



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

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y PLAN DE
IMPLEMENTACIÓN BASADO EN LA ESTRATEGIA DE TURISMO CHILE
2010-2014 PARA EL MERCADO PRIORITARIO DE ESTADOS UNIDOS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION
PARA LA GLOBALIZACIÓN

JUAN CARLOS CASANOVA PINILLA

PROFESOR GUIA:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTÍN

MIEMBROS DE LA COMISION:
JORGE LARA BACCIGALUPPI
ANA MIRIAM RAMIREZ SOTO

SANTIAGO DE CHILE
Octubre, 2011

Resumen

A partir de la evolución negativa de la actividad turística mundial durante los últimos años, consecuencia de crisis económicas así como de desastres naturales, además de un entorno global y competitivo, surgió la necesidad de desarrollar un análisis de la actual estrategia de turismo de Chile con el fin de generar un plan de acción para establecer un nuevo posicionamiento de la marca país en términos turísticos y una propuesta de implementación de la misma, tanto para las organizaciones vinculadas a la industria turística como para empresarios del sector. Lo anterior se realizó con un enfoque en el mercado de Estados Unidos, considerado como prioritario por su impacto en la industria turística nacional.

Se realizó un estudio de las principales características de la de la industria turística de Chile, incluyendo atractivos y entidades involucradas, para luego realizar un análisis de la realidad turística mundial. Dentro de este análisis se describe la evolución de las visitas y los principales mercados emisores a lo largo de la última década, además de identificar los mercados prioritarios para Chile así como sus competidores directos.

Adicionalmente se realizó una investigación de las estrategias de turismo que han sido desarrolladas por países líderes en la industria y cuyos resultados pueden atribuirse al diseño e implementación de las mismas. En la misma línea, se analizaron críticamente las estrategias de turismo de Chile, las cuales abarcan el periodo 2005 – 2014. Para concluir esta sección, se realizó una encuesta para evaluar el contenido y posicionamiento definido en la nueva estrategia de turismo y a partir de los resultados validar los cuestionamientos establecidos.

En una última parte se definió el plan de posicionamiento e implementación a partir del ya establecido Plan de Acción de Turismo 2010 – 2014 de Turismo Chile y las recomendaciones establecidas previamente para el mercado de Estados Unidos. Esto a través del esquema de modelo de negocios CANVAS, de la teoría de marketing, y de las restricciones y planes ya definidos en el Plan de Acción mencionado.

A partir de los análisis y estudios realizados se concluyó que aun existe la necesidad de enfocar de mejor manera el posicionamiento y el mensaje que la estrategia comunicacional definió para el país. Las razones principales tienen relación con la poca identificación del país como destino turístico, un mensaje de promoción vago o poco diferenciado, así como desventajas respecto a competidores de la región. El nuevo posicionamiento y campaña deben ir acompañados por un enfoque a segmentos objetivos que tengan una característica global, esto es, poder identificarlos en cualquier mercado y para los cuales Chile tiene una oferta atractiva. Lo anterior con los objetivos de incrementar las visitas así como el gasto por visitante en el país, de la mano con una inversión que signifique retornos similares a de países vecinos competidores.

Respecto a la inversión propuesta y sus resultados esperados, considerando un aumento de los montos destinados para promoción turística que alcancen casi USD 14 millones, para el mercado estadounidense se obtendrían retornos comparables a los de Uruguay, que se traducen en un aumento de visitas del 10% y de divisas de casi 30% para este mercado. Esto es un aumento del gasto por visitante a USD 5,0 y a USD 17,2 para el caso de los turistas de Estados Unidos. El mayor inconveniente de las propuestas elaboradas y de los montos mencionados es que la ejecución y aprobación del plan estaría bajo la decisión y disponibilidad de recursos de Turismo Chile y SERNATUR, organismos que luego de manifestar su apoyo al presente trabajo negaron información necesaria para profundizar en temas como la segmentación y análisis de mercados específicos. Aun así, esta evaluación se muestra auspiciosa considerando el estado actual de la industria turística mundial así como en la región, además del protagonismo del país en materia noticiosa, por lo que se espera una buena acogida del trabajo y propuestas de parte de las instituciones involucradas.

. Índice

1	Introducción	5
2	Objetivos.....	7
3	Metodología.....	8
4	La Industria Turística en Chile	9
4.1	Destinos y recursos.....	9
4.1.1	Zona Norte.....	9
4.1.2	Zona Central.....	10
4.1.3	Zona Sur.....	10
4.1.4	Chile Insular.....	11
4.2	Organizaciones	12
4.2.1	SERNATUR.....	12
4.2.2	Corporación Turismo Chile	14
4.2.3	Fundación Imagen de Chile.....	15
4.3	Operadores Turísticos y Otros Servicios.....	15
5	Evolución del Turismo en Chile y el Mundo.....	17
5.1	Chile, evolución últimos 10 años.....	18
5.2	2010 – Año de contrastes	23
5.3	Principales mercados.....	25
5.4	Competidores directos de Chile	25
6	Estrategias de Turismo.....	27
6.1	Casos Exitosos	27
6.2	Chile - Imagen país y estrategias turísticas recientes	30
6.2.1	Plan de Acción de Turismo 2006 – 2010.....	30
6.2.2	Plan de Acción de Turismo 2010 – 2014.....	34
6.2.3	Encuesta y análisis.....	39
7	Análisis y propuesta para mercados prioritarios	42
7.1	Marca Global – Mercado Local	43
7.2	Mercado Prioritario: Estados Unidos.....	45
7.2.1	Perfil del turista de Estados Unidos.....	46
7.2.2	Acerca de la estrategia de entrada.....	46
7.2.3	Definición del Segmento Objetivo.....	47

7.2.4	CANVAS - Marketing Mix	49
7.2.5	Implementación	58
7.2.6	Evaluación propuesta	59
8	Conclusiones	62
	Referencias	64
	Anexo A.....	67
	Anexo B.....	68
	Anexo C	69
	Anexo D	70
	Anexo E.....	71
	Anexo F.....	76
	Anexo G	77
	Anexo H	78
	Anexo I.....	79
	Anexo J	82
	Anexo K.....	83
	Anexo L.....	84
	Anexo M.....	85
	Anexo N	86
	Anexo O	87
	Anexo P.....	88

1 Introducción

La industria turística mundial ha evolucionado en constante crecimiento, sin embargo a partir de distintos acontecimientos a nivel mundial así como local, esta ha experimentado desafíos representados por la baja de visitantes de diversos mercados¹, así como una reducción en el gasto promedio de mercados importantes como es el norteamericano². Para el caso de Chile, además de la crisis mundial del 2008, el terremoto del año 2010 ha calado hondo en las expectativas y resultados de la actividad turística, dejando al país muy por detrás de sus competidores en términos de crecimiento y manteniendo la distancia en términos de visitas³.

Respecto a qué se está haciendo en el mercado local para revertir esta tendencia, una nueva estrategia de turismo denominada Plan de Acción de Turismo 2010 - 2014 fue presentada durante el mes de Noviembre por la Corporación Turismo Chile reemplazando a la anterior lanzada el año 2005. La Corporación, de carácter público-privada, es la que coordina los esfuerzos de promoción del país en el extranjero con el apoyo de sus socios y alianzas. El lanzamiento de una nueva estrategia país abre la oportunidad para realizar un análisis de la misma en base a conceptos de marketing y e imagen. Cabe mencionar que, el año 2010 es el comienzo de una nueva etapa en la industria turística mundial, considerando que la crisis mundial comenzada el año 2008 va en retroceso, y las cifras de actividad turística están retomando los niveles previos a ella.

Si bien la estrategia presentada por la Corporación realiza una segmentación de los mercados, y define a los países que conforman su mercado prioritario, se elige a Estados Unidos como mercado objetivo por su historial turístico y atractivo estructural de la industria con este país. Es esta adaptación de una estrategia global a una estrategia local de marketing la que es reconocida como problemática o débil por parte del organismo estatal de turismo SERNATUR y a la que la Corporación Turismo Chile, gestora de los planes específicos de turismo, estará dirigiendo sus esfuerzos en los

¹ Panorama del Turismo Internacional, Edición 2009, p.2 UNWTO. Disponible en www.unwto.org

² *U.S. travel abroad slips, spending plummets*. Disponible en <http://www.gadling.com/2010/07/03/u-s-travel-abroad-slips-spending-plummets/> [consultado el 10 de Diciembre del 2010]

³ Ver datos en World Tourism Barometer, UNWTO, Ediciones 2008 – 2010. Disponible en www.unwto.org

siguientes meses del año 2010⁴. Así, la extensión de una política global y su adaptación a un mercado específico ayudarán a evitar la dilución de la imagen país o la deficitaria comunicación del producto ofrecido por el país.

Para el trabajo desarrollado a continuación se ha revisado publicaciones especializadas en la industria turística, generada principalmente por los organismos gubernamentales e internacionales destinados al análisis y estudio del turismo. También se incluyó literatura teórica y práctica de marketing. También se ha levantado información de primera fuente a partir de encuestas a turistas y potenciales visitantes del mercado norteamericano, la cual es fundamental al analizar el actual enfoque de la estrategia comunicacional de la estrategia turística chilena.

⁴ Extraído de la presentación del Plan de Acción de Turismo 2010 – 2014 presentado en Santiago en el mes de Noviembre del 2010.

2 Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es generar planes de posicionamiento e implementación del mismo para el turismo de Chile en uno de sus mercados prioritarios: Estados Unidos. Para ello será necesario analizar la Estrategia de Turismo 2010 – 2014 de Chile desde una perspectiva global. Entre los objetivos específicos se encuentran:

- Estudiar la industria turística chilena y mundial, y su evolución.
- Identificar atractivos turísticos actuales y potenciales de Chile.
- Analizar estrategias y mejores prácticas de países líderes en turismo.
- Comparar propuesta de estrategia Chilena con estrategias de competidores en términos de estructura e inversión.
- Analizar desde una perspectiva global los principales lineamientos de la estrategia turística chilena 2010 – 2014.
- Hacer recomendaciones a la Estrategia de Turismo 2010 – 2014 elaborada por Turismo Chile.
- Realizar una encuesta de percepción de imagen país y del posicionamiento actual de Chile.
- Elaborar una propuesta factible para el mercado estadounidense.

3 Metodología

En la primera parte del trabajo se realiza un análisis actual de la industria turística mundial y local, así como su evolución durante las últimas décadas. Para ello se identifican las tendencias respecto del número de visitantes así como divisas transadas, dos de los principales indicadores de la actividad turística, además de las características estructurales de la industria turística de Chile.

En la segunda se hace una comparación de los indicadores ya mencionados, con países de la región y del mundo para analizar la evolución de la industria turística, con motivo de identificar éxitos y tendencias. De los resultados se espera extraer las estrategias que avalen los éxitos y que sirvan para su aplicación en la realidad chilena, ya sea en su definición de producto, visión, elementos diferenciadores, entre otros elementos. Adicionalmente, una encuesta de evaluación de la estrategia e imagen país es incorporada para profundizar y justificar las propuestas.

La última parte y núcleo del presente trabajo, se desarrolla un plan específico para el mercado prioritario de Estados Unidos, utilizando el método CANVAS⁵, mediante el cual se identifican los principales elementos que permiten establecer un plan de marketing específico. Identificación de segmentos, productos, redes, y stakeholders, además de una estrecha relación con la estrategia de turismo revisada anteriormente, son los medios para llevarlo a cabo.

⁵ El método CANVAS es una herramienta para el análisis y elaboración de planes de negocio que además incluye variables ligadas a la teoría del marketing. El detalle del modelo se puede encontrar en *Business Model Generation*. Osterwalder & Pigneur, 2009.

4 La Industria Turística en Chile

Al igual que en cualquier país, la industria turística Chilena está definida en un comienzo por los atractivos que el país ofrece a sus visitantes, la infraestructura que facilita la actividad turística (alojamiento, transporte, gastronomía, organizaciones, etc.)⁶, y cómo estos satisfacen las necesidades de ocio, negocios, relaciones familiares, descanso, cultura, entre otras, de los potenciales turistas.

Otro factor clave son las organizaciones públicas o privadas existentes y cuya finalidad son la promoción y el fomento del turismo, siendo estas determinantes en la definición y ejecución de la estrategia turística y promoción del país, tanto dentro como fuera de éste.

4.1 Destinos y recursos

Si bien la oferta turística que tiene Chile se puede segmentar bajo distintas características (deportiva, ecológica, por destinos, nivel de desarrollo), en este trabajo se referirá la segmentación que acostumbran utilizar las ya existentes entidades de turismo de Chile; dividiendo el turismo en Chile por zonas Norte, Centro, Sur e Insular.

4.1.1 Zona Norte

Se caracteriza por poseer entre sus destinos el desierto de Atacama, famoso por ser el más seco del mundo y por tener volcanes, geiseres, antiguas ciudades salitreras deshabitadas, además de parques nacionales con flora y fauna característica de la zona. En el desierto es también posible encontrar atracciones arqueológicas y cielos limpios que permiten ser uno de los puntos de mayor avance en astronomía del mundo. Cabe mencionar también las numerosas playas en el litoral y la existencia de Chuquicamata, mina de cobre más grande del mundo.

⁶ Ver detalle de los elementos que permiten el desarrollo del turismo en *Turismo Regional, Desarrollo y Marketing*. Josep Chias, Chias Marketing, p.3. Julio del 2009. Disponible en <http://www.sernatur.cl>

El privilegiado clima de la zona norte le permite ser un destino sin marcación estival, e incluso se convierte en un destino atractivo para el turismo doméstico que viene de las zonas más pobladas en el centro y el sur durante los meses de invierno (Mayo a Septiembre). Cabe mencionar también, que en los últimos años se han desarrollado nuevos atractivos como es el de “Sendero de Chile” y el auge del deporte del parapente, los cuales han tenido una muy buena recepción por parte de los visitantes, tanto domésticos como foráneos.

4.1.2 Zona Central

Es claramente la zona con mayor desarrollo turístico en Chile, con más del 60% de los visitantes y con gran marcación estival. Esta zona se caracteriza por ser el centro y núcleo cultural, económico, deportivo e industrial. Debido a que más del 65% de la población de Chile se encuentra en esta zona, además de estar ubicada aquí la capital del país con casi el 40% de la población nacional, se produce una concentración de los atractivos turísticos. En esta zona podemos encontrar destinos en el litoral, con ciudades emblemáticas como Viña del Mar (principal destino en verano) y Valparaíso que poseen extensas playas y lujosos centros turísticos. También encontramos acá una avanzada industria vitivinícola, con reconocimiento mundial por su calidad y que se ha convertido en destino turístico tanto para conocedores como principiantes. Durante la temporada de invierno son los centros de skí de la zona central quienes se llevan gran parte de las visitas. Por encontrarse en Chile al oeste de la Cordillera de los Andes, posee cierta ventaja con el lado argentino. En Santiago, la capital, se concentran los centros culturales, como museos, parques y universidades. Siendo también el centro económico y de negocios, el turismo de negocios se desarrolla casi completamente aquí.

4.1.3 Zona Sur

La zona Sur y el extremo Sur de Chile se caracterizan tanto por sus innumerables accidentes geográficos (volcanes, montañas, lagunas, lagos, ríos, fiordos, glaciares,

islas y archipiélagos) como por su abundante flora y fauna. Los centros, o núcleos más visitados son Pucón y el Parque Nacional Torres del Paine. El primero se caracteriza por encontrarse en las faldas del Volcán Villarrica, centro de ski, y a las orillas del lago homónimo en el cual se practican deportes náuticos. Se encuentra en medio de un privilegiado entorno que invita a la vida al aire libre. El segundo, Torres del Paine, es quizás el destino que atrae a la mayor cantidad de turistas internacionales, con casi el 75% del total de visitantes provenientes del extranjero. Es el tercer parque nacional más visitado en el país. En él se conjugan ríos, lagos, cordilleras y glaciares. Posee distintos senderos para caminantes con menor y mayor grado de dificultad, según sus capacidades y experiencias en tracking. Las características climáticas del sur de Chile (crudos y lluviosos inviernos) lo han convertido en un destino estival.

4.1.4 Chile Insular

Si bien Chile posee varias Islas en el océano pacífico, es la Isla de Pascua la más famosa y el principal destino para los visitantes. Su principal característica son los famosos Moáis y la cultura pascuense que se mantiene en el diario vivir de los locales. El clima subtropical de la isla la convierte en un destino para todo el año con un gran porcentaje de los visitantes extranjeros.

El país ha sido destacado en publicaciones tales como la revista especializada Condé Nast Traveller y la guía turística Lonely Planet. Ambas han destacado atractivos como San Pedro de Atacama, Chiloé, y la Patagonia, los que a pesar de su reconocimiento internacional no son los que concentran la mayoría de las visitas al país. Las ciudades que siguen liderando las visitas son Viña del Mar, La Serena, y Pucón, las dos primeras ligadas fuertemente al turismo recreacional costero (playas). El caso de Pucón es quizás el que puede reflejar de mejor manera el interés en desarrollar una estrategia país integral, combinando distintos atractivos aun cuando esos estén distanciados geográficamente.

4.2 Organizaciones

4.2.1 SERNATUR

El Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) “es un organismo público encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística de Chile”⁷ el cual es dependiente del Ministerio de Economía. Creado el año 1975, es regido por el Decreto Ley N°1.224 del mismo año, y la Ley N° 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo del año 2010.

SERNATUR está liderada por un Director Nacional, y opera en subdivisiones: de Desarrollo, de Regiones, y de Operaciones y Control. La más relevante en términos de influencia sobre la oferta y promoción turística es la Subdirección de Desarrollo, siendo esta la encargada de gestionar la promoción internacional y el fomento a la actividad turística (detalles del organigrama funcional en Anexo A). SERNATUR cuenta con Direcciones Regionales (12 más la Nacional) y 11 Oficinas Locales. No existen oficinas en el extranjero.

SERNATUR opera en base a los siguientes objetivos, definidos como estratégicos⁸:

- Contribuir a mejorar la competitividad del turismo en Chile, mediante la captación de nuevos segmentos de mercado capaces de acelerar su crecimiento, que reduzcan la estacionalidad de la actividad, desconcentren territorialmente la oferta y potencien la competitividad empresarial.
- Promover e impulsar el turismo interno y receptivo, fortaleciendo la marca turística Chile.
- Fortalecimiento de los programas de turismo social para contribuir al desarrollo de la actividad turística e incrementar el acceso al turismo de la población.
- Fomentar la sostenibilidad y sustentabilidad de los destinos turísticos para el desarrollo integral del territorio turístico.
- Generar información de calidad, pertinente y accesible para contribuir a la orientación del consumo y al desarrollo de la industria.

⁷ <http://www.sernatur.cl/institucional/index.php?cod=1> [consultado el 10 de Noviembre del 2010]

⁸ Adaptado de *Ficha de Identificación Año 2007 Definiciones Estratégicas*, disponible en www.sernatur.cl

Los productos o servicios que la institución tiene a cargo son los comunes de un organismo de promoción turística⁹:

- Información sectorial: incluye información turística relevante, tanto cualitativa como cuantitativa, así como documentación técnica.
- Promoción del turismo a nivel internacional: apoyo técnico y aporte público.
- Programas de turismo interno: enfocados a distintos segmentos (adulto mayor, jóvenes, etc.)
- Gestión integral de territorios turísticos: ordenamiento territorial, desarrollo de destinos turísticos, e informes y/o aclaratorias de SEIA¹⁰.

Los clientes a los cuales sirve SERNATUR incluyen visitantes nacionales y extranjeros (considerando la oferta de información y promoción turística), empresarios turísticos e inversionistas, consultores especializados e instituciones, centros educacionales que imparten carreras turísticas, organismos internacionales, entre otros.

Como parte de su política de turismo, SERNATUR cuenta con diversos programas de impulso al turismo, capacitaciones, promoción y subsidios, los cuales son promocionados en diversas campañas. El Plan de Acción de Turismo 2006-2010 incluye la estrategia de desarrollo la cual se centra en elementos como el posicionamiento de Chile en el exterior, la creación de condiciones para mejorar la competitividad de micro y pequeñas empresas turísticas, sustentabilidad y calidad, fortalecimiento de la gestión del Estado, diversificación de la oferta turística, y el incremento del turismo interno. El objetivo planteado el año 2005 es:

“Posicionar a Chile como un destino turístico, estableciendo como eje de desarrollo el turismo de naturaleza y de intereses especiales, particularmente para los mercados de larga distancia, y, al mismo tiempo, ampliando y diversificando la oferta de productos y las oportunidades de acceso al turismo interno.”¹¹

⁹ Adaptado de *Ficha de Identificación Año 2007 Definiciones Estratégicas*, disponible en www.sernatur.cl

¹⁰ Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental

¹¹ *Plan de Acción de Turismo 2006-2010* SERNATUR, disponible en www.sernatur.cl

4.2.2 Corporación Turismo Chile

En el mismo ámbito, la promoción internacional también ha sido gestionada desde el año 1995 a través de la organización Turismo Chile. Esta agrupa organizaciones privadas con el sector público, con el sólo objetivo de “promover la industria turística de nuestro país a nivel internacional”¹². Junto a esto, y el diseño e implementación del Plan de Marketing 2007-2010, se han enfocado los recursos en mercados prioritarios como Europa, Norteamérica, y otros de la región como Argentina, Brasil y Colombia, lo que incluye la definición de productos y su posicionamiento, así como las campañas promocionales. Turismo Chile es presidido por un Directorio conformado por miembros de SERNATUR, y presenta una estructura gerencial definida por geografía, además de funciones de soporte (organigrama en Anexo B). Entre las entidades públicas destacan SERNATUR y PROCHILE, mientras que del sector público participan dentro del directorio más de una docena de empresas, dentro de las que destacan LAN, Enjoy y varias cadenas hoteleras. Aunque los aportes del sector privado han sido levemente mayores durante los últimos 4 años, para el año 2011 se espera una participación idéntica por parte de ambos sectores.

Diversas campañas de promoción del Chile en países como España, Argentina, Estados Unidos, Brasil y Alemania, han sido llevadas a cabo por Turismo Chile entre los años 2008 y 2009.

Si bien la función de Turismo Chile y SERNATUR podrían parecer similares, la interacción de ambas instituciones está determinada por los objetivos previamente especificados. La función y objetivo de Turismo Chile está dirigida específicamente hacia la promoción en el extranjero de la actividad turística en Chile, definiendo directrices y prioridades. Por su parte, SERNATUR, tiene la responsabilidad, como ente gubernamental de procurar la difusión y gestión del turismo doméstico. Es claro, que SERNATUR, siendo parte del directorio de Turismo Chile, influye en las decisiones y objetivos de este. Es decir, SERNATUR provee la información para que Turismo Chile, quien agrupa al sector público y privado, pueda tomar las decisiones a nivel estratégico, y luego SERNATUR pueda hacer la bajada o implementación a nivel internacional.

¹² <http://www.sernatur.cl/institucional/index.php?cod=41> [consultado el 10 de Noviembre del 2010]

4.2.3 Fundación Imagen de Chile

Con el objetivo de coordinar los esfuerzos y el mensaje de los distintos organismos estatales, la Fundación Imagen de Chile nace en el año 2007 como una fundación de derecho privado, autónoma, y sin fines de lucro, la cual emana de la anterior Proyecto Chile-Imagen País. Entre los organismos que pretende coordinar están los Ministerios de Relaciones Exteriores y Economía, Corfo, ProChile, Sernatur, entre otros. La Fundación trabaja en base a 4 áreas: naturaleza, ciencia y medio ambiente; cultura y sociedad; producción e innovación; e instituciones y políticas públicas. Esta es quizás la organización que más iniciativas digitales ha implementado, tales como www.thisischile.cl (autodenominado portal oficial de Chile), www.hablamedechile.cl (portal interactivo para chilenos), www.fundacionimagendechile.cl (sitio institucional), y www.chilevirtualtour.cl (recorrido virtual interactivo 3D del casco histórico de Santiago). Dentro del Directorio de la Fundación destacan autoridades públicas tales como el ministro de Relaciones Exteriores, el ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción, y el ministro presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, además de agentes del mundo privado como el presidente de la Asociación de Vinos de Chile, el presidente de la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza, y el presidente de la Asociación de Exportadores de Chile (ASOEX), entre otros.

4.3 Operadores Turísticos y Otros Servicios

La disponibilidad de servicios relativos a la industria turística se concentra principalmente en la zona central del país. Esto incluye a los denominados operadores turísticos, agencias de viajes, así como hoteles y similares dedicados a proveer alojamiento y alimentación a los turistas.

En cuanto a los operadores turísticos, la zona central concentra más del 50% de la oferta. La Región Metropolitana tiene 32,1% de la oferta, seguido por la Región de Valparaíso con un 19,9%. Existe un organismo que los agrupa, denominada ACHET (Asociación Chilena de Empresas de Turismo AG). Un completo listado de agencias y

operadores puede encontrarse a través de Internet¹³. El impacto de estos agentes en la industria turística depende del origen de los visitantes, ya que cada nacionalidad tiene distintos hábitos de uso y contratación de servicios a través de agencias y/o tour operadores.

Esta disparidad no es tan marcada en el caso de la disponibilidad de establecimientos de alojamiento turístico, en la que ambas regiones anteriormente mencionadas concentran sólo el 23% de la oferta nacional. La Quinta Región lidera este indicador con un 15,2%, seguida por la Región de Los Lagos con un 14,6% del total del país. En cuanto al tipo de alojamiento, la mayor parte de ellos corresponde a Hostales o Residenciales (30,2%), Moteles o Cabañas (25,7%), y Hoteles (25%).¹⁴

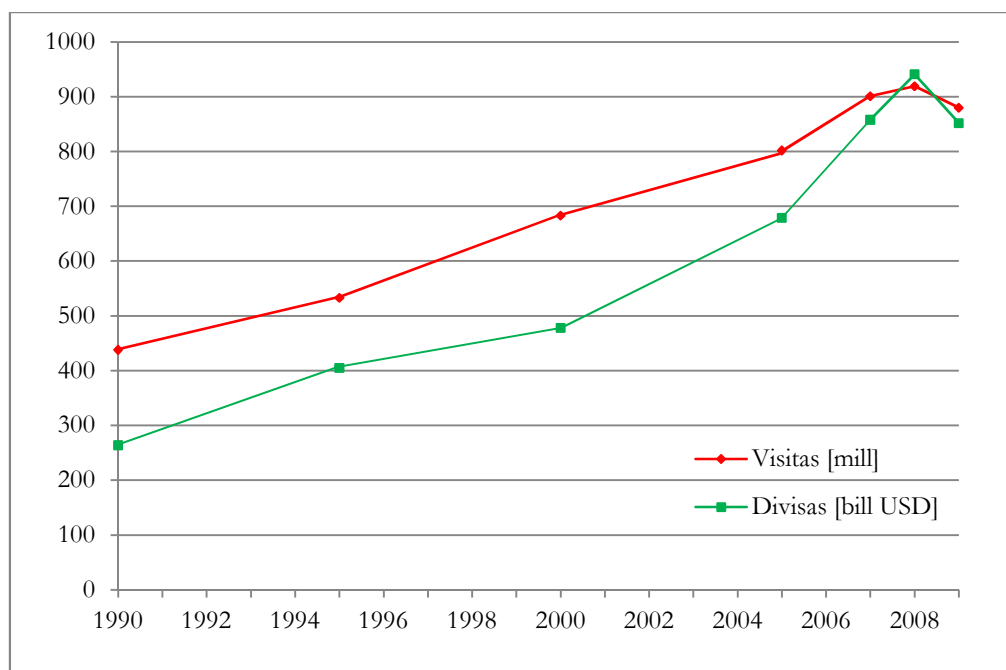
¹³ Ver información en <http://www.turismochile.cl/datos-practicos/operadores/>

¹⁴ *Turismo, Informe Anual 2009*, Instituto Nacional de Estadísticas INE, Santiago, Chile, 2009.

5 Evolución del Turismo en Chile y el Mundo

A pesar del decremento del 4,2% durante el año 2009 en la cantidad de arribo de turistas a nivel mundial producto de la crisis mundial y subsecuente recesión, el último trimestre del mismo año ya experimentó un alza luego de 14 meses de bajas consecutivas¹⁵. La misma tendencia continuó durante la primera mitad del 2010, en la que la cantidad de turistas a nivel mundial experimentó un incremento del 7%. El promedio anual de crecimiento en visitantes ha sido de 3% desde el año 2000, incluyendo el año 2009¹⁶. La Figura 1 muestra la evolución de visitantes y divisas durante las últimas dos décadas, con un detalle en los últimos tres años. Se estima que para el año 2020, la cantidad de visitantes casi duplique los números actuales, y alcance 1,6 billones de visitantes al año¹⁷.

Figura 1. Arribo de turistas a nivel mundial durante las últimas dos décadas



Fuente: Adaptado de UNWTO Tourism Highlights 2010 Edition.

¹⁵ UNWTO Tourism Highlights 2010 Edition. Disponible en www.unwto.org

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

Durante el año 2009, la región de las Américas recibió al 15,9% de los visitantes a nivel mundial, con un retroceso absoluto del 4,8% respecto del año anterior, siendo incluso inferior al -4,2% con que el turismo mundial se redujo durante el 2009. Si bien esta disminución no fue la peor a nivel mundial, el continente Americano quedó muy por detrás del Asia Pacífico y África (-1,6% y +3,1%). Mirando dentro de la región, Norte y Centro América contribuyeron con las más fuertes bajas, -5,7% y -7,4%, mientras que el Caribe y Sudamérica experimentaron descensos menos notorios comparados al promedio mundial, con un -2,9% y -1,6% respectivamente. Esta situación es un indicio que a pesar de situaciones extremas como la crisis del año 2008 – 2009, Sudamérica sigue siendo un destino atractivo y cotizado, o al menos no se ve tan relegado como otros destinos.

Yendo más a detalle dentro de Sudamérica, el año 2009 significó un retroceso para dos de las potencias de la industria, Brasil (-5%) y Argentina (-8%), mientras que países menores, a pesar de alcanzar resultados positivos, no lograron compensar estas caídas. Bolivia (+13%) y Colombia (+11%) fueron las mayores alzas, además de Uruguay (+7%), Perú (+4%), Paraguay (+3%), y Chile (+2%) que también aportaron a una caída inferior al resto de las regiones (UNWTO Tourism Highlights 2010). A pesar de este resultado, Chile se mantiene en segundo lugar considerando la tasa media anual de crecimiento de visitantes entre los años 2002 y 2009, por debajo de Perú, y encima de Argentina y Brasil¹⁸.

5.1 Chile, evolución últimos 10 años

Existen distintas formas de mostrar la evolución de la actividad turística en Chile. Una de ellas es la contabilización de las Actividades Características del Turismo¹⁹ (ACT) las que para el año 1996 representaban un 4.1% del PIB de acuerdo a la valoración del mismo año²⁰. Para el año 2008, las ACT representaron un 3.11% del PIB²¹ (valor

¹⁸ *Comportamiento del Turismo Receptivo año 2009*, Servicio Nacional de Turismo, Santiago, Chile, 2010

¹⁹ Las Actividades Características del Turismo (ACT) contabilizadas en Cuenta Satélite son: Hoteles y otros establecimientos de alojamiento; Segunda Vivienda; Restaurantes y otros servicios de alimentación; Transporte de pasajeros por carretera, vía aérea, acuática y férrea; comercio turístico al por menor; alquiler de automóviles; agencias de viajes y tour operadores; servicios de recreación y artesanías

²⁰ *Anuario de Turismo 1999*, Instituto Nacional de Estadísticas INE, Santiago, Chile, 1999.

estimado). En términos monetarios absolutos, el ingreso de divisas producto del turismo receptivo alcanzó los USD 893,5 millones el año 1999²², lo que contrasta a los USD 1.977,8 del año 2009²³, lo que representa un aumento superior al 121% en una década. Sin embargo, para el periodo 2008 – 2009, el cambio experimentado fue de una reducción de 2,6%.

En términos de visitantes, el país recibió un total de 1.622.252 visitantes durante el año 1999, mientras que el año 2009 ingresaron 2.749.913 turistas de nacionalidad extranjera²⁴, aumento de casi un 70%, aunque la cifra del año 2009 es superior en sólo 0,8% a la contabilizada el año anterior²⁵. La Figura 2 muestra la evolución de esta cifra en la década mencionada. Sin embargo, este magro crecimiento en el último periodo debiese ser celebrado considerando que el turismo mundial disminuyó un 4,3%, y más aún al considerar la cifra para las Américas, la cual sufrió una reducción del 5,1% en el número de visitantes.

En cuanto a los principales motivos de las visitas al país, si bien en centros económicos como Santiago y en mucha menor medida Valparaíso existe lo que se denomina turismo de negocios, el turismo en Chile se ha caracterizado por ser marcadamente recreacional (ocio o vacaciones). En el año 2005, un 58.9% de los visitantes visitaron el país con motivos de ocio, seguido por visitas a familiares (21.4%) y negocios²⁶ (9%)²⁷. Para contrastar, las estadísticas del año 2009 muestran que un 43.5% del total reconoce visitar el país por visitas de ocio, mientras que los motivos de negocios y familiares lo siguen con un 25.9% y 24.4% respectivamente²⁸. Importante recalcar que las visitas por motivos de negocios se incrementaron un 25.7%²⁹ respecto del año anterior, siendo este el único entre los motivos mencionados que experimentó un crecimiento. La Figura 3 muestra estos valores así como el mismo cambio porcentual en términos de divisas entrantes.

²¹ *Turismo, Informe Anual 2008*, Instituto Nacional de Estadísticas INE, Santiago, Chile, 2008.

²² *Anuario de Turismo 1999*, Instituto Nacional de Estadísticas INE, Santiago, Chile, 1999.

²³ *Turismo, Informe Anual 2009*, Instituto Nacional de Estadísticas INE, Santiago, Chile, 2009.

²⁴ Policía Internacional contabiliza los turistas extranjeros llegados a Chile por nacionalidad y no incluye a los chilenos que residen en el exterior y que visitan Chile. Asimismo, incluye a los turistas ingresados por puertos marítimos.

²⁵ *Turismo, Informe Anual 2009*, Instituto Nacional de Estadísticas INE, Santiago, Chile, 2009.

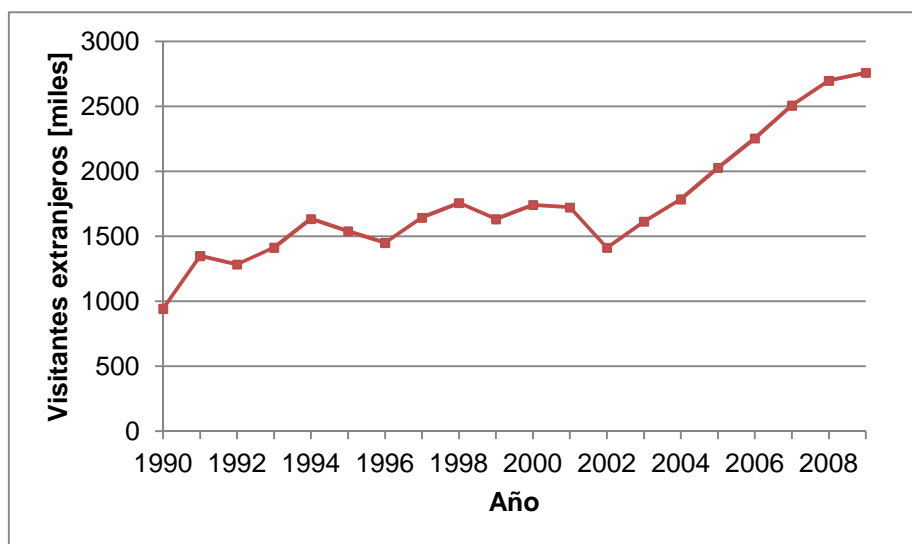
²⁶ Este ítem incluye visitas de negocios, seminarios, reuniones y/o congresos.

²⁷ *Plan de Acción de Turismo 2006-2010* SERNATUR, disponible en www.sernatur.cl

²⁸ *Comportamiento del Turismo Receptivo año 2009*, Servicio Nacional de Turismo, Santiago, Chile, 2010.

²⁹ *Comportamiento del Turismo Receptivo año 2009*, Servicio Nacional de Turismo, Santiago, Chile, 2010.

Figura 2. Evolución ingreso visitantes 1999 – 2009

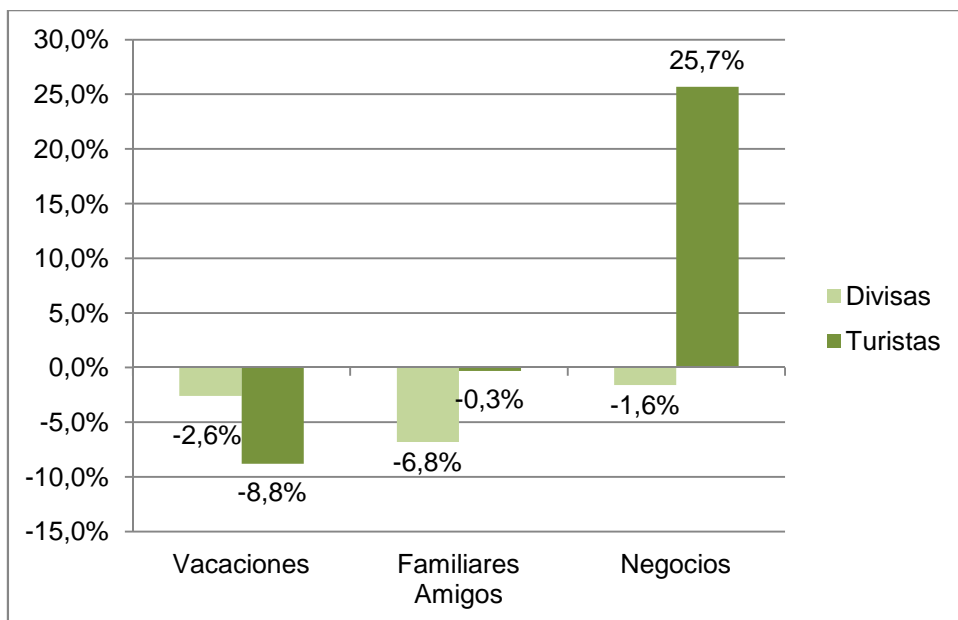


Fuente: Elaborado a partir de Anuarios de Turismo 1999 – 2009, SERNATUR.

Respecto del origen de los visitantes, los 5 principales mercados emisores de turistas que visitan nuestro país durante los últimos años son Argentina, Perú, Bolivia, Brasil y Estados Unidos. El año 2009, los visitantes de estos países concentraron el 74,5% de las visitas y el 52,4% de las divisas entrantes³⁰. La distribución de visitantes y aporte de divisas según origen para el año 2009 se observa en la Figura 4. Así también, la evolución de las visitas de los 5 mercados principales mencionados anteriormente se encuentran en el Anexo E. En el ámbito de la cantidad de visitantes provenientes de países limítrofes y el gasto que ellos realizan, la tasa de cambio o la fortaleza de las monedas de cada país respecto de la chilena es causa de variaciones de estos valores, así como también situaciones político-económicas que enfrentan los vecinos chilenos.

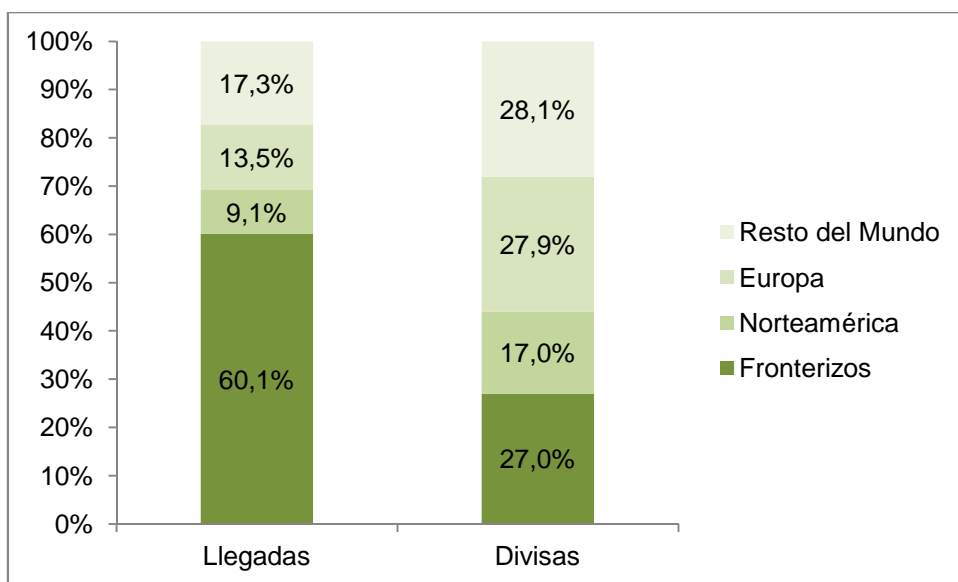
³⁰ Ibid.

Figura 3. Variación de Llegada de turistas e ingreso de divisas según motivo principal del viaje



Fuente: Adaptado de Comportamiento del Turismo Receptivo 2009, SERNATUR.

Figura 4. Aporte porcentual de la llegada de turistas y del ingreso de divisas, según el mercado de procedencia de los turistas



Fuente: Adaptado de Comportamiento del Turismo Receptivo 2009, SERNATUR.

Un ejemplo claro lo es la crisis del 2001 en Argentina, producto de la cual los visitantes provenientes de ese país redujeron sus visitas en alrededor de 300.000 en poco más de un año (ver Anexo E Evolución Principales Mercados Emisores de Turistas a Chile) producto de la inestabilidad política interna, la restricción de la movilidad de los depósitos y la desvalorización de su moneda.

Es claro el marcado liderazgo de los países limítrofes en las visitas a Chile, pero así también la nula proporcionalidad entre cantidad de visitantes y el aporte de divisas producto del ingreso al país. La relación entre las composiciones porcentuales del monto de divisas y la del número de visitantes es de 0,45 para los países limítrofes, mientras que Norteamérica se alza con 1,87, Europa con 2,07, y el resto del mundo con 1,62. Este ratio tiene alta significancia a la hora de definir mercados prioritarios, ya que si bien el éxito de la actividad turística se mide en base al número de visitantes, su impacto en la economía es a través del gasto que los turistas realizan, medido por este monto de divisas.

Siendo Chile un país que destaca por sus bellezas naturales y variados elementos atractivos para la actividad turística, el país se mantiene por debajo de la posición 40 en términos de visitantes anuales a nivel mundial. En términos comparativos a otros países Latinoamericanos, el país recibe ingresos relativos al turismo menores que Argentina, Brasil, Uruguay y Colombia. Lo anterior debe ser contrastado también con otras fuentes como el World Economic Forum (WEF), que indica que en términos de competitividad el país cayó 6 lugares entre los años 2008 y 2009, del 51 al 57, mientras que Brasil subió 4 lugares (del 49 al 45), Argentina bajó 7 puestos (del 58 al 65), Uruguay bajó 2 (del 61 al 63), y Colombia bajó 1 puesto (del 71 al 72)³¹.

En resumen, la situación de la industria turística chilena durante los últimos diez años se puede resumir en los siguientes puntos clave que la han caracterizado:

- En poco más de una década, los ingresos del país debido a la actividad turística se han elevado a más del doble, basado en los datos del año 1996, lo que demuestra el crecimiento e impacto de esta industria en Chile. En términos de visitantes, el aumento en la última década alcanza el 70%.

³¹ *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009* - World Economic Forum

- A pesar de la crisis del año 2008 – 2009, Chile mantiene un crecimiento superior al promedio regional y mundial. Sin embargo, acontecimientos específicos del país lo mantuvieron por debajo del resto de la región durante la primera mitad del 2010.
- Las visitas de turistas siguen concentrándose en la zona central del país, con un porcentaje cercano al 60% de ellas cuyo objetivo es el vacacional. Sin embargo, las visitas por motivos de negocios experimentan un crecimiento superior al resto el año 2009, por lo que comienza a cobrar relevancia. Ambas representan desafíos y oportunidades para la industria.
- 5 países concentran cerca del 75% de las visitas y más del 50% de las divisas entrantes por motivos de turismo. Tres de estos países son limítrofes, pero aportan sólo el 27% de las divisas. Europa y Norteamérica aportan casi el 45% de los ingresos, tendencia que ha sido constante a lo largo de la década. Esto implica que la toma de decisiones respecto a la focalización de los recursos invertidos en turismo debe ser consecuente con estos indicadores.
- A pesar que Chile está por delante de la mayoría de los países de la región en términos de competitividad (ocupa el segundo lugar), sigue detrás en términos de visitantes, crecimiento, y divisas que varios de ellos. Así, existe el desafío que Chile tome una posición de liderazgo en el ámbito turístico y aproveche sus ventajas sobre países vecinos.

5.2 2010 – Año de contrastes

En términos de visitas, el año 2010 estuvo por debajo del año anterior, con un -0,6% al mes de Septiembre, según se detalla en la Figura 5. Sin embargo, no existe una tendencia clara de crecimiento, con marcadas bajas en los meses de Marzo y Abril, y alzas notables entre Julio y Septiembre.

Figura 5. Visitantes a Chile periodo Enero – Septiembre 2010 y comparación con 2009.

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	YTD
2010	462156	300072	193222	175289	161150	135170	186184	179502	185018	1977763
2009	450907	313572	246114	214434	149819	133688	162609	153133	165739	1990015
Dif. Absoluta	11249	-13500	-52892	-39145	11331	1482	23575	26369	19279	-12252
Dif. Porcentual	2.5%	-4.3%	-21.5%	-18.3%	7.6%	1.1%	14.5%	17.2%	11.6%	-0.6%

Fuente: SERNATUR

Las bajas de los meses Marzo y Abril se pueden atribuir directamente a los efectos del terremoto ocurrido el 27 de Febrero del 2010, en el cual se vio afectada infraestructura clave como lo es el principal aeropuerto del país (principal entrada de visitantes), así como también a los efectos psicológicos en los potenciales turistas que prefirieron otros destinos con un menor riesgo inmediato. Los movimientos telúricos son un fenómeno bastante común para muchos países, pero para muchos otros son desconocidos o alejados de su realidad. Este es el caso de algunos de los países que conforman el grueso de los visitantes a Chile, tales como Argentina, Brasil, o los países del continente europeo, por lo que esta dinámica a la baja no debiese extrañar. Con respecto a las alzas de Julio, Agosto, y Septiembre, existió otro elemento que potenció no sólo las visitas a Chile, sino que también el reconocimiento de la imagen país en el extranjero: el rescate de los 33 mineros atrapados en la mina San José. La historia de los trabajadores atrapados y su posterior rescate, hizo que Chile estuviese en los ojos de todo el mundo y no sólo en segmentos específicos de las poblaciones. Un estudio encargado por la Fundación Imagen de Chile entregó algunos índices que son consecuentes con este boom de visitas en la segunda mitad del año, en términos de publicidad y el posicionamiento del nombre Chile y la influencia de esto en el turismo³²:

- La valoración económica de la cobertura televisiva, radial y escrita alcanzó casi USD \$2,4MM. Esta valoración incluyó la mayor parte de los mercados prioritarios para Chile.
- El rescate también resultó ser valorado positivamente en un 94% en los medios de comunicación (incluido Internet) en idioma Inglés.
- El rescate es el evento más visto en la historia de Ustream, principal proveedora mundial de streaming por Internet.

El efecto terremoto en términos de visitas al país sigue siendo más grande que el incremento de visitas durante los meses cercanos al rescate de los mineros, pero este último evento de seguro ha tenido una repercusión mediática cuyo efecto podría verse reflejado de mejor manera durante el último cuarto del 2010 y el primero del 2011,

³² *“El Rescate de los 33” Análisis cuantitativo y cualitativo de la cobertura internacional de prensa escrita, online y de redes sociales.* Fundación Imagen de Chile, Octubre 2010.

periodos en los que la estacionalidad propia de estos puede verse acentuada aun más respecto a años anteriores.

5.3 Principales mercados

Tal como fue mencionado anteriormente, los principales consumidores o visitantes de Chile son aquellos provenientes de Argentina, Perú, Bolivia, Brasil, y Estados Unidos, además de Inglaterra, Francia, Alemania y España. El Anexo E presenta un extracto del análisis de los mercados basado en el Estudio del Turismo Receptivo 2009 publicado por SERNATUR. La gran diferencia entre estos, además de su evolución presentada en el mencionado informe, es la ya mencionada disparidad entre la contribución de divisas y el número de visitantes. Los europeos contribuyen con el 27,9% de las divisas con un porcentaje de visitantes del 13,5%, mientras que los fronterizos, a pesar de un abultado 60,1% de las visitas, contribuyen solamente con el 27% del flujo monetario.

5.4 Competidores directos de Chile

En un análisis preliminar basado en las similitudes de la oferta turística y la proximidad geográfica, se han identificado dos competidores para el turismo en Chile. El primero de ellos, o bien los primeros, son los países vecinos. Si bien Chile se encuentra tercero en Sudamérica como destino en cantidad de visitantes (tras Argentina y Brasil), en cuanto a consumo de los visitantes Chile cae al quinto lugar. Por otro, Nueva Zelanda es un destino con características similares (topográficas y climáticas) y que posee una cantidad similar de visitantes, pero con consumos que triplican el consumo en Chile.

Consecuentes con la división por zonas, la zona norte del país tiene como su principal competidor a Perú y Bolivia. El primero, que pese a tener menor cantidad de visitantes, logra obtener una mayor cantidad de consumo por parte de estos. Los principales centros turísticos del Perú son Lima, la capital, Cusco y Machu-Pichu, con visitantes provenientes de Sudamérica, China, EEUU, Japón y Europa.

En cuanto a la zona central y sur, el principal competidor es Argentina. Con casi el doble de visitantes, triplica el consumo de los visitantes al de Chile. Los principales centros turísticos son la ciudad de Buenos Aires, las Cataratas del Iguazú, el tren de las nubes, los glaciares, San Carlos de Bariloche y la Patagonia.

En cuanto a Nueva Zelanda, las similitudes topográficas y climáticas, además de su ubicación en el hemisferio Sur (al igual que Chile) lo convierten en un destino competidor. Uno de los atractivos que lo aventajan sobre Chile, es tener al inglés como lengua nacional.

Cabe mencionar que estos tres países poseen un ministerio de Turismo, a diferencia de Chile, donde aun no se ha constituido esta entidad gubernamental.

6 Estrategias de Turismo

6.1 Casos Exitosos

Si bien los años recién pasados se han caracterizado por una baja global en el mercado turístico, hay países de Sudamérica que han logrado tener un aumento en la cantidad de turistas, no solo como valor absoluto, sino también como porcentaje de participación del mercado sudamericano. Son Perú y Uruguay quienes han logrado tener un aumento sostenido en el periodo de 2007-2008 y 2008-2009 en un 0,1% de la participación del mercado americano.

Así, además de lograr el aumento de visitas, lograron un aumento en la participación de ingresos totales del continente americano. Durante todo el periodo 2006 a 2009, Perú y Uruguay lograron llevar de 1.02% a un 1.24% y de un 0.39% a un 0.79% respectivamente, del total de ingresos por turismo del continente.

Según los presupuestos definidos en las estrategias de ambos países, Perú ha invertido a partir del año 2003, una suma de USD 18 millones anuales³³, mientras que Uruguay acaba de aprobar la cifra de USD 13 millones para el periodo 2010-2015, aumentándolo en un 30% con respecto al quinquenio anterior³⁴. Ambas cifras superan la inversión de Chile, la cual se ha mantenido bajo los USD 10 millones hasta el año 2008, y recién hoy en día esta se ha elevado hasta los USD 12 millones.³⁵

En cuanto al gasto per cápita, Uruguay ha logrado subir desde el año 2006 al 2009, de 340 USD a casi 640 USD; Perú ha obtenido un aumento de 910 USD a 950 USD, mientras que Chile, en el mismo periodo, solo ha logrado un aumento de 540 a 570 USD³⁶. Por último cabe mencionar como Uruguay ha logrado aumentar la estadía de los visitantes en el periodo 2006-2009, de 6,4 a 10,9 días³⁷.

³³ Sariago, Ignacio. Plan estratégico Nacional de Turismo 2008-2018, 2008.

³⁴ Espectador.com. "Aprobaron presupuesto de Turismo y Deporte"14.10.2010.

³⁵ Turismo Chile. "Plan de promoción 2011".

³⁶ UNWTO. "Tourism Highlights", 2010 Edition. Disponible en www.unwto.org

³⁷ Ministerio de Turismo y Deporte. "Anuario 2009".

Es posible decir que las estrategias elaboradas por ambos países han tenido un efecto positivo superior al del resto de la región, así como de Chile, tomando como referencia diversos indicadores de retorno sobre la inversión, tal como muestra la Figura 6. En esta, se incluyen las inversiones anuales (monto asignado al plan de turismo anual) comparadas con los crecimientos de visitas así como de divisas. Se han considerado estos países debido a que ambos se encuentran en la misma región que Chile, y a la vez ambos compiten en el mismo mercado. Así mismo, no es comparable el realizar este análisis con potencias como Francia o España, principalmente debido a la diferencia en la oferta turística de estos, así como al estado de madurez de su industria turística.

Figura 6. Inversiones e indicadores de eficiencia por país 2007 – 2008

Periodo 2007 - 2008	Uruguay	Perú	Chile	Chile (2)
Inversión Anual	\$ 10,000,000	\$ 18,000,000	\$ 10,000,000	\$ 13,500,000
USD por Visitante	5.01	9.24	3.71	5.01
Incremento visitas	182,603	136,276	191,903	252,160
Incremento visitas (%)	10.1%	7.5%	7.7%	10.1%
Incremento divisas (USD)	242,000,000	388,000,000	196,000,000	442,121,137
Incremento divisas (%)	29.9%	19.3%	13.3%	29.9%
Incremento de visitas por cada USD millón invertido	18,260	7,571	19,190	18,679
% incremental de visitas por cada millón de USD	1.01	0.42	0.77	0.75
Incremento de divisas por cada millón de USD	24,200,000	21,555,556	19,600,000	32,749,714
% incremental de divisas por cada millón de USD	2.99	1.07	1.33	2.22

1. Periodo considerado debido a la madurez de las estrategias de cada país (iniciadas a mediados de la década) y al no estar afecto a irregularidades como crisis u otros eventos locales o mundiales

2. Plan de Acción 2011 - 2014 Turismo Chile

3. Indicadores de elaboración propia a partir de datos de UNWTO

Las principales conclusiones de este análisis se resumen en:

- La inversión de Uruguay y Perú por cantidad de visitantes es bastante superior a la que Chile realizó en el periodo. Para establecer si esta diferencia genera beneficios adicionales a estos países, se calcula el aumento porcentual de visitantes por USD millón invertido. Uruguay generó un aumento de poco más del 1% por USD millón invertido, mientras que Chile sólo produjo un 0,77%. Perú, más atrás, generó un 0,42% de incremento. Este indicador muestra que,

comparativamente con Uruguay, Chile necesita incrementar su gasto en promoción turística por visitante, pero hacerlo de manera eficiente y efectiva para que los retornos que hoy se obtienen sean superiores y se acerquen al nivel de Uruguay, y no caer en el nivel de Perú.

- Si bien los indicadores de número de visitas son relevantes, hoy en día Turismo Chile y SERNATUR están enfocadas a aumentar el gasto per cápita y por ende el total de divisas ingresadas al país por concepto del turismo. Tanto Uruguay como Perú generan un incremento absoluto de divisas mayor al de Chile (Perú casi duplica al caso chileno), lo que podría deberse también a la mayor inversión por visitantes mencionada anteriormente. En términos de eficiencia de ello (% incremental de divisas por cada millón de USD), Uruguay obtiene un incremento porcentual de divisas mayor al doble del generado por Chile, mientras que Perú queda atrás con un valor levemente superior al 1%.
- Considerando a Uruguay como ejemplo, si Chile incrementase su inversión por visitante al mismo nivel que este, y asumiendo que se obtendrían los mismos resultados que Uruguay en términos de incremento porcentual de visitas así como incremento porcentual de divisas del periodo en cuestión, los indicadores de eficiencia para Chile experimentarían los siguientes cambios:
 - La eficiencia por USD respecto del incremento de visitas disminuiría, tanto en valor absoluto como porcentual, pero esta variación es pequeña (-500 visitantes o -0,02%).
 - La eficiencia por USD respecto de las divisas entrantes obtendría una mejora relevante, con más de USD 13 millones adicionales por millón invertido, representando esto un incremento desde 1,33% a 2,22% en el incremental de divisas por USD millón invertido, duplicando el caso de Perú y acercándose a la eficiencia de Uruguay.

Si bien la suposición de que un desempeño similar o igual al de Uruguay por el sólo hecho de incrementar la inversión por visitante es considerable y quizás debatible, es de todas formas un buen parámetro para simular y definir metas en cuanto a posibles aumentos futuros en los montos asignados al desarrollo de campañas turísticas y la

promoción en el extranjero. Uruguay es un país el que ha experimentado incrementos constantes en los visitantes y divisas generadas a partir del turismo y por ello resulta útil utilizarlo como aquel que establezca las metas a alcanzar. Su eficiencia en el retorno de la inversión es el objetivo al cual se debe apuntar. Cabe notar la fortaleza de la nueva campaña publicitaria del Turismo en Uruguay, y la utilización de un rostro mundialmente conocido como lo es el elegido Mejor Jugador del Mundial de Fútbol de Sudáfrica 2010, Diego Forlán.

6.2 Chile - Imagen país y estrategias turísticas recientes

6.2.1 Plan de Acción de Turismo 2006 – 2010

Este plan, fue desarrollado por SERNATUR el año 2006, momento en el cual Chile experimentaba un crecimiento en las visitas por turismo superior al 15%. El plan está destinado principalmente a fortalecer la industria turística nacional a través de mejoras en la infraestructura del turismo (legislación y organizaciones gubernamentales relacionadas), desarrollo de productos y servicios de calidad certificable y enmarcados en la sustentabilidad de los mismos, así como actividades de marketing.

El Anexo F muestra un resumen de las Líneas Estratégicas y los proyectos que componen este plan de acción. La mayoría de los proyectos allí descritos han sido desarrollados o aun se encuentran en marcha. A continuación se realizan análisis de elementos considerados prioritarios o con un impacto considerable incluidos en este resumen.

- La creación de la Ley de Turismo y la nueva institucionalidad de SERNATUR es el primer pilar para dotar a este organismo gubernamental de poderes y recursos para liderar las políticas y alinear los esfuerzos de los distintos actores involucrados. Sin embargo, a pesar que la Ley fue promulgada, SERNATUR aun no puede funcionar en su calidad de Ministerio como es el objetivo de esta.
- Cuentas satélites de turismo, estudios de comportamiento de turismo receptivo, y observatorios turísticos regionales son iniciativas que permiten contar con información básica necesaria para plasmar la realidad turística del país y cada

una de sus regiones o atractivos. Esta información debe ser utilizada como base para la toma de decisiones de la industria y para detectar oportunidades y debilidades de esta. La página web de SERNATUR permite el acceso a los estudios de turismo receptivo hasta el año 2009, pero no existe información concreta respecto a la implementación de los observatorios turísticos regionales. Sin embargo, una búsqueda en Internet muestra que estos observatorios se encuentran activos en algunas regiones como la de Antofagasta que funciona desde el año 2009, de la región del Maule (en implementación), y el de la región de Valparaíso (gestionado entre la Universidad de Valparaíso y la Municipalidad de la ciudad).

- Los Planes de Marketing para Turismo Interno e Internacional no fueron desarrollados por SERNATUR, sino que por la Corporación Turismo Chile, la que también está dentro de los objetivos de fortalecimiento. El desarrollo de un plan de marketing es la base para una estrategia país de promoción turística. Estas estrategias serán revisadas más adelante.
- El desarrollo e innovación en los productos es una iniciativa que contiene un gran valor, sobre todo al considerar circuitos binacionales en los que se pueden explotar alianzas con países vecinos y lograr una *coopetencia* que genere beneficios mayores en conjunto que de cada país por su cuenta. Los productos propuestos, tales como Sendero de Chile y Rutas Turísticas, están enmarcados en una mezcla entre mejorar la información disponible para los visitantes y un nuevo producto. En ambos conceptos el país requeriría mejoras. Lo anterior se complementa con el Diseño de Circuitos Turísticos, Rutas Escénicas, y la Señalización Turística en Áreas Prioritarias.
- También relacionado con la necesidad de información y mejora de los productos turísticos, el desarrollo de Normas de Calidad y el Sistema de Certificación de Servicios Turísticos son la base para que los actuales y futuros productos tengan un estándar mínimo y ser también un elemento diferenciador. Y como ya fue mencionado, la página web de SERNATUR ha incrementado la disponibilidad de información y mejorado su diseño.

- Finalmente, el Consejo Asesor Público Privado es una función que ha sido tomada por la Corporación Turismo Chile. En su caso, más que un organismo asesor, ha pasado a ser el organismo que lidera las iniciativas de promoción turística y comercial del país en coordinación con otras entidades como ProChile, SERNATUR, Wines of Chile, entre otros.

6.2.1.1 Resultados del periodo

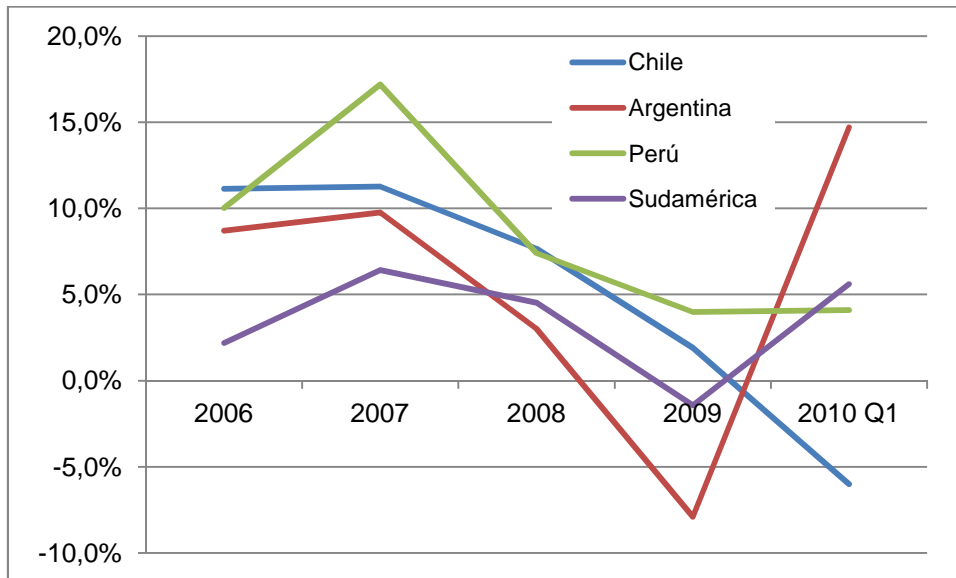
Para analizar cómo este plan de acción influyó en los resultados turísticos del país, se realiza una comparación con los países vecinos, competidores y la industria turística mundial. Esto enfocado en los últimos 3 años del periodo en cuestión, ya que las iniciativas incluidas en este plan no son todas de implementación inmediata.

La Figura 7 muestra la evolución en número de visitantes de Chile y otros países a la región, además del subcontinente Sudamericano. En esta se aprecia como la industria turística pierde dinamismo a partir del año 2008, con una caída en el crecimiento que se ve exacerbada el año siguiente. Chile muestra un desempeño superior al de Argentina y al promedio Sudamericano, pero siempre por detrás de Perú que muestra signos de una recuperación rápida para el año 2009. El comienzo del año 2010 muestra un dramático descenso para Chile, mientras el resto de los países y la región retoman variaciones positivas. Esto es debido a los efectos del terremoto ocurrido en Febrero del 2010, que hizo que durante los meses de Marzo y Abril el descenso de visitas respecto del año anterior alcanzara el 24% y 18% respectivamente. Considerando estos resultados, es posible decir que a nivel regional Chile ha hecho una buena labor en términos de promoción que ha posibilitado atraer una mayor cantidad de turistas, con un crecimiento superior al promedio de la región y a algunos de sus competidores.

La Figura 8 muestra una comparación análoga a la anterior, pero con respecto a otras regiones y competidores de otros continentes. El comportamiento es también similar. Durante el 2007 y 2008, Chile crecía a tasas superiores a las de Nueva Zelanda y Australia, así como de África y el Asia Pacífico. Sin embargo, luego de la depresión del año 2009, todos los mercados se recuperan a excepción de Chile, producto del mismo efecto terremoto. Las conclusiones son similares a las anteriores, siendo posible inferir

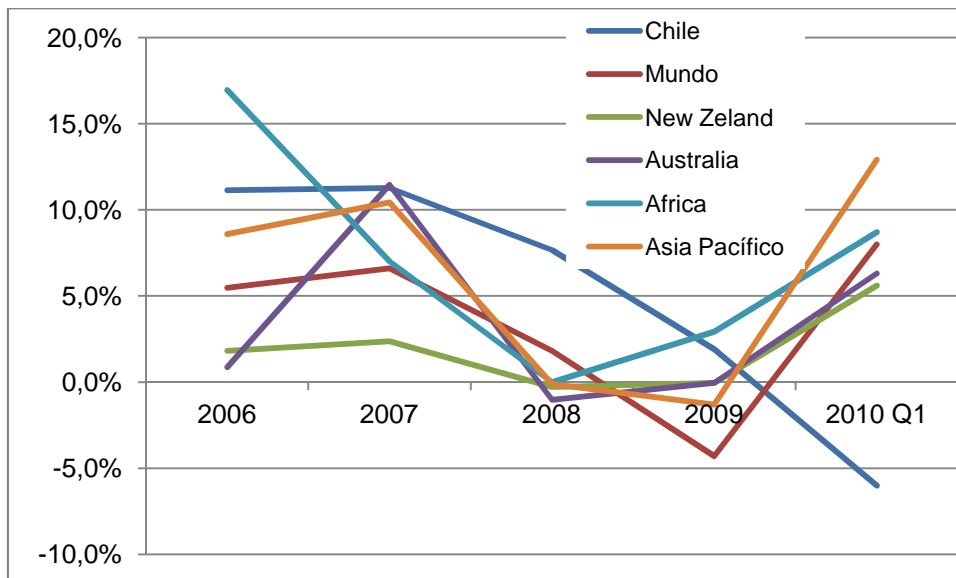
que la industria turística chilena y las estrategias implementadas han tenido un efecto positivo, superior a otros competidores y otras regiones, pero el año 2010 trajo desafíos muy grandes, así como oportunidades que deben ser afrontadas y aprovechadas.

Figura 7. Variación anual en la visita de turistas a los países y regiones



Fuente: World Tourism Barometer, UNWTO, 2008 – 2010.

Figura 8. Variación anual en la visita de turistas a los países y regiones



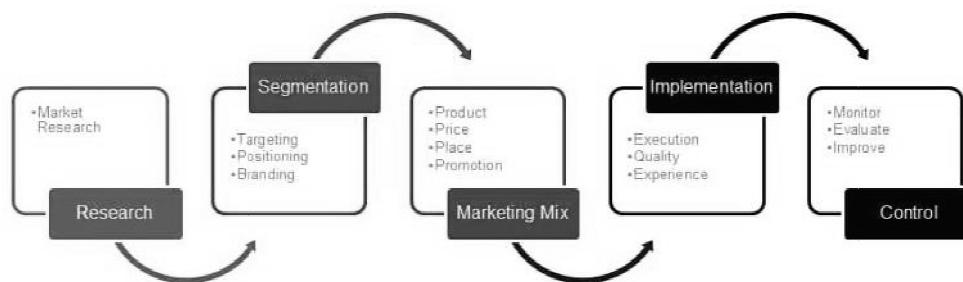
Fuente: World Tourism Barometer, UNWTO, 2008 – 2010.

6.2.2 Plan de Acción de Turismo 2010 – 2014

El Plan de Acción elaborado por la Corporación Turismo Chile será descrito y analizado en términos de la propuesta de marketing, utilizando las definiciones de un proceso de marketing, definiciones de marca, entre otros conceptos.

El proceso de marketing (ver Figura 9) de un país no difiere al de un producto o servicio dentro de un mercado, ya que de hecho están involucrados productos y servicios turísticos, marcas (país), segmentos y todos los elementos que lo hacen aplicable.

Figura 9. Proceso general de marketing



Fuente: adaptado de Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets.

Respecto del Plan de Acción, los elementos principales son:

- **Research.** Ya existen datos de los mercados considerados prioritarios, motivadores de viaje, y estadísticas de la última década, información que se encuentra disponible en la página web de SERNATUR. Así también, perfiles de los turistas por país y por los principales destinos turísticos de Chile. Sin embargo, estos perfiles por país no representan una segmentación adecuada para desarrollar planes de marketing turístico en estos mercados. Los reportes disponibles son una particularización de los visitantes de acuerdo a sexo, grupos etéreos, motivadores de viaje, fuentes de información para planear el viaje, entre otros aspectos, que si bien son útiles para analizar a los visitantes y tener una segmentación básica, no son suficientes. Tal como otros países han identificado,

es posible realizar una segmentación más elaborada en la que existen características básicas cruzadas en cada segmento (edad, género, etc.) adicionalmente a otros elementos útiles para enfocar correctamente una estrategia de marketing particular para un mercado específico. Por ejemplo, Tourism Australia, ha generado perfiles y segmentaciones de sus principales visitantes, en los que se cumplen las condiciones mencionadas anteriormente. En Anexo G se incluye la segmentación para el mercado de Reino Unido elaborado por este organismo, en el que se identifican 5 segmentos dentro de los visitantes de “larga distancia”, y cuyo principal elemento diferenciador entre segmentos es el tipo de experiencia que busca el visitante. El plan de acción elaborado por Turismo Chile presenta una segmentación básica etárea para aquellos visitantes por motivos vacacionales: youth segment, families, baby boomers & elders, couples & honeymoon. Si bien esta segmentación puede servir para diseñar productos y servicios acordes, no permite realizar un plan de marketing adecuado para cada país. Es necesario que Turismo Chile o SERNATUR desarrollen una segmentación similar a la presentada en el Anexo X basado en técnicas tales como el análisis clúster³⁸. Los motivadores o drivers descritos en el Plan de Acción pueden servir de base para esta nueva segmentación.

- Posicionamiento y Branding. El concepto principal de la marca turística de Chile sobre el cual esta se desarrolla y promociona es a través del slogan “Chile hace bien” (“Chile is good for you”). Este concepto nace de una de las características de Chile en términos de confiabilidad en la región Sudamericana, considerando seguridad y estabilidad interna³⁹. Este concepto se desarrolla considerando iniciativas en distintos ámbitos, desde el turismo, sectores productivos, inversiones, diplomacia, entre otros. En cuanto a cómo esto se traduce en mensajes publicitarios, es principalmente en dos ámbitos: a través de imágenes de naturaleza (parques, lagos, etc.); y a través de experiencias en el consumo de

³⁸ Cluster Analysis, Datum Internacional, disponible en www.datum.com.pe/Datum_english/cluster.pdf

³⁹ De acuerdo al Informe de Competitividad del World Economic Forum del año 2009, en el denominado pilar Instituciones, que contiene la mayor parte de evaluaciones respecto a seguridad en los negocios, policía, instituciones, entre otros, Chile ocupa el lugar 35 a nivel mundial, seguido dentro de la región por Uruguay (40), Perú (90), y Brasil (93). El resto de los países Sudamericanos están en lugares bajo el 100.

productos provenientes del país (vino, frutas, etc.). El detalle de alguno de los elementos promocionales se encuentran en el Anexo H. Si realizamos un análisis crítico de estos elementos publicitarios se puede identificar al menos dos falencias: la falta de identidad, y la falta de publicidad experiencial. Esta última es la base del nuevo concepto para el desarrollo de productos turísticos. Chile ya cuenta con información que confirma que una de los problemas en la promoción turística y razón de una menor cantidad de visitantes es la falta de identidad y cultura (además de falta de atractivos). En un estudio particular⁴⁰, se identifican sus paisajes como principal y único atractivo turístico. Esto sigue siendo explotado en parte de la campaña publicitaria, pero sin incluir lo ya mencionado respecto a experiencias, así como la cultura del país.

- En cuanto a los canales a incluir en este plan, el Plan incluye la utilización de nuevas herramientas y sinergias, esto es, la coordinación con otras entidades público privadas (ProChile, Wines of Chile, etc.) y la inclusión armoniosa de las regiones del país. Este punto es esencial si se pretende alinear la imagen país y el diseño de los productos disponibles en cada región. También una de las debilidades detectadas por el estudio mencionado anteriormente es el desconocimiento y la poca información disponible para conocer el país, tanto por turistas como por tour operadores. En esta línea, la iniciativa del portal DSCHILE como recurso online para estos últimos resulta positiva si es utilizada y también promocionada de forma adecuada. En cuanto a otros canales, se reconocen nuevas tecnologías como medio actual y útil. Finalmente, además del desarrollo de material fotográfico y audiovisual para la promoción del país, no se incluye como medida prioritaria el mejorar la información disponible in-situ y la atención a los turistas, tanto por entes privados como públicos. La experiencia como turistas en países europeos así como en Australia muestra que la atención al turista y la disponibilidad de puntos de información en lugares clave facilitan y mejoran la experiencia del visitante. Esto va muy de la mano con la calidad y el diseño de los productos turísticos, ya que sin información no es posible ofrecer los productos ni ofrecer la variedad que Chile carece según los turistas extranjeros.

⁴⁰ Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Potencial de Chile, SERNATUR [disponible en www.sernatur.cl]

6.2.2.1 Recomendaciones a la Estrategia

Las primeras recomendaciones que surgen son respecto a la elaboración de la marca país y su promoción. Como cualquier marca, el nombre Chile tiene asociaciones que son construidas a través de las experiencias de los turistas así como la publicidad que se hace a través de las distintas organizaciones involucradas en ello. Las asociaciones tangibles e intangibles⁴¹ de la marca Chile deben ser tema prioritario al definir una política o plan de acción de promoción turística. En el caso de las tangibles, tales como desempeño o propósito funcional Turismo Chile y SERNATUR han incorporado herramientas para mejorar, por ejemplo, la calidad de los servicios turísticos a través de la certificación de estos. El propósito funcional es lo que puede lograrse a través del correcto diseño y promoción de los productos turísticos y de la marca, de tal forma que la función de entretener o relajar, o cualquier otro driver de la visita turística esté claramente disponible y sea satisfecho. Es por ello que el asesorar a los operadores y empresarios turísticos cumple un rol esencial que Turismo Chile y SERNATUR ya están considerando. Pero en términos de marca, sigue siendo deficitario el hecho que los mensajes no transmiten la experiencia que el Plan analizado menciona, ni tampoco ayuda a crear la sensación que en Chile hay muchas cosas por hacer, una de las grandes debilidades ya mencionadas anteriormente. Relativo a las asociaciones intangibles, el mensaje de “Chile te hace bien” transmite el sentimiento de un país que ofrece seguridad y entrega cosas buenas, el cual tiene un valor, pero el desconocimiento aun juega en contra de crear una asociación global. Los hechos que afectaron al país, como el terremoto del mes de Febrero, y el rescate de los 33 mineros en Octubre, dieron al país la oportunidad de ubicarse en los ojos del mundo. Pero las asociaciones surgidas de ambos acontecimientos fueron dispares, al ser el primero de ellos una fuente de imágenes de saqueos y destrucción, además de letargo en la respuesta para ayudar a los damnificados, mientras que el segundo mostró la capacidad de afrontar crisis y encontrar soluciones a grandes desafíos. La asociación de Chile con un país que estuvo bajo una dictadura por 30 años ya está decantando, pero es necesario reforzar asociaciones claras a través de todos los canales. En este mismo sentido, incorporar a la estrategia global un elemento a ser gestionado localmente que es cómo participan los *brand's authors*, quienes entregan los mensajes

⁴¹ Conceptos desarrollados en *Understanding Brands*, Keinan & Avery, Harvard Business School, 2008.

respecto a Chile. Los medios de comunicación son uno de ellos, líderes también, pero en cada mercado pueden existir personas a las que se identifique y relacione con Chile, con quienes es posible realizar actividades de promoción y transmitir el mensaje definido para la marca país. Todos los elementos anteriores deben ser guiados por el posicionamiento de la marca, esa definición que hoy Chile carece. Se recomienda definir el posicionamiento global de la marca Chile en términos turísticos. Así como la ciudad de Melbourne se posiciona a través de palabras que conllevan toda la experiencia que ofrecen y en la que se basan sus planes y acciones (encourager, stimulator, quality, creator, safe heaven, liveability), o como India se distancia del resto de sus competidores a través de su campaña publicitaria y mensaje “IncredibleIndia”, experiencial, cultural y viva, Chile requiere no sólo de un slogan, sino que también de un posicionamiento claro que guíe el desarrollo de la oferta turística y su promoción en el exterior.

Respecto a la definición de productos y cómo desarrollar o llegar a los segmentos definidos, tal como se mencionó anteriormente, es necesario crear segmentos para cada mercado. En ellos y extrapolando la idea que proponen Keinan y Avery en Understanding Brands, es necesario identificar su identidad para que la marca país sea ajustada a ellos para ayudarlos a la realización de esta identidad. Esto no implica alejarse de la imagen global que el país debe desarrollar y promocionar, sino que por el contrario, ajustar canales y mensajes específicos para cada mercado, realzando algunos atributos y productos más que otros. Y respecto a los canales a utilizar, es importante prestar atención a la incursión en las redes sociales. Esto porque las redes sociales han surgido no como canales de promoción sino que de comunicación entre usuarios. Lo que los usuarios buscan es expresarse respecto a experiencias, las que están asociadas en el caso del turismo a lugares o países. El control de la información no reside en el “dueño” de la marca, sino que en los usuarios que hablan de ella. Esto implica que comentarios positivos pueden diseminarse de manera extremadamente rápida, pero así también los negativos. El ser partícipe de una comunidad puede mejorar la conexión entre esta y el usuario, generando asociaciones intangibles de pertenencia. Un buen ejemplo de cómo un país se gestiona en Facebook es Australia, con más de 1 millón de fans, en la que Tourism Australia no sólo publicita el país, sino que permite que los usuarios participen de ellos haciendo competiciones fotográficas y de otra índole. Nuevamente extrapolando al ámbito del turismo y la marca país, esto es

coherente con lo que Mark Ritson⁴² comenta en una de sus columnas de Marketing Week⁴³, en la que afirma y ejemplifica que las redes sociales son para personas, no para marcas. Con esto se refiere a la necesidad de permitir acción a los usuarios en vez de utilizar Facebook o Twitter como un canal simple de transmisión de mensajes. La marca no debe actuar dentro de la red, sino que ser gestionada de tal forma que los usuarios son los que crean y transmiten las asociaciones con ella.

Para finalizar, un tema que está bastante relacionado con la identificación de segmentos en cada mercado es lo ya mencionado de manejar o definir una imagen a nivel mundial y realizar actividades de marketing a nivel local, al menos en los mercados prioritarios. ¿Cómo hacer esto de manera lo más sencilla posible? Como menciona Barron y Hollingshead en una nota para el Journal of Business Strategy⁴⁴, es posible realizar una segmentación que tenga un elevado nivel de globalización en la definición de los segmentos y una mínima variabilidad por cada mercado. Un resultado concebido bajo esta tesis es la segmentación de turista del Reino Unido en Australia mencionada anteriormente. Así, Chile puede no sólo definir su posicionamiento y mensaje de manera global, sino que también adaptarlo sin mucho esfuerzo (recursos) en caso de ser necesario en los mercados prioritarios o aquellos estratégicos que así lo requieran.

6.2.3 Encuesta y análisis

El objetivo de la encuesta a turistas y visitantes potenciales del país es la evaluación de la estrategia comunicacional que ha desarrollado turismo Chile, enfocado principalmente al contenido. Se realizan preguntas destinadas a determinar la efectividad de los mensajes audiovisuales y cuáles son los principales conceptos que ellos están transmitiendo a los encuestados. Igualmente, se pretende determinar si estos son efectivos en poner a Chile como un destino turísticamente atractivo. El detalle

⁴² Mark Ritson es Ph.D. en marketing y ha sido académico en alguna de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo. Ritson dicta la asignatura de Brand Management en London Business School, MIT Sloan, la Universidad de Minnesota y Melbourne Business School. Es un aclamado profesor de MBA quien ha Ganado el premio a la enseñanza en las últimas tres escuelas en las que ha enseñado. Ritson ha trabajado largamente como consultor de algunas de las más grande marcas en el mundo.

⁴³ www.marketingweek.co.uk/disciplines/digital/social-media-is-for-people-not-brands/3017669.article
[consultado el 10 de Diciembre del 2010]

⁴⁴ *Brand Globally, Market Locally*. Jennifer Barron y Jim Hollingshead. Journal of Business Strategy, Vol.25, N°1, 2004, pp. 9-14.

de la encuesta se encuentra en el Anexo I además de un resumen de las respuestas consideradas más representativas en el Anexo J.

A partir de los resultados de esta encuesta, la cual fue contestada por una muestra de 40 personas, todos residentes de Estados Unidos, con un rango de edad entre 19 a 55 años, fue posible rescatar los siguientes elementos que permiten levantar recomendaciones a la estrategia e imagen país en términos turísticos:

- Si bien el mensaje “*Do it the Chilean way*” es bien evaluado por un alto porcentaje de los estadounidenses encuestados, el objetivo y resultado del mismo sigue siendo difuso. Las connotaciones del mensaje son positivas y también negativas. Elementos que no agregan valor en el sentido turístico (cobre, diarios, etc.) debiesen ser eliminados o incorporados en otro tipo de campaña.
- El mensaje audiovisual es identificado como destinado a un segmento objetivo en particular y por ello el elevado porcentaje de encuestados a los que el mensaje no les provocó interés por el país. Incorporar una mayor cantidad de elementos relacionados a las actividades *outdoor* causaría un efecto superior así como también una mayor diversidad de las mismas.
- El mensaje también no logra diferenciar completamente al país respecto de nuestros vecinos ni del continente americano. Lo anterior dice relación con los comentarios relacionados a una visita sólo luego de visitar otros países de la región y no a Chile como destino exclusivo. Esto ya ha sido mencionado por estudios encargados por SERNATUR⁴⁵, mas no ha sido incorporado en el diseño de la actual campaña (al menos no efectivamente).
- Los atractivos turísticos del país siguen siendo poco conocidos y por ello una campaña como la evaluada debiese cumplir una función aún más enfocada a transmitir y educar al potencial turista en qué ofrece Chile más que sólo poner el nombre de Chile en la televisión o medio de comunicación.

⁴⁵ Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Potencial de Chile, SERNATUR [disponible en www.sernatur.cl]

A partir de esta información se desprenden dos indicaciones genéricas clave, muy ligadas a las mencionadas anteriormente en el análisis de la estrategia turística e independientes del mercado al cual se pretenda enfocar el país: ajustar el mensaje y material audiovisual para que este sea claro y transmita notoriamente el posicionamiento que Chile ha definido. Además, este mensaje debe ser atractivo para la mayor parte de los mercados y objetivos, de tal forma que su uso a nivel global sea efectivo y los costos asociados a ajustes en cada mercado sean mínimos.

Las recomendaciones hechas anteriormente en el análisis de la Estrategia de Turismo de Chile, y las que son detalladas en la sección *Marca Global – Mercado Local*, abordan estas problemáticas y permitirían a Turismo Chile y SERNATUR elaborar un concepto comunicacional más efectivo.

7 Análisis y propuesta para mercados prioritarios

La Corporación Turismo Chile ha definido mercados prioritarios y estratégicos. Los prioritarios son aquellos que representan la mayor cantidad de visitas y divisas, entre los que se incluyen Estados Unidos, Brasil, Argentina, España, Reino Unido, Alemania y Francia. Los estratégicos son aquellos que de igual forma representan una cantidad considerable de turistas y divisas anuales, pero que aún tienen un potencial de desarrollo y por ello las actividades de promoción difieren de la de mercados prioritarios. El Anexo K detalla estos mercados y las estrategias adoptadas por Turismo Chile para el periodo 2010 – 2014.

Para desarrollar el análisis de mercado prioritario y enfocar en aquel con mayor potencial, se utiliza un modelo en el cual se consideran dos criterios básicos: potencial del mercado y atractivo estructural. Cada uno de estos criterios están compuesto de factores agregados: indicadores macro, de la industria y compatibilidad estructural. Estos factores agregados se componen de diversos factores o índices medidos con datos directos o con *proxys* en caso de no contar con un número que lo represente. El detalle de estos indicadores es el siguiente (se nombran los más relevantes):

- Indicadores macro: GDP per cápita, gasto en consumo per cápita, población, estabilidad de tasa de cambio.
- Otros indicadores macro: importancia del turismo en la economía, gasto en turismo per cápita, compatibilidades (religiosa, cultural), cantidad de días de vacaciones legales, índice de nivel educacional terciaria e intercambio comercial con Chile.
- Indicadores de la industria: visitas a Chile por año, crecimiento en visitas los últimos 5 años, pronósticos próximos 5 años, gasto en Chile por noche y per cápita y tasa de retorno.
- Indicadores de compatibilidad estructural: conectividad aérea, restricciones de visa, importancia de agencia de viajes en información, disponibilidad de programas de educación terciaria, sinergias de lenguaje, ranking Doing Business, costo del trabajo, desarrollo de comunicaciones y tecnología, penetración de internet.

Los tres primeros grupos corresponden al potencial del mercado relativo al turismo, mientras que el último corresponde a la atracción estructural del mismo. Cada uno de estos factores, así como las agrupaciones de ellos son ponderados y sensibilizados para validar la asignación de estos ponderadores y los resultados obtenidos. El detalle de los factores utilizados se encuentra en el Anexo L. Así también, en el Anexo M se incluye una tabla resumen con los ponderadores y puntajes de cada país analizado. El resultado de la primera evaluación es la presentada en la Figura 10.

Figura 10. Evaluación de mercados prioritarios

Rank	Inicial	Sensib A	Sensib B	Sensib C
1	EEUU	EEUU	EEUU	EEUU
2	BRASIL	BRASIL	BRASIL	BRASIL
3	ARGENTINA	ARGENTINA	REINO UNIDO	ARGENTINA
4	REINO UNIDO	ALEMANIA	FRANCIA	ALEMANIA
5	FRANCIA	FRANCIA	ALEMANIA	FRANCIA
6	ALEMANIA	REINO UNIDO	ARGENTINA	REINO UNIDO

Fuente: elaboración propia

A partir de estos resultados y del análisis de sensibilidad, se definen los dos mercados prioritarios a los cuales se enfoca el análisis y desarrollo de promoción turística posterior. Estados Unidos y Brasil, que además de encontrarse ya definidos entre los mercados prioritarios por Turismo Chile y SERNATUR, muestran atractivos en cuanto a oportunidades futuras y estructurales de la industria turística. Adicionalmente, los gastos de los visitantes de estos países son mucho mayores a los de países vecinos, lo que va en línea con los objetivos de incrementar este indicador por sobre el número de visitantes.

7.1 Marca Global – Mercado Local

Para el desarrollo de las estrategias para los mercados antes mencionados, se mantiene la propuesta de imagen y marca desarrollada por SERNATUR y Turismo Chile. Esto incluye el slogan de posicionamiento “Chile te hace bien” (“Chile is good for

you”). Adicionalmente, se propone una estrategia de posicionamiento basada en este slogan y el desarrollo experiencial de la oferta turística que Turismo Chile propone en el Plan de Acción 2010 – 2014. Chile requiere un posicionamiento basado en nociones tales como el que Argentina presenta en su portal web de turismo, a través de los conceptos Activa, Auténtica, Natural, Gourmet, Reuniones, y Alta Gama que si bien representan experiencias, algunos de ellos son conceptos abstractos que hacen referencia a cómo el país compite o se define en relación al resto. Chile requiere no sólo darse a conocer entre los mercados prioritarios, sino que también hacerlo con un mensaje claro sobre el cual comenzar a crear y explotar el *equity*⁴⁶ de la marca país. Importante mencionar es que esta marca país se relacionaría directamente con el quehacer turístico y no como una marca país para toda actividad en la que el país participe. Esto es debido a que la percepción del país puede ser muy amplia y variable dependiendo de la actividad en cuestión y el producto que se comercializa no es el país, sino que un servicio o producto proveniente de este. Por ejemplo, Estados Unidos es la marca más poderosa a nivel mundial, pero con respecto a la industria financiera bancaria y a la comida rápida⁴⁷.

Por lo mencionado anteriormente, la propuesta que se basa en 4 conceptos sobre los que se posicionaría la marca Chile en términos turísticos es⁴⁸:

- Estimulante: transmite la energía de las experiencias posibles de vivir en el país, la diversidad de las mismas, cómo estimulan los sentidos y la inclusión en ellas.
- Natural: la pureza de sus paisajes, tranquilidad de los parques, misticismo y sostenibilidad.
- Diverso: un país de contrastes, multiplicidad de experiencias, variedad de destinos.
- Confiable: seguro en los destinos y productos, aseguramiento de niveles, certificación, valor en el producto.

⁴⁶ El término Brand Equity hace referencia al valor que una marca representa para los consumidores y sobre el cual estos se relacionan con la misma.

⁴⁷ Para un análisis más detallado del concepto “Países no son Marcas”, ver artículo *Countries Are Not Brands* en <http://www.brandingstrategyinsider.com/2010/05/countries-are-not-brands.html>

⁴⁸ Los cuatro términos desarrollados como posicionamiento, así como la declaración propuesta, fueron elaborados por los autores del presente trabajo basados en la percepción del país, tanto en términos turísticos como imagen país. Esto se basó en la información provista por Turismo Chile, Fundación Imagen de Chile, los perfiles de los segmentos objetivos, así como la encuesta de percepción descrita en el Anexo I y J.

El posicionamiento elaborado a partir de las características del segmento global y de los actuales conceptos propuestos y también aquellos que Turismo Chile define en el Plan de Acción, se expresan a través de la siguiente declaración:

“Chile con la diversidad de su naturaleza te invita a ser parte de ella. Mientras te sumerges en la pureza, estimula tu mente y sentidos. Crea y vive tu experiencia”

7.2 Mercado Prioritario: Estados Unidos

Estados Unidos es un país con más de 300 millones de habitantes, en el que el desarrollo de una estrategia global de marketing de turismo conlleva desafíos notables, en el sentido de que al ser un país múltiple en el que cada estado tiene características particulares. Por ello para este trabajo es necesario definir regiones o estados para los cuales se desarrollan las propuestas de marketing, al menos en términos de priorizar los recursos. Para ello, el perfil de los turistas norteamericanos que visitan Chile y otros factores de cada estado permiten hacer una discriminación y seleccionar los más interesantes y con mayor potencial. Así, se considera el tamaño de la población, el aporte en GDP, número de instituciones de educación superior, y el origen actual de los visitantes estadounidenses a Chile, resumido todo en la Figura 11.

Figura 11. Comparación entre las principales regiones de Estados Unidos

Estado	Población ⁴⁹	GDP ⁵⁰		Número de universidades ⁵¹	Origen de visitantes a Chile ⁵²
		Millones US\$	Ranking		
California	36.961.664	1.543.835	1	396	19%
Texas	24.782.302	880.936	3	223	6%
New York	19.541.453	899.660	2	304	7%
Florida	18.537.969	594.525	4	178	NA
Illinois	12.910.409	528.904	5	187	NA
Pennsylvania	12.604.767	468.833	6	192	NA

Fuente: elaboración propia con datos referenciados.

⁴⁹ U.S. Census Bureau <http://www.census.gov/>

⁵⁰ U.S. Department of Commerce. Bureau of Economic Analysis <http://www.bea.gov/>

⁵¹ Brain Track – College And University Directory <http://www.braintrack.com/>

⁵² *Perfil del Mercado Turísticos de Estados Unidos en Chile*, SERNATUR, Julio del 2008.

Este enfoque que prioriza regiones dentro de un país complejo y diverso será parte de la ejemplificación para el desarrollo de una estrategia local basada en una imagen global de país, lo cual puede ser adaptado a cualquier mercado sin diluir la marca o cambiando su posicionamiento.

7.2.1 Perfil del turista de Estados Unidos

El perfil detallado del turista de Estados Unidos que visita Chile se detalla en el Anexo N. Las principales características de este son⁵³:

- El principal motivo de viaje es Vacaciones (61,7%) seguido por VFR (12,4%) y Negocios (11,8%).
- En el caso del turismo vacacional, la permanencia media en el país de 12,2 días, y un gasto medio diario per cápita de US\$ 63,7. Independientemente del motivo de viaje, el gasto promedio es de US\$ 908,3 durante la estadía en el país.
- Más del 50% del gasto corresponde a los ítems de alojamiento y alimentación, y sobre el 80% al incluir los ítems de transporte local y compras.
- Un 8,7% visitan el país con un paquete turístico contratado previamente en el exterior.
- Los principales medios para informarse del país son Internet (26,3%), otros medios de comunicación (20,7%), amigos (20%), y agencias de viajes (15,4%).

7.2.2 Acerca de la estrategia de entrada

La Corporación Turismo Chile mantuvo abierta una oficina en Estados Unidos hasta el año 2010, siendo el recorte presupuestario una de las razones para la reorganización de la entidad y el cierre de las oficinas en el exterior. Sin embargo, el mercado norteamericano ya se encuentra bastante desarrollado, y la presencia de la oficina en ese país ha permitido un mejor conocimiento y un mejor contacto con los canales y

⁵³ *Perfil del Mercado Turísticos de Estados Unidos en Chile*, SERNATUR, Julio del 2008.

organismos relacionados al intercambio comercial y turístico. No es una entrada nueva, sino que busca fortalecer el sentido de exportación directa del producto turístico utilizando las herramientas y contactos ya existentes.

7.2.3 Definición del Segmento Objetivo

La propuesta para este mercado se enfoca primordialmente en segmentos que representan un mejor ajuste a la propuesta turística de Chile, tanto en posicionamiento así como en la definición de productos. Sin embargo, además del documento que describe el perfil de los visitantes de Estados Unidos a Chile, no existe información que entregue o valide segmentos cuyo principal elemento diferenciador entre ellos sea el tipo de experiencia que busca el visitante, que es al fin y al cabo el mismo factor para el desarrollo de los productos turísticos. Esto ya fue mencionado anteriormente como recomendación al Plan de Acción actual. Por ello, para realizar la propuesta contenida a continuación, se utiliza la segmentación que Tourism Australia realizó para los visitantes provenientes de Estados Unidos. La validez de esta segmentación para el mercado local se fundamenta en que tal como es lo hace Chile en el Plan de Acción 2010 – 2014, Australia define sus productos a través de motivadores experienciales, y también cuenta con atractivos comparables a Chile. Del mismo modo, Australia es un destino considerado de larga distancia para el mercado norteamericano, y aunque Chile esté a una menor cantidad de horas de distancia, supera la mayor parte de los destinos frecuentes de los visitantes de ese país. Así, en el Anexo O se incluye la segmentación elaborada por la organización australiana.

Los segmentos definidos en el documento descrito anteriormente, que corresponden a viajeros de larga distancia, son:

- Self-challengers
- Travel in style
- Roots
- Home from home

Si el desarrollo de productos y estrategia se basa en motivadores de experiencia, es necesario que los segmentos a atender activamente sean aquellos que cumplan con lo que se denomina *Experience Seeker*, es decir, aquel turista cuya motivación es la búsqueda de una experiencia en el destino que visita y quienes están menos afectados a las barreras tradicionales de distancia, tiempo y costos de viaje. Este es un segmento de tipo global, es decir, que se puede encontrar en la mayoría de los países, por lo que el desarrollo de una estrategia que apunte a un mercado en específico, además de a este estilo de viajero, resulta apropiada si se quiere abordar una visión global de promoción turística sin dejar de lado las particularidades de cada mercado.

Adicionalmente, los turistas dentro de esta categoría y que provienen de Estados Unidos, tienen características que se alinean con las necesidades y oportunidades de Chile en materia turística. Además de ser viajeros de larga distancia, son viajeros cuyo gasto promedio por viaje es superior a otros segmentos, están más dispuestos a distribuir su viaje en lugares que van más allá de las ciudades capitales, además de preferir experimentar en vez de ser meros testigos de un paisaje⁵⁴. Así, la necesidad de incrementar el gasto por turista en el país, obtener una mejor distribución de las visitas dentro del territorio aprovechando los atractivos de las regiones más extremas, y ofrecer un producto acorde a las necesidades del turista, tienen mayores probabilidades de ser cumplidos al apuntar hacia este segmento global.

La Figura 12 muestra un análisis básico de las características de cada segmento y la oferta y objetivos de Chile en materia turística. A partir de esto, se definen los dos segmentos que presentan mayores ventajas y un mejor *fit* con la oferta chilena y el posicionamiento que se estableció anteriormente: *Self-Challengers* y *Travel in Style*.

⁵⁴ *Understanding Experience Seekers in the US Market*, Tourism Australia. Disponible en www.tourism.australia.com

Figura 12. Análisis de segmentos del mercado estadounidense

Segmento	Cantidad [mill]	Viajan	Qué buscan	Qué ofrece Chile	Ventajas y desventajas
Self-challengers	5,5	Solos	Cultura, aventura, aire libre	Diversos tipos de arques y naturaleza agreste, actividades culturales propias de cada región, cultura diversa.	Distancia no es un problema. Bajo gasto en shopping y comidas.
Travel in style	4,5	Solos	Lujo, status, ciudad	Sofisticación de Santiago, alojamiento de lujo en parajes extremos (Torres del Paine, San Pedro de Atacama), viñedos y asociados.	Alto gasto en alojamiento y otros. Baja tasa de retorno. Muy fashion.
Roots	3,2	Familia	Cultura y conexión, viaje como encuentro con el pasado	Amigos y familiares residentes en el país (cerca de 9000 residentes estadounidenses)	Mayor tasa de retorno. Estadías más largas. Uso de alojamiento de familiares.
Home from home	3,5	Familia	La imagen norteamericana, compartir en grupo, antiaventura	Débil o nula oferta	Periodos de estadía cortos. Distancia es un problema.

Fuente: elaboración propia, basado en *Understanding Experience Seekers in the US Market*, Tourism Australia.

7.2.4 CANVAS - Marketing Mix

Para analizar el marketing mix a ser propuesto para los segmentos mencionados, se utiliza una metodología compuesta por la metodología de diseño de modelo de negocios CANVAS⁵⁵, además de las denominadas “4 Ps” (Precio, Plaza, Promoción, Producto). Lo anterior implica analizar parte de los 9 componentes del modelo CANVAS y cómo dentro de ellos aparecen cada una de las 4 Ps. La utilización del modelo CANVAS se justifica también ya que se pretende que el presente trabajo sea de utilidad para empresarios involucrados en la industria turística, quienes además de desarrollar productos y promocionarlos de forma alineada con el posicionamiento del país, puedan hacerlo a través de un modelo de negocios que permite identificar maneras para crear, entregar y capturar valor. Lo anterior es posible ya que los componentes del modelo CANVAS cubren las 4 principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura, y viabilidad financiera. En cuanto al análisis de las “4 Ps”, el formato utilizado es a través de recomendaciones generales ya que la oferta turística de un país se compone de una multiplicidad de productos que es imposible controlar o analizar en un estudio con un alcance como el presente.

⁵⁵ En base a lo descrito en *Business Model Generation*. Osterwalder & Pigneur, 2009.

A. Segmentos

Anteriormente se definió el segmento global de Global Experience Seekers junto con el análisis de los 4 segmentos que resultan del mercado estadounidense para los viajeros de larga distancia. La evaluación de la Figura 12 permite inclinarnos por dos de ellos, Self-Challengers y Travel in Style, ya que son los que mejor se ajustan a la oferta y estrategia que se describió anteriormente.

B. Propuesta de Valor

En el caso de la oferta turística, la propuesta de valor que el país debe transmitir (y cumplir) dice relación con dos de las “P” mencionadas anteriormente: el diseño del producto turístico y el precio del mismo.

- a. Producto: el diseño de los productos turísticos orientados a los segmentos mencionados anteriormente deben ser a través de un desarrollo integral de elementos tales como calidad, status, servicio personalizado, altos estándares, exclusividad, entre otros, para la oferta de aquel segmento denominado Travel in Style. Estas condiciones deben ser explotadas en alojamientos en Parques Nacionales, así como en las ciudades cercanas a ellos. El transporte hacia estas locaciones debe ser también incluido en el desarrollo del producto, con las mismas cualidades antes mencionadas. Ahora bien, considerando el segmento Self-Challengers, es necesario promover las visitas a Parques Nacionales y mejorar la conectividad a ellos. En este sentido, los parques deben ser fuente no sólo de paisajes que admirar, sino que también de experiencias en las que el turista pueda involucrarse. Crear productos en conjunto con las comunidades del entorno de los parques es un ejemplo de involucramiento que es valorado por el turista de este segmento. Un buen ejemplo de producto para este segmento es la oferta de 5 días de mountainbike por el Estuario de Reloncaví desarrollada por Secret Patagonia⁵⁶ en el que se incluye, además de la actividad deportiva, el compartir con gente local y la comida tradicional de la zona. Para el caso del norte de Chile, desarrollar

⁵⁶ Para más detalles de Secret Patagonia visitar www.secretpatagonia.cl/es_quienes.php

productos similares disponibles en fechas cercanas a festivales o eventos, como lo es la celebración de la Virgen de la Tirana, también atraería la atención del segmento.

- b. Precio: si bien ambos segmentos son atractivos en cuanto a la oferta que Chile puede ofrecer y el potencial de ellos, se debe tener consideraciones para definir los precios de los productos diseñados para los mismos. El segmento Travel in Style es el que ostenta el mayor gasto por visitante, tanto por día como en el total de su viaje⁵⁷ y es un elemento que Chile puede explotar con el fin de cumplir el objetivo de incrementar el gasto total de los turistas. Quienes viajan dentro de este grupo se hospedan regularmente en hoteles de lujo o de tipo *all-inclusive*. Por otro lado, el segmento Self-Challenges es al que se debe diseñar el precio de la oferta de forma más cuidadosa, principalmente debido a su menor gasto promedio por persona. Adicionalmente, el promedio de visitantes provenientes de Estados Unidos gastó un 12% menos el año 2009 respecto del 2008⁵⁸. Y haciéndolo aun más complejo, el común de los visitantes percibe a Chile no solamente como un destino sin identidad propia ni atractivo cultural, sino que además como un destino caro en comparación a los países vecinos. Es por ello que el precio de los productos a diseñar deben ajustarse a la realidad competitiva de la industria, o incluir una mayor cantidad de actividades (un mayor valor) para estos precios más elevados.

Algunas propuestas para reducir la percepción de los costos de vacacionar en el país: desarrollar conjuntamente con líneas aéreas y empresas de transporte terrestre un ticket que permita recorrer el país con un número determinado de paradas o tramos, y con una restricción de estadía mínima. Con este tipo de elementos, el viajero puede planificar estadías más largas incluyendo atractivos distantes entre ellos, y adicionalmente reducir el costo que implica comprar diversos tickets individuales.

⁵⁷ *The US traveller, Segmentation of the US Market*. Tourism Australia. Disponible en www.tourism.australia.com

⁵⁸ *U.S. travel abroad slips, spending plummets*. Disponible en <http://www.gadling.com/2010/07/03/u-s-travel-abroad-slips-spending-plummets/> [consultado el 10 de Diciembre del 2010]

C. Canales

La industria turística se compone principalmente de servicios los cuales se entregan in-situ. Esto es, no es posible llevar un parque nacional o una excursión al hogar del turista. Por ello dentro de esta componente del modelo CANVAS se incluyen las dos “Ps” restantes del marketing mix a través de las cuales se define y transmite el mensaje definido en base al posicionamiento: Promoción y Plaza.

a. Plaza: la componente plaza del marketing mix dice relación a través de qué medios de alcanza al turística del target en cuestión. Si bien ambos segmentos objetivos difieren en esta componente, a continuación se detallan las alternativas para abarcar el mayor espectro de ellos, así como otros dejados fuera de este análisis.

i. Internet: independientemente de las características de ambos segmentos target, un 73% de los visitantes estadounidenses busca información para su viaje a través de Internet. Adicionalmente aquellos del segmento Self-Challengers, a pesar de pasar el mismo tiempo promedio navegando en Internet que otros turistas, su uso está enfocado en la búsqueda de información, principalmente en sitios como Lonely Planet y Tripadvisor. Ya fue mencionado anteriormente la necesidad de involucramiento en redes sociales. En este aspecto, Facebook es la red de mayor tasa de conversión, esto es, los visitantes que llegan desde Facebook a sitios de venta de productos turísticos mostraron cifras por encima del 6%, siendo incluso superior a búsquedas a través de Google⁵⁹. Lo anterior es válido para la mayoría de los países en que Facebook tiene una alta penetración, ya que en ciertos mercados como China o Brasil existen otras plataformas que lideran la participación de los usuarios y el tráfico de información⁶⁰. Respecto a la estrategia dentro de Facebook, también

⁵⁹ Ver *Facebook como intermediario en el mercado de viajes*. Disponible en <http://blogdeviajes.com.ar/articulos/facebook-como-intermediario-en-el-mercado-de-viajes> [consultado el 10 de Diciembre del 2010]

⁶⁰ Ver *Mapa mundial de la conquista de Facebook*. Disponible en <http://www.fayerwayer.com/2010/12/mapa-mundial-de-la-conquista-de-facebook/> [consultado el 10 de Diciembre del 2010]

fue mencionado anteriormente que esta debe seguir lineamientos de control o guía del contenido, el que debe ser generado por los usuarios del mismo. El interés por este tipo de medio es que la persona es la partícipe de ella, no la publicidad ni el producto.

- ii. Televisión: ambos segmentos target tienen características dispares en cuanto a las cadenas televisivas preferidas y contenido. Sin embargo en lo que coinciden es en el interés en programación relacionada con viajes y placer. Por ello se recomienda establecer una iniciativa de generación de programas del estilo “La Ruta de Amazonía”⁶¹ pero con equipos de producción provenientes de Estados Unidos, de tal forma que la distribución y promoción de los mismos cuente con menos barreras de entrada.
- iii. Prensa escrita: publicaciones ocasionales en periódicos como el New York Times y el Chicago Tribune son útiles para alcanzar a ambos segmentos. En cuanto a revistas, National Geographic es sin duda una de las principales fuentes de información para ellos, además de la Bon Appetit y Food and Wine. Para estas últimas, Chile cuenta con una variada oferta gastronómica que permitiría generar contenido.
- iv. Agentes de viaje: la necesidad de contar con agentes de viaje informados y con pleno conocimiento de la oferta turística de Chile cobra relevancia en el segmento Travel in Style, siendo ellos la principal fuente de información. Al respecto, la plataforma educativa DSChile⁶² ya se está haciendo cargo de esa debilidad reconocida en diversos estudios⁶³.
- v. Otros: el involucramiento de líneas aéreas es vital para permitir el acceso más frecuente y económico de los visitantes a Chile. Al respecto, LAN es parte importante de estos esfuerzos, sin embargo

⁶¹ Ver <http://programas.tvn.cl/larutade/amazonia/temporadas.aspx>

⁶² Ver www.dschile.com

⁶³ Ver *Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Potencial de Chile*. SERNATUR, 2010. Disponible en www.sernatur.cl

es necesario que otras líneas aéreas participen de la distribución de recursos de información para los visitantes, así como de posibles productos (paquetes) que faciliten el transporte de ellos.

Ferias y otros eventos turísticos ya están siendo considerados por Turismo Chile, cuyo plan se detalla en el Anexo P para el año 2011.

- b. Promoción: esta componente del marketing mix dice relación con el mensaje a transmitir y el posicionamiento que la industria turística de Chile quiere establecer. Además del mensaje propuesto en la sección Marca Global – Mercado Local, se propone que los medios audiovisuales generados para esto consistan de viajeros independientes, sin una caracterización que los identifique con un país o región determinada, de tal forma que estos puedan ser utilizados en cualquier otro mercado. En uno de los conceptos a transmitir, el personaje en la publicidad debe estar participando de las actividades, en un ambiente activo, natural, e inmerso en la realidad local. Esto está claramente enfocado al segmento Self-Challengers. El segundo concepto estará enfocado al segmento Travel in Style, en el que se debe remarcar las ofertas de exclusividad y servicio personalizado. Este también debe mantener las características de neutralidad racial.

D. Relaciones con el cliente

De acuerdo al segmento al cual se enfoque el empresario turístico, existen dos formas dispares de crear y mantener las relaciones con el cliente que ayuden a crear el mayor valor posible para este. En el caso de visitantes del segmento Travel in Style, es necesario una atención personalizada en todo momento, ya que uno de los motivadores de este grupo es ser servido, y sentirse especiales. Esto también se ve representado en el tipo de productos que eligen (tours, spas, cruceros) y por utilizar como referencia para sus viajes a agentes de viajes altamente especializados en ofertas de su estilo.

Al considerar el segmento Self-Challengers, la relación cambia drásticamente. Al ser visitantes que disfrutan de sus propias experiencias y del involucramiento con ellas, el proveer de la oportunidad para co-crear estas experiencias resulta valorable para

ellos. Concentrar los servicios en una experiencia en particular, o incorporar alguna no definida previamente, pueden ser opciones bien consideradas. Lo anterior también incluye el evaluar y comentar los destinos visitados, tanto en el sitio web del servicio evaluado así como en otras redes sociales.

E. Pricing

Debido a las características de ambos segmentos, el enfoque del *pricing* hacia ambos igualmente difiere. Para el caso de la oferta hacia el segmento Travel in Style, precios fijos para productos o servicios que apunten a satisfacer sus necesidades de status y vacaciones con estilo son acordes. El segmento Self-Challengers, debido a sus intereses y su menor gasto promedio, el *pricing* puede estar compuesto por una mezcla entre lista de precios, negociación, dependiente del plazo de compra y disponibilidad, así como de la cantidad requerida. Esta flexibilidad no sólo en el *pricing* sino que, como antes fue mencionado, en el desarrollo de productos es valorada por este segmento global.

F. Recursos Clave

Los recursos mencionados a continuación son independientes al segmento, y tienen relación con la industria turística en general, pero que para el caso de Chile han sido identificados como debilidad u oportunidad por los autores y otros estudios⁶⁴.

- a. Recursos físicos: la poca disponibilidad de material informativo en las distintas oficinas turísticas, así como la mínima cantidad de estas a lo largo del país, incluyendo lugares de alto tráfico turístico. Este mismo tipo de información del que carece las páginas web de las distintas entidades a cargo de promocionar el turismo dentro de Chile.
- b. Recursos intelectuales y humanos: la necesidad de contar con personas idóneas para las distintas funciones que la actividad turística requiere. Esto incluye personas con conocimiento pleno de al menos dos idiomas extranjeros, así como un detallado conocimiento de la oferta turística de la

⁶⁴ Por ejemplo: *Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Potencial de Chile*. SERNATUR, 2010. Disponible en www.sernatur.cl

región o sector en la que se encuentra inmerso. Esto es necesario tanto para las entidades gubernamentales como las público-privadas, así como los empresarios turísticos.

- c. Recursos financieros: en el ámbito más estratégico, contar con los recursos necesarios para que tanto SERNATUR como Turismo Chile puedan desarrollar la inteligencia de mercado suficiente para estudios como el presente, para el cual se requieren estudios específicos por mercados con técnicas más avanzadas que las descriptivas. Adicionalmente, para Turismo Chile debiese ser prioridad el volver a contar con oficinas en los mercados prioritarios.

G. Actividades clave

Las actividades en el turismo difieren según cada producto, pero es posible identificar algunas genéricas de la industria turística que ya han sido desarrolladas anteriormente, como lo son la promoción, la identificación de segmentos objetivo (inteligencia), la capacitación y formación de recursos claves, la coordinación de relaciones con clientes, competidores, y otros *stakeholders* (comunidad, gobiernos locales), entre otras. En resumen, todas aquellas que inciden directamente en la creación, entrega, y captura de valor.

H. Relaciones Clave

Al igual que el punto anterior, las relaciones que cada oferente de un producto turístico debe mantener difiere. Aun así, en términos genéricos, se debe intentar reducir los riesgos y apuntar hacia una optimización de los procesos y alcanzar economías de escala. Para los servicios turísticos esto tiene que ver con incrementar la oferta en temporada alta involucrando a todos los responsables de la generación del servicio, de tal forma que lo ofrecido cumpla con las expectativas del visitante⁶⁵. Esto es clave en segmentos como el Travel in Style. Planeación de los requerimientos con antelación con proveedores es una alternativa simple y viable.

⁶⁵ El *Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Potencial de Chile* identifica la necesidad de mejorar el trato personalizado en temporada alta.

En cuanto a los organismos destinados a promover el turismo y los gobiernos locales, el estrechar lazos (o crear nuevos) con las ciudades hermanas de Estados Unidos⁶⁶ es también una oportunidad latente que al parecer no ha sido explotado. Hoy en día son sólo 13 las alianzas existentes. Adicionalmente seguir fomentando las relaciones público-privadas como las ya establecidas con Wines of Chile, ProChile, Fundación Imagen de Chile, entre otras.

I. Estructura de Costos

Al igual que los dos puntos anteriores, la estructura de costos para cada empresario turístico varía de acuerdo al servicio que se entrega. Respecto de la Corporación Turismo Chile y las actividades que esta realiza, se reconoce el enfoque en el mercado prioritario estadounidense, el cual concentra el 27% del presupuesto anual, siendo este uno de los mercados que más aporta en cuanto a visitantes y divisas.

Para tener en consideración, la nueva campaña publicitaria de Tourism Australia a través de Facebook tiene un presupuesto de AUD \$4 millones en una primera etapa, y al menos AUD \$150 millones para el resto de la campaña durante los próximos 3 años⁶⁷. En el caso de Turismo Chile, el 26% del presupuesto destinado a campañas de marketing alcanza un monto de USD \$3,12 millones para el año 2011. Para realizar estrategias promocionales de alto impacto es necesario incrementar el presupuesto actual que alcanza USD \$12 millones para el año 2011, que ya está por detrás de competidores directos como Argentina (USD \$31 millones) y Perú (USD \$18 millones).

La Figura 13 resume los principales puntos descritos anteriormente, y que servirán a la Corporación Turismo Chile a detallar un programa más enfocado a los segmentos globales de Estados Unidos, así como de otros países. Algunos ejemplos específicos fueron descritos en los puntos desarrollados anteriormente.

⁶⁶ Un listado completo de las ciudades hermanas de chilenas puede encontrarse en http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades_hermanas_en_Chile

⁶⁷ www.theaustralian.com.au/travel/news/new-tourism-australia-campaign-created-by-you/story-e6frg8ro-1225847770356 [consultado el 10 de Diciembre del 2010]

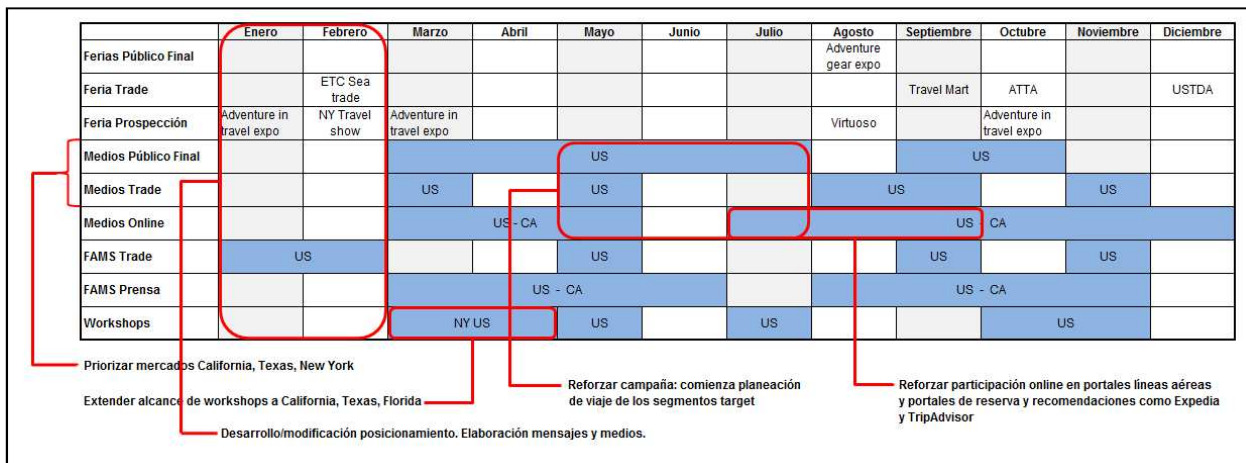
Figura 13. Propuesta de Marketing Mix y otros elementos estratégicos.

Segmentos		Self-Challengers	Travel in Style
Propuesta de Valor	Producto	Desarrollo de productos en conjunto con las comunidades y festividades locales.	Atributos que le confieran calidad, status, servicio personalizado, altos estándares, y exclusividad.
	Precio	Deben ajustarse a la realidad competitiva de la industria, o incluir una mayor cantidad de actividades (un mayor valor).	Segmento ostenta el mayor gasto por visitante. Explotar alineado con los atributos del producto.
Canales	Plaza	Internet fundamental: sitios como Lonely Planet y Tripadvisor; además de Facebook.	
		Televisión: interés en programación relacionada con viajes y placer	
		Prensa escrita: New York Times y el Chicago Tribune; National Geographic, Bon Appetit y Food and	
	Promoción	Posicionamiento: Estimulante, Natural, Diverso, Confiable	
Medios audiovisuales generados que incluyan a viajeros independientes, sin una caracterización que los identifique con un país o región determinada.			
		Participando de las actividades, en un ambiente activo, natural, e inmerso en la realidad local	Remarcar las ofertas de exclusividad y servicio personalizado.
Relaciones con el cliente		Permitir evaluar y comentar los destinos visitados, tanto en el sitio web del servicio evaluado así como en otras redes sociales. Para este segmento el compartir es relevante.	La relación primordial debe ser durante la estadía y servicio. Atención personalizada en todo momento. Debido a su menor tasa de retorno e interés por los destinos, el servicio posterior de seguimiento no es tan relevante.
Recursos clave		<p>Contar con una suficiente disponibilidad de material informativo en las distintas oficinas turísticas, así como una mayor cantidad de estas a lo largo del país. Los recursos online deben ser aun más poderosos y útiles.</p> <p>Personal turístico con conocimiento pleno de al menos dos idiomas extranjeros, así como un detallado conocimiento de la oferta turística de la región o sector en la que se encuentra inmerso.</p> <p>Recursos para que SERNATUR como Turismo Chile puedan desarrollar la inteligencia de mercado. Para Turismo Chile debiese ser prioridad el volver a contar con oficinas en el extranjero, al menos en los mercados prioritarios.</p>	
Actividades clave		<p>Identificación de segmentos target (inteligencia)</p> <p>Capacitación y formación de recursos claves</p> <p>Coordinación de relaciones con clientes, competidores, y otros stakeholders (comunidad, gobiernos locales),</p>	

7.2.5 Implementación

Como está descrito en el Anexo P, la Corporación Turismo Chile ya tiene planificado un calendario para las actividades contenidas dentro del Plan de Acción presentado. A continuación, en la Figura 14, se detalla el mismo haciendo hincapié en las fechas claves y algunas recomendaciones al respecto, basadas principalmente en las características de los segmentos mencionados anteriormente.

Figura 14. Plan de Acción para Mercado Estados Unidos y Recomendaciones



Fuente: elaboración propia basada en Plan de Acción 2011, Turismo Chile.

El ajuste del nuevo posicionamiento y marca turística de Chile no debe exceder del primer trimestre del 2011, de tal forma que la participación en los eventos programados y la distribución del material audiovisual no sufra retrasos y alcance a la audiencia en las fechas clave de planificación de los viajes.

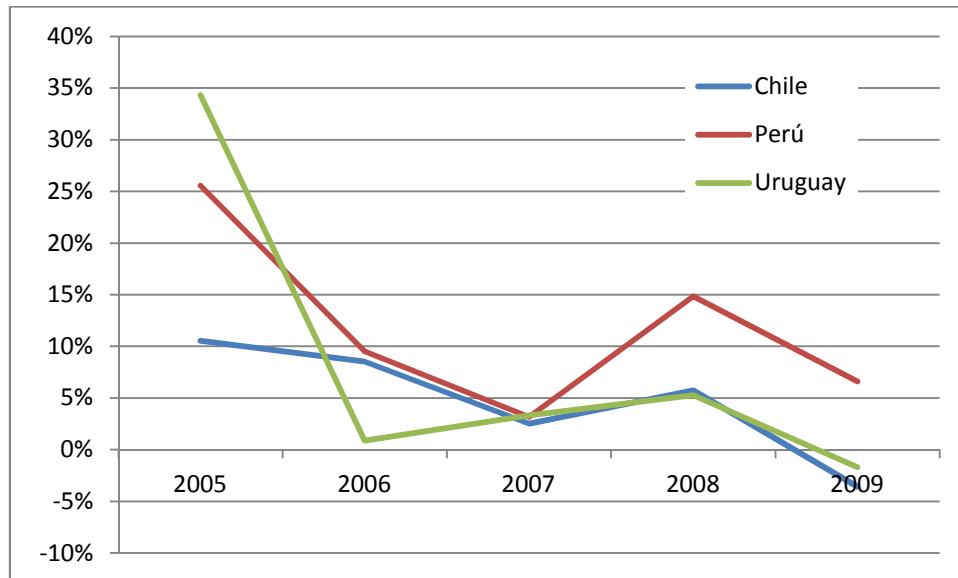
7.2.6 Evaluación propuesta

Tal como fueron analizadas las estrategias de países exitosos en términos de visitantes y divisas generadas por las actividades ligadas al turismo, las modificaciones propuestas a la estrategia global de turismo chilena y su impacto en el mercado estadounidense deben ser revisadas económicamente luego de su implementación. Para ello, se estiman algunos de los montos involucrados para la incorporación de la campaña a redes sociales así como un aumento en el presupuesto similar a lo que los mismos países evaluados positivamente han realizado en los últimos años. Específicamente se toma en consideración el aumento de la inversión por visitante para alcanzar los niveles de Uruguay, y se incluye el crecimiento de la componente del mercado estadounidense en Chile de forma proporcional a años anteriores.

La Figura 15 muestra la evolución de los visitantes provenientes de Estados Unidos en los mercados de Perú, Uruguay, y Chile, entre los años 2004 y 2009. En esta se nota el

predominio en términos de crecimiento de los dos primeros sobre Chile, aun cuando Uruguay tuvo un descenso notable el año 2006, ha remontado y se ha mantenido ligeramente superior al caso chileno.

Figura 15. Crecimiento de las visitas de turistas estadounidenses



Fuente: elaboración propia con datos de UNWTO, SERNATUR, Ministerio de Turismo Perú

Como ya fue mencionado, las inversiones propuestas dicen relación con la campaña de marketing online y el diseño de las mejoras a la imagen país ya propuesta. El presupuesto estimado de medio millón de dólares anuales adicionales para la campaña online, además de los montos ya definidos por la Corporación Turismo Chile en su Plan de Acción 2011. Este monto de la campaña online es sólo una estimación ya que por ejemplo Facebook permite limitar el gasto total de la campaña (presupuesto diario) y Turismo Chile tendrá la libertad de definir este monto. Además este monto debiese ser utilizado para los diversos canales online. De igual manera, el análisis de efectividad es válido para cualquier monto, sólo cambiarían los objetivos a alcanzar. El monto total objetivo a invertir estará determinado por la inversión per cápita, la cual debiese alcanzar, al menos, los USD 5 por visitantes (referencia Uruguay año 2008). La Figura 16 resume las principales variaciones en las visitas e ingresos del país considerando

este incremento, y los respectivos al mercado estadounidense. Aquellas columnas con indicador (2) constituyen las situaciones proyectadas.

Figura 16. Proyección del turismo en Chile, totales y mercado estadounidense.

	Chile	Chile (2)	EEUU en Chile	EEUU en Chile (2)
Inversión Anual	\$ 10,000,000	\$ 13,800,000	\$ 2,700,000	\$ 3,726,000
USD por Visitante	3.71	5.02	12.48	17.23
Incremento visitas	191,903	272,565	12,416	16,381
Incremento visitas (%)	7.7%	10.1%	5.7%	7.6%
Incremento divisas (USD)	196,000,000	502,200,000	55,409,344	77,424,587
Incremento divisas (%)	13.3%	30.0%	27.9%	39.0%
Incremento de visitas por cada USD millón invertido	19,190	19,751	4,599	4,396
% incremental de visitas por cada millón de USD	0.77	0.73	2.13	2.03
Incremento de divisas por cada millón de USD	19,600,000	36,391,304	20,521,979	20,779,546
% incremental de divisas por cada millón de USD	1.33	2.17	10.34	10.47

1. Valores base de visitas y divisas son del año 2008 (sin efectos crisis ni eventos locales)

2. El cálculo del incremento de visitas para el caso de EEUU es proporcional a la relación del aumento del año 2008 respecto del año anterior

3. El cálculo del incremento de divisas para el caso de EEUU es igual al porcentaje tal que el retorno por USD invertido alcance la situación previa del año 2008

Así, una estrategia efectiva que considere un aumento de capital invertido por visitante en el mercado estadounidense hasta los USD 17,23 por visitante, o USD 5 para el total de turistas extranjeros en Chile, debe tener como resultados un aumento en las visitas cercanos al 7,6% y de divisas alrededor del 40%. Esta última meta podría considerarse excesiva, pero esta ha sido basada en las cifras del año 2008, por lo que sería un aumento razonable, ya que en base a los años 2009 y 2010 este monto sería aun mayor debido a la baja de los turistas provenientes de Estados Unidos.

Los montos obtenidos anteriormente están basados en mantener el porcentaje del presupuesto de Turismo Chile asignado al mercado estadounidense, así como las perspectivas de crecimiento del periodo 2007 – 2008 previo a la crisis mundial. Esta proyección resulta coherente considerando los buenos resultados de la segunda mitad del año 2010 en el turismo en Chile así como a nivel mundial⁶⁸.

⁶⁸ Ver UNWTO World Tourism Barometer, Volume 8, N°3, 2010. Disponible en www.unwto.org

8 Conclusiones

Si bien Chile ha demostrado un crecimiento sostenido de la industria turística, siendo este aun más alto que lo experimentado por la región y gran parte de los países, sigue aun por detrás de países como Perú y Colombia, los cuales superan en términos de tasa de crecimiento así como de visitantes. Adicionalmente, la industria turística mundial se vio enormemente afectada por la crisis económica mundial de los años 2008 y 2009; pero ya a contar del año 2010 ha retomado los niveles de crecimiento previos a este evento. Para el caso de Chile, eventos extraordinarios como el terremoto de Febrero del 2010 han hecho que esta recuperación sea aun más lenta que el resto de los países de la región y el mundo.

El que Chile aun esté por detrás de otros países de la región en términos de visitantes, ingreso de divisas, y el crecimiento de ambas cantidades, puede deberse a que, tal como el análisis de la estrategia 2010 – 2014 reveló, la definición de la imagen país así como el material audiovisual generado para ello, desde un punto de vista de definición de marca y gestión de la misma, ha sido fallido. Esto no sólo fue notado por los autores del presente trabajo, sino que también fue revelado a través de la encuesta realizado a turistas potenciales del mercado estadounidense, a través de la cual se recalzó la necesidad de tener un mensaje menos confuso, más enfocado en el ámbito turístico, y con un contenido que sea atractivo para un mayor espectro de audiencia.

El bajo conocimiento de Chile como destino turístico o la falta de liderazgo en materia turística dentro de Sudamérica se puede atribuir también a la baja inversión en promoción. En este sentido, una comparación con países como Perú y Uruguay revelan que mayores inversiones han generado mayores retornos, principalmente en materia de divisas, siendo este uno de los objetivos que Turismo Chile ha definido para el próximo quinquenio.

Para enfrentar el desafío de abarcar el mayor espectro de potenciales turistas, ya identificado como falencia, y establecer una imagen de Chile de manera global, es que también se identificó a segmentos globales los que pueden estar presentes en cualquier mercado. Los *Experience-Seekers* son aquellos viajeros que buscan experiencias de diversa índole y para los cuales la oferta chilena puede ser lo suficientemente atractiva

si esta es promocionada y definida bajo esta perspectiva global, siendo concisa y coherente con ellos así como con los motivadores a los cuales la estrategia de turismo apunta en su definición de productos.

Bajando la estrategia a un mercado particular, Estados Unidos es uno de los prioritarios para Chile, tanto por visitas como por divisas ingresadas al país por concepto turístico. El perfil de los visitantes provenientes de Norteamérica permitió no sólo realizar una priorización geográfica de promoción, sino que también definir una forma apropiada a este mercado para la definición de canales, redes, valor del producto, entre otros elementos. Lo anterior fue realizado por el modelo de negocios CANVAS y definiciones básicas de la teoría de marketing, además de justificado a través del perfil de los segmentos además de las actuales tendencias del uso de las redes sociales. Estas definiciones se definieron de tal forma que no se identificó ningún impedimento que obstaculice su uso en otros mercados o a nivel global con niveles mínimos de adaptación, principalmente debido al uso de segmentos target globales.

Finalmente, el análisis de la inversión en promoción turística permitió generar indicadores económicos de eficiencia en el uso de los recursos. Así, y basados en las perspectivas de la industria turística mundial y datos de años anteriores, fue posible determinar que Chile requeriría aumentar su gasto por visitantes a al menos USD 5 por visitantes promedio, y a USD 17,23 para el mercado estadounidense, de tal forma de obtener un retorno comparable con Uruguay en el periodo 2007 – 2008. El alcanzar estos montos y resultados resulta viable al considerar la evolución actual de la industria turística y el primer plano que ha tenido Chile a nivel mundial en materia noticiosa. Sin embargo, la definición de las inversiones y la posible modificación de los montos asignados al mercado estadounidense quedan bajo el criterio de Turismo Chile y esta proyección se presenta como guía para su posterior aplicación con los montos definidos por ella.

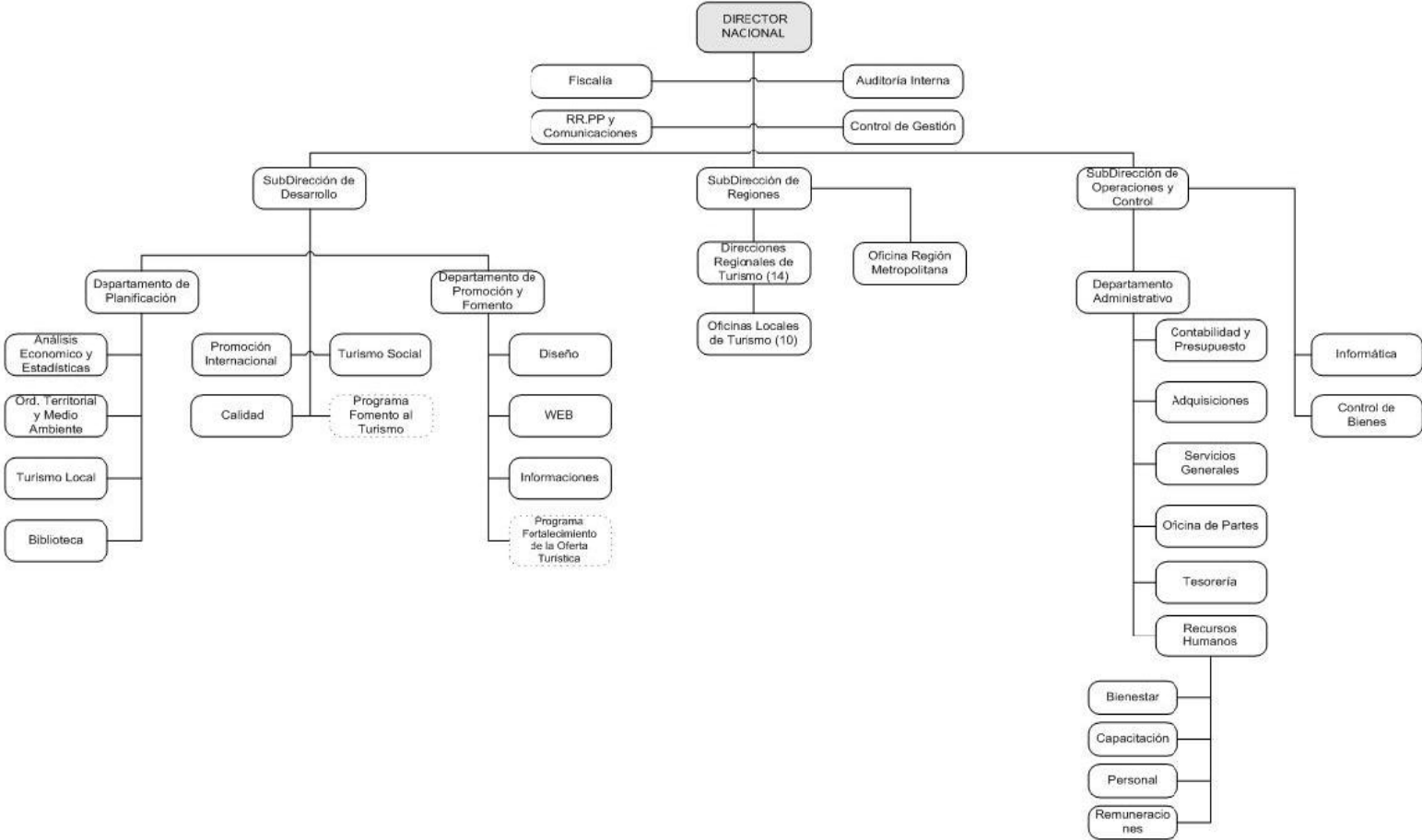
Referencias

- Anuario de Turismo 1999, Instituto Nacional de Estadísticas INE. Santiago, Chile, 1999
- Brand Globally, Market Locally. Jennifer Barron y Jim Hollingshead. Journal of Business Strategy, Vol.25, N°1, 2004, pp. 9-14
- Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Amsterdam, The Netherlands, 2009.
- Comportamiento del Turismo Receptivo año 2009, Servicio Nacional de Turismo. Santiago, Chile, 2010.
- El Rescate de los 33. Análisis cuantitativo y cualitativo de la cobertura internacional de prensa escrita, online y de redes sociales, Fundación Imagen de Chile. Santiago, Chile, 2010.
- Estudio de Tipificación de la Demanda Turística Potencial de Chile, SERNATUR. Santiago, Chile, 2010.
- Ficha de Identificación Año 2007 Definiciones Estratégicas, SERNATUR.
- Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets, Philip Kotler. Free Press, 1st Edition, 1999.
- Panorama del Turismo Internacional, Edición 2009, UNWTO.
- Perfil del Mercado Turísticos de Estados Unidos en Chile, SERNATUR. Santiago, Chile, 2008.
- Plan de Acción 2011. Corporación Turismo Chile. Santiago, Chile, 2010.
- Plan de Acción de Turismo 2006-2010, SERNATUR.
- The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009 - World Economic Forum
- The UK Traveller. Segmentation of the UK Market, Tourism Australia. 2008.
- The US traveller, Segmentation of the US Market, Tourism Australia. 2008.
- Turismo, Informe Anual 2008, Instituto Nacional de Estadísticas INE. Santiago, Chile, 2008.

- Turismo, Informe Anual 2009, Instituto Nacional de Estadísticas INE. Santiago, Chile, 2009.
- Understanding Brands, Anat Keinan y Jill Avery. Harvard Business School, 2008
- Understanding Experience Seekers in the US Market, Tourism Australia. 2008.
- World Tourism Barometer, UNWTO. Ediciones 2008 al 2010.
- <http://www.sernatur.cl/institucional/index.php?cod=1> [consultado el 10 de Noviembre del 2010]
- <http://www.sernatur.cl/institucional/index.php?cod=41> [consultado el 10 de Noviembre del 2010]
- Cluster Analysis, Datum Internacional, disponible en www.datum.com.pe/Datum_english/cluster.pdf [consultado el 10 de Diciembre del 2010]
- www.marketingweek.co.uk/disciplines/digital/social-media-is-for-people-not-brands/3017669.article [consultado el 10 de Diciembre del 2010]
- Countries Are Not Brands en <http://www.brandingstrategyinsider.com/2010/05/countries-are-not-brands.html> [consultado el 10 de Diciembre del 2010]
- U.S. Census Bureau, <http://www.census.gov/>
- U.S. Department of Commerce. Bureau of Economic Analysis, <http://www.bea.gov/>
- Brain Track – College And University Directory, <http://www.braintrack.com/>
- www.secretpatagonia.cl/es_quienes.php [consultado el 10 de Diciembre del 2010]
- U.S. travel abroad slips, spending plummets. Disponible en <http://www.gadling.com/2010/07/03/u-s-travel-abroad-slips-spending-plummets/> [consultado el 10 de Diciembre del 2010]
- Facebook como intermediario en el mercado de viajes. Disponible en <http://blogdeviajes.com.ar/articulos/facebook-como-intermediario-en-el-mercado-de-viajes> [consultado el 10 de Diciembre del 2010]

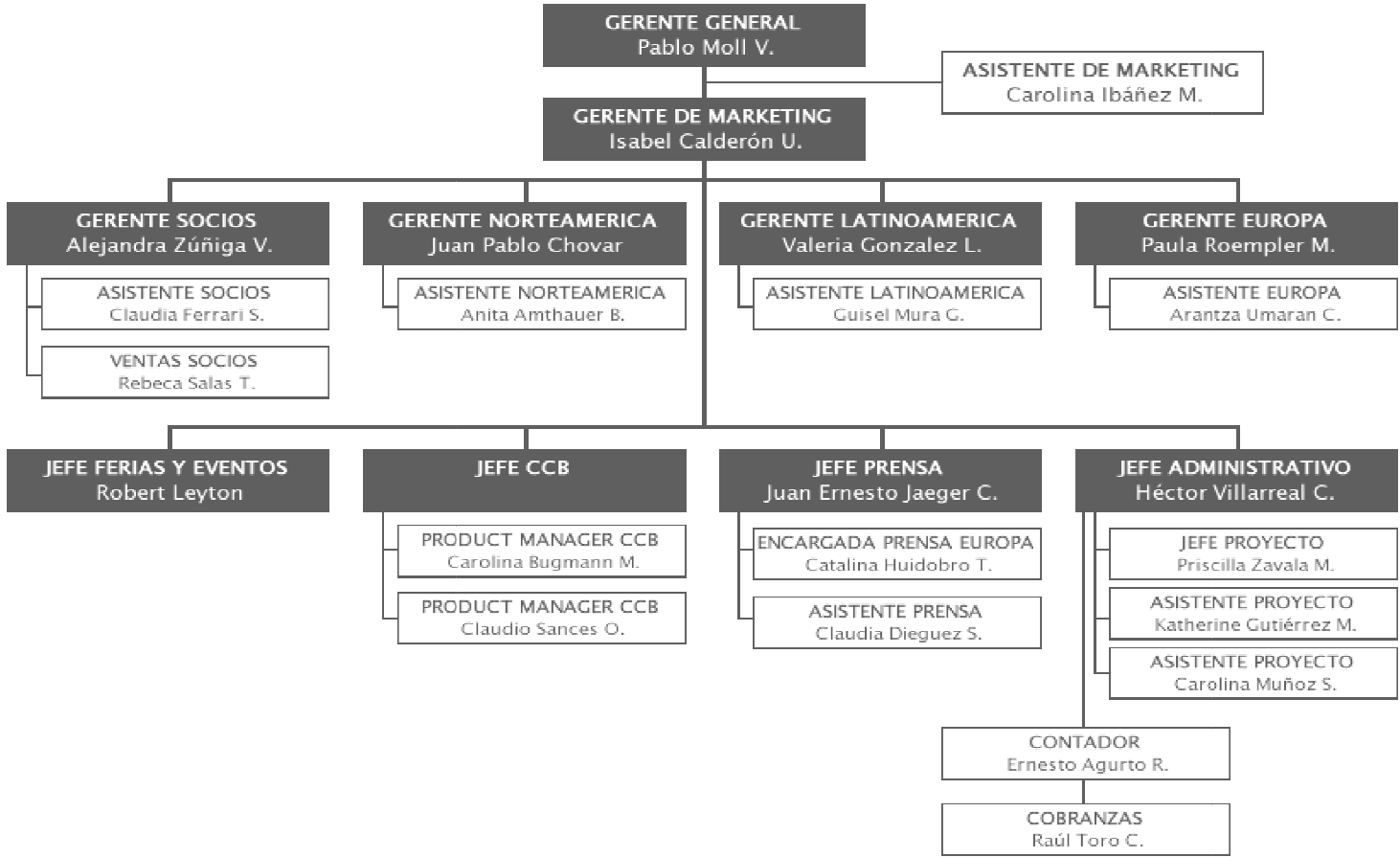
- Mapa mundial de la conquista de Facebook. Disponible en <http://www.fayerwayer.com/2010/12/mapa-mundial-de-la-conquista-de-facebook/> [consultado el 10 de Diciembre del 2010]
- <http://programas.tvn.cl/larutade/amazonia/temporadas.aspx> [consultado el 10 de Diciembre del 2010]
- www.dschile.com [consultado el 10 de Diciembre del 2010]
- http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades_hermanas_en_Chile [consultado el 10 de Diciembre del 2010]
- <http://www.sernatur.cl/institucional/archivos/quienes/organigrama1.pdf> [consultado el 10 de Noviembre del 2010]
- <http://www.turismochile.travel/index.php?content=turismochile§ion=organizacion> [consultado el 10 de Noviembre del 2010]

Anexo A Organigrama SERNATUR⁶⁹



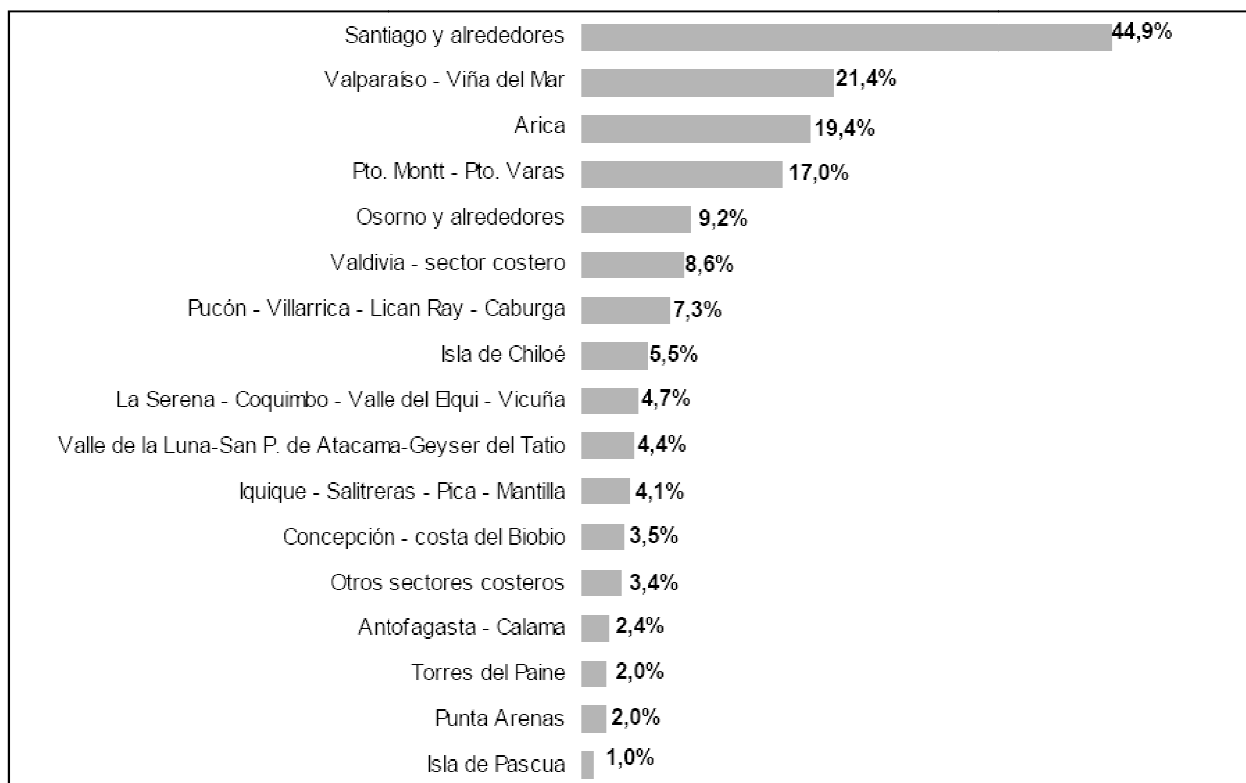
⁶⁹ <http://www.sernatur.cl/institucional/archivos/quienes/organigrama1.pdf>

Anexo B Organigrama Turismo Chile⁷⁰



⁷⁰ <http://www.turismochile.travel/index.php?content=turismochile§ion=organizacion>

Anexo C Principales Lugares Visitados por Turistas en Chile, porcentajes año 2009⁷¹



⁷¹ *Comportamiento del Turismo Receptivo año 2009*, Servicio Nacional de Turismo, Santiago, Chile, 2010.

Anexo D Llegada de Turistas e ingresos en América Central y Sudamérica⁷²

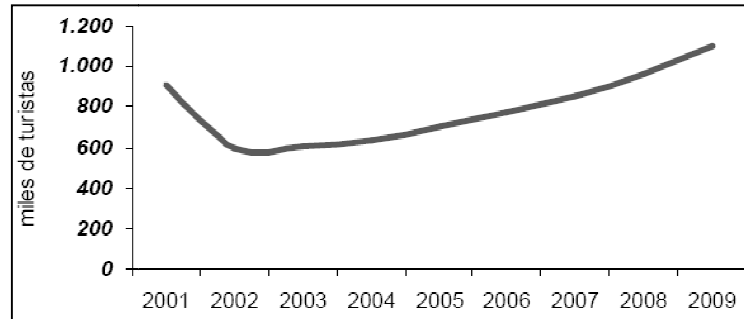
Destinos principales Series ¹		Llegadas de turistas internacionales						Ingresos por turismo internacional			
		(1000)			Variación (%)		Cuota (%)	(millones \$ EE.UU.)			Cuota (%)
		2006	2007	2008*	07/06	08*/07	2008*	2006	2007	2008*	2008*
Américas		135.791	142.866	147.037	5,2	2,9	100	154.503	171.295	188.355	100
Argentina	TF	4.173	4.562	4.665	9,3	2,3	3,2	3.344	4.314	4.633	2,5
Aruba	TF	694	772	827	11,2	7,1	0,6	1.080	1.255	1.412	0,7
Bahamas	TF	1.601	1.528	1.463	-4,6	-4,2	1,0	2.056	2.187	2.153	1,1
Barbados	TF	563	575	568	2,1	-1,2	0,4	1.057	1.199	1.192	0,6
Bolivia	TF	521	573	594	9,9	3,7	0,4	244	292	275	0,1
Brasil	TF	5.017	5.026	5.050	0,2	0,5	3,4	4.316	4.953	5.785	3,1
Canadá	TF	18.265	17.931	17.128	-1,8	-4,5	11,6	14.642	15.333	15.106	8,0
Chile	TF	2.253	2.507	2.699	11,3	7,7	1,8	1.213	1.478	1.757	0,9
Colombia	VF	1.053	1.195	1.222	13,5	2,2	0,8	1.554	1.669	1.844	1,0
Costa Rica	TF	1.725	1.980	2.089	14,8	5,5	1,4	1.732	2.029	2.250	1,2
Cuba	TF	2.150	2.119	2.316	-1,4	9,3	1,6	2.127	2.141	2.267	1,2
Rep. Dominicana	TF	3.965	3.980	3.980	0,4	0,0	2,7	3.917	4.064	4.176	2,2
Ecuador	VF	841	937	1.005	11,5	7,2	0,7	490	623	763	0,4
El Salvador	TF	1.279	1.339	1.385	4,7	3,5	0,9	793	847	894	0,5
Estados Unidos	TF	50.977	55.986	58.030	9,8	3,6	39,5	85.720	96.712	110.090	58,4
Guatemala	TF	..	1.448	1.527	..	5,4	1,0	919	1.055	1.068	0,6
Honduras	TF	739	831	899	12,6	8,2	0,6	488	557	621	0,3
Jamaica	TF	1.679	1.701	1.767	1,3	3,9	1,2	1.870	1.910	1.984	1,1
México	TF	21.353	21.370	22.637	0,1	5,9	15,4	12.177	12.852	13.289	7,1
Nicaragua	TF	749	800	858	6,8	7,2	0,6	231	255	276	0,1
Panamá	TF	843	1.103	1.293	30,8	17,2	0,9	960	1.185	1.408	0,7
Perú	TF	1.721	1.916	2.058	11,4	7,4	1,4	1.570	1.723	1.991	1,1
Puerto Rico	TF	3.722	3.687	3.894	-0,9	5,6	2,6	3.369	3.414	3.644	1,9
Uruguay	TF	1.749	1.752	1.921	0,2	9,7	1,3	598	809	1.042	0,6
Venezuela	TF	748	771	745	3,0	-3,4	0,5	768	817	895	0,5

⁷² *Panorama del Turismo Internacional*, Edición 2009, UNWTO.

Anexo E Evolución Principales Mercados Emisores de Turistas a Chile

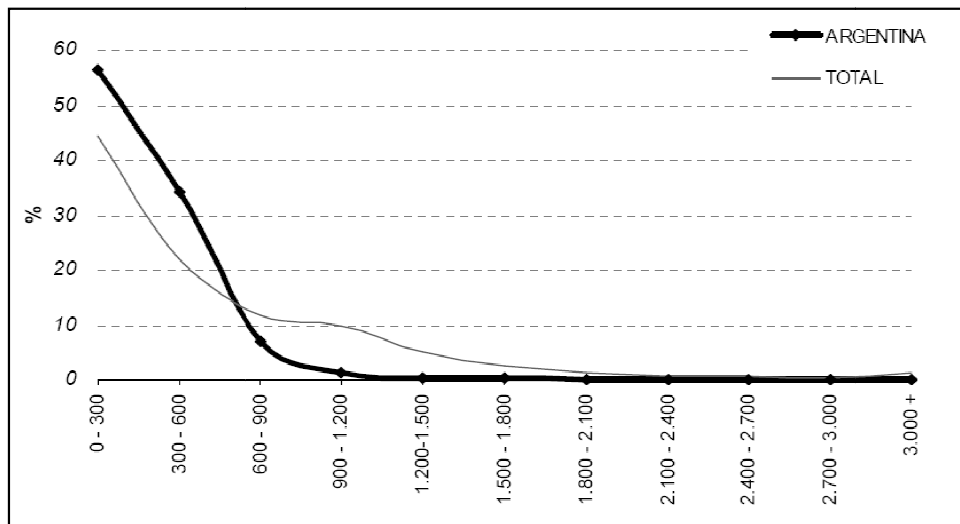
ARGENTINA

Tendencia de la llegada de turistas residentes en Argentina



Fuente: Adaptado de Estudio del Turismo Receptivo 2009, SERNATUR.

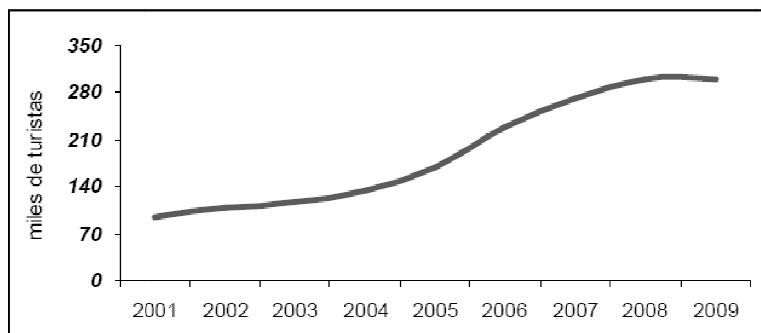
Distribución del gasto total individual de los turistas residentes en Argentina v/s el Total



Fuente: Adaptado de Estudio del Turismo Receptivo 2009, SERNATUR.

BOLIVIA

Tendencia de la llegada de turistas residentes en Bolivia

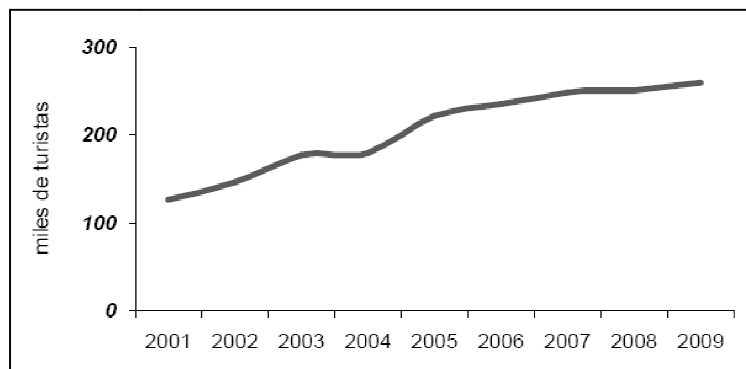


Fuente: Adaptado de Estudio del Turismo Receptivo 2009, SERNATUR.

Distribución del gasto: el gasto medio de los turistas bolivianos del año 2009 alcanzó USD 123,9, 28,1% menos que el año 2008. El gasto promedio diario individual fue un 23,5% menos que el año anterior, con USD 21,9 diarios.

PERÚ

Tendencia de la llegada de turistas residentes en Perú

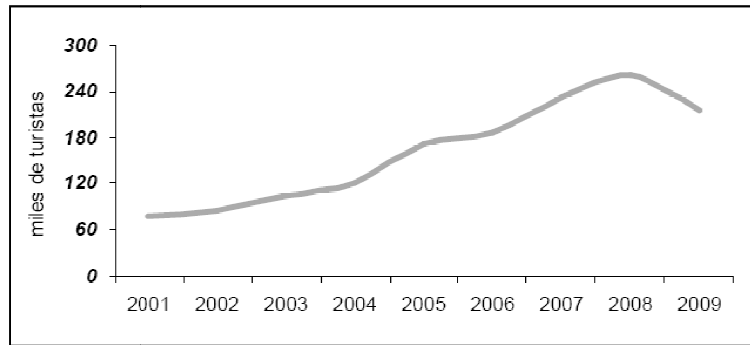


Fuente: Adaptado de Estudio del Turismo Receptivo 2009, SERNATUR.

Distribución del gasto: el gasto medio de los turistas peruanos alcanzó USD 220,8, un 25,3% menos que el 2008, alcanzando además el 38,7% respecto del promedio total. El gasto promedio diario individual alcanzó USD 42,8, muy parecido al del turista argentino durante este año.

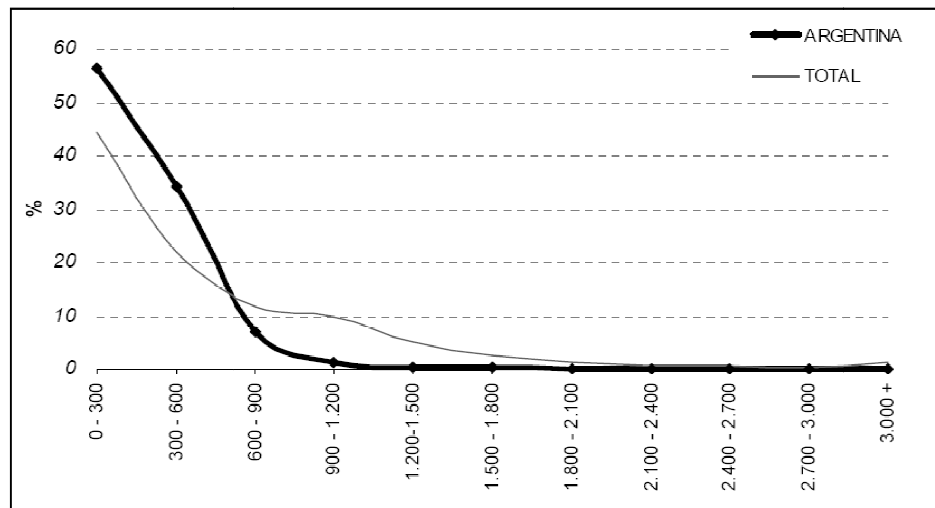
BRASIL

Tendencia de la llegada de turistas residentes en Brasil



Fuente: Adaptado de Estudio del Turismo Receptivo 2009, SERNATUR.

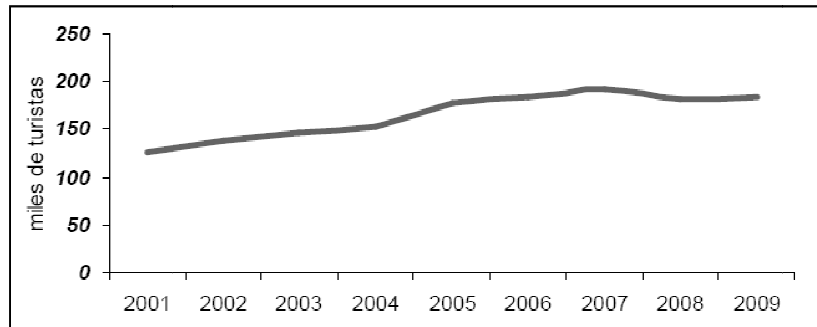
Distribución del gasto total individual de los turistas residentes en Brasil v/s Argentinos



Fuente: Adaptado de Estudio del Turismo Receptivo 2009, SERNATUR.

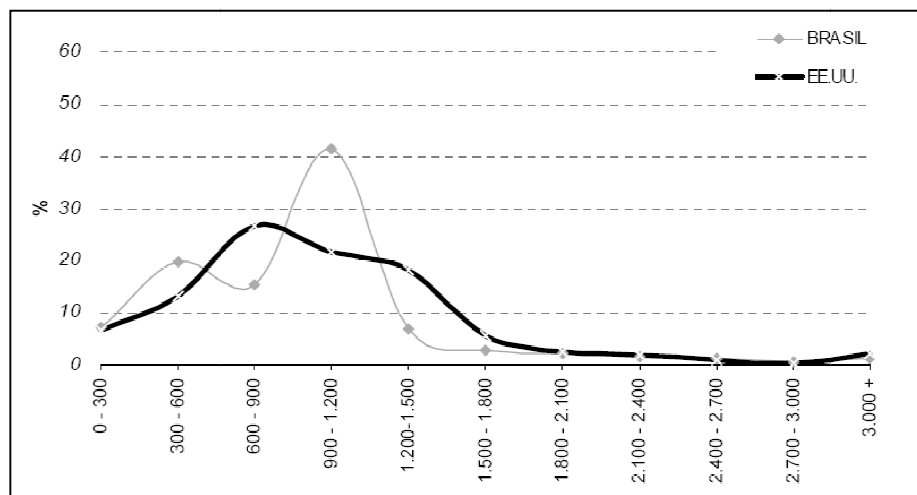
ESTADOS UNIDOS

Tendencia de la Llegada de turistas residentes en Estados Unidos



Fuente: Adaptado de Estudio del Turismo Receptivo 2009, SERNATUR.

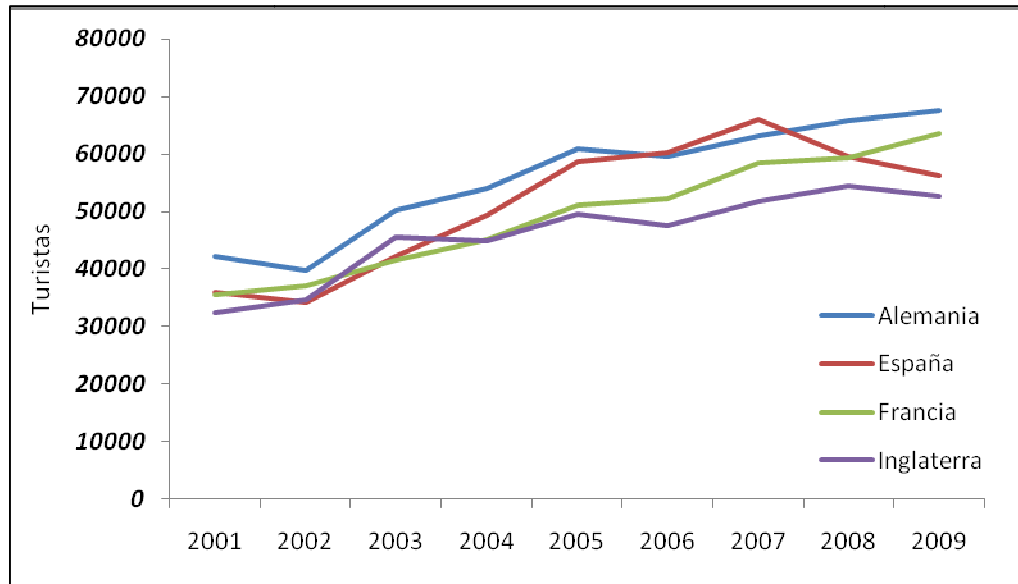
Distribución del gasto total individual de los turistas residentes en Estados Unidos v/s Brasileños



Fuente: Adaptado de Estudio del Turismo Receptivo 2009, SERNATUR.

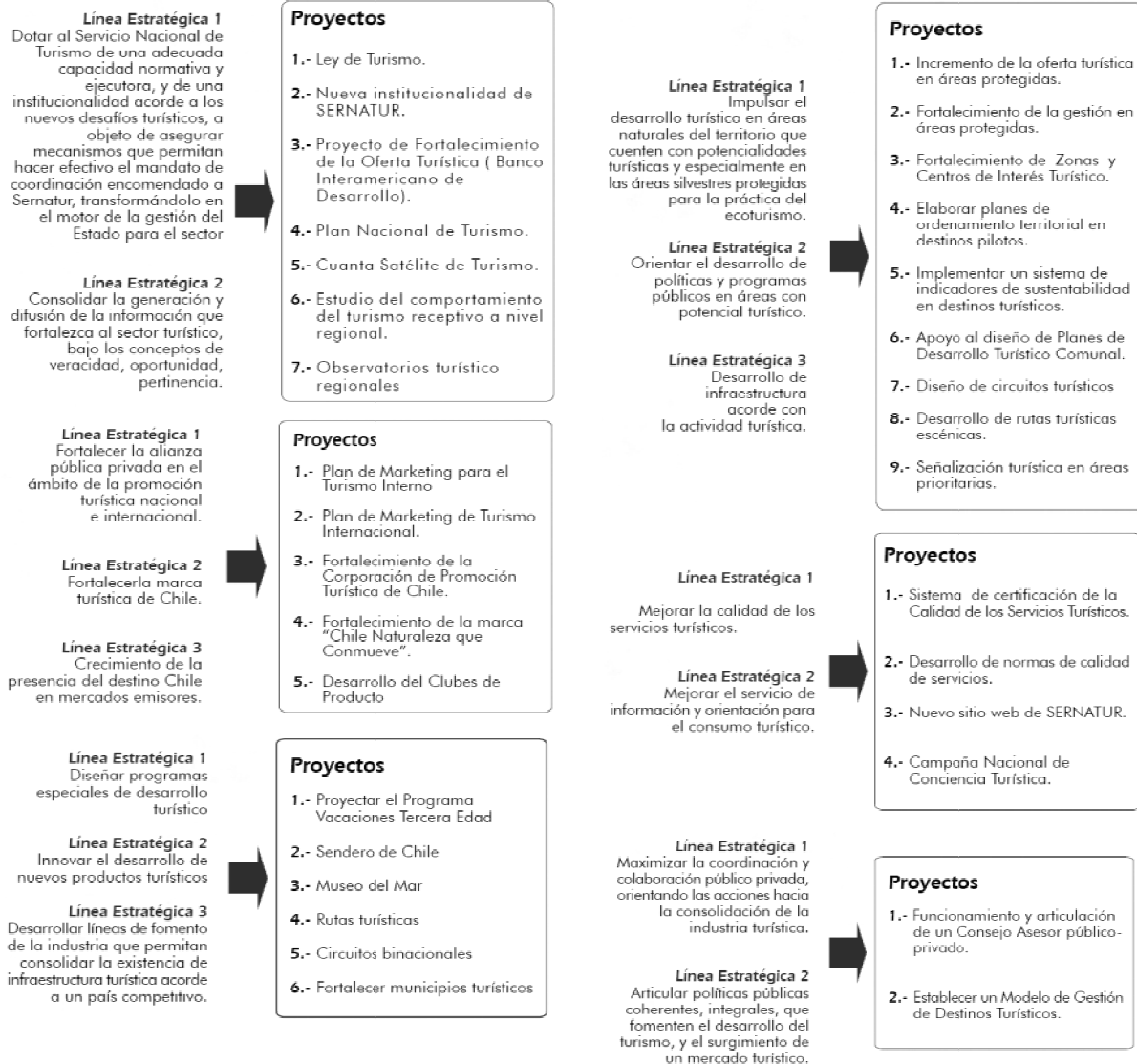
ALEMANIA - ESPAÑA - FRANCIA - INGLATERRA

Tendencia de la llegada de turistas

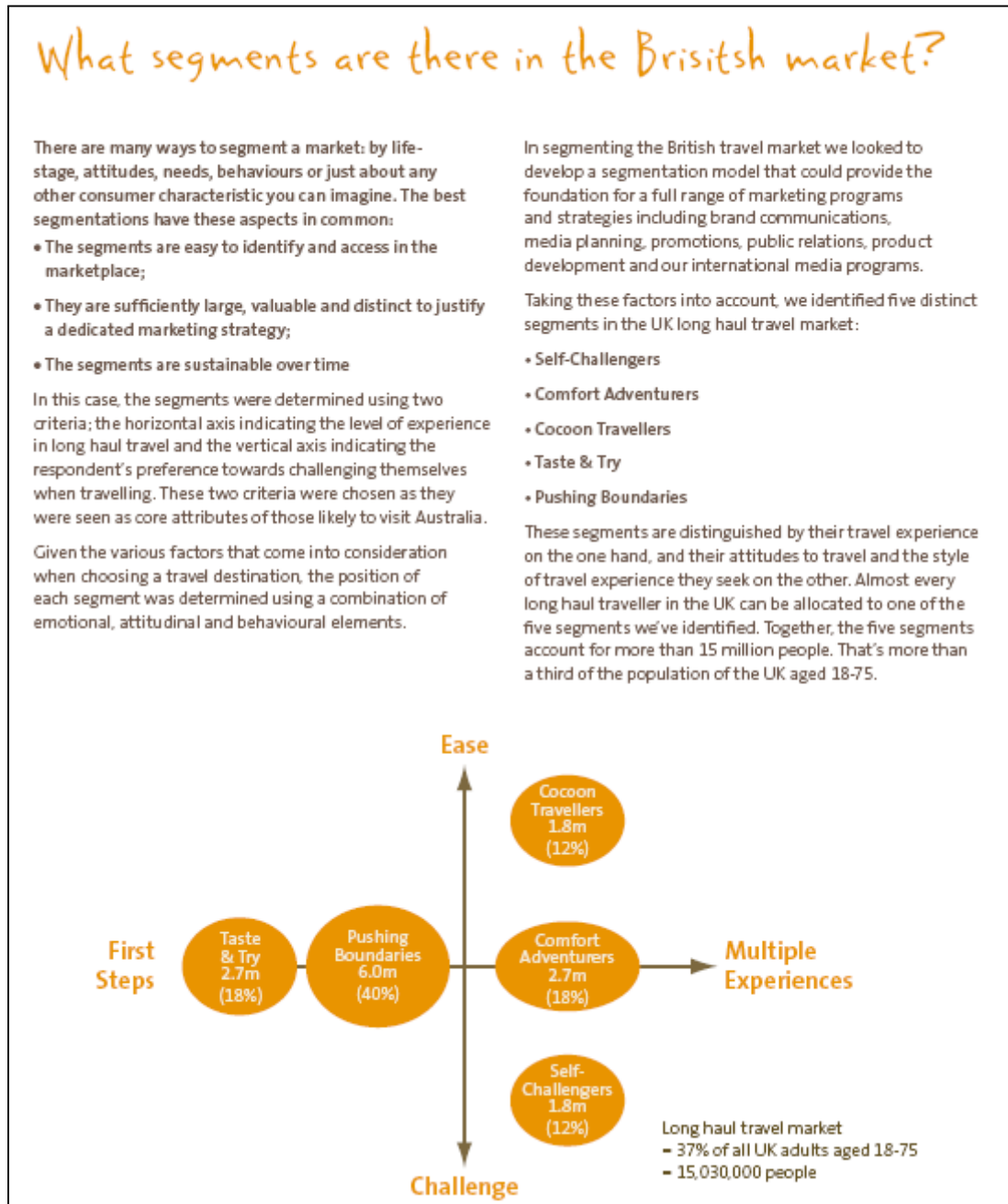


Fuente: Adaptado de Estudio del Turismo Receptivo 2009, SERNATUR.

Anexo F Plan de Acción de Turismo 2006 – 2010. Estrategias y proyectos.

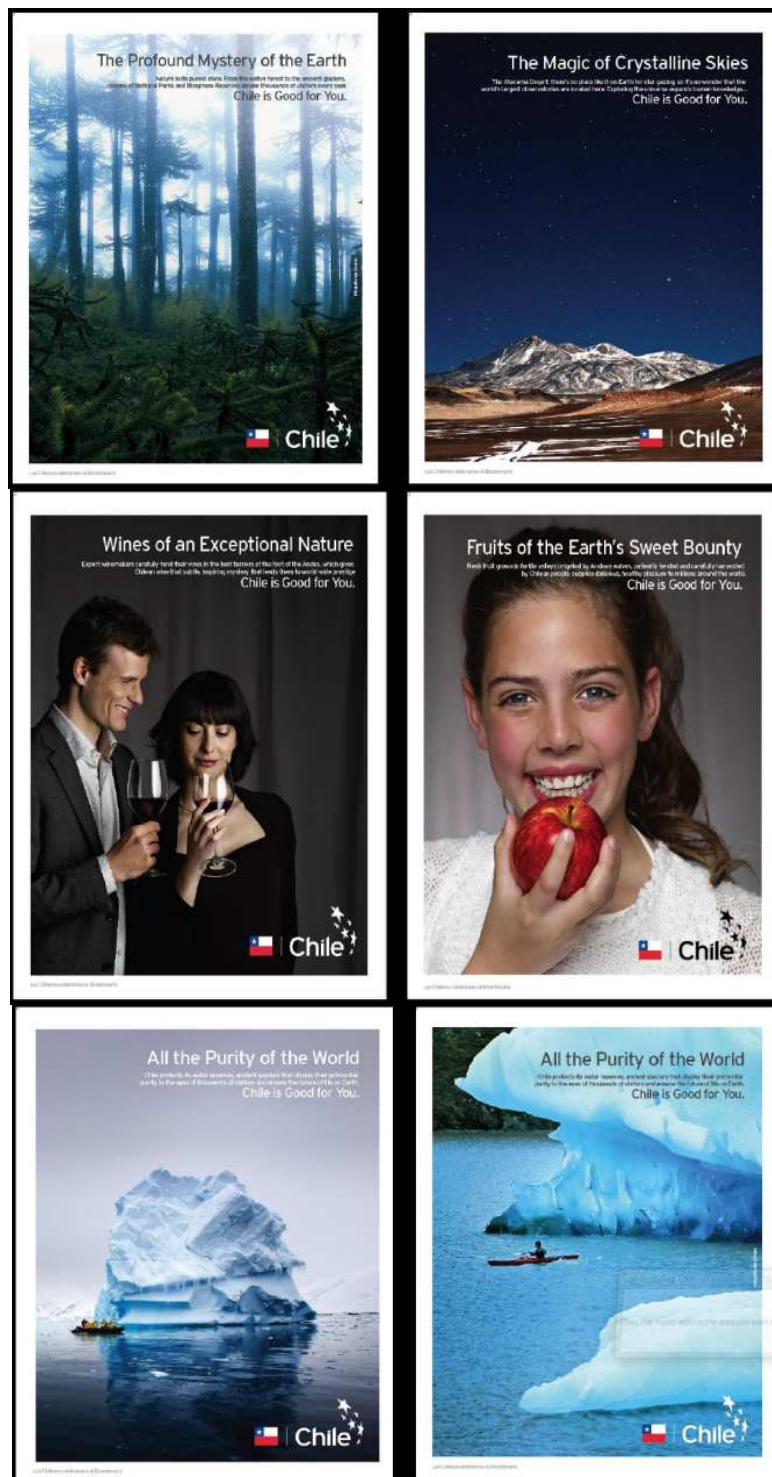


Anexo G Segmentación de visitante del Reino Unido elaborado por Tourism Australia⁷³



⁷³ *The UK Traveller. Segmentation of the UK Market.* Tourism Australia. Disponible en www.tourism.australia.com

Anexo H Material publicitario campaña “Chile is good for you”⁷⁴



⁷⁴ Plan de Acción 2011. Corporación Turismo Chile. Noviembre 2010

Anexo I Encuesta realizada en turistas y visitantes potenciales del mercado norteamericano

Survey - Tourism at Chile

We appreciate your time and sincerity in answering these questions about your knowledge and perception of Chile as a touristic destination. The answers are completely private and they won't be disclosed in any way you could be identified. Genre, age, and country of origin are statistical variables only.

*** Required**

Your name (or nickname) *

Country of origin *
Genre *

Male
 Female

Age *

Powered by [Google Docs](#)
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Survey - Tourism at Chile

*** Obligatorio**

Perception of Chile as a touristic destiny
In this part we would like you to tell us what do you know about Chile

Had you heard about Chile as a touristic destination? *

Yes
 No

Do you know any Chilean touristic icons? Please name them. *
Icons: clearly identifiable touristic attractions as the Eiffel tower in Paris, the Opera House in Sydney, the Russian vodka, or the New Zealand landscapes. Do not explain them, just their names.

Would you be interested in travelling to Chile? *

Yes
 No

Why? *
Please give us some reasons

What would be the main reason for you travelling to Chile? *

Business
 Vacations
 Visiting relatives
 Visiting friends
 Other

What other non-touristic things do you know about Chile? *
Whatever you know about history, economy, language, society, etc.

Con la tecnología de [Google Docs](#)
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Survey - Tourism at Chile

***Obligatorio**

Perception of the country image

In this part we would like to know your perception about one of the Chilean image concept. During 2010, Chile was shocked by two major events. The first one, a huge earthquake on February destroyed several coastal cities. Then, on August, 33 miners were trapped 700 meters underground. Fortunately they were rescued after 69 days. Because of these events and using the good evaluation of the authorities and how they managed these situations, a new country image concept was developed, but never came out officialy.

The new concept was crafted using the sentence "Do it the Chilean way". What do you think about it? Is it effective in terms of promoting Chile as a touristic destination? Any comment about it will be appreciated.*

Do you think is a good or bad message? *

- Good
 Bad
 Neither good nor bad

Why? *

Please let us know some details about why your prior answer

What do you think this sentence is trying to communicate to you as a potential tourist? *

After reading the sentence "Do it the Chilean way", do you feel more willing to visit Chile?

Why? *

[← Atrás](#) [Continuar →](#)

Con la tecnología de [Google Docs](#)

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Survey - Tourism at Chile

*Obligatorio

Perception of the country image

In this part we would like to know your perception about another Chilean image concept

Please watch the video contained in the following link: <http://www.youtube.com/watch?v=0Ms6mmahrsQ> (copy and paste the link into your browser). What do you think about the video? *

It is a less than a minute video.

What do you think about the message "Chile is good for you"? *

Do you think is a good or bad message? *

- Good
 Bad
 Neither good nor bad

Why? *

Please let us know some details about why your prior answer

What is the message you think this video is trying to transmit about Chile? (think about positioning and other marketing concepts) *

After watching the video, do you feel more willing to visit Chile? Why? *

[← Atrás](#) [Enviar](#)

Con la tecnología de [Google Docs](#)

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Anexo J Respuestas representativas del mercado estadounidense

Had you heard about Chile as a touristic destination? 79% respondieron afirmativamente.

Do you know any Chilean touristic icons? 55% reconoce no conocer ningún atractivo turístico de Chile. Entre los reconocidos, los vinos chilenos fueron los más mencionados (21%) seguido por Isla de Pascua (18%), y el Desierto de Atacama y la Patagonia con un 15% ambos.

Would you be interested in travelling to Chile? Un 97% respondió afirmativamente a esta pregunta. Entre las principales motivaciones mencionadas están el atractivo natural del país (43%), el conocer otra cultura (19%) y el vino chileno (14%). Importante destacar que el 14% mencionó que sólo visitaría Chile como parte de un tour por Latinoamérica que incluya otros países. Un 88% lo haría por motivos vacacionales.

What other non-touristic things do you know about Chile? La gran mayoría conoce el idioma oficial, pero además de ello no existe un conocimiento genérico del país. Si es mencionado frecuentemente el rescate de los mineros así como el terremoto de Febrero del 2010.

Concept: "Do it the Chilean way". Un 67% indica que este concepto transmite nada relativo al turismo, que el concepto es confuso, hay pérdida en la traducción, o no le parece atractivo ya que implica una doble identificación con elementos positivos y negativos. Consecuentemente sólo un 33% lo consideran un buen mensaje para el país.

What do you think about the message "Chile is good for you"? El concepto de este mensaje es reconocido como bueno por un 60% de los encuestados. Sin embargo también se menciona la necesidad de que el mensaje audiovisual esté constituido por imágenes de actividades en los atractivos turísticos, que el mensaje es vago, y que se intenta identificar al país con mensajes como "acá también tenemos papel, electricidad, y comida" sin establecer una diferenciación con otros países de la región. Respecto del video promocional, se menciona lo inadecuado de incorporar elementos como la persona leyendo el periódico, así como la fabricación del cobre, ambos sin atractivo turístico ("los primeros 20 segundos de video son innecesarios"). Nuevamente se menciona que transmite la imagen de ser un país similar a otros occidentales eliminando el atractivo de ser distinto a otros países o culturas, y la necesidad de incorporar más elementos de atractivo como paisajes y actividades outdoor. Dentro de los encuestados, un 40% concluyó en que el video le provocó poco o nada de interés en visitar Chile, principalmente por los elementos mencionados anteriormente.

What is the message you think this video is trying to transmit about Chile? (think about positioning and other marketing concepts). En términos positivos, los conceptos que prevalecieron en esta respuesta son belleza naturaleza, vino, escape vacacional, pacífico, lujoso, y que Chile ofrece más de lo que imaginas. En contraste, se identifica como cualquier otro país occidental, sin una cultura diferente, y como destino caro. Así mismo se reitera la necesidad de enfocar el mensaje a segmentos específicos y separar los conceptos de negocios/industria a los vacacionales/placer.

Anexo K Mercados prioritarios, estratégicos, y potenciales definidos por Corporación Turismo Chile⁷⁵

Mercados Prioritarios	Estrategias
USA	Trade and Public actions
Brasil	Trade Shows
Argentina	Workshops
España	Fam trips
Reino Unido	Press trips
Alemania	E-learning
Francia	Public Relations
	Social Networks
Mercados Estratégicos	Estrategias
Canadá	Trade Actions
México	Trade Shows
Colombia	Workshops
Perú	Fam trips
Italia	Press trips
Australia	E-learning
Japón	Social Networks
Mercados Potenciales	Estrategias
Ecuador	Trade Actions
Venezuela	Trade Shows
Bolivia	Workshops
Uruguay	Fam trips
Sudáfrica	E-learning
Singapur	
Israel	
China	
Nueva Zelanda	

⁷⁵ Plan de Acción 2011. Corporación Turismo Chile. Noviembre 2010

Anexo L Factores para selección de mercado prioritario

Factores macroeconómicos

- Población
- Estabilidad tasa de cambio
- GDP
- Gasto en consumo per cápita

Otros factores macro

- ITE/GDP
- ITE per cápita
- ITE
- Práctica religiosa
- Vacaciones legales
- Educación terciaria
- Intercambio comercial

Indicadores de la Industria Turística

- Pronóstico de visitantes a Chile
- Crecimiento histórico de visitantes a Chile
- Gasto por país en Chile
- Gasto per cápita en Chile
- Gasto per cápita y por noche en Chile
- Tasa de retorno

Indicadores de compatibilidad estructural

- Conectividad aérea (líneas aéreas)
- Conectividad aérea (vuelos)
- Costos de vuelo
- Costo de VISA
- Importancia de agencias de viajes
- Instituciones universitarias
- Sinergias con mercados
- Ranking Doing Business
- Costo laboral
- Índice de inestabilidad política

Anexo M Resumen con los ponderadores y puntajes de cada país analizado

		7.54	7.50	8.82	8.28	7.55	9.71		
		FRANCIA	ALEMANIA	BRASIL	ARGENTINA	UK	US	Weight	Group Weight
MACRO	Population size	65.447	81.757	190.733	40.091	61.525	307.179	0.20	0.1
	Exchange rate stability	7.7%	7.7%	13.8%	7.7%	4.3%	4.5%	0.10	
	GDP	2,676.00	3,352.00	1,574.00	351.02	2,198.16	14,266.20	0.25	
	GDP per capita PPP	33,678.00	34,212.00	10,513.00	15,603.00	35,164.98	46,442.64	0.20	
	Consumption expenditures per capita	18900	19400	4637	4166	21741	31792	0.25	
OTHERS MACRO	ITE/GDP	2.1%	1.2%	0.4%	1.3%	2.6%	0.6%	0.20	0.2
	International Tourism Expenditure	849.47	489.47	30.33	115.56	1113.37	259.46	0.10	
	International Tourism Expenditure	55.60	40.02	5.79	4.63	68.50	79.70	0.05	
	Religious practices	3	3	5	5	4	4	0.05	
	Legal holidays	5	5	4.2	3	5.6	1.4	0.15	
	Higher Education & Training	5.13	5.37	4.23	3.91	5.19	5.59	0.20	
	Business potential	2.1%	2.9%	6.1%	6.1%	1.8%	14.5%	0.25	
	Visitors Growth Hist	6.46%	2.97%	16.35%	14.78%	1.01%	5.08%	0.05	0.3
	Average expenditure	76303935	74790522	204739088	330045057	46602151	195744166	0.40	
	P/Person	1182.3	1189.4	952	300.7	972	1067.5	0.15	
	P/Night	58.6	58.4	124.4	42.6	77.2	81.6	0.20	
	Returning Visitor to Chile	25.0%	20.8%	60.0%	79.0%	14.9%	21.0%	0.20	
INDUSTRY	Conectivity - Airline stats	2	1	3	4	1	3	0.07	0.2
	Conectivity - Airline stats	14	7	112	154	0	91	0.07	
	Airline Cost	2700	3200	600	330	3500	3300	0.07	
	Visa cost	0	0	0	0	0	140	0.05	
	Travel agencies importance	15.2%	19.5%	28.8%	7.7%	19.7%	15.4%	0.10	
		17.0%	13.0%	43.4%	8.5%	43.6%	8.7%	0.10	
	University qty per cápita	2179505	2278897	5272877	2026735	2362000	17758000	NA	
		0.033301832	0.027874029	0.027645331	0.050553366	0.038390898	0.057809941	0.10	
		603	314	169	97	414	4861	0.10	
	Synergy w/existing markets	Different	Different	Different	Same	Different	Different	0.05	
	Doing Business Ranking 2009	26	22	127	115	5	4	0.15	
	Work force costs - Marketing costs	41.94	48.22	8.28	9.89	35.81	32.6	0.05	
	Political instability Index	5.3	3.8	5.5	7.1	4.6	5.3	0.10	
		Technological preparation	5.17	5.17	3.94	3.58	5.27	5.68	
Competitive offerings		0.689	0.791	0.378	0.644	0.764	0.825	0.25	

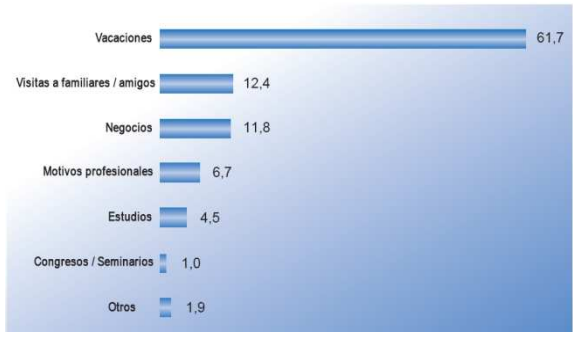
Anexo N Perfil de Turista Estadounidense que visita Chile⁷⁶.

En el año 2006, Estados Unidos representó el cuarto mercado en importancia para Chile en cuanto a llegadas de residentes (216.384), pero el primero en generación de ingresos turísticos (US\$196,5 millones).

Mientras las llegadas representaron un 9,1% del total nacional, el aporte monetario de este mercado fue el equivalente a un 16,6% de lo generado por turismo receptivo en el país (excluyendo el transporte internacional).

La estadía media del visitante fue de 14,7 días y el gasto medio diario individual, de US\$61,9. (Estos valores fueron de 17,9 días y US\$54, respectivamente, el año anterior).

MOTIVOS DE VIAJE DE LOS TURISTAS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS (PORCENTAJES)



Medios Para Informarse Sobre Chile

De acuerdo a la encuesta

26,3% de los residentes en Estados Unidos obtuvo información para viajar a Chile a través de Internet;

20,7% a través de los medios de comunicación;
20,0% a través de amigos y un 15,4% por agencias de viajes.

Además, un 21,0% señaló haber estado en el país con anterioridad.

Principales Actividades Realizadas

La proporción de turistas que practicaron actividades relacionadas con turismo y naturaleza son las siguientes:



Los turistas también se interesaron por aspectos culturales del país:
45,6% visitó museos y centros históricos
25,3% contrató city tour
8,4% participó en fiestas/festivales o eventos artísticos

DISTRIBUCIÓN DEL GASTO DE TURISTAS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS, AÑO 2006



Uso de Servicios Turísticos:

En cuanto a los medios de alojamiento utilizados (consulta para respuestas múltiples), el estudio realizado para 2006 muestra que un 61,6% de los entrevistados señaló haber concurrido a hoteles; un 13,6% a residenciales; un 2,6% arrendó casa/departamento y una importante proporción (27,3%), se alojó en casa de familiares/amigos.

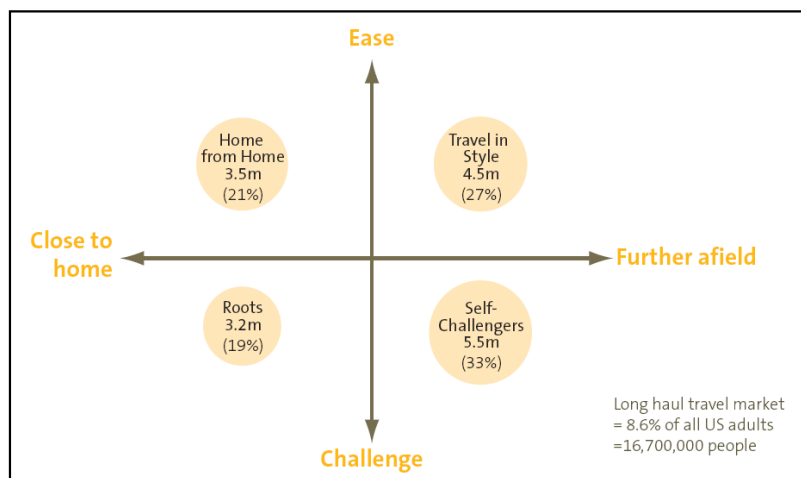
El uso de tarjeta de crédito como medio de pago es bastante extendido. Un 71,6% de los entrevistados manifiesta haber hecho uso de ésta, sea para cancelar sus compras o para retirar efectivo.

LUGARES MÁS VISITADOS POR TURISTAS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS, AÑO 2006 (NÚMERO DE LLEGADAS ESTIMADAS)



⁷⁶ Perfil del Mercado Turístico de Estado Unidos en Chile, SERNATUR, Julio 2008.

Anexo O Segmentación del Turista Estadounidense⁷⁷



⁷⁷ *The US Traveller. Segmentation of the US Market.* Tourism Australia. Disponible en www.tourism.australia.com

Anexo P Planificación Ferias y Eventos Mercado Estados Unidos – Turismo Chile⁷⁸

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ferias Publico Final								Adventure post expo				
Feria Trade		EIT - Sao Trade							Travel Mart	ATA		ISEIA
Feria Prospeccion	Adventure in travel expo	NY Travel show	Adventure in travel expo					Virtuoso		Adventure in travel expo		
Medios Publico Final			US						US			
Medios Trade			US		US			US			US	
Medios Online			US - CA				US - CA					
FAMS Trade	US	US			US				US		US	
FAMS Prensa			US - CA					US - CA				
Workshops			NY US	NY US	US		US			US	US	

⁷⁸ Plan de Acción 2011. Corporación Turismo Chile. Noviembre 2010.