



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ZONA DE INTERÉS TURÍSTICO (ZOIT)
VALDIVIA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

VALENTINA DAFNE MARTÍNEZ SANTANDER

PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CARLOS CASTRO GONZALEZ
AGUSTINA SILVA HUMERES

SANTIAGO DE CHILE
2020

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial

POR: Valentina Martínez Santander

FECHA: 15/04/2020

PROFESOR GUÍA: Luis Zaviezo Schwartzman

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ZONA DE INTERÉS TURÍSTICO
(ZOIT) VALDIVIA**

Las Zonas de Interés Turístico (ZOIT), están transformando la manera de desarrollar los polos turísticos del país. Con un carácter asociativo y colaborativo entre los actores como premisa, las ZOIT buscan potenciar los territorios con condiciones para la atracción turística, mediante un trabajo planificado, coordinado y participativo a cargo de una Mesa Público-Privada, para ponerlos en valor y generar un producto de calidad en su totalidad.

En primer lugar, se estudió la industria del turismo nacional y sus aspectos más relevantes. Posterior a ello, se generó un benchmark de la herramienta ZOIT buscando casos de éxito en otros países, principalmente España, obteniendo nuevas ideas y recomendaciones que podrían mejorar el caso chileno,

Recién en 2019 se inicia el pilotaje de revisión y evaluación a las ZOIT, aunque la Ley 20.423 en el año 2010 así lo establece. El seguimiento efectivo y sistematizado para examinar el avance de los proyectos comprometidos recién comienza en esta época. En este trabajo, se estudia la ZOIT de Valdivia en la que, además de hacer seguimiento, se realizó un análisis estratégico, con el objetivo de generar junto a la Gobernanza un Modelo de Gestión Estratégica del tipo Balanced Scorecard que plasmara las acciones que se requieren para alcanzar la visión planteada en su postulación.

Se elaboró entonces un formato estandarizado para recoger el estado de avance de la ZOIT, el cual mostró qué áreas iban bien, y cuáles debían intensificar su trabajo para cumplir las metas propuestas. En relación a ello, se debían enfocar los esfuerzos en promoción y desarrollo de productos atractivos e innovadores para el turista. Posterior a ello, se realizó un análisis estratégico global para poder entender el funcionamiento interno y externo de la ZOIT, insumo que generó las directrices fundamentales para la creación del Balanced Scorecard donde aparecieron 3 grandes temas estratégicos: Mejorar competitividad empresarial, mejorar la gestión del destino y fomentar las tecnologías e innovación.

Finalmente, con el Modelo propuesto se generaron indicaciones para su implementación relativas a asignación de recursos, esquemas organizacionales, cómo direccionar el cambio, etc. y además se generó una serie de recomendaciones generales para la mejora del instrumento ZOIT a nivel nacional tales como la creación de un boletín ZOIT, nuevos logos, potenciar la marca, insertar un gerente turístico entre otras, con el fin de que la herramienta pueda ser aprovechada en su máximo, y que con ello los territorios tengan cada vez más herramientas y oportunidades para seguir desarrollándose.

A todas las zonas rurales de Chile, para que se siga rescatando el inmenso valor que hay en ellas. A su gente, a su naturaleza y a la magia que esconde cada rincón de nuestro país y el mundo.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero dar las gracias a la vida por haberme puesto en un lugar tan privilegiado, donde siempre he sido una niña y mujer feliz, rodeada de amor, apoyo, alegría y personas que me han enseñado innumerables lecciones.

Gracias a mi familia, por darme aliento cada vez que la Universidad se veía cuesta arriba, por sus buenas vibras, por hacerme creer que siempre se podía y que nada era tan terrible como para no ponerse de pie y seguir de nuevo. Gracias por enseñarme del esfuerzo, la perseverancia, la confianza en uno mismo y por celebrar mis logros y levantarme en las caídas. Sin duda fueron un pilar fundamental de este proceso, los amo. Este logro va con todo el cariño también para mis abuelos, para los que están y para las que se fueron, porque las llevo cada día conmigo. Y para mis primos queridos también.

Un agradecimiento especial a mi querido Gigi que me envuelve día a día con su amor y preocupación. Gracias por tu entrega, serenidad, alegría, por tu generosidad y por ser tú. Gracias por soñar juntos la idea de un mundo más justo y generoso, gracias por tu newen inagotable y gracias también a tu familia, por recibirme y quererme.

Gracias a mi año en Bachillerato donde aprendí de la perseverancia y resiliencia, echarse a morir no era una posibilidad. Gracias por haberme presentado a las amigas más divinas y particulares del mundo. Un abrazo a la Cas, Ale, Coni, Isi, Jojo, y a mi partner de todo el proceso universitario, la gran Mala. Amiga, esto fue difícil, pero ¡saldremos victoriosas! Un abrazo a mi hermana de la vida. Gracias también al Marcelino, Alexis y Pablito, inolvidables figuras de los bachiamigos.

Gracias también por los grandes momentos vividos con mis amiguis de la 8, por hacerme una más en las pichangas de la u, gracias por los paseos y tardes de pasarlo bien. Un gran abrazo Nati, Cami, Gene, Alme, Vicho, Tomi, Alexis, Potato, Hofer, y a tod@s con quienes compartimos nuestros primeros años.

Gracias a mis apañadores amigues de Guan Lov, por hacer de mi paso por Industrias mucho más entretenido, encontré en ustedes buenas personas con quienes disfrutar la vida. Hicimos realidad el sueño de la camiseta, pero ahora ¡hay que ocuparla pues! Un especial saludo a los Lobi; Gigi, Sergi y Negro por el cariño, por los buenos momentos, por los viajes y por mostrarme su hermosa familia.

Un agradecimiento importante al deporte y a mis dos equipos universitarios Handball Uchile y Futsal Uchile, donde aprendí importantes valores, y donde tuve la suerte de compartir cancha con grandes amigas. Un saludo especial a la Capi Paz, gran amiga de la vida, te quiero!

Gracias también a Proyecto Reinserción donde abrí los ojos a una nueva realidad. Un saludo especial al Javi, una gran persona y líder, te deseo lo mejor amigo!! Y a Redes Beauchef por permitirme trabajar en la vinculación de la Ingeniería con el área social.

Un agradecimiento también a mis amiguis del colegio Sofi, Caro, Trini y Mari por la buena onda y por compartir tantas etapas de la vida juntas.

Gracias a Agustina, por apoyarme y creer en mí para llevar este trabajo a cabo. Gracias al profe Luis Zaviezo por sus comentarios precisos, por el apoyo, la confianza, y la libertad para poder desarrollar este proyecto como mejor me pareciera.

Quedan muchos sin nombrar, pero gracias de igual forma a todas las personas que han pasado por mi camino, todo ha sido aprendizaje y han sido importantes para ser quien soy hoy. Un abrazo. Y finalmente, gracias a Chile por despertar, por mostrarnos que unidos somos más fuertes y que lo que hagamos por pequeño que sea, puede aportar para generar un espacio mejor y más justo para todos y todas.

Tabla de contenido

Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1. Contexto del turismo en Chile y el mundo.....	1
1.1.1. Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020.....	4
1.1.2. ZOIT.....	5
1.2. Oportunidad identificada.....	6
1.3. Marco teórico.....	8
1.3.1. Turismo.....	8
1.3.2. Turismo Sustentable.....	8
1.3.3. Valor público, Triángulo de Moore.....	8
1.3.4. Estrategia.....	9
1.3.5. Balanced Scorecard.....	10
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivo Específico.....	11
1.5. Alcances.....	11
1.6. Metodología.....	11
1.6.1. Análisis instrumento ZOIT.....	11
1.6.2. Estudio de casos ZOIT.....	11
1.6.3. Análisis Estratégico.....	12
1.6.4. Elección Estratégica.....	12
Capítulo 2: Subsecretaría de Turismo (SST) y SERNATUR (SNT).....	13
2.1. Análisis Subsecretaría de Turismo.....	13
2.2. Análisis SERNATUR.....	14
2.3. Relación entre Subsecretaría de Turismo y SERNATUR.....	15
Capítulo 3: Análisis instrumento ZOIT.....	15
3.1. Proceso de declaratoria ZOIT.....	15
3.2. Benchmarking instrumento ZOIT.....	17
3.2.1. España.....	18
3.2.2. Costa Rica.....	21
3.2.3. El Salvador.....	23
Capítulo 4: Elección de caso y Análisis estratégico ZOIT Valdivia.....	26

4.1.	Análisis Externo a la ZOIT Valdivia.....	27
4.1.1.	Análisis turismo interno.....	27
4.1.2.	Análisis estratégico del entorno turístico de la Región de Los Ríos/Valdivia	28
4.1.3.	Análisis PESTEL.....	29
4.2.	Análisis Interno.....	34
4.2.1.	Análisis FODA.....	34
4.2.2.	Análisis Plan de Acción ZOIT.....	37
4.2.3.	Estado actual de la ZOIT.....	39
	Análisis de Stakeholders.....	43
4.2.4.	43
4.2.5.	Análisis Marketing digital.....	46
4.2.6.	Análisis Ventajas competitivas.....	48
4.2.7.	Análisis Segmento de clientes.....	51
4.3.	Hallazgos principales.....	52
	Dimensión I: Instrumento ZOIT como política pública.....	52
	Dimensión II: Ecosistema; gobernanza y articulación.....	53
	Dimensión III: Condiciones ZOIT Valdivia.....	54
	Dimensión IV: Competitividad y proyecciones futuras.....	54
	Dimensión V: Clientes y competencia.....	56
Capítulo 5: Elección estratégica y construcción del Modelo de Gestión Estratégica.....		57
5.1.	Estrategia.....	57
	¿Quién?.....	57
	¿Qué?.....	58
	¿Cómo?.....	58
5.2.	Opciones estratégicas genéricas.....	59
5.3.	Valoración, factibilidad de las estrategias.....	59
5.4.	Selección y priorización de las estrategias.....	60
	Mejorar la competitividad empresarial.....	61
	Mejorar gestión del destino.....	61
	Fomentar uso de tecnologías y desarrollo de innovación.....	61
Capítulo 6: Modelo de Gestión Estratégica ZOIT Valdivia: Balanced Scorecard.....		62
6.1.	Mapa Estratégico.....	62
6.2.	Balanced Scorecard.....	64

Capítulo 7: Recomendaciones para la implementación	68
7.1 Planificación y asignación de los recursos	68
7.2. Identificación de factores críticos y claves.....	69
7.3. Mejorar estructura y diseño organizacional de la Gobernanza ZOIT	70
7.4. Dirección de cambio estratégico: sus implicancias y necesidades	71
Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado	73
Convertir la estrategia en un proceso continuo.....	73
Movilizar el cambio a través de liderazgo ejecutivo.....	73
Capítulo 8: Recomendaciones instrumento ZOIT	74
8.1. Distinción ZOIT	74
8.2. Gerente o Gestor Turístico ZOIT	75
8.3. Logo ZOIT	75
Capítulo 9: Conclusiones	76
Bibliografía	78
Anexos.....	81

Índice de Tablas

Tabla 1: Ranking Comunal Índice Intensidad Turística (Subsecretaría de Turismo , 2018).	3
Tabla 2: Presupuesto histórico Subsecretaría de Turismo (en miles de \$) 2014 – 2018 Elaboración propia en base a (Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile , 2019).....	14
Tabla 3: Presupuesto SERNATUR (en miles de \$) 2015 – 2018. Elaboración propia en base a (Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile , 2019).....	15
Tabla 4: Comparación modelos de fomento al turismo en España, Costa Rica, El Salvador y Chile (Elaboración propia).....	26
Tabla 5: Avance Global por línea estratégica según porcentaje de cumplimiento. Elaboración propia en base a (Subsecretaría de Turismo, 2019)	41
Tabla 6: Recursos ZOIT Valdivia (Elaboración propia).....	49
Tabla 7: : Capacidades de la ZOIT Valdivia. (Elaboración propia).....	50
Tabla 8: Resumen de las principales temáticas del análisis estratégico ZOIT Valdivia. (Elaboración propia).....	57
Tabla 9: Factibilidad y valoración de las opciones estratégicas. (Elaboración propia).	60
Tabla 10: Perspectiva Costo/beneficio Balanced Scorecard (Elaboración Propia)	64
Tabla 11: Perspectiva Usuarios balanced Scorecard (Elaboración propia)	65
Tabla 12: Perspectiva de Procesos Internos (Elaboración propia)	66
Tabla 13: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la organización (Elaboración propia).....	67

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Objetivos y pilares Estrategia Nacional de Turismo 2012 – 2020. (Subsecretaría de Turismo, 2012)	5
Ilustración 2: Creación de Valor Público (Moore M. , 1995)	9
Ilustración 3: Proceso declaratoria ZOIT (Subsecretaría de Turismo , 2019)	17
Ilustración 4: Senderismo en Costa Rica (Instituto Costarricense de Turismo , 2019) ¡Error!	
Marcador no definido.	
Ilustración 5: Gráfico de Evolución del turismo en Costa Rica 1977 - 1995 (Sánchez, Barahona, & Artavia, 1996)	22
Ilustración 6: Barra de Santiago, El Salvador (Ministerio de turismo , 2019).....	23
Ilustración 7: Cuadro FODA. (Elaboración propia).....	36
Ilustración 8: Polígono ZOIT y sus 4 macro zonas. A. Selva Valdiviana y Santuario de la Naturaleza Carlos Andwandter, B. Ruta del Vapor, C. Costa Valdiviana, D. Ciudad de Valdivia (Subsecretaría de Turismo , 2016).....	37
Ilustración 9: Mapa de stakeholders turismo Chile (Clio Dinamica Consulting, 2019)	44
Ilustración 9: Stakeholders ZOIT Valdivia	46
Ilustración 10: Temas estratégicos (Elaboración propia)	61
Ilustración 11: Mapa estratégico ZOIT Valdivia (Elaboración propia).	63
Ilustración 12: Propuesta de modelo organizacional ZOIT Valdivia. (Elaboración propia)	71
Ilustración 13: "Principios de una organización focalizada en la estrategia" (Kaplan & Norton, 2001).....	72
Ilustración 15: Desarrollo de Destinos Turísticos en Chile 2018-2019. (Subsecretaría de Turismo , 2018).....	81
Ilustración 16: Tipos de destinos en Chile. (Subsecretaría de Turismo , 2018).....	82
Ilustración 14: Presupuesto Histórico Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014 - 2018). (DIPRES Chile, 2019)	83
Ilustración 14: Instrucciones de llenado de "Procedimiento de Recopilación y Reporte de la Implementación ZOIT" (SERNATUR, 2019)	84
Ilustración 15: Tabla de llenado de "Procedimiento de Recopilación y Reporte de la Implementación ZOIT" (SERNATUR, 2019)	84
Ilustración 16: Temas estratégicos y perspectivas (Elaboración propia).	87

Glosario

BENCHMARK: indagación o investigación utilizada para tener referencias de productos, servicios o técnicas exitosas

CODEPROVAL: Corporación de Desarrollo de la Región de los Ríos.

CONADI: Corporación Nacional de Desarrollo Indígena

ICT: Instituto Costarricense de Turismo

IIT: Índice de Intensidad Turística

INDAP: Instituto de Desarrollo Agropecuario

OECD: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

OMT: Organización Mundial del Turismo

SEREMI: Secretaría Regional Ministerial.

STAKEHOLDERS: actores que tienen un vínculo relevante en el proyecto que se trabaja, y que son beneficiados, afectados o involucrados en este.

SNT: SERNTAUR. Servicio Nacional de Turismo

SST: Subsecretaría de Turismo

ZOIT: Zona de Interés Turístico

Capítulo 1: Introducción

1.1. Contexto del turismo en Chile y el mundo

La industria del turismo en el mundo presenta un crecimiento sostenido durante los últimos años. Según lo descrito por la OMT-UNWTO¹ en su documento “Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2018”, se observa que para el año 2017 la llegada de turistas, aumentó en un 7% en promedio, cifra más alta desde el 2010, donde las principales llegadas se registraron en Europa, seguida de Asia, luego las Américas, África y finalmente Oriente Medio, destacando que todas las regiones presentaron un aumento en las visitas en comparación al año anterior. La industria del turismo ha crecido en los últimos años y las proyecciones siguen en alza, además se han potenciado nuevos destinos como África y Oriente Medio, y por último se ha observado un restablecimiento en la demanda de viajes por mercados emisores de turistas de Brasil y Rusia, siendo el primero un gran demandante de turismo en Chile.

En relación a las tendencias del turismo en Chile, según el “OECD Tourism Trends and Policies 2018”, en los últimos años el turismo ha sido uno de los sectores que ha presentado mayor crecimiento en el país, generando un aporte del 3,4% al PIB (OECD, 2018). En cuanto a las exportaciones totales de servicios, generó un 42,1% de aporte y en relación a exportaciones de bienes, el turismo logró posicionarse como el cuarto mejor, generando ingresos de 4.253,8 MM de USD en 2017 (Subsecretaría de Turismo, 2017)

Para cuantificar la cantidad de turistas que se mueven por nuestro país, se presenta la siguiente imagen, donde se observa la variación del flujo desde 2008 a 2018, observando un aumento sostenido de los últimos años, llegando a los casi 6,5 millones de turistas en el país, lo que se presenta como un buen panorama para el turismo nacional.

¹ UNWTO: United Nations World Tourism Organization

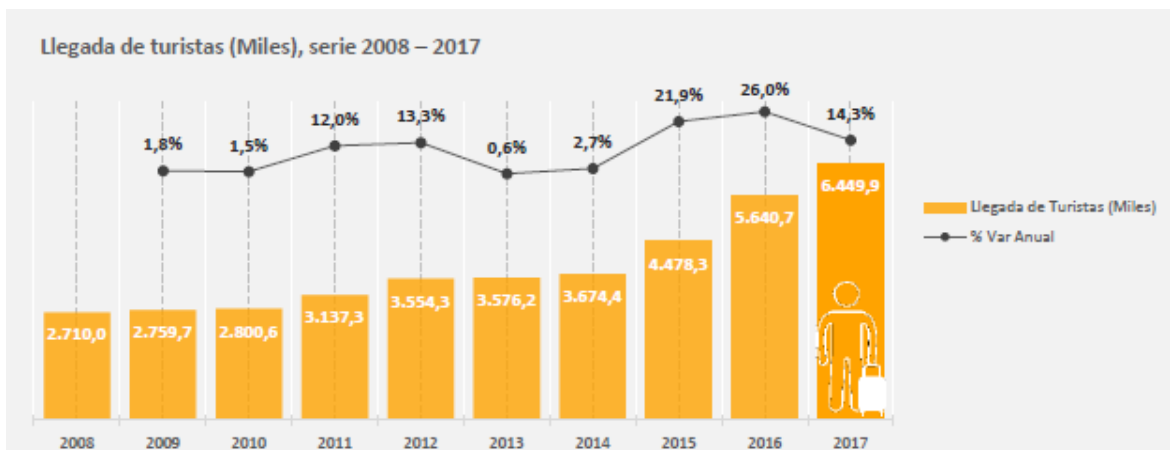


Gráfico 1: Llegada de turistas 2008-2017. (Subsecretaría de Turismo, 2017)

Luego, entre los principales países emisores de turistas a Chile, se encuentran Argentina, seguido de Brasil y Bolivia y en lo relativo a los motivos que traen turistas a Chile, se encuentran principalmente las vacaciones (61,3%), seguido de visitas a familiares o amigos (19,5%), y en último lugar negocios (9,9%) y otros (9,4%) (Subsecretaría de Turismo, 2017).

Por lo tanto, con la información obtenida del Anuario 2017 elaborado por la SubSecretaría de Turismo (SST), se puede obtener como conclusión que los turistas que llegan a Chile en su mayoría lo hacen por vacaciones, y que los principales visitantes son de la Región (Argentina, Brasil y Bolivia) y con un poco más de lejanía desde USA, además de un segmento no menor de turistas europeos provenientes principalmente de España, Francia, Alemania e Inglaterra.

En cuanto a las tendencias de los destinos turísticos en el país, según el “Informe de intensidad turística y definición de destinos turísticos 2018”, se identifican 89 destinos turísticos a lo largo de Chile, los cuales abarcan más de 200 comunas y representan cerca del 84% de las ventas de empresas relacionadas con actividades turísticas.

De acuerdo con su realidad geográfica y vocación turística se pueden reconocer los siguientes tipos de destinos turísticos: litorales, urbanos, rurales y de naturaleza, de montaña, lacustres y fluviales e insulares. En el Anexo A, se puede observar con mayor detalle los 89 destinos, junto a su nivel de desarrollo (emergente, potencial, consolidado). Analizando la tabla de este Anexo, se observa que los destinos turísticos están mayormente en la zona Sur del país, y que en general el tipo de destino tiene que ver con zonas rurales y de naturaleza, como se puede ver detalladamente en el Anexo B

En el informe se presenta un mapa de cada región donde se pueden ver los destinos turísticos, las Zonas de Interés Turístico y las comunas, con sus respectivos Índices

de Intensidad Turística (IIT)², donde se da cuenta de que en general las capitales regionales y las grandes ciudades tienen mayor IIT. En la siguiente tabla se pueden apreciar las primeras 48 comunas con mayor IIT para tener una idea de los sectores más visitados por turistas.

Ranking	Comunas	índice (IIT)
1	SANTIAGO	1,0000
2	LAS CONDES	0,8838
3	PROVIDENCIA	0,6845
4	VIÑA DEL MAR	0,4725
5	VALPARAISO	0,3772
6	ANTOFAGASTA	0,3528
7	PUERTO VARAS	0,3240
8	IQUIQUE	0,3172
9	SAN PEDRO DE ATACAMA	0,3024
10	LA SERENA	0,2995
11	PUCON	0,2724
12	PUERTO MONTT	0,2652
13	VALDIVIA	0,2495
14	CONCEPCION	0,2378
15	VITACURA	0,2342
16	PUNTA ARENAS	0,2239
17	TEMUCO	0,2191
18	ARICA	0,2087
19	COQUIMBO	0,1836
20	CALAMA	0,1828
21	RANCAGUA	0,1826
22	NATALES	0,1736
23	PICHILEMU	0,1562
24	COYHAIQUE	0,1527
25	VILLARRICA	0,1384
26	COPIAPO	0,1361
27	HUECHURABA	0,1270
28	OSORNO	0,1205
29	EL QUISCO	0,1199
30	TALCA	0,1194
31	CHILLAN	0,1104
32	CASTRO	0,1097
33	LOS ANGELES	0,0998
34	TORRES DEL PAINE	0,0972
35	PUDAHUEL	0,0967
36	OLMUE	0,0956
37	PANGUIPULLI	0,0938
38	LO BARNECHEA	0,0929
39	PINTO	0,0900
40	ESTACION CENTRAL	0,0872
41	ANCUD	0,0802
42	SAN JOSE DE MAIPO	0,0798
43	PUYEHUE	0,0783
44	CALDERA	0,0780
45	CISNES	0,0738
46	CONCON	0,0732
47	ALGARROBO	0,0726
48	CARTAGENA	0,0715

Tabla 1: Ranking Comunal Índice Intensidad Turística (Subsecretaría de Turismo , 2018)

Con lo anterior, se puede inferir que la Región Metropolitana representa un área importante para el turismo, y el litoral cercano a ella también, ya que, Viña del Mar

² IIT: mide el comportamiento turístico, respecto de variables de oferta y demanda turística, valoradas a nivel comunal. (Subsecretaría de Turismo , 2010)l.

y Valparaíso se encuentran entre los primeros puestos. Las zonas más visitadas como se mencionó anteriormente están ligadas a grandes ciudades, y a polos turísticos importantes como San Pedro de Atacama, La Serena, Pucón, y Torres del Paine entre otros.

Además de las tendencias actuales, y los lugares con gran afluencia turística, se describe a continuación la Estrategia Nacional de Turismo, para entender las directrices que se le ha querido dar a esta industria:

1.1.1. Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020

Se crea durante el primer gobierno del Presidente Sebastián Piñera, para poder dar lineamientos y una dirección estratégica al sector del turismo a nivel nacional. La visión que se plantea para un horizonte de 8 años menciona: *“Al 2020, Chile será reconocido como un destino turístico de clase mundial, siendo admirado y conocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad”* (Subsecretaría de Turismo, 2012). Para ello, se establecen 3 objetivos específicos, basados en 5 pilares fundamentales, como se puede observar en el resumen de la siguiente imagen:

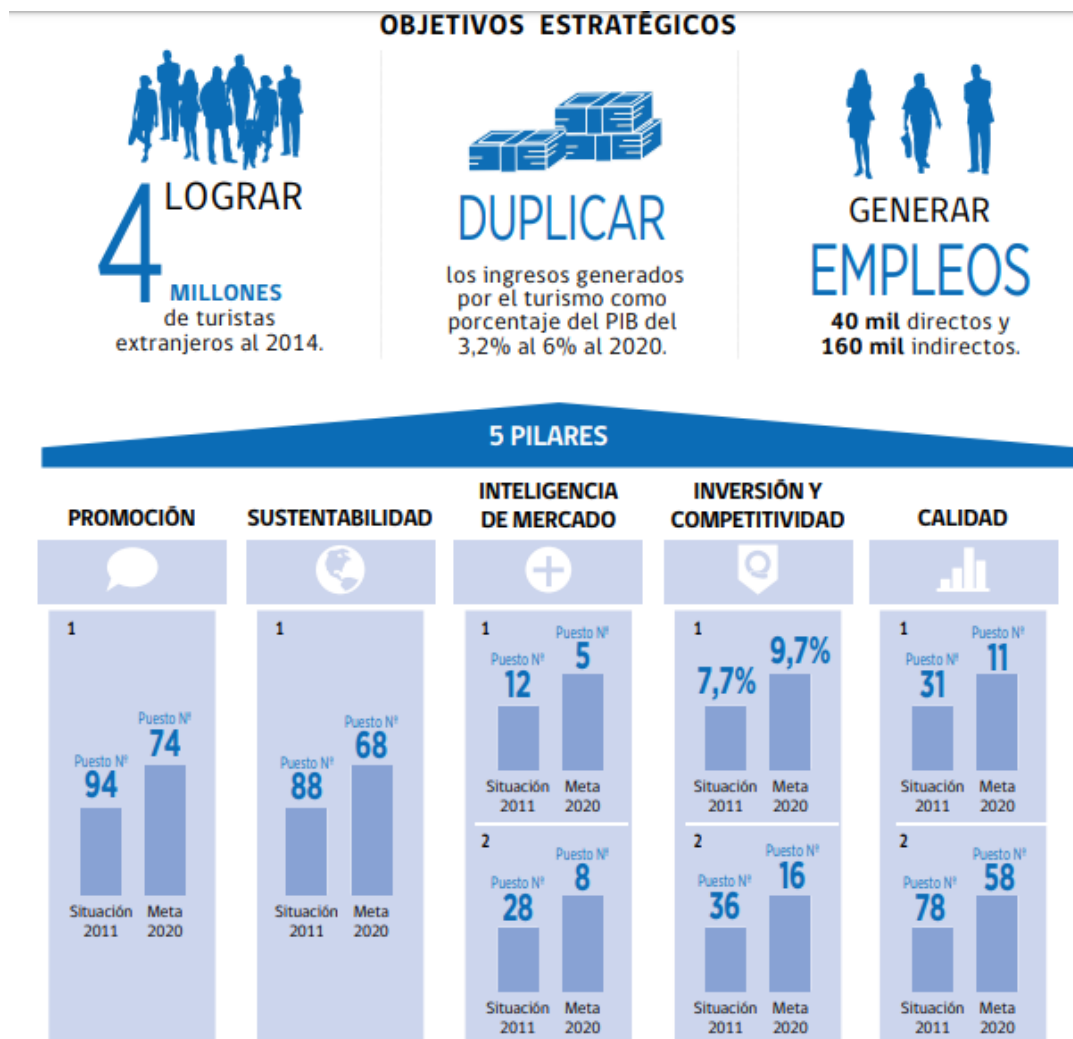


Ilustración 1: Objetivos y pilares Estrategia Nacional de Turismo 2012 – 2020. (Subsecretaría de Turismo, 2012)

En este Plan, se plantea un diagnóstico asociado a líneas de acción de los 5 ámbitos anteriores, para así enmarcar las acciones a seguir. Específicamente en el pilar de Sustentabilidad, se introduce por primera vez la herramienta ZOIT, que busca promover la actividad turística en territorios definidos, asociado a ciertos beneficios que no tendrá cualquier destino turístico.

1.1.2. ZOIT

La declaratoria de las Zonas de Interés Turístico (ZOIT), nace en el año 2010 bajo la Ley 20.423, que las define como “determinados territorios comunales o intercomunales que tengan gestión turística conjunta, con condiciones especiales para la atracción turística, que requieran medidas de protección de su patrimonio

cultural y, o natural y una planificación turística integrada para promover las inversiones del sector público y privado"³.

Relacionado con lo anterior, y para desarrollar el turismo desde una perspectiva local, es que se incluye el instrumento ZOIT en nuestro país. Las ZOIT (Zonas de Interés Turístico), nacen con el sueño de ser una herramienta de gestión efectiva que permita potenciar el desarrollo territorial del turismo, mediante la priorización de recursos públicos e incentivos a la inversión privada (Subsecretaría de Turismo, 2012). En la actualidad existen 35 territorios declarados que contemplan 15 regiones del país, condición que dura 4 años, con derecho a declararse nuevamente. Más adelante, se explicará con mayor detalle las condiciones, beneficios e implicancias asociadas a la declaración ZOIT.

Finalmente, como panorama general se concluye que el turismo en el mundo está creciendo, generando mayores ingresos para los países receptores, y que estas tendencias van en alza. Se han posicionado nuevas zonas geográficas como África y Medio Oriente y, por otro lado, importantes países emisivos de turismo se han repositionado en su demanda por viajes como es el caso de Brasil, lo que implica una ventaja para Chile, puesto que Brasil es uno de los mercados importantes para nuestro país (después de Argentina). En relación con la oferta en Chile, hay variados destinos turísticos distribuidos por el país, mayoritariamente en la Zona Sur, además de las ZOIT, y donde se observó que el mayor Índice de Intensidad Turística se tiene en la Zona Central acompañada de los históricos polos turísticos como San Pedro de Atacama o Torres del Paine.

1.2. Oportunidad identificada

Con respecto a la Estrategia Nacional de Turismo 2012 – 2020 que fue brevemente explicada anteriormente, al encontrarnos en el año límite de ella se podría decir que de lo postulado en la visión algunos “sueños” se han alcanzado de cierta manera, y otros no. Podría decirse que Chile sí se ha posicionado como un destino de clase mundial, en ciertos ámbitos como por ejemplo turismo de naturaleza o turismo aventura donde por algunos años ha ganado distinguidos premios. En 2019 ganó por primera vez el premio a Mejor destino verde por la World Travel Agency y en este mismo año se coronó por 4º año consecutivo como el Mejor destino Aventura del mundo de la misma institución (Subsecretaría de Turismo, 2020). Esto quiere decir que Chile ha logrado posicionarse como un destino turístico importante en el ámbito de naturaleza, como se busca en la visión. Además, se plantea también la distinción de variedad y calidad con que se quiere ofrecer la industria turística nacional, y se podría decir que eso también se ha alcanzado puesto que en importantes sitios turísticos como el conocido Lonely Planet nuestro país se oferta como “Una tierra de extremos” donde se hace mención a nuestros glaciares, dunas, lagos, playas, cordillera, desiertos y bosques. Lo que en el imaginario de los posibles viajeros lo enmarca como un lugar con una gran variedad de opciones para elegir. Para cerrar

³ Artículo 13, Ley 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo.

el análisis de lo que ha sido la realización de la visión hasta hoy, se podría decir que sí se tiene una deuda con la calidad de los servicios, ya que, en entrevistas con SNT Nacional reconocen que aún no se logra alcanzar los niveles de inglés de los prestadores de servicios turísticos que a ellos les gustaría, o que el ofrecimiento de la oferta a través de plataformas digitales aún es muy débil sobre todo en el caso del turismo rural. Sin embargo, a modo de análisis global, se podría decir que la visión planteada en el inicio de la Estrategia, si bien no se encuentra cumplida a cabalidad, dibujó directrices importantes que han logrado mejorar el nivel del turismo en Chile, posicionándolo como un destino de naturaleza y deporte aventura y que, aunque debe mejorar ciertos aspectos, se encuentra en los puestos altos de su nicho.

En relación a lo anterior, y observando cómo ha sido el desarrollo en el panorama nacional, se tiene que este ha sido más intenso en las grandes ciudades o los destinos consolidados, por lo que, a partir de ello y como vía para potenciar otros lugares, aparece el instrumento ZOIT.

Al ser un modelo poco común, desde la Subsecretaría de Turismo (SST), han tenido dificultades en la evaluación del desarrollo de las ZOIT, principalmente por falta de mecanismos estandarizados y de calidad que permitan hacer una valoración efectiva de su evolución, lo que tiene como consecuencia poca información del estado de la ZOIT, y por lo tanto, bases nulas para coordinar una gestión estratégica año a año para guiar su desarrollo.

Para que un territorio pueda postular y posteriormente ser declarado como ZOIT, se debe conformar una Gobernanza (responsable de la ZOIT) entre públicos y privados, los que generalmente con el o los Municipios de las comunas que conforman la Zona deben elaborar un Plan de Acción que plasma el conjunto de iniciativas propuestas que apoyarán el desarrollo del turismo en el territorio, las que deben contar con indicadores asociados para ir midiendo su avance en el tiempo. Luego, cuando la ZOIT se pone en marcha, es responsabilidad de SNT Regional enviar la información necesaria a SNT Nacional o a la Subsecretaría, del estado de avance del territorio. En esta etapa del proceso, se presentan deficiencias, por indicadores mal definidos, medios de verificación insuficientes, etc.

Sumado a lo anterior, en el Plan de Acción no se solicita que los indicadores tengan asociado un valor de referencia, por lo que al obtener una cifra como indicador, no se puede juzgar la calidad del avance, porque no se tienen metas o parámetros. Conceptualmente, no tiene sentido la generación de indicadores si no son entendidos como instrumentos de medición del avance de logros y objetivos

Esto provoca que cuando se realiza la sesión semestral del Comité SEREMI de Turismo, para entre otras cosas, evaluar el avance de las ZOIT de su Región, no haya insumos de calidad para ello. En la práctica, y según se obtiene de las entrevistas a la Coordinadora ZOIT de regiones, estas evaluaciones toman unos pocos minutos, donde los SEREMI comentan las bellezas de la Zona Turística, sin hacer un seguimiento efectivo del desarrollo de la ZOIT.

Finalmente, como no se tienen los insumos para ver el estado semestral de las ZOIT, SNT no tiene cómo estudiar el estado de la planificación estratégica inicial, y menos de poder dar orientaciones de cómo continuar el plan. Es por ello, que este trabajo estará enmarcado en el estudio de una ZOIT, la evaluación y análisis de su estado actual y un posterior modelo de gestión estratégica para dar luces de cómo ajustar las actividades futuras para así lograr los objetivos que como comunidad se propusieron para fortalecer el turismo en el territorio .

1.3. Marco teórico

1.3.1. Turismo

Para entender la industria en la que se está trabajando, se identifica el concepto de turismo como un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales (OMT, 2007). En lo relativo a la categoría de los viajes de negocios, que en algunas ocasiones podría generar dudas de si se puede categorizar como turismo o no, la definición lo incluye permitiendo y obligando a ampliar la visión del segmento de clientes más allá del turista que solo va de vacaciones a un lugar nuevo.

1.3.2. Turismo Sustentable

El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas (OMT, 2007).

1.3.3. Valor público, Triángulo de Moore

Al estar inmersos en una institución pública, se debe tener en cuenta el valor de lo que se quiere entregar. Pero a diferencia del sector privado, donde el valor se entrega generalmente mediante la creación de bienes o servicios, en el sector público resulta más complejo obtener esta percepción. Se plantea entonces la intervención de una estrategia organizativa en el sector público, a través del triángulo de Moore mediante 3 aspectos, como se ve a continuación:

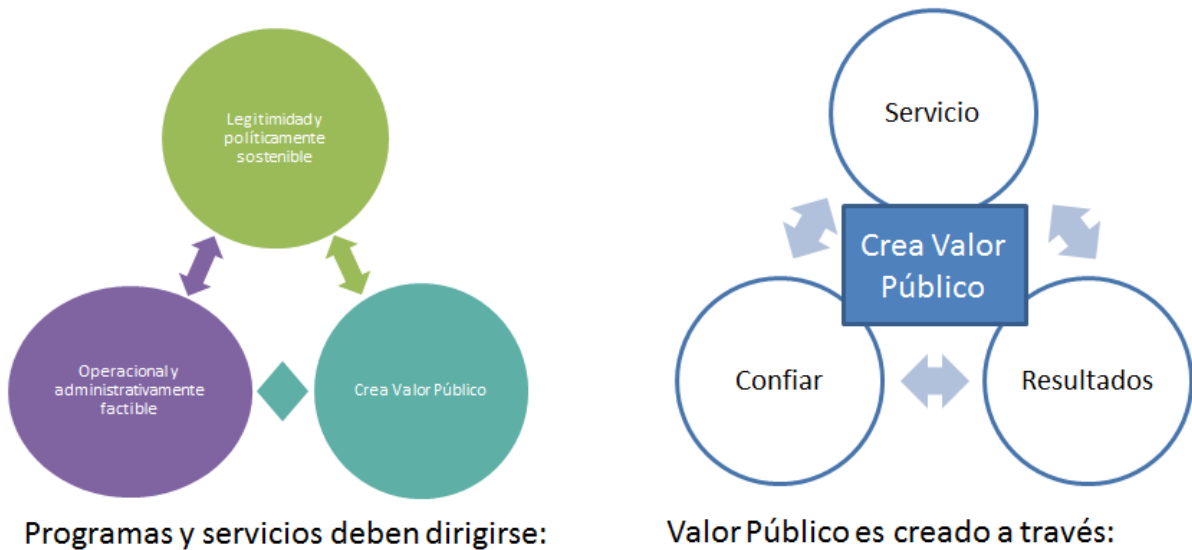


Ilustración 2: Creación de Valor Público (Moore M. , 1995)

La idea es que los servicios públicos tengan como objetivo la creación de valor público como una constante, y más que implementar estos servicios, es importante tener la sensibilidad necesaria para que con la información y retroalimentación que entregan los resultados se puedan ir mejorando cada vez más los outputs.

Además, es importante que los servicios mencionados, deben generar confianza en la comunidad y que sean útiles para ellos, pues solo así se estará entregando algo que sea beneficioso, y que obviamente a la vez sea sostenible desde la administración pública.

Al relacionarlo con la temática ZOIT, se analizará el instrumento, cómo crea valor público, y cómo se puede hacer mejor dados los resultados que ya se tienen.

1.3.4. Estrategia

Al tener el punto de partida, y el de llegada de una organización, se da paso al planteamiento de la estrategia para enmarcar este camino. Para la construcción de esta, se deben tener en cuenta 3 atributos esenciales: **quién** recibirá los servicios y productos otorgados por la organización, **qué** necesita el cliente (o turista en este caso) para quedar satisfecho, y **cómo** serán satisfechas las necesidades de este (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007).

Luego de contestar las preguntas anteriores, y dado que pueden salir diversas respuestas de ellas se tienen las opciones estratégicas genéricas. Históricamente las organizaciones se han basado en 3 formas de competir: por diferenciación, costos, o una combinación de ambas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007), sin embargo, esto ha evolucionado y en la actualidad aparece también una nueva táctica relacionada con la habilidad de capturar la disposición a pagar de los usuarios, lo que en el caso del

turismo se observa en plataformas como “Booking”, “Despegar”, “Airbnb”, etc. Lo relevante entonces es observar cuál es la mejor combinación de estas opciones para lograr el objetivo o visión final de la organización.

Luego de la gama de posibilidades estratégicas, estas se deben valorar para luego evaluar su factibilidad de implementación. Y finalmente se procede a la priorización y elección de la estrategia central que será utilizada y que responde a todo lo estudiado en el análisis estratégico.

1.3.5. Balanced Scorecard

Este tipo de Modelo de Gestión Estratégica nace como resultado de una investigación de Robert Kaplan y David Norton relacionada con mediciones de resultados de organizaciones en los años 90. Este instrumento se presenta como una planilla o cuadro de mando integral donde se plasma la estrategia que una organización quiere implementar. Se compone de la visión en primer lugar que es la guía de lo que debe seguir la organización, y posterior a ello se tienen 4 perspectivas que responden a las siguientes preguntas:

1. Perspectiva Costo/beneficio: si tenemos éxito, ¿cómo nos veremos para nuestros financiadores/socios?
2. Perspectiva usuarios: para alcanzar la visión, ¿cómo deben vernos los clientes/beneficiarios?
3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento de la organización: para satisfacer a los clientes, ¿cuáles son los procesos en que debemos destacar y ser excelentes?
4. Perspectiva de los procesos internos: para alcanzar la visión, ¿cómo la organización debe aprender, comunicarse y trabajar conjuntamente?

Estas respuestas corresponden a objetivos específicos que se presentan como las líneas de acción, y que tienen asociados indicadores, metas, actividades para cumplir la acción, responsable y plazo.

Para facilitar la construcción de esta matriz, como primer paso se genera un mapa estratégico, donde se proponen los temas estratégicos (pilares importantes de la estrategia), y se asocian a las perspectivas. Por cada tema se postulan los objetivos específicos a trabajar, y posteriormente se plasma la estrategia completa con estos insumos en forma de Balanced Scorecard.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión Estratégica para la ZOIT Valdivia, que despliegue la estrategia adoptada por la Gobernanza y sea una herramienta de medición del avance de esta.

1.4.2. Objetivo Específico

1. Crear formato estandarizado para solicitar información (estado de avance) de las ZOIT.
2. Formular estrategias, y priorizarlas para guiar desarrollo de la ZOIT.
3. Crear propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para el despliegue de la estrategia elegida
4. Desarrollar recomendaciones para la implementación del Modelo en Valdivia

1.5. Alcances

En un principio se intentó realizar un análisis global a 5 ZOIT piloto indicadas por la Subsecretaría de Turismo: Arica, Valle del Elqui, Casablanca, Valdivia y Robinson Crusoe, pero dado el alcance en tiempo y recursos, se decidió, con el acuerdo del profesor guía enfocar el trabajo solo en la ZOIT de Valdivia.

1.6. Metodología

En principio se realiza un análisis de la Subsecretaría de Turismo y SERNATUR, con el objetivo de comprender cuáles son sus responsabilidades, facultades y principalmente sus labores en relación a las ZOIT, además de la dinámica de trabajo que entre ellos se produce, y cómo las direcciones regionales de SERNATUR tienen relevancia en el turismo local.

Posterior a ello, se estudia el instrumento ZOIT, junto a un benchmarking para comprender si esta herramienta ha sido utilizada antes en el mundo y cómo han resultado estas experiencias.

Originalmente se revisarían las 5 ZOIT piloto, pero solo se realiza el trabajo con la ZOIT Valdivia, a la cual se le ofrece un Modelo de Gestión, con el fin de desplegar claramente su estrategia la cual es construida en conjunto con la Gobernanza para visualizar la mejor forma de cumplir su visión, dado que la condición ZOIT se acaba a fines de 2020.

A continuación, se describen las etapas de la metodología con mayor profundidad:

1.6.1. Análisis instrumento ZOIT

Con el objetivo de entender mejor la distinción ZOIT se explican sus principales características y procesos, junto a un benchmarking de países que ya han utilizado el modelo antes. Para entender el funcionamiento del instrumento en Chile, se realiza una investigación de la información que ofrece SST y SNT, además se realizan entrevistas a la Coordinadora de ZOIT en regiones, junto a otros expertos que han trabajado en este tema, que han apoyado la declaración de otras ZOIT en el país, etc. Para el benchmarking se pide recomendaciones y bibliografía a expertos de SNT, y se hace una investigación en la web.

1.6.2. Estudio de casos ZOIT

2019 es el primer año que se realiza un piloto de seguimiento y evaluación de avance de las ZOIT del país, por lo que en este apartado se explica la elección de la ZOIT

Valdivia y qué otras Zonas están siendo piloteadas. Esta decisión se toma a partir de reuniones con panel de expertos ZOIT provenientes de SST, SNT Nacional y SNT regional (Los Ríos).

Luego, para construir el Modelo de Gestión que refleja la dirección estratégica que oriente a la ZOIT de Valdivia, se constituyen 3 pasos fundamentales (Gerry & Kevan, 1997), mostrados a continuación. Se inicia con el **Análisis Estratégico** de la ZOIT y de la Región de Los Ríos, para poder estudiar el entorno en el que el instrumento se desenvuelve. La información se obtiene para los aspectos externos desde boletines y datos históricos de realizados por SST y SNT, datos del Municipio de Valdivia, y otras entidades que han divulgado información relevante en materia turística como el MOP, Cámaras de Turismo, Asociaciones, entidades públicas y privadas, entre otras. Para el análisis interno, la información se obtiene principalmente de reuniones y conversaciones periódicas con el encargado ZOIT de SNT en Los Ríos, con el Departamento de Turismo de la Municipalidad, de investigaciones personales en los medios digitales, entrevistas a ONG's, y actores de la zona y otras fuentes confiables en materia turística. El análisis estratégico, entonces se compone de las siguientes etapas:

1.6.3. Análisis Estratégico

1.6.3.1. *Análisis Externo*

- a. Análisis turismo interno (Chile)
- b. Análisis estratégico del entorno turístico de la Región de Los Ríos y de la comuna de Valdivia
- c. Análisis PESTEL

1.6.3.2. *Análisis Interno ZOIT Valdivia*

- a. FODA
- b. Plan de Acción ZOIT Valdivia
- c. Estado Actual
- d. Análisis de stakeholders
- e. Análisis de Marketing digital
- f. Análisis de Recursos
- g. Análisis Segmento de clientes
- h. Principales hallazgos

Posterior al análisis, se pasa a la etapa de **Elección Estratégica**, donde a partir de lo estudiado anteriormente, se generan y priorizan las acciones que se crean correspondientes para que la ZOIT continúe su desarrollo de la mejor manera. Lo anterior se realiza en conjunto con las contrapartes de SST y SNT, quienes analizan y dan retroalimentación de las propuestas generadas por la autora de esta tesis, para llegar a estrategias que les hagan sentido a todas las partes. Esta segunda parte se compone de las siguientes etapas:

1.6.4. Elección Estratégica

- a. Opciones estratégicas genéricas

- b. Valoración y factibilidad de las estrategias: cuantificarlas y priorizarlas
- c. Establecer orden e importancia de estrategias a desarrollar

Con lo anterior se construye el Modelo de Gestión Estratégica, que es del tipo Balanced Scorecard con las acciones que resultan esenciales de lo estudiado anteriormente. Para ello se construye en primer lugar un mapa estratégico con los temas estratégicos, que son abordados desde 4 perspectivas; Costo/beneficio, Usuarios, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento de la Organización. Posterior a ello, se desarrollan en mayor profundidad con las acciones concretas a realizar, y se obtiene entonces el Balanced Scorecard.

Finalmente, se proporcionan recomendaciones para la implementación de este instrumento, que apuntan directamente a las labores del(los) agente(s) de cambio de la Gobernanza de la ZOIT, y que consta de las siguientes etapas:

Recomendaciones para la implementación

- a. Planificación y asignación de los recursos
- b. Identificación de factores críticos y claves
- c. Mejorar estructura y diseño organizacional de la Gobernanza ZOIT
- d. Dirección de cambio estratégico: sus implicancias y necesidades

Capítulo 2: Subsecretaría de Turismo (SST) y SERNATUR (SNT)

2.1. Análisis Subsecretaría de Turismo

La Subsecretaría de Turismo (SST) es una institución pública que se encuentra bajo el alero del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Fue creada en el año 2010, bajo la promulgación de la Ley 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo, con el objetivo de desarrollar y promover la actividad turística en el país. Su principal función es ser el agente coordinador entre los diferentes organismos, ministerios y servicios pertinentes en materia de turismo.

La Subsecretaría De Turismo define su misión como: *“fomentar y promover el desarrollo sustentable de la actividad turística en nuestro país mediante la definición y coordinación de políticas públicas en materias de turismo, la articulación de los actores públicos y privados del sector, y la consolidación del sistema institucional para el turismo, con el fin de mejorar la calidad de vida de los chilenos y chilenas”* (Subsecretaría de Turismo , 2010)

En lo relativo al financiamiento que recibe la SST, a continuación, se puede observar el presupuesto que esta ha recibido para ejecutar sus labores correspondientes.

Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
522.517	6.880.237	8.447.714	10.196.311	4.527.844

*Tabla 2: Presupuesto histórico Subsecretaría de Turismo (en miles de \$) 2014 – 2018
Elaboración propia en base a (Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile, 2019).*

Se puede ver que dicho monto tuvo un crecimiento sostenido en los años, hasta el 2018, que disminuyó de manera importante. Los detalles de la clasificación presupuestaria se pueden observar en el Anexo C, donde se desprende que las mayores transferencias de dinero se destinan al Plan Nacional de Desarrollo Sustentable, a SERNATUR y CONAF, estos últimos importantes actores en el turismo nacional.

Dentro de los servicios que otorga la SST, principalmente se encuentra la coordinación entre sus diferentes stakeholders, entrega de fondos concursables, cuidado de áreas protegidas en conjunto a CONAF, proceso de declaratoria ZOIT, entre otros.

Los actores clave para la SST son los turistas nacionales y extranjeros, y por otro lado prestadores de servicios turísticos, fundaciones, servicios nacionales, CONAF, CORFO, entre otros.

2.2. Análisis SERNATUR

El Servicio Nacional de Turismo, se crea en 1975 y tiene como objetivo investigar, planificar, fomentar, promover y coordinar la actividad turística, además de difundir el turismo a nivel nacional y en el extranjero, mediante la cooperación entre diversos organismos públicos y privados (Servicio Nacional de Turismo, 2018). A diferencia de la Subsecretaría de Turismo, SERNATUR presenta una Dirección Nacional (con sede en Santiago), y además Direcciones Regionales, para así poder tener un mayor contacto con los territorios.

En cuanto al financiamiento, este proviene del presupuesto otorgado a la SST. En la siguiente imagen se puede observar el porcentaje que recibe SNT anualmente.

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Presupuesto SST	6.880.237	8.447.714	10.196.311	4.527.844
Presupuesto destinado a SNT	1.120.928	3.428.542	3.123.225	-
Porcentaje presupuestario a SNT	16%	41%	31%	-

Tabla 3: Presupuesto SERNATUR (en miles de \$) 2015 – 2018. Elaboración propia en base a (Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile , 2019)

Este Servicio realiza variadas labores entre las que se encuentran: programas de turismo social (Vacaciones Tercera Edad, Giras de Estudio, etc), plataformas de información turística, entrega de herramientas de Marketing turístico (kit audio visuales, campañas, participación en ferias internacionales, etc), estudios y estadísticas, entre otras. Sumado a lo anterior, sus stakeholders son diversos, entre los que se encuentran SUBDERE, Municipalidades, Colegios, turistas nacionales e internacionales, CORFO, academia, prestadores de servicios turísticos, Ministerios, entre otros.

2.3. Relación entre Subsecretaría de Turismo y SERNATUR

La Subsecretaría nace bajo la promulgación de la Ley N° 20.423 del Sistema Institucional para el desarrollo del Turismo. Se estipula en la Ley, que es la Subsecretaría quien debe supervisar las labores de SERNATUR, por lo tanto, esta última queda bajo el alero de la Subsecretaría y se debe encargar de los procesos operacionales en los territorios. Lo anterior, se ejecuta a través de sus Direcciones Regionales las cuales tienen contacto cercano con los diferentes actores del turismo, especialmente con las Municipalidades.

El trabajo realizado con la Subsecretaría tiene un carácter colaborativo, y en ningún caso competitivo, donde la SST toma decisiones más estratégicas de los diferentes asuntos, y SNT opera. Para el caso particular de las ZOIT, al realizar la postulación el territorio interesado recibe apoyo técnico de SNT y finalmente todos los antecedentes presentados pasan a la SST. Luego de esto, SST presenta las postulaciones al Comité de Ministros y se obtiene la aprobación o no para su posterior declaración. Cuando la ZOIT ya está en operación, SNT Regional levanta y recoge la información para hacerla llegar a SNT y así gestionan avances, cambios, estrategias, etc para apoyar al territorio.

Finalmente, el trabajo de cada entidad tiene funciones diferentes, los que se entrelazan para poder articular de mejor manera las políticas públicas y estrategias que se gestan desde la SST, y bajarlas a los territorios a través de SNT.

Capítulo 3: Análisis instrumento ZOIT

3.1. Proceso de declaratoria ZOIT

El proceso de declaración cuenta con los siguientes pasos (Subsecretaría de Turismo , 2019):

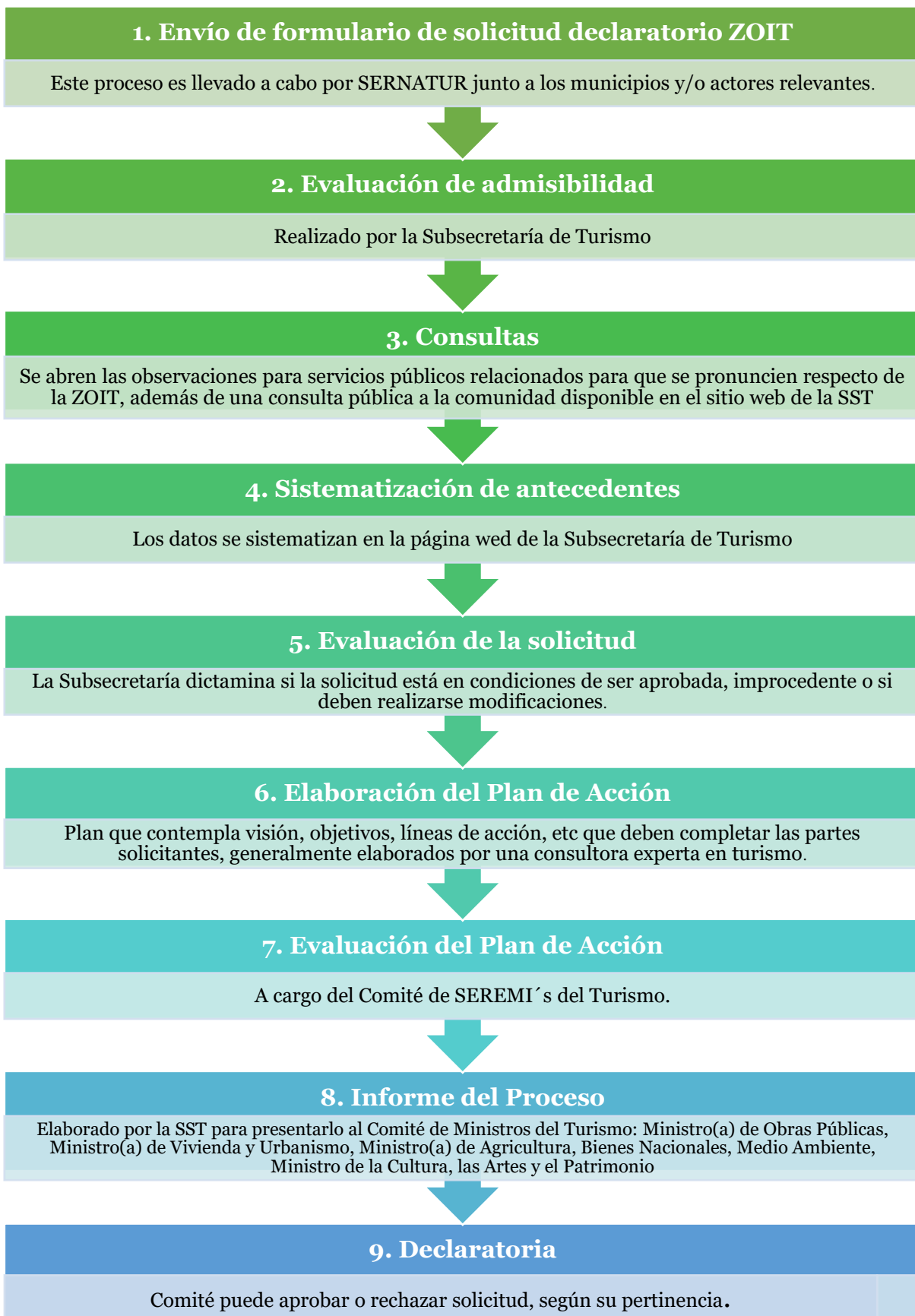


Ilustración 3: Proceso declaratoria ZOIT (Subsecretaría de Turismo , 2019)

En relación con el Plan de Acción, este debe contar con los insumos relevantes para justificar por qué deben ser declarados ZOIT, y cómo pretenden llevar a cabo su desarrollo turístico. A continuación, se mencionan los puntos relevantes requeridos:

1. Modelo de Gobernanza: quiénes serán los responsables del Plan de Acción. Generalmente contempla actores públicos y privados, liderada por las Municipalidades del territorio.
2. Oferta y Demanda Turística Actual
3. Condiciones especiales para la atracción turística
4. Diagnóstico Estratégico para los pilares de Infraestructura, RRHH, Sustentabilidad, Desarrollo de Productos Turísticos y Promoción Turística.
5. Visión ZOIT
6. Objetivo General
7. Propuesta de desarrollo turístico: líneas de acción para los pilares antes mencionados con sus respectivos indicadores asociados.
8. Instancias de participación.

Una vez declarados, esta distinción dura 4 años, con posterior posibilidad de prórroga por otro período de la misma duración, donde se debe ejecutar un nuevo Plan de Acción, y se evalúa el desempeño del período ejecutado.

3.2. Benchmarking instrumento ZOIT

Con el objetivo de observar en el ámbito internacional qué técnicas y herramientas se han utilizado para potenciar el desarrollo turístico territorial, se genera una investigación principalmente enfocada en países donde Chile ha visto referentes del turismo y que además presenten condiciones similares a nuestro país del tipo geográficas, segmentos turísticos parecidos, entre otras.

Para ello, se generó un benchmarking basado en recomendaciones de expertos en turismo junto a un estudio indagatorio, obteniendo que los países relevantes a observar serían España, Costa Rica y El Salvador. A continuación, se presentan los principales hallazgos:

3.2.1. España



Ilustración 4: Panorámica de Barcelona (Portal oficial de turismo España, 2019)

Se elige este país para el estudio por el importante posicionamiento mundial que ha conseguido, desde los años 50 hasta nuestros días. Para el año 2017, el sector turístico aportó el 11,6% del PIB español (Instituto Nacional de Estadística, 2017) y recibió 82,8 millones de turistas en 2018, un 1,1% más que el año anterior (Instituto Nacional de Estadística, 2019). Con estas cifras, España se queda en 2018 con el segundo lugar como destino turístico más visitado del planeta, solo por debajo de Francia.

Existe un antecedente en el desarrollo del turismo español que resulta esencial para entender la herramienta ZOIT chilena, que es la promulgación de la “Ley de Centros y Zonas de Interés Turísticos Nacionales” decretada bajo el mandato de Francisco Franco en 1963. Esta Ley tuvo como principal objetivo generar un modelo que combinara el ordenamiento territorial para fomentar el turismo junto con la promoción turística de los principales sectores con potencial, pues se observó que existían lugares con gran capacidad turística pero que no estaban siendo interesantes para los privados, y que por otro lado, la tasa de crecimiento de turistas aumentaba año a año lo que evidenciaba que a través de una buena planificación, se podían generar importantes rentabilidades a la inversión en el rubro turístico (Departamento Jefatura del Estado, 1963). Esencialmente para atraer visitantes, se emprendieron acciones relativas a “ampliar y ordenar espacialmente la oferta; planificar las zonas turísticas; obtener suelo para ponerlo a disposición de la iniciativa privada en zonas no explotadas; y aumentar las facilidades para las inversiones extranjeras” (García, 2016).

Es entonces, que esta política sienta las bases de lo que hoy es la herramienta ZOIT, pues muestra aspectos que en la política chilena se utilizan, y otros que se alejan de lo que se ha establecido en materia turística para nuestro país. A continuación, se describen algunos de los puntos más relevantes del modelo español de los años 60, y que funcionó hasta la creación de las Comunidades Autónomas (1978):

1. **Existencia de Zonas y Centros de Turísticos Nacionales:** a diferencia de Chile, en España se crearon dos distinciones, pues se podían declarar Centros Turísticos (por ejemplo: zonas litorales, de montaña, etc), y en el caso de haber dos o más centros en alguna porción del territorio, se podía optar al nombramiento de Zona de Interés Turístico Nacional (ZITN).
2. **Proceso de declaración:** a grandes rasgos, era bastante parecido al chileno, pero en lugar de presentar un Plan de Acción, se debían presentar dos planes: Plan de Promoción Turística (obras a realizar, financiamiento, entre otras) y Plan de Ordenamiento Urbana (que contuviera la infraestructura actual, estado de los terrenos, esquema de los servicios, etc).
3. **Relación con Ministerios:** el instrumento estaba a cargo del Ministerio de Turismo, pero se tenía una estrecha relación con los Ministerios de Vivienda y Obras Públicas, quienes debían apoyar la construcción del Plan de Ordenamiento Urbano, ya que cuando este estuviera terminado, se podía continuar con el proceso de postulación.
4. **Existencia de un Consejo de Ministros:** al igual que en Chile, existía este Consejo que se encargaba de aprobar los Planes de promoción turística y declarar las Zonas. El Consejo chileno cumple atribuciones esencialmente similares, como lo es la aprobación de las Zonas.
5. **Encargado de Zona:** se establece en la Ley el cargo de Comisario de Zona, quien era el responsable de gestionarla y los beneficios que obtenía. Esta es una de las principales diferencias, pues en Chile el responsable por Ley es alguien de SERNATUR Regional, ocasionando que en algunos casos un funcionario tiene a su cargo más de una ZOIT, entorpeciendo el avance de estas de la misma manera.
6. **Efectos de la declaratoria:** al aprobarse la Zona, los Planes entraban inmediatamente en vigencia e idealmente los planes de infraestructura del Plan de Ordenamiento pasaban a ser urgentes. Aunque en Chile ocurre algo parecido, el no cumplimiento de los plazos u obras mal ejecutadas, no genera sanciones, a diferencia del modelo español donde sí existían multas para castigar a los infractores si existían demoras o problemas en el avance.
7. **Beneficios:** principalmente tenían que ver con rebajes en casi la totalidad de los aranceles aduaneros para la importación de materiales de construcción con fines turísticos, regímenes fiscales más flexibles, entre otros. Aquí se presenta una de las principales diferencias con Chile, puesto que al obtener una declaración ZOIT, la Gobernanza no obtiene beneficios explícitos como la reducción de tasas o aranceles, flexibilidad impositiva,

etc sino solo prioridad en los proyectos de las carteras ministeriales del Consejo de Ministros, pero que en la práctica no se cumple siempre.

8. **Fiscalización:** existían varios entes fiscalizadores, y además multas con las que se podía sancionar. Si se observaban actitudes extrañas, junto a la multa se le podía solicitar la devolución monetaria de todos los beneficios otorgados anteriormente. Aquí también se presenta una diferencia con Chile, puesto que la SST y SNT son los encargados de medir los avances, pero no tienen herramientas suficientes para “condenar” una ZOIT que no avanza, o que no cumple lo que promete. El mayor castigo que se establece, es no conceder la prórroga que les permite otro período de distinción ZOIT (4 años más).

Como se pudo observar anteriormente, existían algunas diferencias en el modelo español y chileno, pero se podría decir que sustancialmente son herramientas parecidas para el desarrollo del turismo. A modo de simplificar, los rasgos más significativos de esta política son:

- a. Designación de un Comisario de Zona
- b. Sistema de incentivos; rebajas en aranceles y tasas de importación de bienes extranjeros
- c. Sistema de multas
- d. Relevancia al Ordenamiento Urbano y cómo la infraestructura es un factor considerable para el desarrollar turismo.

Posteriormente se realiza una investigación para indagar en los resultados reales de lo que fue la política de Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional, y según lo presentado en el texto “Los centros de Interés Turístico Nacional y el despliegue del turismo de masas en España” (Galiana & Barrado, 2006), que relata la realidad española post decreto se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Se intentaron promocionar públicamente los lugares donde los privados no estaban llegando, lo cual fue positivo.
2. Se confundió con frecuencia la promoción entendida como publicidad con la verdadera creación de productos y su integración territorial.
3. La idea con las Zonas era proponer un marco de desarrollo, pero solo se limitó a los Centros. En ese sentido, los Centros fueron más exitosos; se aprobaron 78 Centros versus ninguna Zona.
4. Un gran ejemplo de desarrollo fue el caso de la Costa de Huelva, en el sur de España, que consistía en un sector poco explotado donde se estableció la infraestructura necesaria para su desarrollo, además de una buena campaña de promoción para que los privados se interesaran en este lugar.
5. En la playa Isla Canela, también al sur de la península ibérica, se creó una sociedad mixta de urbanización con suelo público y capital privado.

6. Se rescata la importancia de asociar de buena manera las políticas territoriales y sectoriales en una misma línea, ya que, se desarrollaron muchos sectores puntuales sin definir un marco general del sector, lo que habría generado más valor para los turistas.

Finalmente, la Ley de Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional contribuyó a desarrollar principalmente sectores del litoral del sur de España y algunos de montaña, que se potenciaron enormemente, especialmente por la difusión que se les hizo para la entrada de inversión privada. Además, los altos estándares que se pedían en relación a la ordenación urbana, mejoraron las condiciones y la calidad hasta nuestros tiempos. En relación a lo que se podría haber mejorado principalmente recae en la incapacidad de haber generado una mayor y mejor conexión entre las directrices territoriales y sectoriales, como solución legislativa, y así haber tenido destinos turísticos consolidados y encadenados.

3.2.2. Costa Rica



Ilustración 5: Senderismo en Costa Rica (Instituto Costarricense de Turismo , 2019)

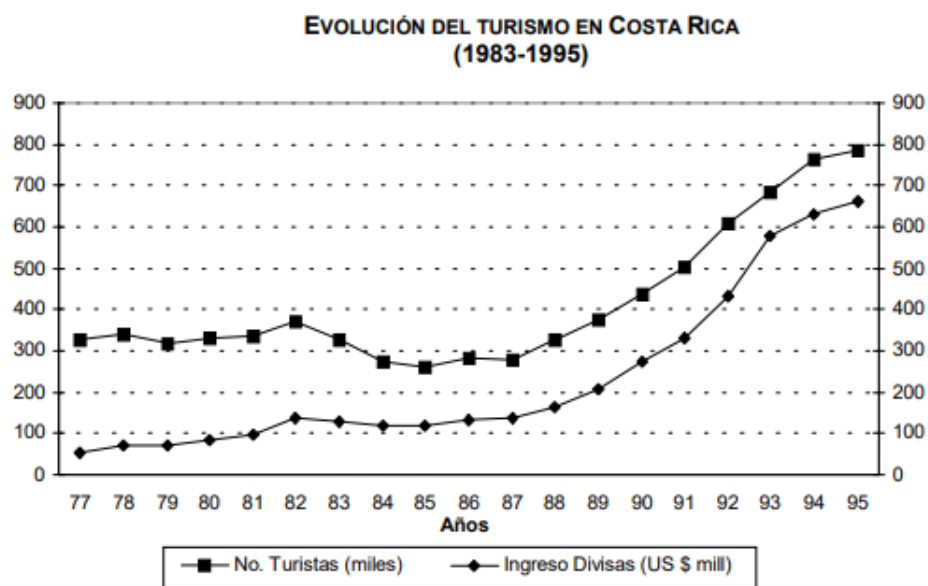
Se elige el país centro americano por sus condiciones naturales similares a Chile, ya que, Costa Rica cuenta con gran variedad de parques nacionales, áreas protegidas, una extensa red hidrográfica, volcanes, bosques entre otros atractivos, lo que la lleva a concentrar el 5% de la biodiversidad del planeta, en un pequeño territorio⁴ (Instituto Costarricense de Turismo , 2019).

Entonces, al presentar condiciones geográficas parecidas se estudia cómo es que Costa Rica ha logrado desarrollar el sector del turismo, que tiene como propuesta de valor fundamentalmente sus características naturales, y donde Chile ve un referente

⁴ Posee 51.100 km². Chile cuenta con una superficie de 756.102 km².

(y a la vez competidor), ya que según el Índice de Competitividad Turística en Latinoamérica y el Caribe⁵, Costa Rica se encuentra en tercer lugar, solo después de Brasil y México, siendo el país más visitado de América Central, mientras que Chile se ubica en la séptima posición (Consejo Nacional de Competitividad, 2019) del ranking regional. Esto le ha valido al país caribeño, generar un importante aporte del sector turístico al PIB nacional con un 6,3% en 2016 (Instituto Costarricense de Turismo , 2019).

Como se deja entrever, este país presenta características relevantes para ser estudiado, y observar qué estrategias y herramientas ha utilizado para posicionar el turismo como lo ha hecho hasta la fecha. Al observar el siguiente gráfico, se identifica que a mediados de los 80, se tiene un crecimiento sostenido en el tiempo en la industria turística:



Fuente: Anuario del Instituto Costarricense de Turismo (varios años).

Gráfico 2: Evolución del turismo en Costa Rica 1977 - 1995 (Sánchez, Barahona, & Artavia, 1996)

Para entender este comportamiento, se estudian los motivos que pueden haber influido en el desarrollo, y a pesar de algunos factores externos como una importante participación en el Mundial de 1990, o el nombramiento del Presidente Óscar Arias Sánchez como Premio Nobel de la Paz en 1987, se le atribuye en gran medida a la “Ley de Incentivos Turísticos” aprobada en 1985.

Dicha Ley tuvo como objetivo principal acelerar el proceso de desarrollo turístico, a través de beneficios e incentivos directos a los operadores de servicios turísticos, alojamientos, servicios de transportes aéreos y marítimos, entre otros actores del

⁵ Índice que va desde el 1 al 7, y que toma en cuenta 90 indicadores basados en; entorno propicio para el turismo; política y factores que permitan los viajes y el turismo; infraestructura; recursos naturales y culturales.

sector. Los beneficios eran otorgados por el Instituto del Turismo (existente en la actualidad), y se debía tener la aprobación de una comisión reguladora que estaba compuesta por representantes de Ministerios relacionados con el turismo, aspecto que tiene similitud al Comité de Ministros del sistema español, y del actual sistema ZOIT de Chile.

Entre los requisitos necesarios para obtener las ayudas, se encontraban los siguientes aspectos (Ley de incentivos para el Desarrollo turístico 6990, 1985):

- a. Contribución de la actividad en la balanza de pagos
- b. Utilización de materias primas o insumos nacionales
- c. Creación de empleos directos o indirectos
- d. Efectos en el desarrollo regional
- e. Modernización o diversificación de la oferta turística nacional
- f. Incrementos de la demanda turística interna e internacional
- g. Beneficios que se reflejan en otros sectores

En lo que respecta a los beneficios concretos, estos se diferenciaban por tipo de rubro (hoteles, transportes, etc) aunque esencialmente eran parecidos, pues consistían en exenciones de tasas y sobretasas aplicadas a la importación de bienes o artículos para la construcción o instalación de empresas, repuestos para las naves de transporte marítimas o aéreas, suministros de combustible a precios rebajados, facilidades del Banco Central para instalar cambio de divisas en los hoteles, entre otras.

El Instituto de Turismo y el Ministerio de Hacienda debían ser los fiscalizadores, y si se identificaban faltas existían sanciones del tipo multas además de la devolución de los beneficios otorgados.

Finalmente, estas regalías estaban principalmente enfocadas al desarrollo regional y del país, tratando de encadenar otros sectores económicos e intentando potenciar productos turísticos innovadores dada esta integración de rubros ligados al turismo.

3.2.3. El Salvador



Ilustración 6: Barra de Santiago, El Salvador (Ministerio de turismo , 2019)

Si bien este país se encuentra en los últimos puestos de competitividad turística en Latinoamérica y El Caribe, es interesante su estudio puesto que han implementado un sistema parecido al de las ZOIT en Chile o España.

Se postula directamente como un medio para el desarrollo territorial y consta de una Ley de Turismo creada en el año 2005 que buscaba potenciar el turismo en el país dadas las condiciones geográficas favorables para esta industria. Para ello, se propuso como objetivo *“fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras.”* (Ley de Turismo, 2015). Se tienen 3 distinciones; Región, Zona y Centro de Interés Turístico Nacional, las cuales en principio fueron descritas de manera conjunta en la Ley aludiendo a lugares del territorio nacional que tuvieran algún atractivo turístico, pero que carecieran de infraestructura y servicios para desarrollarse de buena manera. Posteriormente, se observan algunas modificaciones y se tiene la definición para cada tipo:

1. **Centros Turístico de Interés Nacional:** *“Área geográfica delimitada en la que se ubican uno o varios atractivos turísticos, sean de tipo histórico, cultural, religioso, recreativo o de cualquier otra naturaleza, que generen en su entorno actividad turística susceptible de ser desarrollado como un producto turístico”* (Ministerio de turismo, 2019).
2. **Zonas de Interés Turístico Nacional:** *“Área geográfica constituida por ciertas partes o la totalidad de las áreas territoriales de uno o varios municipios, que de forma real o potencial poseen variedad de atractivos turísticos, así como una oferta básica de servicios turísticos y otros servicios complementarios con éstos, de manera que puedan llegar a desarrollarse como productos turísticos”* (Ministerio de turismo, 2019).
3. **Región Turística de Interés Nacional:** *“Área geográfica de amplia extensión, conformada por dos o más Zonas Turísticas de Interés Nacional, que a juicio de la Secretaría de Estado, son susceptibles de ser consideradas conjuntamente e identificadas como Región, por poseer características homogéneas o compartir un interés o tema en común”* (Ministerio de turismo, 2019).

Luego de lo anterior se definen los métodos para financiar la promoción turística, lo cual se pretendía hacer mediante un cobro adicional del 5% de los alojamientos que mensualmente debían entregar al Fondo General del Estado, y sumado a una tasa especial que se cobraría a los turistas al salir del país vía aérea. Esto representa una novedosa manera de generar dinero para de una u otra manera mejorar el desarrollo del turismo, que no se habían revisado anteriormente. Cabe destacar también, que la Ley de El Salvador hace énfasis en varias ocasiones al **cuidado y respeto del medio ambiente** y los recursos naturales en todas las acciones que se emprendan.

En relación a los beneficios que se otorgan, se tiene que quienes podían gozar de ellos tenían que estar debidamente inscritos en el Registro Nacional de Turismo y estos consistían básicamente en apoyo técnico de la Secretaría de Estado⁶, además de la

⁶ Organismo a cargo de los Centros, Zonas y Regiones de Interés Turístico Nacional

inclusión en el catálogo de la oferta turística de El Salvador. En relación a incentivos económicos, se tenía como disposición transitoria (por 5 años desde la vigencia de la Ley) exención de impuestos y aranceles a la importación de bienes destinados a proyectos turísticos hasta la finalización de estos, y exención de impuestos municipales. Para el caso del impuesto a la renta, se instauró la exención de este por diez años, luego de entrada en vigencia la Ley.

En materia de sanciones, si se incumplía alguna parte de la Ley, se cursaban multas desde 20 a 40 salarios mínimos⁷, además de la cancelación de la empresa en el Registro Nacional de Turismo, todo aquello fiscalizado por la Secretaría de Estado (Ley de Turismo, 2015).

Esta Ley, presentó algunas modificaciones donde se incluyen ítems como “Coordinación Interinstitucional” que alude al apoyo y organización a cargo de la Secretaría de Estado entre públicos y privados para impulsar la creación de infraestructura, accesibilidad a servicios, entre otros para generar mejores condiciones para el desarrollo del turismo. Y como apartado de “Respaldo y Promoción” se estipulan más funciones y atribuciones de la Secretaría del Estado para prestar apoyo técnico en materia de promoción, y desarrollo de productos y servicios a las Regiones, Centros y Zonas, y finalmente en conjunto con otras entidades como el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales establecer las medidas necesarias para el buen uso y conservación del patrimonio existente en las Regiones, Zonas o Centros (Ministerio de turismo, 2019).

Síntesis Benchmarking

Del estudio anterior, se desprende que la herramienta ZOIT utilizada en nuestro país, se genera a partir de experiencias internacionales donde se han encontrado aspectos similares como la existencia de un Comité de Ministros en España, la distinción de “Zonas”, entre otras, y por supuesto diferencias que principalmente tienen que ver con el modelo de incentivos y beneficios otorgados específicamente en materia de exención de impuestos, tasas, aranceles a la importación de bienes con fines turísticos.

A continuación, se genera un cuadro, para entender con mayor claridad la comparación del desarrollo turístico entre España, Costa Rica, El Salvador y Chile.

⁷ Salario Mínimo de El Salvador (2005): 110USD

Características	España	Costa Rica	El Salvador	Chile
Distinciones geográficas	Zonas Turísticas de Interés Nacional	-	Zonas Turísticas de Interés Nacional	Zonas de Interés Turístico
	Centros Turísticos de Interés Nacional		Regiones Turísticas de Interés Nacional	
			Centros Turísticos de Interés Nacional	
Beneficios	Exenciones arancelarias y tasas a la importación de bienes con fines turísticos	Exenciones arancelarias y tasas a la importación de bienes con fines turísticos	Exenciones arancelarias y tasas a la importación de bienes con fines turísticos	Prioridad en las carteras de proyectos ministeriales
	Amortización fiscal especial por 5 años	Suministro de combustible a precios rebajados	Exención de impuestos municipales	Postulación a fondos especiales (PMU y APL)
		Facilidades del Banco Central para cambio de divisas	Financiamiento de promoción	
Requerimientos	Plan de Promoción	-	Proyecto de Interés Turístico Nacional	Plan de Acción ZOIT
	Plan de Ordenación Urbano			
Institución responsable	Ministerio de Información y Turismo	Instituto de Turismo	Secretaría de Estado	Subsecretaría de Turismo
Inter-institucionalidad	Comité de Ministros	Comisión Reguladora (con representantes de Ministerios)	Relación con otros Ministerios	Comité de Ministros
Sanciones	Multas y devolución de beneficios	Multas y devolución de beneficios	Multas y devolución de beneficios	-
Encargado de Zona	Comisario de Zona	-	-	Encargado SNT

Tabla 4: Comparación modelos de fomento al turismo en España, Costa Rica, El Salvador y Chile (Elaboración propia)

En definitiva, se concluye que la herramienta de Zonas o Centros de Interés Turísticos se ha utilizado desde los 60 con su aparición en España y luego en otros países como El Salvador y Chile. En general presenta características y condiciones similares con el foco en el desarrollo territorial y buscando generar una estrecha sinergia entre lo público y el sector privado, a través de incentivos como exención de impuestos, facilidad de permisos, entre otras. Posteriormente, al realizar el estudio de la ZOIT piloto, y junto a estos antecedentes se realizarán las recomendaciones pertinentes al modelo chileno, y se tomarán las ideas constructivas, que puedan servir para la estrategia de la ZOIT estudiada.

Capítulo 4: Elección de caso y Análisis estratégico ZOIT Valdivia

El objetivo detrás de este trabajo tiene relación con el primer seguimiento y evaluación del desarrollo de las ZOIT en el país, a cargo de la SST. Es por esto, que se eligieron ciertas ZOIT como piloto para ver cómo ha sido el trabajo realizado, desde la declaración de cada una.

En 2019 entonces, la SST eligió 5 Zonas que contaran con antecedentes mínimos para la evaluación como por ejemplo una participación activa de SNT Regional,

postulaciones al Programa de Mejoramiento Urbano, postulaciones al Programa de Apoyo de Producción Limpia, Mesas Público Privada activas, entre otros factores que demostraran un interés por el desarrollo del turismo mediante la herramienta ZOIT. De acuerdo a esos criterios, se escogieron las ZOIT de Arica, Valle del Elqui, Casablanca, Robinson Crusoe y Valdivia.

Para lo anterior, se generó un “Equipo ZOIT” gestionado desde la SST por la Profesional Coordinadora de Regiones (SST), más una Profesional de Unidad de Destinos (SNT), un académico de la Escuela de Ingeniería en Gestión de Expediciones y Ecoturismo (Universidad San Sebastián) quien se encuentra realizando proyectos en la ZOIT de Valle del Elqui, un docente de Administración Hotelera y Gastronómica (Universidad de Valparaíso) y Valentina Martínez autora de esta memoria de título. Valle del Elqui y Casablanca fueron tomadas por los académicos dada su relación con el territorio, Arica y Robinson Crusoe a cargo de SNT, y Valdivia a cargo de la autora de esta memoria de título.

Se decidió Valdivia para esta investigación pues desde SST y SNT han tenido una buena experiencia con el equipo SERNATUR Los Ríos, quienes cuentan con 4 ZOIT en la región, las cuales han presentado un notable desarrollo, lo que habla de las buenas gestiones de esta entidad. Esto proporcionaría un mejor flujo de información, acceso a datos, entre otros aspectos técnicos importantes para un trabajo mayormente a la distancia. Además, la ZOIT de Valdivia a grandes rasgos había presentado una buena interacción en la Mesa público privada y una Municipalidad comprometida.

En un principio se agregaría en este trabajo, un análisis general de las otras ZOIT, pero finalmente se decidió no hacerlo, ya que, se prefirió enfocar los esfuerzos en un análisis detallado y acabado de Valdivia, para así observar el estado de avance actual más las condiciones turísticas, y luego generar acciones que permitieran mejorar las brechas identificadas.

4.1. Análisis Externo a la ZOIT Valdivia

Para definir el contexto general en el que se inserta la ZOIT Valdivia se comienza con una mirada del entorno inmediato.

4.1.1. Análisis turismo interno

Para entender cuánto y cómo se mueven los turistas nacionales y extranjeros por el país, se revisaron las cifras de turismo interno de los últimos años. Se pudo observar que el 87% de hogares del país son viajeros⁸, es decir, realiza algún tipo de viaje en el año, que además el 70,8% lo hace con pernoctación, y que los viajes de excursión, es decir, solo por el día son realizados en menor medida y mayormente en temporada baja. En relación a los residentes que se mueven por el país, el Nivel Socio Económico (NSE) medio es el que generó más números de viajes, pero en proporción a su grupo,

⁸ El total de hogares corresponde a los existentes en la zona urbana: 4.890.500

el NSE alto lidera las cifras. El NSE bajo, que tiene el porcentaje menor, promedia un 65% de residentes que realicen al menos un viaje con pernoctación durante el año, lo que presenta números alentadores para el turismo (Subsecretaría de Turismo, 2018)

Para el 2018, se registraron 39.247.550 viajes realizados en Chile, mayormente con pernoctación por el NSE medio y en temporada baja, con un promedio de estadía de 6 noches y un gasto individual diario de 25 a 30 mil pesos diarios (Subsecretaría de Turismo, 2018).

El principal motivo fueron las vacaciones, donde los viajeros se transportaron principalmente en auto propio, seguido de buses.

La Región que recibió más turistas fue la de Valparaíso con 5,2 millones de viajes y la que menos acogió fue la de Aysén. La emisora de viajeros por lejos fue la Región Metropolitana (Subsecretaría de Turismo, 2018).

Con lo anterior, se concluye entonces que el panorama del turismo en Chile es auspiciador, puesto que los turistas nacionales viajan por el país, con un promedio no menor de pernoctaciones lo que permite ofrecer productos de largo alcance o rutas turísticas articuladas, ya que, el viajero otorga casi una semana en promedio al viaje. Además, la temporada baja es una opción importante a la hora de elegir fechas, lo que implica que se pueden ofrecer productos todo el año, combatiendo la estacionalidad turística.

4.1.2. Análisis estratégico del entorno turístico de la Región de Los Ríos/Valdivia

Del informe de Turismo Interno 2018, se obtuvo que la Región de Los Ríos fue la novena del país en recepción, con una cantidad de 813.695 viajes al año, que representa un 3,7% del segmento nacional. Al observar cómo ha evolucionado la llegada de turistas, se extrae que la Región ha presentado un aumento con los años en la llegada de turistas y que al año 2017, estos ingresaron principalmente por el acceso norte de la Ruta 5 hacia Valdivia (SERNATUR, 2017).

Si se compara el número de llegadas con sus regiones vecinas de La Araucanía y Los Lagos, las cuales presentan condiciones parecidas de entorno, tipo de turismo, etc se observa que Los Ríos está muy por debajo de ambas. (SERNATUR, 2014 - 2018). Esto podría tener relación con la diferencia en oferta de sectores turísticos o la extensión de Los Lagos (mucho mayor que Los Ríos). En ese sentido, más allá de la razón por la cual ambas regiones están por sobre Los Ríos, se puede tomar como una oportunidad, puesto que, al viajar en auto, los visitantes en general pasarían por la Región de Los Ríos antes de llegar a Los Lagos y se podrían buscar estrategias para retenerlos antes de que sigan su camino.

Siguiendo con el análisis, los turistas aumentaron las visitas a los atractivos naturales y disminuyeron las fortificaciones y museos.

La tasa de ocupación (en hostales, hoteles, y alojamientos formalizados) al 2017 fue de un 30%, por debajo del promedio nacional (33%), con un ingreso promedio de 14,336CLP por habitación (SERNATUR, 2017).

La oferta turística está basada principalmente en alojamientos, seguida de restaurantes.

En relación a la comuna de Valdivia y sus atractivos, para el presente año se analizaron datos proporcionados por SNT, y se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. La jerarquía de los atractivos es mayormente a escala nacional.
2. En cuanto a la categoría del atractivo, la mayor cantidad de ellos se engloban en realizaciones técnicas y científicas contemporáneas y culturales históricas (obras de arte, centros científicos, museos, etc), seguidas de cerca por sitios naturales (costa, áreas protegidas).
3. El 87% de los atractivos son visitables durante todo el año, es decir, presentan una baja estacionalidad.
4. De estos atractivos, 22 se encuentran en el núcleo urbano y 17 en zonas alejadas de la ciudad, por lo que se puede decir que está equilibrada la oferta rural vs urbano.

Finalmente, se concluye que la Región de Los Ríos se encuentra en un punto medio en cuanto a cifras turísticas nacionales, por debajo de sus regiones vecinas Araucanía y Los Lagos. De ello, se podrían aprovechar alianzas o instancias de cooperación para fomentar el turismo en toda la zona sur, y así captar más visitantes. Además, Valdivia atrae a sus visitantes por instancias culturales, históricas y científicas, sumadas a sitios naturales. Lo anterior es muy relevante, ya que, da luces de lo que busca el turista que llega a Valdivia y las razones de su visita, lo que será tomado en cuenta más adelante para las estrategias de mejora del Plan de Acción.

4.1.3. Análisis PESTEL

Con el objetivo de comprender cómo es el entorno de la ZOIT en los ámbitos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, se realiza un análisis de cómo estos factores pueden influir en el desarrollo del turismo en Valdivia, lo que se encuentra resumido en la siguiente figura:

Políticos	Económicos	Socioculturales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia Nacional de Turismo (2012 - 2020) • Política Regional de Turismo • PLADETUR Valdivia • SEREMI's del Turismo • SERNATUR • Subsecretaría de Turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo mundial en alza • Aporte al PIB del turismo en Chile en alza • Ingresos de divisas en alza • Fondos públicos al turismo (SNT y SST) • Aportes privados 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por el medio ambiente • Entorno fuertemente ligado a atractivos naturales • Presencia de comunidades mapuche • Terremoto del 60' • Polo universitario • Ciudad cultural: FIC Valdivia • Vestigios de la conquista española 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas digitales: Airbnb, Uber, Beat, Couchsurfing, etc. • Uso masivo de Redes Sociales: Instagram, Facebook. • Uso de datos: inteligencia de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios normativos en el uso de plástico • Más conciencia ecológica • Presencia de áreas silvestres protegidas • Situación de humedales (conflictos con inmobiliarias) • Sello "S" de SNT 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de declaratoria ZOIT • Normativas de SNT • Ordenanzas y patentes municipales • Restricciones de Armada de Chile, CONAF, etc.

Tabla 5: Análisis PESTEL (Elaboración propia)

Factores Políticos

El desarrollo de la ZOIT Valdivia está fuertemente influenciado por las bases turísticas que se sientan en primer lugar, desde la Estrategia Nacional de Turismo de Chile (2012- 2020). Luego, influyen también los Planes Regionales, Comunales y los presupuestos asociados a ellos. Por otro lado, son relevantes las gestiones y relaciones que se mantengan con SERNATUR Regional Los Ríos y Nacional puesto que son el apoyo técnico para la comuna, y también la Subsecretaría de Turismo que coordina e implementa las directrices de la Estrategia Nacional, y que lanza programas o proyectos nuevos como las ZOIT junto a algunos fondos asociados, y que también es el ente coordinador con los SEREMI's de los Ministerios asociados al Turismo, donde acuerdan proyectos acordes al desarrollo de la ciudad.

Por todo lo anterior, la dirección que pueda tomar la ZOIT tiene mucho que ver con decisiones que se tomen más arriba, sin embargo, se tiene gran poder principalmente desde el Municipio puesto que, este tiene un presupuesto dedicado al turismo, junto a una estrategia declarada en el PLADETUR, y desde allí se pueden tomar decisiones más independientes. Otro factor importante tiene que ver con el compromiso del alcalde de turno con la industria turística, y cómo aquello se refleja en apoyo real para fomentar y potenciar esta actividad.

Factores Económicos

Para este apartado es importante observar desde la economía mundial, hasta la de la Región. Como se vio en las cifras mencionadas anteriormente, el turismo es una industria que está creciendo año a año, con nuevos mercados emergentes y nuevas tendencias también. En ese sentido, el panorama se ve auspicioso y se tienen buenas

proyecciones para la industria. En cuanto a la realidad de Chile, el turismo se posiciona como una importante actividad aportadora al PIB con un 3,4% y que genera diversas oportunidades de empleo a lo largo del país.

Por otro lado, desde SNT y SST se generan transferencias de fondos y activos intangibles también como lo son capacitaciones, apoyo técnico, promoción de los destinos, entrega de sellos de calidad, entre otras.

Finalmente, se observa que cuando el contexto turístico toma fuerza en los destinos, los privados comienzan a interesarse e invertir en ellos, por lo que, también se ve como un factor relevante a considerar, ya que, Valdivia es una ciudad que cuenta con varias empresas que podrían eventualmente interesarse en el desarrollo del turismo.

Factores Socioculturales

En la actualidad existe una mayor conciencia por cuidar el medioambiente, sobre todo en las nuevas generaciones, por lo que es relevante cómo la ZOIT se hace cargo de esta realidad. Además, la Región y en general el sur de Chile cuenta con gran presencia de atractivos naturales, que generalmente son la razón principal por la que los turistas desean visitar estos lugares, con lo que se presentan como factores fuertes de los que la ZOIT puede sacar más provecho, de forma consciente y respetuosa con el ecosistema.

En relación a lo anterior, es importante la presencia de comunidades mapuche a lo largo de la Región, que son una componente importante a considerar, por la antigüedad que tienen estas en el territorio y cómo su cosmovisión crea un imaginario particular del entorno, lo que puede enriquecer a quienes quieran visitar la Zona. Relacionado a aquello, se encuentran importantes vestigios de presencia española en la región, sus fortificaciones, cañones, y en general lo cercana que se siente la historia de Chile en estas tierras.

Sumado a lo anterior, la importante presencia de instituciones académicas, hace a la Región tener un elevado número de estudiantes y con ello, una población joven que requiere ciertas condiciones, y actividades enfocadas en ese segmento. Además de ello, se observa una importante influencia de actividades culturales, donde se destaca el Festival Internacional de Cine de Valdivia que se posiciona como uno de los eventos audiovisuales más importantes del país y que atrae asistentes de todo el mundo. Se tiene también que, Valdivia es nombrada “Capital Cultural Americana” en 2016, posicionándola con más fuerza como una ciudad promotora de las artes y la cultura.

Finalmente, otro aspecto que no se debe olvidar es su condición de “Ciudad vestigio” del terremoto de 1960, el cual es conocido como un Mega Terremoto por su intensidad y duración (14 minutos), y distinguido como el sismo más potente registrado en la historia de la humanidad. Este hecho representa un aspecto identitario de la Región y del cual podría sacarse mayor provecho, ya que, de este

terremoto aparecieron islas, cerros y humedales que tienen más de una historia que relatar.

Factores Tecnológicos

La aparición de nuevas plataformas digitales es un factor muy importante para el desarrollo turístico de la ZOIT, puesto que, en diferentes destinos turísticos del mundo, aplicaciones como “Airbnb” han generado problemáticas para la industria de alojamientos dado que aparecen como una competencia ilegítima por la falta de regulación que existe. En Valdivia no es la excepción, puesto que la plataforma ya funciona en esa ciudad, y será necesario estudiar una estrategia para incorporar esta tecnología, porque en el otro lado del turismo, los visitantes están utilizando esta nueva forma de encontrar hospedaje, argumentando que tienen más información, mayor variedad de precios, opciones, opiniones, fotos del lugar, entre otras, generando rencillas con los alojamientos tradicionales.

Con relación a lo anterior, también está la llegada de Uber a la región que puede instalarse como una amenaza para el turismo tradicional, dado que las distancias no son tan extensas hasta algunos sitios turísticos a las afueras del núcleo urbano como “Cervecerías Kunstmann” o Niebla y esta nueva forma de trasladarse podría generar conflictos con el rubro del transporte.

Ligado a lo anterior, se encuentra Booking, Couchsurfing, entre otras plataformas que están removiendo los esquemas tradicionales con apuestas de mayor calidad y transparencia para los clientes, y que sin duda son herramientas tecnológicas que ya están cambiando el desarrollo del turismo en Valdivia y en todo el mundo.

Sumado a las plataformas o ecosistemas digitales como los vistos anteriormente, también se encuentra el uso masivo en la actualidad de las redes sociales y de la urgencia con que alojamientos, servicios turísticos, restaurantes, y más deben ponerse a tono, para no quedar obsoletos entre las nuevas tendencias y conductas de viaje. Es decir, contar con perfiles de Instagram, Facebook, o aparecer en los rankings de Trip Advisor es cada vez más necesario para los integrantes de la industria turística, si quieren hacerle frente a estas tecnologías que han llegado para quedarse.

Finalmente, una estrategia que se está utilizando bastante en todo el mundo a nivel tecnológico, es la recolección y uso de datos. Esto lleva a que las empresas y organizaciones puedan conocer mejor los comportamientos de sus clientes y así formulen estrategias para llegar a ellos, o para tomar mejores decisiones basadas en cifras verídicas. Si la ZOIT no toma en cuenta estas aristas de la nueva era digital, probablemente se posicionen en un escenario débil para la llegada de nuevos turistas a la región.

Factores Ecológicos

La Región de Los Ríos, y especialmente Valdivia se ubican en un entorno constituido por atractivos naturales; montañas, lagos, humedales, ríos, bosques, selva, etc. Por

ello, es que el factor ecológico es de suma importancia, y cómo es la interacción del turismo con este. En ese sentido, se destaca la presencia de variadas áreas y reservas protegidas, Selva Valdiviana, y humedales que apuestan por un desarrollo turístico a sus alrededores con el fin de atraer público con ese motivo.

El Municipio y políticas de SNT como reducción de bolsas plásticas o aplicación de Sellos de Sustentabilidad (Sello S), se posicionan como factores a considerar que afectan de forma positiva al desarrollo de un turismo sustentable.

Se agrega también la amenaza que han sufrido en los últimos años los humedales y ríos de la Región por parte de grandes empresas e incluso inmobiliarias. Cabe recordar que Arauco hace algunos años contaminó las aguas del Río Cruces matando gran cantidad de cisnes de cuello negro. En la actualidad, el problema es mayormente con empresas inmobiliarias que no están respetando los humedales de la zona, y donde el Municipio junto a Comunidad Humedal están realizando las gestiones para revertir esta situación.

Finalmente, resulta imprescindible que, al estar en una región tan rica en atractivos naturales, la industria turística debe tener consciencia de ello, y moldear sus acciones respetando y cuidando el entorno, para así poder ofrecer productos de calidad y que sean duraderos en el tiempo, sin poner en peligro el ecosistema.

Factores Legales

En este aspecto se destaca la Ley de declaratoria ZOIT que sienta las bases del funcionamiento de esta herramienta de desarrollo turístico a nivel local, y es un factor importante a considerar obviamente, para comprender el trabajo con otras entidades, las atribuciones que se tienen, restricciones, etc.

También se deben tener en cuenta todas las normativas que surgen desde SERNATUR, que es el principal ente fiscalizador de los prestadores de servicios turísticos con requerimientos de formalización, calidad de servicio, entre otras.

Se suma a lo anterior, las reglas que exija el Municipio en cuanto a patentes, ordenanzas, etc en diferentes materias que se relacionen con actividades turísticas.

Finamente, se tienen todas las instituciones que exijan ciertas condiciones y reglas para el funcionamiento de acciones turísticas como Armada de Chile, CONAF, SEREMI's, CONADI, INDAP, entre otras.

Como conclusión del análisis PESTEL, se observa que la región tiene variadas posibilidades y oportunidades que debe identificar y aprovechar de manera consciente con el entorno y la comunidad, y amenazas que debe estudiar para poder abordar de mejor manera, y transformarlas en espacios de trabajo y potencialmente oportunidades de fomento al turismo.

4.2. Análisis Interno

4.2.1. Análisis FODA

Para entender concretamente cuáles son las áreas más fuertes y débiles de la ZOIT como organización, se presenta el siguiente esquema:

FORTALEZAS

F

- Buen compromiso del Municipio con el turismo
- SERNATUR Los Ríos es un ente activo y en constante comunicación con el Municipio
- El Plan de acción de Municipalidad de Valdivia está en línea con Plan de Acción ZOIT
- Gran cantidad de atractivos naturales al interior de la ZOIT, y cercanía a otros sectores con atractivos dentro y fuera de la Región
- Infraestructura urbana buena
- Calidad académica en materia de gestión turística y colaboración en el territorio
- Buen contacto de Municipio con actores del territorio
- Interés por desarrollar acciones en sustentabilidad
- Han aumentado las visitas a sitios naturales
- Presencia de la Selva Valdiviana, que cuenta con especies únicas en el mundo.

OPORTUNIDADES

O

- Atractivos naturales, patrimoniales y turístico
- Selva Valdiviana como principal atractivo no urbano, con posibilidades de ser el producto turístico que combata la estacionalidad
- Humedales como polo de desarrollo comunitario
- Posibilidad de diversificar la oferta de productos turísticos, a través de zonas rurales
- Promover productos competitivos
- Seguir aprovechando incentivos, para impulsar trabajo de los distintos actores como “Distinción Turística Municipal”, entre otras.
- Realización de benchmarking con otras ZOIT para tener ideas de cómo mejorar, qué evitar, y así lograr mejores resultados.
- Utilizar a la academia para potenciar y fortalecer proyectos (ejemplo Ruta Mapuche en conjunto a U. Autónoma de Temuco)
- Agregar castigos leves e incentivos fuertes a integrantes de la Gobernanza, para impulsar su trabajo en la ZOIT.
- Prepararse para los mercados que están entrando al turismo chileno (brasileños, chinos), y todo lo que ello implica (aprender nuevos idiomas, productos y servicios dirigidos a estos segmentos, etc).
- Buscar mejores estrategias para captar a chilenos que viajan por el país durante todo el año, con oferta interesante y diferenciadora
- Buscar qué atrae turistas a Los Lagos/Araucanía y ligarlos a oferta de Valdivia
- La llegada de los turistas es principalmente por la zona norte de Ruta 5, buscar cómo atraerlos a Valdivia

DEBILIDADES

D

- Promoción del destino muy baja, casi nulo avance desde el inicio de la ZOIT
- Infraestructura rural presenta menor desarrollo que las zonas urbanas
- Potenciamiento de otros polos en menor escala que núcleo urbano
- Marketing digital muy deficiente
- Falta centralizar la información turística en una sola página
- Marcada estacionalidad; el verano es muy fuerte y el resto del año más bien bajas las visitas
- No hay sanciones asociadas al no cumplimiento del Plan de Acción
- Bajo sentido de pertenencia de la Gobernanza y de la comunidad en general con el instrumento ZOIT.
- Estancamiento de los privados y su apoyo. No hay muchos incentivos que los motiven. Bajo interés empresarial por empoderarse de su ZOIT
- Coordinación SST y SEREMI's es débil. Podría ser mejor para beneficiar de forma precisa a la ZOIT y así levantar proyectos en concordancia con lo que necesita la Zona.
- Falta de Gerente de destino o profesional de apoyo que gestione la ZOIT
- En los últimos años, disminuyeron las visitas a fortificaciones y museos
- Débil articulación de rutas turísticas

AMENAZAS

A

- Los operadores turísticos no ponen en vitrina el destino Valdivia, por lo que se hace menos visible para los turistas.
- Al ubicarse fuera de la ruta 5, algunos turistas no se desvían a este destino
- Poco marketing a las zonas rurales, lo que dificulta la llegada de turistas a esas zonas
- Fuerte posicionamiento de otros polos turísticos cercanos y con una oferta parecida como Puerto Varas, Pucón – Villarrica, o Patagonia, que se observan como importantes atractores de demanda
- Dificultad en la conexión aérea para extranjeros, puesto que no hay aeropuertos en la zona urbana de Valdivia ni en sus alrededores directamente cercanos.

Ilustración 7: Cuadro FODA. (Elaboración propia)

De lo anterior, las principales conclusiones entonces son la necesidad de realzar el valor de las zonas rurales de la ZOIT, con todo lo que ello implica, es decir, mejorar la calidad de los RRHH, la infraestructura, accesibilidad, promoción, etc.

Otro aspecto importante es la transmisión “top down” de lo que implica el instrumento ZOIT, cómo sacarle provecho y qué beneficios le trae a la comunidad para que esta se sienta empoderada e involucrada, y que así por ejemplo los privados tengan incentivos a invertir, apoyar proyectos de la Zona, etc.

En relación a lo positivo, se rescata la sintonía que existe entre el Plan de Acción de la ZOIT y los lineamientos del Departamento de Turismo del Municipio, puesto que esta coordinación ha sido muy relevante y beneficiosa para llevar a cabo acciones que han mejorado el panorama turístico de Valdivia.

4.2.2. Análisis Plan de Acción ZOIT

En este apartado se revisarán los puntos más importantes del Plan de Acción ZOIT que elaboró la Municipalidad de Valdivia en conjunto con SNT, para la nueva declaratoria ZOIT que entró en vigencia el año 2010, ya que, anteriormente Valdivia era ZOIT, pero con la actualización se les pidió a todas las Zonas anteriormente declaradas que debían ajustar su solicitud, en relación a las pautas de la nueva Ley.

Por ello, Valdivia creó mesas de trabajo participativas con los distintos sectores, de donde se obtuvo que el polígono presentaba territorios con características similares, pero por otro lado, con condiciones muy diferentes también, por lo que fue necesario identificar macro zonas de desarrollo turísticos que tendrían distintas condiciones y necesidades para fomentar el turismo local.

A continuación, se observa el polígono ZOIT actual con sus 4 macro zonas:

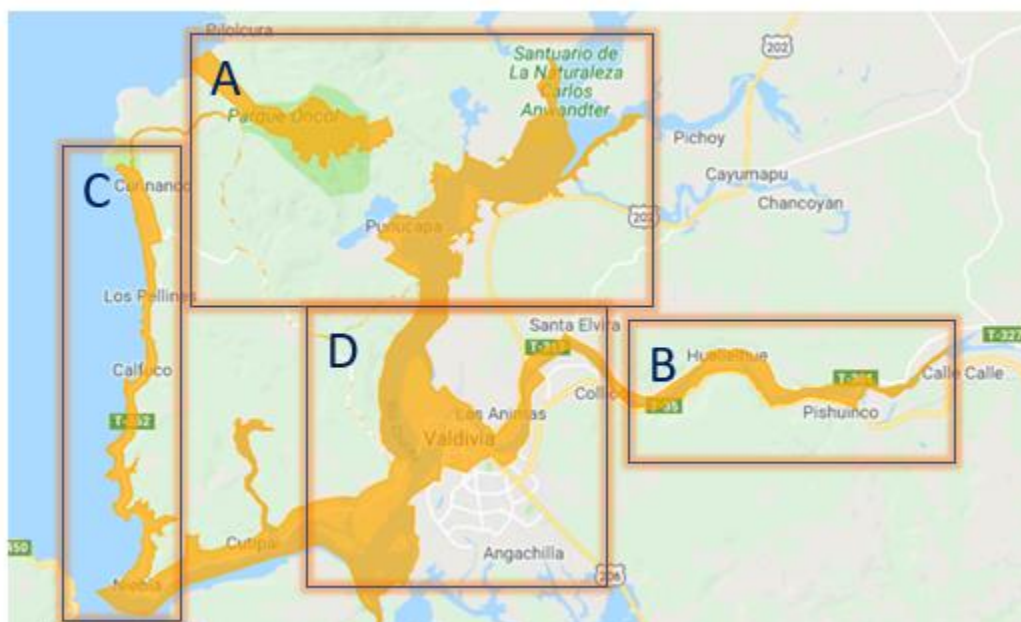


Ilustración 8: Polígono ZOIT y sus 4 macro zonas. A. Selva Valdiviana y Santuario de la Naturaleza Carlos Andwandter, B. Ruta del Vapor, C. Costa Valdiviana, D. Ciudad de Valdivia (Subsecretaría de Turismo , 2016).

Por lo tanto, para entender qué destaca a cada macro zona, se observa una pequeña caracterización que identifica al territorio⁹:

A. Unidad Selva Valdiviana: caracterizada por la presencia del Humedal formado por el Río Cruces, que junto a la zona que lo rodea se reconoció sitio Ramsar¹⁰ en 1981. El Humedal está asociado a actividad turística (paseos en kayak, trekking, etc), y se presenta como una oportunidad de desarrollo para las comunidades que viven en las zonas cercanas. Además, existen zonas como el Parque Oncol o Pilolcura que tienen relictos de bosque valdiviano, lo que se impone como un interesante producto turístico. En general, se observa en esta zona, un alto potencial paisajístico para el turismo.

B. Unidad Ruta del Vapor: zona que se desarrolla en torno al funcionamiento de trenes a vapor que se presentan como un importante atractivo turístico, específicamente el tren “El Valdiviano” que realiza su recorrido entre Valdivia y Antilhue con paradas en pequeños pueblos donde se puede degustar su gastronomía típica, aportando al desarrollo de estos sectores. Anteriormente existía un tejido empresarial en la zona, que se busca rebrotar.

C. Unidad Costa: sector privilegiado por la inversión del proyecto Rutas Chile¹¹ de SERNATUR. Su mayor atractivo se encuentra en la concentración de comunidades mapuche lafkenche¹², las cuales se muestran dispuestas al desarrollo del turismo en la zona. Posibilidad de replicar modelo de turismo indígena de La Araucanía. Presenta buena conectividad.

D. Unidad Valdivia: es la zona con más prestadores de servicios turísticos; gran cantidad de alojamientos, restaurantes, comercio, entre otros. Cuenta con dos polos turísticos: Feria fluvial y calle General Lagos. Entre los eventos importantes que se destacan en esta zona se encuentra el Festival de Cine de Valdivia (FIC), la Noche Valdiviana y la Lluvia de teatro. El valor turístico principal del centro urbano valdiviano tiene que ver con lo cultural e histórico.

Cada una de las unidades territoriales del polígono cuenta con su sello diferenciador y a su vez con brechas de desarrollo focalizadas, que deben fortalecerse para lograr una Zona Turística articulada y que se presente como un producto interesante para el turista. Para ello, la ZOIT destaca su visión unificando estas zonas proponiendo lo siguiente:

“Al 2026, Valdivia será reconocido como un destino turístico que integre sustentablemente en su desarrollo la conectividad fluvial, ferroviario y vial poniendo en valor el patrimonio natural, cultural, como la Selva Valdiviana, en sus áreas protegidas, y sus rutas turísticas

⁹ Descripción y características al 2016, cuando se elaboró el Plan de Acción.

¹⁰ Sitio Ramsar: sitios que cumplen con los Criterios para la Identificación de Humedales de Importancia Internacional, por ejemplo humedales representativos, raros o únicos.

¹¹ Proyecto de SERNATUR lanzado en 2013, que consiste en la creación de Rutas autoguiadas con señalética turística a lo largo del país.

¹² Comunidades mapuche que se ubican en la zona costera.

como de la costa o interlagos, el ramal ferroviario, la gastronomía del mar y la presencia del pueblo mapuche, aplicado no sólo a la oferta turística si no a al concepto de ciudad en su totalidad a fin de presentar un territorio interesante a los visitantes tanto nacionales como extranjeros, en el marco de un destino que ofrece Calidad y excelencia en el Servicio, por medio de un modelo de gestión asociativo de carácter público privado, de manera de generar una gestión territorial turística moderna e innovadora.” (Subsecretaría de Turismo , 2016).

De acuerdo a lo postulado en su visión, se extrae principalmente que Valdivia se propone como un destino que quiere potenciar una **conectividad integral** dada su condición geográfica, para así poner en valor **el patrimonio cultural y natural** de todas las zonas del polígono, integrando los 4 polos turísticos. En relación a su público objetivo, se pretende llegar a **nacionales y extranjeros**, ofreciéndoles un **destino de calidad y excelente servicio**, a través de una política de **desarrollo territorial** y asociativa entre **públicos y privados**.

En lo que respecta a los responsables de la ZOIT, el organigrama de la Gobernanza cambió con la modificación a la Ley (2010), pues antes se había creado la Corporación de Turismo que lideraría el proyecto, pero con la nueva declaratoria se instauró que SNT Regional debía ser el actor que encabezaría la ZOIT, como ocurre en la actualidad. Los actores que se consideraron relevantes para constituir la Gobernanza fueron asociaciones de turismo de cada unidad territorial, Instituto de Turismo de la Universidad Austral, Corporaciones de desarrollo, operadores turísticos, comunidades mapuche y Áreas silvestres privadas. Actualmente, la Mesa ha cambiado y se detallará con más precisión en el apartado siguiente “Estado Actual de la ZOIT”.

4.2.3. Estado actual de la ZOIT

Valdivia presentó su Plan de Acción en 2016, y la ZOIT entró en vigencia en junio de 2017, por lo que la ZOIT va en su tercer año de trabajo. Como se mencionó anteriormente, no se habían realizado evaluaciones detalladas a la evolución de las ZOIT, y si bien se solicitaron avances anteriormente no se hizo de forma estandarizada.

Para ello, se solicitó a los encargados de SNT Los Ríos que pudieran entregar un estado de avance de cada línea de acción propuesta en el Plan, junto a observaciones que se consideraran relevantes. El medio para entregar esta información no estaba estandarizado, y los informes se recibían en distintos formatos, por lo que se realizó una planilla Excel “PROCEDIMIENTO DE RECOPIACION Y REPORTE DE LA IMPLEMENTACIÓN ZOIT” para obtener los datos de manera homogénea, la que se puede ver con detalle en el Anexo D. En la primera pestaña, se indica el objetivo del proceso de recopilación descrito como: *“Este procedimiento tiene como propósito establecer las actividades y responsabilidades necesarias para diseñar, recopilar y elaborar el Reporte de la implementación de la ZOIT declarada bajo la Ley N° 20,423 que permita medir la gestión de la Gobernanza ZOIT.”* (SERNATUR, 2019), junto a las instrucciones de llenado (criterios para el porcentaje de avance, y niveles

de prioridad). Finalmente se agregó la visión declarada por la ZOIT en el Plan de Acción, para recordar el foco principal de todo el trabajo.

La segunda pestaña, muestra la tabla de llenado, donde se observan las columnas que estaban inicialmente en el Plan de Acción, más las columnas en gris que representan los datos que se están solicitando para evaluar el avance.

Desde el área técnica de SNT Los Ríos se completó esta información, aunque en una primera instancia sin la priorización de las líneas de acción (alta, media, baja), pero sí indicando el porcentaje de cumplimiento. A continuación, se puede observar en el Gráfico 2, que la ZOIT presenta 35 líneas de acción divididas de la siguiente manera por línea estratégica.



Gráfico 2: Cantidad de acciones por línea estratégica del Plan de Acción

De acuerdo al gráfico, se observa que, para este territorio, es fundamental desarrollar acciones que vayan en la línea del uso responsable de los recursos y la gestión sustentable del destino. En segundo lugar, es muy relevante para el desarrollo de la ZOIT la habilitación de infraestructura que va desde la construcción de pequeños miradores, señalética y oficinas turísticas hasta un completo equipamiento para la red de áreas silvestres privadas (Subsecretaría de Turismo , 2016). La línea que le sigue, relativa al Capital Humano apunta principalmente a la formalización, capacitación y fortalecimiento de los emprendedores turísticos y el personal general encargado de la consolidación de la ZOIT. En relación al desarrollo de productos, esta línea cuenta con variadas acciones que apuntan fundamentalmente a la innovación y diversificación de productos turísticos. Finalmente, el área de promoción es la que tiene menos acciones, que se engloban esencialmente en inteligencia de mercado y marketing para la ZOIT.

Para revisar cómo se han desarrollado las líneas de acción, se tiene el Gráfico 3, donde se muestra la cantidad de acciones que se desarrollaron según el porcentaje de cumplimiento hasta agosto de 2019:

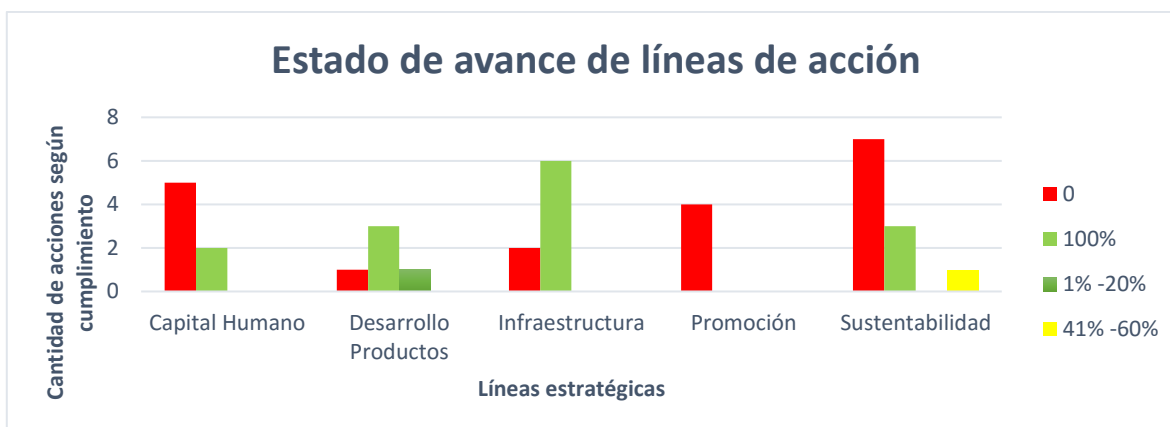


Gráfico 3: Cantidad y porcentaje de avance de las acciones por línea estratégica

Del gráfico anterior, se observa que “Promoción” no tiene acciones ejecutadas, por lo que se podría entender que la difusión de la ZOIT no ha sido una prioridad para la Gobernanza. Y por el contrario, hay otras líneas que presentan mayor heterogeneidad en cuanto a la ejecución de sus acciones destacando “Desarrollo de Productos” que presenta un balance positivo.

Luego de obtener el perfil del avance de la ZOIT, se consultó a SNT qué consideraban de esta radiografía de avance, y su conclusión apuntó a que la promoción ha sido desplazada en las prioridades, pues creen necesario mejorar la oferta turística (productos y servicios), mejorar la experiencia ofrecida por los operadores y prestadores de servicios turísticos, y finalmente preparar y fortalecer la infraestructura habilitante antes de desplegar estrategias de promoción del destino.

Para observar el análisis global de la evolución de la ZOIT, se observa la siguiente tabla:

Línea estratégica	0%	1%-20%	41%-60%	100%
Capital Humano	5	-	-	2
Desarrollo Productos	1	1	-	3
Infraestructura	2	-	-	6
Promoción	4	-	-	-
Sustentabilidad	7	-	1	3
Total general	19	1	1	14
Porcentaje de Avance	54%	3%	3%	40%

Tabla 5: Avance Global por línea estratégica según porcentaje de cumplimiento. Elaboración propia en base a (Subsecretaría de Turismo, 2019)

Se tiene entonces que, de las 35 acciones propuestas, se han desarrollado 14 en su totalidad, 2 en alguna medida, y 19 no han comenzado aún. Si se considera que la ZOIT se encuentra aproximadamente en la mitad de su desarrollo, y que su avance presenta una leve tendencia a las acciones no ejecutadas, es preciso poner énfasis en

la mejora de las gestiones para que puedan cumplir su visión con éxito al cabo de dos años.

Desde el equipo de seguimiento se identificó que no era fácil realizar la priorización de las líneas de acción futuras desde la Gobernanza, por lo que se levantó una metodología para facilitar y realizar una categorización con fundamentos. Esta fue basada principalmente en la Matriz ICE (Impacto/Costo/Esfuerzo) explicada en detalle en el Anexo E

Con lo anterior, se solicitó la priorización a la SNT Los Ríos que se utilizará posteriormente como insumo para el llenado del Balanced Scorecard.

En lo relativo a la estructura organizacional de la ZOIT Valdivia, la Gobernanza actual esta está conformada por los siguientes actores:

1. **SERNATUR Los Ríos**
Servicio Nacional de Turismo de la Región que se encarga del apoyo técnico turístico y la promoción de los destinos turísticos.
2. **Municipalidad de Valdivia**
Específicamente con su Departamento de Turismo, se encarga de fomentar y apoyar el desarrollo del turismo, articulando los actores del territorio.
3. **Cámara de Turismo Valdivia**
Asociación gremial que agrupa las MIPES del sector turístico, a través de un trabajo colaborativo y asociativo, y que participando del sector público y privado busca mejorar la competitividad de las empresas para el desarrollo territorial.
4. **Barrios comerciales Los Molinos y Esmeralda**
Agrupación de comerciantes de Los Molinos, en la zona costera de la región de Los Ríos, y comerciantes de Esmeralda Valdivia.
5. **CODEPROVAL: Corporación de Desarrollo de Valdivia.**
Agrupación de gremios, academia, personas naturales, e instituciones a través de la participación asociativa en proyectos del sector público y privado, con miras a potenciar y fomentar el desarrollo social, económico y cultural de la Valdivia.
6. **Corporación de desarrollo turístico de Niebla**
Asociación de gremios del turismo en la localidad de Niebla, que mediante un trabajo asociativo buscan potenciar el turismo en el sector.
7. **Comunidad Humedal**
ONG que reúne diversas organizaciones sociales y que tienen como objetivo proteger y poner en valor el humedal del Río Cruces.
8. **Activa Valdivia**
Plataforma que conecta actores para realizar diversos proyectos estratégicos relacionados con arquitectura y diseño, que mejoren la calidad de vida de los valdivianos

9. **ASEET Valdivia:** Asociación Gremial de Mujeres Empresarias y Emprendedoras del Turismo. Se encarga de canalizar el potencial profesional y la experiencia de mujeres emprendedoras para apoyar el crecimiento de sus empresas, basándose en un trabajo asociativo y colaborativo.
10. **Los Ríos Convention Bureau**
Organización encargada de potenciar el turismo de reuniones en Valdivia y toda la Región, ofreciendo información y apoyo a organizadores y asistentes de los eventos.
11. **Universidad Austral de Chile**
Universidad más importante de la Región, que cuenta con variadas carreras, y que se ha destacado por ser un aporte al desarrollo de Valdivia y su entorno a través de la investigación, espacios educativos para la comunidad, entre otros.

Los actores mencionados anteriormente conforman la Mesa Público Privada que como se mencionó anteriormente está liderada por SNT Los Ríos, quien se preocupa de los aspectos técnico de la gestión turística, y que trabaja en estrecha colaboración con el Departamento de Turismo del Municipio quien se encarga principalmente del contacto y gestiones con los actores descritos recientemente.

4.2.4. Análisis de Stakeholders

Para estudiar los actores que tienen parte en el desarrollo del turismo en Valdivia, en primer lugar, se entiende que este se enmarca en instituciones mucho más grandes que no se ven como colaboradores directos, pero que ayudan a que el turismo funcione a nivel nacional. Para ello, se observa el siguiente esquema elaborado por la consultora Clio Dinámica que construyó todo el ecosistema ligado a la industria turística de nuestro país, y que se puede ver a continuación:

SECTOR PRIVADO
SECTOR PÚBLICO O PRIVADO
ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO
COMUNIDADES LOCALES

CONTEXTO MAPA DE STAKEHOLDERS

ACTORES RELEVANTES QUE INTERVIENEN DE MANERA INDIRECTA

Ministerios responsables de la imagen país a nivel internacional	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	Autoridades responsables de la promoción de exportaciones	Ministerio del medioambiente	Informaciones
Subsecretaría de Turismo / SERNATUR	Ministerio del Interior/Carabineros/ PDI	Autoridades en materia de inocuidad y calidad alimentaria	Ministerio de las culturas, las artes y el patrimonio	Ministerio de las culturas, las artes y el patrimonio
Cámara de Comercio de Chile	Ministerio de Agricultura/ SAG	Autoridades de salud	Ministerio de Bienes Nacionales:	
Corporaciones sin fines de lucro	Servicio Nacional de Aduana	Servicios de almacenamiento y Distribución	Gobiernos provinciales y Regionales	
Fundaciones	Autoridades portuarias, terrestres y aéreas	Servicios de telecomunicaciones	Municipios	Servicios complementarios
Asociaciones de empresas	Asociaciones, federaciones gremiales, fundaciones y afines, que agrupan y organizan a los prestadores de servicios turísticos		Autonomías regulatorias y fiscalizadoras	Prestaciones de servicios básicos



EXPERIENCIA DEL TURISTA

Agencias de viaje	Empresas de transporte privado de pasajero	Prestadores de servicios de alojamiento	Restaurantes, fuentes de soda, comida al paso y similares	Servicios de comercio establecido	Prestadores de servicios de guías turísticos	Sernatur
Portales web	Red de servicio de transporte público de pasajeros	Arrendadores de departamentos	Bares y clubes nocturnos	Venta informal de bienes	Museos, teatros, galerías y otros espacios de promoción de la cultura	Portales Web
Tour operadores	Empresas de arriendo de transportes	Residenciales, pensiones y casas de huéspedes	Prestadores de comercio gastronómico itinerante	Productores y vendedores de artesanía y productos locales	Municipalidades	Plataformas Digitales RSS
	Empresas de transporte informal de pasajeros		Supermercados, almacenes, kioscos y similares		Comunidades locales	
					Gimnasios, SPAs, y otros prestadores de servicios de bienestar	

ACTORES RELEVANTES QUE INTERVIENEN DE MANERA DIRECTA

Ilustración 9: Mapa de stakeholders turismo Chile (Clio Dinamica Consulting, 2019)

Revisando el esquema, se puede observar que los stakeholders pueden dividirse en 4 grandes grupos: Sector privado, Sector Público, Instituciones bajo administración estatal y comunidades locales donde se encuentran desde Ministerios hasta oficinas de informaciones de todo tipo y que además se dividen según el grado de incidencia o interacción que tienen con el turista. Como este análisis quiere analizar tanto la gestión interna de la ZOIT Valdivia como la relación con los turistas, todas las partes son importantes y aunque el mapa es genérico, se puede extrapolar fácilmente a la realidad valdiviana. Para poder aterrizar un poco la información, se destaca que para la ZOIT de Valdivia los principales actores o con quienes se tiene más interacción en cuanto a instituciones son la Subsecretaría de Turismo (que a su vez se encarga de la relación con los otros Ministerios), SERNATUR (que coordina y gestiona el turismo a nivel regional) y el Municipio de Valdivia (que gestiona el turismo a través del Departamento de Turismo). Para el caso de esta ZOIT también es importante destacar a la academia puesto que las Universidades de la región realizan aportes relevantes en materia de investigación, extensión y apoyo al turismo, destacando en ello a la Universidad Austral. En relación a los privados se destaca el aporte de corporaciones de desarrollo y producción, la Cámara de Turismo, los barrios comerciales, y otras organizaciones que están ligadas mayormente al fomento productivo, y también a otros privados como fundaciones y ONG´s dedicadas al apoyo sociocomunitario y medioambiental sobre todo en materia de protección de los humedales y naturaleza. Ya sean públicos, privados o academia las acciones de todas las partes son muy relevantes y generan pequeños cambios que van moviendo el turismo de la zona, ya sea desde la construcción de paseos peatonales, hasta grandes obras de infraestructura turística. Finalmente se destaca a las comunidades locales que son quienes reciben en su conjunto a los turistas, y que tienen mucho que aportar. En ese sentido, se extrajo de las entrevistas con los encargados de turismo de la Municipalidad de Valdivia que el contacto con ellos es constante, y que se les intenta prestar el mayor apoyo posible, además de escuchar cuáles son sus necesidades periódicamente, y con ello generar una red turística integrada que pone al centro lo que la comunidad quiere, y como ente articulador al Municipio a través del Departamento de Turismo. A continuación, se muestra un resumen de quienes conforman los stakeholders más relevantes en torno a la ZOIT Valdivia:

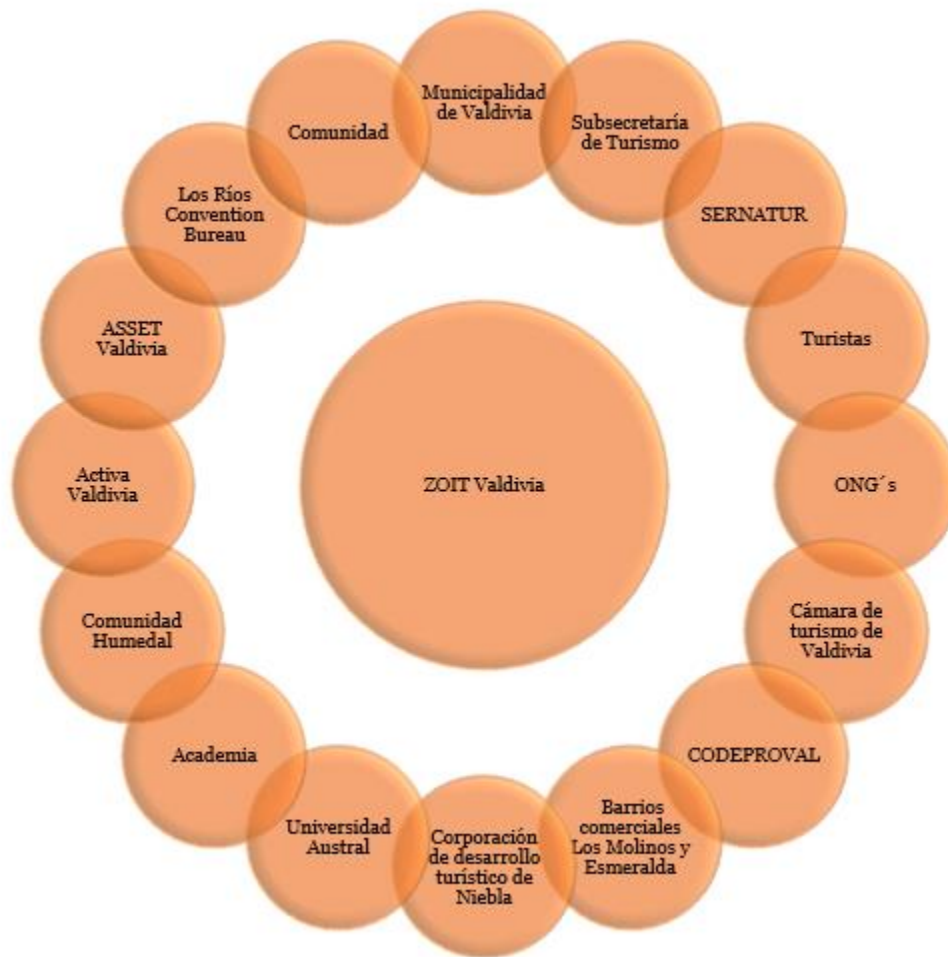


Ilustración 10: Stakeholders ZOIT Valdivia

4.2.5. Análisis Marketing digital

Para este análisis, se estudió la promoción de la ZOIT de Valdivia y de los destinos principales que la componen en las plataformas de Google, Instagram y Facebook que se identifican como los medios digitales más comunes para buscar información de viajes.

Google:

En primer lugar, al buscar “ZOIT Valdivia” en Google, entre las primeras 4 opciones aparece información de la Subsecretaría de Turismo con noticias actualizadas de todas las Zonas de Interés Turístico, y en otros casos los Planes de Acción de estas, pero en ningún caso información turística como tal que pueda servirle a un potencial viajero. Luego se decide buscar Valdivia como ciudad, y aparecen paquetes de viaje de la plataforma “Despegar”, seguidos de lugares de interés y atractivos en la ciudad como el Jardín Botánico de la Universidad Austral, Parque Oncol, entre otros. La

investigación se realizó por primera vez en el mes de octubre 2019 y por segunda vez en diciembre 2019, identificando diferencias relevantes como que en la última indagación apareció en las primeras opciones promoción desde “Chile es tuyo”¹³ pero mezclando el destino de Valdivia con Corral, que representan ZOIT diferentes, por lo que no se podría decir que es promoción de la mejor calidad.

Facebook:

Luego, al realizar la búsqueda en Facebook, se encuentran 3 perfiles que podrían ser interesantes: “Turismo en Valdivia”, “Vía Ruta Valdivia Turismo” y “Valdivia Turismo y cabañas” de las cuales solo la última presenta una mejor actualización¹⁴, pero el contenido parece más bien informativo del acontecer de la ciudad, que de datos turísticos. Las otras páginas tienen sus últimas actualizaciones en 2016, y mayo de 2019 respectivamente.

Instagram:

Finalmente, al observar “Instagram” aparece el perfil de la “Cámara de Turismo de Valdivia” que está actualizada y muestra imágenes de la ciudad y sus atractivos. En segundo lugar, aparece “Valdivia Turismo” que es un perfil cerrado, donde se debe pedir autorización para poder seguirla. Más abajo se encuentra “Álamo Turismo Valdivia” que es el perfil de un hotel y solo tiene una publicación. En cuarto lugar, aparece el perfil del Departamento de Turismo de la Municipalidad de Valdivia donde aparecen eventos, mapas, entre otros pero que fue actualizado por última vez en febrero de 2019.

Al buscar por el sector de Niebla, que es otro atractivo importante de la ZOIT aparecen algunas páginas de turismo relevantes y que podrían servir para los turistas, y recomendaciones de Google de lugares atractivos para visitar.

Para entender, cómo es la realidad de marketing digital en otros sectores turísticos, se indaga en Google sobre Puerto Varas y San Martín de Bariloche que son destinos cercanos a Valdivia y con condiciones parecidas, y que eventualmente podrían ser competidores de la ZOIT. En el caso de Puerto Varas, se identifica en Google una página que tiene información turística centralizada, que reúne promociones, alojamientos, e incluso la opción de planificar un viaje. En “puertovaras.org” se aprecia un importante posicionamiento de sus atractivos naturales como volcanes y lagos, y todas las potenciales actividades que se pueden realizar en esta ciudad.

En relación a San Martín de Los Andes, también se observa mayor cantidad de adwords y páginas turísticas, más actualizadas y con plataformas que centralizan la información turística en relación a alojamientos, actividades, etc lo que le otorga al

¹³ Plataforma de SERNATUR que promociona Chile a los propios chilenos. También existe Chile Travel que se enfoca en el marketing turístico hacia el extranjero.

¹⁴ Última actualización en el mes de noviembre. La investigación se hizo en diciembre

potencial viajero más conocimientos del lugar que visitaría, variadas opciones y claridad de lo que ofrece el destino.

Se concluye de la indagación en las plataformas digitales; que la promoción a la ZOIT Valdivia como tal no existe con un objetivo de información, fomento y difusión de los alojamientos, atractivos, actividades, etc sino solo como información de los aspectos formales de la ZOIT. Por lo anterior, es que se realizan búsquedas aisladas de los polos turísticos de la ZOIT principalmente de Niebla y Valdivia donde se encuentra algún tipo de información, pero no actualizada en todos los casos y poco atractiva, además. Para el caso de Niebla se observa un poco más de aparición en páginas turísticas que Valdivia.

Lo anterior se presenta como una debilidad para fomentar el turismo en la Zona, puesto que, en primer lugar, no hay una plataforma que centralice la información del destino como sí ocurre en el caso de Puerto Varas y San Martín, y segundo, obliga a los visitantes a investigar los destinos de forma aislada, lo que implica perder la oportunidad de “ligar” atractivos, o de mostrar sitios más pequeños no tan conocidos.

Por lo tanto, se recomienda la creación de páginas con la información turística centralizada, que abarque no solo Valdivia sino los sectores rurales que también componen la ZOIT, y donde se potencien los atractivos naturales tan distintivos de la Zona como los ríos que la rodean y la Selva Valdiviana, que es un importante sello diferenciador y que podría darle identidad al territorio junto a las actividades, alojamientos y otras componentes que conforman la experiencia turística.

4.2.6. Análisis Ventajas competitivas

Como se menciona en la literatura sobre estrategia: *“Identificar las ventajas competitivas es esencial antes de tomar decisiones estratégicas”* (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007). Por ello, es que en primer lugar se indaga en el funcionamiento de la ZOIT para observar cuáles son las actividades o atributos que entregan valor a los clientes, es decir, por lo que están dispuestos a pagar y que sea un beneficio mayor que lo que le podría entregar la competencia.

Es relevante hacer este análisis para la ZOIT de Valdivia, puesto que en las cifras vistas anteriormente las regiones de La Araucanía y Los Lagos (regiones vecinas), tienen mayores tasas de llegadas, permanencia, etc lo que lleva a hacerse la pregunta de qué están ofreciendo ellas, cuáles son sus estrategias y cómo Valdivia puede y debe ponerse al mismo nivel con sus características propias para capturar también un número mayor de visitantes.

Para lo anterior entonces, se debe decidir si el valor que se quiere entregar será a través de estrategias de precios bajos, de productos o servicios altamente diferenciados, o una combinación de ambos.

Mediante reuniones con SNT Los Ríos, el Departamento de Turismo de la Municipalidad de Valdivia, y conversaciones con actores del sector privado,

coinciden en que una buena forma de crear valor es a través del ofrecimiento de naturaleza y condiciones geográficas inigualables para los turistas. Esto porque la demarcación en que está inserta la ZOIT, abarca territorio que está fuertemente marcado por condiciones singulares como la existencia de la Selva Valdiviana, la aparición de humedales (post terremoto de 1960) y que es desde ahí donde se pueden ofrecer actividades y encadenar productos y servicios turísticos que atraigan a los turistas.

Realizando un análisis más minucioso, se observa qué recursos y capacidades tiene la ZOIT y su Gobernanza, y cómo la suma de estos genera las competencias centrales (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007).

Entre los recursos, entendidos como los inputs o fuentes para la producción de bienes y servicios, podemos encontrar dos tipos: tangibles e intangibles. Para el caso de la ZOIT de Valdivia, se tiene el siguiente cuadro:

Recursos	Tipo	Recurso específico
Tangibles	Financieros	Fondos para las líneas de acción
	Organizacionales	Coordinación SNT-SST
		Coordinación del Municipio con actores territoriales
	Físicos	Oficinas de Turismo
		Atractivos Naturales
	Tecnológicos	Plataformas de SNT, SST, Corporaciones, privados.
		Redes Sociales
Intangibles	RRHH	Capacidad técnica de SNT, SST.
		Conocimiento del territorio de la Gobernanza
		Redes y asociatividad de los privados
		Aporte de la academia en turismo
	Innovación	Programas y capacitaciones de SNT para empresarios
		Sellos de calidad y sustentabilidad
	Reputación	Valdivia es reconocida por Festival de Cine
		Tradición cervecera
		Gran presencia de ríos y humedales

Tabla 6: Recursos ZOIT Valdivia (Elaboración propia).

De lo anterior, se tiene que no todos los recursos están disponibles en el mismo grado, es decir, algunos están más desarrollados que otros. Pero, se han plasmado de igual forma para así visibilizar todas las posibilidades y espacios de trabajo que tiene la ZOIT y el territorio.

En relación a las capacidades, que son la fuente de las competencias centrales, estas se hacen realidad cuando los recursos son orientados intencionalmente al logro de alguna tarea u objetivo. Además de ello, en relación con los recursos humanos que

colaboran en una organización deben ser capaces de transferir el conocimiento que van adquiriendo día a día en sus unidades de trabajo. Por ello, *“el desafío es crear un ambiente que le permita a la gente integrar sus conocimientos personales con el que tienen los otros, para que así colectivamente, la entidad tenga un conocimiento organizacional importante”* (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

A continuación, se observan las capacidades que presenta la ZOIT de acuerdo a las áreas funcionales que se plantean en el Plan de Acción:

Áreas funcionales	Capacidades
Capital Humano	Canalizar diversidad de opiniones y visiones
	Articulación con diferentes sectores; generación de redes
Promoción	Difusión y puesta en valor de los destino con alcance nacional (SERNATUR)
Sustentabilidad	Administración y protección de parques, reservas, humedales, entre otras
Infraestructura	Conectividad de Valdivia con la Costa
	Buena conectividad Ruta de la Costa
Desarrollo de productos	Diversidad de productos y servicios (Turismo cultural, indígena, de reuniones, de naturaleza, entre otros).
Gestión interna ZOIT	Municipio como actor clave y articulador

Tabla 7: : Capacidades de la ZOIT Valdivia. (Elaboración propia)

De acuerdo a lo anterior, se rescata principalmente la diversidad de opciones, visiones, redes y productos y servicios que la ZOIT tiene para ofrecer dada su conformación compleja y constituida por diferentes gremios y actores. Esta es una de sus capacidades más importantes y de la cual debe sacar provecho.

En relación a lo que se podría mejorar y donde se presentan oportunidades de progreso, se observa la importancia de desarrollar mayor flexibilidad e innovación que vaya en línea con las necesidades y cambios que experimentan los turistas, puesto que las organizaciones exitosas de nuestros tiempos están centrando todos sus esfuerzos en los clientes, y en cómo ofrecerles lo que ellos necesitan. Por lo tanto, la innovación y flexibilidad antes mencionadas, deben ir acompañadas de información de calidad y actualizada para entender cómo van cambiando los clientes

y las tendencias del turismo mundial, y de plataformas que le faciliten la información y comunicación al turista. Valdivia, y Chile en general tienen mucho potencial turístico, pero esto se desarrollará en mayor medida si se adopta estrechamente la **innovación, flexibilidad y digitalización**.

Ahora bien, al estudiar las capacidades de la ZOIT y observar cuáles podrían presentar ventajas competitivas se presenta la **asociatividad de los actores**, ya que al pertenecer a diferentes rubros se pueden generar sinergias importantes, se valora también la **importancia de la academia en materia turística y cultural** de Universidades e Institutos de la Región que ya han colaborado en la creación de rutas turísticas, encuentros culturales, etc. En tercer lugar, se encuentra la **componente natural**, dada por características propias de la ZOIT y que no se encuentran en otro lugar relacionadas con los vestigios del terremoto del 60' y la Selva Valdiviana. La gestión y puesta en valor de estos recursos, podría ser una importante ventaja y que, a la vez, se presenta como un sello diferenciador de la ZOIT.

Finalmente, para que lo anterior tenga proyección, y resultados en el tiempo, se debe trabajar para mantener estas capacidades y hacerlas sostenibles independiente de quién esté a cargo, dada la característica del instrumento ZOIT que solo otorga 4 años de vigencia con posibilidad de prórroga. Por lo tanto, se deben realizar importantes esfuerzos para que estas capacidades destacadas se potencien y se interioricen en la organización.

4.2.7. Análisis Segmento de clientes

En relación con la demanda de las ciudades y pueblos que componen la ZOIT Valdivia, se tiene que el turista promedio es de origen nacional y pertenece a una edad entre 18 y 45 años, con un ingreso familiar de hasta \$1.500.000 y que ingresa a la región por la Ruta 5 desde el norte. En general realiza el viaje en auto y visita la región en verano, alojando mayormente en cabañas. (SERNATUR, 2017)

Las visitas aumentan considerablemente en época estival y lo que motiva a los turistas para viajar a Valdivia es la gastronomía, el concepto de “lugar diferente”, la naturaleza presente tanto en la zona urbana como sus alrededores, y finalmente como destino donde se puede ir a descansar. Si bien los turistas chilenos son los principales visitantes, Valdivia y Niebla se caracterizan por recibir bastantes turistas de origen europeo también y de países de la región como Brasil y Argentina (Subsecretaría de Turismo, 2016).

Se interesa bastante por atractivos culturales e históricos, y también por los naturales. Las visitas a fortificaciones y museos han disminuido con los años, sin embargo, los sitios naturales van en alza.

Se observa que Valdivia al recibir año a año el Festival Internacional de Cine de Valdivia (FICValdivia) ha ido desarrollando hace algún tiempo un grupo de turistas de nicho relacionados con la cultura y el arte. Lo anterior sumado al rico capital

intelectual de la zona que provee la Universidad Austral implica que, al dejar por un momento al típico turista de verano que busca lugares naturales y de descanso, se observa un grupo de personas que asisten a la ciudad en busca de actividades cinematográficas, de arte, bohemia y vida nocturna. Situación que se ha sabido explotar Valdivia y que por tanto ofrece bares interesantes, muchísima oferta de cervezas artesanales, buena gastronomía y lugares donde este tipo de turistas también pueden encontrar una alternativa al “Valdivia de naturaleza”, y que se muestra como un Valdivia de universitarios, cultura y bohemia teniendo incluso un acercamiento a lo intenta vender turísticamente la ciudad holandesa de Ámsterdam, pero en menor escala, encontrando similitudes en lo relativo a la presencia de canales o ríos, amplia oferta de bares y sitios para beber cerveza artesanal, turismo “juvenil”, bohemia, e importantes espacios de arte y cultura. Por lo que se podría buscar en ese destino algún tipo de inspiración o de recolección de prácticas exitosas que han llevado a cabo para mejorar la promoción y gestión del destino.

4.3. Hallazgos principales

Luego de realizar un análisis externo e interno al funcionamiento de la ZOIT Valdivia y su Gobernanza, se extraen diversas conclusiones, las cuales fueron agrupadas de la siguiente manera:

Dimensión I: Instrumento ZOIT como política pública

Como se observó en el benchmarking, la idea de Zonas de Interés Turístico tiene sus inicios y experiencias en otros países como España y El Salvador. De ellos, se rescata principalmente que, a diferencia de Chile, se les entregaban incentivos y beneficios “tangibles” a los empresarios y emprendedores del turismo. Dado que, en nuestro país, en general las barreras arancelarias son bajas, de igual forma, se podría pensar que incorporar **beneficios concretos y directos** fomentaría el interés de los actores del turismo, de participar de las ZOIT activamente, y con compromiso. Por el contrario, al no cumplir con sus obligaciones se les podría sancionar con la suspensión de ellos e incluso con multas, provocando que la adherencia a la ZOIT no fuera simplemente por compromiso, sino con condiciones favorables y otras no tanto, en el caso de no cumplir lo pactado.

En segundo lugar, en relación a las experiencias del extranjero, y lo conversado con la Mesa ZOIT, se observa la necesidad de un Comisario de Zona como en el caso español, o un **Gerente de Turismo** como se planteó desde SNT, que vendría a ser una persona encargada específicamente del correcto desarrollo de la ZOIT, y de la coordinación que exista entre los diferentes actores de la Gobernanza, ya que se contaría con alguien responsable únicamente de los avances de la Zona y quien conocería con detalle lo que ocurra en ella.

Se expresó también en la investigación, la necesidad de realizar algún tipo de **“Intercambio de experiencias de las ZOIT”**, con el fin de que todas las gobernanzas puedan compartir cómo ha sido su proceso, qué les ha funcionado bien y qué mal, para así crecer a nivel país en materia de turismo.

Finalmente, en relación a la política pública que impulsa las ZOIT, se observa la necesidad de **informar y promocionar la etiqueta ZOIT**, puesto que en la actualidad es una herramienta muy técnica, que se conoce principalmente en el mundo del turismo en los niveles técnicos o de coordinación como SST, SNT, y en la academia, sin embargo, los actores principales del desarrollo turístico como operadores, prestadores de servicios turísticos, alojamientos y turistas, aún no conocen el término, por lo que es difícil sacarle partido si existe tanta desinformación al respecto.

Dimensión II: Ecosistema; gobernanza y articulación

De acuerdo a la información de la SST, la ZOIT de Valdivia se presenta como una de las ejemplares en cuanto a su desarrollo a nivel nacional, y destaca por el apoyo técnico que brinda SNT Los Ríos. A pesar de ello, SNT junto al Depto. de Turismo de la Municipalidad de Valdivia, alertan sobre la **baja participación que han tenido los privados** en los últimos años, y lo difícil que es llegar a ellos puesto que cada gremio busca el beneficio propio, sin entrar aún en la lógica de que “si gana uno, ganamos todos”. Desde ahí, entonces se acentúa la necesidad de no solo incentivar la participación de los privados, sino también de generar una **mayor asociatividad en la Gobernanza**, y así que todos desde su área puedan aportar en generar una mejor experiencia turística que finalmente aportará al desarrollo integral de la ciudad. Para ello, se precisa una mayor inserción de la academia en la colaboración de investigación, apoyo técnico para el desarrollo de productos y oferta de calidad, y finalmente una estrecha vinculación entre docentes/alumnos y el quehacer turístico, lo mismo con los privados, entidades públicas, corporaciones y todos los actores relevantes que tengan incidencia en la ZOIT.

Sumado a lo anterior, otra de los insights relevantes de esta dimensión es el importante **rol que cumple el Municipio de Valdivia** en el desarrollo de la ZOIT, puesto que, gracias a la declaración se han incluido más personas en este Departamento e incluso el Plan Estratégico de Turismo de la Municipalidad se ligó al de la ZOIT, por lo que, las metas de la ZOIT son también metas del Municipio. Esto quiere decir, que se cuenta con una Alcaldía que apuesta por el turismo, y que a su vez inyecta la mayoría de los recursos que tiene el Plan de Acción.

Se destaca también la necesidad de una **mejor coordinación entre la SST y los SEREMI's** que tengan relación con proyectos habilitantes para el turismo. En relación a ello, lo que más se recalcó entre diferentes sectores de la Gobernanza fue la importancia de mejorar y aumentar la infraestructura, pero a nivel del Ministerio de Obras Públicas, ya que, desde el Municipio se han tomado acciones, pero de obras de menor envergadura como miradores, oficinas de turismo, etc. Como el ejemplo anterior entonces, se tienen otros donde sería constructivo que la SST tuviera más cercanía al Comité de Ministros y se pudieran acordar algunas sesiones específicas para ajustar las expectativas de ambas partes, por un lado, de lo que requiere cada Zona y de lo que puede comprometer cada Ministerio, un poco como lo realizado en el caso español, donde los Ministerios relacionados con el turismo tenían una mejor

comunicación con el fin de desarrollar el escenario ideal para un buen funcionamiento del turismo, en concordancia con cada territorio.

Dimensión III: Condiciones ZOIT Valdivia

Como se mencionó anteriormente, la ZOIT de Valdivia se conforma por 4 macro zonas: Selva Valdiviana y Santuario Carlos Andwandter, Ruta del Vapor, Costa Valdiviana, y ciudad de Valdivia. Estos polos dan cuenta de diferentes condiciones y niveles de desarrollo, por lo que se destaca la necesidad de **potenciar los otros 3 sectores que no son urbanos**, donde se pueden rescatar diversas características como sus atractivos naturales, la tranquilidad del entorno, actividades turísticas novedosas, potencial para el desarrollo del turismo rural, indígena, de naturaleza, entre otras. Es aquí, donde se presentan grandes oportunidades, puesto que, si se encadena Valdivia con estas zonas costeras y de naturaleza, se puede generar mayor estadía de los turistas, mayor gasto, e incluso la estrategia contraria donde se puede atraer al turista con un destino pequeño, y ligarlo a visitar Valdivia.

Otro aspecto relevante de la ZOIT, es que se encuentra algunos kilómetros aislada de la Ruta 5, que es la principal de nuestro país. Por tanto, es necesario generar **incentivos para que los turistas pasen por Valdivia** y sus alrededores, ya que las regiones que le rodean presentan mayores visitas que Los Ríos. Incluso si se piensa en el ejemplo de Pucón, esta es una localidad que se encuentra varios km hacia el interior y aun así presenta altas cifras de visitantes en época estival. Para esto, se piensa en el hecho de potenciar la **Selva Valdiviana** y posicionarla como un sector único en el territorio nacional, que cuenta con atractivos exclusivos de la zona, como ranas únicas en el mundo, además de la flora y fauna especial de la selva. Sacar provecho de estos lugares especiales inmersos en la ZOIT, podrían presentarse como importantes recursos para potenciar el turismo al interior de esta.

En relación a las visitas y la demanda de los atractivos, para Valdivia se tiene una importante jerarquía de realizaciones históricas, culturales y científicas y en menor medida los sitios naturales. En cuanto a la estacionalidad de los atractivos en su mayoría son de todo el año y se encuentran mayormente en la zona urbana. Estos consisten en calles, iglesias, paseos, parques, santuarios o playas. Por lo tanto, se observa una oferta diversa de **atractivos turísticos** a los que se les podría sacar provecho, para proponer distintas opciones a distintos tipos de turistas.

Por último, se tiene el antecedente de los **bajos niveles de formalización** (sellos de calidad, participación en el Registro Nacional de Turismo), y de **calidad turística** por parte de los prestadores de servicios turísticos (páginas web, nivel de inglés, etc). Esto es alarmante, puesto que si se quiere optar a un turismo de nivel internacional lo anterior resulta fundamental, y sería importante trabajar en ello para alcanzar mejores cifras de visitantes y días de estadía.

Dimensión IV: Competitividad y proyecciones futuras

Relacionado con lo anterior, es necesario **potenciar la ZOIT** de manera que se muestre como un atractivo potente del sur de Chile, y que la ciudad con sus

alrededores, sea una parada obligada para los turistas, ya que cuenta con diversas características que le dan razones suficientes para atraer público a través de turismo rural, de cultura, de naturaleza, de reuniones, entre otros.

Paralelamente, la ZOIT precisa de **mayores y mejores estrategias de marketing** puesto que desde la Gobernanza declaran que no están tan presentes en las ofertas de operadores turísticos, como sí lo están otros destinos del país reflejándose en menor visibilidad y atención de los potenciales turistas.

Se requiere también **mejorar la oferta turística**, a través de productos y servicios encadenados donde varios sectores puedan salir beneficiados y para que finalmente el turista sienta que tiene opciones más “completas” y experiencias de principio a fin. Desarrollar productos distintos e integrales, podrían atraer turistas distintos o incluso brindarles ideas a quienes desean comprar cada cosa por separado. En ese sentido, se pueden realizar estudios de mercado de destinos turísticos consolidados como Machu Pichu por ejemplo o Río de Janeiro donde las opciones son numerosas, y operadas por personas locales. Lo anterior para el caso de la ciudad, pero incluso se tienen ejemplos cercanos para el turismo de las zonas rurales como el Lago Budi¹⁵ donde distintas familias se encargan de las actividades que demanda un turista, es decir, algunos ofrecen servicios de alojamiento, otros de almuerzo, otros las actividades de tejido, otros los paseos en bote, etc y así una comunidad completa se beneficia con la llegada de una familia turista.

Otro insight relevante que se rescata en esta dimensión, es la de la marcada estacionalidad que se produce, teniendo gran cantidad de visitantes en los meses estivales y muy pocas el resto del año. Es un problema que se destacó en varias entrevistas, y las estadísticas analizadas también lo demuestran. Desde SNT exponen su preocupación al respecto, y mencionan que es algo que les gustaría revertir para utilizarlo como incentivo permanente, y así generar una cultura de turismo en Valdivia de todo el año.

Finalmente, se identificó que el tema de Airbnb está siendo preocupante, sobre todo para el gremio de los alojamientos, ya que, se tiene una oferta de hospedaje informal y que ataca a los clásicos servicios de habitaciones u hoteles y que se ven desplazados con esta plataforma. Lo anterior, deja entrever una **cultura poco flexible** ante los cambios, y que no ha sabido reaccionar de la mejor manera, puesto que como ciudad o ZOIT tampoco cuentan con plataformas de calidad que le puedan hacer frente a esta “amenaza”. En relación a todo ello, es que se requiere de forma urgente **potenciar la innovación**, el uso de las TIC's y plataformas que ligen a los diferentes sectores (alojamientos, alimentación, tours operadores, etc) y otras donde se pueda centralizar y sistematizar de buena manera la información turística de todas las índoles; por un lado información para el turista, y por otro, información del

¹⁵ Turismo indígena mapuche en La Araucanía.

turista que quede registrada para poder generar **inteligencia de mercado** y así mejorar teniendo en cuenta el tipo de turista, duración del viaje, motivos, etc.

Dimensión V: Clientes y competencia

En último lugar se presenta el análisis respecto de los clientes que visitan la Zona. En general estos son turistas nacionales, de nivel socio económico medio, con un ingreso familiar de hasta \$1.500.000, entre 18 y 45 años, que ingresa por la Ruta 5 desde el norte. En general visita la región en verano, y aloja en cabañas.

Las atracciones principales visitadas por los turistas son realizaciones culturales e históricas, y en segundo lugar los sitios naturales como parques, reservas, áreas protegidas, entre otras.

En relación a los competidores, Bariloche y San Martín de los Andes se presentan como importantes destinos que podrían atraer los mismos turistas que Valdivia, pero de manera similar a la Región de la Araucanía y Los Lagos, se podría buscar la forma de encadenar a los turistas que visiten estos lugares, para que también vayan a Valdivia.

A modo de síntesis se presenta a continuación el resumen de los temas más relevantes por dimensión del análisis completo de la ZOIT Valdivia:

Dimensión	Temáticas relevantes
I. Instrumento ZOIT como política pública	Beneficios atractivos
	Gerente de Turismo
	Intercambio de experiencias ZOIT
	Difusión del instrumento ZOIT
II. Ecosistema: Gobernanza y articulación	Poca activación de la Gobernanza
	Mejorar asociatividad entre los actores de la Gobernanza
	Municipio como actor clave
	Mejorar coordinación entre SST y SEREMI´s
III. Condiciones ZOIT Valdivia	Potenciar sectores rurales
	Incentivos para aumentar visitas a Valdivia
	Potenciar Selva Valdiviana
	Aumentar formalización y calidad del capital humano
	Diversidad de atractivos turísticos
IV. Competitividad y proyecciones futuras	Posicionar la ZOIT a nivel nacional
	Mejorar estrategias de marketing
	Encadenar oferta turística
	Estacionalidad
	Flexibilidad e innovación

	Inteligencia de mercado
VI. Cliente y competidores	Target
	Competidores

Tabla 8: Resumen de las principales temáticas del análisis estratégico ZOIT Valdivia. (Elaboración propia).

Capítulo 5: Elección estratégica y construcción del Modelo de Gestión Estratégica

5.1. Estrategia

Anteriormente, con el análisis estratégico, se obtuvo una completa radiografía de la ZOIT, su funcionamiento y el ambiente en que se desarrolla. Es momento entonces, de definir cómo ve la ZOIT de Valdivia su desarrollo con un horizonte de tiempo de un año más, que es lo que le queda para finalizar la vigencia de su declaración, y con intenciones de extender por otro período de 4 años más la Zona de Interés Turístico.

En conjunto con actores de la Gobernanza principalmente SNT Los Ríos, Depto. De Turismo de la Municipalidad de Valdivia y entidades privadas, se construyen las metas y objetivos que se quieren alcanzar, dando paso a la visión de la ZOIT para el fin de este período: **“Al 2021, Valdivia será un destino de calidad que ofrece experiencias de alto valor agregado a turistas nacionales e internacionales, enmarcado en un desarrollo sostenible e innovador”**.

Como se tiene el punto de partida, y el de llegada se da paso al planteamiento de la estrategia para enmarcar este camino. Para la construcción de esta, se deben tener en cuenta 3 atributos esenciales: **quién** recibirá los servicios y productos otorgados por la ZOIT, **qué** necesita el cliente o turista para quedar satisfecho, y **cómo** serán satisfechas las necesidades de este (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007). A continuación, estos se describen de forma general, con una aproximación a la ZOIT de Valdivia, sin embargo, más adelante se planteará de forma completa la estrategia a utilizar, como resultado de una evaluación de factibilidad y viabilidad de funcionamiento.

¿Quién?

Si se clasifica de manera clásica al turista, se tiene para la ZOIT de Valdivia que cubre un segmento compuesto por turistas nacionales, con ingreso familiar de hasta \$1.500.000, entre 18 y 45 años, que ingresa por la Ruta 5 desde el norte, aloja típicamente en cabañas, y visita la Zona en época estival y prioritariamente el polo urbano de Valdivia, y Niebla. Pero en esta nueva era del turismo, se observa la aparición de nuevos consumidores con un caracterización atípica donde se encuentran turistas que tienen más información, en búsqueda de experiencias novedosas, con mayor acceso a la tecnología, con mayor conciencia ambiental y del lugar que visita (Oyarzún & Pablo).

¿Qué?

En la ZOIT de Valdivia existen diferentes opciones de producto o servicio turístico, sin embargo, de acuerdo a lo mencionado anteriormente respecto de la nueva era del turismo, los nuevos consumidores están buscando experiencias auténticas, un producto turístico integral, donde puedan adquirir beneficios y vivencias, lo cual está relacionado estrechamente con el conjunto de componentes tangibles e intangibles que permiten realizar las actividades buscadas por los turistas (Oyarzún & Pablo) ya sean acciones, lugares, relatos, mediadores, etc. Al depender de más de un sector, es importante recalcar a la organización la urgencia de la asociatividad y del trabajo conjunto para lograr satisfacer las necesidades de los usuarios. También es relevante crear productos de calidad, es decir, coherencia entre lo que se ofrece y se brinda, y finalmente buenas relaciones de confianza con el consumidor.

Para el caso de Valdivia, se pueden desarrollar diversos productos y servicios, pero dado el crecimiento del turismo de naturaleza en el país, y sobre todo en el sur, es una opción relevante el desarrollo de este nicho especialmente en las zonas más rurales de la ZOIT que hasta la fecha son las que presentan menores visitas de turistas.

Finalmente, para que todo lo anterior funcione, es fundamental añadir valor a lo que se ofrece, puesto que el turista posiblemente esté más dispuesto a pagar por el producto o servicio.

¿Cómo?

Para satisfacer las necesidades del segmento, es necesario mantener un vínculo de principio a fin, y fidelizarlos para que vuelvan cada vez que puedan. En este punto es muy importante el uso de la tecnología para estar “presentes”, puesto que el comportamiento de compra de los clientes ha cambiado con el desarrollo de nuevas plataformas como se ha visto con aplicaciones como Airbnb o Uber, y que se presenta como una problemática tangible en la ZOIT de Valdivia en estos días. Entre las opciones, se podría crear una plataforma similar a Airbnb que agrupe la oferta de alojamientos, con imágenes, valoraciones, etc.

Esta arista, involucra fuertemente a la Gobernanza y quienes reciban a los turistas, puesto que conocer de cerca a los clientes, innovar, ser flexible y personalizar cada vez más la calidad ofrecida desarrolla un “customer care”¹⁶ que generará mayor satisfacción de los turistas.

Tener visión local y actuar global es de las técnicas más utilizadas por las empresas importantes del mundo, por lo que la ZOIT no puede quedar fuera si quiere posicionarse en el turismo nacional e internacional.

Finalmente, y de forma transversal a todas las características de cómo llegar a encantar al turista, se debe promover una cultura de cooperación entre los actores del turismo en Valdivia y desarrollar una visión de turismo asociativo que puede

¹⁶ Cuidado del cliente

llevar a la Zona a lograr grandes resultados, puesto que una de las ventajas competitivas de esta organización es la variedad de visiones, redes y especialidades de cada agente de la Gobernanza, donde se pueden combinar diversos recursos para lograr importantes sinergias.

5.2. Opciones estratégicas genéricas

Como se explicó en el marco teórico, las principales estrategias utilizadas en las organizaciones tienen que ver con presentar ventajas respecto de la diferenciación, costos o incluso una inteligente mezcla de ellas, y sumado a eso también la nueva tendencia de observar a los clientes y capturar la disposición a pagar que estos tienen para obtener el mayor valor posible.

Además, se genera la reflexión de si se quieren realizar las mismas actividades de forma diferente o hacer actividades diferentes para poder posicionarse en la industria del turismo, “compitiendo” con un entorno fuerte que atrae importantes cifras de visitantes, como lo es La Araucanía, Los Lagos, San Martín de los Andes, y Bariloche.

Como camino paralelo, en el marco de una organización local, que se desarrolla en una industria global como es el turismo, independiente de la elección estratégica que se crea mejor, resulta fundamental agregar las componentes de tecnología y sostenibilidad, dado que en la actualidad las estrategias de negocios son digitales y por otro lado, deben tener en cuenta un desarrollo consciente y armónico con el medio en que se desarrolla, para que sea duradero en el tiempo.

5.3. Valoración, factibilidad de las estrategias

Para esta sección, en conjunto con la Mesa, se valoraron las posibles estrategias, la posibilidad de su realización, y la pertinencia de llevarlas a cabo, en relación a que solo queda un año de ZOIT y con miras a una posible prórroga. Se acordó evaluar en conjunto la factibilidad de cada opción a través de; poco posible/interesante, posible/interesante y muy posible/interesante, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Opciones	Factibilidad	Valoración
Costos	Sería posible competir en costos, pero dado el amplio territorio de la ZOIT, la diversidad de operadores, alojamientos, etc hace difícil controlar los precios y de esa manera atraer más turistas que otros sectores	Poco posible/interesante

Diferenciación	Es más factible, puesto que las ventajas competitivas se centran en la singularidad de sus paisajes y naturaleza como lo es principalmente la Selva Valdiviana y su biodiversidad, y sumado a la variedad de sectores y visiones que aportan en la construcción de oferta turística	Muy posible/interesante
Captura de disposición a pagar	Es posible, puesto que, al ofrecer diversos productos o servicios, al presentarlos en posibles plataformas digitales, se tiene la oportunidad de cobrar diferente a quien pague con más tiempo (reservas) o capturar más valor de quien quiera experiencias mayormente integradas (paquete turístico), etc. Conllevaría un gran esfuerzo por desarrollar y utilizar más la tecnología	Posible/interesante

Tabla 9: Factibilidad y valoración de las opciones estratégicas. (Elaboración propia).

5.4. Selección y priorización de las estrategias

Como paso siguiente, luego de evaluar las opciones que se tienen para establecer la estrategia, se observa que la diferenciación es fundamental y muy factible por lo descrito anteriormente, y sumado a lo que se observó en las componentes que debía tener una estrategia de cara al nuevo turismo, se acuerda que sacar provecho de las diferencias y particularidades de la Zona sería muy valioso, y no solo para los potenciales turistas, sino también para la misma Gobernanza, que tendría que comenzar a desarrollar un trabajo conjunto e integrado para lograr sus objetivos, y así generar mayor asociatividad.

Se determina también, que la estrategia final debe ser una combinación entre diferenciación y la habilidad de crear, entregar y capturar valor constante para darle más fuerza competitiva a la ZOIT, teniendo en el centro al turista y los datos disponibles, que son la fuente para mejorar la toma de decisiones.

Se define entonces, que **la estrategia central** para poder lograr la visión soñada por la ZOIT, se debe basar principalmente en el posicionamiento de la Zona a través de sus atributos diferenciadores como la Selva Valdiviana, por ejemplo, y con ello incentivar la reactivación de la Gobernanza para lograr un tejido público privado fuerte que permita aumentar la asociatividad, el encadenamiento productivo y finalmente el beneficio de los turistas y la comunidad.

Luego de tener identificada la estrategia, esta se divide en temas concretos; los temas estratégicos. Estos proporcionan una manera de segmentar la estrategia en varias perspectivas generales (Kaplan & Norton, 2001). Estos pilares o temas estratégicos son desarrollados a continuación:

Estrategia

Posicionamiento de la ZOIT a través de sus atributos diferenciadores, para incentivar la reactivación de la Gobernanza y con ello aumentar la asociatividad, el encadenamiento productivo y finalmente el beneficio de los turistas y la comunidad



Ilustración 11: Temas estratégicos (Elaboración propia)

Mejorar la competitividad empresarial

Las componentes asociadas a esta temática van en la línea de mejorar la formación del capital humano, integrar y encadenar la producción de servicios, que sean de buena calidad, desarrollar una red empresarial sólida, fomentar la cultura de la asociatividad y fortalecer la puesta en valor de los atractivos de la ZOIT.

Mejorar gestión del destino

Esta componente se relaciona con aumentar la sensibilización del turismo en el territorio, mejorar y sistematizar la información relevante para otros sectores (capacitaciones, fondos disponibles, herramientas de gestión y marketing, etc), designar de forma eficiente gestores turísticos para la ZOIT, atraer inversión a la Zona, aumentar la puesta en valor de los sectores rurales poco desarrollados.

Fomentar uso de tecnologías y desarrollo de innovación

Para este punto, se tiene por ejemplo aumentar la utilización del marketing digital para promover los destinos, construir plataformas digitales para agrupar oferta de alojamientos, tours, atractivos y más, desarrollar un sistema para centralizar datos, y desplegar herramientas de inteligencia de mercado para mejorar la toma de decisiones.

Capítulo 6: Modelo de Gestión Estratégica ZOIT Valdivia: Balanced Scorecard

Para que la organización pueda observar la estrategia de manera clara, y con acciones concretas a desarrollar en vías de lograr su visión, se genera el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BS) que desplegará visiblemente estos pasos. Por ello, para ver la estrategia en términos operativos, en primer lugar, se debe construir el mapa estratégico que contiene básicamente todos los asuntos relevantes que la ZOIT desea “trabajar”, y asociados a 4 perspectivas que responden a las siguientes preguntas:

1. Perspectiva Costo/beneficio: si tenemos éxito, ¿cómo nos veremos para nuestros financiadores/socios?
2. Perspectiva usuarios: para alcanzar la visión, ¿cómo deben vernos los turistas/viajeros?
3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento de la organización: para satisfacer a los turistas/viajeros, ¿cuáles son los procesos en que debemos destacar y ser excelentes?
4. Perspectiva de los procesos internos: para alcanzar la visión, ¿cómo la Gobernanza ZOIT debe aprender, comunicarse y trabajar conjuntamente?

Estas preguntas se deben realizar constantemente y así evaluar cómo responde la estrategia a estas, y cómo los resultados obtenidos se aproximan a la visión planteada.

Los objetivos estratégicos asociados a los temas estratégicos, abarcan distintas perspectivas, que gráficamente se puede observar en el Anexo F.

6.1. Mapa Estratégico

Posterior a ello, se procede al desglose de los objetivos enlazados a su respectiva perspectiva y se obtiene el siguiente mapa estratégico:

Visión: Al 2021, Valdivia será un destino de calidad que ofrece experiencias de alto valor agregado a turistas nacionales e internacionales, enmarcado en un desarrollo sostenible e innovador

		Temas estratégicos					
		Competitividad Empresarial			Gestión del destino		tecnología e innovación
Perspectiva Costo/Beneficio		Atraer inversión a la Zona	Aumentar días de permanencia de turistas	Aumentar gasto de turistas			
Perspectiva Usuario: turistas	Fortalecer puesta en valor de los atractivos de la ZOIT	Conocer satisfacción de clientes y comunidad	Crear distintivo ZOIT (imagen de marca) para que los turistas puedan reconocer la Zona	Aumentar puesta en valor de sectores rurales poco desarrollados		Facilitar acceso a la información digital actualizada para los clientes	
Perspectiva Procesos internos		Integrar y encadenar la producción de servicios	Mejorar asociación con la academia	Desarrollar red empresarial sólida	Mejorar y sistematizar la información relevante para otros sectores (capacitaciones, programas, manuales, etc)	Designar gestores turísticos para la ZOIT	
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento de la org.		Mejorar formación del capital humano	Aumentar interés y satisfacción de la Gobernanza en la ZOIT	Fomentar cultura de la asociatividad	Aumentar sensibilización del turismo en el territorio	Aumentar conciencia de sustentabilidad	Desarrollar sistemas para centralizar datos relevantes para la toma de decisiones
						Aumentar utilización de marketing digital	Desplegar herramientas de inteligencia de mercado

Ilustración 12: Mapa estratégico ZOIT Valdivia (Elaboración propia).

6.2. Balanced Scorecard

Luego del mapa, se agregan indicadores, metas y plazos para la evaluación de las distintas acciones de la estrategia, dichas evaluaciones se efectuarán de aquí al fin de este período ZOIT en dos ocasiones; a fines de 2020, y mediados de 2021.

Finalmente, con todo lo anterior establecido se obtiene el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para la ZOIT de Valdivia como se observa a continuación:

	Objetivos Específicos	Indicador	Cálculo de Indicador	Meta	Actividades	Periodo a medir	Responsable	Línea estratégica a la que se asocia
Perspectiva Costo/Beneficio	Atraer inversión o nuevas entidades a la ZOIT	Empresas, instituciones, ONG's, etc que decidan trabajar en conjunto con la ZOIT	Cantidad de nuevas instituciones que se asocian a la ZOIT	Al menos 3	Generar promoción a la ZOIT Invitarlas a trabajar en conjunto con otras organizaciones, comunidades, etc	Anual	SERNATUR Los Ríos	Promoción
	Aumentar días de permanencia de turistas	Promedio de días de permanencia	Promedio de días 2020/Promedio de días 2019	Mayor a 1	Promocionar más las actividades atractivas de la ZOIT, especialmente las de las zonas rurales	Anual	SERNATUR Los Ríos	Promoción
	Aumentar gasto de turistas	Promedio de gasto por turista	Gasto visitantes 2020/Gasto visitantes 2019	Mayor a 1	Ofrecer mayor variedad de productos y servicios turísticos	Anual	Municipalidad de Valdivia	Desarrollo de productos

Tabla 10: Perspectiva Costo/beneficio Balanced Scorecard (Elaboración Propia)

Perspectiva Usuario: turistas	Fortalecer puesta en valor de los atractivos de la ZOIT	Propuesta de diseño de señalética ZOIT terminada	Porcentaje de avance de la propuesta	80%	Diseño de propuesta de señalética ZOIT para Valdivia y los sectores rurales que la componen	Anual	MOP	Infraestructura
	Conocer satisfacción de clientes y extraer su feedback	Nota de las encuestas aplicadas	Promedio de nota de las encuestas de satisfacción (de 1 a 7)	El promedio debe ser mayor a 4	Crear encuesta de satisfacción y principales opiniones de los servicios. Aplicarla	Anual	Municipalidad de Valdivia	Capital humano
	Crear distintivo ZOIT (imagen de marca) para que los turistas puedan reconocer la Zona	Imagen de marca creada	Porcentaje de avance de la creación de la marca	100%	Crear imagen de marca ZOIT	Anual	SERNATUR Los Ríos	Promoción
	Aumentar puesta en valor de sectores rurales poco desarrollados	Propuesta elaborada y presentada ante la Comisión de Fomento del Gobierno Regional de los Ríos.	Porcentaje de avance de la propuesta	80%	Elaboración de propuesta de iniciativa de financiamiento para equipamiento y puesta en valor de red de reservas privadas de la Selva Valdiviana de la ZOIT Valdivia y la Región.	Anual	Municipalidad de Valdivia	Infraestructura
	Facilitar acceso a la información digital actualizada para los clientes	Plataforma web piloto con información de alojamientos, atractivos de la ZOIT, itinerarios, servicios de transporte, entre otros	Pocentaje de construcción de la plataforma	80%	Implementar plataforma web para centralizar información de alojamientos, atractivos, etc. Informativa en primera instancia.	Anual	Municipalidad de Valdivia	Promoción

Tabla 11: Perspectiva Usuarios balanced Scorecard (Elaboración propia)

Perspectiva Procesos internos	Integrar y encadenar la producción de servicios	Diseño del programa	Porcentaje de avance del diseño del programa	80%	Programa para capacitar y fortalecer el desarrollo de productos innovadores y asociativos	Anual	SERNATUR Los Ríos	Desarrollo de productos
	Mejorar asociación con la academia	Propuesta de iniciativas para el desarrollo de turismo rural	Porcentaje de iniciativas desarrolladas	80%	Generar estudios que fortalezcan el desarrollo de las comunidades rurales	Anual	UAustral (mesa pública privada)	Capital humano
	Desarrollar red empresarial sólida	Cantidad de mesas de trabajo realizadas	Número de instancias de mesas de trabajo resolutivas	Al menos 3	Implementar mesas de trabajo en torno a temáticas relevantes para la ZOIT	Anual	SERNATUR Los Ríos	Capital humano
	Mejorar y sistematizar la información relevante para otros sectores (capacitaciones, programas, manuales, etc)	Estudio realizado	Porcentaje de avance del estudio	80%	Realizar estudio de las instituciones (servicios, miesterios, ONG's,) que ofrecen capacitaciones, asistencia técnica, cursos, certificaciones, etc que puedan satisfacer necesidades de aprendizaje de diversas índoles tanto de los participantes de la Gobernanza como de los prestadores de servicios turísticos y de la comunidad en general	Anual	SERNATUR Los Ríos	Capital humano
	Designar gestor turístico para la ZOIT	Gestor designado	Gestor designado	Persona designada	Buscar un gestor con características de líder turístico y que sea de confianza para la comunidad	Anual	SERNATUR Los Ríos	Capital humano

Tabla 12: Perspectiva de Procesos Internos (Elaboración propia)

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento de la org.	Mejorar formación del capital humano	Empresarios por macro zona incorporados al programa SIGO de SNT	Número de empresarios nuevos que se incorporan al programa	Al menos 1 por macro zona	Desarrollar Propuesta de diseño de metodología para el fortalecimiento y perfeccionamiento del capital humano de la ZOIT Valdivia	Anual	SERNATUR Los Ríos	Capital humano
	Aumentar interés y satisfacción de la Gobernanza en la ZOIT	Nota de las encuestas aplicadas	Promedio de nota de las encuestas de satisfacción (de 1 a 7)	El promedio debe ser mayor a 4	- Generar encuesta de satisfacción y feedback para Gobernanza - Aplicar encuesta	Anual	SERNATUR Los Ríos	Promoción
	Fomentar cultura de la asociatividad	Promedio de participación de las actividades por parte de la comunidad turística	Promedio de participantes por actividad	Talleres convoquen más del 60% de la capacidad esperada	Desarrollar actividades que fortalezcan el encuentro y asociatividad de la Gobernanza	Anual	Municipalidad de Valdivia	Capital humano
	Aumentar sensibilización del turismo en el territorio	Plimiento de acciones ejecutadas	Porcentaje de acciones ejecutadas del plan	80%	Implementar Programa de conciencia turística para la comunidad de Valdivia.	Anual	Municipalidad de Valdivia	Promoción
	Aumentar conciencia de calidad y sustentabilidad	Prestadores de servicios turísticos incorporados al proceso de implementación	Cantidad de prestadores turísticos incorporados	6 prestadores de servicios turísticos incorporados	Desarrollar acciones de difusión conjunta del programa de certificación de calidad de empresas turísticas y sello de sustentabilidad para empresas de turismo.	Anual	Municipalidad de Valdivia	Capital humano
	Aumentar utilización de marketing digital	Perfil de Instagram y Facebook creados y actualizados	Perfiles creados con fecha de última actualización dentro del mismo	Perfiles creados	Crear y actualizar constantemente Instagram y Facebook para la ZOIT	Anual	Municipalidad de Valdivia	Promoción
	Desarrollar sistemas para centralizar datos relevantes para la toma de decisiones	Piloto de sistema puesto en marcha	Porcentaje de avance	50% pilotado	Diseño de Sistema de Información Turística con tecnología digital que provea y obtenga información de los visitantes al destino.	Anual	Municipalidad de Valdivia	Sustentabilidad
	Desplegar herramientas de inteligencia de mercado	Batería de indicadores para la ZOIT Valdivia	Cantidad de indicadores desarrollados	Al menos 3	Crear indicadores que se crean relevantes para obtener información esencial para la toma de decisiones futuras	Anual	Municipalidad de Valdivia	Promoción

Tabla 13: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la organización (Elaboración propia)

Además de los indicadores, su forma de cálculo y las metas esperadas para el plazo de un año, se agregó la columna de “Actividades” que guía o representa la(s) línea(s) de acción(es) que se espera(n) para cumplir ese objetivo estratégico. En algunos casos, estas acciones concordaban con líneas de acción explícitas del Plan de acción, puesto que, para dar con el cumplimiento de alguno de los objetivos planteados en el Cuadro, la actividad era la misma que se había propuesto en el Plan y que en la mayoría de los casos tenía 0% de avance a la fecha. La mayoría de estos casos fueron de la línea de Promoción, que como se ha hablado bastante en esta investigación era la más débil de la ZOIT, siendo la única que al momento de revisión del Plan tenía 0% de avance en sus 4 acciones a realizar. Dichas líneas que coinciden con acciones del Plan de Acción son las destacadas en color naranja.

Las otras líneas fueron pensadas y creadas en conjunto con la Gobernanza, para así identificar qué otras áreas se debían cubrir, y que por la poca flexibilidad del Plan de Acción del instrumento ZOIT, son difíciles de incluir y comunicar a la organización.

Es fundamental mencionar que, si bien las perspectivas incluidas en el Cuadro son las que se proponen en el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, la ZOIT decide utilizarlo, pero haciendo énfasis en que todas las acciones que allí se postulan deben contar con un marco general que abogue por buenas prácticas en materia de sustentabilidad, equidad de género, y respeto por la comunidad.

Otra observación, es que este Cuadro pretende ser “cauteloso” como también lo fue la elaboración del Plan de Acción, dado que, desde el Departamento de Turismo de la Municipalidad de Valdivia se expresa que, al tener pocos trabajadores encargados de turismo, y una cultura turística débil entre los empresarios y gremios del turismo, se quiso hacer de esa forma, pero con miras a una próxima prórroga con un Plan más “atrevido”.

Estas diferencias de acciones conservadoras vs consolidadas se pueden observar, al analizar el Plan de Acción ZOIT de Zonas como Valle del Elqui o Los Lagos que demuestran claramente un mayor posicionamiento y por tanto una forma de enfrentar el panorama turístico con mayor preparación.

Capítulo 7: Recomendaciones para la implementación

7.1 Planificación y asignación de los recursos

Si bien se necesitan algunos recursos para desarrollar por ejemplo plataformas web, se podrían utilizar fondos destinados a las líneas de promoción del Plan de Acción. De no haber los suficientes recursos, para ello se pensó la línea estratégica relativa a generar un estudio que centralice toda la información de capacitaciones y ayuda técnica ofrecidas por SNT, privados, academia, etc que pudiera apoyar el desarrollo de plataformas web o cursos digitales para emprendedores, por ejemplo.

Otra opción adicional, es que se podría cobrar un porcentaje mayor en la patente a los servicios de turismo, como se hizo en el caso de El Salvador, para destinarlo a

promoción y con ello generar mejores estrategias de marketing para posicionar la ZOIT, lo que beneficiaría a toda la comunidad turística.

Un antecedente importante también, es que Valdivia cuenta con la “Distinción de Turismo Municipal”. Esta consiste en una herramienta de SERNATUR, que destaca a los municipios que implementen servicios y procedimientos esenciales para el buen desarrollo del turismo local. Este programa está orientado principalmente a prestar apoyo técnico para mejorar y facilitar el trabajo de coordinación al interior de los municipios, mejorar la calidad de los servicios entregados, aumentar la asociatividad entre los diferentes actores del turismo, y fortalecer la gestión turística (Transforma Turismo , 2018). Por esto, es que Valdivia podría acceder al apoyo y herramientas que ofrece SNT para posicionarse con más fuerza frente a otros destinos que no la tienen, y aun cuando no tenga suficientes recursos monetarios para desarrollar ciertas acciones, puede plegarse a lo que le ofrezca SNT.

Y finalmente, está la opción de optar por los fondos municipales que se asignan para turismo año a año, ya que es un requisito que los municipios con la Distinción anteriormente mencionada deben contar.

7.2. Identificación de factores críticos y claves

Se considera crítico en principio la sintonización de lo que implica ser ZOIT en el sector turístico de Valdivia, y cómo se puede aprovechar aquella distinción. Se ha planteado al interior de la Gobernanza, la necesidad de aclarar el concepto ZOIT en la comunidad de Valdivia, además de sus beneficios y cómo podría ser una buena herramienta para mejorar y potenciar el turismo de la región. Con ello también transparentar las expectativas que se tuvieron desde un principio por parte de la Gobernanza, relacionada con el desarrollo de un plan “cauteloso” y sintonizar cómo se observan hacia el futuro como comunidad, incluso más allá del instrumento ZOIT. Esto generará un grupo mucho más cohesionado en torno a una idea común, y donde sería más fácil desarrollarla en conjunto.

Por otro lado, se observa la necesidad urgente de capacitar y educar a la comunidad en temas tecnológicos. Dado que existe la inquietud y necesidad de potenciar los sectores rurales, es muy importante realizar “*alfabetizaciones digitales*” como lo explica Verónica Aguilar (Unidad de Capital Humano, SNT) y con ello comenzar a apoyar a los empresarios, alojamientos, comercios, etc que aún no se han integrado a las herramientas digitales y que de no hacerlo quedarán en desventaja, dado que, los pares de zonas como La Araucanía y Los Lagos cuentan con muy buenas plataformas que pueden generar la diferencia en la elección de un destino por parte de los turistas, al contar con más información, opciones, contactos, etc.

En relación a la incorporación de tecnologías, es un aspecto relevante la inteligencia de mercado para proyectar un fortalecimiento y crecimiento de la ZOIT, lo que conlleva recolección de datos, cifras e indicadores que permitan conocer distintas variables del turismo en la Zona, tanto del actuar de la Gobernanza, como de la evolución turística en general.

Finalmente, otro de los factores críticos mencionado en varias ocasiones por distintos actores fue la necesidad de un Gerente, Comisario o Encargado de la ZOIT, para así darle un liderazgo efectivo y tangible a la organización. Este punto será abordado más adelante, con mayor profundidad.

7.3. Mejorar estructura y diseño organizacional de la Gobernanza ZOIT

La estructura organizacional de las ZOIT, está delineada por la Ley, dado que pone a la cabeza a SNT como organismo técnico que la preside, sin embargo, en la práctica esto no lo hace del todo eficiente, puesto que en algunos casos como en la Región de Los Ríos existen 4 ZOIT, SNT intenta gestionarlas de la mejor manera posible, pero es claro que esta situación demanda mucho trabajo, y no es tan eficiente como si cada una la presida un representante del mismo territorio, que solo se encargue de las gestiones de su ZOIT.

Por lo anterior, es que se plantea la necesidad de nombrar un Gerente Turístico de la ZOIT, que tenga toda la atención en ella, y que se encargue de gestionar las actividades con el objetivo final de que el Plan de Acción se cumpla en los plazos establecidos, e idealmente con los mejores estándares de calidad posibles. Algunas ZOIT ya lo están haciendo, sin que SNT se los haya solicitado, pero sucede en los casos de Zonas con más desarrollo turístico como Sietelagos, en Panguipulli.

De acuerdo a la experiencia recopilada con diferentes expertos que han trabajado en el desarrollo de turismo local, lo ideal es que este líder tenga algunas condiciones específicas para el cargo, que más que ver con su expertiz en gestión o turismo, se relacionan con habilidades blandas como por ejemplo tener cercanía con las personas, tener una buena red de contactos, ser de la zona en la que trabajará puesto que eso le brindará la confianza de la comunidad y la credibilidad que se necesita para que los demás quieran ser parte de un trabajo colaborativo como lo es el turismo. Debe presentar una cierta sensibilidad a los problemas que aquejan a la comunidad en todos sus niveles, desde las relaciones entre familias del turismo, hasta grandes problemáticas que puedan aquejar a la comunidad, por lo que debe posicionarse como un líder, un referente, una persona de confianza y por sobre todo que se apasione su territorio, porque con ello logrará sacar el mayor potencial de manera sostenible y consciente.

También se recomienda la creación de áreas con responsables a cargo de ellas. Desde la Gobernanza se podría decidir lo que sea factible, pero se proponen dos tipos de modelos organizacionales; por área de trabajo, es decir, Capital Humano, Infraestructura, Sustentabilidad, Desarrollo de Productos, y Promoción o la otra posibilidad es por afinidad del sector al que pertenezcan los actores, por ejemplo, teniendo áreas de: alojamientos, servicios públicos, academia, ONG's, etc. Lo anterior facilitaría que la información fluyera mejor entre áreas del mismo ámbito, ya sea utilizando la primera o la segunda opción y que así las Mesas de trabajo generadas dos veces al año fueran más eficientes, pues cada sector tendría sus ideas claras y sería una instancia mucho más fructífera.

De acuerdo a la experiencia, y observando las ZOIT que presentan un posicionamiento mayor en el rubro turístico, se repite bastante el primer modelo, y sumado a la sugerencia de un gestor turístico a la cabeza de la ZOIT, se tendría algo como la siguiente imagen:



Ilustración 13: Propuesta de modelo organizacional ZOIT Valdivia. (Elaboración propia)

De lo anterior, sería ideal que cada área debería tuviera un representante, que se comunique de manera periódica con el Gerente turístico e incluso se podría proponer aumentar las sesiones de la Mesa Público Privada a una cada 3 meses, lo que mejoraría la tracción de la organización, ya que en la actualidad son menos veces al año.

7.4. Dirección de cambio estratégico: sus implicancias y necesidades

Para implementar de buena manera el Balanced Scorecard, es necesario que se lleven a cabo algunos pasos que lograrán transmitir la estrategia a todos los niveles de la organización, para así alinear las expectativas y los propósitos que se quieren lograr.

Estos son los movimientos necesarios que deben realizar las organizaciones focalizadas en la estrategia, como se puede ver en el siguiente diagrama:



Ilustración 14: "Principios de una organización focalizada en la estrategia" (Kaplan & Norton, 2001)

Por lo tanto, como el primer paso ya se ha hecho, se pone énfasis en los siguientes 4:

Alinear la organización con la estrategia:

Para que la implementación del Balanced Scorecard sea efectiva, es preciso comunicar la estrategia de la mejor manera a todos los sectores que componen la ZOIT. Si bien algunos actores participaron de la creación de este, algunos no estuvieron presentes, por lo que se les debe hacer notar también el importante rol que cumplen en la creación de una Zona Turística de mejor calidad, y cuáles son las actividades que deben llevar a cabo para contribuir al logro de la visión soñada. Esto se puede realizar a través de reuniones con cada actor, llamadas, videoconferencias, informes, mails, página web, reuniones generales, etc. Lo ideal es que desde SNT y la Municipalidad busquen el canal que más les acomode y que crean fructífero para contactarse y así transmitir la información a los demás actores.

Además, se deben utilizar estrategias de coordinación o integración, para que todas las partes actúen coherentemente, de forma que el turista sienta a toda la organización en sintonía. Una manera de lograr lo anterior, es que luego de transmitir la estrategia y aclarar cuáles son los roles de cada actor en el cumplimiento de las metas, se podría construir con todos los actores y la comunidad la "Imagen de la ZOIT", para así, proyectar que se está trabajando para mejorar el turismo de la región, y que todos y todas son participes de este desafío.

Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado

“En la actualidad, el reto para las organizaciones es cómo implicar las mentes y los corazones de todos sus empleados” (Kaplan & Norton, 2001). Como los procesos desarrollados en esta organización se relacionan principalmente con trabajos que utilizan el intelecto de las personas, sus motivaciones, ideas, etc es muy importante que sientan un compromiso con lo que hacen, y más aún que conozcan al usuario de sus servicios, pues con ello, trabajarán día a día pensando cómo mejorar cada detalle para satisfacer las necesidades de quienes visitan la ZOIT, aumentar la calidad, entre otras labores. Es ideal que desde la Gobernanza también se pida feedback a las comunidades turísticas, a los servicios de alojamientos, restaurantes y otros para que ellos también se sientan incluidos y valorados en este ecosistema organizacional.

Para lo anterior, es importante también ajustar los objetivos personales de cada actor de la organización con los de la ZOIT, y una posibilidad para lograr esto, es pedirles que definan objetivos con los cuales puedan influir en el logro de la estrategia y los pasos planteados en el Balanced Scorecard. Incluso de ser necesario, se podrían crear Balanced más pequeños para cada actor con relación a la ZOIT.

Finalmente, como no se observa un beneficio directo lo suficientemente tangible para los participantes de la ZOIT, desde los altos mandos de la Gobernanza se podrían disponer incentivos para los privados o la comunidad turística como ofrecer redes de contactos, practicantes técnicos o universitarios para las ONG y emprendimientos, también brindar apoyo técnico como capacitaciones, encuestas con el posterior análisis, difundir la Imagen Marca de la ZOIT y que los alojamientos o servicios turísticos puedan pegarla en un lugar visible que les haga publicidad para que explícitamente se sientan parte de la organización, y los turistas también puedan observarlo.

Convertir la estrategia en un proceso continuo

Además de la creación del Balanced Scorecard, para que esta técnica dé resultados es beneficioso alinearla con la creación o asignación de presupuesto, ya que, esto logrará que la estrategia tenga un apoyo económico y que todos los esfuerzos de la organización vayan en la misma dirección.

Finalmente, luego de creada la estrategia y alineada con el presupuesto es muy importante el seguimiento y retroalimentación que se haga periódicamente al Balanced Scorecard. Lo anterior permitirá ir evaluando si la estrategia planteada al inicio sigue estando vigente, y si le acomoda a la organización, si es pertinente para el contexto en que se desenvuelve, entre otras implicancias.

Movilizar el cambio a través de liderazgo ejecutivo

En el caso de la ZOIT Valdivia, al realizar el análisis estratégico, se hizo necesario replantear la estrategia y darle un sentido de mayor asociatividad, tecnología y puesta en valor de las zonas rurales al destino, principalmente.

Para dibujar el camino que llevara a los resultados antes mencionados, se elaboró el Balanced Scorecard, sin embargo, para que esto pueda llevarse a cabo es necesario, contar con líderes que motiven el cambio, y que inspiren a la comunidad a mejorar.

Para ello, se puede incorporar esto con la inserción de un Gerente Turístico de la ZOIT, pero si ello no ocurriera se podrían buscar las personas que han presentado alto interés en el desarrollo de la ZOIT y capacitarlos para entregar de mejor manera el mensaje a las distintas áreas que representen.

Sin importar quién sea el o los líderes que gestionen el cambio, es crucial que tengan muy clara la visión, y los resultados que se quieren lograr y que puedan comunicarlo de la mejor forma posible a la organización, comprometiendo a todos los sectores y haciéndolos sentir que cada uno es responsable de que la ZOIT y el turismo en la región pueda alcanzar mayores resultados.

Finalmente, lo ideal es que el Balanced Scorecard se proponga como una herramienta no solo para marcar el camino hacia los logros, sino como una forma en que la organización entienda los pasos que se están dando, cuestionarlos, mejorarlos, y así generar un diálogo al interior de la ZOIT Valdivia, que permita involucrarlos cada vez más en el desarrollo turístico de la Zona, de forma asociada por un fin común. En relación a los costos que implicarían estos cambios, se deja propuesto el estudio para una investigación más profunda, ya que, al ser una evaluación de un proyecto social, hay factores y medidas que no son evidentes ni fácilmente cuantificables y que sería ideal realizar con profundidad para lograr una cifra cercana a la realidad.

Capítulo 8: Recomendaciones instrumento ZOIT

Si bien las ZOIT son una herramienta turística que se ha instalado en Chile para apoyar y fomentar la gestión territorial del turismo a través de la articulación público privada, se han identificado algunas características que presentan un espacio de mejora, y que son destacadas por diferentes actores territoriales con el objetivo de sacarle más provecho a este modelo.

8.1. Distinción ZOIT

En primer lugar, se observa que la distinción ZOIT en la actualidad tiene “poco marketing”, es decir, es poco conocido para los clientes objetivo, e incluso para algunos trabajadores del rubro turístico también. Es necesario posicionar esta herramienta, los lugares que tienen la distinción y en segundo lugar transmitir cuáles son las implicancias de ser una ZOIT, los beneficios, los deberes, etc para que así los territorios tengan más oportunidades de atraer turistas.

En relación al punto anterior, es preciso esclarecer y mejorar los beneficios asociados a la declaratoria, puesto que en la actualidad existen más de 30 Zonas de Interés Turístico en el país, lo que lleva a algunos municipios con la distinción a preguntarse cuál es el real sentido de ser destacados si ya hay muchas zonas en la misma condición a lo largo del país.

Se cree que lo anterior podría mejorar destinando más fondos de parte de la Subsecretaría a los que solo puedan acceder las ZOIT, generando mejores asociaciones o redes para apoyar el trabajo de los territorios, y de forma más tangible crear una plataforma con todas las ZOIT, sus características principales e información útil para los viajeros con el fin de incentivar las visitas a estas. Posteriormente en conjunto con SNT Nacional se podrían generar estrategias de marketing para visibilizarlas e invitar a los turistas a que conozcan Chile a través de estas Zonas que desarrollan el turismo local.

8.2. Gerente o Gestor Turístico ZOIT

Otro aspecto relevante, es una inquietud que se ha planteado desde diversos actores del turismo, que tiene relación con la necesidad de incluir un Gerente o Gestor Turístico a la cabeza de cada ZOIT. En la actualidad, la ley establece que las Gobernanzas son presididas por SNT Regional, pero en la práctica quien realiza más gestiones con el territorio y está en constante contacto con los integrantes de la ZOIT son los Municipios, por lo que se genera una brecha en ese aspecto, pues son quienes más conocen a la comunidad, pero tienen menos autoridad para gestionarlo. Para ello, sería positivo incluir este Gerente o Gestor Turístico que pudiera estar a cargo de la ZOIT, posicionándose como el responsable del desarrollo de esta, y gestionar todas las acciones necesarias para que las labores se cumplan. Con lo anterior, se tendría que la evolución de la ZOIT sería la responsabilidad principal del Gestor por lo que, probablemente los avances serían más dinámicos, puesto que en la actualidad el encargado de SNT suma las tareas de la ZOIT a todas sus otras actividades mensuales. Finalmente, se propone que el Gestor o Gerente turístico de la ZOIT presente características que fueron nombradas anteriormente, que tengan relación principalmente con su conocimiento del territorio, de la comunidad, de las relaciones que existan al interior de esta, y que de esta manera se presente como un líder comprometido, inspirador, preocupado por su comunidad y el desarrollo sostenible de ella. Idealmente este Gestor debiera ser de la comunidad de la ZOIT y que venga del sector turístico más que político, dado que eso podría influir negativamente en las relaciones dentro de la Gobernanza. Se propone que trabaje en SNT para así tener mayor contacto y cercanía con las autoridades turísticas más importantes de la región.

8.3. Logo ZOIT

Sería beneficioso tanto para la comunidad que abarca la ZOIT, como para los turistas nacionales e internacionales, crear Logo de las ZOIT para generar una identidad territorial que le permita a la comunidad mostrar sus principales atributos, y así poder diferenciarse ante los turistas, para que ellos elijan con mayor facilidad según sus gustos e inclinaciones. Esto sería aún más provechoso para destinos emergentes que aún no han logrado sobresalir a nivel nacional, y que con esto tienen la oportunidad de visibilizarse y ser una opción real, para atraer turistas de nicho, turistas que no saben dónde viajar, entre otros.

Lo ideal sería que la solicitud naciera desde la SST, cuando el territorio esté postulando a la distinción ZOIT y que se adhiriera a los requisitos el de incluir un Logo junto al Plan de Acción por ejemplo, incentivando desde el principio a la comunidad para que indague cuáles son sus características diferenciadoras y cómo se pueden ocupar estas para atraer visitantes, plasmándolas en una imagen tangible.

Capítulo 9: Conclusiones

El objetivo de este trabajo de memoria fue la elaboración de una propuesta de Modelo de Gestión Estratégica tipo Balanced Scorecard para la Zona de Interés Turístico de Valdivia, con el fin de dar luces de las acciones que debía realizar para alcanzar su visión propuesta en el Plan de Acción.

En primer lugar, se realizó un estudio de las tendencias del turismo mundial y del país, para entender cómo se está desarrollando la industria, y cómo es el panorama de visitas a nuestro país y específicamente a la región de Los Ríos.

Se definen 3 pilares estratégicos para lograr lo anterior, los cuales son: Competitividad empresarial, Gestión del destino, y por último Innovación y tecnología. A partir de ellos, se elaboran objetivos estratégicos y se obtiene el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard que despliega la estrategia paso a paso, junto a indicadores, metas y actividades para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos. Lo anterior, se construyó junto a la Gobernanza con el propósito de que todos visualicen los pasos a seguir para lograr la visión que se propusieron al iniciar el proyecto ZOIT, y que sirva como instrumento, pero también como insumo para generar mayores discusiones, diálogos e interacciones entre los actores del turismo, para potenciar el turismo desde todas sus aristas posibles en Valdivia y sus alrededores.

De acuerdo a lo estudiado y plasmado en el Modelo de Gestión se hace muy necesario fomentar el aprendizaje y comunicación de la organización sobre todo en temas de innovación y alfabetización digital, y en relación con lo positivo, se destaca la asociatividad que, si bien podría mejorar, es buena y permite que en la actualidad el turismo funcione relativamente bien.

Se observa que esta Zona tiene mucho potencial por desarrollar, sobre todo en las zonas rurales. Como proyección de este estudio, se propone la investigación de estos sectores y de estrategias de turismo rural que sirvan exclusivamente para sacar mayor provecho de las singularidades y bellezas que el territorio tiene por compartir.

En relación al instrumento ZOIT, este se puede utilizar como una herramienta para fomentar y desarrollar el turismo territorial, sin embargo, se podrían insertar algunas mejoras para que tuviera mayor impacto tanto en la comunidad que ofrece los servicios, como en los potenciales turistas que pueden llegar a estas Zonas. Estas

recomendaciones tienen que ver principalmente con mejorar la difusión del instrumento y sus implicancias, insertar un Gerente turístico a la cabeza de la Gobernanza, y finalmente fomentar la creación de logos por ZOIT que permitan mostrar de manera gráfica sus atributos diferenciadores.

Finalmente se espera que la estrategia pueda ser implementada de la mejor manera, a través del Balanced Scorecard y que la organización realice encuentros periódicos para ir re pensando lo planteado, ajustando los detalles y acomodando las tareas en relación con los cambios que vamos viviendo como sociedad, donde es crucial la flexibilidad de las organizaciones y a la adaptabilidad a este mundo que migra cada vez más a lo digital.

Como apreciación personal, se intentó crear una estrategia que fuera realista y acorde a la realidad de la Gobernanza y el territorio. Si bien se proponen diversas propuestas tanto en el Modelo como para el propio instrumento ZOIT, algunas de ellas se ven más posibles que otras, y alcanzables puesto que las que dependen del Municipio o SNT Regional tienen más facilidades para ser abordadas, sin embargo, otras como la inserción de un Gerente Turístico no parecieran ser del todo fáciles puesto que involucran una nueva figura dentro del modelo ZOIT, nuevos presupuestos y además son decisiones que en el plano ideal deberían implementarse desde SST, y para que ello ocurra, hay varias autoridades que deben aprobarlo. Por eso, se cree que en la realidad las acciones ligadas al Municipio pueden ser más fácilmente desarrolladas (siempre y cuando no tengan costos altos), y las que tienen que ver con cambios de la política ZOIT como insertar beneficios financieros, sanciones, o inclusión de un encargado de Zona pueden ser más difíciles de lograr, por las cuestiones políticas que involucran.

No obstante, estas ideas se proponen, ya que, nacen de conversaciones, reuniones y observaciones de la organización, y porque se cree que podrían ser buenas alternativas para lograr mejorar el turismo desde los territorios y con un enfoque local.

Bibliografía

- Asamblea Legislativa República Costa Rica. (1985). *Ley de Incentivos para el desarrollo turístico*.
- Consejo Nacional de Competitividad. (17 de diciembre de 2019). *Índice de competitividad de viajes y turismo 2019*. Obtenido de Competitividad.org:
<http://www.competitividad.org.do/indice-de-competitividad-de-viajes-y-turismo-2019/>
- Departamento Jefatura del Estado. (1963). *Ley 197/1963, de 28 de diciembre, sobre «Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional»*.
- DIPRES Chile. (agosto de 2019). *DIPRES*. Obtenido de <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-channel.html>
- Galiana, L., & Barrado, D. (2006). *Los Centros de interés turístico nacional y el despliegue del turismo de masas en España*. Alicante: Universidad de Alicante.
- García, D. B. (2016). *El interés por el paisaje en la política turística española de la segunda mitad del siglo XX (1951 - 1978)*. Madrid.
- Gerry, J., & Kevan, S. (1997). *Dirección Estratégica*. Barcelona: Prentice Hall.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2007). *Dirección Estratégica: Competencia y Globalización (Conceptos y Casos)*. Mason: Thomson South Western.
- Instituto Costarricense de Turismo . (17 de diciembre de 2019). *Visit Costa Rica* . Obtenido de <https://www.visitcostarica.com/es/costa-rica/things-to-do/adventure/hiking-costa-rica>
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *España en cifras*. Madrid.
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR)*. Madrid.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *La organización focalizada en la estrategia: Cómo implementar el Balanced Scorecard"*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ley de incentivos para el Desarrollo turístico 6990. (1985). *Ley de incentivos para el Desarrollo turístico 6990*.
- Ley de Turismo. (2015). *Ley de Turismo*.
- Ministerio de turismo . (17 de diciembre de 2019). *El Salvador Travel*. Obtenido de <https://elsalvador.travel/es/places/barra-de-santiago/>
- Ministerio de turismo. (17 de diciembre de 2019). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de <http://www.mitur.gob.sv/region-zona-o-centro-turistico-de-interes-nacional/>
- Moore. (1998).

- Moore, M. (1995). *Creación de Valor Público: Administración pública en el gobierno* . Cambridge: Harvard University Press.
- OECD. (2018). Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/tour-2018-en.pdf?expires=1561389854&id=id&accname=oid038621&checksum=0E7B18D4EEB779B7FF27DFFC4D86D47C>
- OMT. (2007). Obtenido de <https://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Oyarzún, E., & Pablo, S. (s.f.). *¿Qué, cómo y a quién vender turismo?* . Valdivia.
- Portal oficial de turismo España. (17 de Diciembre de 2019). *Spain Info*. Obtenido de <https://www.spain.info/en/que-quieres/ciudades-pueblos/grandes-ciudades/barcelona.html>
- Robert, K., & David, N. (2005). *La organización focalizada en la estrategia*. Barcelon: Gestiones 2000.
- Sánchez, J. A., Barahona, J. C., & Artavia, R. (1996). *Turismo en Costa Rica: el reto de la competitividad*.
- SECTUR. (17 de diciembre de 2019). *Visit México* . Obtenido de <https://www.visitmexico.com/es/destinos-principales>
- SERNATUR. (2014 - 2018). *Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico* .
- SERNATUR. (2017). Obtenido de Descubre Los Ríos : descubrelosrios.cl/wp-content/uploads/2017/09/BALANCE%20VERANO%202017%20REGIÓN%20DE%20LOS%20RÍOS.pdf
- SERNATUR. (2017). *Manual de diseño: experiencias turísticas*. Santiago: Verde Ltda.
- SERNATUR. (2019). *Procedimiento de recopilación y reporte de la implementación ZOIT* . Santiago.
- Servicio Nacional de Turismo . (2018). *Historia SERNATUR*. Obtenido de <https://www.sernatur.cl/historia/>
- Subsecretaría de Turismo . (2010). Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010960>
- Subsecretaría de Turismo . (2016). *Plan de Acción Actualización ZOIT Valdivia*.
- Subsecretaría de Turismo . (2018). *Informe de Intensidad Turística y Definición*. Santiago.
- Subsecretaría de Turismo. (2012). Obtenido de https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/1_Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf
- Subsecretaría de Turismo. (2017). Obtenido de <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/ANUARIO-TURISMO-2017.pdf>
- Subsecretaría de Turismo. (2018). Obtenido de <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Infografia-Turismo-Interno-de-Chile.pdf>

Transforma Turismo . (2018). *Resumen Ejecutivo: Distinción Municipalidad Turística* . Santiago .

Anexos

Anexo A: Destinos turísticos en Chile

Región	Destinos Turísticos 2018-2019	Nivel de Desarrollo Turístico	Tipología del Destino Turístico
Arica y Parinacota	Arica y costa patrimonial	Consolidado	Urbano y litoral
Arica y Parinacota	Putre – P.N. Lauca	Emergente	Rural y de naturaleza
Arica y Parinacota	Codpa e Iglesias Patrimoniales	Emergente	Rural y de naturaleza
Tarapacá	Iquique	Consolidado	Urbano y litoral
Tarapacá	Pica	Consolidado	Rural y de naturaleza
Tarapacá	Colchane – P.N. Volcán Isluga	Potencial	Rural y de naturaleza
Tarapacá	Mamiña	Potencial	Rural y de naturaleza
Antofagasta	Antofagasta	Consolidado	Urbano y litoral
Antofagasta	Calama - Alto El Loa	Emergente	Rural y de naturaleza
Antofagasta	San Pedro de Atacama	Consolidado	Rural y de naturaleza
Antofagasta	Taltal	Emergente	Litoral
Atacama	Bahía Inglesa – P.N. Pan de Azúcar	Consolidado	Litoral, rural y de naturaleza
Atacama	Valle del Copiapó	Consolidado	Urbano
Atacama	Valle del Huasco y zona costera	Emergente	Litoral, rural y de naturaleza
Atacama	Chañaral de Aceituno	Emergente	Rural y de naturaleza
Coquimbo	Punta de Choros – R.N. Pingüino de Humboldt	Emergente	Rural y de naturaleza
Coquimbo	La Serena - Coquimbo	Consolidado	Urbano y litoral
Coquimbo	Valle del Elqui	Consolidado	Rural y de naturaleza
Coquimbo	Ovalle – P.N. Fray Jorge	Emergente	Rural y de naturaleza
Coquimbo	Valles del Limari	Potencial	Rural y de naturaleza
Coquimbo	Litoral Los Vilos - Pichidangui	Consolidado	Litoral
Valparaíso	Litoral Norte - Papudo	Consolidado	Litoral
Valparaíso	La Ligua - Valle Hermoso	Potencial	Rural
Valparaíso	Valle del Aconcagua	Emergente	Rural y de naturaleza
Valparaíso	Olmué – P.N. La Campana	Consolidado	Rural y de naturaleza
Valparaíso	Portillo	Consolidado	Montaña
Valparaíso	Litoral Viña del Mar - Concón	Consolidado	Urbano y litoral
Valparaíso	Valparaíso	Consolidado	Urbano y litoral
Valparaíso	Valle de Casablanca	Emergente	Rural y de naturaleza
Valparaíso	Litoral Algarrobo – Santo Domingo	Consolidado	Urbano y litoral
Valparaíso	Rapa Nui	Consolidado	Insular
Valparaíso	Robinson Crusoe	Emergente	Insular

Ilustración 15: Desarrollo de Destinos Turísticos en Chile 2018-2019. (Subsecretaría de Turismo , 2018)

Anexo B: Destinos turísticos de Chile 2018

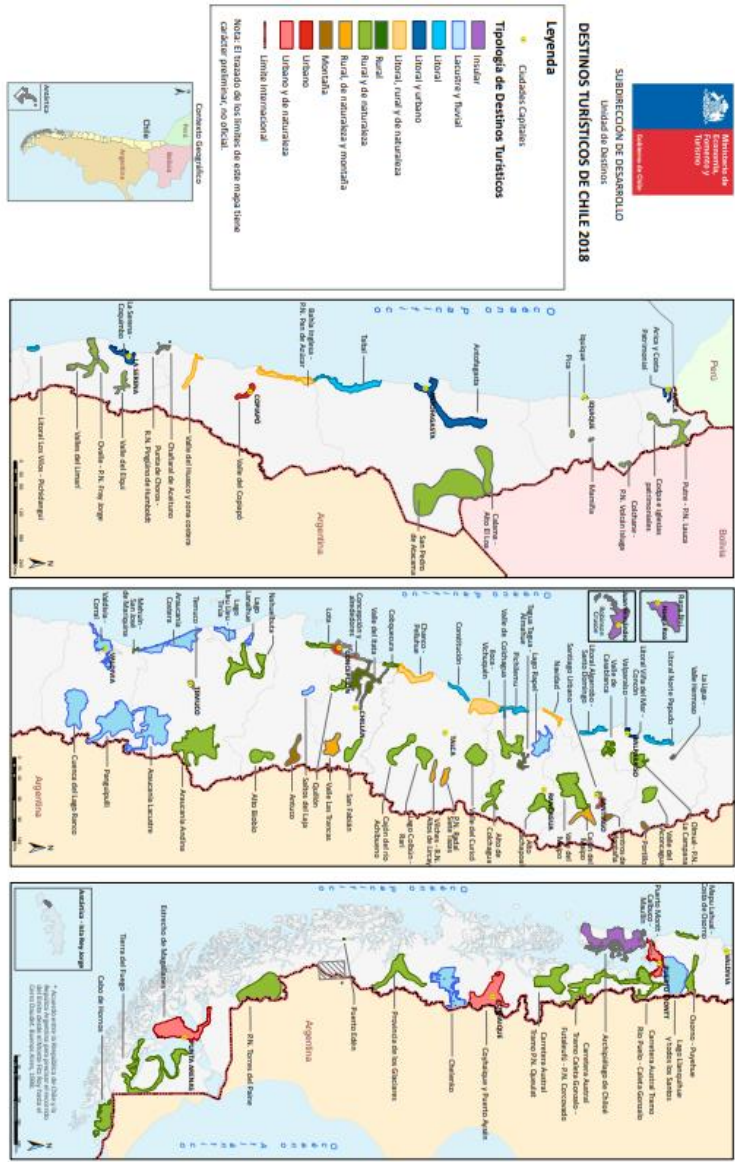


Ilustración 16: Tipos de destinos en Chile. (Subsecretaría de Turismo , 2018)

Anexo C: Presupuesto histórico Subsecretaría de Turismo

SERIE HISTORICA AÑOS 2014 - 2018
INFORMACION DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

MINISTERIO	07 MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO
SERVICIO	24 SUBSECRETARÍA DE TURISMO
PROGRAMA	01 SUBSECRETARÍA DE TURISMO

Partida : 07
 Capitulo : 24
 Programa : 01

En miles de \$ 2018

Subt	Item Asig	Denominación	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	PRESUPUESTO VIGENTE AÑO 2018 (*)	EJECUCION ACUMULADA A AGOSTO AÑO 2018
		INGRESOS	522.517	6.880.237	8.447.714	10.196.311	4.527.844	3.201.446
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES	634		340	250.639		
	02	Multas y Sanciones Pecuniarias			340	1.377		
	99	Otros	634			249.262		
09		APORTE FISCAL	521.883	6.880.237	8.447.374	9.945.672	4.414.605	3.201.446
	01	Libre	521.883	6.880.237	8.447.374	9.945.672	4.414.605	3.201.446
15		SALDO INICIAL DE CAJA					113.239	
		GASTOS	543.851	6.874.715	8.425.563	10.012.998	4.527.844	2.521.374
21		GASTOS EN PERSONAL	425.526	907.853	1.091.718	1.140.044	1.119.290	707.220
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	118.325	785.857	1.042.873	921.956	654.855	244.676
24		TRANSFERENCIAS CORRIENTES		5.180.595	6.238.543	5.094.312	1.849.576	1.197.968
	01	Al Sector Privado		97.945	108.843			
	001	Convenio PNUD		54.414				
	002	Convenio Corporación Pedaleable		43.531				
	003	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD			108.843			
	02	Al Gobierno Central		1.120.928	3.755.583	3.322.639	61.560	60.000
	001	Servicio Nacional de Turismo		1.120.928	3.428.542	3.123.225		
	006	Programa Promoción de Exportaciones - DIRECON			92.967			
	009	Corporación de Fomento de la Producción			197.374	192.239	61.560	60.000
	013	Instituto Nacional de Estadísticas			36.700	7.175		

(*) Considera decretos Totalmente Tramitados a Agosto de 2018

Ilustración 17: Presupuesto Histórico Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014 - 2018). (DIPRES Chile, 2019)

Anexo D: Plantilla para Estado de Avance

PROCEDIMIENTO DE RECOPIACION Y REPORTE DE LA IMPLEMENTACIÓN ZOIT

Objetivo

Este procedimiento tiene como propósito establecer las actividades y responsabilidades necesarias para diseñar, recopilar y elaborar el Reporte de la implementación de la ZOIT declarada bajo la Ley N° 20,423 que permita medir la gestión de la Gobernanza ZOIT.

Recopilar los antecedentes del Reporte de la implementación ZOIT

El encargado/a de la Unidad de Gestión Territorial y Medioambiente de la Subdirección de Desarrollo de Sernatur solicita vía correo electrónico a las contrapartes técnicas regionales (Dirección Regional de Sernatur o Municipalidad), quienes reportan a través de la Ficha ZOIT los siguientes puntos:

- Indicando el estado de avance
- Porcentaje de cumplimiento
- Resumen del proceso/dificultades
- Propuesta de soluciones para las dificultades
- Prioridad
- Monto invertido a la fecha
- Fuente de financiamiento

El reporte debe ser acuerdo al periodo que comenzó la declaración ZOIT hasta un mes antes de la fecha de solicitud del reporte. Se determina un plazo no mayor de 15 días hábiles para reportar, que comienza a regir a partir del día siguiente de la fecha de la solicitud.

El responsable de reportar deberá hacer llegar un correo electrónico dentro de los plazos definidos a nmolina@sernatur.cl indicando que el reporte ya se ha efectuado en la Ficha ZOIT.

Visión ZOIT Robinson Crusoe:
Queremos convertirnos al 2025 en un destino sostenible inserto en una Reserva de la Biosfera, con una oferta con identidad basados en la calidad y seguridad y con una articulación en donde se retroalimente la ciencia (conservación) con el desarrollo sostenible de la oferta turística y además con un sistema de gestión que

Ilustración 18: Instrucciones de llenado de "Procedimiento de Recopilación y Reporte de la Implementación ZOIT" (SERNATUR, 2019)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
	Línea Estratégica	Objetivos Estratégicos	Líneas de Acción	Plazo (años)	Responsables (principal)	Responsables (secundarios)	Monto (MMM)	Fuente de Financiamiento (principal)	Fuente de Financiamiento (secundarios)	Indicador	Medios de Verificación	Estado de avance	% Cumplimiento	Monto invertido a la fecha MM	Prioridad	Fuente de financiamiento real	Resumen del proceso/dificultades	Propuesta soluciones de dificultades
1	Infraestructura																	
2	Capital Humano																	
3	Desarrollo Productos																	
21	Promoción																	
33	Sustentabilidad																	
34																		

Ilustración 19: Tabla de llenado de "Procedimiento de Recopilación y Reporte de la Implementación ZOIT" (SERNATUR, 2019)

Anexo E: Metodología Matriz ICE

Matriz ICE (Impacto/Costo/Esfuerzo)

La matriz de impacto/costo/esfuerzo es una herramienta de análisis que nos permite resumir visualmente los pros y contra de posibles soluciones al problema estudiado. También permite establecer prioridades al momento de escoger la solución más adecuada tomando en cuenta tres criterios: a) nivel de dificultad y esfuerzo para implementar la solución; b) nivel de impacto de beneficios al momento de resolver el problema y c) el costo asociado al desarrollo de la solución.

Beneficios del uso de la Matriz de Impacto/Costo/Esfuerzo

- Es muy fácil de usar y es flexible.
- Fomenta el trabajo de equipo y da oportunidad a todos los participantes de la Gobernanza ZOIT ser parte del desarrollo de la priorización de las acciones incluidas en el Plan de Acción.
- De una forma bastante efectiva ayuda a la toma de decisiones cuando se debe escoger la priorización de acciones por un periodo determinado.
- Facilita el consenso, cuando es difícil ponerse de acuerdo, una matriz de priorización puede solucionarlo todo.

Como aplicar esta Matriz

Como se puede ver en la siguiente tabla, la matriz se compone de filas, en donde se establecen las acciones a priorizar y columnas (Impacto, costo y esfuerzo). Ahora, para rellenar los campos de Impacto, Coste y Esfuerzo nos basaremos en las siguientes definiciones y puntajes:

Criterio	Definición	Puntaje
Impacto	Aquellas acciones que mayor beneficio nos aporta según nuestros objetivos.	Impacto Alto= 2 Impacto Bajo= 0
Costo	Aquellos recursos económicos que tengamos que emplear para explotar una oportunidad o llevar a cabo una acción o tarea.	Costo Alto=0 Costo Bajo= 1
Esfuerzo	Requiere esfuerzo, tanto en tiempo (especialmente) y/o en otros recursos necesarios para poder ejecutar.	Esfuerzo Alto= 0 Esfuerzo Bajo= 1

Para calcular prioridad:

Acción/Tarea	Impacto	Costo	Esfuerzo	Total (I+C+E)
Acción 1	2	1	1	4
Acción 2	2	1	0	3
Acción 3	0	1	1	2
Acción 4	0	1	0	1

Una vez obtenida la suma, se prioriza conforme a los siguientes valores:

Puntaje	Resultado
4	Oportunidad extraordinaria para hacer de inmediato la acción/tarea
3	Gran oportunidad de hacer la acción /tarea, cuando sea posible y al menor costo posible.
2	Oportunidad , pero cuando haya recursos disponibles y genere poco esfuerzo.
1	Pequeña oportunidad: Déjala para el futuro.
0	No hay oportunidad: No debería hacerse por el momento.

Anexo F: Estructura del mapa estratégico

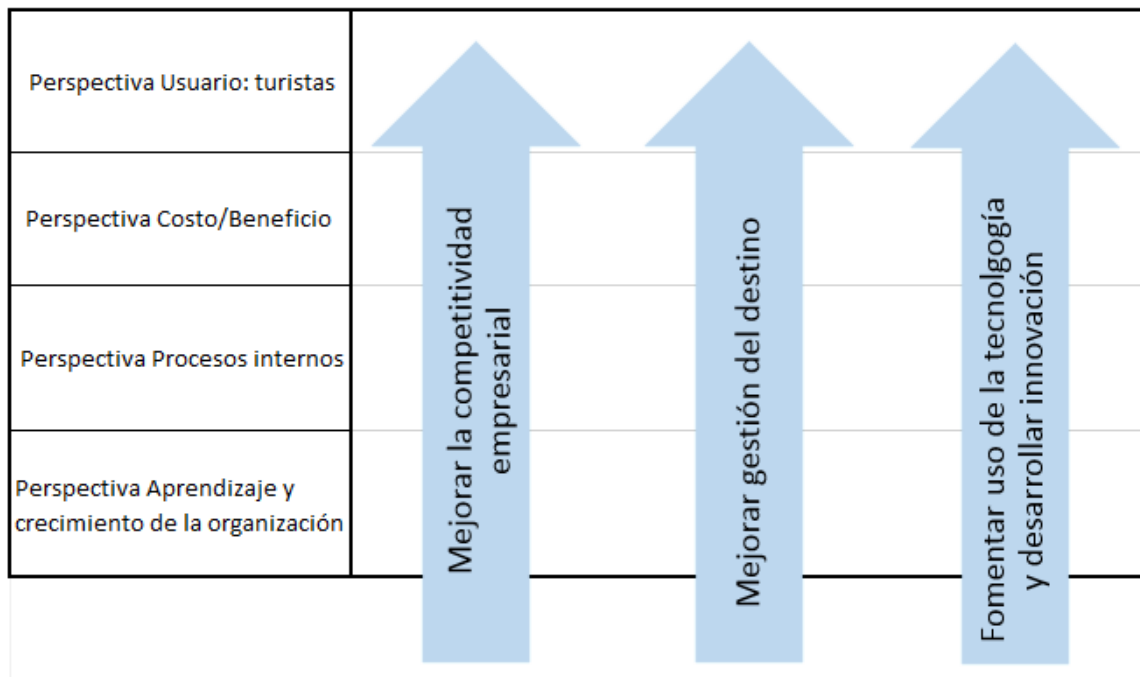


Ilustración 20: Temas estratégicos y perspectivas (Elaboración propia).