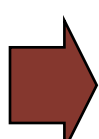
Dinamarca



• De acuerdo con el asunto en causa el inversor es reencaminado para el área correcta no existiendo un área responsable por todo el fronting



España



• De acuerdo con el asunto en causa el inversor es reencaminado para el área correcta no existiendo un área responsable por todo el fronting

Fronting con inversor centralizado en una solo área

Fronting con inversor disperso en varias áreas

A EXCEPCIÓN DE IRLANDA Y DUBAI LAS INSTITUCIONES A CARGO DEL TURISMO NO TIENEN RESPONSABILIDADES DE FORMACIÓN

5



Austria



• Austrian Tourist Board no tiene funciones al nivel de la formación o gestión de escuelas



Dinamarca



• Visit Denmark no tiene funciones al nivel de la formación o gestión de escuelas
• Promoción puntual de eventos de formación en conjunto con asociaciones del sector



Grecia



• Greek National Tourism Organization no tiene responsabilidades por la formación o gestión de escuelas
• Formación a cargo de la Organization of Tourism Education & Training



España



• Turespaña y la Dirección General de Turismo no tienen responsabilidades en el área de formación
• Formación a cargo de la Secretaría General de Turismo



Dubai (EAU)



• Formación a cargo de la “The Emirates Academy of Hospitality Management” que depende de la empresa publica Jumeraih Hotel Group



Irlanda






• La National Tourism Development Authority es responsable por la formación y gestión de escuelas de hotelaría a través de la unidad “Enterprise and Skills Development”

Institución sin responsabilidades al nivel de la formación

Institución con responsabilidades de formación

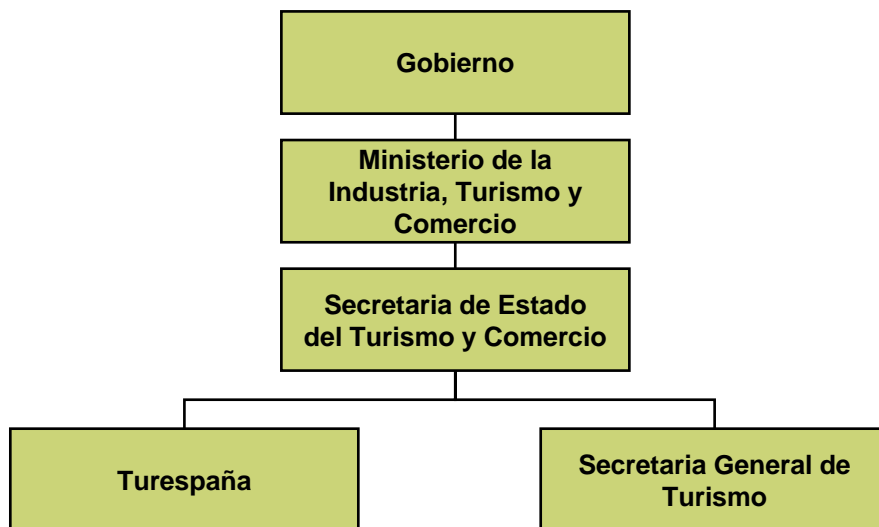
6 A EXCEPCIÓN DE IRLANDA LAS DELEGACIONES COMERCIALES REPORTAN A LA INSTITUCIÓN “CENTRAL” DEL TURISMO DE SU PAÍS

En Irlanda existe otra organización con esas responsabilidades

	Número de delegaciones	Forma de articulación	Regiones geográficas donde está presente						
			Europa	África	Medio Oriente	Asia	Norte América	América Latina	Australia
 Austria	34 delegaciones	A través de la unidad Marketing Internacional de la ATB	✓		✓	✓	✓		✓
 Dinamarca	8 delegaciones	A través de la unidad de delegaciones comerciales de “Visit Denmark”	✓				✓		
 Grecia	24 delegaciones	A través de la Dirección de servicios internacionales de la GNTO	✓		✓	✓	✓		✓
 España	31 delegaciones	A través de la unidad delegaciones comerciales de la Turespaña	✓			✓	✓	✓	
 Dubai (EAU)	14 delegaciones	A través del Sheikh y sus asesores	✓	✓	✓	✓	✓		✓
 Irlanda	22 delegaciones	A través de la entidad Turism Ireland	✓	✓	✓	✓	✓		✓

LA ORGANIZACIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA SE DIVIDE POR DOS ENTIDADES NACIONALES Y DOS REGIONALES

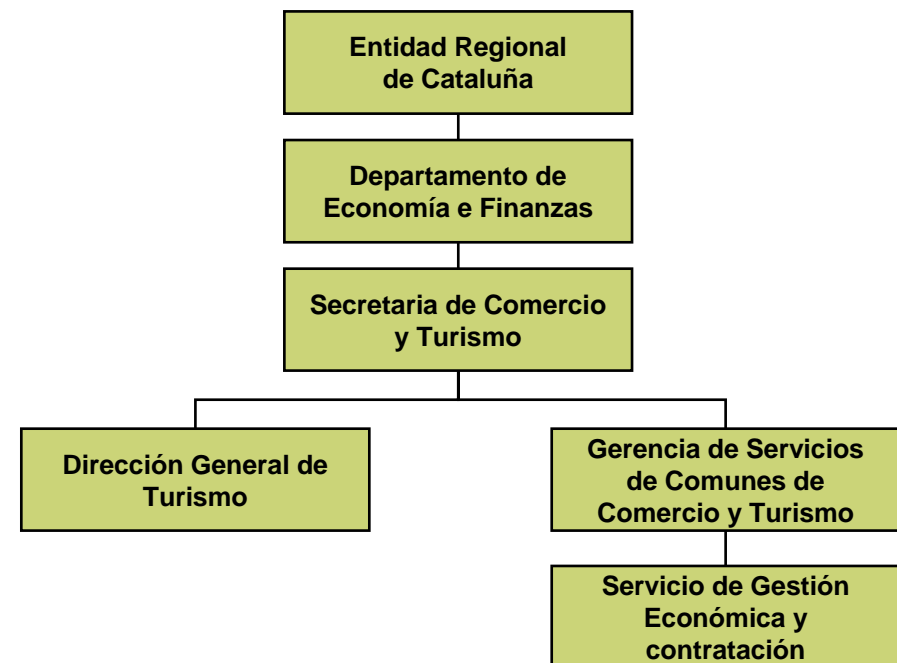
Entidad a nivel nacional



- Organismo responsable por el planeamiento, desarrollo y ejecución de la promoción de España en los mercados internacionales

- Coordinación de políticas de turismo, incluyendo formación

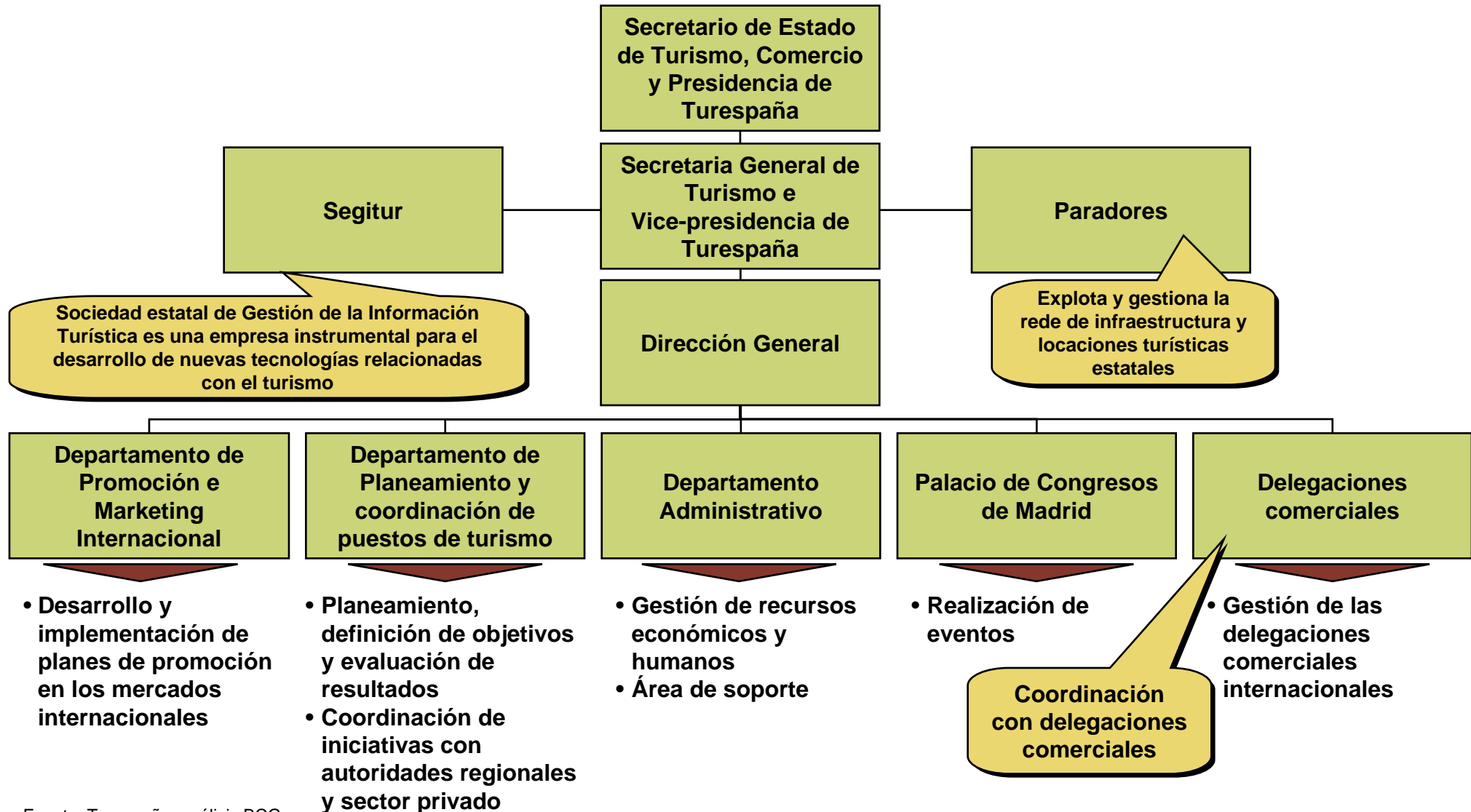
Entidad a nivel regional



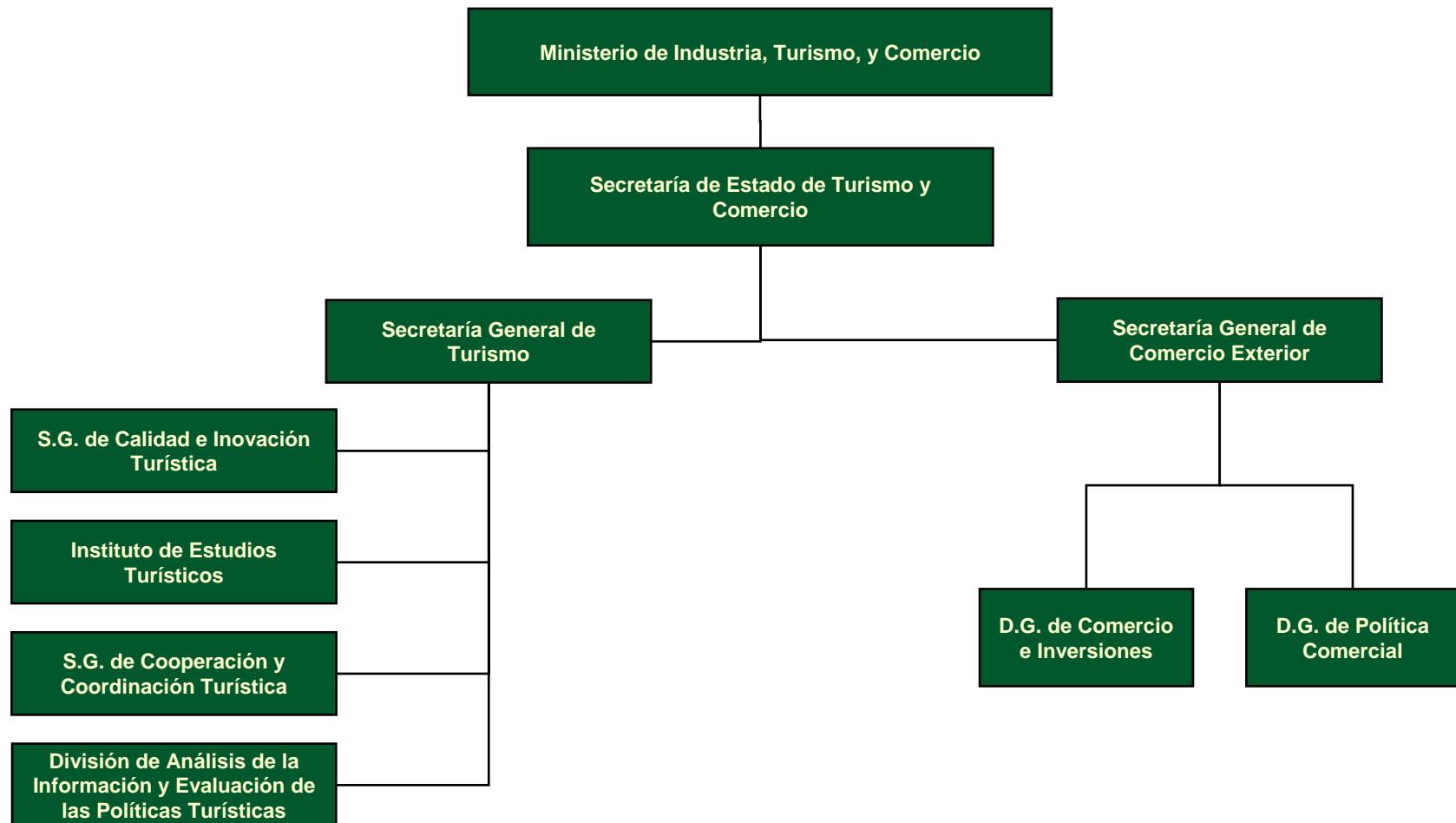
- Planificar actividades turísticas a desarrollar
- Coordinación de políticas para el sector
- Promoción de la región como destino turístico

- Gestionar la ejecución del presupuesto anual

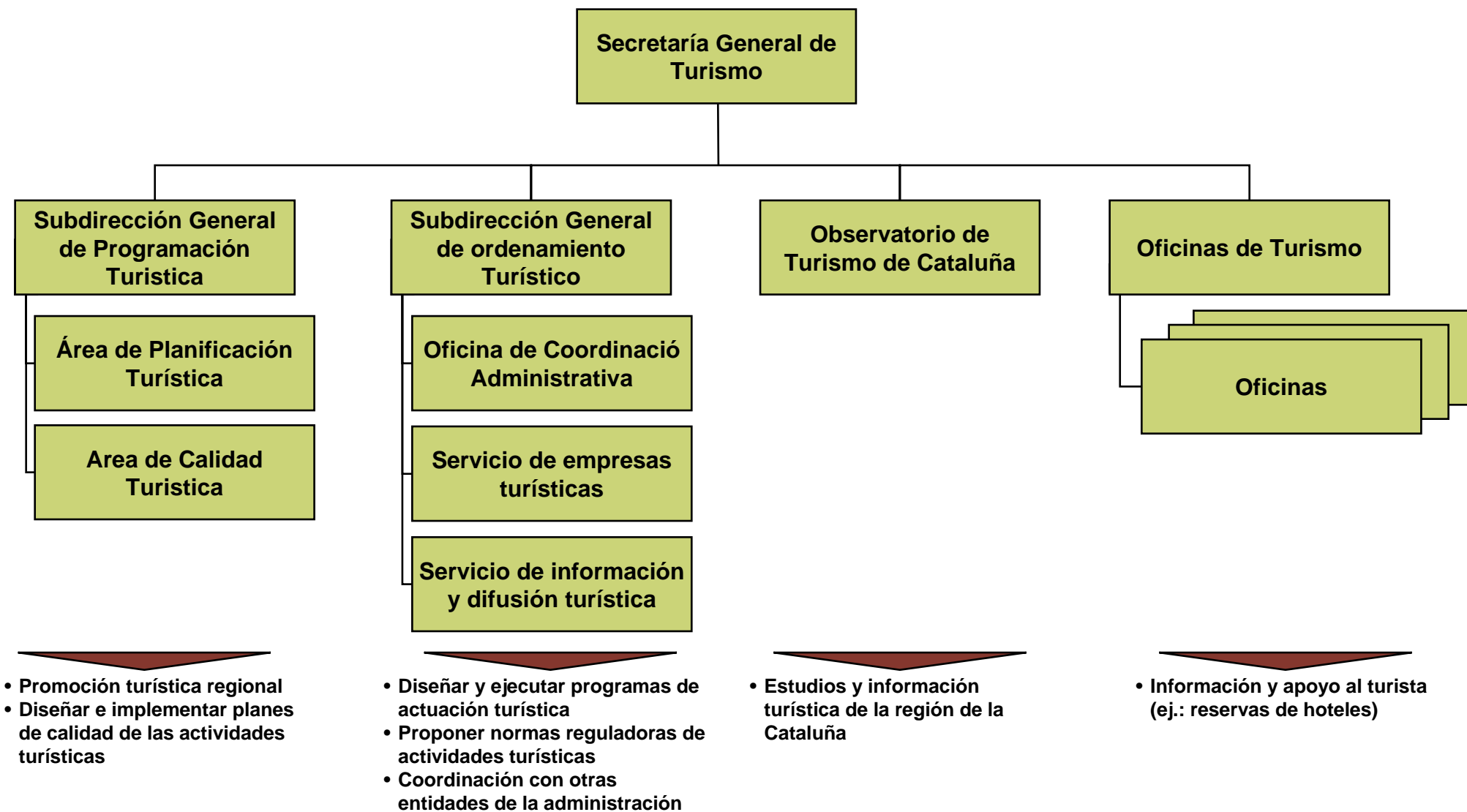
ORGANIGRAMA DE TURESPAÑA



SECRETARÍA DE TURISMO DE ESPAÑA



ORGANIGRAMA DE LA SUBSECRETARÍA GENERAL DE TURISMO



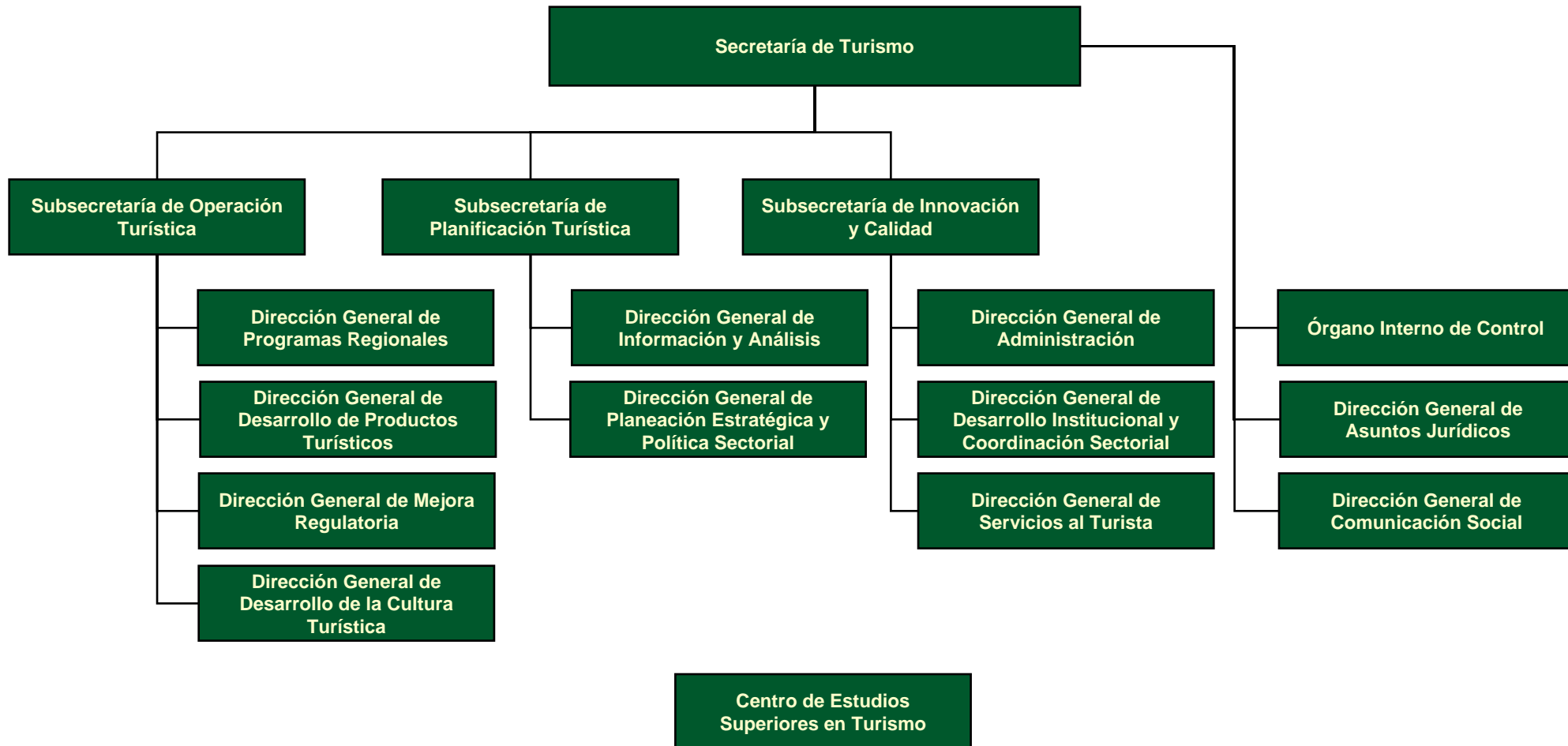
- Promoción turística regional
- Diseñar e implementar planes de calidad de las actividades turísticas

- Diseñar y ejecutar programas de actuación turística
- Proponer normas reguladoras de actividades turísticas
- Coordinación con otras entidades de la administración

- Estudios y información turística de la región de la Cataluña

- Información y apoyo al turista (ej.: reservas de hoteles)

SECRETARÍA DE TURISMO DE MÉXICO



DESARROLLAR FORMAS DE CONTROL PARA MANEJO SUSTENTABLE DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Diseñar mecanismos de gestión sustentable de destinos a través del manejo de las capacidades de carga de los destinos y de fiscalización de cumplimiento de estándares medioambientales</p> <p>Existe una creciente preocupación por el nivel de uso de destinos turísticos en temporadas de alta, particularmente los 3 destinos tradicionales de exportación (Torres del Paine, San Pedro de Atacama e Isla de Pascua)</p> <p>La iniciativa involucra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar mesa público – privada para identificar las principales brechas a cerrar en materia de manejo sustentable • Desarrollar un modelo de control y monitoreo de capacidades de carga y su uso (planes pilotos en 3 destinos exportables podrían ser útiles para difundir metodologías a otros destinos) • Revisar planes de crecimiento de oferta de planta (principalmente alojamiento) para evitar sobre-exigir destinos • Asegurar que existan planes de desarrollo de servicios básicos para atender crecimiento de flujo de turistas a destinos • Revisar esquemas de tarificación de entrada a parques nacionales según época de demanda para regular las cargas vía demanda • Diseñar mecanismos que permitan implementar los requerimientos que nuevas normativas puedan imponer en el sector e identificar elementos que compatibilicen su aplicación con el desarrollo de la industria <ul style="list-style-type: none"> - Se refiere a regulaciones en temas no turísticas como ley del tabaco, del comercio (1° Enero) y horarios para servicios 	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Iniciativa estatal

Potencial de impacto	
Impacto medio-alto en el sector y en el cluster por permitir el desarrollo sustentable del turismo en el país	Nivel de impacto
Impacto medio en el resto de la economía por efectos indirectos del turismo	
Inversión pública necesaria media, debido a la realización de estudios y costos de implementación de los mecanismos de planificación y control sustentable	3,7
Dificultad de implementación	
Nivel medio de cambios en plataformas transversales al requerir modificaciones en el marco regulatorio y normativo	Índice de dificultad
Alto nivel de complejidad de coordinación por dificultad de difusión y control de cumplimiento de normas para sustentabilidad – alineamiento de incentivos con privados en “mercado spot” (incentivo a llenar capacidad inutilizada spot vs. control de carga)	
Lapso medio para obtención de resultados por tiempos de puesta en marcha e implementación	3,6
Impacto en regiones	Impacto principal en zonas turísticas altamente utilizadas hoy en día para turismo receptivo y nacional, Isla de Pascua, Torres del Paine, San Pedro de Atacama y
Instituciones involucradas	Sernatur Corfo Ministerio de Vivienda y Urbanismo Ministerio de Obras Públicas

DESARROLLAR FORMAS DE CONTROL PARA MANEJO SUSTENTABLE DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Diseñar sistema de predicción de demanda turística para anticipar requerimientos en capacidades de carga y así gestionar posibles impactos en el medioambiente y en la infraestructura de cada región,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite adoptar medidas preventivas de corto plazo (por ejemplo, reducir tráfico permitido a destinos) y de largo plazo (por ejemplo, ampliar la capacidad de servicios básicos necesarios) • Modelación en base a tendencias históricas y benchmarks con situaciones similares • Iniciativa generaría beneficios más allá del cluster de turismo (está información puede ser usada por otras instituciones como el Ministerio de Transporte o del Medio Ambiente) 	<p>Sernatur Corfo Ministerio de Vivienda y Urbanismo Ministerio de Obras Públicas</p>
Generar mesa público – privada para identificar las principales brechas a cerrar en materia de manejo sustentable	
Revisar planes de crecimiento de oferta de planta (principalmente alojamiento) para evitar sobre-exigir destinos	
Asegurar que existan planes de desarrollo de servicios básicos para atender crecimiento de flujo de turistas a destinos	
Desarrollar un modelo de control y monitoreo de capacidades de carga y su uso (planes pilotos en 3 destinos exportables podrían ser útiles para difundir metodologías a otros destinos)	
Revisar esquemas de tarificación de entrada a parques nacionales según época de demanda para regular las cargas vía demanda	
<p>Diseñar mecanismos que permitan implementar los requerimientos que nuevas normativas puedan imponer en el sector e identificar elementos que compatibilicen su aplicación con el desarrollo de la industria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a regulaciones en temas no turísticas como ley del tabaco, del comercio (1° Enero) y horarios para servicios 	

MEJORAR FORMAS DE PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO TURÍSTICO Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS

Objetivo y descripción de la iniciativa
<p>Desarrollar mecanismos para definir estrategias, planes y programas de turismo que permitan el desarrollo de planes de largo plazo y que coordinen el financiamiento de proyectos a través de las diferentes instituciones que fomentan la actividad</p> <p>Dos elementos centrales fueron identificados en el diagnóstico:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las formas de planificación actual del sector no tienen un adecuado despliegue hacia regiones y tampoco consideran todo el input de actores que podría Los plazos anuales de priorización de iniciativas, presupuestación y su control no permiten elaborar planes de más de un año, con lo cual las iniciativas tienen el riesgo de discontinuarse o de desvirtuarse por los plazos inflexibles de planificación <p>Las formas de abordarlo propuestas cada punto respectivamente son</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una metodología de planificación <i>top-down</i> y <i>bottom-up</i>, donde haya una adecuada participación de regiones / destinos <ul style="list-style-type: none"> Se busca asegurar la visión regional y el empoderamiento de las entidades regionales para agilizar y hacer la toma de decisiones más cercana a los lugares afectados Generar planes maestros de desarrollo de largo plazo con iniciativas que no se reprioricen año a año y cuyo monitoreo garantice el alineamiento del desarrollo con los objetivos y cumplimiento de hitos establecidos en los planes originales

Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
-------------------------------------	--------------

Rol del Estado	Iniciativa estatal
----------------	--------------------

Potencial de impacto	
Impacto medio-alto en el sector y en el cluster por permitir un mayor aseguramiento del desarrollo de planes de largo plazo y su adecuada ejecución	Nivel de impacto
Impacto medio-bajo en el resto de la economía por un mayor ordenamiento de planificación y capacidad de desarrollo de tareas	3,6
Inversión pública requerida baja dado que no requiere recursos adicionales, pudiéndose hacer con los existentes	

Dificultad de implementación	
Nivel de cambios en plataformas transversales medio-bajo por no requerirse cambios institucionales / regulatorios mayores	Índice de dificultad
Nivel de complejidad de coordinación medio debido a que la implementación de mejores mecanismos de control de programas requerirá organizar adecuadamente múltiples actores	
Lapso medio para obtención de resultados dado que el mejor control y planificación no tienen resultados inmediatos	2,5

Impacto en regiones	No se identificaron impactos regionales específicos
---------------------	---

Instituciones involucradas	Sernatur Ministerio de Economía
----------------------------	------------------------------------

MEJORAR FORMAS DE PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO TURÍSTICO Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Desarrollar metodología estandarizada de planificación con visión nacional pero tomando en cuenta <i>input</i> regional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir criterio para priorizar desarrollos • Establecer requisitos para que las regiones reciban aporte financiero Estatal (por ejemplo, análisis de demanda, modelación de potencial de ingresos y flujos, plan maestro de desarrollo incluyendo conceptos arquitectónicos y costos, etc.) 	<p>Sernatur Ministerio de Economía</p>
<p>Desarrollar una metodología de planificación <i>top-down</i> y <i>bottom-up</i>, donde haya una adecuada participación de regiones / destinos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se busca asegurar la visión regional y el empoderamiento de las entidades regionales para agilizar y hacer la toma de decisiones más cercana a los lugares afectados 	
<p>Generar planes maestros de desarrollo de largo plazo con iniciativas que no se modifique año a año y cuyo monitoreo garantice el alineamiento del desarrollo con los objetivos y cumplimiento de hitos establecidos en los planes originales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere planificación detallada (por ejemplo, modelación de potencial impacto económico de iniciativa, clara definición de planes arquitectónicos, impacto medioambiental / sustentabilidad, etc.) <ul style="list-style-type: none"> - Genera credibilidad, lo cual estimula la inversión privada • Cooperación entre gobiernos regionales y Estatal <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de aporte financiero del Estado - Responsabilidad y transparencia por parte de gobiernos regionales en el proceso de desarrollo 	

SE SUGIERE UN MÉTODO *TOP-DOWN* Y *BOTTOM-UP* PARA DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN SECTORIAL

Principios clave

Proceso de mejores prácticas

- Alinea los objetivos sectoriales y regionales, despliegue de recursos y mecanismos de apoyo
- Se establece un diálogo constructivo entre las regiones y el gobierno central

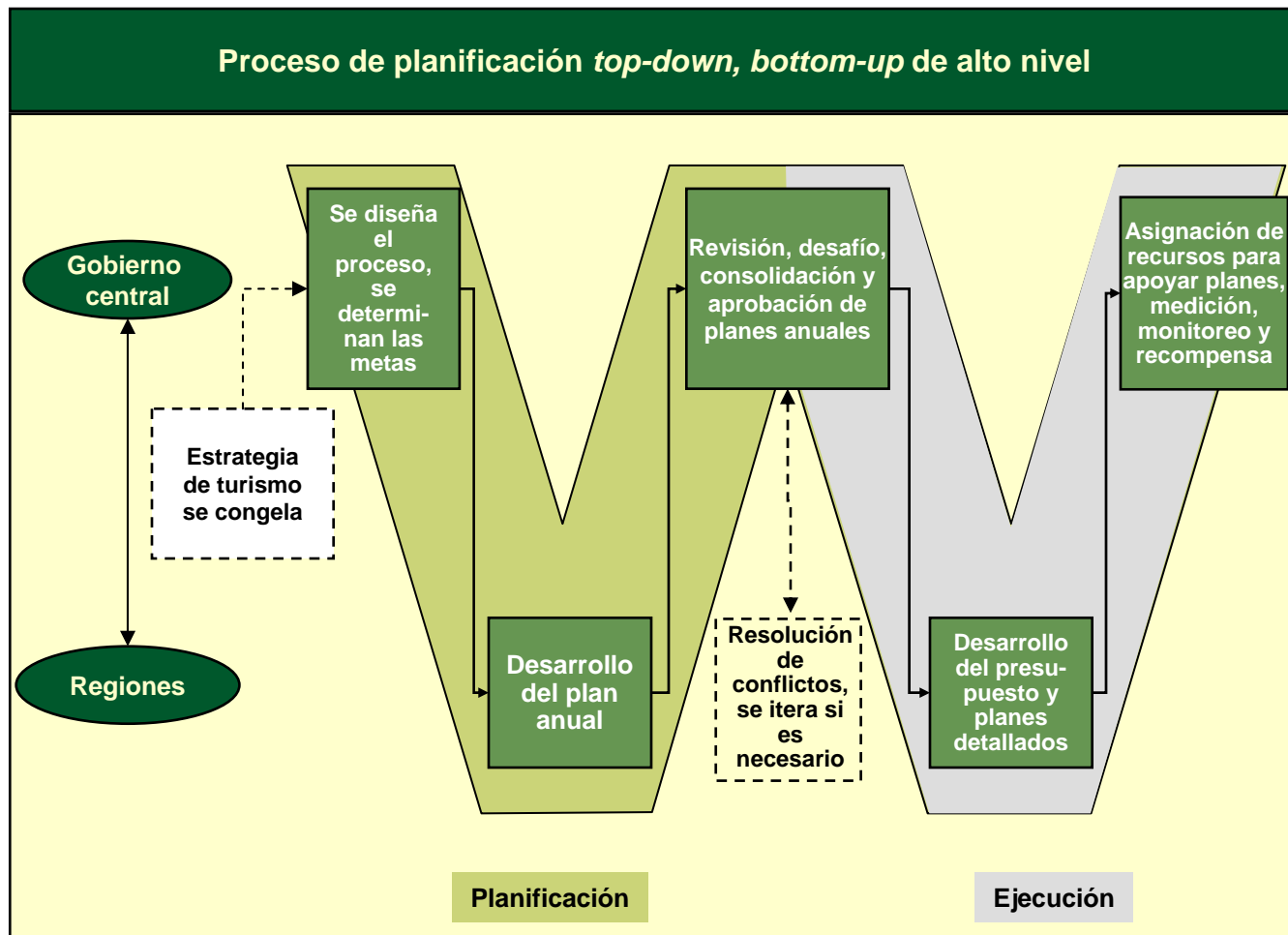
Elementos *Top down* – Gobierno Central

- Es el dueño del proceso de generación de líneas de políticas
- Fija las metas de corto / largo plazo y aprueba los planes
- Alinea recursos y desempeños de planes en regiones

Elementos *Bottom-up* — Oficinas regionales turismo⁽¹⁾

- Son responsables por desarrollo regional y desarrollan el plan anual
- Alinean los planes operativos regionales detallados

La estrategia es desarrollada fuera del proceso anual y es un input del proceso



(1) Desarrollo de modelo de oficinas regionales de turismo más detallado en iniciativa A1

Fuente: Experiencia y análisis BCG

DESARROLLAR MODELO DE GESTIÓN TERRITORIAL PARA EL TURISMO

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>El objetivo es dar un marco para el ordenamiento territorial y formas de gestión del territorio que permitan maximizar los beneficios del aprovechamiento de las condiciones naturales del país y compatibilizar el desarrollo del turismo con el de otras industrias e intereses</p> <p>La iniciativa deberá definir formas de zonificación de áreas turísticas y de usos de territorios, productivos, turismo, infraestructura, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> Deberá identificar las atribuciones de la institucionalidad turística para introducir modificaciones / sugerencias según el uso que se le quiera dar al territorio <p>En particular se deberá definir</p> <ul style="list-style-type: none"> Formas que permitan incluir el input de la visión del turismo respecto a decisiones territoriales como por ejemplo, cambios a planos reguladores y definición de instalación de infraestructura <p>Desarrollar esta iniciativa deberá considerar empoderar a la entidad regulatoria para reforzar el cumplimiento de políticas territoriales de turismo, generando brazos regionales de aplicación de esta política</p> <p>El desarrollo del modelo territorial deberá reformar el sistema de administración de parques nacionales para poder capturar el enorme potencial turístico sustentable de los parques nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> Visión actual orientada principalmente hacia el conservacionismo es compatible con el desarrollo turístico Se deberá evaluar posibles aumentos en nivel de recursos requeridos producto de las modifica <p>Adicionalmente, uno de los focos del proyecto de Ley del Turismo del Ministerio de Economía es éste, por lo que se deberá incorporar en el proyecto los elementos adicionales contenidos en estas recomendaciones</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Iniciativa estatal

Potencial de impacto	
Alto impacto en el sector y en el cluster debido a la posibilidad de aumentar el número de áreas protegidas utilizadas en turismo y de incorporar la visión turística para la planificación del uso territorial	Nivel de impacto
Impacto medio-alto en el resto de la economía al permitir una mejor planificación territorial nacional	4,3
Nivel medio de inversión pública requerida para estudios de zonificación territorial y desarrollo administrativo para parques nacionales	
Dificultad de implementación	
Alto nivel de cambios en plataformas transversales, por modificaciones institucionales	Índice de dificultad
Complejidad medio-alta de implementación por dificultad de acuerdos entre los múltiples intereses que pudieran existir sobre el territorio	4,3
Lapso medio para obtener resultados ya que definición de marco territorial generará impactos paulatinos en el desarrollo del sector	
Impacto en regiones	No se identifican impactos regionales específicos, se esperan impactos a nivel nacional
Instituciones involucradas	Ministerio de Economía Ministerio de Bienes Nacionales Sernatur

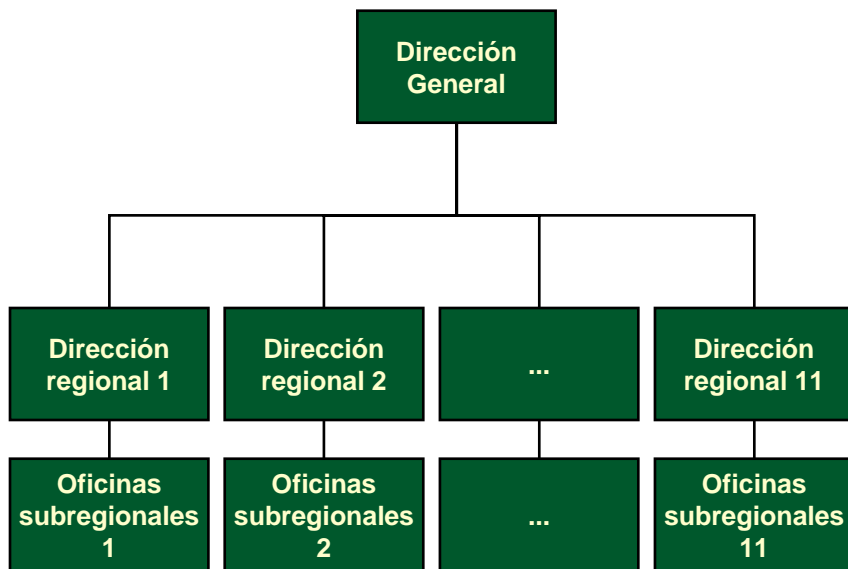
DESARROLLAR MODELO DE GESTIÓN TERRITORIAL PARA EL TURISMO

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Formar comité compuesto de actores del sector de turismo y funcionarios de entidades de conservación / protección del medio ambiente con el objetivo de estructurar un modelo de gestión territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilita cooperación y comunicación • Garantiza el alineamiento del desarrollo con los objetivos y cumplimiento de hitos establecidos en los planes aprobados por el comité 	<p>Ministerio de Economía Ministerio de Bienes Nacionales Sernatur</p>
<p>Definir atribuciones de la entidad regulatoria por la declaración de zonas de interés turísticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se busca entregar atribuciones especiales en zonas de interés turísticos a la entidad estatal para el desarrollo territorial que facilite la armonización con el desarrollo de otras industrias y el turismo • Se busca forzar la opinión turística dentro de zonas que podrían verse negativamente afectadas por el desarrollo de actividades / infraestructura no consistente o invasiva con la zona 	
<p>Empoderar a entidad regulatoria para reforzar el cumplimiento de políticas territoriales de turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otorgarle autonomía para definir esquema de sanciones, multas, etc. en caso de violación de normas • Permitirle formular normas y regulaciones de gestión territorial 	
<p>Mejorar vías de comunicación entre ministerios estatales para fomentar cooperación en el desarrollo del marco Territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinea esfuerzos lo cual reduce solapamiento • Optimiza recursos al permitir múltiples usos del territorio e infraestructura 	
<p>Revisar sistema de administración zonas silvestres protegidas y de concesión de éstas para fomentar el uso de estos territorios en turismo, una actividad rentable y poco invasiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar alcance del proyecto de ley llevado por el Ministerio de Economía para complementarlo con elementos de esta iniciativa • Revisar presupuesto asignado a Conaf para la Administración de Parques Nacionales 	
<p>Realizar visita de benchmarking a Costa Rica para revisar forma de administración de Zonas Silvestres a través del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elemento central del SINAC es descentralización en torno a las 11 grandes áreas silvestres protegidas del país 	

MODELO DE GESTIÓN TERRITORIAL DE COSTA RICA ES UN REFERENTE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ZONAS SILVESTRES

Fuerte carácter regional es uno de sus elementos centrales



Responsable por definir y difundir las políticas y estrategias relacionadas con la conservación de los recursos naturales del país

Ejecutar políticas y estrategias emitidas por la Dirección General, en cada una de las 11 Áreas Silvestres Protegidas

Acciones buscan consolidar Áreas Silvestres Protegidas y fomentar su sostenible

Para ello el SINAC prestación diferentes servicios a los clientes, los cuales se clasifican de la siguiente forma:

- Protección y control
- Incentivos y servicios ambientales
- Atención de visitantes a las Áreas Silvestres Protegidas
- Educación ambiental
- Permisos
- Extensión comunal
- Ordenamiento territorial

MEJORAR VÍAS DE FINANCIAMIENTO Y FOMENTO PARA PROYECTOS TURÍSTICOS

Objetivo y descripción de la iniciativa
<p>Esta iniciativa busca la eficiente y ágil asignación de recursos (privados y públicos) en proyectos turístico de alto potencial</p> <ul style="list-style-type: none"> Hoy en día, proyectos de inversión no tienen difusión fácil y se estancan por riesgos financieros mal evaluados / muy conservadores o por lentitud en procesos de adjudicación <p>Mejoramiento de vías de financiamiento y fomento para proyectos turísticos requiere implementación de tres áreas de acción</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar proceso inversional estandarizado para presentación a potenciales inversores <ul style="list-style-type: none"> Formulación de ideas Investigación de potencial económico Diseño de promoción y ventas Evaluación de potenciales impactos Desarrollar formas de difusión de proyectos de inversión que permitan la conexión ágil entre proyectos, inversionistas (locales y extranjeros) y operadores turísticos aspirantes y existentes del sector <ul style="list-style-type: none"> Organizar de ferias (locales y en el exterior) para facilitar comunicación Desarrollar sitio Web donde operadores del sector pueden publicar sus ideas/proyectos de inversión, para generar competitividad y calidad de información Implementar programa de calificación de proyectos de inversión para facilitar obtención de financiamiento <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de factibilidad y capacidad de pago

Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
--	--------------

Rol del Estado	Cooperación estatal intensiva
-----------------------	-------------------------------

Potencial de impacto	
<p>Impacto económico alto debido a estandarización de presentación de propuestas y centralización de información y por fomentar inversión en sectores/regiones con alto potencial</p> <p>Alto impacto al resto de la economía al aumentar capital extranjero y estimular inversión local</p> <p>Tamaño medio de inversión pública por organización de ferias y entidad de calificación de proyectos</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>4,3</p>

Dificultad de implementación	
<p>Nivel medio-alto de cambio en plataformas transversales debido a modificaciones normativas y reasignación y formación de nuevas entidades, junto con cambios en plataforma de financiamiento</p> <p>Nivel alto de coordinación requerido dado que requerirá coordinar distintos actores para elaborar proyectos y que estos puedan ser tomados por privados</p> <p>Lapso para la obtención de resultados medio debido a la necesidad de entrenamiento de capacidades</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>4,1</p>

Impacto en regiones	No se identifican impactos regionales específicos, se esperan impactos a nivel nacional
----------------------------	---

Instituciones involucradas	<p>Corfo</p> <p>Sernatur</p> <p>Ministerio de Economía</p> <p>Organizaciones fomento (como EuroChile)</p>
-----------------------------------	---

MEJORAR VÍAS DE FINANCIAMIENTO Y FOMENTO PARA PROYECTOS TURÍSTICOS

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Diseñar estrategia de difusión del nuevo proceso para obtener financiamiento para proyectos de inversiones en turismo, para lo cual se deberá identificar los canales apropiados para promover el sistema y desarrollar módulos en página web auto explicativos para la capacitación en el uso de estos sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas regionales de turismo • Asociaciones de operadores turísticos • Portal de Internet del Sernatur 	<p>Corfo Sernatur Ministerio de Economía Organizaciones fomento (como EuroChile)</p>
<p>Definir esquema de cooperación pública / privada con el objetivo de formar asociación / foro que interconecte a inversionistas con proyectistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterio para poder participar (por ejemplo, un valor mínimo de proyectos, requerimientos de experiencia, etc.) • Elegir localización, tamaño, y fecha del evento 	
<p>Establecer criterio, herramientas, y metodología de evaluación de factibilidad de pago de proyectos para el programa de calificación (por ejemplo, análisis de demanda, concepto técnico-arquitectónico, modelación de ingresos, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarización para facilitar comparación entre proyectos 	
<p>Definir esquema de financiamiento de programa tomando en consideración el nivel de transparencia requerido en sus actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aportes privados y públicos a nivel local y regional pueden generar conflictos de interés <p>Presupuesto debe provenir 100% del gobierno federal para garantizar imparcialidad</p>	

NUEVA ZELANDA OFRECE INFORMACIÓN, CONTACTOS, Y ASISTENCIA DE NEGOCIOS A PROYECTOS Y OPERADORES TURÍSTICOS

Módulos de formación/expansión de empresas turísticas

Asociación de Industrias Turísticas de Nueva Zelanda cuenta con mas de 3,500 miembros del sector turístico a los cuales ayuda a formar y desarrollar sus empresas en dos maneras:

- Distribuye Discos Compactos con módulos estandarizados enfocados en:
 - Formulación de ideas
 - Investigación de potencial económico
 - Diseño de promoción y ventas
 - Evaluación de potenciales impactos
- Organiza tres anuales eventos/convenciones a nivel nacional
 - TRENZ⁽¹⁾ – *trade show* de turismo internacional
 - Evento de premiación a operadores del sector
 - Conferencia de Turismo - (Foro en donde se presentan los asuntos relevantes a la industria)

BIZ – Información de negocios Nueva Zelanda

BIZ le presta servicios a empresas pequeñas y medianas:

- Información relevante de contactos en el sector
 - Organizaciones
 - Actores del sector
 - Programas de entrenamiento
 - Contactos gubernamentales y no-gubernamentales
 - Recursos
- Asistencia en temas de gestión y cumplimiento legal
 - Tributarios
 - Cumplimientos normativos
 - Responsabilidad legal de accidentes personales en el trabajo
 - Información de asistencia financiera
 - Salud y sanidad
 - Manejo de finanzas

(1) Tourism Rendezvous New Zealand
Fuente: Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

ARGENTINA DESARROLLÓ UN BANCO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN ACCESIBLE VÍA LA PAGINA WEB DE LA SECRETARÍA DE TURISMO

Proyectistas pueden realizar los tramites de presentación por medio de Internet

Objetivo	<p>Lograr que proyectos de turismo con dificultades de financiamiento, pero de alto potencial de generar fuentes de empleo y crecimiento al país, puedan concretarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco es facilitar <i>joint ventures</i> entre proyectistas y potenciales inversores
Métodos/Vías de Presentación	<p>Ferias <i>Workshops</i> Rondas de negocios Apoyo de embajadas y consulados argentinos en el exterior Distintos eventos internaciones</p>
Requerimientos	<p>Poseer terreno propio Superar ~ US\$ 330 M en inversión⁽¹⁾ Estar localizado dentro del territorio nacional Poseer estudios de factibilidad económica y arquitectónica realizados con menos de dos años de antigüedad</p>

(1) AR\$ 1.000 MM

Fuente: Secretaría de Turismo de Argentina

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

MÉXICO OFRECE SERVICIO DE CALIFICACIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS PARA FACILITAR LA OBTENCIÓN DE FINANCIAMIENTO

Programa de Calificación evalúa y ofrece proyectos turísticos de inversión

Descripción

Iniciativa del FONATUR (entidad pública de fomento turístico) que evalúa capacidad de pago y factibilidad de éxito de potenciales proyectos turísticos, lo cual le facilita la obtención de recursos

Impacto económico

Entre el 2001 y 2005, US\$ 461 MM en créditos fueron otorgados a base de calificaciones del FONATUR, generando una inversión total de US\$ 1.709 MM (17,6% de toda la inversión privada)

Metodología de evaluación

Evaluación de capacidad y factibilidad de pago basado en:

- Análisis de demanda
- Concepto técnico-arquitectónico
- Disponibilidad de Infraestructura
- Conceptos constructivos y financieros
- Lógica de financiamiento

Herramientas de comercialización

- Folletería con oportunidades de inversión incluidas en varios idiomas
- Número 800 nacional e internacional
- Venta a través de empresas de bienes raíces
- Esquemas especiales de preventa
- Oficinas regionales con personal especializado
- Página en Internet
- Programa de publicidad y prensa
- Participación en ferias y eventos nacionales e internacionales

Rol del Banco de Desarrollo del Gobierno de México

Banco del gobierno Mexicano que apoya a los proyectos turísticos generadores de divisas, ofreciendo financiamiento, servicios de información, asesoría y atracción de inversiones del exterior

Para proyectos de inversión, los montos de financiamiento se otorgan en la siguiente manera:

- 50% del total de la inversión en proyectos nuevos
- Hasta 85% para ampliaciones y modernizaciones

Plazos de pagos en promedio entre 7 y 9 años
Entre 1990 y 2002, otorgo US\$ 5,2 billones en créditos

Portal de Internet www.bancomext.com

- Para inversionistas extranjeros existe un portal, *Invest in México*, accesible a través de bancomext.com

MONTO DE PROYECTOS EN LA BOLSA MEXICANA DE INVERSIÓN TURÍSTICA CON CAGR DE 6% ENTRE 2001-2005

Bolsa Mexicana de Inversión Turística (BMIT)

Convención anual organizada por FONATUR que reúne a los principales actores de turismo en México

- Financieros e inversionistas extranjeros
- Desarrolladores/proyectistas

La BMIT esta integrada por 5 capítulos

- “Conoce el Proyecto,” donde inversionistas conocen nuevas áreas de oportunidad
- “Conoce al inversionista” permite al empresario conocer a diversos fondeadores, instituciones de crédito, intermediarios financieros y potenciales socios
- Exposición comercial, que brinda a los participantes una oportunidad para promover sus productos/servicios
- Conferencia con expertos que muestran las tendencias de la industria turística y presentan proyectos específicos
- Citas preestablecidas: participantes pueden establecer contactos a través de entrevistas individuales

Tendencia creciente de número de participantes, stands, proyectos , y montos en BMIT

Año	2001	2002	2003	2004	2005 ⁽¹⁾
# de Participantes	540	607	700	764	800
# de Stands	45	48	59	63	65
# de Proyectos	180	207	226	230	235
Monto de Proyectos, billones de US\$	3,7	4,2	4,5	4,6	4,7

(1) Estimado

Fuente: FONATUR

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

INICIATIVA CUBRE UNA DE LAS PRINCIPALES ATRIBUCIONES DE INSTITUCIONALIDAD

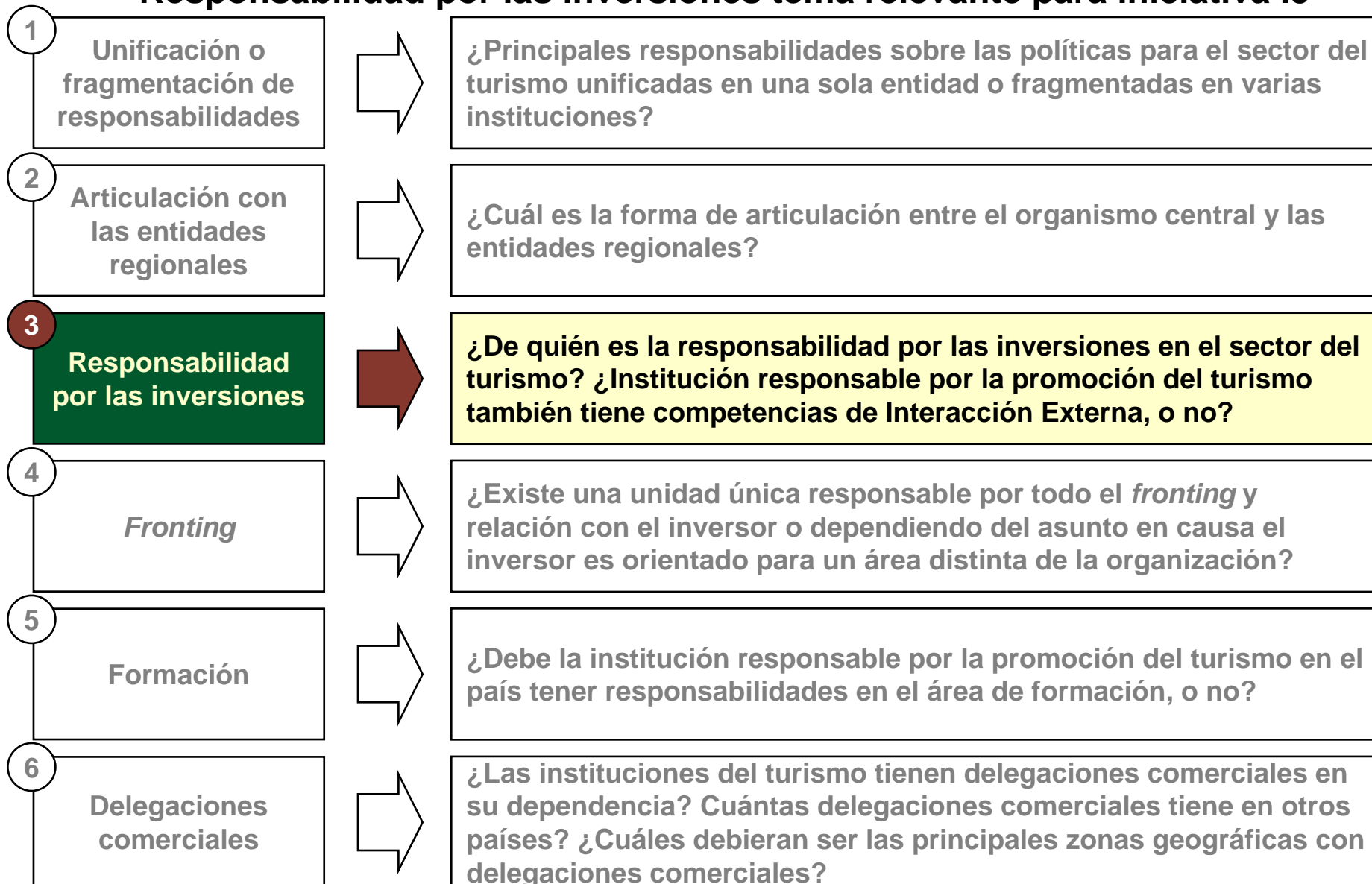
Funciones de planificación	Funciones de inversiones	Regulación y ordenamiento del territorio	Formación	Promoción
<p>Identificación y planificación de opciones estratégicas para el desarrollo de la oferta y demanda turística</p> <p>Concepción y coordinación de proyecto de desarrollo (que refuercen la penetración de los mercados y la competitividad de los productos turísticos)</p> <p>Elaboración de estudios y gestión integrada de conocimientos e información sobre sector</p> <p>Elaboración de estudio de ámbito comparativo a nivel internacional, con un foco en la mejora sistemática de las competitividades del turismo nacional</p>	<p>Análisis y apoyo a proyectos de inversión turística de naturaleza privada y pública</p> <p>Gestión de mecanismo e incentivos de apoyo financieros a proyectos turísticos de naturaleza privada y pública</p> <p>Participación en la concreción de instrumentos estratégicos de política sectorial</p> <p>Apoyo jurídico a las áreas de inversiones públicas y privadas</p> <p>Responsable por el proceso legal de contratación de proyectos de inversión, de naturaleza pública o privada, de las instituciones regulatorias del sector</p> <p>Seguimiento contractual de los proyectos en curso</p>	<p>Promover la creciente calificación de los recursos humanos que ejercen actividades en el sector</p> <p>Consolidar la intervención en el cuadro del sistema nacional de certificación profesional, asegurando alineamiento con las normas nacionales e internacionales</p> <p>Promover y desarrollar la intervención en el cuadro de acciones de consultoría técnico – pedagógicas a empresas y otros organismos del sector a nivel local y regional</p> <p>Promover la extensión de la red de infraestructura de escuelas para potenciar el conocimiento turístico</p>	<p>Coordinación y ejecución de la promoción turística en los mercados externos</p> <p>Desarrollo de acciones de comunicación y de relaciones públicas</p> <p>Gestión de campañas de publicidad y de la marca Chile</p> <p>Desarrollo de apoyo al inversionista en promoción (atención front office, divulgación de incentivos, etc.)</p> <p>Gestión de contenidos y back office para el website de promoción</p> <p>Gestión de operación del call-centers al turista</p> <p>Gestión de los contrato operacionales y de desarrollo de websites y servicios al call-center</p> <p>Construcción de una base de conocimiento integrada de la demanda</p>	<p>Coordinación y ejecución de la promoción turística en los mercados externos</p> <p>Desarrollo de acciones de comunicación y de relaciones públicas</p> <p>Gestión de campañas de publicidad y de la marca Chile</p> <p>Desarrollo de apoyo al inversionista en promoción (atención front office, divulgación de incentivos, etc.)</p> <p>Gestión de contenidos y back office para el website de promoción</p> <p>Gestión de operación del Centro de Contactos / Llamados</p> <p>Gestión de los contrato operacionales y de desarrollo de websites y servicios al Centro de Contactos / Llamados</p> <p>Construcción de una base de conocimiento integrada de la demanda</p>

Nota: análisis de benchmark institucional completo en iniciativa I1
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

Fuente: Benchmarking institucionalidad turismo BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

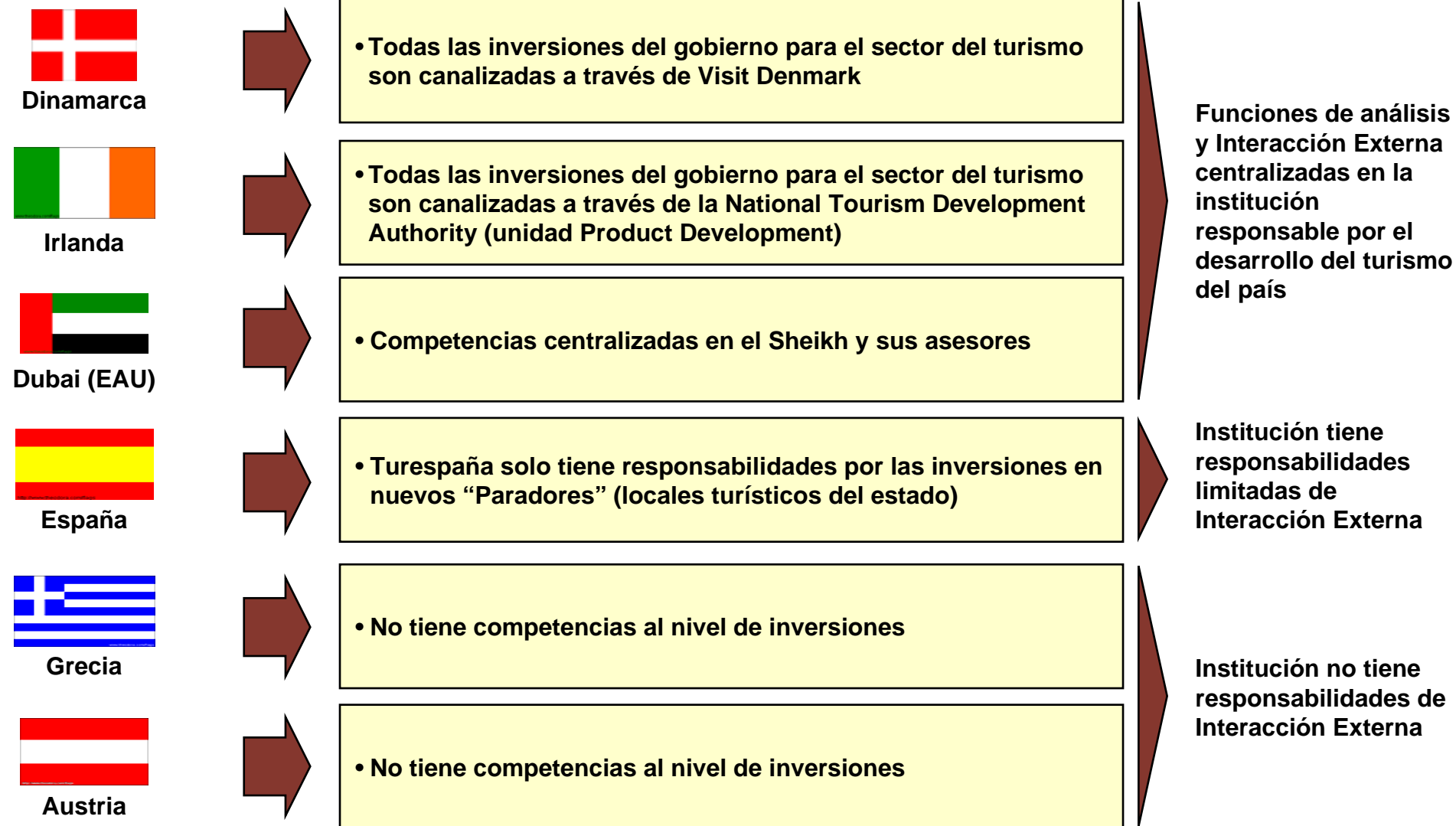
ANÁLISIS DE BENCHMARKS INCIDIÓ SOBRE SEIS TEMAS ESPECÍFICOS

Responsabilidad por las inversiones tema relevante para iniciativa I5



3

GRECIA Y AUSTRIA SON LOS ÚNICOS PAÍSES QUE NO TIENEN RESPONSABILIDADES POR LAS INVERSIONES EN EL TURISMO



Nota: análisis de benchmark institucional completo en iniciativa I1

Fuente: Websites de las instituciones de los diversos países; Research BCG; análisis BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

MEJORAR ASOCIATIVIDAD PRIVADA Y PÚBLICO-PRIVADA (A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL)

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Industria de turismo es altamente fragmentada. Sin embargo, hay una fuerte tendencia en el sector a nivel mundial hacia la asociatividad privada y público-privada</p> <p>Se proponen tres líneas de acción para mejorar la asociatividad del sector turístico en Chile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación de oficinas de turismo regionales en Chile <ul style="list-style-type: none"> - Facilita comunicación entre operadores privados, gobiernos locales y gobierno central - Mejora representación de intereses en temas de promoción turística en el exterior • Incentivar membresía por parte de operadores pequeños en asociaciones privadas <ul style="list-style-type: none"> - Facilita intercambio de información entre actores privados - Mejora accesibilidad a eventos nacionales e internacionales de relevancia al sector • Facilitar acceso de actores locales a mercado internacional <ul style="list-style-type: none"> - Fomenta cooperación entre operadores privados locales y del exterior (por ejemplo, a través de alianzas estratégicas) - Mejora conocimiento de otros mercados (oferta y demanda) - Permite contacto con potenciales inversionistas, lo cual facilita la presentación a ellos de oportunidades de inversión en Chile 	

Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
-------------------------------------	--------------

Rol del Estado	Apoyo estatal
----------------	---------------

Potencial de impacto	
Impacto económico alto-medio por eficiencias generadas a través de alineación de intereses y accesibilidad a información y porque encadenamientos se benefician de alineación e información a un menor nivel	Nivel de impacto
Impacto medio al resto de la economía por aumento de turismo generado por beneficios de asociatividad	3,7
Tamaño medio de inversión pública a estatal por aportes de formación y operación de oficinas regionales	

Dificultad de implementación	
Nivel medio de cambio de plataformas transversales al requerir nueva infraestructura (oficinas regionales)	Índice de dificultad
Alto nivel de coordinación requerido por atomización de los actores en el sector	
Lapso para obtención de resultados medio principalmente por planeación y construcción de oficinas regionales	3,6

Impacto en regiones	No se identifican impactos regionales específicos, se esperan impactos a nivel de todas las regiones por una mayor coordinación entre actores
---------------------	---

Instituciones involucradas	Corfo Sernatur Asociaciones gremiales de empresas turísticas Organizaciones de fomento (como EuroChile)
----------------------------	--

MEJORAR LA ASOCIATIVIDAD PRIVADA Y PÚBLICO-PRIVADA (A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL)

Plan de acción

Actividades	Instituciones involucradas
<p>Identificar localizaciones estratégicas de oficinas regionales de turismo (ORT) tomando en consideración a los intereses que representa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad • Proximidad geográfica 	<p>Corfo Sernatur Asociaciones gremiales de empresas turísticas Organizaciones de fomento (como EuroChile)</p>
<p>Definir esquema de <i>governance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer estructura de gestión <ul style="list-style-type: none"> - Tamaño del directorio - Esquema de compensación • Determinar proceso y criterio de selección del directorio y de otros funcionarios <ul style="list-style-type: none"> - Prioridad en la selección debe ser otorgada a candidatos con experiencia en los intereses representados por la ORT • Estandarizar mecanismos de transparencia 	
<p>Establecer estructura de fondeo publico y desarrollar iniciativas propias que generen utilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir monto de aporte Estatal, regional, y local • Diseñar programas que generen rentabilidad para aumentar autonomía financiera y evitar cambios radicales presupuestarios (por ejemplo, generar ingresos por medio de (venta de espacio de publicidad en folletos de la ORT, patrocinadores corporativos, <i>joint ventures</i> con privados, operaciones de centros de visita) 	
<p>Fomentar establecimiento de asociaciones regionales o en torno a actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar canales directos de comunicación entre entidades publicas y asociaciones del sector, para poder aumentar el peso de dichas asociaciones • Diseñar incentivos tributarios para la inversión privada en desarrollo de conocimiento 	
<p>Determinar estructura de comunicación entre/intra actores públicos (locales, regionales, federales) y privados (pequeños, grandes, según actividad)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ORT intermediario • Por medio de asociación privada organizada según región o actividad 	

Oficinas regionales de turismo contribuirán en iniciativas de desarrollo de oferta, posicionamiento regional al turista y gestión territorial

PRINCIPALES REGIONES TURÍSTICAS EN NZ TIENEN SUS PROPIAS OFICINAS REGIONALES DE TURISMO (RTO)⁽¹⁾

Oficinas Regionales de Turismo (RTO⁽¹⁾) en NZ - con grandes diferencias presupuestarias

En el 2004, habían 28 RTO en NZ

Promedio de Presupuesto: ~ US\$ 700 M

RTO con mayor presupuesto: ~ US\$ 5 MM

RTO con menor presupuesto: US\$ 25 M

Enfoque en mercados de origen varía según RTO

Principales actividades de RTO:

- Promoción de sus respectivos destinos
- Convenciones/Reuniones
- Planificación de sus respectivos destinos
- Operación de centros de visita
- Asesoramiento a operadores turísticos en temas de negocios

Distribución de RTO según región en Nueva Zelanda

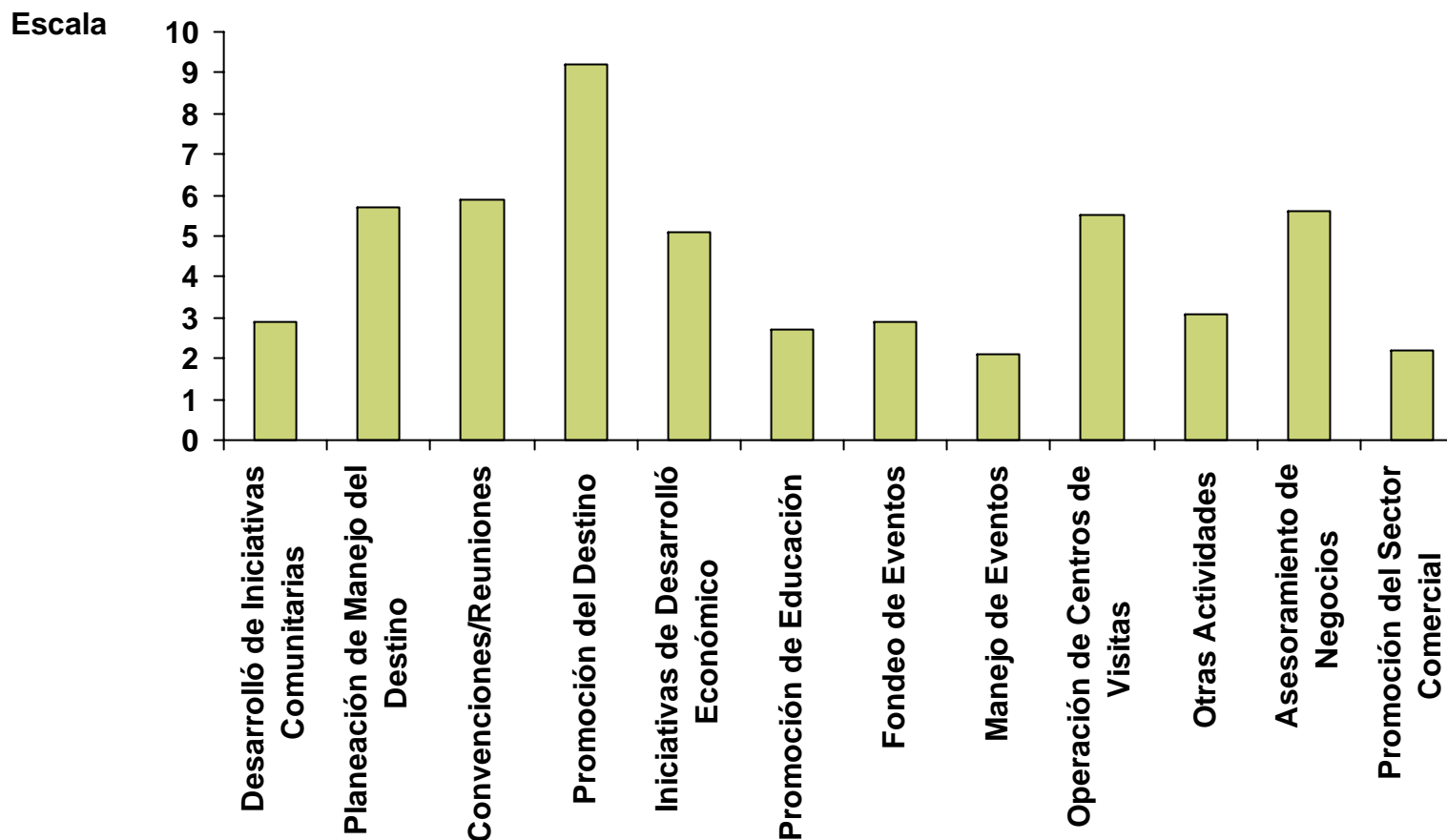


(1) Regional Tourism Office

Fuente: "2004 RTO Benchmarking Survey," Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda

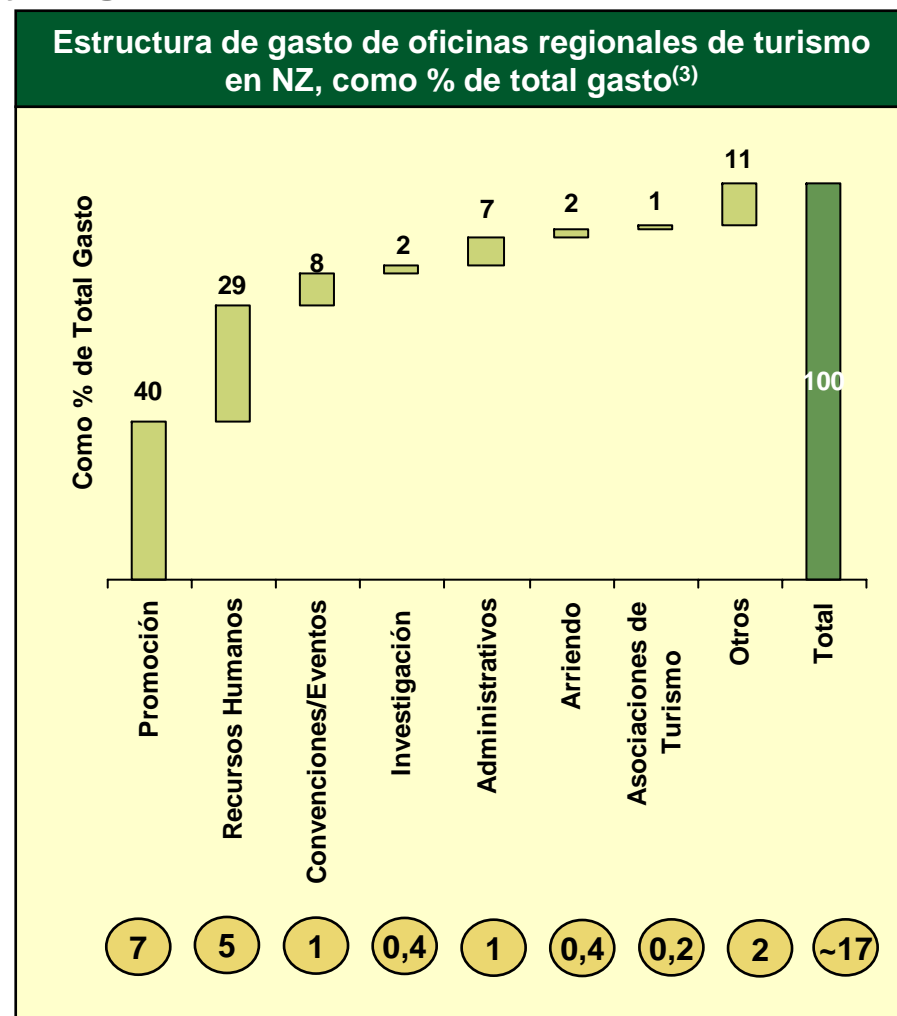
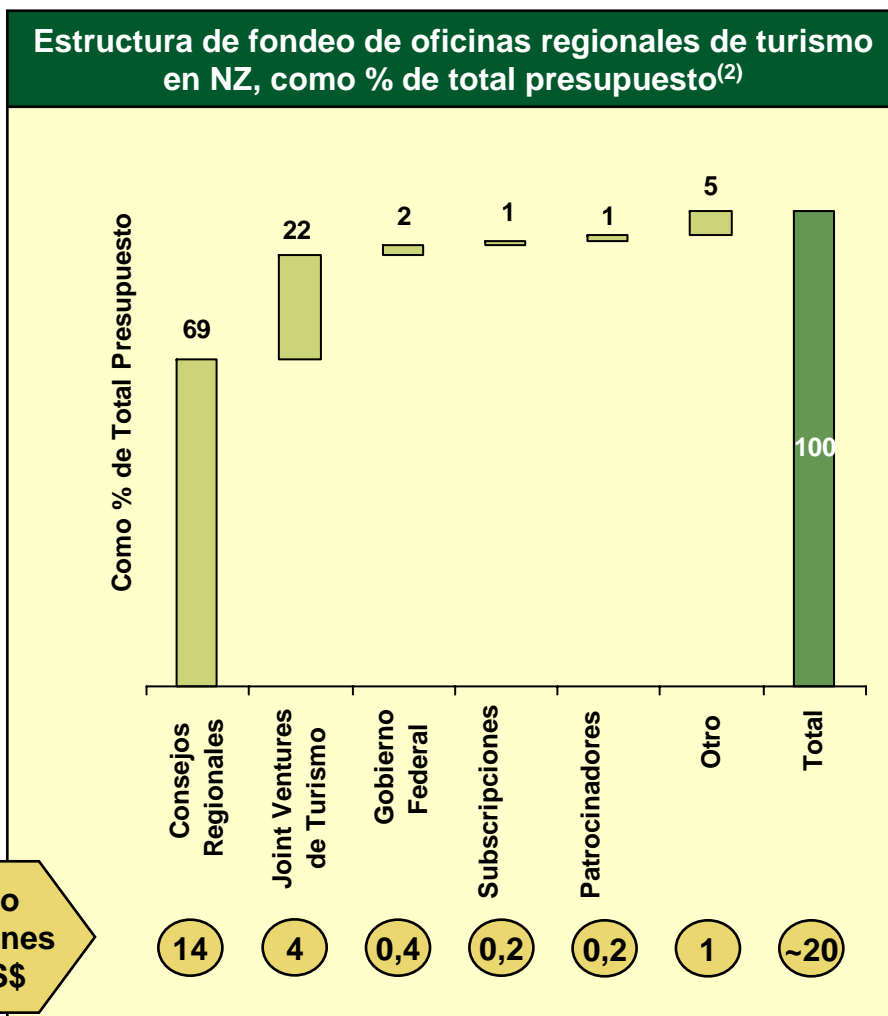
OFICINAS DE TURISMO EN NZ REPRESENTAN A DIVERSOS INTERESES POR MEDIO DE MÚLTIPLES ACTIVIDADES

Promedio nivel de participación de Oficinas de Turismo Regionales en Nueva Zelanda según actividad, escala de 1-10, año 2004



69% DEL PRESUPUESTO DE RTO DE NZ PROVIENE DE CONSEJOS REGIONALES; GOBIERNO FEDERAL APORTA EL 2%⁽¹⁾

Inversión en promoción es el mayor gasto de RTO'S (40%)



Monto en millones de US\$

(1)Excluye ingresos operacionales de US\$ 28.2 MM de centros de visita

(2)En el 2004, existían 28 RTO en Nueva Zelanda; Montos indicados son totales de todos los RTO

(3)Excluye gasto de US\$ 27.5 MM de centros de visita

Fuente: "2004 RTO Benchmark Survey," Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

EN EL 2005, NZ EVALUÓ SUS RTOs; CHILE DEBE TOMAR EN CUENTA LA EXPERIENCIA DE NZ PARA EVITAR ERRORES SIMILARES

Evaluación y recomendación para RTO de Nueva Zelanda	
Evaluación	<p>Falta de alineamiento de esfuerzos de promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traslape • Falta de claridad de imagen país <p>RTO distribuidas por región política y no turísticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impide diferenciación regional • Falta de claridad de imagen regional
Recomendación	<p>Reducir numero de RTOs en al menos 50%⁽¹⁾</p> <p>Mejorar coordinación entre RTOs y <i>Tourism New Zealand</i>⁽²⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción • desarrollo de oferta

Recomendaciones para formación de red de oficinas regionales de turismo en Chile
<p>Definir localización por región turística y no política</p> <p>Foco inicial en desarrollo de oferta, inteligencia de mercado, y mejora de asociatividad</p> <p>Esfuerzos de promoción deben canalizarse a través de Turismo Chile</p>

(1) Pasando de los ~30 actuales a entre 8 y 15

(2) Organismo nacional de promoción turística

Fuente: "Baseline Review Objectives," Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda

DISTINTAS INSTANCIAS CON ROLES Y RESPONSABILIDADES CLAROS/DEFINIDOS

<u>Instancia</u>	<u>Roles y responsabilidades</u>
Estado	<p>Desarrollo y control de imagen turística país, capturando <i>input</i> de ORTs y privados</p> <p>Coordinación de entidades regionales para desarrollo de infraestructura</p> <p>Financiamiento de Turismo Chile para promoción genérica país / destinos</p> <p>Planificación macro de zonas turísticas para desarrollo de la industria</p> <p>Consolidación de información sobre turistas</p>
Oficinas Regionales de Turismo	<p>Desarrollo de mensajes clave para promoción de destinos en regiones</p> <p>Coordinación y fomento de desarrollo de oferta turística (infraestructura y planta), resguardando consistencia con el carácter del destino</p> <p>Inteligencia de mercado (entendimiento exhaustivo del consumidor que hace turismo en tales regiones, captura de información para consolidación central)</p> <p>Monitoreo de uso de capacidades de carga</p> <p>Mejoramiento de asociatividad regional-estatal y pública-privada</p> <p>Coordinación de requerimientos de capacitación específica</p>
Operadores Privados	<p>Promoción y participación en campañas de Turismo Chile</p> <p>Desarrollo de planta turística y actividades para turismo</p> <p>Inteligencia de mercado a nivel micro</p> <p>Diseño de productos y servicios al turista</p>

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 4

Turismo en el mundo - 9

Turismo en Chile - 32

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Armado de portafolio de iniciativas - 60**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 67**
- **Consolidación en hoja de ruta - 177**
- **Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 191**

INICIATIVAS SE ARTICULAN EN UNA HOJA DE RUTA QUE CONSOLIDA TRES CRITERIOS

Agrupamiento en hoja de ruta fue realizado en base a ventana de oportunidad e impacto

Criterio	Lógica
Ventana de oportunidad	Urgencia para ser abordadas dado riesgo de sustentabilidad o de pérdida de captura de valor si se demora la implementación
Impacto	Efecto en crecimiento e inversión requerida para la implementación
Dificultad de implementación	Clave para dimensionamiento realista del esfuerzo comprometido



Tiempos de implementación dependerán de diversos factores, incluyendo equipos, financiamiento y complejidad de coordinación

Nota: el detalle utilizado para construir los criterios se encuentra en el capítulo de descripción de iniciativas

DOS GRUPOS DE INICIATIVAS EN LA HOJA DE RUTA

Urgentes y no urgentes

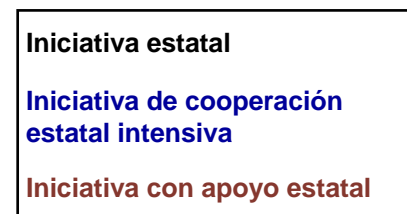
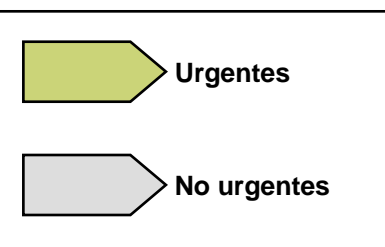
Nombre iniciativa	ID	Impacto	Dificultad	Tiempo
Adecuar la institucionalidad regulatoria del turismo	I1	4,5	4	Urgente
Enriquecer posicionamiento turístico internacional de Chile	P1	4,4	2,3	Urgente
Generar oferta turística para desestacionalizar la industria	D5	4,4	2,8	Urgente
Aumentar la oferta de destinos	D1	4,3	4,2	Urgente
Desarrollar modelo de gestión territorial para el turismo	I4	4,3	4,3	Urgente
Aumentar los recursos de promoción turística	P3	4,2	3,4	Urgente
Mejorar la calidad de educación / capacitación de personal que trabaja en turismo	C1	4,1	4,3	Urgente
Fomentar el desarrollo de infraestructura para turismo	D3	4,1	4,5	Urgente
Fomentar el desarrollo de productos turísticos, planta y actividades en destinos	D2	4	4,1	Urgente
Revisar estructura de financiamiento y <i>governance</i> de institucionalidad de promoción	P2	3,8	3,6	Urgente
Desarrollar e implementar sistemas de certificación de calidad de planta y prestadores de servicios	D4	3,7	3	Urgente
Desarrollar formas de control para manejo sustentable de atractivos turísticos	I2	3,7	3,6	Urgente
Mejorar vías de financiamiento y fomento para proyectos turísticos	I5	4,3	4,1	No urgente
Mejorar la asociatividad privada y público-privada	A1	3,7	3,6	No urgente
Mejorar formas de planificación de desarrollo turístico y seguimiento de programas	I3	3,6	2,5	No urgente
Potenciar sistemas de inteligencia de mercado para Chile	P4	3,5	3,1	No urgente
Mejorar la conciencia y cultura turística a nivel país	C2	3,3	4,3	No urgente
Desarrollar un esquema de paquete de bienvenida al turista	C3	2,9	2,3	No urgente

 Urgentes	 No urgentes
--	---

HOJA DE RUTA DE INICIATIVAS Y FOCO TEMPORAL RELATIVO

Clasificación de las iniciativas basada en análisis detallado

1. Adecuar la institucionalidad regulatoria del turismo
2. Enriquecer posicionamiento turístico internacional de Chile
3. Generar oferta turística para desestacionalizar la industria
4. Aumentar la oferta de destinos
5. Desarrollar modelo de gestión territorial para el turismo
6. Aumentar los recursos de promoción turística
7. Mejorar la calidad de educación / capacitación de personal que trabaja en turismo
8. Fomentar el desarrollo de infraestructura para turismo
9. Fomentar el desarrollo de productos turísticos, planta y actividades en destinos
10. Revisar estructura de financiamiento y *governance* de institucionalidad de promoción
11. Desarrollar e implementar sistemas de certificación de calidad de planta y prestadores de servicios
12. Desarrollar formas de control para manejo sustentable de atractivos turísticos



1. Mejorar vías de financiamiento y fomento para proyectos turísticos
2. Mejorar la asociatividad privada y público-privada
3. Mejorar formas de planificación de desarrollo turístico y seguimiento de programas
4. Potenciar sistemas de inteligencia de mercado para Chile
5. Mejorar la conciencia y cultura turística a nivel país
6. Desarrollar un esquema de paquete de bienvenida al turista

Nota: clasificación según impacto esperado, dificultad de implementación, ventana de oportunidad para la implementación. Análisis detallado que también incluye el rol del Estado para cada iniciativa está disponible en el documento de referencia

EL ROL DEL ESTADO VARÍA A TRAVÉS DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

Línea de acción	Rol del Estado según líneas de acción
Posicionamiento turístico de Chile y promoción turística	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la reorganización de la estructura institucional para promoción turística • Entregar mayores recursos para promoción turística y para la generación de conocimientos sobre demanda por turismo • Contribuir a la interacción para la definición de posicionamientos objetivos de Chile
Diversificación de destinos y de productos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar financiamiento para el desarrollo de proyectos turísticos • Generar los mecanismos para que la visión turística pueda incorporarse en obras públicas • Fomentar la incorporación de estándares de certificación • Fomentar el desarrollo de programas que permitan desestacionalizar la actividad turística
Capital humano y conciencia turística	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la difusión de herramientas para aumentar la capacitación de los trabajadores • Desarrollar y financiar campañas pro-turistas (comunicación y de capacitación a personal que tenga relación constante con turistas), con input de privados • Liderar el desarrollo de paquete de bienvenida al turista incorporando input de privados
Institucionalidad regulatoria y de fomento	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de adecuación de la institucionalidad regulatoria • Generar las pautas para el manejo sustentable de atractivos turísticos, la planificación de la actividad turística y la gestión territorial • Empoderar entidades regionales para agilizar el desarrollo de políticas (bajo paraguas central) • Institucionalizar los mecanismos de control de gestión de los elementos anteriores • Contribuir a la conectividad de pequeños empresarios a las redes de comercialización internacional
Asociatividad del sector	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar las instancias de acercamiento entre los actores del sector (considerando la fragmentación natural de la industria y los aspectos regionales de la asociatividad)

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA: POSICIONAMIENTO

ID	Iniciativa	Rol del Estado	Lógica de participación del Estado
P1	Enriquecer posicionamiento turístico internacional de Chile	Cooperación estatal intensiva	<p>Conocimiento de demanda agregado de los destinos de Chile está centralizado en el Sernatur</p> <p>Capacidad de coordinación de privados en torno a mensajes clave destino es baja; esfuerzos individuales tendrían un sesgo hacia actividades específicas en destino más que hacia una diferenciación particular</p> <p>En Argentina y otros países benchmark es el Estado quien contribuye a la definición del posicionamiento en mercado de origen con ayuda de los privados</p>
P2	Revisar estructura de financiamiento y <i>governance</i> de institucionalidad de promoción	Cooperación estatal intensiva	<p>Institución para promoción turística es parte de las instituciones controladas</p> <p>Países benchmark concentran el poder de decisión de promoción en entidades únicas del Estado que en conjunto con los privados definen los focos de promoción, pero que en general difiere de la regla actual de Chile de 50-50% en financiamiento. En la descripción de la iniciativa y en la sección de cuantificaciones se pueden ver detalles por país y ejemplo de resultados cuantificados para Nueva Zelanda</p>
P3	Aumentar los recursos de promoción turística	Iniciativa estatal	<p>Inversión en genérico de destino Chile es una responsabilidad esencialmente estatal, dado que la apropiabilidad de tal tipo de inversión es baja para los privados</p> <p>Países benchmark invierten significativamente más que Chile en el desarrollo de campañas de promoción país</p>
P4	Potenciar sistemas de inteligencia de mercado para Chile	Iniciativa estatal	<p>Información consolidada de turismo es recolectada y manejada por Sernatur</p> <p>Descentralizar en instituciones privadas pequeñas dificultaría el entendimiento macro por problemas de coordinación y sesgo hacia la actividad específica de cada operador privado</p> <p>En Nueva Zelanda y España, los organismos que desarrollan los sistemas de información y la inteligencia de demanda son Estatales (Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda y Ministerio de Industria, Turismo, y Comercio de España)</p>

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA: DIVERSIFICACIÓN (I)

ID	Iniciativa	Rol del Estado	Lógica de participación del Estado
D1	Aumentar la oferta de destinos	Iniciativa estatal	<p>Desarrollo de destinos turísticos requiere alto nivel de cooperación pública-privada, dado que privados no tienen suficientes recursos o información para planificar el desarrollo de territorios extensos (sobre los cuales carecen información de planes gubernamentales)</p> <p>Países <i>benchmark</i> (por ejemplo, Argentina, Nueva Zelanda, etc.) han aumentado la oferta de destinos a través de planificación con visión nacional pero con <i>input</i> regional y por medio de mejor cooperación con el sector privado para alinear esfuerzos</p>
D2	Fomentar el desarrollo de productos turísticos, planta y actividades en destinos	Cooperación estatal intensiva	Desarrollo de productos turísticos, planta y actividades en destinos por parte de privados requiere información de planes de desarrollo regional y de uso territorial y de conocimiento de turistas para entender potenciales ofertas inexistentes que podrían desarrollarse
D3	Fomentar el desarrollo de infraestructura para turismo	Iniciativa estatal	Dadas las características de bien público de la infraestructura, en general el desarrollo de estrategia de planificación y desarrollo debe ser liderada por el Estado. Una vez exista este tipo de apoyo Estatal, privados asumirán responsabilidad de inversión y desarrollo en actividades particulares donde la apropiabilidad sea clara

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA: DIVERSIFICACIÓN (II)

ID	Iniciativa	Rol del Estado	Lógica de participación del Estado
D4	Desarrollar e implementar sistemas de certificación de calidad de planta y prestadores de servicios	Cooperación estatal intensiva	<p>Disímiles niveles de servicios generan externalidades hacia el sector por la insatisfacción del cliente (por diferencias entre lo que éste esperaba y lo que realmente experimentó)</p> <p>Privados pueden tener incentivos para “hacerse pasar” por servicio de distinto nivel para poder cobrar más caro por ellos, además la asimetría de información del turista respecto al nivel del servicio contratado hacen necesario mecanismos de certificación de calidad</p> <p>Sistemas de certificación de calidad de planta y prestadores de servicios deben contar con suficientes recursos para garantizar centralización / alineación de estándares, lo cual privados no pueden lograr por dos razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competitividad de mercado implica diferentes criterios de evaluación • Al aumentar rentabilidad de prestadores privados de servicios de certificación, se reduce accesibilidad de operadores de turismo pequeños a este tipo de servicios
D5	Generar oferta turística para desestacionalizar la industria	Cooperación estatal intensiva	<p>Privados no tienen la capacidad de desarrollar oferta para desestacionalizar turismo sin apoyo Estatal. Por ejemplo, oferta de MICE requiere alto nivel de cooperación pública-privada (definición e implementación de plan maestro central lo cual permite el desarrollo de oferta en base a estrategia consolidada)</p> <p>Países como Singapur han desarrollado agencias de gobierno para asistir a privados en generación de información de oferta y demanda para generar oferta en turismo MICE</p>

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA: CAPITAL HUMANO Y ASOCIATIVIDAD

ID	Iniciativa	Rol del Estado	Lógica de participación del Estado
C1	Mejorar la calidad de educación / capacitación de personal que trabaja en turismo	Cooperación estatal intensiva	<p>Programas de educación / capacitación de personal que trabaja en turismo requieren centralización y estandarización, lo cual le generaría al Estado niveles de economías de escala mayores que a privados (por fragmentación)</p> <p>México desarrolla programas en regiones turísticas para aumentar el nivel de conocimientos en gestión y de atractivos turísticos para fomentar el desarrollo sustentable de la industria</p>
C2	Mejorar la conciencia y cultura turística a nivel país	Iniciativa estatal	<p>Mejorar la conciencia y cultura turística es un bien público que privados no están dispuestos a subsidiar (por ejemplo, es un estilo de promoción turística al generar efectos “<i>word of mouth</i>”)</p> <p>Requiere planificación centralizada para evitar brechas internas de niveles de conciencia y cultura turística (por ejemplo, entre segmentos económicos, regiones, etc.)</p> <p>México desarrolla campañas de conciencia turística para asegurar que la experiencia del turista sea adecuada en todas las etapas de su viaje al país – percepción de calidad y calidez es fundamental</p>
C3	Desarrollar un esquema de paquete de bienvenida al turista	Iniciativa estatal	<p>Iniciativa Estatal dada la inherente naturaleza pública de temas tributarios como son las tasas de reciprocidad</p> <p>Países como Canadá y Europa tienen franquicias impositivas a turistas, donde estos reciben devolución del IVA por las compras que reciben, por otro lado tienen esquemas de reciprocidad cubiertos que no afectan la experiencia por el cobro in-situ en arribo de una cantidad de dinero fijo</p>
A1	Mejorar la asociatividad privada y público-privada	Apoyo estatal	<p>Asociatividad público-privada requiere cooperación entre actores y entidades de cada sector. Privados no pueden formar por sí mismos vías de comunicación eficientes con el Estado, gobiernos regionales y entre ellos, dada la alta atomización de estos</p>

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA: INSTITUCIONALIDAD

ID	Iniciativa	Rol del Estado	Lógica de participación del Estado
I1	Adecuar la institucionalidad regulatoria del turismo	Iniciativa estatal	Responsabilidad del marco regulatorio y la forma de desarrollo normativo del sector es del Estado Requerimientos de los privados debieran ser considerados para evitar generar estructuras que pudieran generar impedimentos al desarrollo ágil del sector
I2	Desarrollar formas de control para manejo sustentable de atractivos turísticos	Iniciativa estatal	El Estado tiene un rol primordial en esta iniciativa debido a las dificultades de coordinación entre privados debido a la atomización de actores y desalineamiento de incentivos que pueden surgir respecto al uso de capacidades de carga (mercado spot: llenar capacidad ahora vs. dejar descansar el atractivo para mantener la calidad de éste – Torres del Paine e Isla de Pascua)
I3	Mejorar formas de planificación de desarrollo turístico y seguimiento de programas	Iniciativa estatal	Planificación de macro-destinos es una labor que los privados no pueden realizar dado que no tienen la propiedad completa de los territorios de los macrodestinos o son territorios sujetos a condiciones especiales (por ej., zonas protegidas)
I4	Desarrollar modelo de gestión territorial para el turismo	Iniciativa estatal	Planificación territorial es esencialmente una labor estatal dado que el Estado es quien debe coordinar los intereses de distintos stakeholders en torno a un mismo territorio (por ej., turismo vs. acuicultura vs. pesca vs. infraestructura portuaria-vial)
I5	Mejorar vías de financiamiento y fomento para proyectos turísticos	Cooperación estatal intensiva	Fomento a la generación de oferta requiere de instrumentos de financiamiento especiales que, en el caso de pequeños emprendimientos o actividades muy innovadoras, los instrumentos tradicionales no financiarían por asimetrías de información / percepción de riesgos disímil

LÍNEAS DE ACCIÓN REQUERIRÁN AJUSTES EN ELEMENTOS DE PLATAFORMAS TRANSVERSALES RELACIONADAS AL SECTOR

Plataformas transversales	Capital humano	Ciencia, tecnología e innovación	Infraestructura y recursos	Marco normativo, legal y político	Finanzas y comercio
Líneas de acción					
Posicionamiento turístico de Chile y promoción turística		Sofistica mecanismos de investigación y desarrollo para actividades de turismo		Modifica institucionalidad pública de promoción en financiamiento y <i>governance</i>	Modifica formas de promoción actual del turismo para Chile
Destinos y productos turísticos			Fomenta el desarrollo de infraestructura específica y modifica la forma de incorporar el turismo en la infraestructura general	Modifica la forma de administración de parques nacionales e incorpora criterios para desarrollo infraestructura	
Capital humano y conciencia turística	Desarrolla mayor nivel de conocimientos de gestión y de destinos, y garantiza su consistencia; aumenta la conciencia turística de la población nacional			Modifica formas de recaudación / política de cobro de reciprocidad a orígenes de alto potencial turístico receptivo	
Institucionalidad regulatoria y de fomento				Modifica la institucionalidad regulatoria del sector para aumentar atribuciones	
Asociatividad del sector					Mejora el acceso de actores locales a redes comerciales extranjeras

Plataformas no modificadas
 Plataformas modificadas

LÍNEAS DE ACCIÓN TENDRÁN IMPACTO EN TODO EL PAÍS

Potencial turístico existe en todas las regiones - asimismo, desarrollo de una oferta más diversa y profunda es una de las líneas de acción clave de la hoja de ruta del sector

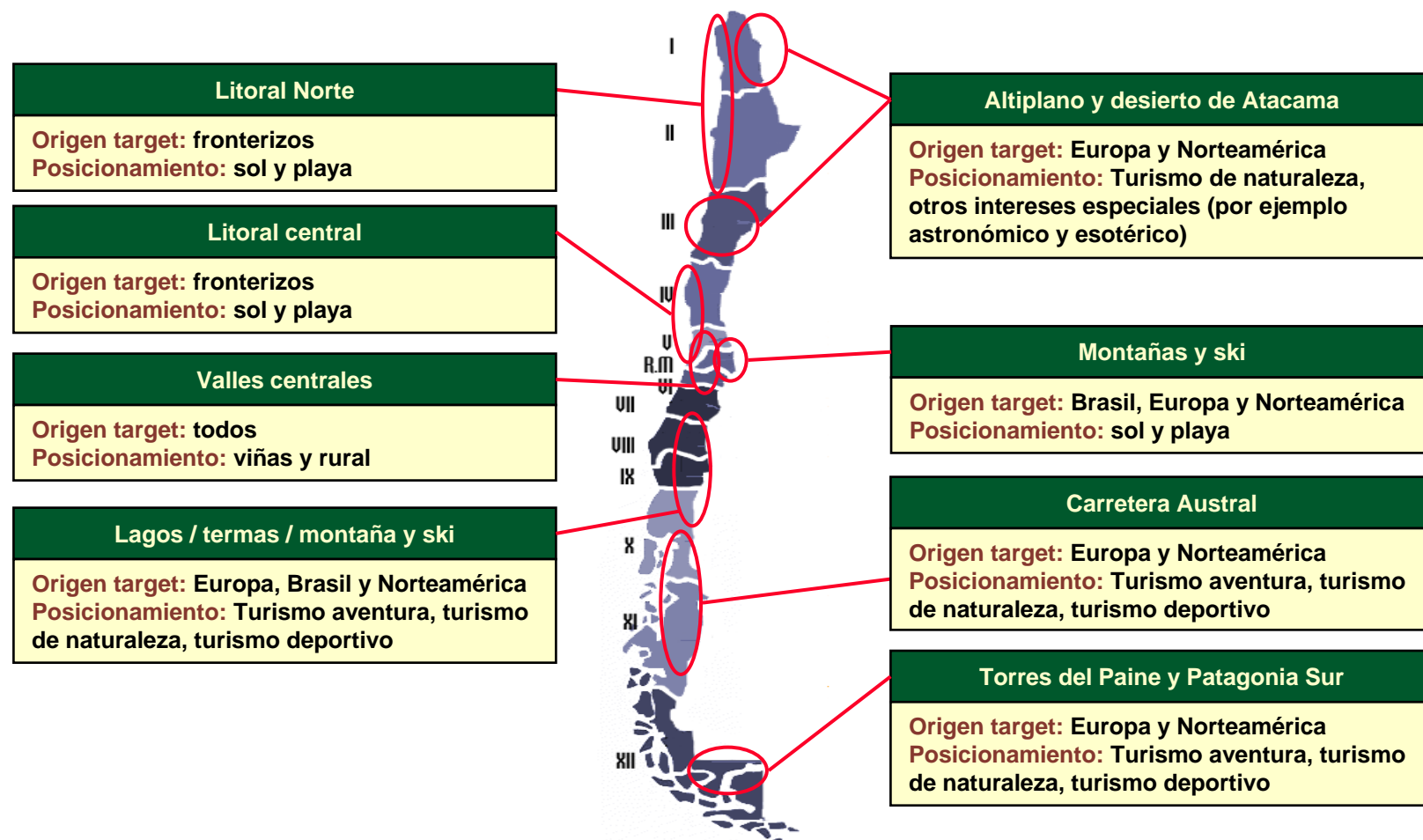
- El desarrollo de propuestas de valor debe realizarse a través de planes regionales – desarrollo del turismo en cada región dependerá del éxito de los mismos

Gasto turístico impacta múltiples sectores, generando demanda por productos y servicios originarios de regiones muchas veces distintas a las cuales reciben al turista

**Diversificación regional de la oferta turística
es un pilar clave de la propuesta para la hoja de ruta**

CHILE PUEDE TENER MÚLTIPLES POSICIONAMIENTOS TURÍSTICOS INTERNACIONALES EXPLOTABLES PARA DISTINTOS SEGMENTOS

Ejemplo de posicionamiento diferenciado para mismos destinos según tipos turismos



Posicionamiento diferenciado según origen de regiones requerirá conocimiento adecuado de demanda

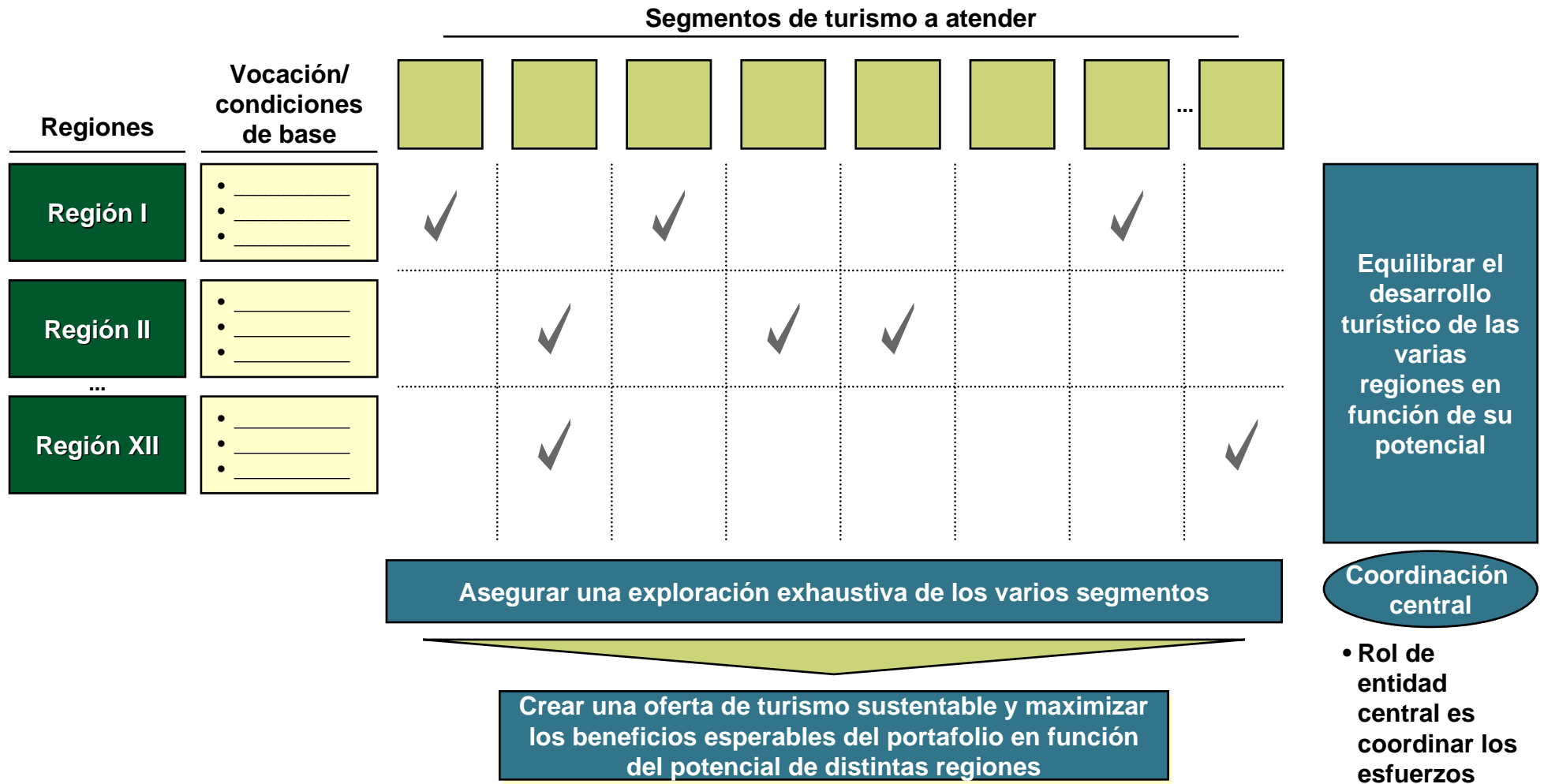
Nota: la presente lámina repite el contenido desarrollado en la sección "Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado"

Fuente: entrevistas, análisis BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

DEFINICIÓN DE OFERTA OBJETIVO POR REGIÓN DEBE REALIZARSE A TRAVÉS DE PLANES REGIONALES DE DESARROLLO TURÍSTICO

Análisis ilustrativo basado en experiencias de países benchmark



Nota: la presente lámina repite el contenido desarrollado en la sección "Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado"
 Fuente: experiencia y análisis BCG
 Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

PLANES REGIONALES DE DESTINO DEBEN ESPECIFICAR REGIONES, BRECHAS Y PRIORIZACIÓN DE DESTINOS

Ejemplo de planes de desarrollo de destinos de Argentina

Definición de macro-destinos a nivel nacional



Identificación de brechas para desarrollo (inversiones, gestión y otros) y priorización

Espacios prioritarios identificados	Componentes de inversión turística										Plazo		
	Competencia directa de los organismos de turismo					Competencia de otros organismos					C	M	
	Estudio de prevención	Unidades de información	Señalización turística	Instalaciones	Revalorización del patrimonio	Mantenimiento y operación	Infraestructura						
							Parques nacionales	Transporte	Comunicaciones	Energía	Sanidad		
Región	Componente	Uso											
NORTE	6 Corredor de la Puna	PIOT											
	11 Corredor Tucumán - Catamarca - La Rioja	PIOT											
	5 Corredor de las Yungas	PIOT											
	3 Área Puntos Andinos de Salta y Jujuy	PIOT											
	6 Área Cuadrante de Huanabuco	PIOT											
	29 Área Salares y Volcanes de la Puna	PIOT											
	14 Área Santa María - Amélie del Valle	PIOT											
	23 Puesto Santiago del Estero	PIOT											
	7 Puesto San Salvador de Jujuy	PIOT											
	24 Puesto San Fernando del Valle de Catamarca	PIOT											
	39 Travesía Abta Pampa Catayante	PIOT											
	39 Travesía Ruta Nac. 81	PIOT											
	19 Travesía Ruta Nac. 83 (Chumbicha-Tungasta)	PIOT											
	40 Travesía Huanabuco - PM Cachi Regan	PIOT											
	1 Circuito Transfontinero La Ombaca	PIOT											
23 Circuito Transfontinero Paso de Jama - Atacama	PIOT												

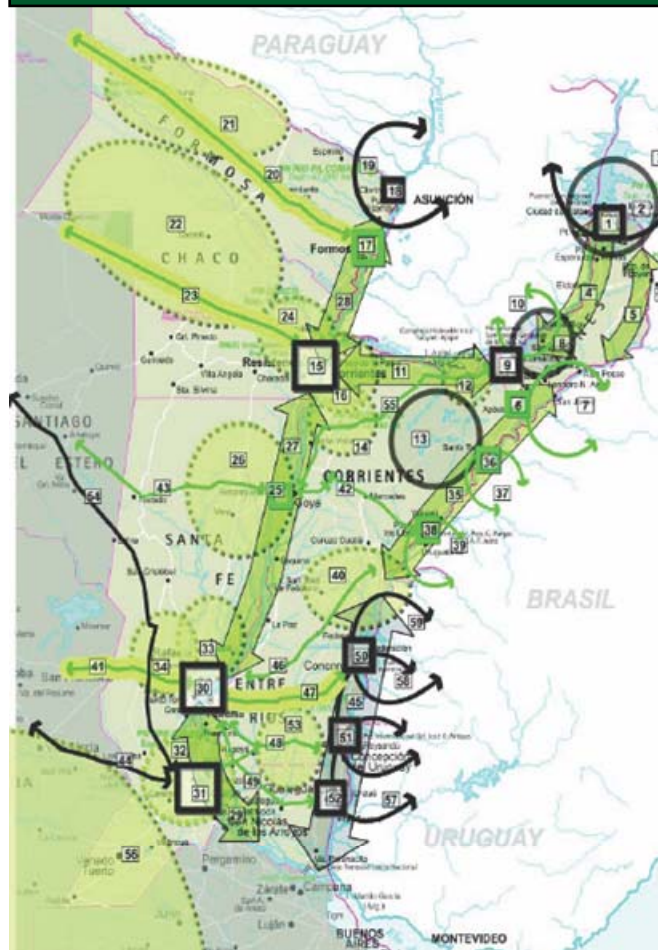
Nota: la presente lámina repite el contenido desarrollado en la sección "Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado"

Fuente: Turismo 2016, Plan federal estratégico de desarrollo sustentable, Junio 2005, Argentina; análisis BCG

REALIZACIÓN DE ESTOS PLANES REQUIERE UNA EXHAUSTIVA EVALUACIÓN TURÍSTICA DE LAS REGIONES

Ejemplo de Argentina de evaluación turística de Región Litoral

Mapeo de componentes del espacio turístico y los potenciales enlaces con atractivos / destinos fuera de los nacionales



- | | |
|---|--|
| 1. Puerta Iguazú | 41. Travesía Ruta Nac. 19 |
| 2. Área influencia Iguazú | 42. Travesía Paso de los Libres - Goya |
| 3. Circuito Transfronterizo Tripartito | 43. Travesía RN 98 Reconquista - Tostado |
| 4. Corredor Iguazú - Posadas | 44. Travesía Ruta Nac. 9 Rosario - Córdoba |
| 5. Corredor de las Sierras Misioneras | 45. Corredor del Uruguay |
| 6. Puerta Apóstoles | 46. Travesía Ruta Nac. 127 |
| 7. Circuito Transfronterizo Apóstoles | 47. Travesía Ruta Nac.18 |
| 8. Área Misiones Jesuíticas | 48. Travesía Ruta Prov. 39 |
| 9. Puerta Posadas | 49. Travesía Ruta Prov. 11 |
| 10. Circuito Transfr. Posadas - Encarnación | 50. Puerta Concordia |
| 11. Corredor del Alto Paraná | 51. Puerta Colón |
| 12. Área Ituzaingó | 52. Puerta Gualeguaychú |
| 13. Área de los Esteros del Iberá | 53. Área de Circuitos Productivos de las Colonias Entrerrianas |
| 14. Área Solar de las Huellas | 54. Travesía Rosario - Sgo. del Estero (RN. 34) |
| 15. Puerta Corrientes - Resistencia | 55. Travesía Goya - Posadas |
| 16. Área del Gran Corrientes | 56. Área Lagunas y Fortines |
| 17. Puerta Ciudad de Formosa | 57. Circuito Transfr. Fray Bentos - Puerto Unzué |
| 18. Puerta Clorinda - Asunción | 58. Circuito Transfronterizo Colón - Paysandú |
| 19. Circuito Transfr. Parque Nacional Pilcomayo | 59. Circuito Transfronterizo Concordia - Salto |
| 20. Travesía Ruta Nac.81 | |
| 21. Área del Bañado de la Estrella | |
| 22. Área El Impenetrable | |
| 23. Travesía Ruta Nac.16 | |
| 24. Área Gran Resistencia | |
| 25. Puerta Reconquista - Goya | |
| 26. Área Complejo Nacional Jaaukanigas | |
| 27. Corredor del Paraná Medio | |
| 28. Corredor del Paraguay | |
| 29. Corredor del Paraná Inferior | |
| 30. Puerta Paraná - Santa Fé | |
| 31. Puerta Rosario | |
| 32. Área Gran Rosario | |
| 33. Área Gran Santa Fe - Cayastá | |
| 34. Área Circuitos Productivos Santafesinos | |
| 35. Corredor de las Misiones Correntinas | |
| 36. Puerta Santo Tomé | |
| 37. Circuito Transfronterizo Santo Tomé | |
| 38. Puerta Paso de los Libres | |
| 39. Circuito Transfronterizo Paso de los Libres | |
| 40. Área de la Microrregión del Sur Correntino y el Norte Entrerriano | |

Nota: la presente lámina repite el contenido desarrollado en la sección "Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado"

Fuente: Turismo 2016, Plan federal estratégico de desarrollo sustentable, Junio 2005, Argentina; análisis BCG
Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt THE BOSTON CONSULTING GROUP

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 4

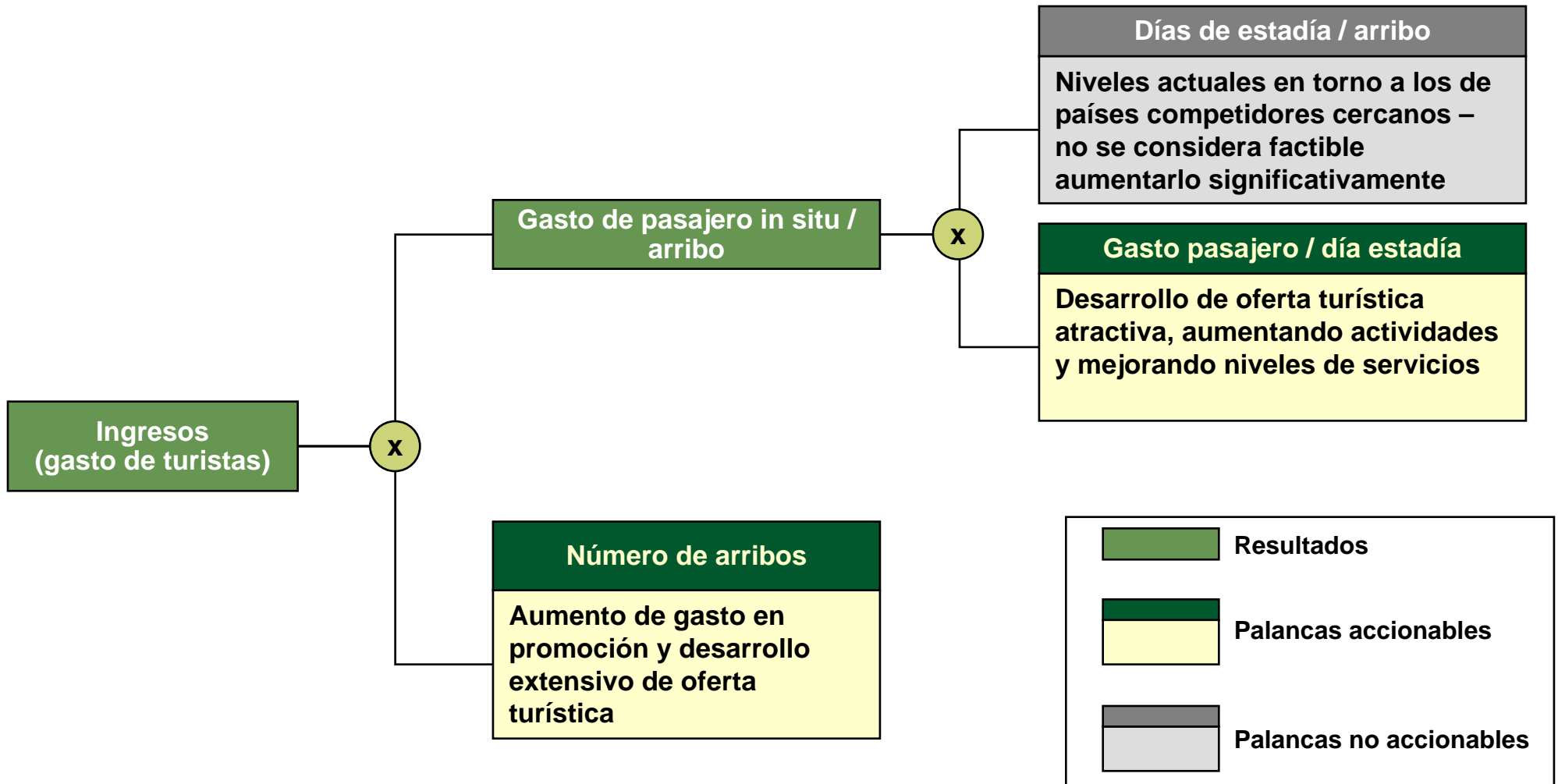
Turismo en el mundo - 9

Turismo en Chile - 32

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Armado de portafolio de iniciativas - 60**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 67**
- **Consolidación en hoja de ruta - 177**
- **Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 191**

PALANCAS ACCIONABLES PARA EL CRECIMIENTO DEL TURISMO PARA CHILE SON DOS: GASTO POR DÍA Y NÚMERO DE ARRIBOS



INICIATIVAS TIENEN DISTINTO NIVEL DE IMPACTO EN LAS DOS PALANCAS DE CRECIMIENTO QUE CHILE PUEDE ACCIONAR

Línea de acción	ID	Nombre iniciativa	# arribos	Gasto por día
Posicionamiento turístico de Chile y promoción turística	P1	Enriquecer posicionamiento turístico internacional de Chile	√	√
	P2	Revisar estructura de financiamiento y <i>governance</i> de institucionalidad de promoción	√	√
	P3	Aumentar los recursos de promoción turística	√	
	P4	Potenciar sistemas de inteligencia de mercado para Chile	√	√
Diversificación de destinos y de productos turísticos	D1	Aumentar la oferta de destinos	√	√
	D2	Fomentar el desarrollo de productos turísticos, planta y actividades en destinos	√	√
	D3	Fomentar el desarrollo de infraestructura para turismo	Indirecto	
	D4	Desarrollar e implementar sistemas de certificación de calidad de planta y prestadores de servicios	Indirecto	
	D5	Generar oferta turística para desestacionalizar la industria	√	√
Capital humano y conciencia turística	C1	Mejorar la calidad de educación / capacitación de personal que trabaja en turismo	√	
	C2	Mejorar la conciencia y cultura turística a nivel país	√	
	C3	Desarrollar un esquema de paquete de bienvenida al turista	√	√
Institucionalidad regulatoria y de fomento	I1	Adecuar la institucionalidad regulatoria del turismo	Indirecto	
	I2	Desarrollar formas de control para manejo sustentable de atractivos turísticos	Indirecto	
	I3	Mejorar formas de planificación de desarrollo turístico y seguimiento de programas	Indirecto	
	I4	Desarrollar modelo de gestión territorial para el turismo	Indirecto	
	I5	Mejorar vías de financiamiento y fomento para proyectos turísticos	Indirecto	
Asociatividad del sector	A1	Mejorar la asociatividad privada y público-privada	Indirecto	

CHILE DEBE ASPIRAR A ALCANZAR INGRESOS POR TURISMO RECEPTIVO ENTRE US\$ 2.700 Y 4.000 MILLONES EN 2012

Crecimiento mayor de arribos o gasto diario permitirá lograr mayores ingresos

Escenarios de crecimientos de ingresos turísticos a 2012 según gasto día y crecimiento arribos (US\$ MM)⁽¹⁾

Escenarios crecimiento arribos / Escenarios gasto diario (US\$)	2005 (~ 2,12 MM)	4% anual ⁽²⁾ (~ 2,79 MM)	7% anual ⁽³⁾ (~ 3,40 MM)	10% anual ⁽⁴⁾ (~ 4,1 MM)	13% anual ⁽⁵⁾ (~ 5,0 MM)
2005 (US\$ 39)	1.345	1.766	2.155	2.615	3.157
Crecimiento intermedio de gasto diario: <ul style="list-style-type: none"> • Sudamérica mantiene gasto diario actual • Demás orígenes alcanzan benchmark Argentina (US\$ 64) 	2.030	1 2.671	2 3.260	3 3.956	4.776
Crecimiento agresivo de gasto diario: <ul style="list-style-type: none"> • Gastos diarios de todos los orígenes alcanzan benchmark Argentina (US\$ 80) 	2.470	3.251	3.967	4.814	5.812

(1) Ingresos de turismo receptivo incluyen ingresos por transporte internacional, el cual se asume mantiene precio promedio constante para el período de evaluación

(2) Esperado mundial World Tourism Council para los próximos 10 años (3) Necesario para alcanzar objetivo de arribos de 3 MM en 2010 de Turismo Chile

(4) Crecimiento de arribos Sudamérica 2002-2005 excluyendo Chile (5) Crecimiento de arribos a Chile 2002-2005

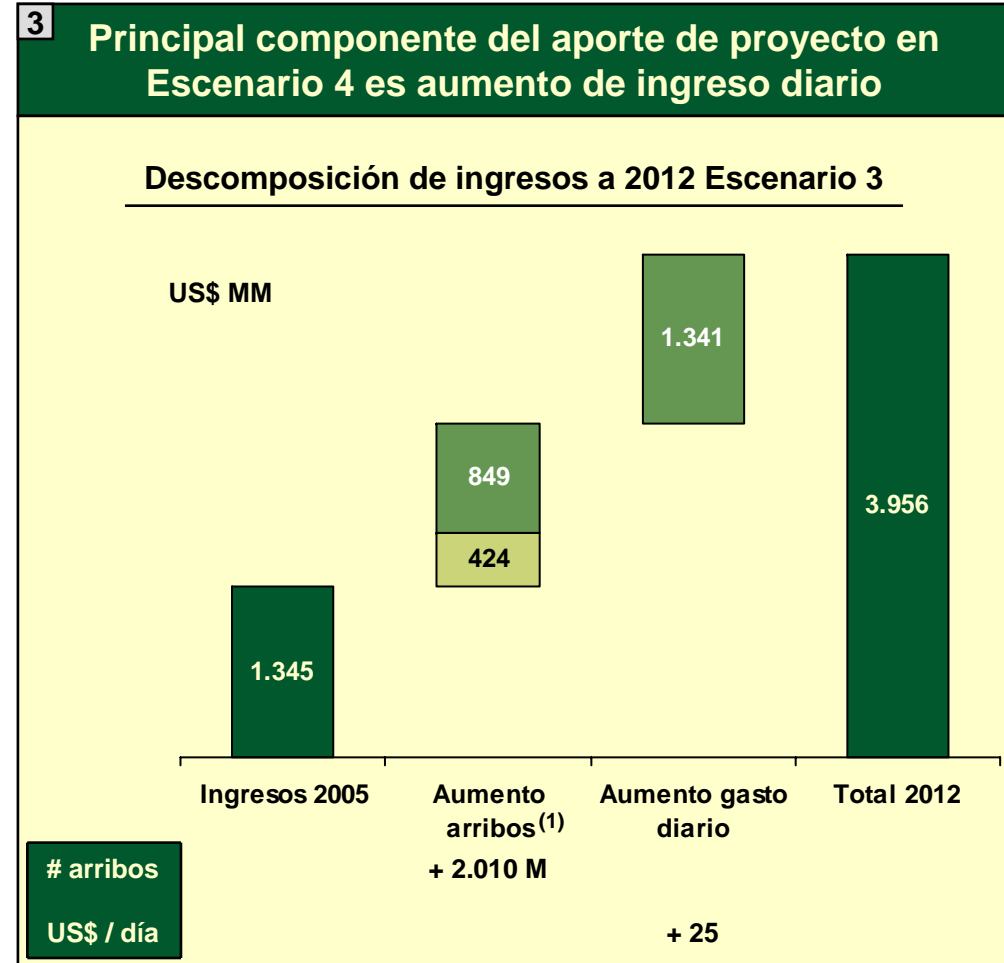
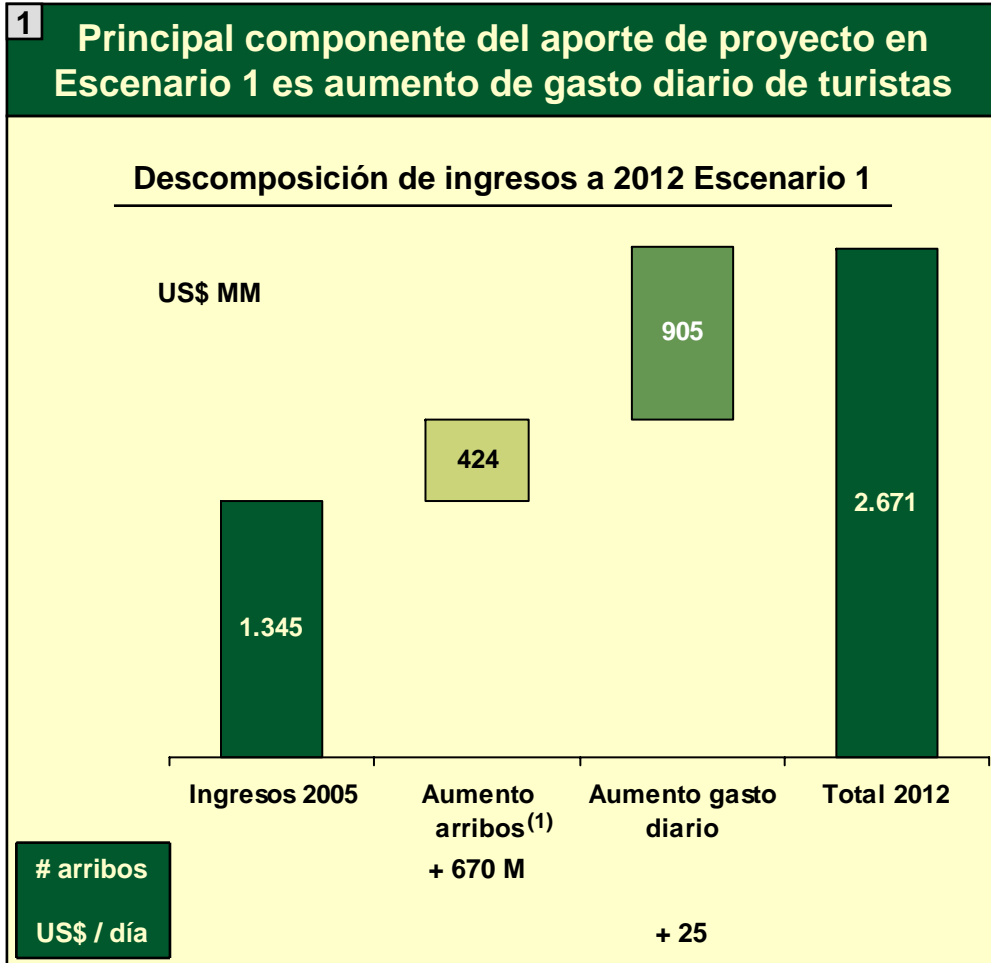
Nota: los valores expuestos incluyen ingresos por pasajes aéreos. El ingreso actual sin los mismos alcanza los US\$ 1.068 MM

Fuente: World Tourism Council, EIU, Sernatur, Turismo Chile, análisis BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

 Escenarios objetivo

APORTE DE LAS INICIATIVAS DEL PROYECTO ENTRE US\$ 900 Y 2.000 MILLONES EN 2012, SEGÚN EL ESCENARIO UTILIZADO



■ Crecimiento estacionario

■ Crecimiento adicional por proyecto

(1) Se incluye el crecimiento promedio del escenario para el período 2005-2007. Al momento de cerrar este documento se publicó la información de arribos para 2006, la cual incluye un aumento del 11% en arribos vs. 2005. Este aumento está en línea con el promedio del escenario 3 (10% de aumento), y es superior al del escenario 1 (7% de aumento). Esta pequeña diferencia no llega a tener un efecto significativo en las proyecciones, pero de mantenerse agrega optimismo a la posibilidad de alcanzar el escenario más agresivo

Fuente: World Tourism Council, EIU, Sernatur, Turismo Chile, análisis BCG

PROMOCIÓN TIENE IMPACTO SOBRE NÚMERO DE ARRIBOS Y GASTO POR DÍA

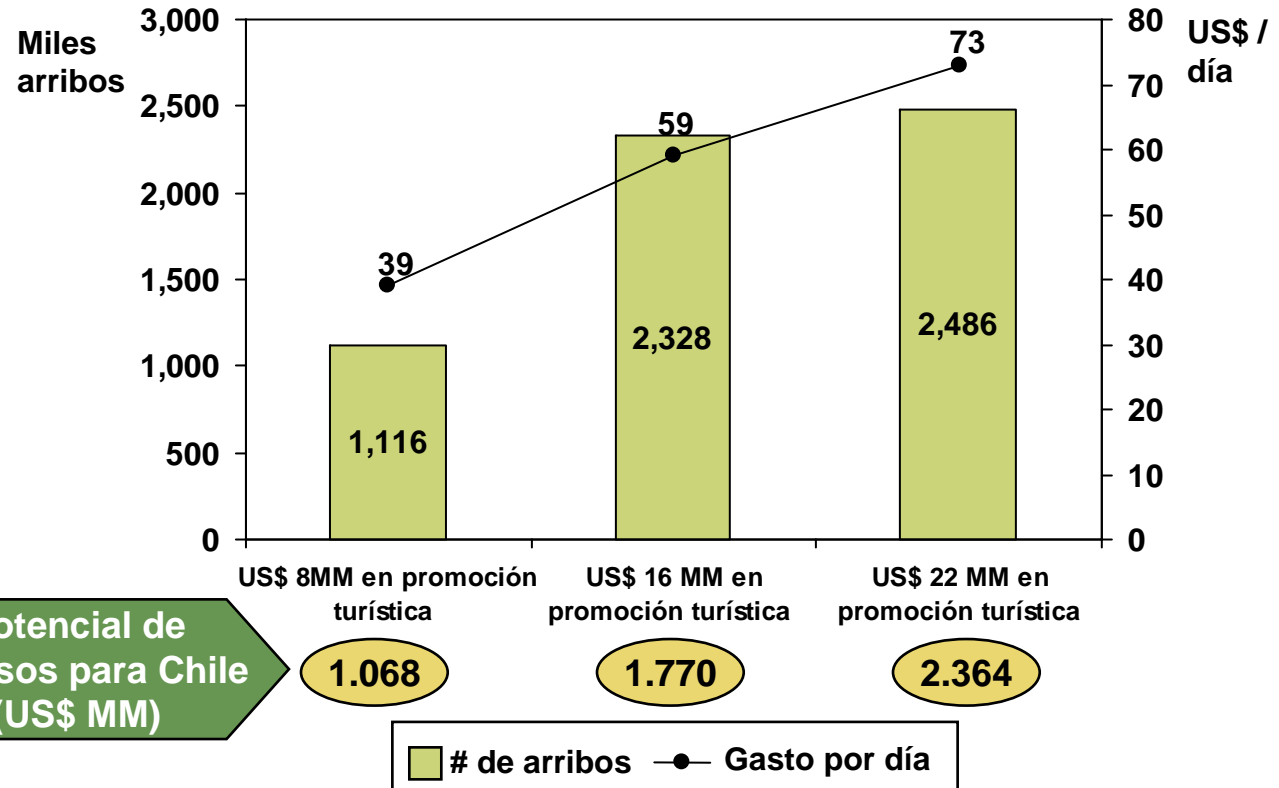
Experiencia de Nueva Zelanda comprueba alta correlación

Modelamiento de potencial efecto de aumento en promoción turística en Chile⁽¹⁾

Efectos de aumentos marginales en promoción turística según Nueva Zelanda

Incremento real del 1 % en el presupuesto de promoción turística genera aumentos en:

- Arribos de 0,1%
- Gasto por día de 0,5%



No incluye ingresos por transporte internacional⁽²⁾

Potencial de Ingresos para Chile (US\$ MM)

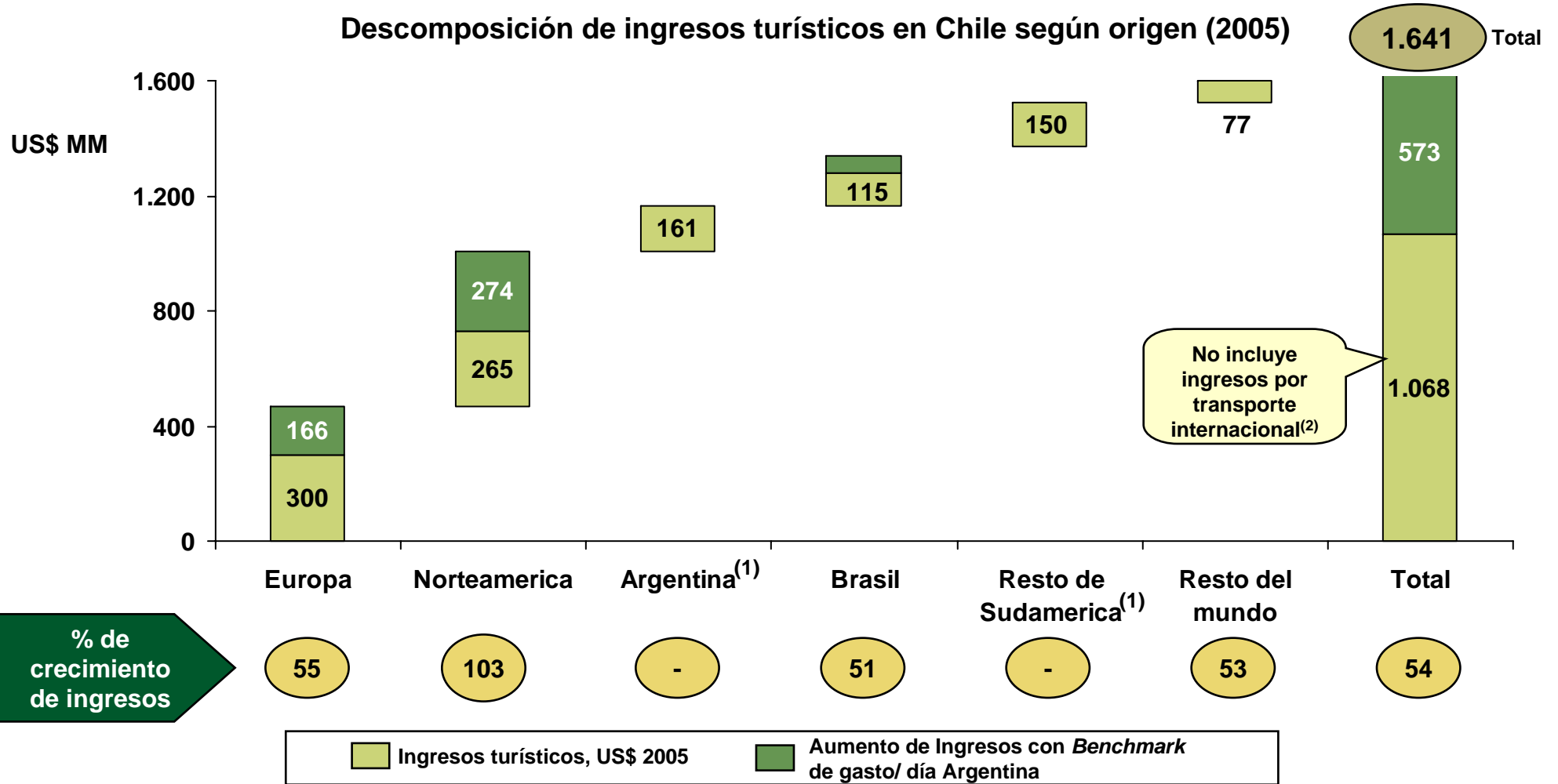
Para poder capturar sus beneficios, inversión en promoción debe ser acompañada por una sólida oferta turística

(1) Aplicando efectos de Nueva Zelanda. (2) Monto 2005 incluyendo transporte internacional alcanza US\$ 1.345 MM
 Nota: Dada la baja participación de Chile tanto en flujo de turistas como en inversión en promoción, no se considera para los números propuestos saturación de este tipo de inversión (o sea, no se consideran rendimientos decrecientes)
 Fuente: "Tourism New Zelanda Baseline Review", Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda

ELEVAR EL GASTO POR DÍA POR TURISTA AL NIVEL DE ARGENTINA REPRESENTARÍA 54% MÁS DE INGRESOS TURÍSTICOS PARA CHILE

Esto significará desarrollar oferta más atractiva conjunto con mayor promoción

Descomposición de ingresos turísticos en Chile según origen (2005)



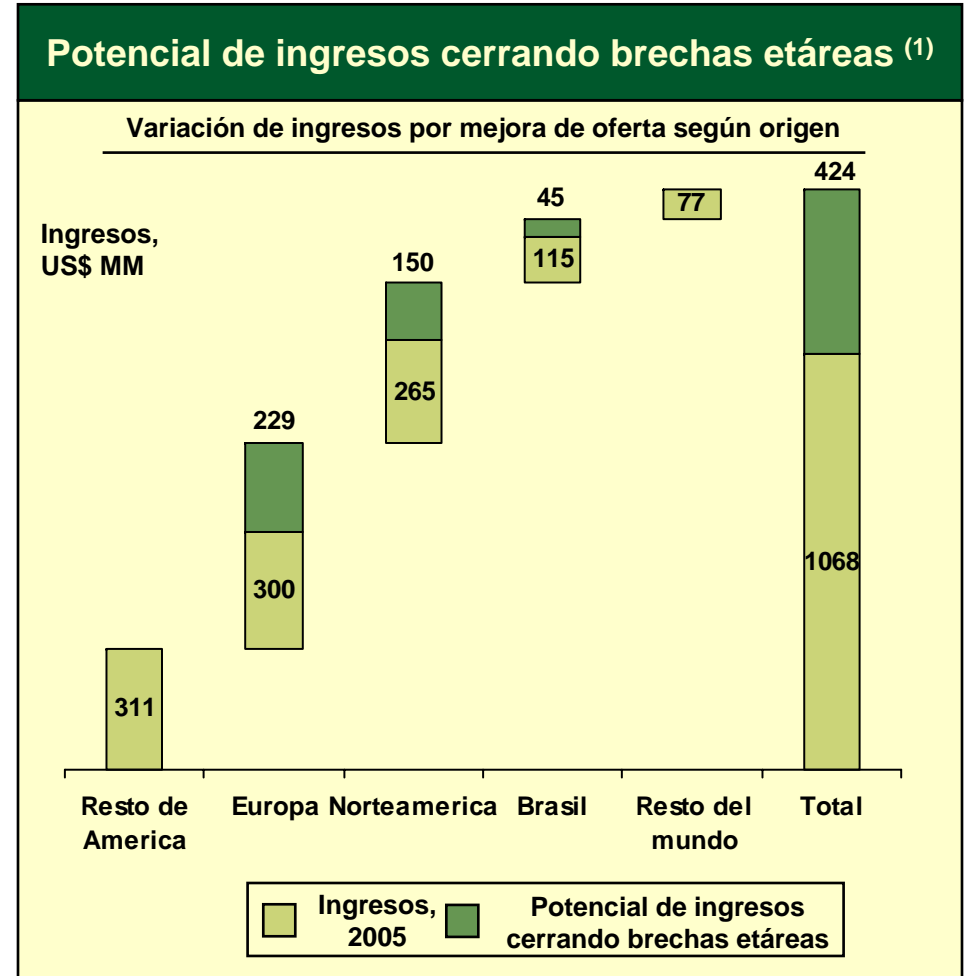
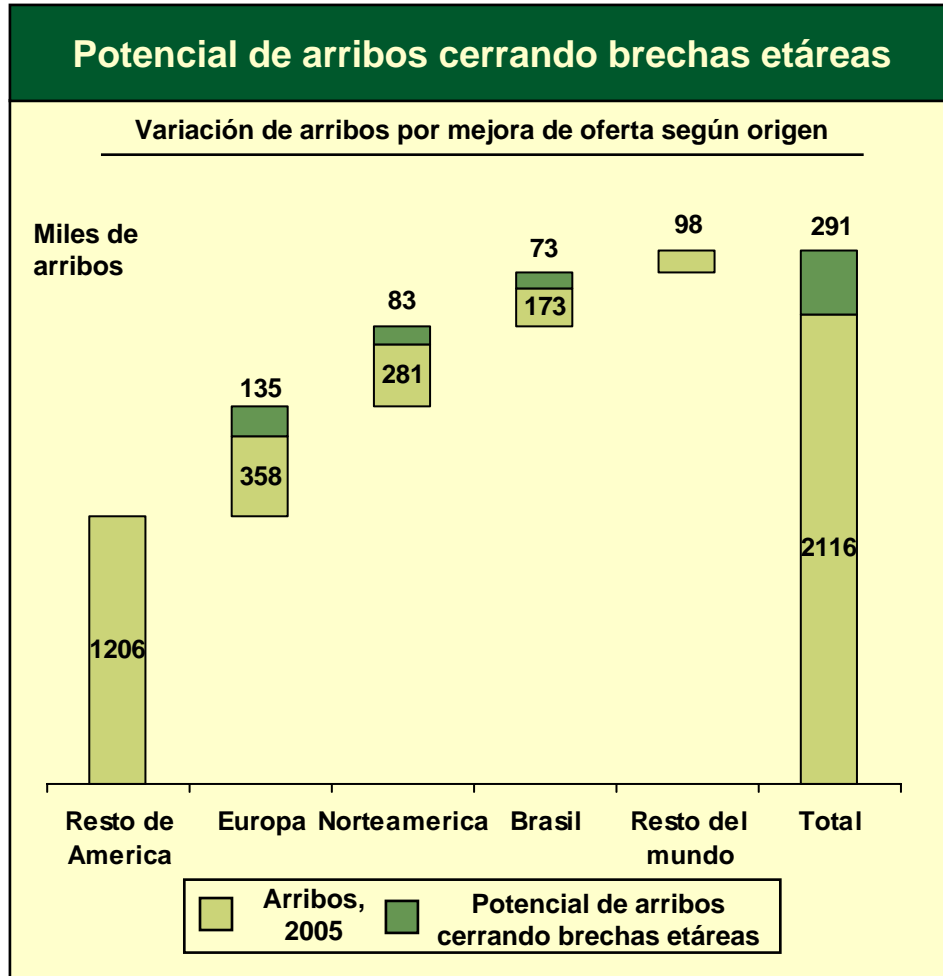
(1) Se mantiene nivel actual de gasto por día de los turistas en Chile provenientes de Argentina y del resto de Sudamérica

(2) Monto 2005 incluyendo transporte internacional alcanza US\$ 1.345 MM

Fuente: Sernatur; MVAS en base INDEC – Dir. de Cuentas Internacionales Argentina; análisis BCG

EJEMPLO DE OPORTUNIDAD POTENCIAL: DESARROLLO DE OFERTA PARA SEGMENTOS JOVEN, FAMILIA Y ADULTO MAYOR

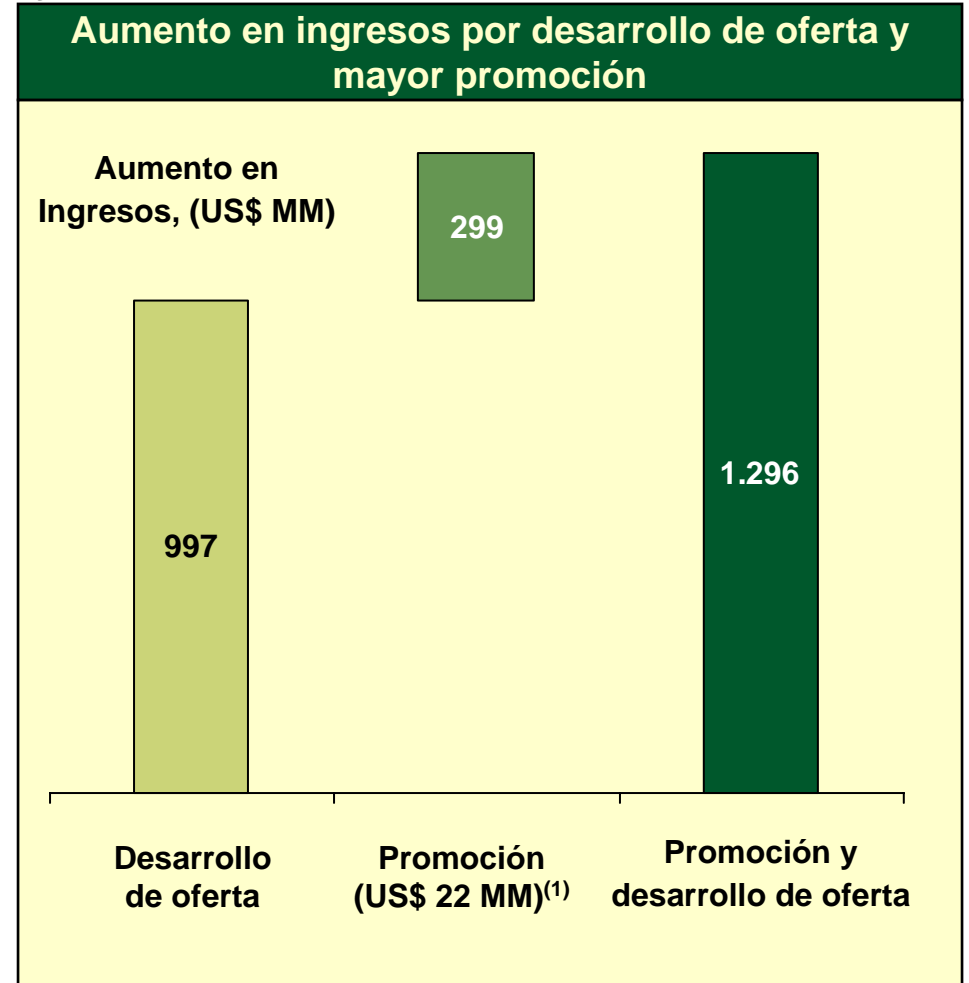
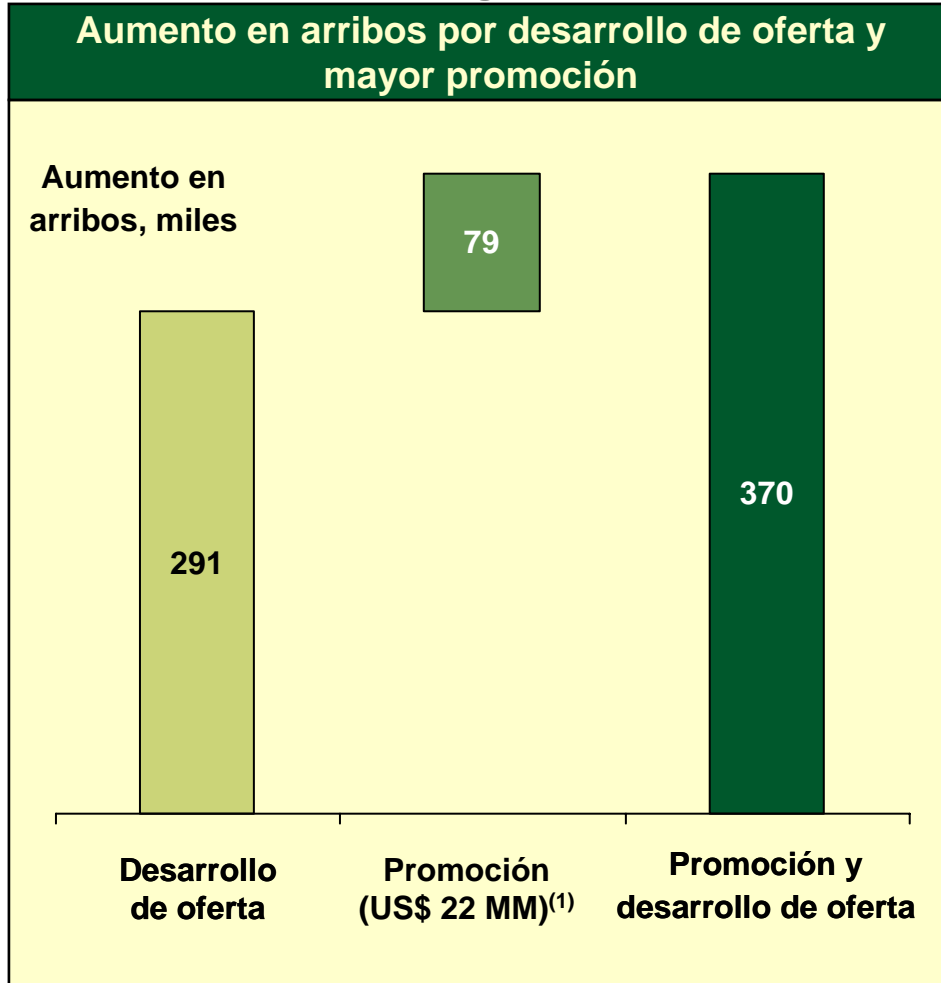
Esto significa cerrar brecha de grupos etáreos en demanda hacia Chile



(1) No incluye ingresos por transporte internacional
 Fuente: Euromonitor; EuroStar; Sernatur; Censos de países; análisis BCG

EJEMPLO DE OPORTUNIDAD: IMPACTO DE PROMOCIÓN EN ARRIBOS E INGRESOS SEGÚN BENCHMARK NUEVA ZELANDA

Promoción sería responsable por el 21% de incremento en arribos y el 23% en ingresos, el resto se atribuye al desarrollo de oferta

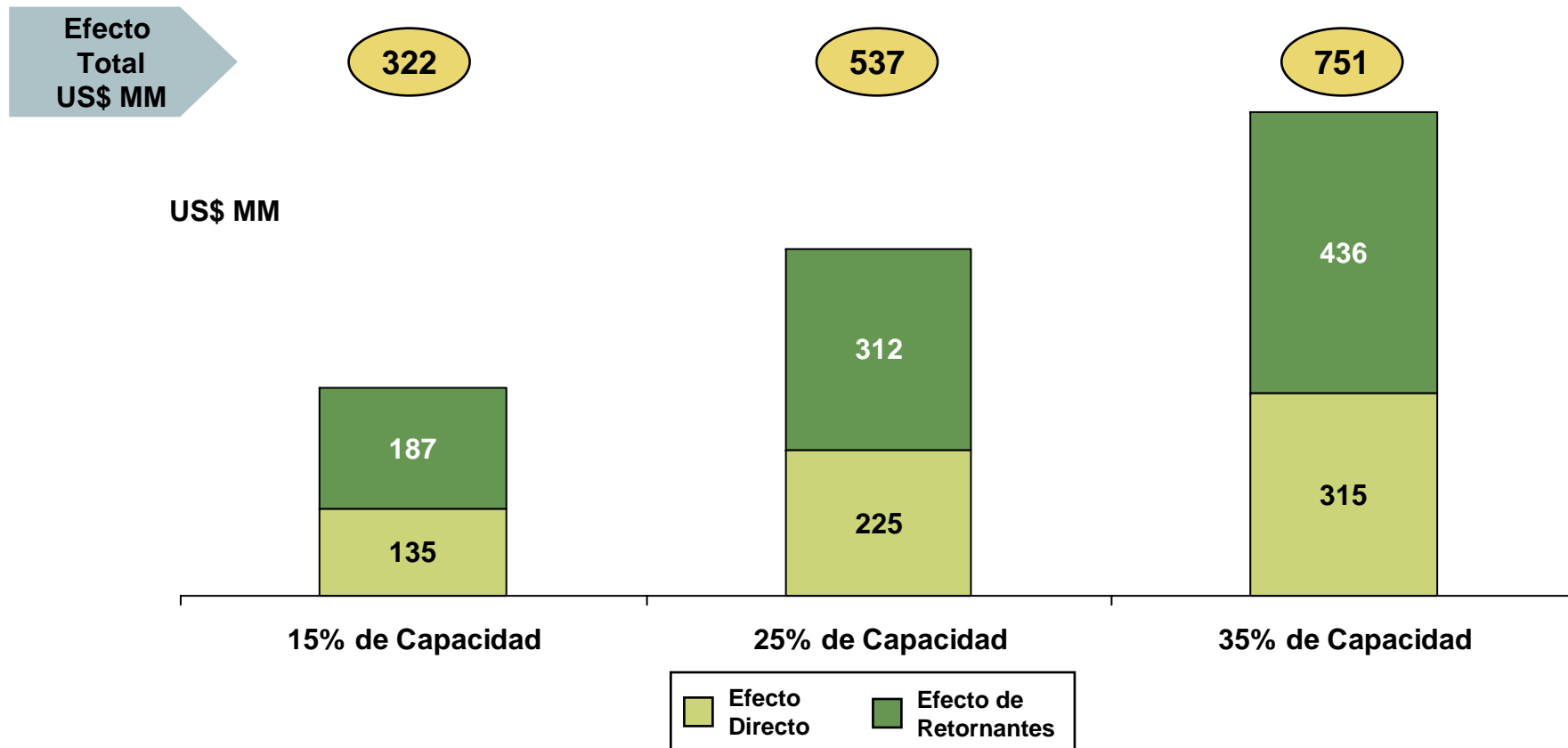


(1) Aplicando efectos de Nueva Zelanda y restándole aumento debido a desarrollo de oferta

Fuente: "Tourism New Zealand Baseline Review", Ministerio de Turismo de Nueva Zelanda; Euromonitor; EuroStar; Sernatur; U.S. Census Bureau; análisis BCG

EJEMPLO DE OPORTUNIDAD: MICE EN CHILE PODRÍA GENERAR INGRESOS ENTRE US\$ 322 Y 751 MM ANUALES

Lograr el efecto de retornantes será el principal desafío: generar oferta atractiva

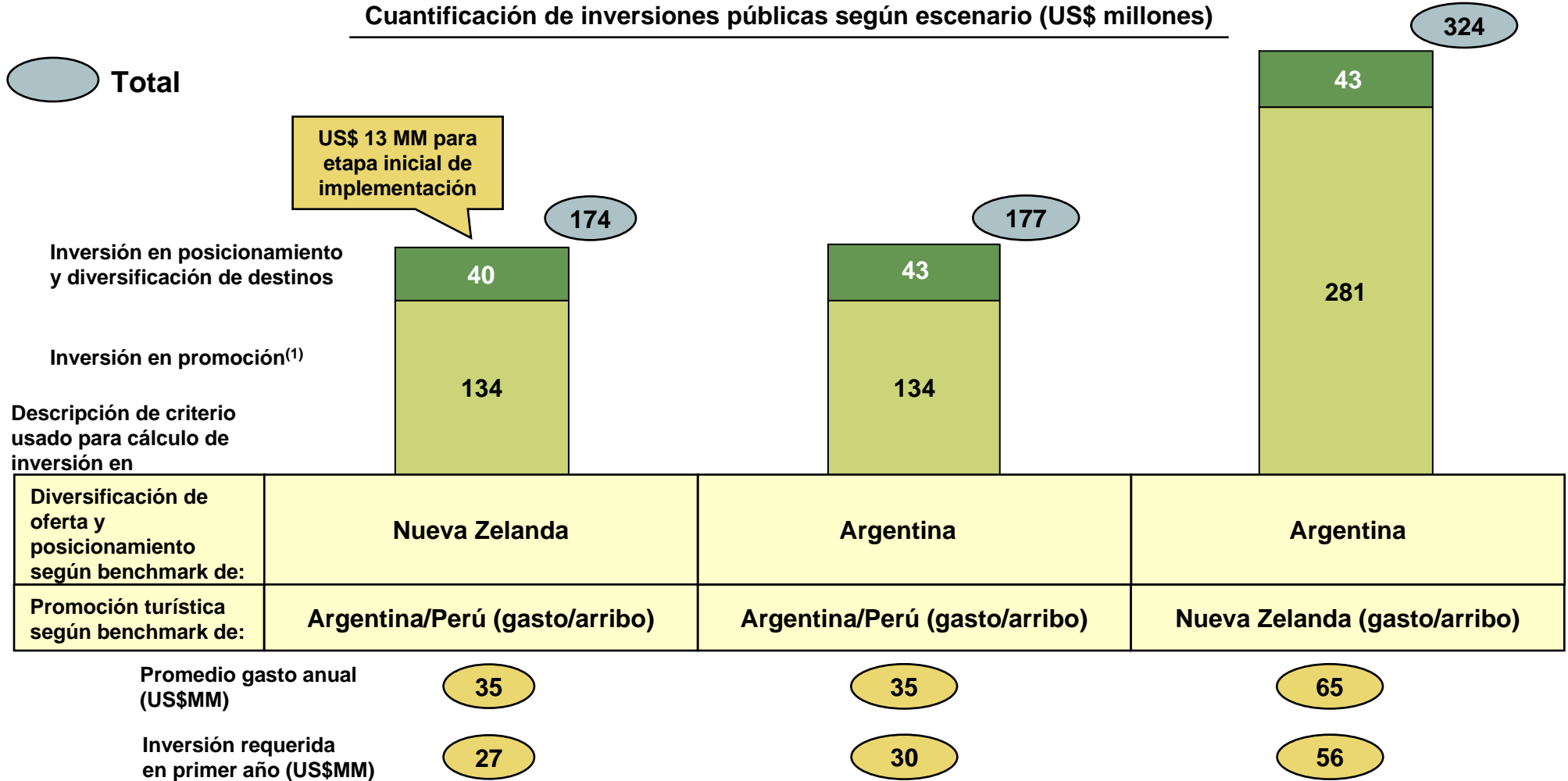


Nota: Cálculos basados en promedio de 5 días por evento MICE; Gasto de US\$ 150 diarios por persona; retorno de 40% de participantes con familiares, amigos, o colegas (2,5 personas por viaje de retorno; gasto de US\$ 80 diarios (el promedio del gasto/día actual de Argentina) y una estadía de 13 días (promedio de estadía actual de turistas en Chile)
 Fuente: International Seminar on MICE and Business Tourism, Santiago, Chile, Mayo 2005; análisis BCG

INICIATIVAS CUANTIFICABLES DEMANDARÁN ENTRE ~US\$ 170 Y 320 MILLONES HASTA 2012

Principal componente de inversiones públicas cuantificadas es promoción turística

Cuantificación de inversiones públicas según escenario (US\$ millones)



Nota: Cuantificación que utiliza gasto por turista calculada multiplicando el número de arribos a Chile en el 2005 por el gasto en promoción por turista de benchmarks en el 2005

(1) Considera un aumento anual de 10% para poder mantener la competitividad con países benchmark.

Por ejemplo, Nueva Zelanda planea aumentar en ~40% inversión en promoción en 2010

Fuente: New Zealand Tourism Strategy 2010; Turismo 2016 Argentina, Plan Federal Estratégico de turismo sustentable; análisis y experiencia BCG

Documento de referencia Turismo-1Ago07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP