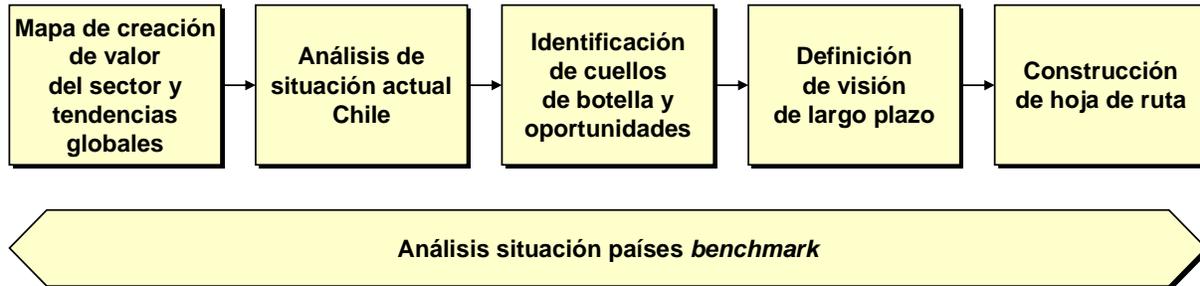


Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena
Informe de avance N° 4: Resumen ejecutivo de Turismo
1 de agosto de 2007

El objetivo de este documento es resumir los resultados del Estudio sectorial para Turismo, como parte del proyecto: “Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena” del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad.

Este estudio, desarrollado por el equipo de BCG, es uno de los capítulos de la Ola 2 del proyecto, la cual tiene como foco el análisis de sectores específicos de la economía chilena y la elaboración de una serie de recomendaciones para acelerar su crecimiento.

LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS INCLUYÓ SEIS ACTIVIDADES



En los distintos pasos del estudio, se utilizaron numerosos inputs, a saber:

- Entrevistas con actores del sector (tanto público como privado y académico) y expertos a nivel mundial
- Publicaciones especializadas y prensa
- *Benchmarking* con otros países
- Taller de visión de largo plazo

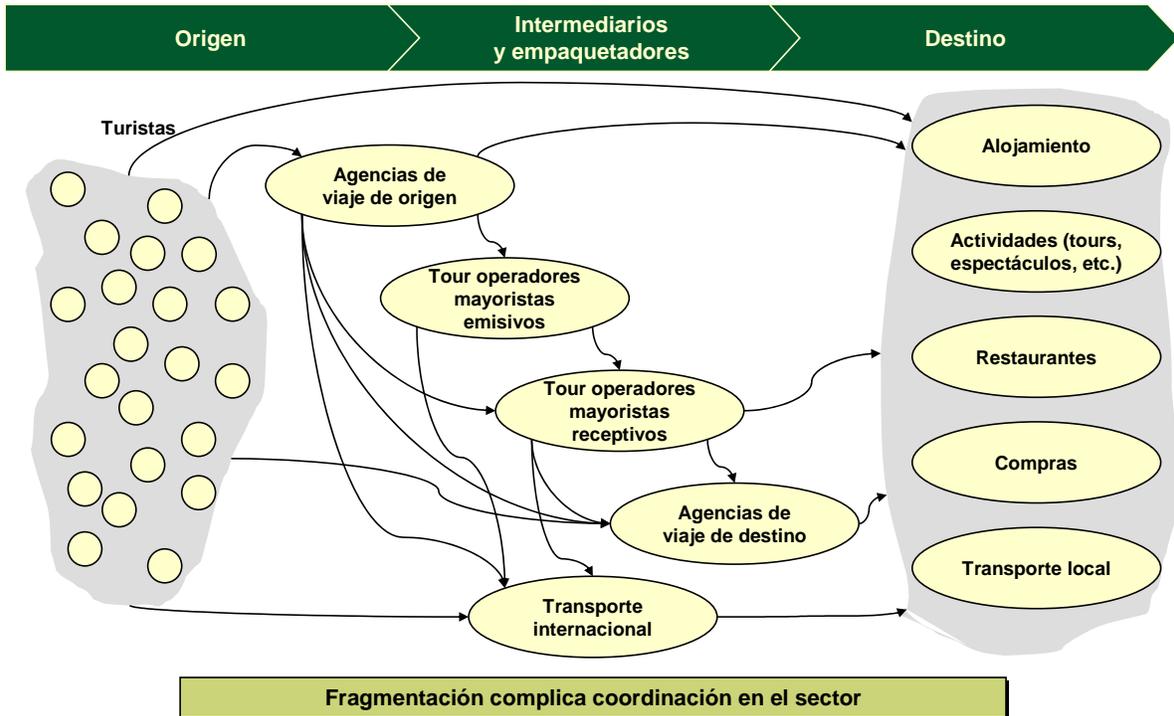
Este documento es complementado por el documento de referencia, adjunto a este informe, que incluye los análisis que apoyan los resultados abajo descritos.

Antecedentes para el análisis del sector: definiciones y lógica de inclusión en Estudio

El turismo es el movimiento temporario de individuos fuera de los lugares donde usualmente viven o trabajan, incluyendo todas las actividades que realizan en el lugar de destino. Así, el cluster turístico impacta en numerosas actividades económicas, incluyendo transporte (aerolíneas, buses, cruceros, etc.), alojamiento, alimentación, entretención, etc. Esta variedad determina características particulares de este cluster, por ejemplo:

- Integración entre distintas actividades económicas
- Atomización de la oferta
- Impacto directo en la distribución de la renta
- Alcance regional

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



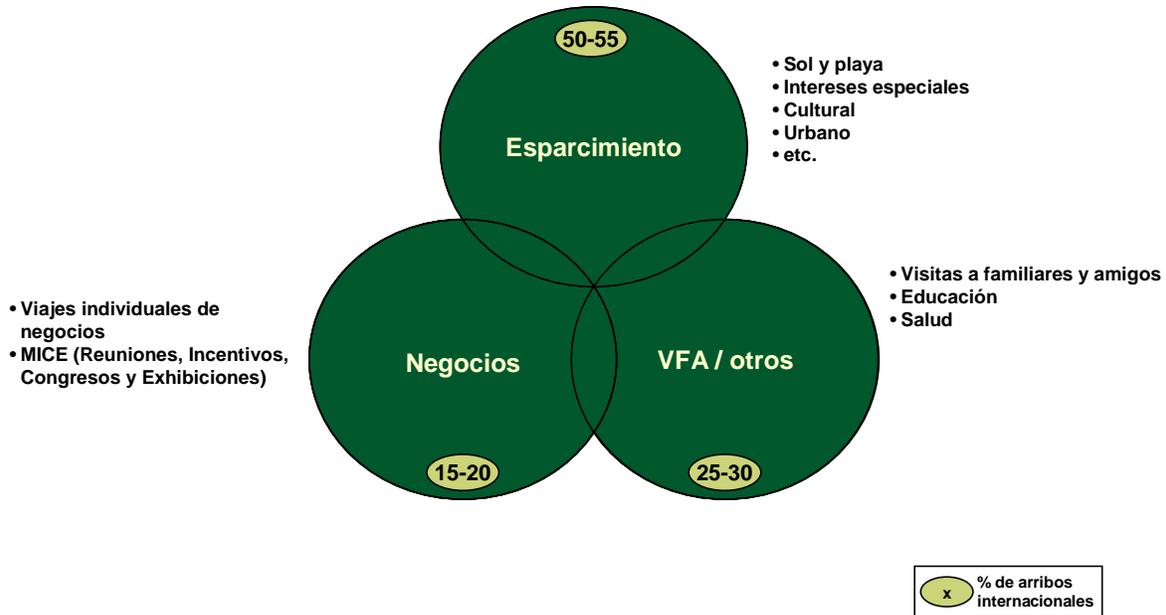
El turismo puede ser dividido en tres categorías según su origen/destino

- Doméstico: residentes de un país viajando dentro de su país de residencia
- Receptivo: no residentes viajando hacia y dentro del país
- Emisivo: residentes viajando hacia y dentro de otros países

El llamado turismo internacional está asociado al turismo receptivo/emisivo.

Dentro de cada una de estas categorías existen distintos motivos que dan origen a la actividad turística, incluyendo vacaciones, negocios, salud, estudio o visitas a amigos y familiares. Asimismo, existe una gran variedad de nichos de negocio en la industria, como ecoturismo, aventura o spas.

TRES PROPÓSITOS GENERALES DE VIAJE Esparcimiento, negocios y visitas a familiares y amigos



Fuente: Organización mundial de turismo 2004; Euromonitor

La distancia entre origen y destino del turista determina distintas características de la actividad emprendida, pudiendo ser Chile un país receptor de turismo vecino o de larga distancia según el caso.

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

	Percepción	Drivers de Motivación	Características
Larga Distancia (> 6 horas de vuelo)	<ul style="list-style-type: none"> • Alto Costo • Suficiente tiempo de vacación para justificar viaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración/expandir su mundo • Aventura • Experiencia diferente/única • Impredecible 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrecuentes • Tiende a ser primera visita • Mayor flexibilidad presupuestaria
Corta Distancia (< 6 horas de vuelo)	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión impromptu, rápida • Relativamente económico • Corta duración de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente relajación (poca movilización dentro del destino) • Destinos conocidos que brindan una experiencia predecible • Descuentos/promociones especiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta elasticidad de precios • Tienden a ser visitas de repetición • Resorts / paquetes de viaje con todo incluido

El foco del presente estudio ha sido turismo receptivo (y toda su variedad asociada), dada la magnitud que tiene como oportunidad de captura de valor por parte de Chile, así como por la criticidad que tiene el desarrollo de ventajas competitivas para dicha captura.

Resumen de resultados del Estudio

El turismo internacional muestra un fuerte crecimiento, el cual se ha acelerado en los últimos años. La atractiva oportunidad de captura de este crecimiento ha generado un ámbito de alta competencia a nivel internacional, transformando al turismo en una actividad foco de desarrollo por parte de varios países.

La composición de la demanda por turismo – y el consecuente diseño de la oferta – está altamente influenciado por nuevas tendencias, incluyendo el envejecimiento poblacional, nuevos intereses y mayor sofisticación en servicios turísticos.

Chile, que cuenta con ventajas en los llamados intereses especiales (por ej. naturaleza), ha experimentado un rápido crecimiento desde 2002, recuperándose de la caída del turismo desde Argentina, aunque aún no se destaca global ni regionalmente.

La principal oportunidad de Chile está en capturar mayor valor por turista, seguido por el aumento en el número de arribos

- Principales palancas serán la profundización de la propuesta de valor, promoción en el exterior de la oferta chilena y desarrollo de la organización público-privada del sector

Chile debe aspirar a generar ingresos entre US\$ 2.700 y US\$ 4.000 millones en 2012, lo que representará un importante crecimiento respecto a los US\$ 1.400 millones registrados en 2005.

El Estado debe jugar un rol intensivo en el desarrollo del turismo, principalmente apoyando la organización de una industria fragmentada, la definición de la propuesta de valor y la promoción país.

Creación de valor y tendencias globales

Dimensionamiento del mercado global

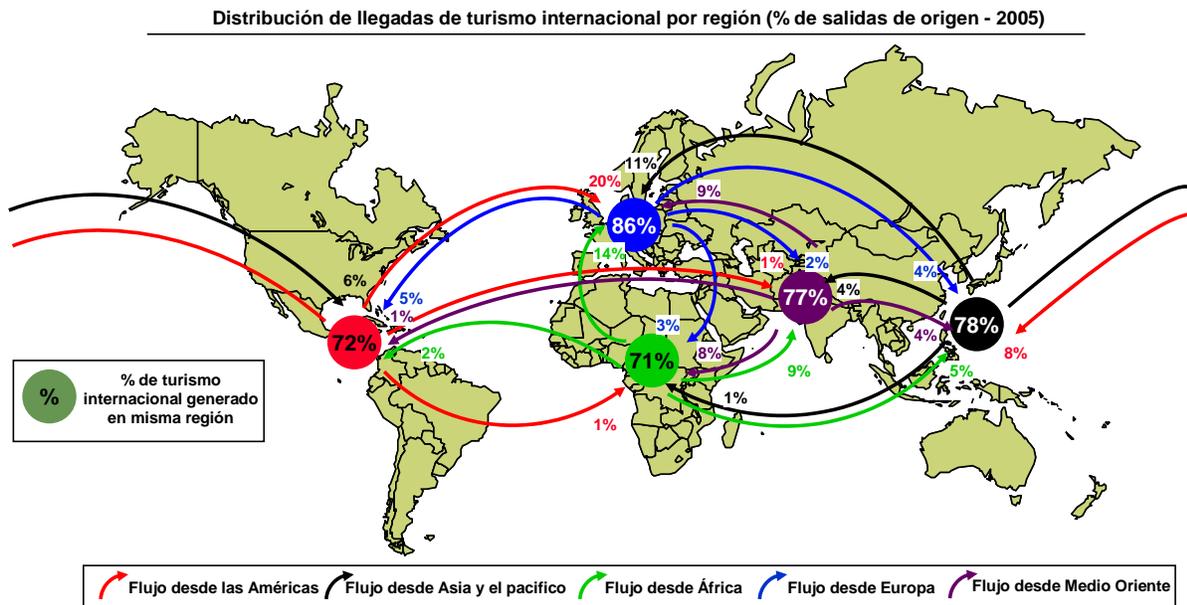
El mercado global de turismo internacional alcanzó los US\$ 680 mil millones y 800 millones de arribos en 2005, experimentando un crecimiento anual de 8% y 4% respectivamente desde el año 2000.

La participación de América Latina en este mercado es de sólo 2%, con tasas de crecimiento cercanas a las del promedio mundial.

La demanda por turismo internacional está relativamente diversificada. Individuos de los primeros diez países suman 54% del gasto en turismo, con Alemania en el primer lugar, seguida por EE.UU. y el Reino Unido. Estos tres países concentran el 30% del gasto en turismo internacional. En el análisis de demanda se aprecia una alta correlación entre PIB per cápita del país origen y el gasto en viajes de larga distancia. Asimismo, existe una serie de países que están ganando peso como demandantes de turismo internacional. Un ejemplo de eso es China, quien se espera se convierta en uno de los principales orígenes de turismo internacional.

Dentro del gasto global en turismo internacional, se destaca el intra-regional. Por ejemplo del total de gasto en turismo internacional de Europa, 86% queda dentro de Europa.

LA MAYORÍA DEL TURISMO INTERNACIONAL ES INTRA-REGIONAL Europa es el destino más popular para turismo inter-regional



Fuente: Organización mundial de turismo; análisis BCG

Tendencias y actores

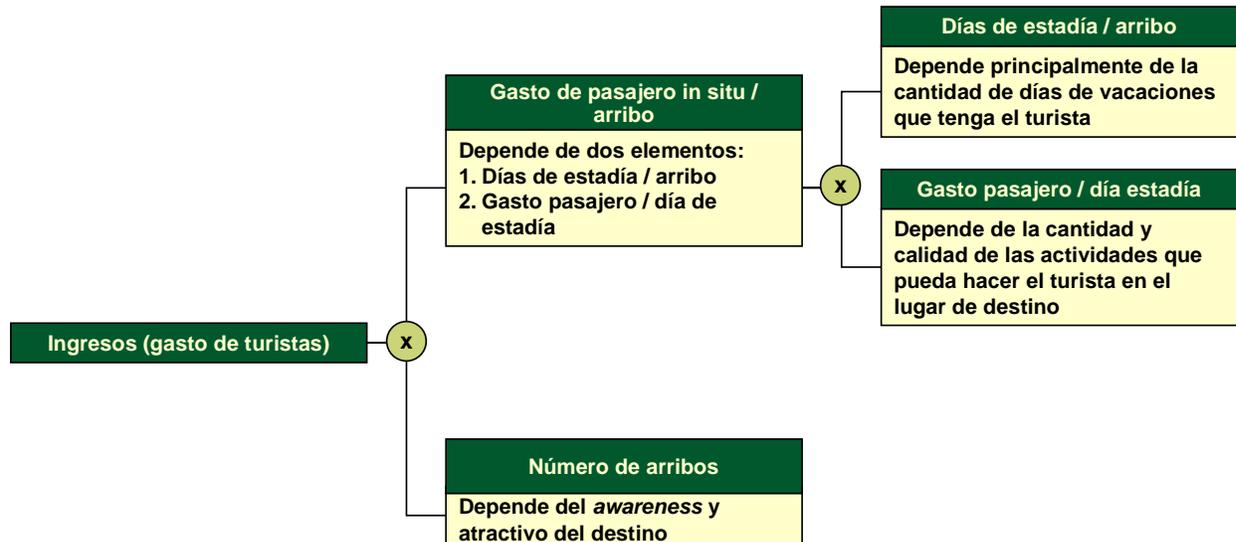
Existe una serie de tendencias en oferta y demanda que están afectando fuertemente la industria, principalmente:

- *Baby boomers* emergen como un segmento de alto relevancia (*baby boomers* es la generación nacida luego del fin de la segunda guerra mundial, quienes se están acercando a la edad de retiro y tienen alta capacidad de gasto)
- 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 de alta gama (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, afectando decisiones de compra por motivos ambientales

Estas tendencias están dando lugar a cambios en la oferta de países turísticos, y al surgimiento de nuevos actores.

Más allá del tipo de oferta turística, existen tres palancas macro para gestionar los ingresos turísticos de cualquier país: número de turistas, cantidad de días del viaje y gasto diario.

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



La caracterización de la oportunidad para Chile, así como el desarrollo de las distintas iniciativas propuestas se enfocarán en mejorar una o más de estas dimensiones. Como se destacó anteriormente en la sección "Resumen de resultados del Estudio", la principal oportunidad de Chile está en capturar mayor valor por turista.

El detalle del análisis del mercado mundial de turismo se puede encontrar entre las páginas 9 y 31 del documento de referencia.

Situación actual de Chile

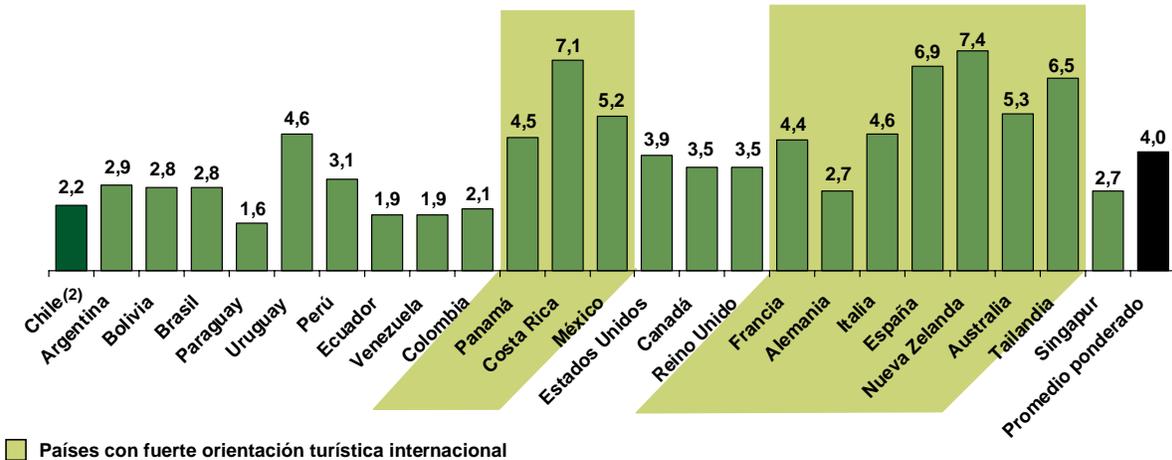
El turismo receptivo aportó US\$ 1.400 millones a Chile en el 2005, a partir de 2 millones de arribos internacionales. El número de arribos acumula una tasa de crecimiento del 5% anual en los últimos 15 años, levemente por debajo del promedio para Sudamérica. Este nivel de ingresos posiciona a Chile tercero en Sudamérica, luego de Brasil y Argentina, con Perú en un cercano cuarto lugar.

La evolución de los ingresos por turismo muestra un importante cambio en *mix* de orígenes, donde se destaca la recuperación luego de la fuerte caída en turismo receptivo proveniente de Argentina a partir de 2002, como motivo de la crisis del vecino país. En el período 2001-2005, la participación de argentinos en el total de arribos descendió del 51% al 30%. Aún así, en 2005, países fronterizos concentraron más del 50% de los arribos, aunque sólo 20% de los ingresos monetarios, debido tanto a una corta estadía media como a bajo gasto diario. Europa Occidental y Norteamérica lideran el gasto en turismo receptivo, con 25% cada uno.

La contribución relativamente baja del turismo al PIB chileno, junto con una serie de ventajas competitivas del país, ponen en evidencia la importante oportunidad de captura de valor.

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

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



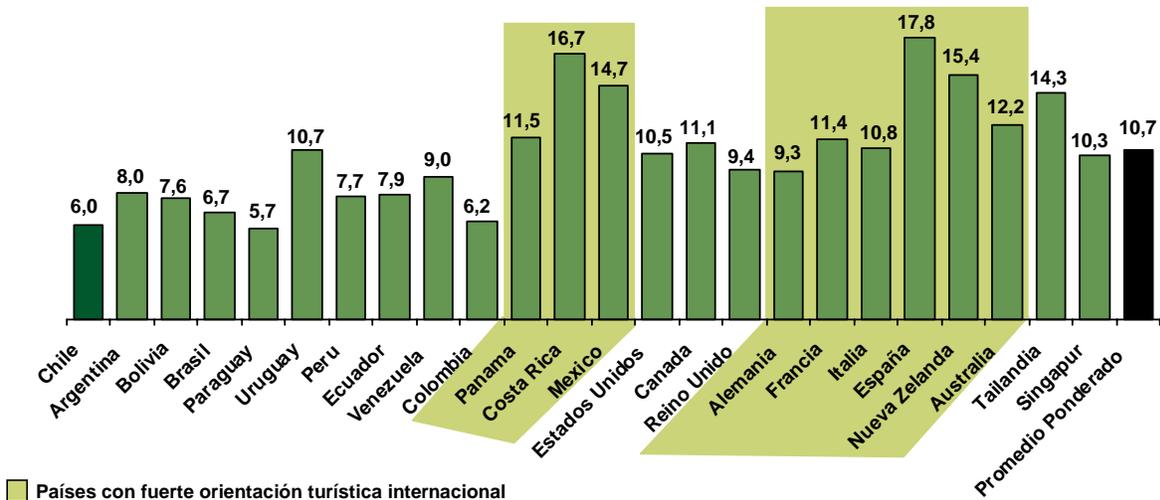
(1) Comparación realizada con muestra de países importantes de turismo internacional de cada región

(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

EFFECTO 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

Chile tiene atractivos turísticos singulares que le entregan ventajas para el posicionamiento turístico internacional en torno a conceptos de naturaleza y *outdoors*. Asimismo, su orden político, social y macroeconómico brinda ventajas competitivas importantes respecto a otros destinos, por ejemplo el resto de Sudamérica.

No obstante, se evidencian grandes oportunidades de mejoras en el posicionamiento exterior de Chile, así como una baja profundidad y variedad en su propuesta de valor hacia el turista. Estas oportunidades se reflejan en la posibilidad de capturar más valor por día de estadía de los turistas (vía una más amplia oferta), seguido del crecimiento en arribos internacionales. En este sentido, una organización público-privada potenciada deberá jugar un rol articulador clave en materializar estas oportunidades.

Las iniciativas del cluster turístico tendrán un alto impacto regional, dada la natural dispersión geográfica del turismo y el potencial de desarrollo de oferta turística en todo el país.

El análisis detallado de la situación actual de Chile puede ser encontrado entre las páginas 32 y 59 del documento de referencia.

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

Chile tiene la oportunidad de capitalizar sus ventajas competitivas para capturar una porción mayor del turismo internacional. Proyectando distintos escenarios de crecimiento de arribos y asumiendo que se cierran parcialmente las brechas de gasto diario con la de países vecinos, Chile podría generar entre US\$ 2.700 millones y US\$ 4.000 millones en ingresos por turismo receptivo en 2012, lo que representa US\$ 1.300 millones y US\$ 2.600 millones por encima de lo registrado en 2005 respectivamente.

La principal oportunidad de Chile está en capturar mayor valor por turista, con crecimiento en arribos internacionales como segunda palanca. La tercera palanca clave del negocio, duración promedio de estadía, ya muestra valores altos si se los compara con benchmarks regionales.

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 gasto diario (US\$) \ Escenarios crecimiento arribos	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	2.671	3.260	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

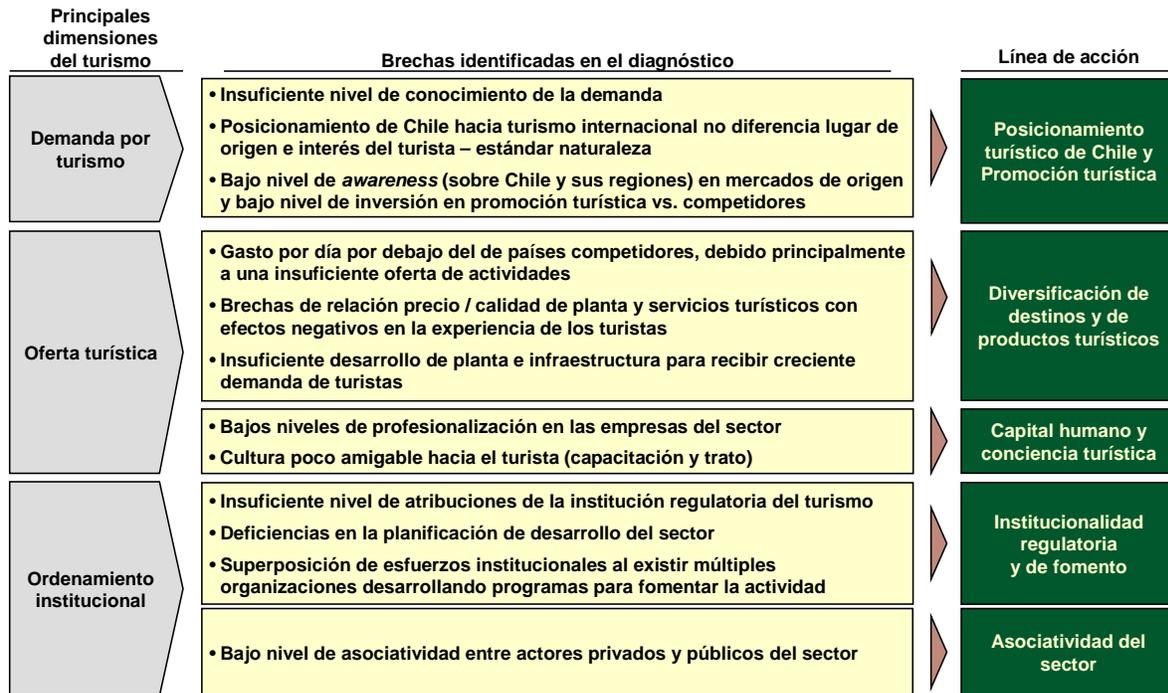
■ Escenarios objetivo

El detalle de la cuantificación de la oportunidad se encuentra disponible en el documento de referencia entre las láminas 191 y 201.

Los desafíos más relevantes para capturar la oportunidad de crecimiento son:

- Mayor desarrollo de oferta de actividades y de productos en destino: diversificación de destinos y profundización de oferta
- Mayor promoción turística en el extranjero: fortalecimiento de mensaje y aumento en inversión
- Aumento de capacidades de gestión y de servicios de capital humano: capacitación y certificación de profesionales
- Mayor ordenamiento institucional en lo político y territorial: aumento de atribuciones y de coordinación pública, desarrollo de estrategias turísticas de largo plazo
- Aumento de asociatividad en el sector: desarrollo de oficinas regionales de turismo, aumento de participación en asociaciones privadas y facilitación de acceso de actores locales al mercado internacional

BRECHAS DETECTADAS DEFINEN LÍNEAS DE ACCIÓN PARA TURISMO



Cada una de estas líneas de acción tiene una serie de iniciativas asociadas, las cuales apuntan a cerrar las brechas de desarrollo.

INICIATIVAS IDENTIFICADAS ABORDAN LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

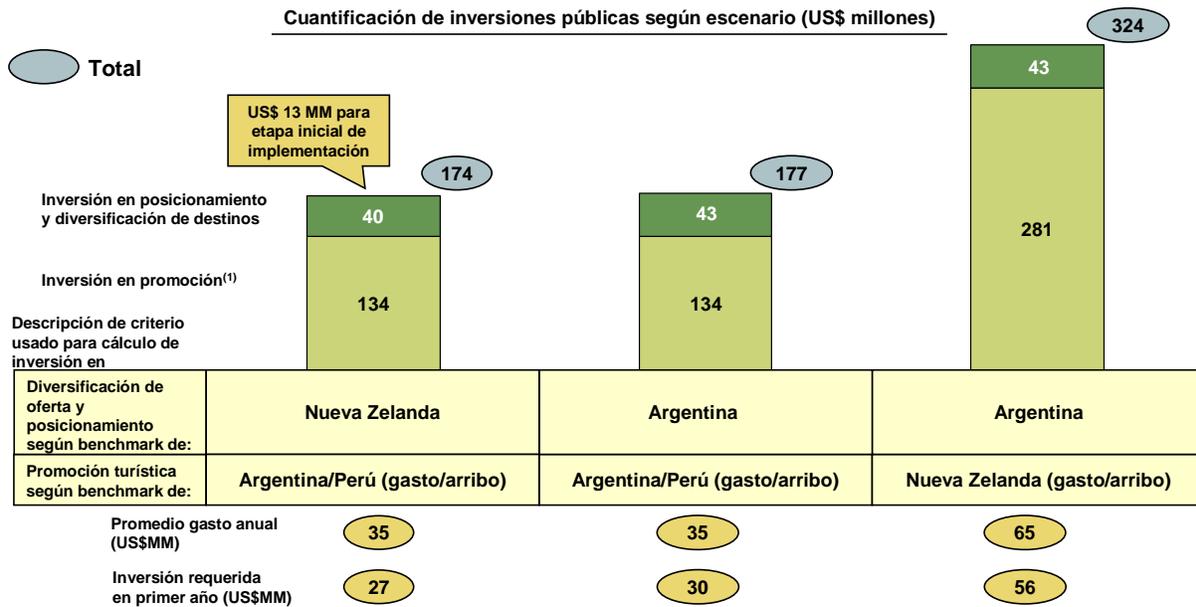
Línea de acción	Iniciativas que abordan las líneas de acción
P Posicionamiento turístico de Chile y promoción turística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enriquecer posicionamiento turístico internacional de Chile 2. Revisar estructura de financiamiento y <i>governance</i> de institucionalidad de 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 reguladora y de fomento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuar la institucionalidad reguladora 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)

El detalle de cada iniciativa, incluyendo su plan de acción asociado está disponible en el documento de referencia del Estudio del sector, entre las láminas 67 y 174. Allí mismo se ofrece también información de contexto relevante para comprender cada una de las iniciativas.

Para desarrollar estas iniciativas, se requerirá una inversión importante, fuertemente concentrada en promoción, seguida de posicionamiento y diversificación de destinos. El monto estimado de inversión para el sector público varía según el escenario utilizado, y se ubica entre US\$ 35 millones y US\$ 65 millones anuales. En cinco años, esta inversión sumaría entre US\$ 170 millones y US\$ 320 millones.

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

Principal componente de inversiones públicas es promoción turística



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

Hoja de ruta

Las iniciativas se articulan en una hoja de ruta que consolida tres criterios:

- Ventana de oportunidad: urgencia de cada iniciativa para ser abordada dado el riesgo de sustentabilidad para el sector o de pérdida de captura de valor si se demora la implementación – considerando dependencia entre iniciativas.
- Impacto: efecto de la implementación en el crecimiento del sector, *cluster* y otros sectores, así como la inversión pública requerida para lograr dicha implementación.
- Dificultad de implementación: esfuerzo requerido para realizar la iniciativa.

La lámina 176 del documento de referencia contiene un detalle de los criterios utilizados.

Los tiempos de implementación dependerán de diversos factores, incluyendo tamaño y calidad de equipos, financiamiento y complejidad de coordinación.

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



HOJA DE RUTA DE INICIATIVAS Y FOCO TEMPORAL RELATIVO Clasificación de las iniciativas basada en análisis detallado



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

Las iniciativas propuestas para el cluster impactan en las distintas plataformas transversales, principalmente a través de las modificaciones en el esquema regulatorio de la actividad. Los

impactos generados por los distintos clusters serán consolidados al final de la Ola 3, para obtener una visión global de los mismos.

Rol del Estado en la captura de la oportunidad

El principal rol del Estado consistirá en proveer financiamiento y estructura a una industria por naturaleza atomizada, a saber:

- 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
- Apoyar al sector privado en el desarrollo de una mayor y más profunda oferta (por ej. vía provisión de infraestructura y financiamiento)
- Garantizar acceso a información de demanda turística crítica
- Orquestrar coordinación de esfuerzos dentro del sector

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)

La intensidad del apoyo Estatal requerido es detallada en la hoja de ruta, en particular entre las láminas 179 y 184. Asimismo, el documento de referencia contiene el detalle de la institucionalidad que deberá jugar un rol en cada una de las iniciativas.

A la luz del análisis realizado, la implementación exitosa del portafolio de iniciativas puede llevar a Chile a un lugar de liderazgo en el turismo hacia Latinoamérica, generando una fuente muy atractiva de valor para la economía, con un muy importante impacto regional.