



Universidad de Chile  
Facultad de Economía y Negocios  
Escuela de Economía y Administración

# ORIENTACIÓN AL TURISMO

---

Seminario para Optar al Título Profesional de Ingeniero  
Comercial Mención Administración

Estudiantes:

Álvaro Molina Aguirre  
Nathaly Segura Gordillo  
Nadia Vidal Cornejo

Profesor Guía:  
Eduardo Torres

Santiago, Chile  
**Primavera, 2012**

# AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas que colaboraron en el proceso de creación de nuestro seminario de título, ya sea a través de ideas, comentarios o sinceras muestras de apoyo.

Agradecemos en especial a nuestros entrevistados, quienes fueron inmensamente generosos al disponer de su tiempo y al compartir parte de sus conocimientos y experiencias con nosotros. Muchas gracias a: Loreto Díaz, informadora turística con más de 15 años de experiencia en SERNATUR; Carlos Oyarzún, encargado del departamento de Proyectos y Cooperación Internacional de Valparaíso; Mariangel Ruedi, encargada de Marketing y Promoción de la Dirección de Turismo de Valparaíso; Marianela Salazar, técnica en turismo y periodista de Viña del Mar; Arturo Grez, Director del Departamento de Turismo de Viña del Mar; y Julio Arenas C., Director Subrogante Regional de Turismo, Jefe de la Unidad de Turismo de SERNATUR de la Región de O'Higgins.

Por último, agradecemos la dedicación del profesor Eduardo Torres, que nos permitió trabajar junto a él para el desarrollo de este tema. Gracias por su tiempo, críticas, comentarios y buen humor.

# DEDICATORIAS

Este trabajo, y más que nada el logro de estar terminando esta etapa universitaria, va dedicado especialmente a mis padres, quienes han sido un apoyo fundamental en toda mi vida y son mi mayor inspiración y educadores. Todo es por y para ellos, sin embargo, hoy me doy cuenta que todo lo que han hecho es por mí, simplemente gracias.

También a mis hermanas, a las que espero lograr motivar e inspirar a que sean lo mejor que puedan. A mi tía por supuesto, quien vivió junto a mí en Santiago y que hizo que mi estadía fuera mucho más cómoda y que no extrañara tanto el calor de mi hogar.

A mi pololo, que ha sido un compañero y soporte muy especial en todos los años que hemos compartido, y gracias a su cariño y comprensión a diario hemos podido crecer y aprender juntos.

A mis amigas y amigos de la universidad, aquellos con los que compartí largas horas de estudio y trabajos, pero muy especialmente a aquellas con las he vivido momentos que jamás olvidaré y amistades que serán para toda la vida.

Y a toda mi larga familia. A todos, los quiero mucho y gracias por todo.

**Nadia Vidal Cornejo**

Este trabajo va dedicado a mi familia, mis padres y mis hermanos, por su apoyo incondicional en toda mi etapa educacional, especialmente en la Universitaria en la que agradezco los consejos que han permitido que sea una mejor persona no solo en lo intelectual, sino también en las relaciones con otras personas.

También dedico este trabajo a mis familiares (de parte de mi padre y madre), abuelo/as, tíos/as, primos/as, a todos, quienes siempre me han dado energías, aliento y consejos para lograr una etapa exitosa en la Universidad y en la cotidianidad.

Por último pero no menos importante dedico este trabajo a mis compañeros/as de la Universidad, quienes me han demostrado su apoyo en la gestión de este trabajo, gracias por resolverme dudas, darme consejos para lograr un trabajo de calidad y por sobre todo por la amistades que hemos formado.

**Alvaro Molina Aguirre**

A mis amigos por compartir esta etapa conmigo, entregándome sus consejos, palabras de ánimo y cariño.

A Rodrigo, por sus consejos certeros y paciencia, por sus cafés y por ser un apoyo incondicional.

A mis padres, por su amor, compañía e infinito apoyo, a quienes debo éste y todos mis logros.

**Nathaly Segura Gordillo**

# CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	i
DEDICATORIAS.....	ii
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
I INTRODUCCIÓN.....	1
II MARCO TEÓRICO.....	4
a) Modelos de Orientación al Mercado.....	4
b) Ideas Generales acerca del Turismo.....	10
c) Turismo en Chile.....	25
d) Marketing para el Turismo: El Destino como Producto Turístico.....	29
III METODOLOGÍA.....	33
a) Revisión de la literatura.....	33
b) Entrevistas en Terreno.....	34
IV ORIENTACIÓN AL TURISMO: CONSTRUCCIÓN DEL MODELO.....	36
a) Constructo Orientación al Turismo.....	36
1. Generación de Inteligencia de Mercado.....	37
2. Planificación Integrada.....	50
3. Ejecución de la Oferta Turística.....	58
V PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN.....	64
Antecedentes de la Orientación al Turismo.....	66
1. Orientación de las Autoridades.....	66
2. Interacción de los Grupos de Interés.....	77
3. Organización Interna.....	87

Resultados de la Orientación al Turismo .....	99
Moderadores de la Orientación al turismo .....	109
VI IMPLICANCIAS PARA LAS LOCALIDADES .....	117
VII CONCLUSIONES GENERALES .....	120
VIII BIBLIOGRAFÍA.....	121
IX ANEXOS .....	134

# RESUMEN EJECUTIVO

El turismo está relacionado, tanto directa como indirectamente, con una multiplicidad de industrias. Debido a su complejidad y relevancia, es que se convierte en un interesante tema estudio.

En la industria, un destino turístico puede ser considerado como una combinación (marca) de todos los productos, servicios y experiencias. En el marketing, el turismo puede encontrar un mecanismo para facilitar los objetivos de desarrollo y de racionalizar la prestación de los servicios turísticos con el fin de garantizar que los objetivos estratégicos de los destinos sean alcanzados.

Tomando como base el modelo de Orientación al Mercado de Jaworski y Kohli, que se basa en tres pilares del marketing: la orientación al cliente, la coordinación de marketing y la rentabilidad, se generó un modelo que concentra los diversos factores que sustentan el desarrollo de un enfoque de Orientación al Turismo, que permita realizar un diagnóstico integral a una localidad.

En relación al constructo del modelo, este se divide en tres partes: (1) generación de inteligencia de mercado, donde se requiere hacer un diagnóstico de la situación actual, evaluando condiciones territoriales del destino, demanda turística, dotación de infraestructura, oferta turística, imagen turística y gestión turística; (2) planificación integrada, que permitirá enfocar y dirigir de mejor manera los esfuerzos y la consecuente planificación; y (3) ejecución de la oferta turística, que se refiere a la capacidad que tiene una localidad de ejecutar el plan a través de su oferta turística, respondiendo a las expectativas creadas hacia el turista.

En relación a los factores antecedentes, que son el pilar necesario para poder sentar las bases del constructo, tenemos tres partes: (1) orientación de las autoridades, referente a los factores que permiten el desarrollo integral y el crecimiento de la comuna, esto a través de la conciencia turística y la disposición a innovar; (2) interacción entre los grupos de interés, que se refiere a los encargados de entregar este producto/servicio a los turistas, a través de un

determinado grado/nivel de cooperación y de instancias de intercambio de conocimiento; y (3) organización interna, referente a cómo se desenvuelve cada actor, en lo que se considera el grado de definición de los roles, grado de participación de estos y los incentivos.

Por otro lado, referente a los resultados que se pueden obtener a través de este enfoque, se encontró que afectaban a tres áreas, hallándose: beneficios económicos (empleo, utilidades), beneficios sociales (reinversión en infraestructura y servicios locales, mejora del diario vivir), beneficios culturales (reconocimiento cultural, recursos para la conservación de atractivos) y satisfacción del turista (cumplimiento de las expectativas de sus visitantes), que a su vez podría resultar en una intención de revisita al destino.

También se consideró el análisis de ciertas condiciones que fomentan o desalientan la relación entre el desempeño de una localidad y su orientación hacia el turismo. Los moderadores encontrados fueron: inestabilidad político-económica, la no adaptación ante movimientos estacionales, el impacto de desastres naturales y la escasez de espíritu turístico. Cada una de ellas, tendrá un impacto en los resultados que serán detallados en el trabajo.

En resumen, en relación a los objetivos primordiales del estudio, vemos que se pudo concretar el objetivo de crear un modelo de Orientación al Turismo, comprendiendo la dinámica del Modelo de Orientación al Mercado de Jaworski y Kohli y a través de la integración de la información recopilada, en el Modelo de Orientación al Turismo que se presenta a continuación.

# I INTRODUCCIÓN

## **Antecedentes**

El turismo es una de las industrias de mayor resonancia a nivel mundial, por lo que representa un tópico de interés para personas, instituciones y países. Debido a la multiplicidad de industrias con las que se relaciona, tanto directa como indirectamente, el turismo es relevante de estudiar y comprender, en parte por su complejidad y por lo que este representa para los distintos agentes que ejercen el turismo, en todos sus niveles.

A nivel país, el desarrollo de una industria turística sustentable realiza importantes aportes al sector económico a través de la generación de empleos en diferentes rubros y en el ingreso de divisas a los países receptores de turistas, también realiza un importante aporte social a través de su ayuda en el fortalecimiento de la identidad cultural de las distintas zonas, mejorando el intercambio cultural y colaborando con el desarrollo de las localidades, mejorando la calidad de vida de los residentes, a través del aporte e inversión en infraestructura y servicios.

A nivel del turista, se debe considerar que al elegir un destino turístico, ellos esperan vivir experiencias significativas. Esto implica que, para ellos no basta con que un destino turístico cuente con servicios de alimentación, alojamiento, transporte, etc., eficientes desde el punto de vista empresarial, sino que, desde la perspectiva contemporánea, un destino turístico debe ser concebido y gestionado, en un todo, como un producto turístico.

En relación a la situación de Chile, debido a su particular ubicación geográfica, posee una amplia y contrastante gama de atractivos naturales. Además, como país en vías de desarrollo, ha logrado en los últimos años importantes avances en términos de infraestructura, accesos y servicios de soporte para la industria turística, que han permitido posicionar a Chile como buen destino para los viajeros. Sin embargo, a nivel promocional Chile posee problemas como la entrega insuficiente de información sobre la oferta turística chilena y poca inversión en promoción fuera del país. Además, existen otras falencias, como la poca preocupación por la

tenencia de personal capacitado, por ejemplo, en el tema de manejo de idiomas. Claramente, si bien el potencial de Chile como destino turístico es evidente, queda mucho por trabajar para convertir a las distintas localidades chilenas en destinos turísticos de primer nivel.

## **Problemática**

Los destinos turísticos son probablemente uno de los “productos” más difíciles del mercado, debido a que involucran un gran número de grupos de interés y a una imagen de marca sobre la cual, la administración del destino turístico tiene muy poco control.

En la actualidad, las tendencias en el consumo de productos turísticos, han puesto como eje central a la satisfacción del cliente y la adecuación de lo ofrecido a sus necesidades y expectativas, con el fin de obtener y mantener una posición competitiva en el mercado.

Dado lo anterior, el marketing en el turismo debe funcionar como un mecanismo para facilitar los objetivos de desarrollo y de racionalizar la prestación de los servicios turísticos con el fin de garantizar que los objetivos estratégicos de los destinos, pensados siempre en torno al turista, sean alcanzados.

Existe una necesidad de generar un modelo que concentre los diversos factores que permiten desarrollar un enfoque de orientación al turismo, de manera de realizar un diagnóstico integral a una localidad para conocer las deficiencias y fortalezas que tiene para poseer una orientación al turismo.

## **Objetivos del Estudio**

*Objetivo General:* Generar un modelo de Orientación al Turismo, basado en el modelo de la Orientación al Mercado de Jaworski y Kohli, a través del estudio de literatura especializada y de entrevistas en terreno con expertos, que permita realizar un diagnóstico de una localidad en relación a si posee un enfoque de orientación al turismo.

*Objetivos Específicos:*

- Conocer qué variables o constructos son centrales para el desarrollo de una localidad orientada al turismo.
- Conocer y agrupar a los factores que sientan las bases para que se desarrolle el enfoque de orientación al turismo.
- Entender qué variables fomentan o desalientan la relación entre la aplicación de un enfoque de orientación al turismo y los resultados obtenidos.
- Comprender que implicancias trae consigo el desarrollo de una orientación al turismo para las distintas localidades.

## **II MARCO TEÓRICO**

### **a) Modelos de Orientación al Mercado**

En la actualidad estamos inmersos en un mundo globalizado y mejor comunicado gracias a las nuevas tecnologías, esto ha provocado que los consumidores sean más exigentes en cuanto a calidad, sustentabilidad, y otras variables en los distintos productos y servicios ofrecidos, esto debido al mayor acceso a información que les permite elegir el mejor producto o servicio según sus preferencias. Es por esto que diversos autores señalan que las empresas lograrán un mejor rendimiento empresarial si están orientadas al mercado, es decir que las empresas generen información, luego la diseminen y por último, efectúen una respuesta hacia el cliente.

El concepto de orientación al mercado se formalizó a través del trabajo realizado por Jaworski y Kohli quienes definen orientación al mercado como: “la generación por parte de toda la organización de inteligencia de mercado correspondiente a las necesidades de los clientes actuales y futuros, la difusión de esta inteligencia a través de los departamentos y la capacidad de respuesta de la organización” (Jaworski & Kohli, 1990). Esto quiere decir que la inteligencia de mercado, su difusión y la capacidad de respuesta de la organización se traducirían en un mejor rendimiento empresarial.

#### **Modelo de Orientación al Mercado de Jaworski y Kohli**

El modelo de Jaworski y Kohli se basa en tres pilares del marketing: (1) la orientación al cliente, que es la realización de Inteligencia de mercado, añadiendo factores exógenos del mercado que afectan a las necesidades y preferencias del cliente, así como las necesidades futuras de los clientes;(2) la coordinación de marketing, en la cual se señala que la responsabilidad de la Inteligencia de mercado no es exclusiva del departamento de Marketing, por lo que el desafío es el trabajo en conjunto con los distintos departamentos; (3) y la rentabilidad, la cual es vista según el estudio cualitativo como una consecuencia de la orientación al mercado.

La estructura del modelo planteado por Jaworski y Kohli consta de 4 partes (ver figura n°1 para detalle del modelo). En primer lugar están los factores antecedentes que se definen como “factores organizativos que favorecen o impiden la aplicación de la filosofía empresarial representada por el concepto de marketing” (Jaworski & Kohli, 1990), los que a su vez se dividen en 3 categorías que son: Alta gerencia, Dinámicas interdepartamentales y Sistemas organizativos. En el centro, se ubica el constructo donde está la definición de orientación de mercado de los autores, generación de información, diseminación de información y capacidad de respuesta. A la derecha se encuentran los moderadores que son variables del entorno que afectan al constructo, estas pueden ser del lado de la oferta (por ejemplo el grado de competencia) como la demanda (las preferencias de los clientes, la conciencia de valor, etc.). Por último, están las consecuencias de estar orientado al mercado que son compromiso organizacional, espíritu corporativista y rendimiento empresarial.

Este modelo se basó en la investigación de distintas empresas a través de los testimonios recopilados de entrevistas que se realizaron a empleados de diferentes cargos y empresas de distintos rubros, a esto se suma la investigación de la literatura para el respaldo de los datos. Ambas fuentes dieron el paso para la propuesta del modelo.

A continuación se procedió a la proposición de las hipótesis para los factores antecedentes, el constructo, las consecuencias y los moderadores, para luego compararlo con la literatura.

En una segunda publicación realizada (Jaworski & Kohli, 1993), los autores realizaron la verificación de las hipótesis planteadas, esto a través de la confección de un cuestionario el que consta de ítems para cada hipótesis planteada, ésta es medida bajo una escala Likert de 5 puntos. La confiabilidad de la escala se estimó bajo el coeficiente *alpha*, y los resultados se estimaron con regresiones para las cuatro categorías del modelo (antecedentes, constructo, moderadores y consecuencias).

Los resultados del modelo se resumen en la siguiente tabla (el constructo se compone de: generación de información, diseminación de información y capacidad de respuesta).

Categoría	Constructo		
	Generación de información	Diseminación de información	Capacidad de respuesta
Énfasis de los gerentes u altos directivos	+	+	+
Aversión al riesgo	0	0	-
Conflictos Interdepartamentales	¿?	-	-
Conectividad interdepartamental	+	¿?	+
Sistemas de recompensa	+	+	+
Centralización	-	-	-
Formalización	¿?	¿?	¿?
Desempeño del negocio	Significativamente relacionada con la orientación al mercado		
Rendimiento (cuota de mercado)	No pareciera estar relacionada a la orientación al mercado		
Compromiso organizacional	Altamente relacionado a la orientación al mercado		
Espíritu corporativista	Altamente relacionado a la orientación al mercado		
Turbulencia de mercado	Regresión asociada a la orientación al mercado no es estadísticamente significativa (p<0,05)		
Turbulencia tecnológica			
Intensidad competitiva			

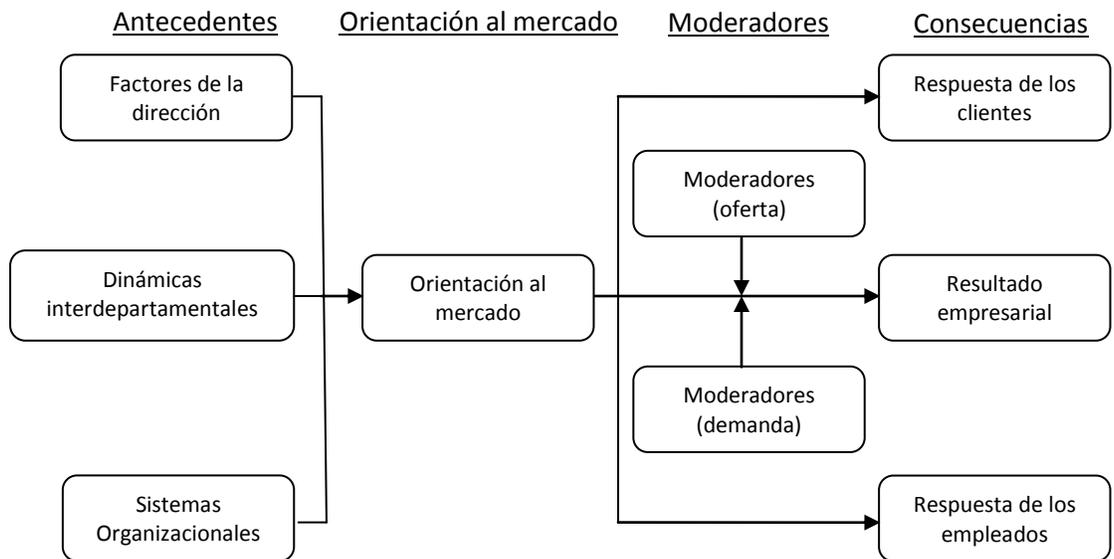
¿?: No hay datos concluyentes sobre su efecto

+: Efecto positivo en el constructo indicado

-: Efecto negativo en el constructo indicado

0: No hay efecto en el constructo indicado

Figura nº1: Representación de Modelo de Orientación al Mercado de Jaworski y Kohli.



Fuente: JAWORSKI, B. J. & KOHLI A. K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, vol.57 (Julio), 53-70.

## Modelo de Orientación al Mercado de Narver y Slater

Nayer y Slater definen la Orientación al mercado como "la estrategia competitiva que más eficientemente genere el tipo de comportamiento para crear más valor al consumidor asegurando mejores resultados en el largo plazo" (Narver & Stanley, 1990). Al igual que Jaworski y Kohli, Nayer y Slater ven un mejor resultado empresarial cuando las organizaciones están orientadas al mercado.

La orientación al mercado consta de tres componentes principales de comportamiento (ver figura nº2): (1) orientación al cliente, que es el entendimiento continuo de las necesidades de los clientes objetivo, tanto los actuales y posibles, y el uso de esos conocimientos para crear valor para el cliente; (2) orientación al competidor, que significa que el vendedor entiende las fortalezas y debilidades de corto y largo plazo, las capacidades y estrategias, tanto de los competidores actuales como potenciales (Aaker, 1988; Día y Wensley 1988; Porter 1980, 1985); y por último (3) "coordinación interfuncional", como la utilización coordinada de los recursos de la compañía con tal de generar valor superior a los consumidores

objetivos (Narver & Stanley, 1990). Los otros 2 componentes (criterios de decisión) del modelo son la rentabilidad y el enfoque de largo plazo.

Para demostrar la validez del modelo se verificaron los ítems antes mencionados a través de hipótesis y la opinión de un panel de tres académicos expertos en marketing estratégico con tal de ver cuál de éstos ítems se añadirían al cuestionario, las respuestas eran en una escala Likert de 1 a 7. La muestra consistió en 140 unidades estratégicas de negocios (UEN) de una corporación importante (área de productos forestales). Además Para la confiabilidad de los datos se procedió a dividir en 2 muestras los datos obtenidos. Se realizó el análisis a la primera muestra y luego se replicó a la segunda, para luego realizar las pruebas de validez del constructo de ambas combinadas.

En relación a los resultados del modelo, se vio que:

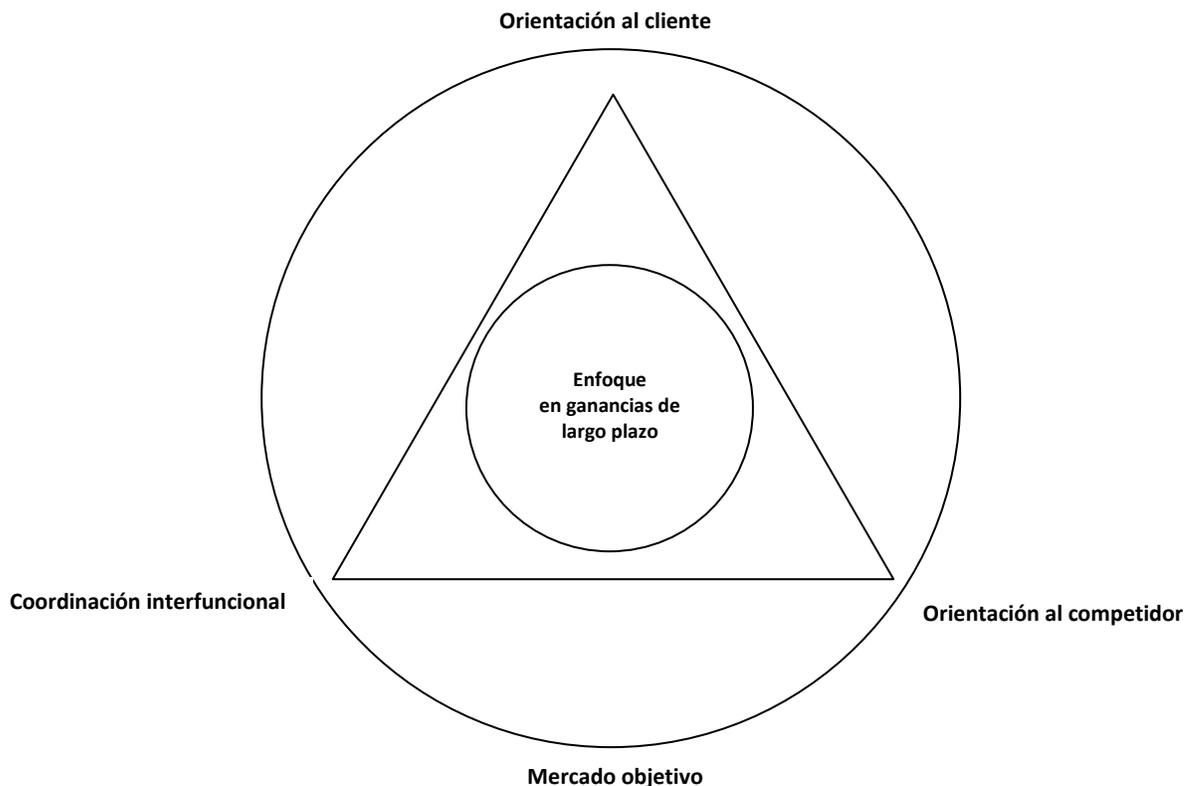
- La orientación al mercado es un factor determinante de la rentabilidad tanto para empresas de productos *commodity* como las que no.
- El crecimiento del mercado es un factor importante de la rentabilidad (ambos tipos de empresas)
- Las unidades de negocio que reflejen una cultura aumentarán su orientación al mercado de forma errática.
- Las empresas que tengan alta orientación al mercado se asocian con alta rentabilidad.

Como se ha visto hasta ahora, estos modelos serán usados como guía para el modelo de Orientación al Turismo propuesto, ya que poseen validez de los distintos componentes y respaldo por sus autores que han utilizado estos modelos aplicados a empresas y otros campos de estudio.

Los modelos descritos anteriormente reflejan la tendencia actual de las organizaciones, quienes deben cumplir sus promesas hacia los clientes, cumplir las expectativas que estos tengan, etc. En el mundo actual y gracias a la tecnología (constante actualización de información y cantidad de información disponible), la globalización (la información no tiene

fronteras) y la amplitud de la comunicaciones (introducción de internet y plataformas asociadas) los clientes se encuentran más informados, tienen acceso a una oferta global, la competencia entre empresas es mayor, etc. Es por esto que es fundamental y un desafío para las empresas el poder contar con información sobre los clientes, el entorno y otras variables que permitan poder tomar mejores decisiones que irán en beneficio directo al cliente y a la organización en términos de rendimiento económico, lealtad con el cliente y relaciones internas en la organización.

Figura nº2: Modelo de Orientación al Mercado de Narver y Slater.



Fuente: NARVER, JOHN y STANLEY, SLATER. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability" (octubre 1990), Journal of Marketing, 20-35

## **b) Ideas Generales acerca del Turismo**

### **Definiciones y Principales Elementos**

El turismo se ha convertido en una importante actividad económica, caracterizada por ser una de las que generan mayor empleo y en una gran diversidad de áreas, puesto que, la industria del turismo se basa de servicios, y estos a su vez requieren de personas para funcionar y lograr así éxito.

Es a comienzos del siglo XX que el tema del turismo comienza a ser investigado y tratado en diversas universidades de mundo. La actividad turística fue analizada por economistas europeos que comenzaron a publicar trabajos, entre los que se destacan los autores Glucksmann, Schwinck y Bormann de la escuela berlinesa tal como menciona (Sancho, 1998).

Ya en el año 1942 (Hunziker & Krapf, 1942), profesores de la Universidad de Berna definieron el turismo como: “la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto, en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada”. Una definición más operativa y específica fue la que dieron (Burkart & Medlik, 1981): “los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos”. A su vez, (Mathieson & Wall, 1982) entregaron una definición similar a la anterior: “el turismo es el movimiento temporal de la gente, por periodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas”. Esta última aporta algunas cosas nuevas, ya que en primer lugar integró el tema de satisfacción de las necesidades de los turistas, punto que es reconocido actualmente por ser uno de las bases de la actividad turística, además de integrar las facilidades para estos mismos.

Por último, se debe destacar la definición que ha adoptado la (OMT, 1994), la que recoge la mayoría de los puntos positivos de las definiciones anteriores y además, formaliza todos los aspectos de la actividad turística: “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un

período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros”. Sin embargo, esta definición sólo nos sirve como referencia porque, como podemos ver, no aborda todos los puntos importantes reconocidos de la actividad turística.

En cuanto a los principales elementos concernientes al estudio del turismo, encontramos una multiplicidad de términos, sin embargo, para efectos de nuestro trabajo, nos enfocaremos sólo en algunos los que se definirán a continuación.

## **Destino Turístico**

Este concepto es uno de los más importantes para nuestro trabajo, ya que el fin se relaciona directamente con el hecho de que la comuna se convierta en un destino turístico de calidad y reconocido. Entre las definiciones que encontramos en la literatura se encuentra la de (Mathieson & Wall, 1990), los que definen un destino turístico como: “lugar que tiene características conocidas por un número suficiente de visitantes potenciales para justificar su consideración como entidad, incitando al viaje por sí misma, independiente de las atracciones de otras localidades”. Esta definición, a pesar de ser bastante concreta, le faltan varios elementos importantes, sin embargo, sirve como un primer apunte. (Cooper, Fletcher, Gilbert, & Wanhill, 1993) lo definen como: “la concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas”. Esta definición agrega un elemento importante que reconocimos en el turismo en general, el que se busque finalmente satisfacer las necesidades de los turistas, tema que como veremos, es bastante importante y uno de los principales del turismo. Por otro lado, (Bull, 1994) nos da una definición mucho más acotada y menos técnica que las anteriores: “país, región o ciudad hacia el que se dirigen los visitantes, teniéndolo como su principal objetivo”, sin embargo, es útil ver que, un destino no solo se limita a una ciudad sino que también puede ser un país completo, el cual debería necesitar un mayor grado de coordinación y trabajo en el desarrollo turístico en todo el país.

En 1996 la OMT, define el destino turístico como: “lugar que ofrece una serie de atracciones y de instalaciones y servicios turístico afines, que un turista o grupo de turistas escoge para visitar o que los proveedores deciden promocionar”. Sin embargo, es en el año 2002 que completa esta definición, haciéndola mucho más útil a la hora de ser una guía para

los encargados del turismo en distintas zonas: “Un destino turístico local es un espacio físico en el que un visitante pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo y atractivos y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en un día. Tiene unos límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan a diversos grupos, entre los que se cuenta a menudo la comunidad anfitriona, y pueden establecer lazos y redes entre sí para constituir destinos mayores”. Esta última definición incorpora un gran número de elementos importantes de la actividad turística, los cuales son esenciales para que el desarrollo de esta actividad en una zona sea un éxito y dé resultados a la comunidad en general, tal como veremos en el desarrollo de nuestro trabajo.

## **Producto Turístico**

Otro elemento importante, y que no podía quedar fuera es el producto turístico, el cual también ha sido definido por un sinnúmero de autores. Entre las definiciones que destacan está la de Acarenza (Acarenza, 1982) el que lo definió como: “la combinación de tres elementos básicos: los atractivos (naturales, culturales y eventos), las facilidades (alojamiento, alimentación, recreación y otros servicios) y accesibilidad (infraestructura de transporte)”. El tema de las necesidades de los turistas lo integra (Iglesias, 1995) en donde señala que: “se define como el conjunto de atributos físicos y psicológicos (tangibles e intangibles) que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades”. Sin embargo, aún faltan varios aspectos relevantes, tal como intenta demostrar (Valls, 1995) con su definición: “es la suma de componentes tangibles e intangibles, que incluye los bienes, recursos, infraestructuras, equipamientos, servicios, ingeniería de gestión, imagen de marca y precio que el turista percibe”, la cual integra más elementos que son relevantes para el producto turístico.

Sin embargo, tal como menciona (Rivas, Aguilar, & González, 2008) en el “Glosario de términos técnicos relacionados con la actividad turística habitualmente empleados en Chile 2008”, no solo basta con tener atractivos naturales y sumar todos los elementos, sino que es necesario armonizar todos los componentes mínimos (y que algunas ya se han mencionado en

otras definiciones) que compone el producto turístico: “atractivo turístico, servicios turísticos, infraestructura, comunidad local, percepción-imagen-emoción (sensación)”, los cuales al lograr una buena integración determinarán la calidad del producto turístico ofrecido. Más específicamente, con atractivo turístico se refiere a: “todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico. Pueden ser naturales o culturales”; los servicios turísticos: “son todos los servicios que el turista requiere y consume mientras está de viaje, como el alojamiento, alimentación, transporte, agencias, de viaje, entre otros”; infraestructura la define como: “la dotación de bienes y servicios básicos con que cuenta un país y permite que el viaje sea cómodo y agradable, está a su vez se clasifica en: red de transportes (red ferroviaria y vial), terminales terrestres (aeropuertos, terminales de buses, puertos, etc.), redes de servicios básicos (agua potable, electricidad, etc.), redes de comunicaciones (correo, teléfonos fijos, celulares, internet, etc.)”; y con respecto a la comunidad local menciona que: “el producto turístico debe incluir a los residentes, puesto que son ellos los que ponen la diferencia principal entre un lugar y otro. En definitiva es el sello que hace que un lugar sea agradable y único para visitar, es lo que lo hace diferente”; y por último menciona que “independiente de las características que posea un destino concreto, no todos los turistas que lo visitan van a percibirlo de igual forma, ya que cada uno construirá su propia imagen del destino”, lo cual como veremos es bastante cierto. Por lo tanto, podemos notar que el producto turístico requiere de bastantes elementos básicos, que son indispensables para que sea lo más atractivo posible a los turistas y sea capaz de satisfacer sus necesidades.

Además, podemos encontrar diversos tipos de turismo, los cuales han ido aumentando cada vez más, ya que se basan principalmente según (Rivas, Aguilar, & González, 2008) en: “las características y motivaciones que impulsan a las personas a realizar desplazamiento turístico, aunque un mismo viaje puede suponer 2 o más tipos de motivaciones”. Entre los que más destacan estos mismos autores citando a la OMT son los siguientes: turismo de adulto mayor, de aventura, de carretera, de cruceros, cultural, de descanso, de ferrocarril, de intereses especiales, de naturaleza, de negocios congresos y seminarios, de placer, de playa, deportivo, de pueblos, de río o canal (fluvial), de salud, científico, en transporte acuático, étnico o nostálgico, gastronómico, juvenil, medicinal, residencial, religioso, rural, termal y urbano. Por

lo tanto podemos notar que existe una gran cantidad de tipos y para todos los gustos, sin embargo, claramente hay unos mucho más desarrollados que otros, dependiendo también de los países.

## **Modelos sobre el Turismo**

A lo largo de los años han sido muchos los investigadores que han deseado plantear un modelo en relación al turismo que pueda abarcar la mayor cantidad posible de actores, factores o variables. Sin embargo, son muchas las diferencias y enfoques que se la han dado, lo que hace difícil obtener un modelo que sea lo más consistente y completo posible.

Esto se puede deber a la complejidad que tiene el sector, debido a la multiplicidad de actores y variables que afectan la actividad turística, ya sea en una ciudad como en un país completo.

(Getz, 1986) Identificó sólo en idioma inglés más de 150 modelos que trataban de explicar la actividad turística. Por lo que podemos ver que el tema del turismo y la explicación de esta actividad a través de modelos datan ya de muchos años.

Este mismo autor trata de separar y clasificar los innumerables modelos en diversas categorías tales como: Modelos Teóricos, Modelos de Predicción y Modelos de Planificación y Gestión. Los que a su vez se pueden subdividir en otros, tal como es el caso de los modelos teóricos que pueden ser: de todo el sistema, espacio-temporales, motivacionales y de comportamiento y modelos de impactos. Para el caso de los modelos de predicción, nos encontramos con: modelos econométricos, de series de tiempo, de base física y modelos análogos a la electricidad. En cuanto a los de planificación y gestión podemos encontrar de distintos tipos, tales como: modelos de desarrollo del área, de desarrollo de proyectos y modelos de gestión y marketing.

Entre los modelos teóricos que más destacan, está el modelo propuesto por (Leiper, 1979), quien desarrolló un modelo que enfatiza la interdependencia en los entornos entre generación y recepción. En su modelo existen 3 elementos básicos: turistas (actores del sistema); elementos geográficos (espacio emisor, espacio receptor, tránsito); y la industria

turística, lo cual permite la localización de varios sectores del turismo, ayudando a ver si pertenecen al origen, al destino o al espacio turístico. (Glauber & Oliveira, 2007) destacan además la época en el cual fue desarrollado, a pesar de que el turismo aún no era tan profesional como ahora.

Además, (Mathieson & Wall, 1982) trataron de explicar el sistema turístico mediante la división del estudio del turismo en 3 componentes generales: “elementos dinámicos (demanda y viaje), elementos estáticos (oferta/estancia en el destino) y elementos resultantes (impactos)”. Este modelo daba mayores luces de cómo funcionaba el sistema turístico y las implicancias que este tenía. A pesar de que en este modelo faltan muchas piezas por incluir, fue bastante útil, ya que permitió analizar más en detalle la naturaleza de los elementos del sistema turístico. (Sancho, 1998) Lo menciona como un marco conceptual bastante útil a la hora de la planificación, he ahí la importancia que tiene identificar los elementos y su naturaleza.

Una perspectiva diferente fue la que agregó (Murphy P. E., 1985), ya que fue el primero en asociar el turismo con un ecosistema, asemejándolo en el sentido de que en las zonas de destino los visitantes interactúan con la vida local (residentes, servicios) y no vivos (paisaje, sol) aparte de experimentar (consumir) un producto turístico. Con su modelo, totalmente diferente a lo que se había estado estudiando, tomó atención a un grupo especialmente importante en el desarrollo del turismo en un destino: la población local. Señaló que “ya que el turismo consiste en poner a toda la comunidad en el programa, incluyendo sus residentes, se deben tener en cuenta a la hora de tomar las decisiones de planificación y gestión”.

Otro modelo teórico con un enfoque más sistémico que el anterior es el de (Inskip, 1991), el cual describe el turismo mediante un diagrama que se compone de 3 niveles de elementos: “principales (ambiente natural, cultural y socioeconómico); elementos de la industria turística (atracciones y atracciones turísticas, alojamiento, transporte, elementos institucionales, otras infra-estructuras y otros servicios de turismo); y el mercado turístico tanto doméstico como internacional”. En este caso, ya vemos que se van identificando más elementos que son importantes a la hora de analizar la actividad turística.

(Liu, 1994) logró identificar 3 ambientes del sistema turístico: (1) “ambiente interno (normas, planificación, marketing, organización, finanzas y recursos humanos); (2) entorno operativo (turistas (internos y extranjeros); proveedores (capital, trabajo, tecnología, materiales, energía); competidores de otras industrias y los de otros destinos), y el (3) macro-entorno (económico, natural, legal, político, demográfico, tecnológico, cultural, social)”. Por lo que, a medida que avanzaron los años, la identificación de los actores principales y la complejidad del sistema fue aumentando. Es notable la capacidad de este modelo de identificar muchos aspectos relevantes, tal como por ejemplo los competidores, algo que no había ocurrido con otros modelos anteriormente.

(Cooper, David, Wanhill, Fletcher, & Sheperd, 2001) acentúan su explicación en las interrelaciones, las que son más detalladas, ya que pone los elementos en una secuencia lógica y describe al turismo como un proceso circular. Integra al análisis además que las características y la imagen del destino son claves a la hora de elegir el destino por parte del turista, sentando una base para todo lo que vendría años después. Además, agrega el hecho de que los turistas retroalimentan el sistema por medio de variables de marketing, las cuales influyen directamente sobre ellos.

Un poco más tarde, (Hall, 2000) introduce un elemento que últimamente se ha reconocido como muy importante: la experiencia turística. Este elemento resulta de la interacción entre la oferta y la demanda, además es el centro del sistema. Esta experiencia, retroalimenta al sistema mediante sus impactos, tal como menciona el modelo. También destaca por comenzar identificando los actores que son relevantes para la industria, tanto por el lado de los turistas (demanda) como del destino y toda su oferta. Son conceptos claves, que fueron identificándose poco a poco a lo largo de los años gracias a los investigadores del tema.

Otro aspecto relevante que se ha analizado en la literatura refiere a la complejidad del sistema turístico. (Beni, 1998) Propone un complejo sistema de turismo (SISTUR) el cual considera en primer lugar los distintos objetivos específicos y las ventajas que tienen sobre los demás. Además, destaca por seleccionar los elementos del sistema turístico de manera bastante adecuada, ya que incorpora un aspecto que no se había integrado en los modelos más

conocidos, las relaciones entre los diferentes actores, elemento que es básico para el desarrollo de turismo. Agrupa estos elementos en 3 grupos: (1) relaciones ambientales, (2) organización estructural y (3) relaciones operacionales.

En cuanto a los modelos de gestión y planificación se pueden encontrar muchos en la literatura, especialmente en las últimas décadas, sin embargo, existen unos pocos que son citados y reconocidos recurrentemente por diversas revistas y artículos especializados.

Tal es el caso del modelo de (Arnott, 1978), el cual formó un proceso que hizo hincapié en las necesidades de información y los métodos de investigación utilizados en el desarrollo de una estrategia regional de turismo. En la misma época, (Gunn, 1979) proporcionó varios modelos de desarrollo en los destinos, y aportó un sinnúmero de recomendaciones a la hora de planificar e integrar, además fue uno de los primeros en mencionar la importancia de la planificación en los destinos turísticos. También destaca el modelo de (Doswell & Gamble, 1979), los que relacionaron el marketing con la planificación en hoteles y proyectos, sin embargo, este modelo aún no daba una perspectiva más global en cuanto a la gestión del destino y la importancia del marketing para el logro de sus objetivos, además de ser muy reciente para los encargados de la gestión de los destinos.

(Butler, 1980) Propone un modelo que ha sido muy citado en la literatura, tanto para corroborar su importancia e incidencia en las decisiones de gestión y planificación como para criticarlo. Si bien es cierto, se reconoce la utilidad que tiene para los planificadores de turismo en un destino saber el ciclo “turístico” en que se encuentra el lugar, este ciclo no siempre se cumplirá, debido a diversos factores que pueden incidir en su desarrollo turístico “cíclico”, como propone el modelo. Autores como (Rivas & González, 2008) explican que en definitiva los destinos no siempre seguirán pautas tan rígidas, sino que puede ocurrir que el proceso de desarrollo pueda ser más lento que otros casos. Sin embargo, se reconoce en general que este modelo puede dar ciertas luces a los planificadores de cómo actuar dependiendo de la etapa en que se encuentre el destino: introducción, crecimiento, desarrollo, madurez, estancamiento, y luego de esto pasa por una fase crítica, la que dependiendo de cómo manejen la situación, los encargados puede continuar en una fase de rejuvenecimiento o declinación del desarrollo

turístico y su correspondiente éxito. Por lo tanto se puede ver que este modelo caracteriza a los destinos como entidades dinámicas en permanente evolución.

A mediados de la década de los 80 (Mill & Morrison, 1985) proponen un modelo que se caracterizó por enfatizar que la política y los objetivos de desarrollo son más críticos en su éxito que los proyectos y planes maestros. Esto se refuerza con lo estudiado por otros autores, ya que explica la importancia que tienen los actores y su forma de organizarse, puesto que si no se coordinan bien, no servirá de nada sólo planificar.

Otro de los modelos que han tenido una gran aceptación en la industria del turismo y su planificación y gestión ha sido el propuesto por (Crouch & Ritchie, 1999). Ellos se encargaron de analizar qué necesita un destino para alcanzar la competitividad en el largo plazo. Consideraron que para entender cómo alcanzarla era necesario considerar tanto la ventaja comparativa como la competitiva. Además, identificaron diversas fuerzas que afectaban el sistema turístico (condicionantes), las cuales eran influencias y presiones que surgen fuera del sistema en sí (macro y microentorno competitivo). La clave de modelo son los recursos, ya que estos funcionarían como factores de atracción. Por lo tanto, la competitividad dependería principalmente de los recursos y atracciones básicas, además de los factores y recursos de soporte. Un elemento fundamental, sería la dirección del destino, compuesta por: la administración, marketing, financiamiento, organización, desarrollo de recursos humanos, entre otras; la cual sería un elemento clave para que la ventaja sea sostenible en el tiempo. En definitiva, concluyen que los recursos y factores de atracción sólo inducen a los turistas a que visiten el lugar, y serán otros factores (especialmente la dirección) los que determinarían el éxito y rentabilidad de las empresas turísticas. Este modelo, como podemos ver integró varios temas y factores que ya se habían investigado antes pero por separado, de ahí, su importancia y gran aceptación.

Un poco más tarde se lanzó otro modelo, el que ha destacado en el ámbito de la planificación, realizado por (Dwyer & Kim, 2003). Ellos tomaron como referencia el modelo de (Crouch & Ritchie, 1999) y agruparon todos los elementos en unos cuantos, los cuales serían principales determinantes del éxito del destino turístico y la base de su competitividad. Estos

elementos los identificaron como: (1) recursos heredados, (2) recursos creados y (3) recursos de soporte; además de las (4) condiciones situacionales, (5) la gestión del destino y (6) la demanda, los que en conjunto y gracias a su interrelación conducen a alcanzar la competitividad de los destino turísticos. Este modelo incorpora además un último objetivo, que no se había integrado en otros modelos de planificación, el cual es el mejoramiento del nivel de vida y bienestar de los residentes. Por lo tanto, este modelo ayudó a sintetizar aún más otros modelos que incorporaban muchos elementos sin alguna relación concreta y además, agregó la importancia de los residentes como fin último, reconociendo la gran importancia que tienen en el desarrollo del turismo en los destinos.

Otros modelos que han sido analizados e incorporados a la bibliografía de muchos artículos alrededor del mundo son por ejemplo el de (Hong, 2009), quien incorpora las ventajas comparativas, todo con el fin analizar la competitividad de un destino. Además, dada la creciente importancia de la tecnología, incorpora una medición del grado de su desarrollo en el destino, y propone que dan lugar a ventajas comparativas endógenas. Agrega también las condiciones de los recursos naturales, que darían lugar a las ventajas comparativas exógenas. Por otro lado, incorpora también las ventajas competitivas de Porter (que explican el aumento del comercio entre países con dotaciones similares de factores), la gestión del turismo (ofreciendo una educación y formación de calidad para incrementar las ventajas comparativas y competitivas) y finalmente las condiciones del entorno (tanto doméstico como global). Tiene cierta relevancia este modelo en la literatura de la industria turística principalmente por la consideración de la tecnología, aspecto relevante en la actualidad. Sin embargo, este modelo no es tan citado como otros, ya que presenta como principal inconveniente el que sólo se haya preguntado a expertos y personas que trabajan en el turismo, y no incluyeron a otros grupos de interés, opiniones que podrían ser bastante útiles.

En cuanto a modelos relacionados a las empresas turísticas existen también diversos modelos que ayudan a planificar mejor, con tal de que de esta forma sean capaces de adaptarse al objetivo de desarrollo del destino o comuna de la que es parte. Existen modelos que ayudan a planificar hoteles, *resorts*, agencias, entre otros. Sin embargo, estos modelos son bastante específicos y no permiten dar un panorama general. Es por esto que nace el concepto

de “*Cluster* turístico”, el cual es definido por (Ramos, 1998) como: “una concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades estrechamente relacionadas, con importantes y cumulativas economías externas, de aglomeración y de especializaciones con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva”, lo que nos ayuda a tener una perspectiva más integrada de los principales actores de un destino turístico. Además, (Rodríguez, Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: una primera aproximación a la potencial creación de un cluster institucional para la mejora competitiva de la zona Rías Bajas, 2000) propone un modelo de “*cluster* turísticos”. Este modelo da una alternativa bastante estratégica para las empresas del sector turístico con el fin de mejorar su posición competitiva a través de la cooperación. Esto quiere decir, que las empresas competirían en forma de *cluster*, por lo que podrían aprovechar las “economías de aglomeración” y de las ventas, eso sí, requiere un cierto grado de coordinación consciente, de tal forma que asegure una correspondencia “cuantitativa, cualitativa y temporal” de las distintas actividades. En definitiva, concluye que las empresas agrupándose de esta forma en el destino pueden mejorar sus resultados, cooperando y no entrando en una fuerte competencia, ya que de esta forma perjudicaría bastante el desarrollo turístico del destino.

Reconocidos autores y especialistas en el tema de la gestión y competitividad han analizado también la industria del turismo desde sus diversas perspectivas y áreas de estudio. Entre los que destacan está (Porter, 1990), quien aplicó su “Modelo del Diamante de Porter”, reconocido por la importancia que tiene en el ámbito de las estrategias competitivas y al turismo, explicando cómo distintos factores afectarían finalmente la competitividad del destino. En su trabajo concluyó que la competitividad del destino dependerían básicamente de las variaciones de 4 macro-variables que determinan su conocido diamante: (1) “condiciones de los factores productivos (recursos humanos, físicos, capital, conocimiento, infraestructura, culturales o históricos y la superestructura del turismo); (2) condiciones de la demanda (turistas exigentes estimulan el perfeccionamiento de productos y servicios turísticos y la eficiencia); (3) industria complementaria (permite la interacción rápida y constante que desarrolla el intercambio de ideas e innovación y facilita la especialización empresarial); y finalmente el (4) grado de competencia del sector (las relaciones entre las empresas turísticas y el entorno

social). Además, agrega dos factores que podrían influir en la competitividad: (1) causalidad y el (2) papel del gobierno, que actuarían como una especie de moderadores. Es bastante interesante el punto de vista de Porter en cuanto a la industria turística, y da una consistencia teórica en cuanto a la importancia que le dan otros autores a distintos factores. Adicional a esto, diversos autores como (Rodríguez, 2001) han aplicado el “Modelo de las 5 de Fuerzas de Porter” a la industria turística. Comienzan identificando las distintas fuerzas, estas serían definidas para esta industria como: (1) “amenaza de sustitución: turismo de recreo vs turismo de negocios; (2) poder de negociación de clientes: tour-operadores frente a empresas; (3) poder de negociación de proveedores: de empresas y del destino; (4) amenaza de ingreso: competidores potenciales y barreras de entrada; y en (5) cómo estaría definida en general la industria: caracterizada por estar fragmentada, por existir rivalidad entre empresas de un destino y finalmente la rivalidad entre los destinos”. Al ser solo una aplicación, no aporta muchos temas nuevos, sin embargo, da cuenta de que es posible ir adaptando modelos ya realizados a diversas partes del turismo en las ciudades.

En cuanto a los modelos de predicción (Getz, 1986) se encontró que en su mayoría trataban de predecir distintos comportamiento y movimientos en el turismo, ya sea tratando de cuantificar los resultados del desarrollo turístico en alguna zona, intentando predecir el volumen de visitas de un destino, medición de la competitividad, entre otros. Esto se trató de realizar a través de métodos econométricos, series de tiempo, modelos análogos a la electricidad, entre otros. Se destacan los modelos de (Loeb, 1982), (Wandnew & Van Erden, 1980), (Parks, 1976) y (Ellis & Van Doren, 1966). Sin embargo, según (Getz, 1986), la validez de estos modelos no está muy aprobada por los entendidos de la industria, principalmente a problemas de definición teóricos dada la complejidad del sistema, pero de todas formas se sugiere siempre comprender el procedimiento que lleva a ciertos resultados.

En cuanto a los distintos modelos y guías de planificación adoptados en diversos destinos turísticos del mundo existe una variedad enorme, básicamente debido a que los encargados de proponer los modelos de planificación u otros se preocupan de que se adapte a la situación del lugar. Tal como se hace en México por ejemplo con la “Creación de Clusters Turísticos Competitivos”, entre otros. (SERNATUR, 2008) han diseñado diversos sistemas de gestión para

las ciudades turísticas del país, entre los que se destaca el propuesto el año 2008, el cual identifica diversos factores que determinan finalmente la “marca turística”, la que se da gracias a la interacción entre la comunidad local y territorio. Entre los principales elementos del sistema se encuentran: (1) estructura de gestión (público – privada); (2) gestión municipal; (3) plan estratégico, (4) un sub-elemento con los instrumentos del plan; (5) sistemas de información territorial; (6) demanda turística; y finalmente (7) red de actores. Elementos que son parte de un sistema y que a su vez se retroalimentan constantemente. Este modelo ha sido adoptado por el SERNATUR en el documento (SERNATUR, 2008) “Orientaciones para el Diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos” con el fin de servir como guía para las propuestas en cuanto a la planificación turística de las ciudades. Se puede observar en este esquema propuesto que, integra básicamente muchos de los elementos que antes se habían considerado y analizado en la literatura, y vemos que efectivamente es de utilidad y se aplica en la realidad.

Además, Rivas en este texto quiso dar más orientaciones específicas en cuanto a lo que se refiere la planificación turística de las ciudades que son destinos turísticos, es así que plantea otro modelo de planificación con el objetivo de servir como guía para los encargados de la gestión del destino indicando cómo deberían planificar todas sus actividades. Planteó una especie de esquema para desarrollar los planes, el cual comienza con: la decisión de planificar, el análisis situacional, la definición de visión, metas y objetivos comunitarios, y la identificación de mercados y oportunidades a desarrollar. Continuando con el diseño del plan propiamente tal (incluyendo los productos turísticos, marketing y servicios), la evaluación de impactos y el desarrollo de un plan de acción, finalizando con la implementación del plan, seguimiento y retroalimentación. Este plan en definitiva es la base sobre la cual el SERNATUR recomienda a las ciudades desarrollar a cabalidad el turismo y potenciarlo, a través de la planificación estratégica. Sin olvidar los actores del sistema ya mencionados, ya que como también corrobora Rivas, es de vital importancia que este proceso de planificación integre la mayor cantidad posible de actores y elementos básicos.

A modo de conclusión, podemos ver que existen muchos modelos que tratan de explicar la actividad turística, los cuales dan pistas de los elementos que son realmente importantes,

por lo que son de bastante utilidad. Por otro lado, cabe destacar que, como se demuestra en base a los modelos ya revisados, la actividad turística en general es bastante compleja dada la cantidad de grupos de interés que influyen. Sin embargo, el hacer una revisión de una gran diversidad de modelos permite además identificar los principales elementos, comprender como se desarrolla el turismo desde distintas perspectivas, lo que será de gran ayuda en el resto de la investigación.

## **El Turismo del Futuro**

Sin duda que el turismo de hace unos años atrás es muy distinto a lo que se vislumbra para el futuro, debido a diversas transformaciones que han ocurrido tanto a nivel mundial como local. Estos cambios han sido impulsados por distintos factores, pero sin lugar a dudas hay unos más determinantes que otros.

(Avila & Barrado, 2005) identifican 4 ejes y tendencias del consumo turístico, que ya han comenzado a manifestarse en la industria. La mayoría tienen relación con la demanda y, como sus gustos y necesidades han cambiado. Uno de los aspectos importantes que menciona este autor es la “calidad”, pasando a ser un eje central en la elaboración de planes y gestión de destinos, y con esto no se refiere a un turismo de lujo o más caro, sino que “partir de una nueva forma de organizar los servicios en la cual prime, ante todo, la satisfacción del cliente y la adecuación de lo ofrecido a sus necesidades y expectativas, con el fin de obtener y mantener una posición competitiva en el mercado”. Por lo tanto, ya no basta con sólo ofrecer un atractivo, y esto se relaciona muy bien con el segundo eje: “nuevos turistas”. Tal como menciona estos autores, hace unos años atrás los turistas tenían como razón fundamental de viajar al destino el ver algo, basado básicamente en los atractivos que tenía el destino, por lo que los lugares donde la naturaleza o la historia no los había favorecido con ellos, era prácticamente imposible transformarlos en un destino turístico. Sin embargo, el turista comenzó a cambiar y ya no se conformaba con solo ver, sino que también deseaba hacer algo en el destino, ampliando de esta forma las actividades que podrían realizar y con esto aumentar las posibilidades de desarrollar el turismo en lugares donde los atractivos no fueran tan llamativos.

Actualmente la situación es otra, porque los turistas ya no son los mismos, tal como menciona (Sancho, 1998) en su texto. “Se están produciendo cambios en la estructura poblacional, en los valores sociales predominantes, en los estilos de vida, en los niveles educacionales, en el tiempo libre y en los niveles de renta disponibles, favoreciendo, todo ello la aparición de viajeros más informados y experimentados con una gran diversidad de necesidades y deseos”. Es por esto, que los turistas ya no sólo se conforman con ver y hacer actividades en el destino, sino que buscan vivir experiencias que se adaptan a sus deseos y necesidades. Esto ha ocasionado nuevos desafíos y a la vez oportunidades, especialmente en lo relacionado a la planificación y gestión de los destinos, y además, porque permite a ciudades que quizás no cuentan con atractivos naturales o culturales, poder “crear” un destino turístico, con un esfuerzo mucho mayor pero que no es imposible. Además, el turismo ha pasado de ser transaccional a uno más interactivo y relacional con el turista, base que se debe y espera desarrollar con más fuerza en los próximos años.

Por otro lado, la consciencia ambiental ha sido otro de los factores de cambio importantes y se espera que cada vez vaya tomando más importancia, tal como menciona (Fernández, 2012): “los viajeros son cada vez más conscientes en cuanto al cuidado del medioambiente natural, histórico y cultural”. Los turistas y la comunidad en general están cada vez más informados y conocen los riesgos que pueden traer ciertas actividades, por lo que se hace necesario estar constantemente preocupados de este tema, especialmente cuando se planifique el desarrollo turístico de una ciudad, tal como mencionó (Sancho, 1998): “Actualmente se presta mayor atención a la creación de un turismo sustentable que satisfaga las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y que proteja y mejore las oportunidades del turismo futuro”. Es así que podemos ver que el desarrollo de un turismo sustentable es de vital importancia tanto en el presente como en el futuro.

Por último, otro de los ejes que influirán bastante en el desarrollo del turismo es todo lo relacionado a los productos que ofrece el destino, ya que se explica que una de las bases para mantener las ventajas competitivas es a través de la diferenciación, y ésta se logra básicamente ofreciendo “productos segmentados, de calidad, temáticos, etc. Ofrecer vivencias únicas que sólo puedan ser experimentadas en el lugar en el que se crearon, de modo que haya que ir allí

para consumirlas; y que estas experiencias se reinventen continuamente con el fin de mantener y fidelizar a los clientes” (Avila & Barrado, 2005).

(Fernández, 2012) entrega además una lista de tendencias del turismo, que serán importantes a la hora de planificar, tales como: (1) “la seguridad como factor decisor del viaje, ajustes en los costos, (2) aumento de la modalidad “todo incluido” en la industria hotelera, (3) aumento de ventas de propiedades turísticas, (4) megafusiones de tour-operadores (especialmente las líneas áreas), (5) mayor reglamentación de las actividades turísticas, (6) aumento de la competitividad de las empresas, pero manteniendo la cooperación en el desarrollo interno del turismo, y la (7) innovación tecnológica”. Todas estas tendencias deberán tomarse en cuenta, especialmente por las autoridades encargadas de la gestión de los destinos turísticos.

### **c) Turismo en Chile**

El turismo en Chile es un sector de la economía el cual ha cobrado mucha importancia en los últimos años. Chile se caracteriza por ser un país que por su naturaleza y ubicación geográfica permite ofrecer una gran variedad de climas, paisajes naturales y por ende distintos panoramas para los turistas. Esto también se complementa con el patrimonio cultural del país que permite a distintas comunas explotar el potencial turístico del lugar. Desde 1975, fecha en que se creó el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), el sector turístico empezó a cobrar más importancia, ya que este organismo tiene por objetivo “investigar, planificar, fomentar, planificar, fomentar, controlar, promover y coordinar la actividad turística en Chile” (SERNATUR, 2012) junto a los distintos actores con quien se relaciona.

El turismo en nuestro país generó US\$ 2.315,9 millones el año 2011<sup>1</sup>, y aportó con el 3,7% de los empleos según las distintas actividades relacionadas al sector turístico (hotelería, restaurantes, agencias de viajes, alojamiento, etc.).

---

<sup>1</sup> Informe anual 2011, INE y SERNATUR

El mercado turístico realiza aportes al sector económico (empleos e ingresos de divisas, entre otros), social (desarrollo de identidad cultural, mejora en la calidad de vida) como cultural y esto se ha logrado con la ayuda y conformación de instituciones públicas, que han permitido gestionar de manera más eficiente y coordinada a los actores presentes en esta actividad con el objetivo de trabajar en una meta en común.

Es por eso que el turismo en Chile es fomentado por el antes nombrado Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) organismo encargado promover y difundir el sector turístico de Chile. Esta institución cuenta con Direcciones Regionales y Oficinas Locales en distintas ciudades del país para poder realizar sus funciones más eficientemente. Además realiza otras funciones, como estar encargada de generar información para la toma de decisiones, la coordinación de los *stakeholders* del sector, el desarrollo sustentable de territorios, etc.

Según estudios de (SERNATUR, 2012), Chile, a nivel promocional tiene un posicionamiento deficiente donde no ha logrado comunicar las ventajas del país como destino turístico, hay una baja inversión en promoción turística y bajo nivel de los competidores, lo que se traduce en menor gasto por turista y volumen. Por último, se señala que existe poco conocimiento de la oferta turística de Chile y escasa información del país.

Con respecto a la calidad del producto/servicio turístico se observa un bajo nivel de capacitación del personal que trabaja en turismo, falta manejo de idiomas extranjeros y en la atención directa al usuario. Faltan profesionales con capacidad técnica y laboral específica para la actividad. Con respecto al producto/servicio existe una brecha importante en la relación precio/calidad lo cual es una desventaja frente a los competidores.

Sobre la conciencia turística es necesario desarrollar aspectos de carácter cultural que permita mejorar la percepción del turismo y el trato a los visitantes. Con respecto a la fiscalización/certificación, se requiere implementar una certificación adecuada de los servicios turísticos y una normativa que controle los estándares de calidad.

A nivel de sustentabilidad, se observa la falta de políticas que fomenten el desarrollo sustentable de la actividad turística, hay un escaso desarrollo turístico en áreas silvestres

protegidas y faltan mecanismos de certificación y de distinción de la gestión sustentable en el sector turístico.

En el tema de inversión, se observan insuficientes recursos para el fomento de la inversión privada y la falta de flexibilidad, lo cual desincentiva el desarrollo de proyectos turísticos, genera lentitud de los procesos de adjudicación y difusión de los proyectos de inversión y obstáculos al emprendimiento.

Con respecto al fortalecimiento de la competencia, hay insuficiente oferta de actividades y bajo desarrollo de destinos turísticos que afectan negativamente el gasto diario de los turistas. Falta un mejor desarrollo de infraestructura turística, ya que ésta no satisface adecuadamente las necesidades de los turistas. A esto se suma el mejoramiento de la calidad del transporte aéreo y terrestre. Existe un alto costo percibido de realizar turismo en Chile lo que se acrecienta con el impacto negativo de los impuestos sobre la competitividad.

Por último, con respecto a la inteligencia de mercado se señala insuficiente nivel de información turística, lo que genera deficiencias en el conocimiento de la demanda y oferta, lo cual se traduce en fallas en la implementación de las estrategias de marketing, generando una segmentación y posicionamiento deficiente. Es necesario elevar la calidad, oportunidad, rapidez y cantidad de la información técnica sobre la industria turística asegurando la fiabilidad de los datos obtenidos.

En general, se observa que existe un desafío para el sector turístico chileno para poder ser más competitivos a nivel global, sin embargo se está avanzando en el mejoramiento de estas falencias, y para eso se requiere de la participación de todos los *stakeholders* en conjunto.

## **Estadísticas del Sector Turístico Chileno**

Del Informe Anual de 2011 realizado por SERNATUR junto al Instituto Nacional de Estadísticas (INE)<sup>2</sup> podemos ver a continuación datos relevantes relacionados al turismo en nuestro país.

Con respecto al turismo receptivo, durante el año 2011 ingresaron al país 3.069.792 de turistas de nacionalidad extranjera, 11,0% más en comparación al año anterior. Dentro del continente americano Argentina es el principal mercado con un 45,1% del total de visitas del continente, seguido por Perú con un 12,9%. En Europa es España el país que más turistas han visitado Chile en 2011 (67.999) seguido por Francia (62.368), Alemania (59.490) e Inglaterra (42.582).

El gasto diario individual promedio de los turistas extranjeros es de US\$586 siendo los países del continente Asiático los que realizan el mayor gasto diario individual US\$1.630,8. Sin embargo la contribución del total de ingreso de divisas es liderada por el mercado Europeo 25,2% y los países limítrofes 25,2%.

Los turistas extranjeros permanecen en promedio 8,3 días en el país siendo los europeos los que permanecen más tiempo (18,5 días en promedio).

Santiago concentra el 56,3% de las llegadas de extranjeros al país debido a que Chile cuenta con solo un Aeropuerto Internacional (Arturo Merino Benítez).

Con respecto al turismo emisoro durante el año 2011 el número de chilenos que salieron al extranjero fue de 3.724.118 personas siendo Febrero el mes preferido para salir. El 86,3% de los chilenos viajaron a países de América del Sur siendo Argentina y Perú los países más visitados con un 76,5%, el segundo continente preferido fue América del Norte con un 7,0%.

Con respecto a los servicios entregados, en Chile existe un total de 4.778 establecimientos de alojamiento turístico, con una capacidad de 76.560 unidades

---

<sup>2</sup> ((SERNATUR) & INE, 2011)

habitacionales y 156.605 camas, siendo las regiones de Valparaíso y Los Lagos los que concentran la mayor cantidad de estos establecimientos.

Dentro del área de servicios de restaurantes y similares, hay contabilizados 3.584 establecimientos vinculados, concentrados en mayor número en las regiones de Valparaíso (23,5%), Metropolitana (16,2%), Biobío (9,3%), Los Lagos (8,6%) y de Coquimbo (6,6%).

Por último, con respecto al servicio de agencias de viajes y tour operadores existen 1.409, entre las que se cuentan agencias de viajes receptoras o emisoras y tour operadores receptoras, emisivos o internos. Se concentran principalmente en la Región Metropolitana (32,7%).

## **d) Marketing para el Turismo: El Destino como Producto Turístico**

El estudio del turismo es un campo complejo, se refiere al estudio de una experiencia conformada por el consumo de una serie de bienes y servicios independientes entre sí, que conforman juntos un “producto integral” que puede ser acotado bajo el nombre de “destino turístico” (SERNATUR, 2005).

El crecimiento y desarrollo de la actividad turística ha significado un fuerte incremento de la oferta de productos turísticos a nivel mundial, y con ello, de los servicios asociados a éstos. El sostenido crecimiento, que en muchas regiones convierte al turismo en una de las actividades económicas más dinámicas, también ha impulsado una fuerte competencia entre productos de destinos alternativos o sustitutos, lo que ha llevado a impulsar diversas acciones para mejorar su competitividad. En palabras simples, como ya se ha mencionado anteriormente en el presente trabajo, esto implica que ya no basta con que un destino turístico cuente con buenos servicios de alimentación, alojamiento, transporte, etc., eficientes desde el punto de vista empresarial sino que, desde la perspectiva contemporánea, el destino debe ser concebido y gestionado como un producto turístico (SERNATUR, 2005).

Los destinos turísticos son probablemente uno de los “productos” más difíciles del mercado, debido a que involucran un gran número de grupos de interés y a una imagen de marca sobre la cual, la administración del destino turístico tiene muy poco control (Ispas).

En base a lo anterior se puede deducir, que en un destino turístico intervienen múltiples actores (empresarios, organismos públicos, habitantes locales, etc.) con los que el visitante establecerá un vínculo, que aunque sea circunstancial y breve, tendrá un efecto decisivo sobre la imagen (positiva o negativa) que éste se lleve.

En esta multiplicidad de actores involucrados en la ejecución de una oferta turística, es donde radica la complejidad del estudio del turismo. A partir de esto, cabe preguntar: ¿Cuál es el rol del Marketing para el estudio y posterior gestión de los destinos turísticos?

A partir de la literatura, se conocen varios enfoques a partir del cual se puede tratar de entender la industria turística a través del marketing. Tradicionalmente las estrategias de marketing se concentran en incrementar el número de visitas de un destino, tratándose el producto turístico como a cualquier otro *commodity* (Buhalis D. , 1999). Según este enfoque Buhalis, determina que se falla en reconocer las necesidades y limitaciones únicas de cada destino tanto en características geográficas, medioambientales y socioculturales.

Esta visión acotada en el manejo del destino turístico también fue observada por Kotler donde señala que muy a menudo, los planificadores de turismo se centran solo en el desarrollo de destino sin prestar atención a la retención y la preservación de los atributos que atrajeron a los viajeros hacia el destino, en primer lugar (Kotler, Bowen, & Makens, 2006).

Respondiendo a la pregunta señalada anteriormente, se debe considerar que la multiplicidad de actores que colaboran en el proceso de entrega del producto turístico poseen intereses estratégicos y objetivos, que pueden ser diferentes e incluso conflictivos; por otro lado, los consumidores visitan un destino particular para vivir una experiencia total la cual requiere de recursos de la región, servicios y productos, los que representan el conjunto de los intereses profesionales y personales de toda la gente que vive y trabaja en el destino (Ljiljana & Đukić, 2009). En base a esto, es que la aplicación de marketing estratégico debe garantizar un

alineamiento estratégico de los objetivos de un destino turístico, de su atractivo a largo plazo y su competitividad. Acciones estratégicas que deben integrar los deseos de los consumidores y de todos los participantes, que permita la creación de valor para los residentes, empresarios, inversores, operadores turísticos, mediadores y todos los demás grupos de interés (Ljiljana & Đukić, 2009).

Otros autores, como (Middleton & Hawkins, 1998) también afirman que "la perspectiva del marketing es esencialmente una orientación general de gestión que refleja las actitudes corporativas que, en el caso de los viajes y el turismo, deben equilibrar los intereses de los accionistas/propietarios con los intereses ambientales de largo plazo de un destino y, al mismo tiempo, satisfacer las demandas y expectativas de los clientes".

Un destino puede ser considerado como una combinación(o incluso como una marca) de todos los productos, servicios y experiencias (Buhalis D. , 1999). El marketing en el turismo no solo debe ser considerado como una herramienta para atraer más visitantes a una región. El marketing en el turismo debe funcionar como un mecanismo para facilitar los objetivos de desarrollo y de racionalizar la prestación de los servicios turísticos con el fin de garantizar que los objetivos estratégicos de los destinos sean alcanzados (Buhalis D. , 1999). El marketing en el turismo también debe garantizar una rentabilidad sobre los recursos utilizados para la producción y entrega de los servicios, así como la regeneración de estos recursos. También debe proporcionar ganancias adecuadas a todos los actores involucrados en el sistema turístico. Por lo tanto, en base a lo dicho por Buhalis (Buhalis D. , 1999), el marketing se debe utilizar como un mecanismo estratégico en coordinación con la planificación y gestión en lugar de una herramienta de ventas.

Como ya se ha señalado, los destinos son una de las entidades más difíciles de manejar, debido a la complejidad de las relaciones de los actores locales (Sautter & Leisen , 1999), en donde los conflictos pueden desarrollarse fácilmente. Un compromiso que abarca todos estos intereses es extremadamente difícil, si no imposible, pero es la clave para el éxito de largo plazo (Buhalis D. , 1999b). Y es en este compromiso, que incluye a todos los actores involucrados, en donde radica la importancia del marketing para el estudio y la gestión del

destino turístico como herramienta de alineación estratégica de los objetivos que permita la coordinación, planificación y gestión eficaz del destino turístico.

### **III METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo nuestra investigación se necesitó bastante información proveniente de diversas fuentes con el fin de recabar distintos puntos de vista. Se recurrió a dos métodos que permitieron obtener valiosas ideas y justificaciones a las propuestas creadas.

#### **a) Revisión de la literatura**

Una exhaustiva revisión de la literatura se llevó a cabo: artículos de revistas, capítulos de libros, informes de la OMT y SERNATUR, Planes de desarrollo turístico de algunas ciudades del país, entre otros. Esto nos permitió conocer e interiorizarnos en el tema y además justificar ideas y planteamientos que surgieron en el camino.

En relación al turismo se pudo encontrar un sin número de artículos que trataban de explicar e identificar los principales elementos que lo componen. Es así que se pudo encontrar artículos de autores de hace varios años atrás (década del 40 hacia adelante), entre los que se pueden mencionar a: (Getz, 1986); (Murphy P. E., 1985), (Buhalis D. , 1999), (Inskip, 1991) entre otros.

Además, se pudo encontrar una gran cantidad de modelos que trataban de explicar la actividad turística, tales como: (Gunn, 1979) (Crouch & Ritchie, 1999); (Dwyer & Kim, 2003); (Andriotis, 2005).

Ya en documentos más específicos encontramos capítulos de libros y publicaciones de la OMT y SERNATUR, que permitió conocer y comprender cómo es que estos organismos entienden y manejan en la realidad actual el desarrollo turístico de un destino.

Sin embargo, no había mucha literatura en relación a modelos tan específicos como el de Jaworski y Kohli relacionados a la industria turística, por lo que se tuvo que recurrir respaldar y complementar la información recogida de la literatura con entrevistas a conocedores del tema.

## **b) Entrevistas en Terreno**

Como una forma de aterrizar mejor lo encontrado en la literatura y aplicarlo mejor a la realidad nacional y local es que se recurrió a entrevistas en terreno.

El trabajo en terreno consistió en la realización de seis entrevistas en profundidad, entendiéndose entrevistas en profundidad “como el hecho de seguir un modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no es un protocolo o formulario de entrevista” (Taylor & Bogdan, 1992), es decir que adicional al set de preguntas formuladas se realizaron otras de acuerdo a las respuestas del entrevistado.

Por otro lado, el número de entrevistados se escogió a través de la estrategia del muestreo teórico (Glaser y Strauss, 1967), en la que “uno percibe que ha llegado a ese punto (máx. número de entrevistados) cuando las entrevistas con personas adicionales no producen ninguna comprensión auténticamente nueva” (Taylor & Bogdan, 1992).

Las entrevistas se realizaron a distintas autoridades del área turística, de distintos cargos:

(1) Loreto Díaz, informadora turística con más de 15 años de experiencia en SERNATUR, ubicado en la oficina central en Santiago, Providencia;

(2) Carlos Oyarzún L., encargado del departamento de Proyectos y Cooperación Internacional de Valparaíso;

(3) Mariangel Ruedi O., encargada de Marketing y Promoción de la Dirección de Turismo de Valparaíso;

(4) Marianela Salazar R., técnica en turismo y periodista de Viña del Mar;

(5) Arturo Grez Marín, Director del Departamento de Turismo de Viña del Mar;

(6) Julio Arenas C., Director (Subrogante) Regional de Turismo, Jefe de la Unidad de Turismo de SERNATUR de la Región de O’Higgins.

Estas entrevistas tenían por objetivo poder conocer las posibles variables antecedentes, los constructos, moderadores y consecuencias, y para esto, les hicimos una serie de preguntas de las cuales las siguientes son la base de la entrevista:

- ¿Cómo definiría usted la orientación al turismo?
- ¿Qué ciudades o regiones cree que están altamente orientadas al turismo? ¿Por qué?
- En su opinión, ¿Qué elementos debería poseer una ciudad para que este orientada al turismo?
- ¿Qué grupos de interés colaboran para que una ciudad esté orientada al turismo? / ¿Cuál es el efecto que tienen los distintos grupos de interés sobre la orientación al turismo en una ciudad? (Efectos positivos y negativos)
- ¿Qué consecuencias positivas/negativas cree que trae el que una ciudad esté orientada al turismo?

Además de estas preguntas, se hicieron otras a medida que el entrevistado iba desarrollando sus respuestas teniendo en consideración que las nuevas preguntas realizadas no provocasen un sesgo al dirigir una respuesta tipo, es decir, realizamos preguntas neutras e imparciales.

Las entrevistas fueron grabadas (en audio) con la autorización de los entrevistados, y tuvieron una duración de 30 minutos aproximadamente a excepción de la realizada al Director Regional de la Región de O'Higgins la que duró aproximadamente 1 hora.

Gracias al trabajo en terreno realizado se pudo aplicar de mejor forma el modelo a turismo, y especialmente nos permitió corroborar lo encontrado en la literatura y complementar ambos métodos, todo con el fin de lograr un Modelo de Orientación al Turismo, que permitiera servir como guía para municipios y localidad que desearan el desarrollo esta actividad en sus localidades.

# **IV ORIENTACIÓN AL TURISMO: CONSTRUCCIÓN DEL MODELO**

## **a) Constructo Orientación al Turismo**

Al analizar la literatura y las entrevistas, se pudo constatar que no existen modelos que hayan logrado explicar y relacionar completamente el turismo desde un punto de vista del marketing. Es más, el tema de las ciudades orientadas al turismo tampoco ha sido tocado en la literatura. Existe variada información y estudios sobre el sistema turístico en general, sin embargo, es insuficiente ya que no nos entrega una mirada operativa que pueda ponerse al alcance de autoridades a cargo del turismo en sus ciudades y que también son difíciles de adaptar a la realidad nacional. Esto debido a que en el país la mayor parte de los estudios y análisis están enfocados en la planificación, pero no son modelos que nos permitan con mayor facilidad entender y aplicar las reglas expuestas.

Aplicar la orientación al mercado a la industria turística, nos da un acercamiento a la realidad y nos permite aplicar de mejor manera el concepto y lograr el éxito en las comunas en cuanto al desarrollo turístico.

Adaptando el modelo, lo que cambia básicamente es que la unidad de interés ya no será la empresa sino que será la comuna como un todo, y el cliente ya no será cualquiera sino que serán los turistas. Tal como menciona (Rivas & González, 2008) lo que necesita el destino será: “un conjunto de elementos clave para que el destino asegure su evolución sustentable, son las estructuras institucionales, los mecanismos de conducción y los instrumentos empleados para el control y monitoreo ambiental del destino”. Se asemeja bastante a lo que dicta el modelo original, sin embargo, todo lo que hay detrás de este nuevo modelo es mucho más complejo, debido a la cantidad y naturaleza de las relaciones entre los actores involucrados en el desarrollo turístico de la ciudad.

El constructo en sí, de orientación al turismo no está del todo claro, es más al preguntar a los entrevistados que entendían con lo que significaba estar orientado al turismo, en la mayoría solo mencionaban algunos elementos básicos. Lo que demuestra, tanto en la literatura como en las entrevistas, que el concepto no es muy conocido y no se aplica recurrentemente en la planificación turística.

Pero, ¿es suficiente solo una planificación turística?, ¿se logra entender realmente lo que se quiere transmitir a los turistas y a la población local?, ¿es aplicable por todos los encargados del turismo?. Esas son preguntas que tratamos de responder con la proposición del constructo “Orientación al turismo”.

## **1. Generación de Inteligencia de Mercado**

Tal como en el modelo original de Orientación al Mercado, lo primero que se requiere, y por donde se debe comenzar para que una comuna construya una orientación al turista, es por generar inteligencia de mercado, todo esto con el fin de lograr un primer apronte a la situación de la comuna y como ésta se encuentra respecto a elementos fundamentales para desarrollar el turismo. Es una especie de diagnóstico de la situación actual, y gracias al cual la comuna y sus autoridades podrán llevar a cabo las etapas siguientes de lo que significa orientarse adecuadamente al turismo.

En primer lugar, se requiere hacer una evaluación de los principales criterios y factores básicos de un destino, aquellos que son los más relevantes para que una ciudad esté realmente enfocada y dedicada al turismo. Esto se refiere, por ejemplo, a ver en qué condiciones están, quien está a cargo, entre otros. Estos criterios (Rivas & González, 2008) en su “Modelo de Gestión Integral” los identifica tal como siguen:

### **a) Condiciones Territoriales del Destino**

En este caso, es primordial que primero se realice una evaluación de los elementos básicos de un destino, los cuales son aquellos que atraen a los turistas a visitar un lugar en primera instancia. Tal como menciona (Rivas, Aguilar, & González, 2008), el visitante debe

poder realizar actividades, sino, no será posible el desarrollo turístico. Por lo que, finalmente, los atractivos son “el objetivo del viaje de los turistas y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios” (OEA, 1978). Además, es importante hacer una evaluación de si posee un producto turístico y un adecuado circuito turístico receptor, ya que finalmente esto permitirá que los turistas puedan disfrutar los atractivos, especialmente si son naturales.

Los atractivos pueden ser de diversas naturalezas y tipos, (Swarbrooke, 1995) los divide en: (1) naturales (playas, ríos, cuevas, bosques, lagos, entre otros); (2) creados por el hombre, no diseñados con la intención de atraer visitantes (catedrales, iglesias, monumentos, cascos históricos, entre otros); (3) creados por el hombre, diseñados con la intención de atraer visitantes (parques temáticos, parques de atracciones, casinos, balnearios, centros de ocio, entre otros); y los (4) eventos especiales (festivales de música, artes, mercados y ferias, etc.). Esto es corroborado por Julio Arenas<sup>3</sup>, ya que menciona que los principales atractivos turísticos son básicamente: *“atractivos naturales y/o culturales. Normalmente en una ciudad son culturales... llámese museos, la parte folclórica, la parte gastronómica, la parte artesanal. La gente misma, las tradiciones, las leyendas, que forman parte de los atractivos... normalmente los atractivos naturales están en la parte rural, y son los lagos, ríos, campos de hielo, bosques, montaña, playa, etc.”*

Por lo tanto, se hace necesario hacer una evaluación completa de los atractivos con los que cuenta una ciudad, con el fin de ver que falta, que se necesita para crear una imagen, entre otros, es decir, hacer una especie de inventario de todos los atractivos que tiene un destino. La (CICATUR, 1974-1984) propone una “Metodología de Inventario Turístico” con el fin de tener un registro detallado de los atractivos turísticos de un destino. Es así como esta metodología comienza con un registro de la información, en formato de fichas, en la cual se indican diversos detalles de los atractivos tales como: nombre, categoría, tipo y subtipos, ubicación, medios de acceso, número aproximado de visitantes y las características que le dan interés. Punto aparte merece lo que este mismo organismo propone, ya que también se debe incluir en este registro una evaluación y jerarquización de los atractivos, con el objetivo de tener una medición

---

<sup>3</sup>Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

objetiva y comparable de los atractivos, que permita tomar decisiones de gestión y planificación. Esta metodología entrega la siguiente forma de jerarquizar, asignándole desde una “Jerarquía 3” a los atractivos que sean “excepcionales y que posean gran significación para el mercado turístico internacional, capaces de por sí solos motivar una corriente importante de visitantes”; “Jerarquía 2” a los atractivos “con rasgos excepcionales en un área específica, capaz de motivar una corriente de visitantes del mercado interno o externo, ya sea por si solo o en conjunto con otros atractivos”; “Jerarquía 1” a los atractivos “con algún rasgo llamativo, capaz de interesar a visitantes de larga distancia que hubieren llegado a su zona por otras motivaciones turísticas o de motivar corrientes turísticas locales”; y “Jerarquía 0” a los atractivos “sin mérito suficiente para considerarlos al nivel de las jerarquía anteriores, pero que igualmente forman parte del patrimonio turístico como elemento que pueden completar a otros de mayor jerarquía en el desarrollo de complejos turísticos”. Por lo que podemos ver que esto es absolutamente necesario como primera instancia para poder comenzar a tomar diferentes decisiones en cuanto al desarrollo turístico del destino.

En relación a nuestro país, este se caracteriza por tener una gran diversidad de atractivos debido a su variedad de climas y zonas naturales, es un país extenso que permite que existan muchos lugares de gran atractivo para los extranjeros. Además, muchos de los atractivos que poseen el país y algunas comunas en específico son de jerarquía internacional, lo cual muchas veces es desconocido por los mismos habitantes del país. Tal como mencionó Loreto Díaz<sup>4</sup>: *“Hay mucha naturaleza... La diversidad de productos turísticos como Huilo Huilo, que está siendo uno de los principales atractivos a nivel mundial, otro lugar como la Ruta de la Termas, de los volcanes, de los lagos (atractivos del sur), a eso hay que agregar el fomento al turismo aventura, etc...”*. Por lo que podemos ver que el país es privilegiado al contar con esta gran diversidad de ambientes y atractivos turísticos, esto permite además tener una mayor oferta complementaria.

Sin embargo, la diversidad de atractivos no evita que haya comunas en las que no existan atractivos que sean de interés turístico, resultando en que sea mucho más complejo el desarrollo turístico en esa comuna. Es por esto, que se hace necesario evaluar si el destino en

---

<sup>4</sup> Información turística SERNATUR, Región Metropolitana

particular tiene alguno de estos atractivos, ya que este será uno de los primeros motivos de visita al lugar, como dice Carlos Oyarzún<sup>5</sup>: *“Otra cosa es que la ciudad tenga algo que llame la atención del turista, hay muchas ciudades pequeñas que tienen el temor de no poder tener nada turístico pero que no lo han explotado”*. Otro entrevistado confirma esto mismo, que la capacidad de atracción de un destino será clave a la hora de realizar los esfuerzos de planificación y ejecución del mismo, ya que mientras mayor sea la capacidad de atracción de sus atractivos más fácil se hará la tarea, tal como lo menciona Julio Arenas<sup>6</sup>: *“Magallanes con las Torres del Paine... a pesar de que está al fin del mundo recibe un flujo de turistas impresionante”*. Es por esta razón, que en algunos destinos es mucho más fácil atraer turistas que en otros. Si luego de la evaluación se concluye que la comuna posee poco atractivo, el esfuerzo que se deberá realizar será mucho mayor. En cambio sí poseen un atractivo de jerarquía internacional como por ejemplo Torres del Paine, el esfuerzo requerido será menor. Sobre esto mismo Julio Arenas agrega<sup>7</sup>: *“Cuando tenemos un atractivo de jerarquía internacional, como Isla de Pascua, por ejemplo, como el Desierto de Atacama o la Patagonia, estos se venden solos, es mucho más fácil posicionar, es mucho más fácil hacer marketing cuando tú tienes ese elemento diferenciador. En regiones como la quinta, del Maule, hay que buscar ese elemento diferenciador o sino inventarlo”*.

## **b) Demanda Turística**

En cuanto al análisis de la demanda, se hace necesario cuantificar el número real de visitantes que llegan al destino, en que momentos y como llegan a los destinos, todo con el fin de servir como base a la hora de planificar y desarrollar los servicios turísticos, además de ver si cuenta con un mercado actual y potencial de turistas.

Sin embargo, debido a las últimas tendencias y cambios en los gustos y deseos de los turistas, se hace necesario realizar un adecuado estudio de mercado para analizar e identificar el tipo de turista que viene y que podría venir, viendo sus necesidades, sus gustos, sus preferencias y lo que quieren vivir al visitar el lugar. Además, de hacer una evaluación de si los

---

<sup>5</sup> Departamento de Proyectos y Cooperación Internacional de Valparaíso

<sup>6</sup> Director (subrogante) SERNATUR, Región de O'Higgins

<sup>7</sup> Director (subrogante) SERNATUR, Región de O'Higgins

elementos recién mencionados en el punto anterior coinciden con lo que desea el tipo de turista que visita el destino.

Tal como mencionó Arturo Grez<sup>8</sup>: *“Primero que todo, transformar los atributos que tiene una ciudad en productos, dependiendo de los mercados que se quieran penetrar, ver cuáles son sus necesidades que los pueden cautivar y cuáles son las experiencias de vida que ellos quieren vivir, en virtud de eso se prepara la campaña de promoción de una ciudad y se prepara la ciudad”*. Por lo tanto, se puede notar que identificar el tipo de turista es de vital importancia, ya que como han estudiado muchos autores y artículos, el turista vive de experiencias y en base a eso luego se podrán ver los resultados, ya sean positivos o negativos.

El nuevo turismo es: *“es flexible, segmentado, ajustado a las necesidades de los turistas y diagonalmente integrado”* (Buhalis D. , 1999). Es que ya no se trata solo de mejorar en todos los elementos mencionados anteriormente y esperar que los turistas visiten un lugar porque es bonito o porque está todo bien organizado. Existen diferentes tipos de turistas y el mercado está cada vez más segmentado, por lo que se hace necesario tener las herramientas e investigar efectivamente a los turistas. Todo con el fin de que la experiencia que tenga en el destino, cumpla o supere las expectativas y no se lleven sorpresas desagradables.

Los turistas buscan experiencias, no solo visitar un lugar, necesitan sentir diferentes sensaciones y experiencias que no cualquier tipo de destino le puede dar, lo que se corrobora con lo mencionado por Julio Arenas<sup>9</sup>: *“Se ha determinado que la gente ya no compra camas de hoteles, ni compra sillas en restaurantes, sino que cuando compran un programa o van a un lugar, ellos van por un promesa de venta, y esa promesa de venta tiene que ver con una experiencia que se les ofrece vivir”*. Por esto, es necesario investigar el tipo de turistas y sus características. Además, Arturo Grez agrega sobre esto mismo<sup>10</sup>: *“El turista vive de experiencias, entonces el enfoque que ha llevado ahora es que en vez de “paquetes” son “experiencias” (la experiencia de andar a caballo, la experiencia de ir al casino)... siempre es importante preguntarle a los clientes”*. Y en cuanto a transformas los atractivos, este mismo agrega: *“Uno también puede*

---

<sup>8</sup>Director de Turismo de Viña del Mar

<sup>9</sup>Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

<sup>10</sup>Director de Turismo de Viña del Mar

*transformar algo turístico en relación a lo que quieran los turistas a lo mejor sin tener las condiciones. Por ejemplo, Santa Cruz... ahí se armó un pueblo turístico, el famoso tren, el museo”.*

Por otro lado, tenemos que la diversidad de turistas en el país es muy amplia por lo que es vital conocer y segmentar, esto a nivel país se realiza y los encargados de identificar los distintos perfiles de turistas son las personas de SERNATUR, tal como nos mencionó Loreto Díaz<sup>11</sup>: *“Hay segmentos, todos los turistas no van a los mismos destinos, por ejemplo, los brasileros van a conocer centros de ski (Colorado), van a Pucón, Viña, a la casa de Pablo Neruda. Los europeos vienen a confirmar datos (previamente informados), vienen a conocer las torres del Paine, San Pedro de Atacama y tratar de llegar a Chungará... Estadounidenses vienen a Isla de Pascua, quinta región y casi siempre viajan en cruceros”.* Podemos ver de esta forma que el tipo de destino dependerá mucho de las características del turista, por lo que se hará necesario segmentar en base a diversos criterios y variables tales como geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento. En el país, gracias a la diversidad de atractivos (que ya hemos mencionado) se posibilita que diferentes tipos de turistas vengan al país y se vayan igual de satisfechos.

En casos más puntuales, tenemos que por ejemplo Valparaíso efectivamente trata con perfiles de visitante, todo con el fin de ofrecerles los que ellos realmente buscan y esperan del destino en sus visitas, y así queden más satisfechos y vuelvan a visitar el lugar. Es que en esta ciudad encontramos una diversidad de atracciones, diversas que claramente no a todos los turistas les atraerán por igual. Tal como mencionó Carlos Oyarzún<sup>12</sup>: *“El departamento de turismo trabaja constantemente con un perfil de visitantes, se hace un estudio de cuánto tiempo pasa el turista en la ciudad, quienes son los principales visitantes, cuánto gastan, etc.”*

Además, vemos a ciudades como Viña del Mar que ven al turista como un cliente, y en base a lo que ellos quieren o les gustaría ver en la ciudad, construyen todas sus políticas de desarrollo turístico. De esta forma, vemos que es de vital importancia lo que mencionamos, en

---

<sup>11</sup> Información turística SERNATUR, Región Metropolitana

<sup>12</sup> Departamento de Proyectos y Cooperación Internacional de Valparaíso

palabras de Arturo Grez<sup>13</sup>: *“Lo que tú tienes que hacer es pensar que tú eres un turista, ¿Qué te gustaría? Primero que tenga buen acceso...Buena infraestructura, calidad en los servicios, que se cumpla la promesa no solo de la ciudad bella si no la promesa de la promoción que se hizo en la cual se dijo que estos eran los servicios, esta es la calidad de los servicios... Tienen que pensar en qué quieren los clientes, qué quieren los turistas de la ciudad. Y además, fidelizar al turista”*. De esta forma, gracias a esta orientación hacia el turismo, es que Viña del Mar ha logrado convertirse en un importante centro turístico. Han sabido identificar las necesidades y las experiencias que desean vivir sus turistas principales, especialmente los santiaguinos. Y es que, tal como mencionó este mismo entrevistado, todo se trata básicamente de convertir los atributos en productos, pero siempre pensando en los clientes potenciales.

### **c) Dotación de Infraestructura**

Otro criterio a evaluar en esta primera etapa de la orientación al turista es la infraestructura que posee el destino para poder soportar la llegada de turistas. No es aquella turística propiamente tal, sino que es aquella que necesita el turista para poder desplazarse con facilidad, comodidad y tranquilidad. Como menciono Julio Arenas<sup>14</sup>: *“La infraestructura básica de apoyo, es decir: las comunicaciones, los puentes, los caminos, los túneles, los hospitales, carabineros... Todo aquello que necesita un turista para poder acceder, circular con cierta seguridad por el destino donde va”*.

Estos son elementos básicos, que son necesarios para que el destino tenga una mayor categoría turística y que ayudaran a que el turista se sienta cómodo y viva una experiencia que sea satisfactoria, y no se vea perjudicada por elementos que no son propiamente tal de la organización turística.

Por lo tanto, es necesario hacer una evaluación completa de si el destino posee caminos de accesos claros y cómodos, y posee una conexión expedita con los mismos. Además, de evaluar si el destino cumple con los requerimientos mínimos de servicios básicos de un lugar:

---

<sup>13</sup>Director de Turismo de Viña del Mar

<sup>14</sup>Director (subrogante) SERNATUR, Región de O'Higgins

seguridad en las calles, medios de comunicación, agua, luz, entre otros. Todo con el fin de que los turistas puedan asegurar sus necesidades básicas: seguridad y comodidad.

#### **d) Planta Turística**

Un aspecto importante también a evaluar es el cómo se encuentra la ciudad equipada en relación a la infraestructura turística propiamente tal, es decir todo aquello que el turista necesita para quedarse y recorrer en el lugar. Es necesario por lo tanto, saber si el turista se encontrara con número adecuado de ofertas de alojamientos, y de calidad. Además, se debe evaluar si el destino está incorporado a circuitos turísticos que comercializan operadores nacionales o internacionales, ya que esto le daría una gran ventaja y lo haría más conocido y aseguraría una parte de la demanda. Es necesario saber si hay proyectos en carpeta que buscan aumentar la capacidad de servicios turísticos del destino, ya que la innovación y el continuo mejoramiento son una de las bases para lograr un destino de categoría y que cumpla con las expectativas de los turistas.. En palabras Julio Arenas<sup>15</sup>: *“La planta turística... Es aquel tipo de equipamiento que necesita el turista para poder recorrer, disfrutar, y de alguna manera, vivir la experiencia”*.

Sin una planta turística adecuada la experiencia del turista en el lugar se puede ver empeorada, ya que la utilidad de esta planta es básicamente ser un punto de partida para que la experiencia sea lo más placentera posible. Por lo tanto, se debe tener especial cuidado con los establecimientos hoteleros que no cumplan con lo prometido a los turistas, y lo que promocionen sea muy distinto a la realidad. Para evitar esto último, es que el SERNATUR ha implementado un método que evalúa y le da una certificación oficial a las empresas y servicios turísticos de que cumplen con ciertos estándares, entregándoles el “Sello de Calidad Turística” (Turística, 2012), si es que lo cumplen. Esto tiene como fin el que los turistas puedan informarse y tener una garantía de que el lugar en el que aloje o coma cumple con los requisitos que voluntariamente ha desarrollado la industria, logrando que se pueda asegurar de cierta forma su correspondiente satisfacción.

---

<sup>15</sup>Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

## e) Imagen Turística

Por lo tanto, podemos ver que es fundamental para comenzar a implementar la orientación al turismo, identificar la situación actual y los distintos segmentos de turistas que se tienen y se desean tener. Y luego de realizado esto, se hace necesario evaluar si se ha ido generando una imagen del destino clara y acorde a los elementos ya mencionados. Además, es importante evaluar si esta imagen se ha promocionado a través de acciones de marketing y logrado un posicionamiento a nivel de región o país.

La imagen del destino es fundamental en relación a la tarea de lograr la real satisfacción del turista, tal como menciona en (Buhalis D. , 1999): “Desarrollando una correcta imagen para los destinos se determinarán sus habilidades para satisfacer a los visitantes, lo que permitiría a ellos desarrollar expectativas realistas y completas”. Por lo que, si se genera una imagen errónea o sin la adecuada investigación y análisis previo, puede ser perjudicial para el destino en general, ya que la satisfacción del turista depende de las expectativas que tiene del lugar, que es generada a su vez por la imagen que tiene del destino, y si al llegar al lugar se encuentra con otra situación que este bajo lo que deseaba no quedara satisfecho con su estadía, y será muy difícil revertir la situación ya que la experiencia nadie se la quitara. Está bien que una parte de las expectativas que tiene el turista no son completamente manejables, ya que se basan en percepciones subjetivas del turista, pero es responsabilidad de la ciudad generar una imagen que pueda prometer. Esto es también confirmado por Julio Arenas<sup>16</sup>: “*La misión de una ciudad receptora turística o de un operador turístico local tiene que ver con asegurar de que esa experiencia responda a las expectativas*”. Y una forma de lograrlo es crear un imagen del destino acorde a lo que posee y a lo que se puede lograr realizando cambios.

La imagen del destino siempre tendrá que ver con ver algo que le interese al turista y en base a eso explotarlo, tal como nos mencionó Loreto Díaz<sup>17</sup>: “*La cara de un destino turístico, este puede estar muy explotado y lo voy a seguir explotando con una imagen corporativa de la zona, pero puede que haya un destino turístico que no esté potenciado en lo absoluto y lo voy a dar a conocer con la mejor imagen que tenga del destino*”.

---

<sup>16</sup> Director (subrogante) SERNATUR, Región de O'Higgins

<sup>17</sup> Información turística SERNATUR, Región Metropolitana

Tenemos además el caso de Viña del Mar, que como Arturo Grez<sup>18</sup> nos comentó: *“La imagen de marca es una promesa que hay que cumplir y eso va a producir un sentimiento en los turistas de tal manera que cuando se acuerden de la ciudad el sentimiento se va a avocar aquí de que Viña es una ciudad bella, limpia, etc.”*. Por lo tanto, no cabe duda de la importancia de crear una promesa al turista, y de la importancia de cumplirla.

La importancia de la imagen del destino tiene relación también con que permite diferenciar al destino de otros, de igual forma como nos indicó Julio Arenas<sup>19</sup>: *“Son aquellos elementos con los cuales uno pretende identificarse, caracterizarse y diferenciarse, para poder competir... Para poder existir en el mercado. Es una tarea inicial porque es imposible que yo pretenda tener una oferta consolidada y con altos niveles de calidad y después en pensar en traer los turistas, así no funciona... necesito empezar a proyectar”*. Al mismo tiempo, también permite sacar ventajas, no por el lado de la competencia, sino que se puede lograr que las ciudades vecinas por ejemplos se complementen muy bien gracias a las diferentes imágenes que perciben de los destinos. Así podemos ver en el caso de Valparaíso y Viña del Mar, que muchas personas viajan al segundo con el objetivo de quedarse a descansar, y por el día visitan Valparaíso para conocer los museos y el patrimonio histórico tan valorado. Es así que, gracias a la imagen diferenciadora que han mostrado al público, que han logrado ser una excelente oferta complementaria. En cambio, si ambos lugares trataran de explotar por ejemplo el hecho de ser potenciales balnearios, no se lograría el resultado tan exitoso que han logrado de esta forma: *“Viña Ciudad Bella”* y *“Valparaíso Alma Porteña”*. Y es así como podemos ver casos similares en distintas comunas del país.

## **f) Gestión Turística**

Por último, se debe evaluar si la ciudad o comuna cuenta con una adecuada gestión turística, es decir, si cuenta con un plan de desarrollo turístico actualizado y con un sistema de seguimiento, con una organización público-privada que permita su elaboración e implementación y si las autoridades locales han programado inversiones en proyectos, entre

---

<sup>18</sup>Director de Turismo de Viña del Mar

<sup>19</sup>Director (subrogante) SERNATUR, Región de O'Higgins

otros. En otras palabras, se debe evaluar si cuenta con una planificación acorde a su situación, si existen organizaciones que permitan que se lleve a cabo la implementación de esta misma de la mejor forma posible, si existe la voluntad de parte de los distintos grupos de interés de estar orientados al turismo, entre otros.

Esto es sumamente necesario, ya que como se analizara los factores antecedentes están todos relacionados a cómo se organiza la ciudad, y si no hay una gestión turística que sea consistente con la situación de la ciudad será muy difícil lograr una adecuada y sustentable orientación al turista a lo largo de los años.

Es muy importante que esta gestión tenga como objetivo ser sustentable en el tiempo, y si no es así, buscar otra forma de actuar, ya que especialmente en la actualidad se hace muy importante lograr una gestión que no afecte el entorno ni sea de corto plazo, ya que debe ser un trabajo a lo largo del tiempo. Tal como menciona Loreto Díaz<sup>20</sup>: *“Uno debe ir preservándolas, que no creen impacto, por eso se trabaja en SERNATUR en un área que está orientado a ver todas las áreas silvestre protegidas y ver el turismo sustentable, potenciarlo, no intervenirlo”*.

Por otro lado, es primordial evaluar en esta parte si es que los residentes están involucrados o no en alguna parte de la cadena de valor turística, porque es reconocido por diversos autores como (Haywood, 1988); (Dwyer & Kim, 2003), (Tosun, 2006) y (Nunkoo & Ramkisson, 2009), que el rol de la comunidad en general es muy importante, no solo en la ejecución sino que también desde el comienzo de la planificación. Es por esto, que se ha de hacer necesario una correcta evaluación respecto a los residentes, incluyendo en esto su grado de involucramiento en la gestión turística, ya sea debido a los beneficios que puedan obtener o a las externalidades negativas del turismo que se puedan ver expuesto.

Claramente si la actividad turística que se pretende potenciar afectara a los residentes, estos querrán estar más involucrados en la planificación desde un comienzo y además será una forma de ganar su aprobación ayudando así de esta forma a los pasos siguientes,

---

<sup>20</sup> Información turística SERNATUR, Región Metropolitana

especialmente en la ejecución e implementación. Por lo tanto, se debe evaluar en qué aspectos están más comprometidos los residentes y si es factible integrarlos a la planificación y como sería posible.

Por ejemplo, tenemos el caso de Viña del Mar, en el que cada año llegado el verano toda la ciudad se llena de turistas provenientes de diversas partes, sin embargo, el efecto en los residentes no deja de ser considerable, porque aparte de los tacos y colapso de toda la ciudad (calles atochadas de autos y gente), se le suma el alza de precios en muchos productos de consumo, tal como nos mencionó Marianela Salazar<sup>21</sup>: *“El residente de hecho se ve más afectado... alza de precios y congestión también... Las consecuencias negativas entonces serían más que nada para las personas, los residentes”*. Y esto claramente puede hacer que los residentes se vean afectados y su actitud hacia el turismo sea negativa, perjudicando finalmente la experiencia del turista y la orientación al turismo de toda la ciudad.

Diferente es el caso de comunas como Pucón o Puerto Varas o Frutillar, las cuales se destacan porque toda la comunidad tiene una actitud positiva hacia el turismo y son conscientes de que depende de ellos ofrecerles la mejor experiencia, y con esto ayudarán a incrementar notablemente sus condiciones y estilo de vida, es decir, son conscientes de los beneficios que les trae el turismo como ciudad e individualmente. Tal como ejemplificó Julio Arenas<sup>22</sup>: *“Son a mi juicio destinos turísticos que tienen una gran ventaja... toda la comunidad asume que el turismo es el que les da de comer, y con el cual se pueden proyectar en el tiempo”*.

Además, no se debe olvidar también analizar la situación respecto a los competidores más cercanos, es decir otras comunas que pueden ofrecer características similares, ya que en esa situación se haría más necesario aún crear elementos diferenciadores para que ayuden a atraer turistas. Sin embargo, no se debe olvidar el concepto de complementariedad, que todas las personas que se entrevistaron mencionaron, ya que las comunas en el país no se tienden a ver como competencia, sino que complementarias, gran punto a favor y a aprovechar, ya que esto se puede utilizar para sacar ventajas compartidas y a la vez diferentes entre ellos.

---

<sup>21</sup>Información turística - Departamento de Turismo Viña del Mar

<sup>22</sup>Director (subrogante) SERNATUR, Región de O'Higgins

Otros datos importantes que se deben agregar, son que estas evaluaciones deben ser lo más participativas posible, ya que si no es probable que en las siguientes etapas hayan problemas (de intereses, de beneficios, costos, etc.). Especialmente para el caso de los residentes como ya se ha señalado.

Además, estas evaluaciones deben ser periódicas en el tiempo, ya que se deben ir adaptando a las condiciones cambiantes tanto de la demanda como de la oferta y las externalidades negativas, todo esto con el fin de que se sea capaz de responder oportunamente a los diversos cambios repentinos y de esta forma no se vea afectada la consecuente orientación al turismo.

El destino estará constantemente sometido a ciertas variables moderadoras que se explicaran más adelante, por lo que se hará necesario que las comunas vayan constantemente analizando la situación actual, e identificando problemas, como una forma de poder anticiparse a ellos y que estos no afecten el desarrollo turístico de la comuna. Las autoridades y la comunidad en general no se deben quedar con los brazos cruzados viendo como una crisis económica por ejemplo, afecta al turismo de la ciudad.

Por último, cabe destacar que también toma importancia la etapa en la que se encuentre el destino, según el modelo del “Ciclo de Evolución de los Destinos Turísticos” (Butler, 1980), ya que al identificar en qué etapa se encuentra en cuanto al desarrollo turístico servirá de guía para las decisiones estratégicas y planificación posterior. Tal cómo menciona en su artículo: “La principal utilidad del ciclo de vida del destino es facilitar el entendimiento de la evolución de los productos y destinos turísticos y proveer una guía para las decisiones estratégicas tomadas... Destinos diferentes son afectados por patrones disímiles en cada escenario de su ciclo de vida y en consecuencia requieren de una acción específica de marketing”.

## 2. Planificación Integrada

El siguiente componente de constructo se identifica como el lograr una planificación integrada y participativa entre todos los grupos de interés. Esto como ya hemos visto solo se puede hacer luego de una correspondiente evaluación de los puntos mencionados, lo que permitirá enfocar y dirigir de mejor manera los esfuerzo y la consecuente planificación. Una vez revisada la literatura y las entrevistas quedo clara la importancia, ya que todos concordaban en que la planificación era fundamental para lograr el desarrollo turístico en la comuna, ya que sin esta se hacía muy difícil lograr los objetivos y agrupar a toda la comunidad en uno solo.

Tal como explica (SERNATUR, 2008): “Las posibilidades de éxito de cada comuna como áreas o lugares para recibir turistas dependen directamente de su planificación bajo un enfoque integral de destino”. También, aportan (Mill R. C., 1990) y (Gunn, 1979): “Solo la planeación integrada puede tranquilizar a las comunidades de que el tipo de resultados desarrollados serán los apropiados”. Es que como podemos ver lo ideal es planificar bien, en base a lo que ya se ha analizado anteriormente, para que así de esta forma se logre un desarrollo turístico sostenible en el tiempo.

En este proceso no se deben descuidar detalles, porque para crear efectivamente la experiencia que desea vivir el turista se requiere que todo funcione coordinadamente y todos enfocados en lo mismo. Se debe ver bien quién se encargará por ejemplo de la basura, de la ambientación de la comuna, entre otros, y ver como esto ayuda a que la comuna efectivamente le cumpla la promesa al visitante. Y esto se puede lograr haciendo que todos puedan participar de alguna forma, ya sea formal o informalmente, ya que mientras más ideas hayan, pueden surgir diversas innovaciones que permitan mejorar todo lo relacionado a la experiencia del turista. Se sugiere que: “Después de revisar los resultados de la investigación y el análisis, el grupo de interés se junta a realizar ejercicios que exploten la creatividad y los haga pensar más allá” (Edgell, Ruf, & Agarwal, 2000). Es muy importante que ésta llegue a todos los niveles organizacionales de la comuna, comenzando por las autoridades, hasta la comunidad en general. Lo ideal es que todos participen, así de esta forma después no hay

conflictos de interés o algunos no se sienten excluidos y perjudicados por las decisiones que se tomen. En (Rivas & González, 2008) se indica que: “En el proceso de elaboración del plan estratégico participarán activamente los actores relevantes del turismo que operan en el destino”.

Además, en la literatura se le da importancia a la participación, ya que se argumenta que: “Mejores decisiones pueden alcanzarse por medio de un proceso participativo, sin embargo es por lejos más difícil... significa que muchos otros grupos, que no son planificadores, tengan experiencias, opiniones, y recomendaciones constructivas. Las decisiones finales tienen mejores oportunidades para ser implementadas si el sector público se ve involucrado” (Gunn, 1979). Por lo que no hay duda de lo efectivo que puede llegar a ser.

Por otro lado, destacan el caso de diversas comunas de país que destacan por su desarrollo turístico, y en las cuales prácticamente nada es dejado al azar y se preocupan de seguir distintos lineamiento sobre los cuales van ejecutando diversas acciones para lograr el desarrollo. Tal es el caso de Viña del Mar, la que como comentó Arturo Grez<sup>23</sup>: *“Debe haber una planificación estratégica en base a la cual tú vas planificando e invirtiendo... Viña del Mar tiene un plan estratégico y base a este plan, son los usos que se le están dando... El plan estratégico es nuestro norte y ahí está la planificación, de ahí se ven las inversiones... El turismo no funciona al azar ni a la suerte... Tiene que ser algo profesional”*.

Es por esto que podemos ver la labor del SERNATUR que se preocupa de dar lineamientos para que las comunas a través de sus alcaldes y municipalidades puedan elaborar planes estratégicos de la mejor forma posible y que puedan utilizarlos para lograr ser comunas turísticas y con todos los beneficios que eso implica, a través de por ejemplo el documento de (SERNATUR, 2008). Además, tal como mencionó Julio Arenas<sup>24</sup>: “Es importante tener una planificación, ya que: “normalmente esa intervención, históricamente, como en la mayoría de los casos, no es producto de un proceso más serio de planificación, entonces lo que necesitamos para que sea sustentable es que este municipio, este actor tan importante pueda

---

<sup>23</sup>Director de Turismo de Viña del Mar

<sup>24</sup>Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

tener un PLADETUR”. Y es por esto que toma tanta importancia el que los municipios puedan acceder a este tipo de guías, ya que tal como agrego Arenas: *“Es una carta de navegación, que le permita saber qué es lo primero que hay que hacer en turismo, qué es lo segundo, que es lo tercero, y que cuando él se vaya como alcalde, el alcalde que siga pueda darle coherencia y continuidad... Y no obedezca al parecer del alcalde de turno, sino que obedezca a un proceso más serio de planificación, porque así vamos a tener resultados concretos y tangibles en un proceso”*. Ya que como se verá más adelante la continuidad de los alcaldes es otro tema, puesto que muchas veces estos tienen que comenzar de nuevo cuando cambian de mando. En cambio, tener un plan formal permite una orientación a largo plazo en cuanto al desarrollo turístico, y no obedeciendo a lo que desea el alcalde de turno. Por lo tanto, la planificación es muy útil para todas las comunas y sin ella lograr los objetivos propuestos se vuelve mucho más complicado.

Al momento de planificar se deben incluir distintas partes importantes para un adecuado plan estratégico. Los que se mencionan son los indicados por (SERNATUR, 2008) en el documento de Orientación y es propuesto por el SERNATUR para las municipales.

Para comenzar, se deben definir los **objetivos del desarrollo turístico** en la comuna, lo cual es de suma importancia ya que permitirá enfocar mejor los esfuerzos y no desviarse al momento de ejecutar el plan.

A modo de ejemplo tenemos a la comuna de Pucón, en la cual en su “Pladetur 2011-2014” (PLADETUR, 2011) se puede ver una declaración de objetivos generales bastante integral, incorporando diversos actores turísticos, la que se menciona a continuación: “El objetivo general para el Plan Integral de Desarrollo Turístico de Pucón es contribuir a la solidez y crecimiento de la economía comunal a través de un desarrollo turístico sostenible, obteniendo el posicionamiento de Pucón como destino de jerarquía nacional e internacional y como consecuencia, una mejora en la calidad de vida de los residentes”. Además, como objetivos específicos podemos identificar los siguientes: “Identidad, estacionalidad, sustentabilidad, marketing, conciencia turística, satisfacción de turista (seguridad y calidad),

asociatividad, políticas y fiscalización, ordenamiento del espacio turístico y mejoramiento de la infraestructura”.

Por lo que se puede ver que una declaración de objetivos debe ser lo más clara posible e integrando a todos los actores relevantes de la actividad turística, y elementos importantes para el desarrollo de esta actividad, tal como ya los hemos mencionado.

Luego, se recomienda continuar con **formular una estrategia de desarrollo** que permita efectivamente llevar a cabo y lograr los objetivos ya definidos. Estas a su vez intentan responder: “¿Qué hacer? ¿Cómo? ¿Con quiénes? ¿Dónde? ¿Cuándo?”. Además, pueden ser de diferente naturaleza, ya que pueden incluir distintos aspectos, tal como lo hace Valdivia en su “Pladetur 2011” (PLADETUR, Plan de Desarrollo Turístico Valdivia, Chile, 2011), en la que incluye estrategias de desarrollo tales como: “De medio ambiente y ordenamiento territorial, de formación de recursos humanos, de fomento productivo y proyectos turísticos, de promoción y marketing, de asociatividad”. Y en general, podemos ver que estas estrategias funcionaran como líneas de acción.

Y como una forma de lograr las estrategias planteadas y en base a estas mismas líneas de acción estratégicas se deben **preparar programas y proyectos** que busquen lograr mediante las estrategias los objetivos planteados inicialmente, lo más claro posibles e identificados para cada línea. Tal como lo hizo Valparaíso, en su “Plan Rumbo 2008-2011” (Rumbo, 2008), en el cual en base a cada línea o eje de desarrollo plantea diversos programas y proyectos para lograr el éxito. Mirando como lo hacen tenemos por ejemplo para el eje “Estructuración: más y mejor producto turístico”, diversos programas tales como:

- (1) Casco histórico de Valparaíso: recuperemos el legado;
- (2) Cerro Alegre y Concepción: Recorridos por la cultura y la creatividad;
- (3) Miradores y ascensores: Balcones al Mar;
- (4) Cerro Polanco: ¡Creamos un Polanco!; entre otros.

También para otros ejes, como el de “Personas: turismo, un sector profesional”, se encuentran diferentes programas como:

- (1) Red de escuelas de turismo;
- (2) Buenas prácticas de turismo en Valparaíso;
- (3) Porque creemos en el turismo;
- (4) Transfiriendo el conocimiento.

A su vez, es muy importante hacer un cronograma para cada proyecto, ya que así se cuantifica aproximadamente el tiempo que llevara a cabo realizarlo y en obtener resultados, tal como lo hacen muchas comunas.

Y para finalizar, se hace necesario **identificar fuentes de financiamiento**, esto es el cómo se financiaran todos los proyectos y programas definidos. Esto es importante, ya que todos los proyectos no son gratis y muchas veces requieren un gran esfuerzo monetario, tanto por parte de la municipalidad como del sector privado. Al analizar los diferentes PLADETUR de algunas comunas tradicionalmente turísticas del país, nos damos cuenta que este punto no está del todo identificado y explicado, por lo que se hace explícitamente necesario mejorarlo, ya que un punto importante de la ejecución de estos planes es la parte financiera, ya que como hemos mencionado muchos de estos programas implica una inversión importante, ya sea del sector privado o del sector público.

Por otro lado, no se debe olvidar que dentro de toda esta planificación debe ir incluida una especie de marketing mix, ya que en definitiva esta planificación debe estar siempre orientada al turista, pensando siempre en lo que él desea, y en base a eso realizar lo demás. Se justifica en la literatura que: “Una vez que la administración del turismo y la estrategia de marketing se haya decidido, tendrán que desarrollar el marketing mix. Esto les permitirá aproximarse a cada mercado objetivo con una oferta global y proponer una solución integral a las necesidades y deseos de los clientes” (Buhalis D. , 1999). Por lo que se puede constatar que el marketing mix es esencial para lograr la orientación al turista, es que como ya se mencionó es necesario elaborar un plan de marketing especial para cada segmento de turistas.

Analizando nuevamente los PLADETUR de las distintas comunas, encontramos que no se especifica claramente este punto, y todo lo que está relacionado al marketing y la inteligencia de mercado se deja como parte de diversos planes, pero no como algo que quede definido e integrado desde el comienzo de plan. Por lo que podemos ver que es esencial una mejora en este sentido, ya que como hemos analizado y mencionado es primordial el desarrollo de una inteligencia de mercado y un consecuente marketing mix para lograr los objetivos.

Además, no basta con solo tener un excelente plan estratégico, sino que este proceso dependerá claramente de cómo está organizada la comuna, y la razón de porque los factores antecedentes que luego se mencionaran toman aún mayor importancia. Finalmente, como se menciona en (Rivas & González, 2008) el éxito del sistema de planificación dependerá de: “la eficiencia de los mecanismos de articulación que se establezcan entre los distintos actores comprometidos”.

Es que realizar un buen plan no es tarea fácil como bien se ha reconocido en la literatura, es un proceso complejo que requiere la participación de todos, y ahí es justamente el problema, ya que al haber tantas partes interesadas es mucho más difícil llegar a acuerdos. Es necesario considerar también que: “Desarrollar una estrategia y marketing mix para un destino es un proceso complejo, principalmente porque existen muchos actores independientes y directores involucrados. Los destinos no pueden ser administrados o comercializados como empresas, debido a la dinámica de intereses y beneficios buscados por los interesados. Adicionalmente, la mayoría de los destinos son amalgamas de pequeñas y medianas empresas turísticas (*SMTEs* en inglés) independientes, que están listas para seguir sus propias estrategias de marketing” (Buhalis D. , 1999).

Muchas veces se ha cuestionado la participación de los residentes, debido a la complejidad que esto implica, sin embargo, más es reconocido lo bueno que puede ser esto, ya que permitiría disminuir los problemas especialmente al momento de ejecutar el plan. Por lo que la importancia que tienen los residentes es alta y radica en el hecho de que pueden ser bastante perjudicados y/o beneficiados con el desarrollo turístico en su zona.

En general en la literatura se coincide en que los residentes deben ser considerados en el proceso de planificación, (Murphy & Andressen, 1988) lo justifica: “Desde que el turismo implica poner a toda la comunidad en el programa, incluidos los residentes, se debe considerar e involucrar a estos en la planeación y las decisiones administrativa”. Si esto no ocurre de esta forma, el descontento puede perjudicar seriamente en la ejecución del plan.

Otros autores agregan también que: “Cuando las comunidades no tienen participación en el proceso ellos sienten que han perdido el control de sus comunidades, por lo que ellos prefieren explotar sus recursos protegiendo el medio ambiente y la cultura” (Holland & Crotts, 1992) y (Thomlinson & Getz, 1996).

Sin embargo, muchas veces no se desea incluir a los residentes como parte de la planificación, a pesar de que es lo ideal: “La aversión de algunos gobiernos en persuadir la participación de la comunidad... La planificación es para los residentes de la zona, y se les debe dar la oportunidad de participar en la planeación del desarrollo futuro y expresar sus visiones del tipo de comunidad que querrán vivir en el futuro” (Inskeep, 1991). Otros autores agregan también que: “Muchos miembros de las comunidades pueden no tener la suficiente pericia o educación y, por lo tanto, su participación puede ser considerada innecesaria” (Shepherd & Bowler, 1997).

Muchas veces ocurren problemas al incluirlos, especialmente debido a la complejidad que esto trae para la planificación en general. Puesto que, costara mucho más organizar a tantas personas involucradas en el proceso de planificación, debido a: “El requerimiento de costosos procedimientos administrativos (tiempo, habilidades organizacionales y dinero)” (Tosun, 2000).

Por otro lado, no se debe olvidar que el involucramiento de la comunidad en el proceso de planificación, dependerá también del ciclo de desarrollo turístico de la ciudad, es así como se identifica que: “la limitación del involucramiento de la comunidad en el proceso de toma de decisiones durante el comienzo de la industria turística en muchos países en desarrollo, indica que hay poca experiencia y conocimiento de las dinámicas de la industria por parte de los miembros de la comunidad” (Timothy, 1999).

Pero en general, se debe buscar convencer tanto a las autoridades como a los residentes de que estos estén involucrados en el proceso, especialmente cuando estos están un poco indecisos y suspicaces en cuanto al desarrollo de turismo. En estos casos, lo ideal es lograr convencer a los residentes de que ellos también se pueden ver beneficiados, como menciona Julio Arenas<sup>25</sup>: *“Hay que transmitir el hecho... la actividad turística en términos de beneficios es transversal, es decir, que la gente entienda de que aunque no tenga nada que ver directamente con la actividad, igual va a recibir beneficios... todos de alguna manera van a recibir directa o indirectamente... la gente se involucra además por tener un pensamiento renovado en términos de que el turismo es una actividad económica que no tiene implicancias... negativas”*.

Otra consideración importante que se debe tener en cuanto a la planificación, es que no solo se deben incluir los efectos que tendrá el desarrollo turístico en la comuna para los residentes y diversos actores de la ciudad, sino que también se debe considerar e integrar otros aspectos que se pueden ver afectados. Es de esta forma además como: *“Las estrategias de turismo no deberían concentrarse solo en las visitas, también deberían incluir todo el rango de impactos tales como el hacinamiento, problemas ambientales, seguridad y cuidado del visitante, problemas de estacionalidad y sensibilidad a la cultura local”* (Evans, Fox, & Johnson, 1995). Son todos aspectos que repercutirán también en la experiencia del turista, tanto como en los residentes. Especial importancia toma el tema del cuidado del medio ambiente, ya que se ha reconocido que es de primordial lograr un desarrollo turístico sustentable y sostenible en el tiempo, lo que solo se puede lograr con planes que consideren y protejan el medioambiente natural de la comuna, y que no se vea afectado por acciones irresponsables de diversos actores, como por ejemplo el sector hotelero, rompiendo la biodiversidad y el entorno.

Finalmente no se debe olvidar considerar que la planificación es solo un paso de todo el desarrollo y orientación al turismo, puesto que será necesario además ir constantemente revisando y estando alerta a las diversas situaciones coyunturales que puedan afectar el turismo en la comuna. Por lo que es un proceso continuo y dinámico, en el cual no se puede quedar sin hacer nada, tal como mencionaron diversos autores (Kadt, 1979); (Baud-Bovy,

---

<sup>25</sup>Director (subrogante) SERNATUR, Región de O'Higgins

1982); (Gunn, 1979); (Hall, 2000): “Los planificadores de turismo deben aprender de sus errores cometidos... así se dan cuenta de que el proceso de planeación no es estático, sino que es un proceso continuo que tiene que integrar ‘los cambios exógenos e información adicional’. Y además, este plan debe ser: “Flexible y adaptable, para ser frente a las cambiantes condiciones y situaciones que enfrenta la comunidad” (Atach-Rosch, 1984) y (Choy, 1991).

### **3. Ejecución de la Oferta Turística**

Según (Rivas, Aguilar, & González, 2008) la oferta turística se refiere al: “Conjunto integrado por 3 componentes básicos: atractivos turísticos, planta turística e infraestructura, los cuales pueden ser puestos en el mercado mediante procesos de gestión, desarrollados por los empresarios turísticos, por las propias municipalidades y por otros actores”.

Por lo tanto, en base a esta definición podemos notar que se hace implícitamente necesario implementar el plan, en base a todo lo que ya se ha analizado y estudiado. Esto se refiere básicamente a la capacidad que tiene la comuna de ejecutar el plan a través de su oferta turística, porque claro está que como cada parte del constructo, no será fácil realizarlos. Sin embargo, con una adecuada organización, debería ser menos complicado.

La oferta turística tiene que ser capaz de responder a las expectativas creadas hacia el turista, y es por eso que este último proceso será clave a la hora de la experiencia que tenga el turista visitando el destino. Porque dependerá de los ejecutores el que el turista vea satisfechas sus expectativas, por lo que es primordial que lo que se ofrezca sea realmente lo que exista en el lugar.

Sin embargo, la complejidad de la ejecución adecuada es bastante, debido principalmente a la diversidad de actores que participan en la actividad, aquellos que intervienen finalmente en la calidad de la experiencia del turista. Tal como mencionó Julio Arenas<sup>26</sup>: *“Enfoque del problema... Tiene una complejidad enorme, pero que se deriva de la cantidad de actores que intervienen en la actividad y que intervienen finalmente en la calidad*

---

<sup>26</sup>Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

*de la experiencia, que es lo que se vende, el producto final*". Por otro lado, es de vital importancia que todos trabajen en conjunto y además cumplan lo que prometen, especialmente en cuanto al sector privado (hoteles, restaurantes, y otros servicios), ya que muchas veces las condiciones de los servicios que venden son bastante diferentes a las que realmente son, y si esto falla la experiencia de turista claramente se verá muy afectada.

Además, muchas veces los planes eso si se quedan en solo eso, planes, ya que existen ocasiones en que no se ejecutan, debido a la falta de apoyo de diversas partes u otros, lo que se puede evitar manejando adecuadamente los factores antecedentes. Muchas veces ocurre que: "La mayoría de los países han preparado planes de desarrollo turístico, sin embargo muchos de estos planes no son implementados, y otros sólo parcialmente" (Andriotis, 2005). Una de las razones por las que puede ocurrir esto es que se planifica elaborando documentos que: "Son solo a un plan muy vago y general, reactivo, esporádico, distante de los presupuestos y con datos de producción ajenos" (Gunn, 1979).

Además, ocurre que a veces las comunas solo poseen el plan, pero no existe la voluntad de ejecutarlo, ya sea por diversas razones, pero en la mayoría es debido a que no existe una estructura adecuada que lo permita.

Tal como ocurre en ciudades pequeñas que son apoyados por SERNATUR y realizan un plan estratégico de turismo a largo plazo, pero no se logran los resultados deseados. Como sucede en comunas como Villarrica (Pladetur, 2011) o Santa Cruz (Pladeco, 2011), entre otras. En ambos casos reconocen que no poseen una infraestructura y servicios turísticos de calidad, lo que afecta el desarrollo del turismo en sus ciudades, y más importante aún identifican las barreras que poseen, y se admite que por ejemplo falta conocimiento y estrategias turísticas por parte de las autoridades, falta de agrupación y coordinación de comerciantes y falta de asociatividad entre los diversos grupos de interés. Por lo que, en definitiva, podemos concluir que los factores antecedentes cobran mayor importancia en esta etapa, ya que sin la presencia de estos se hará más difícil lograr ejecutar los planes.

Además, se debe lograr integrar a todos los actores que estuvieron desde un comienzo, y deben ser capaces de comunicarse e implementar lo que ya habían planeado. Todos tendrán

un rol importante a la hora de ejecutar el plan, su compromiso con el objetivo en común es vital.

Por otro lado: “Las ventas, el servicio, y el entrenamiento del liderazgo son críticos para implementar un plan de marketing y el entrenamiento debe incluir los actores que quieran reforzar la organización o el posicionamiento del destino y la imagen” (Edgell, Ruf, & Agarwal, 2000).

En definitiva, todos los actores serán importantes, ya que finalmente serán ellos los que ayudaran a crear la mejor experiencia posible a los turistas, la que ellos desean. Tal como menciona (Rivas & González, 2008): “el (plan) será ejecutado por la gerencia (incluidas todas sus áreas) con el apoyo de los servicios públicos que operan en el territorio y de los actores privados locales, cada uno según sus recursos y compromisos adquiridos con el modelo”. Lo que queda plasmado en la entrevista realizada a Carlos Oyarzun<sup>27</sup>: *“Las personas juegan un papel importante en las actividades culturales y los mismos empresarios son parte de la comunidad, así que es importante”*.

No se debe olvidar, que todo lo que se realice debe responder a lo ya planeado, sino todo el esfuerzo estará perdido y finalmente no se ofrecerá nada coordinado y preparado a los turistas cuando visiten la comuna.

Por otro lado, se debe destacar aquí también el rol que tiene la comunidad en general al momento de ejecutar el plan (incluyendo a los residentes). Es que finalmente ellos serán los que tomarán contacto con el turista la mayor parte del tiempo, y caerá sobre ellos la gran responsabilidad de que si algún accidente o problema al relacionarse con los turistas, afectará irremediablemente la experiencia del turista. Desde ser cordiales con ellos, hasta ayudarlos cuando están perdidos, son labores que no siempre serán realizadas por el guía turístico, sino que es inevitable que los turistas tomen contacto con los residentes, y una mala experiencia, puede opacar todo el esfuerzo realizado por las autoridades y gestores del plan.

---

<sup>27</sup> Departamento de Proyectos y Cooperación Internacional de Valparaíso

Mucha evidencia existe de este fenómeno en la literatura y todos los entrevistados estuvieron de acuerdo que el rol de los residentes es fundamental en la experiencia del turista en el destino. Tal como menciona Arturo Grez<sup>28</sup>: *“los residentes tienen que pensar que los turistas son invitados que vienen a su casa, entonces tienen que tratarlos bien [...] Los empresarios, sector público, ciudadanos... No hay actores que no sean importantes”*.

Aquí la conciencia turística de los residentes específicamente juega un rol importante, y al igual como indicó Marianela Salazar<sup>29</sup>, si este no está consciente, puede atender mal al turista, y este se puede llevar una mala experiencia: *“La voluntad de la gente... para atender bien al turista. Si no lo atiende bien y hay una mala experiencia es lo peor que se puede llevar una persona, porque implica que va a hacer una mala publicidad hablada”*.

Diversos autores han confirmado esto que se plantea y es compartido por buena parte de los entendidos en el sector: *“La participación de la comunidad desde el aspecto del involucramiento: la gente, dentro de una comunidad orientada al turismo en el proceso de toma de decisiones y la implementación”* (Pearce, Moscardo, & Ross, 1996). Además, otros autores sugieren que los residentes pueden ayudar efectivamente a: *“construir una imagen propicia a través del contacto con los turistas. Lo opuesto puede ocurrir cuando los habitantes de la ciudad receptora proceden a realizar protestas anti-turistas contra su entrada, algo que afectaría negativamente la satisfacción de los visitantes y el grado de repetición de visitas”* (Schroeder, 1992).

Sin embargo, tal como todos están de acuerdo en la importancia del rol de los residentes en la ejecución del plan, también muchos concuerdan en que es sumamente difícil modificar el comportamiento e influir en estos para que realmente tomen conciencia turística, y que finalmente actúen de tal forma. Tal como ocurre en Valparaíso, donde a pesar de todos los esfuerzos que se realizan por orientar la ciudad al turismo, las personas que habitan allí no toman conciencia y siguen por ejemplo botando la basura al suelo, sigue existiendo delincuencia, entre otros. Por lo tanto, no es tan fácil y es más, es sumamente complejo el

---

<sup>28</sup>Director de Turismo de Viña del Mar

<sup>29</sup>Información turística - Departamento de Turismo Viña del Mar

tema de los residentes, tal como nos mencionó Mariangel Ruedi<sup>30</sup>: *“El residente de Valparaíso no tiene conciencia de que Valparaíso es una ciudad turística... El mismo residente bota basura al suelo, bota a los perros y perritas a la calles... Hay una responsabilidad de la comunidad. Se hacen campañas de aseo como “Cuida tu barrio”, duran un tiempo y luego ahí quedan. Es un tema más de fondo, de educación”*.

Por otro lado, existen otros temas en relación a los residentes, ya que es posible identificar en la literatura que existen ciertos ciclos de aceptación de los residentes hacia los turistas, lo que podría explicar un poco el que en comunas con un desarrollo maduro en cuanto al turismo la gente vea con apatía a los turistas, tal como menciona (Doxey, 1975) quien propuso que “las actitudes de los residentes de una comunidad pasan a través de una secuencia predecible de escenarios desde la euforia, en donde los residentes están entusiastas sobre el desarrollo turístico y la bienvenida de desconocidos (turistas), hacia la apatía, desde la molestia al antagonismo en donde la irritación se expresa y los turistas son vistos como los causantes de todos los problemas”. Es que claramente cuando los residentes ven que los turistas ya son habituales y no son novedad, y es más causan más contaminación y problemas, el grado de rechazo hacia el turismo aumenta considerablemente.

Es por esto que es importante tener algunas consideraciones al momento de ejecutar la oferta turística. Una de ellas es el estar consciente de no sobrepasar la capacidad del destino con un gran número de turistas, porque esto puede traer muchas incomodidades a los residentes y a su vez afectar la imagen del destino, ya que perjudicaría la experiencia del turista. Esto es muy importante ya que: “Aunque los destinos estrellas deberían tener mucha participación de Mercado, no se debe exceder la capacidad de carga del destino y destruir los recursos locales. Un incremento en el número de visitantes no siempre significa mayores beneficios para el destino” (Andriotis, 2005).

Y por otro lado, se debe considerar ir constantemente monitoreando y controlando las actividades que se vayan llevando a cabo, para que de esta forma se pueda ir obteniendo *feedback*, y se puedan ir realizando nuevamente el ciclo. Esto es de suma importancia ya que

---

<sup>30</sup> Marketing y Promoción Dirección de Turismo de Valparaíso

como ya hemos mencionado, el turismo está expuesto a diversos factores que puedan hacer que la actividad no se desarrolle como se ha planeado.

## V PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez definido e identificado el constructo es que se puede analizar finalmente que se necesita para que esto se lleve a cabo. A continuación, se abordaran diversos factores relevantes a la hora de lograr el desarrollo turístico de una zona, los cuales agrupamos en cuatro grandes grupos:

(1) Factores antecedentes, relacionados en primer lugar a los factores de las autoridades del destino, y la forma cómo interactúan y se organizan todos los grupos de interés;

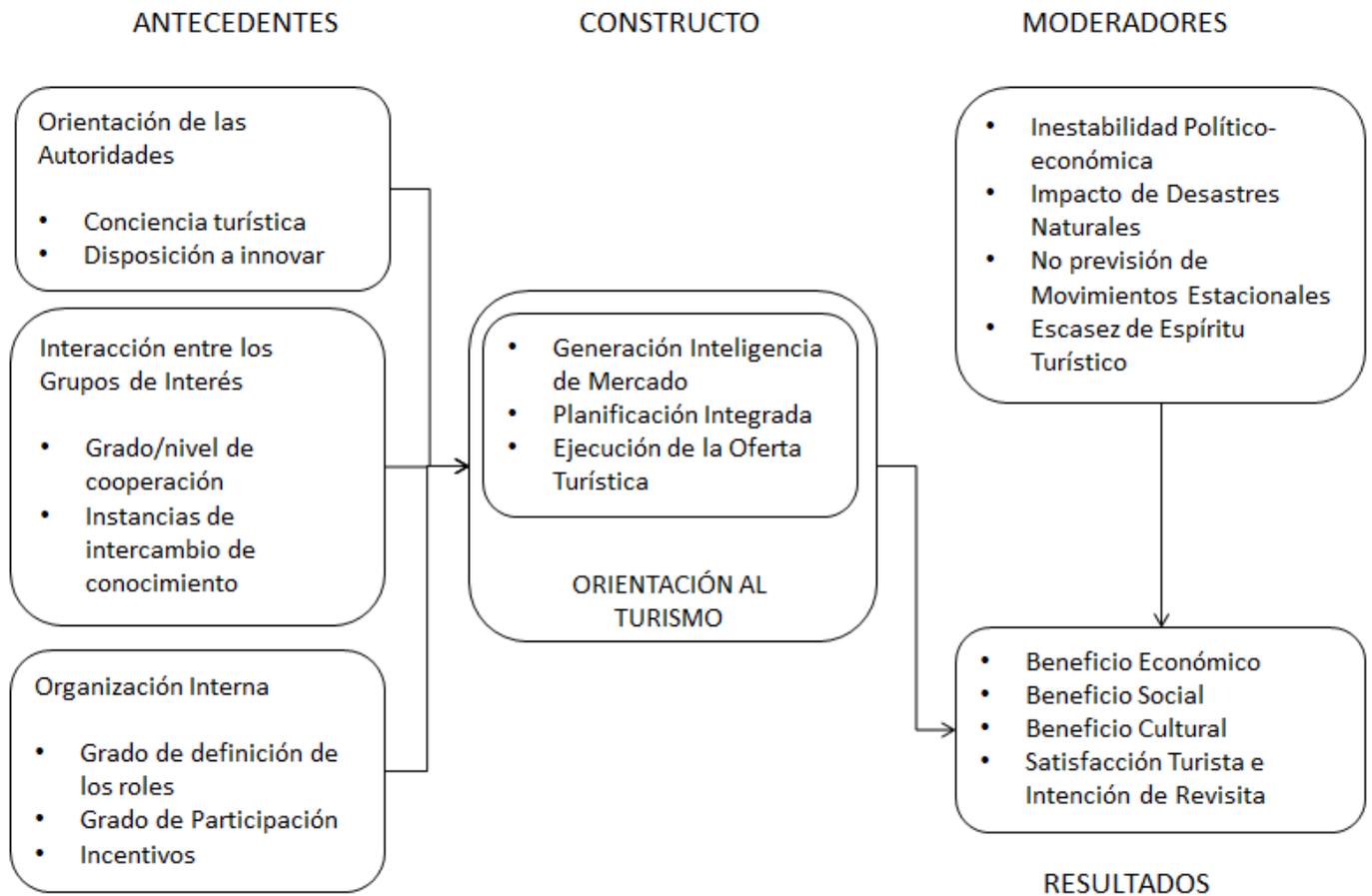
(2) Constructo orientación al turismo, incluyendo la generación de inteligencia de mercado, planificación integrada y ejecución de la oferta turística;

(3) Consecuencias o resultados de la orientación al turismo;

(4) Variables moderadoras que influirán en el resultado del desarrollo turístico de un destino.

Los detalles de cada elemento se discutirán a continuación, comparando tanto la literatura como las entrevistas en terreno.

De esta forma, el modelo propuesto es:



## Antecedentes de la Orientación al Turismo

El sector turístico es un sistema complejo donde influyen muchas variables que deben ser consideradas por las autoridades (municipios) para potenciar sus comunas. Estas variables serán el pilar necesario para poder generar herramientas y conocimiento que permitirán sacar el máximo potencial turístico de las comunas de nuestro país. Para efectos del modelo propuesto estas variables se llamarán factores antecedentes, y podemos agruparlos en 3 grupos:

- 1) **Orientación de las autoridades**, la cual contiene los factores relacionados a:
  - a. Conciencia turística
  - b. Disposición a innovar
- 2) **Interacción entre los grupos de interés**, la cual contiene los siguientes factores:
  - a. Grado/Nivel de cooperación (asociado al nivel de confianza entre los actores)
  - b. Instancias de intercambio de conocimiento
- 3) **Organización interna**, que se compone de los factores relacionados a:
  - a. Grado de definición de los roles (personas y entidades)
  - b. Grado de Participación
  - c. Incentivos

### 1. Orientación de las Autoridades

Todas las comunas de nuestro país se encuentran administradas por un organismo público que debe velar por el bienestar de la comunidad, este organismo son las municipalidades, que a través del alcalde y su grupo de trabajo realizan actividades que permiten el desarrollo integral y el crecimiento de la comuna. A nivel turístico, juega un rol muy importante ya que la administración municipal decide cual es el peso que tendrá el área turística sobre otras áreas que administran (seguridad, empleo, infraestructura, etc.). Sin embargo, como se verá más adelante, estas otras áreas se encuentran muy relacionadas al sector turístico como parte del soporte al área de turismo. Por otro lado, los municipios están regidos por ley por lo que tienen

responsabilidades relacionadas con la administración (uso de recursos, realización de proyectos, resolución de problemas dentro de la comuna, etc.), el cumplimiento de promesas hacia la comunidad, las relaciones entre municipios y otras organizaciones, incluyéndose en estas responsabilidades del ámbito turístico (planes reguladores de construcción, capacitaciones e incentivos a empleados del sector público y privado, promoción turística, coordinación con los actores, etc.). Es por esto que los municipios y las autoridades muy importantes para el constructo propuesto por nuestro modelo.

## **Conciencia Turística**

Como se mencionó, las municipalidades son las instituciones encargadas de fomentar y planificar el turismo potenciando sus cualidades naturales o humanas, es por esto su grado de importancia dentro del modelo dado que estas instituciones “al concentrar visitantes en los diversos centros turísticos (hoteles, restaurantes, etc.), los convierte en microeconomías de especialización, consecuencia de la concentración de servicios específicos para atender las necesidades que generan los turistas durante su permanencia en ellos” (Granados, 2000), es decir, que en cada comuna se desarrollan las empresas que prestan servicios turísticos y éstas se encuentran sujetas a las ordenanzas, reglamentos, decretos y lineamientos que las municipalidades tengan sobre el desarrollo turístico.

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades define a este organismo público como: “corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas<sup>31</sup>”, esto significa que el rol de las municipalidades es transversal, al igual que el sector turístico que involucra el sector económico (negocios del rubro, empleo, inversión, etc.), el social (participación de la comunidad, bienestar hacia la comunidad, seguridad, sanidad, etc.) y cultural (eventos, espectáculos, museos, patrimonio, etc.)

Las municipalidades también están encargadas de la planificación y regulación de la comuna, la promoción del desarrollo comunitario, disposiciones de tránsito, construcción, el

---

<sup>31</sup> Artículo 1º, inciso 5º del artículo 64 de la Constitución Política de la República, Ley Nº 18.695

aseo y ornato, la capacitación y fomento del empleo, la promoción de igualdad, el desarrollo de actividades en común, etc. fundamentales para poder entregar a los turistas una oferta que cumpla con sus expectativas.

En general, las municipalidades tienen facultades para actuar en cada ámbito que involucra el desarrollo de una ciudad, incluso el área turística como señala la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades que señala que: “las municipalidades, en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con: h) El turismo, el deporte y la recreación<sup>32</sup>”.

El desarrollo turístico de un país o ciudad involucra también la actuación conjunta con distintos actores donde éstos son evaluados por las municipalidades, quien debe velar por el cumplimiento de normas a través de fiscalizaciones, estándares de calidad de servicio, ayuda para la promoción turística, capacitaciones, etc.

Para lograr lo mencionado es fundamental que las autoridades de las municipalidades tengan conciencia turística, que a través de las entrevistas realizadas más la literatura sobre el tema se definió este concepto como la aceptación de todos los actores (antes mencionados) de vivir en una ciudad enfocada al turismo con el fin de llevar a la práctica una cultura turística que genere un compromiso de largo plazo con la ciudad de forma sustentable.

Sobre esto último, tanto El Breviario de Cultura Turística (2011) del SECTUR de México como el Programa de Conciencia Turística del SERNATUR hacen referencia a que la conciencia turística tiene un enfoque al desarrollo sustentable, lo cual significa que las acciones que se realicen deben ser analizadas en su impacto de largo plazo permitiendo así la mantención y crecimiento turístico de la ciudad en el tiempo. (SECTUR, Subsecretaría de Turismo de México, 2011)

Otras definiciones de conciencia turística como por ejemplo (Torrejón, 2005) la define como “el conjunto de actitudes de todo orden a nivel del comportamiento de los habitantes de un lugar turístico, que humanizan y jerarquizan la recepción a través de la hospitalidad y

---

<sup>32</sup> Artículo 4º, inciso 5º del artículo 64 de la Constitución Política de la República, Ley Nº 18.695

comprensión" (Valencia), aquí se mencionan valores como la hospitalidad y comprensión como claves en el contacto con los turistas, además debe existir un actitudes de los distintos actores enfocados a lograr dichos valores. Otra definición define conciencia turística como: " La actitud mental adecuada que debe normar nuestros actos individuales o colectivos y que deben operar en tres sentidos: En nuestras relaciones y contacto con los turistas; ante quienes suministran los servicios turísticos y en lo que se refiere a la conservación de aquellos bienes susceptibles de uso turístico" (SERNATUR, 2008), es decir, que no solo es un involucramiento de los ciudadanos en general, sino también de otros actores como empresarios, personal público como carabineros, profesores, etc. tal como lo señala el Programa de Conciencia Turística impulsado por el SERNATUR el cual realiza talleres de capacitación de Conciencia turística a todos los actores involucrados a la actividad turística. Además, se hace mención a la conservación bienes que pueden ser patrimoniales, naturales, etc. que se les estén dando un uso turístico, por lo que la sustentabilidad juega un rol dentro del concepto analizado.

Es importante que los municipios tengan conciencia turística ya que ellos administran temas importantes que afectan al destino turístico, como es la seguridad, la limpieza, los eventos, etc., tal como señaló Julio Arenas<sup>33</sup>: un entrevistado: *"Si el alcalde de la ciudad no prioriza fundamentalmente el turismo como una alternativa de desarrollo para esa localidad, estamos mal, porque si hay una institución en Chile que tiene capacidad de intervención en la problemática turística, no es el SERNATUR, nosotros hacemos los estudios, el marketing, los que definimos las estrategias, políticas, los lineamientos, los que asesoramos, los que capacitamos. Pero en el caso de una ciudad, es el municipio quien revisa el estado de la señalética, los perros vagos, la basura, la seguridad, la mantención y recuperación del patrimonio cultural, etc."*

Es fundamental el trabajo de las autoridades quienes deben encargarse de que esta conciencia se pueda desarrollar y comunicar de la mejor forma a la comunidad para generar un compromiso con la ciudad donde se reside, como señaló también Julio Arenas: *"La Conciencia turística no son solamente los actores de la oferta que puede ser el señor del kiosco, que puede ser el artesano, obviamente el hotelero, el guía, el señor que conduce el bus, sino que de la*

---

<sup>33</sup> Director (Subrogante) SERNATUR, Región de O'Higgins

*comunidad receptora. Y ahí tienen que ver las autoridades”<sup>34</sup>. “Es súper importante que entendamos que dentro de este tema de la conciencia turística para lograr que, que la persona se involucre hay que transmitir el hecho de que también la actividad turística en términos de beneficios es transversal, es decir, que la gente entienda de que aunque no tenga nada que ver directamente con la actividad, igual va a recibir beneficios”.<sup>35</sup>*

Dentro de algunas medidas para generar ese compromiso con la conciencia turística hay divisiones entre los entrevistados quienes señalan que este tema va más allá de una campaña de marketing enfocada a la concientización de la comunidad si no que es un tema educacional de los hogares (valores y enseñanzas), pero también se nos señaló que una forma de realizar conciencia turística es *“predicar, hacer conciencia turística, ir con los niños, ir con los jóvenes a hablar con los empresarios, realizar promoción y marketing, debiéramos preocuparnos de cambiar un poquito el switch de nuestra gente”<sup>36</sup>.*

Esta responsabilidad recae en las municipalidades ya que la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades señala que *“las municipalidades, en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con: a) La educación y la cultura; d) La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo”<sup>37</sup>.*

A modo de ejemplo, en las ciudades visitadas, quedó en evidencia la falta de conciencia turística por parte de la comunidad, la que no ha aceptado el hecho de vivir en una ciudad turística, como en Valparaíso, donde se comentó que las personas no tienen la costumbre de arrojar los papeles a los basureros (van al suelo), abandona los perros en la calle, la infraestructura y señalética no se cuida (se destruye en protestas), algunas actividades culturales terminan en peleas y la comunidad no está del todo capacitada para recibir a turistas extranjeros (manejo de idioma, cordialidad, hospitalidad).

---

<sup>34</sup> Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

<sup>35</sup> Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

<sup>36</sup> Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

<sup>37</sup> Artículo 4º, inciso 5º del artículo 64 de la Constitución Política de la República, Ley Nº 18.695.

Si bien se evidente la falta de conciencia turística por parte de la comunidad en Valparaíso, existe una gran responsabilidad por parte de los municipios para revertir esta situación educando a la población y tomando medidas que implique a otros actores. Valparaíso ha tomado medidas con respecto al idioma para comunicarse con los turistas a través de planes de capacitación (aprendizaje de inglés básico) para los lancheros del puerto, campañas de educación a la comunidad con respecto a la limpieza entre otras acciones), como es en el caso de su ciudad vecina Viña del Mar, que el tema de recolección de basuras no es un problema para la ciudad y se contrasta con su ciudad vecina (Valparaíso), según lo recopilado en la entrevista con el Director del Departamento de Turismo de esa ciudad se debe a que ellos cuentan con un servicio de recolección de basura estricto y ordenado porque saben que una ciudad sucia afecta la experiencia y estadía de los turistas. Esto quiere decir que el Plan de Turismo de la comuna de Viña del Mar se realiza bajo una perspectiva de conciencia turística, ellos saben que la limpieza de una ciudad es muy relevante para el turista cuando visita una ciudad, y esto lo sabe porque realizan inteligencia de mercado (por ejemplo, a través de encuestas realizadas a turistas). Además, existe una planificación integrada al relacionarse con otros actores, en este caso una empresa de recolección externa la cual retira la basura bajo exigencias de la propia municipalidad. Este factor ayudaría a ofrecer una oferta turística más valiosa para los turistas que llegan a esa ciudad y otros temas como infraestructura, calidad de servicio, planificación de la ciudad, etc. requieren de esta investigación, disseminación y respuesta de las autoridades.<sup>38</sup>

Por último, las empresas privadas cuentan con acceso a una certificación de la calidad del servicio a través del Sello de Calidad Turística. Esta certificación asegura a los turistas que se cumplirán los requisitos evaluados y con lo prometido por las empresas, y pueden acceder a ellas todas las empresas del rubro de alojamiento, alimentación, agencias, transporte, esparcimiento y guías de turismo (Turística, 2012). Esto es algo importante porque guía a las empresas a enfocarse en un objetivo común, ofrecer un servicio de calidad, tal como señaló Marianela Salazar: *“El SERNATUR tiene ahora un sistema de certificación del servicio, donde incluye todo lo que es mantención, infraestructura, atención de cliente. Cosa que es buena*

---

<sup>38</sup> De Entrevista al Director de Turismo de Viña del Mar

*porque así nos anivelamos con lo que es el exterior y también se exige un poco más al público de acá y se ofrece una mayor garantía, que el servicio está certificado por lo tanto, no debiera encontrarse con problemas por ejemplo, con la recepción, sus reservas, que si él pagó por una habitación suite no le vayan a dar una habitación single”<sup>39</sup>.*

Esta conciencia turística debe nacer desde el gobierno a través de ministerios u organismos enfocados a crear, difundir y medir los resultados de tener esta conciencia turística, para luego ir empoderando a los municipios y finalmente la comunidad.

Es importante que los miembros de los municipios tengan una conciencia turística para que los Planes de Turismo (PLADETUR) tengan un enfoque de largo plazo, sustentables.

Para que este plan sea exitoso los actores deberían estar cohesionados, pero antes de realizar esta planificación se requeriría que todos los participantes tengan conciencia turística, esto permitiría que las acciones e ideas plasmadas en el PLADETUR sean tomadas por miembros que sientan el potencial turístico de la ciudad y que estos se sientan comprometidos con llevar a cabo el plan.

Por lo tanto, se observa que la conciencia turística de las autoridades (municipios) y el rol de éstas es el antecedente clave para que la comunidad, el comercio y los otros actores puedan desarrollarse en el área turística, además sería un factor importante para la generación de inteligencia de mercado a través del PLADETUR, las certificaciones, la búsqueda de problemas en las ciudades y cómo se mejorarían, también requeriría una planificación integrada ya que los actores deben enfocarse en una meta en común y permitiría así ejecutar una oferta turística más sustentable y acorde a las expectativas de los turistas.

**H1: La hipótesis planteada es que a mayor conciencia turística de las autoridades, mayor es la generación de inteligencia de mercado, la planificación integrada y la ejecución de la oferta turística.**

---

<sup>39</sup>Técnico en turismo / Periodista Departamento de Turismo

## **Disposición a Innovar**

En la actualidad la competitividad del sector turístico es alta ya que no solo se realiza turismo receptivo (entrada de turistas), sino también los chilenos residentes son tentados por ofertas del extranjero (turismo emisor). Esta competitividad se ve reflejada en el Reporte Anual de Competitividad de Viaje y Turismo de 2011 realizado por *World Economic Forum*, el cual deja a Chile en el lugar 57 de 139 países (Forum). Este ranking mide variables como regulaciones políticas, sustentabilidad medioambiental, seguridad, salud e higiene, grado de priorización de viaje y turismo, infraestructura, situación económica, recursos culturales y naturales y afinidad para viajes y turismo. Dado que el turismo implica no solo la oferta del destino turístico, es importante que las autoridades sean capaces de innovar para crear un producto/servicio diferenciado con mayor valor agregado para el turista, quienes son cada vez más exigentes ya que buscan nuevas experiencias creándose nuevos segmentos para explotar y tienen acceso a más información gracias a la tecnología, esto tendría resultados que si aprovechan y se realizan bien, beneficiarían a la comunidad y los actores participantes.

Esto se traduce en que las autoridades, empresas, la comunidad y otros actores deben estar en presencia de un entorno innovador el cual se refiere a: "un entramado institucional reticular, con múltiples interacciones entre sus componentes y con capacidades para innovar y/o apropiarse de los avances tecnológicos externos, adaptándolos a las características del medio en que se implantan. Entornos en redes de estas características son generadores de economías externas, aprovechables tanto por las empresas y otras organizaciones privadas y sociales, como por el Gobierno Local" (Tecco, 2002), esto quiere decir que los productos/servicios innovadores deben responder a las necesidades de los turistas e irán en beneficio de los distintos actores del sector. Este entorno innovador se caracteriza por la presencia de flujos de información intensos y en todas las direcciones, permitiendo ello un aprovechamiento colectivo de las ventajas competitivas individuales (Tecco, 2002). Esto se traduce en que las autoridades que están en un entorno innovador deben realizar inteligencia de mercado del sector turístico, comunicarla no solo a sus funcionarios, sino también a otros actores participantes, aprovechando las competencias que cada actor tenga para ofrecer un producto/servicio innovador.

Por lo tanto, la innovación va de la mano con la generación de inteligencia de mercado ya que la información recabada es importante para poder también estimar o tener una visión futura del entorno que ayudaría a la planificación y la acción de las autoridades, y por lo tanto su reacción podría afectar de manera positiva o negativa al sector empresarial, como señala (Granados, 2000) que “Si no hay esta visión de hacia dónde vamos, sino sabemos que somos como ciudad, si no tenemos una coordinación a nivel horizontal entre las diferentes municipalidades, se corre el riesgo de que cada una de estas empresas haga más de lo mismo, o a lo mejor a que una innove pero pierda mercado porque no está coordinada con otra municipalidad que le podría dar atractivos complementarios o incluso favorecerla para crear circuitos integrados o temáticos dentro de la ciudad; o sea las capacidades de inventar, generar cosas innovadoras en una urbe y así obtener un producto diversificado” (Granados, 2000).

A lo ya mencionado, (Plog, 1974) agrega que “el turismo es un sector que está sometido a un constante proceso de innovación, debido a que al ser unos servicios que tienen que proporcionar emociones nuevas a los turistas, si no innovan las actividades se convierten en rutinarias y dejan de proporcionar emociones y de ser visitadas” (Álvarez, Rego, Leira, Gomis, Caramés, & Andrade, 2008). El hecho de generar nuevas emociones a los turistas a través de ideas implica que las empresas, los municipios y la comunidad deben dar el paso inicial para enfrentar nuevos desafíos que si son totalmente nuevos (como por ejemplo ofrecer un producto/servicio nuevo que ninguna otra ciudad tenga) implica un riesgo el llevar a cabo ese proyecto, esto por la falta de información de mercado, la posibilidad de comparar resultados en otras ciudades, etc., lo que puede truncar el desarrollo turístico de una ciudad y por ende la innovación. Dado lo anterior, sería fundamental la realización de inteligencia de mercado con tal de tener información de qué buscan los turistas, cuáles son sus necesidades, etc. que permita a las autoridades disminuir ese riesgo.

La aversión al riesgo de las autoridades también se ve afectada por tener una visión de corto plazo al existir incertidumbre sobre si el municipio continuará en el poder el próximo período, esto se traduce en que las planificaciones de los proyectos a realizar son de corto o mediano plazo (4 años que dura la administración en el cargo), además en una de las entrevistas realizadas se nos mencionó que cuando existen cambios de alcalde puede

provocarse un retroceso a la planificación llevada si el alcalde electo considera implementar sus proyectos y planes desechando todo lo de la administración anterior, es decir que el nuevo alcalde parte de cero.

Otros factores que también frenan el desarrollo de la innovación son la falta de recursos, el riesgo asociado al entorno del sector turístico que se encuentra afectado por variables externas como son la recesiones económicas, que desincentivan la inversión y por lo tanto, la innovación, la burocracia, que si es demasiada las ideas innovadoras podrían no realizarse o demorarse mucho en ponerse en marcha con el riesgo de que otra ciudad o país implemente una idea igual o parecida, y la no existencia de programas o concursos que adjudiquen fondos a ideas innovadoras a personas con buenas ideas pero que les falta el impulso económico.

Sobre este último punto, el impedimento a la innovación, se han tomado medidas. El Gobierno de Chile cuenta actualmente con distintas instituciones que apoyan el emprendimiento y la innovación como la Corporación de Fomento de la producción (CORFO) a través de instrumentos como el Capital Semilla o Innovación Empresarial Individual, también el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), el Ministerio de Desarrollo Social, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS, el SUBDERE y el Ministerio del Medio Ambiente. Estas instituciones ayudan a emprendedores con dinero u conocimientos para la realización de proyectos y la creación de nuevas empresas de distintas áreas, incluidas las de turismo como hoteles, restaurantes, centros de entretenimiento, ferias, etc. Algunas municipalidades también cuentan con fondos destinados a proyectos u emprendimientos llamados fondos concursables que permiten dar el pie inicial a proyectos que potencien el turismo. (Consultores & SERNATUR, 2012).

Un ejemplo a este tema es el desarrollo de un proyecto turístico en Caleta de Hornos, comuna de la Higuera, donde gracias al aporte del FOSIS (50 millones de pesos) permitió la compra de una embarcación que irá en beneficio de los pescadores de la zona para obtener ingresos extras a su actividad realizando paseos náuticos (FOSIS, 2012).

Arturo Grez M. señaló los atributos que deben considerar las autoridades para ofrecer un producto/servicio innovador: *“Transformar los atributos que tiene una ciudad en productos,*

*dependiendo de los mercados que se quieran penetrar, ver cuáles son sus necesidades que los pueden cautivar y cuáles son las experiencias de vida que ellos quieren vivir, en virtud de eso se prepara la campaña de promoción de una ciudad y se prepara la ciudad”<sup>40</sup>*

Esto quiere decir que para ofrecer un producto/servicio innovador se deben tener en cuenta las experiencias que querrán vivir los turistas, para que estos visiten la ciudad, además se debe tener claro cuáles son los atributos (recursos económicos, recurso humano, capacidades, etc.) con que cuenta la ciudad para poder cumplir la promesa que se realiza a los turistas. Estos atributos deben ser buscados o creados con nueva información que debe ser utilizada por los municipios para poder crear junto a otros actores productos que permitan el desarrollo turístico en la ciudad.

Sin embargo, si las autoridades, empresarios y otros, son adversos al riesgo es más difícil que la conducta innovadora ya que “si los altos directivos tienen aversión al riesgo e intolerancia de los fracasos, los subordinados son menos propensos a responder a los cambios en las necesidades del cliente” (Jaworski & Kohli, 1990), esto está relacionado al riesgo del entorno en el cual se desenvuelven las empresas las cuales “se enfrentan continuamente a factores sociales, medioambientales, culturales, legales e incluso climatológicos que pueden hacer variar sus rendimientos económicos de forma considerable en períodos de tiempo cortos” (Hernández & Morales).

Actualmente el SERNATUR está trabajando en diversos programas en el cual la innovación es la variable diferenciadora de sus competidores (turismo en otros países) y se destacan el Programa Intraregional para la tercera edad, Turismo mujer y Joven Viajero (programas para disminuir la estacionalidad, la descentralización, guías en internet integradas a Google Maps, etc.) (SERNATUR, 2011).

Por lo tanto, la disposición a innovar sería un factor antecedente la cual requeriría de información para el análisis del contexto económico, político, social, medioambiental, la competencia, etc. en el cual está inmersa la ciudad y su entorno, también se requeriría de la

---

<sup>40</sup> Director del Departamento de Turismo Viña del Mar

planificación para actuar en conjunto con los actores del sector, compartiendo información para crear el producto/servicio innovador y ayudando a concretar estas ideas con el fin de ofrecer una oferta turística con mayor valor agregado y diferenciada de su competencia.

**H2: La hipótesis planteada es que a mayor disposición a innovar, mayor es la generación de inteligencia de mercado, la planificación integrada y la ejecución de la oferta turística**

## **2. Interacción de los Grupos de Interés**

El desarrollo turístico de un país o ciudad no es solo tarea de las autoridades (municipios) y el gobierno de turno, se requiere la acción conjunta con distintos actores, esto debido a que los municipios son organizaciones que administran, regulan, fiscalizan, entre otras responsabilidades mientras que los actores son los encargados de entregar este producto/servicio a los turistas. De los datos recopilados de la literatura y de las entrevistas realizadas podemos identificar los siguientes actores (Hernández & Morales), (SERNATUR, 2008):

- El sector público privado a través de alianzas estratégicas, cámaras de turismo, de comercio, mesas público privadas, etc.
- Los municipios
- Sector privado (hoteles, restaurantes, lugares de entretención, PYMES y comercio en general)
- La comunidad o residentes a través de la participación ciudadana y el contacto directo con turistas
- Organismos gubernamentales como SERNATUR, CORFO, etc.
- Organismos relacionados al turismo (tour operadores, agencias de viaje)

Y otros actores que están más enfocados al apoyo al área de turismo:

- Espacios naturales protegidos, Patrimonios de la Humanidad y demás figuras de interés;
- Periodistas y medios de comunicación especializados
- Promotores del destino en el extranjero
- Universidades, que aportan con investigación y alumnos egresados o en práctica del área turística.
- Fundaciones
- Oficinas de turismo
- Museos, Teatros y Centros de Interpretación
- Compañías aéreas y personal de aeropuertos
- Asociaciones y clubs deportivos, culturales y de ocio (Asociaciones de senderismo, micológicas, cinegéticas, ornitológicas o teatrales, entre otros, dependiendo de las distintas tipologías de turismo existente)
- Centrales de reservas
- Ayuntamientos, Mancomunidades, Grupos de Acción Local, Diputaciones Provinciales, Consejerías, Ministerios y demás organismos públicos relacionados, en función de las tipologías de turismo existentes

Estos grupos de interés apoyan al trabajo realizado por las municipalidades, ya que el turista tiene contacto directo con los actores que entregan experiencias turísticas (hoteles, agencias de viaje, comunidad, etc.). Es por eso que es necesario para la entrega de una oferta turística que exista cooperación entre ellos, la cual depende de la confianza que exista entre los grupos, alianzas o *clusters*. Esto ayudaría a poder generar información en conjunto, observando distintos puntos de vista de acuerdo a los conocimientos, habilidades, etc. de cada actor involucrado pudiendo así planificar mejor dado los cambios del entorno y de los propios turistas, así las empresas podrían ofrecer un producto/servicio acorde a los lineamientos decididos en conjunto entre los actores que irán en su beneficio tanto propio como para los turistas nacionales e internacionales.

## Grado/nivel de Cooperación

Dado que el grado de competitividad del sector turístico es alto, es importante que los actores involucrados de una comuna o ciudad actúen bajo una meta u objetivo común, esto se puede lograr si todos trabajan bajo un sistema de cooperación, ya sea a nivel de alianzas, *clusters*, etc.

Como se mencionó en la introducción de la interacción entre los grupos de interés el sector turístico involucra muchos actores por lo que el sistema de interrelaciones es complejo pero indispensable para un desarrollo sostenible en el largo plazo, como señala (Luciano,2010) “La característica central del modelo de empresa que subyace al enfoque de *stakeholder*, es la de afirmar que la empresa no está configurada solo por uno o dos grupos de interés sino por muchos grupos de los que depende su supervivencia a largo plazo” (Hernández & Morales).

La cooperación entre los actores implicaría tener una visión más amplia del mercado, de todos los sectores con lo cual permitiría como propone nuestro modelo la generación de inteligencia de mercado más amplia, más cercana a las necesidades de los turistas y a las expectativas que estos tengan al momento de viajar, con tal de ofrecerles una mejor oferta, tal como Morales y Hernández señalan que: “Es importante contar con la ayuda, colaboración y cooperación de todos los agentes turísticos en la recogida de datos fundamentales para un mejor conocimiento del sector turístico, del que no cabe duda, ellos son los primeros interesados” (Hernández & Morales).

Antes de definir el concepto, hay que mencionar que para que exista cooperación entre los actores es necesaria la confianza entre ellos ya que las responsabilidades por un objetivo o meta en común se dividen entre los actores para luego juntar los resultados de esas responsabilidades para desarrollar los proyectos de turismo en conjunto.

Para que los grupos de interés se relacionen de mejor forma permitiendo así el intercambio de información e ideas, la búsqueda de un objetivo común para el desarrollo de la ciudad, es necesario que exista confianza.

Según Rotter “la confianza está basada en la esperanza de una persona o grupo en poder, contar con una promesa dada oral o escrita, positiva o negativa, por otra persona o grupo”, es decir que hay un compromiso recíproco de respuesta entre las partes (Laso, 2007). Deutsch la define como: “La acción confiada muestra conductas que, aumentan la propia vulnerabilidad, tienen lugar frente a una persona no sujeta al control personal, se escogen en una situación en que el daño que posiblemente se padece es mayor que el provecho que se puede sacar de la conducta”, aquí aparece más explícitamente el concepto de riesgo y según el autor se debe al no poseer el control del otro por lo tanto no se sabe cuál será su respuesta (Laso, 2007).

Resumiendo, se da a entender que la confianza debe ser recíproca entre las partes para que el riesgo disminuya, ya que si es de un solo lado y/o al no tener control de la otra parte puede desencadenar rechazo y desaprobación, afectando las relaciones entre los *stakeholders*.

Por otro lado, en un estudio sobre los grupos de interés se puede observar los beneficios de la confianza entre los actores señalando que las empresas pueden aumentar la confianza externa en sus intenciones y actividades, ayudando a mejorar la reputación corporativa y catalizar la difusión de prácticas más sostenibles en el sistema de empresa en general (Barcellos & Gil, 2010).

También es importante que la confianza se cree a partir de organizaciones públicas serias y profesionales que tengan sus funciones y obligaciones claras, que su personal sea calificado y que la organización cuente con alguna formalización en sí (que sea legalizada), como señala la CEPAL: “una administración (pública) profesional e idónea será un socio creíble del sector privado, que podrá operar eficientemente sobre la base de la confianza, servirá como “recordatorio” durante los ciclos políticos y aportará uniformidad en la formulación de estrategias” (Devlin & Moguillansky, 2009).

La confianza sería entonces aliado indispensable para la cooperación y para mantener relaciones de largo plazo bajo acuerdos mutuos de acción, es por esto que el vínculo existente podría estar relacionado con el constructo propuesto.

Volviendo al concepto de cooperación entre grupos, las alianzas que se puedan generar entre ellas son importantes para tomar decisiones en conjunto hacia un objetivo común, este concepto se define como una “herramienta de ensamble” capaz de aunar los intereses de distintos sectores en un único objetivo tendiente a una acción colectiva que ponga en marcha toda la capacidad del país a fin de consumir la transformación económica (Devlin & Moguillansky, 2009).

Esto quiere decir que para que una alianza sea como tal debe existir acuerdo entre los actores sobre las acciones, los programas de turismo, reglas, etc. y que éstos trabajen en conjunto por un objetivo común ya sea a nivel comunal, provincial, regional o país.

(Long, 1997) hace referencia a lo anterior definiendo las asociaciones de turismo como un conjunto de esfuerzos de cooperación entre los actores autónomos, representación de las organizaciones en dos o más sectores con intereses en el turismo, que se unen en un sistema interactivo, utilizando reglas comunes, normas y estructuras, a un nivel organizativo previamente establecido y en un área geográfica delimitada, actuando o tomando decisiones sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo del turismo (Franco & Esteveao, 2010). Esto se da por ejemplo en casos donde las municipalidades trabajan en conjunto con empresas privadas de distintos sectores que se agrupan en cámaras de comercio, de turismo, mesas de trabajo, etc. y son apoyados por otras instituciones como el SERNATUR para la toma de decisiones sobre promoción, lineamientos, etc.

Es importante que las decisiones sobre las estrategias, programas y acciones en general relacionadas al turismo entre los actores del sector deben tomarse en conjunto y con la participación de todos de tal forma que ellos se sientan motivados a realizar lo acordado de la mejor forma y para poder enfrentar las externalidades del entorno. Así lo señalan algunos autores donde los programas y las políticas públicas específicamente diseñados para ayudar a superar las restricciones principales deben alinearse, entre otros factores, con la realidad política del país, la capacidad específica de los agentes del sector público y privado, y los tipos de acciones que mejor alentarán al sector privado a tomar decisiones orientadas a alcanzar las metas estratégicas (Hernández & Morales). Si no existiera la cooperación entre los actores el

resultado de las decisiones de cada involucrado podría tener distintas miradas sobre cómo actuar lo que se traduciría en conflictos entre ellos que perjudicarían no solo al sector donde pertenezca cada empresa, institución, etc. sino a la ciudad en general incluida la comunidad y al constructo que se ha propuesto.

Para lograr una cooperación efectiva es necesario que existan instancias formales e informales para que cada actor exprese su punto de vista sobre el tema a tratar y que la decisión final sea tomada en conjunto. Además es importante que las alianzas, cámaras o *clusters* estén formados por organizaciones que tengan intereses y valores comunes que vayan en beneficio tanto de cada grupo como de los otros actores relacionados, como señala un autor que “al determinar tales valores e intereses la empresa puede diseñar y generar estrategias que traten de satisfacer y encarnar los valores universales, dar una respuesta adecuada a valores grupales que no contradigan los anteriores y, en la medida de lo posible, satisfacer intereses y valores particulares (Hernández & Morales).

El SERNATUR a través del Modelo de Gestión Integral de destinos turísticos señala que la asociatividad entre los actores es clave para el desarrollo turístico a través de distintas agrupaciones, como cámaras de turismo, cámaras de comercio, etc. El éxito de estas agrupaciones según el SERNATUR es debido a que hay actores que se conocen y tienen algún grado de confianza entre ellos, lo que hará menos complicada la convocatoria de actores y facilita la iniciación del proceso<sup>41</sup>. Además se señala que para lograr su éxito es clave la coordinación entre los actores del turismo local. Es por ello que el equipo gestor debe evaluar adecuadamente el grado de asociatividad actual o “su propensión a la asociatividad” (González, Rivas, & SERNATUR, 2008).

Esta asociatividad viene dada por el hecho de que las empresas y/o ciudades que compiten dentro de una ciudad estén enfocadas a cooperar hacia un objetivo común, que es el desarrollo del destino turístico, tal como señaló un entrevistado: *“Lo que más nos importa a nosotros es transmitirle a los empresarios que un destino turístico es un bote, es un buque, donde están todos arriba, para traspasar el concepto de asociatividad y que ellos no son*

---

<sup>41</sup> Manual de Gestión Integral de destinos turísticos, SERNATUR.

*competencia entre sí, entre los empresarios de una ciudad no son competencia, entre los hoteleros, entre los operadores, todos, porque están remando hacia el mismo lado, y lo primero que tienen que intentar hacer en conjunto es que los visiten como destino [...] nosotros estamos haciendo en conjunto un esfuerzo para posicionar la imagen destino de esta ciudad. Y hay un precepto básico, que jamás ha pasado de moda en turismo, y que hasta el día de hoy mantiene su vigencia, y es que en el turismo los esfuerzos aislados son esfuerzos perdidos”*.<sup>42</sup>

Del párrafo anterior se da entender que las empresas que no se encuentran alineadas a los objetivos de otras empresas que sí lo están (que cooperan) dentro del rubro asociado provocarán que los esfuerzos de las empresas sean en vano, pudiendo perjudicar al sector y a la ciudad.

Carlos Oyarzún, entrevistado, entregó un ejemplo del desarrollo de actividades que se realizan en conjunto entre varios actores: *“El departamento de turismo trata de realizar varias actividades donde trabaja con los hoteles, los restaurantes. Por ejemplo en invierno se hace un evento que es la once completa (Once con cena), donde muchos cafés de Valparaíso hacen un menú (que consta de una once más cena) y se elige uno de los mejores, la mejor chorrillana, etc. Temas en donde trabajan en paralelo, el Departamento de Turismo, el de cultura, cooperación internacional. Lo mismo para las visitas, muchos vienen a conocer lo que es Valparaíso gracias al tema turístico y económico, lo que nos ayuda a generar nuevos lazos como son los convenios de hermanamiento y convenios de cooperación de Valparaíso con otras ciudades del mundo, por eso es bueno también el contacto con los empresarios de la ciudad, uno da un paso adelante con ellos”*.

La importancia de un trabajo entre varias comunas es respaldada por el SERNATUR al señalar en su documento para el diseño de planes de turismo (PLADETUR) que “No cabe duda que será más eficiente establecer un proceso de planificación entre varias comunas que comparten un potencial de atractivo, con posibilidades de conformar una oferta complementaria, que pretender establecer planes independientes. Por esta razón la idea

---

<sup>42</sup> Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

central de este manual es que SERNATUR trabaje en coordinación con todas las comunas del territorio regional” (SERNATUR, 2008).

A nivel legislativo, en Chile existe la Ley N° 20.527 que regula las asociaciones municipales. Esta ley señala que las Municipalidades podrán asociarse entre ellas en conformidad a la ley orgánica constitucional respectiva, pudiendo dichas asociaciones gozar de personalidad jurídica de derecho privado. Asimismo, podrán constituir o integrar corporaciones o fundaciones de derecho privado sin fines de lucro cuyo objeto sea la promoción y difusión del arte, la cultura y el deporte, o el fomento de obras de desarrollo comunal y productivo. La participación municipal en ellas se regirá por la citada ley orgánica constitucional (SERNATUR, 2012).

Esta ley favorece la cooperación entre municipalidades lo que permitiría fomentar el turismo en conjunto unificando por ejemplo campañas promocionales, tours entre distintas comunas, servicios asociados (al ofrecer un servicio de alojamiento en una comuna y entretención en otra), etc. Tal como es el caso en que uno de los entrevistados señaló la relación entre Viña del Mar y Valparaíso para trabajar en conjunto: *“La alianza público-privada es importante y entre las ciudades también, tienen que entender que no somos competencia, somos ofertas complementarias (entre Viña del Mar y Valparaíso). Entonces al final vamos a ganar todos porque en el día los turistas van a ir a Valparaíso, van a almorzar en Valparaíso, van a cenar en Valparaíso, van a ir a carretear en Valparaíso”*<sup>43</sup>. Haciendo referencia a que los turistas que llegan a Viña del Mar prefieren alojarse en esa ciudad y disfrutar de las atracciones tanto de Viña del Mar como su ciudad vecina Valparaíso.

Es por eso que la cooperación entre los actores, la cual requiere de confianza entre ellos, ayudaría a que la planificación sea más integrada, es decir que la generación de inteligencia de mercado y la información obtenida por estar reunidos en alianzas y grupos de trabajo (y por lo tanto proviene de más fuentes), permitirá la toma de mejores decisiones para la ejecución de la oferta turística.

---

<sup>43</sup> Director del Departamento de Turismo de Viña del Mar

**H3: La hipótesis planteada es que a mayor grado cooperación y asociación entre los actores, mayor será la generación de inteligencia de mercado, la planificación integrada y la ejecución de la oferta turística.**

## **Instancias de Intercambio de Conocimiento**

Como se mencionó en el punto anterior, la necesidad de trabajar en conjunto permite una mejor planificación con mejor información (de distintas fuentes) y por ende una oferta más exitosa. Sin embargo estas alianzas no pueden intercambiar información y conocimiento solo a través por ejemplo de internet vía correos, llamadas telefónicas u otro medio que implique el no contacto físico entre las partes ya que este tipo de comunicación no generaría la confianza para cooperar entre los actores.

Por lo tanto, la dinámica entre los actores del sector turístico debe ser activa y cercana, esto a través de la concertación de reuniones periódicas (formales e informales) que permitan el intercambio de información sobre el entorno, la discusión de proyectos y actividades, el acuerdo para la planificación de corto, mediano y largo plazo, etc.

(Jaworski y Kohli, 1993) lo definen como nivel de relación que se refiere al grado de contacto directo formal e informal entre los empleados en todos los departamentos, y en su modelo sugieren que cuanto mayor sea el grado en que los individuos de todos los departamentos estén conectados directamente (o en red), más probable será el intercambio de información sobre el mercado y poder así responder de una manera más concertada (Jaworski & Kohli, 1993).

Además de las reuniones formales, se deben buscar instancias más informales de encuentro, tales como almuerzos, salidas a terreno, visitas, entre otros, con tal de generar vínculos más duraderos. La realización de ferias de turismo sería una aproximación a esto ya que genera espacios, donde las organizaciones, empresas o gremios en contacto con el público y entre ellos generan intercambio de información, ideas y opiniones sobre el turismo para luego poder discutirlo en instancias más formales.

A nivel turístico, hay distintas organizaciones público privadas que deben concretar estas reuniones (formales). Una de ellas es la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC), la cual es una Federación Gremial Nacional sin fines de lucro que reúne a empresas y gremios vinculados a estos tres sectores económicos del país (Comercio, Servicios y Turismo). Su misión es liderar el desarrollo de sus asociados mediante la gestión gremial, orientándolos hacia la obtención de los recursos necesarios para mejorar su emprendimiento y responsabilidad social, respetando los principios de la libre empresa, interactuando con organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, otorgando servicios de calidad, y generando los recursos necesarios para su cumplimiento en forma eficiente y eficaz (Cámara Nacional de Comercio, 2012). Además realiza reuniones las cuales son publicadas en su página web. Por otro lado, el Consejo Superior de Turismo de Chile (CONSETUR), reúne a los principales representantes gremiales empresariales del sector privado del turismo nacional, hotelería, gastronomía, transporte aéreo, organización de eventos y congresos, servicios y productos asociados al sector. El principal objetivo es fomentar el desarrollo de esta industria y actividad económica con calidad, innovación y profesionalismo (Cámara Nacional de Comercio, 2012)

Por el lado de las instancias de reunión más informales encontramos por ejemplo al gremio de Hoteleros de Chile, que ayuda al desarrollo de empresas que representan mediante su poder de negociación frente al Estado, proveedores, mercado y competencia internacional, y principalmente ofrece una serie de ventajas competitivas y comparativas, producto de la sinergia que se produce entre estas instituciones (Cámara Nacional de Comercio, 2012). Este gremio realiza todos los años almuerzos y cenas de socios en las cuales se realizan congresos y presentaciones, que permite fortificar los lazos y crear cercanía entre los socios participantes.

Estas y otras asociaciones y alianzas, a través de instancias de reunión tanto formales e informales de forma periódica ayudarían a la concertación de relaciones de largo plazo, la mejora de la capacidad de reaccionar ante eventualidades (gran respaldo de distintos actores) del entorno, la planificación integral, y por ende la ejecución de una oferta turística que cumpla tanto con las expectativas de los turistas como a los actores participantes.

**H4: La hipótesis planteada es que a mayor cantidad de instancias de intercambio de conocimiento mayor es la generación de inteligencia de mercado, mejor es la planificación integral y la ejecución de la oferta turística.**

### **3. Organización Interna**

Tras discutir lo importante del rol de las autoridades como organismo fundamental que guían al resto de los actores, ya que poseen el poder y la responsabilidad de la administración de las comunas, y son importantes para el constructo propuesto al igual que los otros actores participantes a través de la cooperación entre ellos, lo que permite desarrollar el sector turístico con un objetivo común que permite también la generación de inteligencia de mercado para crear productos/servicios que satisfacen las necesidades de los turistas y tratan de superar sus expectativas. Se considera que también es importante tomar en cuenta como se desenvuelve cada actor como ente individual, esto a través de su organización interna, la definición de los roles e identidades, el grado de participación de sus empleados en la toma de decisiones y los incentivos asociados (económicos y no económicos que ayudan a motivarlos. Estos factores afectarían al constructo propuesto de manera positiva o negativa dependiendo del rumbo que le de cada organización y que se definirá a continuación.

#### **Grado de Definición de los Roles**

La definición de roles es importante para que los empleados de una organización conozcan cuáles son sus responsabilidades y deberes del cargo, esto a nivel de municipios, empresas, comunidades y otros actores involucrados. Todo con el objetivo de que éstos puedan desenvolverse más eficientemente en sus puestos, se puedan diferenciar entre ellos, realizar capacitaciones más focalizadas y efectivas, definir salarios más justos, seleccionar de mejor forma a los candidatos a los puestos de trabajo, etc.

Este antecedente hace referencia también a que es necesario que las organizaciones (públicas y privadas) tengan definida su estructura jerárquica interna, cuáles son los departamentos que la componen y qué función cumplen dentro de la organización.

Uno de los conceptos que incorporamos a este antecedente es la departamentalización la cual Lundstrom (1976) y Levitt (1969) la ven como una barrera para la comunicación y, por lo tanto, a la difusión de inteligencia de mercado. (Jaworski, Kohli, 1993) la definen como: “el número de departamentos en que las actividades de organización se dividen y segmentan”. Ellos argumentan, al igual que Lundstrom y Levitt que a mayor número de departamentos más difícil es la comunicación entre ellos, lo que en el modelo propuesto afectaría la generación de inteligencia de mercado al verse comprometida la coordinación entre los departamentos al tener problemas para traspasar la información de un departamento a otro. Este problema se transferiría también a los otros actores con que se relaciona el municipio con lo que la planificación integral sería más ineficiente. Y por último la ejecución de la oferta turística podría no cumplir con las expectativas de los clientes o los problemas de comunicación podrían generar reacciones muy lentas antes eventualidades lo cual perjudicaría al sector (Jaworski & Kohli, 1993)

En las municipalidades de Chile se observa que algunas comunas (por ejemplo Valparaíso) desarrollan el área turística a cargo del Departamento de Desarrollo Turístico pero que es dependiente de la Dirección de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional<sup>44</sup> (Municipalidad de Valparaíso, 2012) . Caso contrario es lo que ocurre con la Municipalidad de Viña del Mar donde el desarrollo del tema turístico es la Dirección de Desarrollo Turístico y Económico que no depende de un departamento superior<sup>45</sup> (Municipalidad de Viña del Mar, 2012) y al ser independiente tiene más posibilidades de que los proyectos que se creen puedan ser desarrollados y que la comunicación sea más fluida entre los miembros. La importancia de la Dirección de Turismo como un departamento indispensable (a un nivel alto de la jerarquía) es señalada por los entrevistados, donde uno de ellos indicó: *“Claro, que el turismo deje de ser el pariente pobre del cuento y empiece a ser más protagonista y para eso necesita a alguien que se preocupe no en forma aleatoria, sino que en una dedicación más exclusiva”*<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Ver anexo: Organigrama de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso

<sup>45</sup> Ver anexo: Organigrama de la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar

<sup>46</sup> Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

Esto también es apoyado por el SERNATUR que señala que el Departamento de Turismo es muy importante que sea autónomo ya que influye en la imagen del turista, la ubicación de la planta turística, la señalización, la seguridad, la recolección de basura, en mecanismos para integrar a la comunidad, el fomento de la inversión pública y privada, campañas de promoción turística, etc.

A la departamentalización de las unidades, se suma que la falta de definición de un rol claro también afecta al desarrollo y resultado a nivel municipal, como mencionó uno de los entrevistados: *“Cuando el alcalde determina intervenir en la actividad lo primero que tiene que hacer es crear una unidad de turismo, llámese oficina, dirección de turismo municipal, departamento [...] una persona que este exclusivamente dedicada al tema, y no como ocurre en la mayoría de nuestras comunas, donde es el señor que está a cargo de desarrollo social o de cultura o de la parte productiva, entre varias cosas más, este encargado también de tema del turismo”*<sup>47</sup>.

Esta situación provoca que personas que no tienen las capacidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas relacionadas al turismo estén a cargo de un área indispensable para algunas comunas donde el turismo es la principal actividad económica del sector.

Según el SERNATUR muchas municipalidades que cuentan con una unidad de turismo lo hacen con una persona que cuenta con pocos recursos para realizar su trabajo lo que se traduce en menor productividad y eficacia de sus acciones lo cual lo convierte más en un coordinador de algunas tareas del área (SERNATUR, 2008).

La no existencia de un departamento de turismo con autonomía y por lo tanto su reemplazo en la asignación de sus funciones a otro departamento es una solución de corto plazo ya que según SERNATUR “en el mediano plazo sólo conduce a diluir la gestión en turismo y en consecuencia termina siendo un “parche”, que poco le servirá a la autoridad en sus decisiones” (SERNATUR, 2008).

---

<sup>47</sup> Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

A modo de ejemplo la comuna de Viña del Mar cuenta con la definición de cargos de los miembros de la Dirección de Desarrollo Turístico y Económico (y todos los cargos de cada departamento) en las cuales se señalan tanto las funciones generales como específicas<sup>48</sup>.

El SERNATUR junto a otros organismos a través de la elaboración de un Manual de Buenas Prácticas dirigido a las municipalidades destaca el rol de los municipios que lo definen “como principal articulador válido de los intereses y demandas de los principales grupos de influencia en torno a la actividad turística: Sector Turismo, Comunidad Local y Defensores del Patrimonio Natural y Cultural. La integración de dichos intereses particulares, como también de aquellos comunes entre los grupos, tendría como resultado la obtención de beneficios importantes para todos los actores (incluido el Municipio), y que aportaría a una posible mejora en la calidad de vida a nivel comunal”.<sup>49</sup> (SERNATUR, 2012).

A nivel empresarial son las cámaras de turismo, organizaciones privadas, las cuales a través de los socios participantes ayudan al desarrollo de un sector turístico que va en beneficio del sector privado, de la comuna y sus habitantes, mejorando la calidad de vida de ellos. Es por eso que esta organización para que sea eficiente en su labor debe contar con algún líder que represente al grupo, el cual puede ser un Presidente, Director u otro.

Pucón se caracteriza por ser una ciudad turística que cuenta con organismos específicos del área de turismo, uno de ellos es la Cámara de Turismo de Pucón la cual tiene sus objetivos definidos<sup>50</sup> y ha logrado un alto grado de involucramiento en las decisiones relacionadas al desarrollo turístico como participación directa en planes reguladores, presentación de proyectos, participación en ferias, etc. Esta cámara cuenta con una directiva la cual está compuesta por un Presidente, Vice-Presidente, 3 Directores, Secretario y Tesorero (Pucón).

Por último, tenemos a la organización de las comunidades, esto a través de juntas de vecino, organizaciones sociales, etc. Un ejemplo de esto es la Unión Comunal de Juntas de

---

<sup>48</sup> Ver anexo: Descripción de cargo de la Dirección de Desarrollo Turístico y Económico de Viña del Mar

<sup>49</sup> Ver anexo: El rol articulador de las Municipalidades

<sup>50</sup> [http://www.puconturismo.cl/publico/cat\\_index\\_41.shtml](http://www.puconturismo.cl/publico/cat_index_41.shtml)

vecinos de Viña del Mar la cual representa a más de 120 juntas de vecinos que buscan el desarrollo de la comuna. Esta organización al igual que la Cámara de Turismo de Pucón cuenta con una directiva compuesta por una Presidenta, Vicepresidente, Directora, secretario y tesorero. Todos tienen responsabilidades como gestionar proyectos y realizar propuestas que ayuden a la comunidad (Unión comunal de juntas de vecino de Viña del Mar, 2012).

En la actualidad según el Estudio de Competencias Laborales elaborado por el SERNATUR existe desinterés en la actividad turística de los municipios, ya que estos no cuentan con Departamentos u Oficinas de Turismo Municipal y desarrollan otras áreas. Esto se traduce en problemas que afectan el desempeño de los actores, como por ejemplo la falta de capacitación en idiomas a los distintos comerciantes y empresarios. Uno que se observa en el sector turístico es el manejo de idiomas (Inglés, Portugués, etc.) en las distintas áreas desde el nivel educacional (Institutos y Universidades) hasta en servicios con contacto directo con los turistas (Economía, 2009), y en consecuencia generan un servicio de mala calidad hacia el turista. Este estudio además señala que se necesita mejorar las competencias de los trabajadores de atención directa de los usuarios, como: recepcionistas, guías de turismo, maestros de cocina y garzones (Economía, 2009).

De este mismo estudio también se señala que los responsables del tema de turismo generalmente se le otorgan otras asignaciones que distraen su labor central (comunicación, eventos, relaciones públicas, etc.) (Economía, 2009), esto debido a que al no estar definidos los roles de cada empleado se genera ineficiencias en cuanto al desempeño del recurso humano, donde se corre el riesgo de tomar malas decisiones al no existir las capacidades requeridas para el problema. Este problema también sucede a nivel universitario (alumnos egresados) ya que se señala que “El sector turístico no reconoce como corresponde a los profesionales de turismo, ya que para cargos específicos contratan a profesionales de otras áreas” (Economía, 2009).

Por lo tanto, una clara definición de los roles de los funcionarios y empleados, y de las entidades permitiría tener personas con las competencias necesarias en los cargos que requieran esas competencias, lo que se traduciría en poder generar con mayor facilidad inteligencia de mercado, y la planificación entre los actores mejoraría al existir mejor

comunicación entre las entidades (ya que manejan conocimientos similares), lo que finalmente permitiría ejecutar una oferta turística acorde a las necesidades de los turistas nacionales y extranjeros.

**H5: A mayor Grado de definición de los roles y entidades mayor es la generación de inteligencia de mercado, mejor es la planificación integrada y la ejecución de la oferta turística.**

## **Grado de Participación**

Como se ha mencionado, la cooperación y asociación entre los actores es fundamental para la generación de inteligencia de mercado, la planificación integrada y la ejecución de la oferta turística, pero esto requiere que además los actores tengan espacio para poder expresar sus ideas, opiniones o sugerencias de los programas, proyectos y otras acciones que se quieran realizar, es decir que tengan una participación activa que permita que las decisiones que se tomen sean apoyadas por todos o la gran mayoría. Es importante destacar que mientras más personas participen y se sientan involucradas con el propósito de desarrollar el área turística, o que éstas se sientan partícipes de las decisiones que se lleven a cabo, o permita que ellos puedan presentar proyectos que mejoren su calidad de vida, lo cual se traduciría en una planificación efectivamente más integrada.

En el siguiente comentario se observa que el grado de participación de las municipalidades es importante, debido a que administra temas relevantes al sector turístico y va más allá de la ayuda que pueda recibir de otras organizaciones y el gobierno: *“En el caso de una ciudad, es el municipio quien se encarga de la señalética, de los perros vagos, la basura, la seguridad, la mantención y recuperación del patrimonio cultural, etc.”*<sup>51</sup>

La participación de los actores se traduce en la realización de acciones, proyectos y obras que van en beneficio de todos, como dijo un entrevistado: *“Aquí está el sector publico privado, está la voluntad de la alcaldía de dedicar y gastar en capacitación para su personal, está la voluntad de los hoteles de suscribirse a la certificación, está la voluntad de los privados de dar*

---

<sup>51</sup> Director (subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins

*un mejor servicio, la voluntad de la gente de tener una ciudad limpia, de atender bien al turista, los mismos taxistas de cobrar el precio indicado”<sup>52</sup>*

Un actor que es difícil de integrar (por el gran número y la falta de asociación) es la comunidad, y para lograrlo el SERNATUR creó el Manual de Buenas Prácticas la cual es una guía para que los actores desarrollen sus actividades de forma sustentable, y señala que para integrar a la comunidad “se debe considerar desde un comienzo las prioridades y necesidades de la comunidad local, para que ésta a su vez, comprenda los beneficios que puede traer la actividad turística a su localidad” (Consultores & SERNATUR, 2012).

Es importante decir que la comunidad juega un rol fundamental en el desarrollo turístico de una ciudad, esto a través del recurso humano que ofrecerá productos y servicios por medio del contacto directo con los turistas, tal como señaló Carlos Oyarzún: *“Las personas juegan un papel importante en las actividades culturales y los mismos empresarios son parte de la comunidad”*. *“En orden de importancia el actor principal es la comunidad local en general, después yo diría que el municipio, que es aquel que tiene esta capacidad de intervención y después el gobierno regional”<sup>53</sup>*

Ejemplos de participación ciudadana según el SERNATUR son los procesos de consulta pública para decisiones que afectan la comuna, exposiciones públicas para presentar planes de desarrollo y proyectos específicos y aplicación de encuestas para medir satisfacción, entre otros (Consultores & SERNATUR, 2012).

Podemos decir que la participación de los actores generaría un compromiso con su ciudad la que al trabajar en conjunto a otros actores generaría inteligencia de mercado más completa y fidedigna al poseer puntos de vista de los distintos actores involucrados, mejoraría la planificación al dar espacios a todos los interesados para luchar por un objetivo en común y se ejecutaría una oferta turística que vaya en beneficio de todos.

---

<sup>52</sup> Director del departamento de Turismo de Viña del Mar

<sup>53</sup> Director (Subrogante) SERNATUR, Región de O’Higgins.

**H6: La hipótesis planteada es que si existe un alto grado de participación de los actores mayor será la generación de inteligencia de mercado, mejor la planificación integrada y ejecución de la oferta turística.**

## **Incentivos**

Los empleados de todo tipo de organización deben sentirse a gusto en su lugar de trabajo a través de un buen clima laboral, una cultura organizacional estable y compartida, entre otras cualidades, además, es importante que los empleados o funcionarios también sean recompensados por su desempeño, es por eso que consideramos que los incentivos, si son claros (bien definidos, donde se especifique cómo un empleado puede obtenerlo) y justo (que todos los miembros puedan acceder a ellos y que sean alcanzables) afectaría no tan solo a la motivación y compromiso de ellos, sino también al constructo propuesto. Estos incentivos pueden ser tanto monetarios (bonos) como no monetarios (gestión y desarrollo del personal, estudios profesionales y académicos, promoción y traslado, mecanismos y procesos de participación, desarrollo profesional, etc.) que estarían bajo el cumplimiento de objetivos y metas, por lo que los empleados estarían siendo evaluados según su desempeño en el cargo.

Un sistema de recompensa/incentivo se define “como un conjunto de recompensas extrínsecas e intrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo y le permite sentirse más motivado y satisfecho” (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006), a su vez, este incentivo se define “como retribuciones ligadas directamente al rendimiento del empleado, ya sea a nivel individual, de grupo o empresa en conjunto” (Gómez-Mejía, Sánchez, 2006) (Sistemas de Recompensa en El Salvador, 2011).

Actualmente, los incentivos monetarios que las municipalidades entregan a sus empleados se encuentran regidos por la Ley N°19.803 la cual recompensa a través de: “a) Incentivo por gestión institucional, vinculado al cumplimiento eficiente y eficaz de un programa anual de mejoramiento de la gestión municipal, con objetivos específicos de gestión institucional, medible en forma objetiva en cuanto a su grado de cumplimiento, a través de indicadores preestablecidos; b) Incentivo de desempeño colectivo por área de trabajo,

vinculado al cumplimiento de metas por dirección, departamento o unidad municipal, según se establece en el artículo 9º” (Ministerio del Interior, 2007).

Generar motivación en los empleados de todos los departamentos es esencial ya que ellos son el organismo clave para la gestión y planificación tal como señala el Modelo de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal que indica que las personas que trabajan en la municipalidad tienen una gran capacidad para mejorar los procesos de trabajo y aportar con su máximo potencial al logro de los objetivos, en la medida que estén motivados y comprometidos con éstos, así como con el futuro de la municipalidad y con su propio desarrollo. Está demostrado que las personas motivadas con su trabajo tienen un mejor rendimiento y mayores posibilidades de contribuir a generar mayor satisfacción en usuarios y usuarias que aquellas que no lo están (Centro de productividad y Calidad, 2006). Esto es indispensable para que los funcionarios entreguen una mejor atención a los turistas en las Oficinas de Turismo, también para que los proyectos de capacitación que realizan las municipalidades sean más efectivos tanto con sus propios funcionarios como con empleados del sector privado con el objetivo de mejorar la calidad de servicio hacia los turistas.

Sin embargo, lo que se observa en la actualidad es que según el Libro de Orientación para el diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos (PLADETUR), que una de las principales dificultades es convencer a los propios funcionarios municipales de la importancia del turismo en su comuna ya que se sienten ajenos y no ven cuál puede ser su aporte o cómo se vinculan internamente los departamentos (SERNATUR, 2008), es decir que las municipalidades tienen un desafío de poder motivar de manera efectiva a sus funcionarios.

Para que exista motivación en los funcionarios, la municipalidad debe procurar un ambiente de trabajo propicio para consolidar una cultura de excelencia, en un clima de respeto e innovación, con reglas claras, conocidas y compartidas, incentivos y reconocimientos al buen desempeño, otorgando facultades para la toma de decisiones y fomentando el empoderamiento, de forma que los procesos se ejecuten y gestionen adecuadamente (Centro de productividad y Calidad, 2006).

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso (Chiavenato, 2002).

Este compromiso de los empleados podría traducirse en una mejor inteligencia de mercado al estar enfocados a desarrollar sus obligaciones si es que se cumplen sus expectativas y resultados.

Según el estudio de (Jaworski y Kohli, 1993), la orientación al mercado parece estar muy fuertemente relacionada con la orientación de los sistemas de recompensa dentro de la organización". Además, "las organizaciones que recompensan a los empleados sobre la base de factores tales como la satisfacción del cliente, la construcción de relaciones con los clientes, etc. tienden a estar más orientadas al mercado (Jaworski & Kohli, 1993). Un punto importante de esto último es que los sistemas de recompensas deberían basarse más en competencias enfocadas al servicio al cliente (turista).

Sumado a lo anterior Webster (1988) sostiene que "la clave para el desarrollo de un mercado impulsado y orientado al cliente de negocios se encuentra en cómo los gerentes son evaluados y recompensados". Esto quiere decir que los sistemas de recompensa son transversales (a todos los cargos) y que dependen de ciertas condiciones de evaluación y recompensa antes mencionadas.

Por otro lado (Jaworski & Kohli, 1993) señalan que si los gerentes son evaluados principalmente sobre la base de rentabilidad de las ventas de corto plazo, es probable que se centren en estos criterios y factores dejando de lado por ejemplo la satisfacción del cliente que garantizaría la estabilidad a largo plazo de una organización (Jaworski & Kohli, 1993). Esto afectaría a la formación de relaciones duraderas y la fidelización de clientes, aspectos fundamentales en un mercado donde la estacionalidad de la demanda implica que los turistas que visitan un lugar pueden volver después a ese mismo lugar en la próxima temporada.

Además las evaluaciones basadas en rentabilidad de corto plazo afectarían la sustentabilidad del sector turístico en cuanto a la protección del patrimonio, el cuidado del medioambiente, la visión de largo plazo de los *stakeholders*, y pondría en riesgo el desarrollo de proyectos de largo plazo como en el caso de Valparaíso donde un entrevistado dijo: *“Ninguna acción de las que se están tomando son de corto plazo, todo se ve después de 10-12 años. Lo complejo es cuando no hay una continuidad (en referencia al Plan Rumbo)”*<sup>54</sup>

Algunos ejemplos al tema en discusión se han evidenciado en la comuna de Valdivia, donde la municipalidad a través de la Oficina de Turismo de la zona ofreció a los trabajadores del sector turístico de la comuna cursos de inglés (incentivos no monetarios) para mejorar la oferta turística del sector y mejorar las capacidades de sus empleados (Municipalidad de Valdivia, 2012), realizaron capacitaciones a sus empleados que incluyeron cursos de computación, control de stock, técnicas de venta y atención a clientes. Lo cual mejoró las competencias de los funcionarios para ofrecer un mejor servicio en todos los sectores en que actúan las municipalidades incluido el sector turístico (Portal Soy Chile, 2012).

Estos incentivos no económicos no solo se le entregan a los funcionarios municipales. Por ejemplo en la Región de Coquimbo las capacitaciones se les realizaron a trabajadores o empresarios del sector privado donde camareras(os), cocineros(as), recepcionistas, delegados municipales de turismo y empresarios(as) asistieron a un seminario de conciencia turística y atención al visitante, en la cual aprendieron sobre programas de conciencia turística, calidad de servicio a través de dinámicas de grupo (Servicio Nacional de Turismo Región de Coquimbo, 2012).

Por último, cabe señalar que los incentivos ayudarían a la planificación integral, donde una coordinación interfuncional eficaz requiere, entre otras cosas, una alineación de los incentivos de las áreas funcionales y la creación de dependencia interfuncional para que cada área perciba su propia ventaja en estrecha cooperación con los demás. Si un negocio recompensa a todas las áreas funcionales para contribuir a crear valor superior para los

---

<sup>54</sup> Departamento de Proyectos y Cooperación Internacional de Valparaíso

clientes, el interés propio conducirá a cada área de participar totalmente” (Narver & Stanley, 1990).

**H7: Por lo tanto la hipótesis planteada sería que la existencia de incentivos monetarios implicaría una mayor generación de inteligencia de mercado, mejor será la planificación integrada y la ejecución de la oferta turística.**

## Resultados de la Orientación al Turismo

Existen varios puntos de vista obtenidos de nuestros entrevistados que se refieren a los efectos resultantes de vivir o trabajar en una comunidad orientada al turismo. Por otro lado, existe literatura especializada en los efectos procedentes de este enfoque, que concuerdan con lo dicho por nuestros entrevistados. Si bien existe una diversidad de resultados con ejemplos bastante específicos, estos fueron agrupados bajo cuatro grandes grupos en relación al área en que ejercían su efecto.

### Beneficios Económicos

Desde el punto de vista de los resultados, es claro notar que el desarrollo de actividades turísticas buscará la generación de actividades que sean rentables para una comunidad, de manera de encontrar en éstas una fuente de ingresos estable. La orientación al turismo permitirá a la comunidad alcanzar este objetivo mediante la creación de una oferta turística rentable y sostenible en el tiempo.

A partir de (Jaworski & Kohli, 1990) se ve que “una orientación hacia el mercado parece ofrecer un enfoque unificador de los esfuerzos y proyectos de las personas y departamentos dentro de la organización, lo que conduce a un rendimiento superior”, lo que no es muy distinto a lo ocurrido en una comunidad, en donde el involucramiento de todas las partes y la sinergia producida a través de sus alianzas, permiten alcanzar un resultado final visible a nivel del destino.

En palabras de Julio Arenas<sup>55</sup>: *“lo bueno que tiene la actividad turística, al revés de todos los otros sectores productivos, es que normalmente en una empresa minera el que agarra el 80% de la plata es el dueño de la mina, los trabajadores se llevan un 10% y el estado agarra los impuestos que corresponden. Pero el sector del turismo tiene mayor capacidad de redistribución por dólar invertido en la actividad, es decir, la plata que gasta el turista en el lugar, en el hotel,*

---

<sup>55</sup> Director (Subrogante) Regional de Turismo, Jefe de la Unidad de Turismo del SERNATUR de la Región de O'Higgins

*en el restaurant, es un porcentaje que no alcanza el 50%... El resto se va en la compra de artesanías, en combustible, en compras en general [...] beneficiando a todo el comercio local, y por lo tanto hay una revitalización en la economía local gracias a esta demanda que viene desde afuera".* Es decir, la industria turística tiene la cualidad de integrar una amplia gama de servicios, que permite que exista una distribución de las utilidades a través de los distintos actores de la comunidad, de lo que se deriva que el obtener un buen resultado económico a nivel general implicaría un beneficio para la variedad de servicios que conforman la oferta turística.

Más concretamente, a partir de lo estudiado por Inskeep en su trabajo (Inskeep, 1991), se enumeran una serie de beneficios económicos derivados de una gestión turística eficiente:

- El turismo genera empleo local, así como en los recursos y soportes de la gestión de otros sectores.
- El turismo estimula el desarrollo de industrias domesticas rentables – hoteles, restaurantes y servicios de alimentación, sistemas de transporte, artesanías y servicios de guías.
- El turismo genera divisas para el país e inyecta capital y dinero nuevo hacia la economía local.
- El turismo diversifica la economía local, particularmente en las zonas rurales donde el empleo agrícola puede ser esporádico o insuficiente.
- El aumento de los ingresos fiscales que proviene de los turistas puede recogerse si un impuesto local a las ventas se suma a los impuestos provinciales y federales ya existentes.
- Las oportunidades de empleo incrementarán las comunidades de empresarios debido a la afluencia de turistas que necesitan bienes y servicios.
- El aumento de las oportunidades empresariales proveerá de bienes y servicios no disponibles aún en la comunidad y creará nuevos productos turísticos.

En estos puntos se destaca la creación de empleo a través de los distintos sectores que conforman la industria turística, el desarrollo de las áreas rurales y la ganancia, en términos monetarios, tanto del estado como de los diversos actores de la industria.

A nivel global existe evidencia de los resultados obtenidos en términos económicos que son derivados de la actividad turística. En un reporte de la OMT se señalan algunos resultados tales como la contribución del turismo al reequilibrar el comercio internacional, en que exportaciones de servicios de turismo generaron \$ 1.093 millones en 2010, o el 30% de las exportaciones mundiales totales de servicios (\$ 3,670 millones).

Cabe destacar que la contribución del turismo al PIB sugiere que ésta actividad tiene el potencial de hacer una contribución sustancial al crecimiento en todos los países. Sin embargo, el alcance y la efectividad de dicha contribución, sobre todo si es indirecta, depende de las políticas de promoción de turismo implementadas en cada país (Vellas, 2011).

Para el caso chileno, vemos que el turismo en nuestro país generó US\$ 2.315,9 millones el año 2011<sup>56</sup>, aportando con el 3,7% de los empleos entre las distintas actividades relacionadas al sector turístico.

En relación a la contribución de diversificar el empleo según estudios del SERNATUR, dentro de estos se pueden considerar servicios de: Alimentación (bebidas y tabaco, adquiridos para preparación propia, servicios comidas preparadas), alojamiento (hoteles y segunda vivienda), transporte y comunicaciones (transporte aéreo, transporte por vía acuática, transporte terrestre, vehículos propios de transporte, servicios de comunicación), recreación y espectáculos culturales (bienes de equipos y servicios recreativos y culturales, impresos y otros materiales recreativos), servicios de salud, y otros bienes y servicios (Equipaje, Artesanías, Otros bienes y servicios diversos).

Los turistas contribuyen a las ventas de un destino, beneficios, empleo e ingresos tributarios. Los sectores primarios del turismo, tales como alojamiento, comida, transporte, diversiones, y el comercio al por menor, se ven afectados directamente, y la mayoría de los

---

<sup>56</sup> Informe anual 2011, INE y SERNATUR

otros sectores se ven afectados por los efectos secundarios (Vellas, 2011). Al fomentar el desarrollo turístico, la comunidad podrá beneficiarse de estos efectos económicos resultantes; y al estar orientado al turismo, a partir de todas sus implicancias, la comunidad podrá beneficiarse de un rendimiento económico superior.

## **Beneficio Social**

Principalmente en el contexto de la comunidad residente, existen una serie de beneficios derivados del fomento de la actividad turística para una zona, que no tienen una relación directa con la utilidad percibida, estos son los beneficios sociales que se refieren a una mejora en la “calidad de vida” de las personas. Se considera el término “calidad de vida” a través de la definición otorgada por (Levi & Anderson , 1980), a través de una propuesta de las Naciones Unidas, en la que se enumeran los componentes constituyentes del nivel de vida de una comunidad: salud, alimentación, educación, trabajo, vivienda, seguridad social, vestidos, ocio y derechos humanos (Moreno & Ximénez, 1996).

Inskeep (Inskeep, 1991) ofrece el detalle de algunos beneficios sociales que pueden darse como resultado de una actividad turística eficiente:

- La calidad de vida de una comunidad se puede mejorar mediante la diversificación económica a través del turismo, siguiendo los principios del desarrollo sostenible.
- Turismo crea instalaciones recreativas y culturales que pueden ser utilizadas por las comunidades locales tanto para los visitantes nacionales como internacionales.
- Los espacios públicos pueden desarrollarse y mejorarse a través de la actividad turística.
- El turismo aumenta la autoestima de la comunidad local y ofrece la oportunidad para un mayor entendimiento y comunicación entre pueblos de diversos orígenes.

A partir de lo escuchado en las entrevistas realizadas, pudimos obtener opiniones sobre este tipo de resultados. Mariangel Ruedi<sup>57</sup> dijo: *“Que venga más gente al país en general, mejora la economía, el turista deja dinero, hay más inversión en hoteles, servicios. Mejora la cantidad de trabajos [...] Mejora la interacción con otros países, uno tiene una visión mayor”*. Por otro lado, según Julio Arenas<sup>58</sup>, *“el turismo en general no para una ciudad, sino que en general, tiene beneficios que son económicos, sociales, políticos... Ustedes dicen ¿políticos? Sí, porque si yo tengo un nutrido intercambio de turistas con Argentina eso ayuda y fomenta mucho las relaciones entre ambos países. Ahora, en una comunidad pequeña, el turismo colabora directamente a mejorar la calidad de vida de las personas que viven ahí [...] Vivir como residente en Frutillar por ejemplo, que tu sales con tus niños, tú vives ahí y te encuentras con una ciudad bonita, limpia, segura [...] Eso que es calidad de vida, es decir, ese acondicionamiento de la oferta que estaba dirigida a los turistas, para los turistas y por los turistas, lo disfrutas tú, en tu día a día”*.

Citando algunos ejemplos en donde medidas relacionadas al incentivo de la actividad turística resulten en beneficios de tipo social, tenemos el caso de la Unión Europea, en donde distintas políticas en pro del desarrollo del turismo del sur de Europa, en relación a lo visto en (Vellas, 2011), lograron:

(1) aumentar la convergencia, ayudando a modernizar y diversificar las estructuras económicas y mantener o crear puestos de trabajo duraderos, favoreciendo las iniciativas relacionadas con el turismo;

(2) aumentar la competitividad regional y empleo, mediante la promoción de iniciativas en torno a la innovación y la economía del conocimiento, medio ambiente, prevención de riesgos y el acceso al turismo relacionado con el transporte y servicios de telecomunicaciones;

(3) potenciar la cooperación territorial europea, proporcionando asistencia específica para el desarrollo de turismo basado en las actividades de cooperación transfronteriza y transnacional con el fin de que la oferta regional política más efectiva.

---

<sup>57</sup>MariangelRuedi O., encargada de Marketing y Promoción de la Dirección de Turismo de Valparaíso

<sup>58</sup>Julio Arenas, Director (Subrogante) Regional de Turismo, Jefe de la Unidad de Turismo del SERNATUR de la Región de O’Higgins

En relación al caso chileno, un ejemplo bastante específico rescatado a partir de un estudio del FEDETUR se refiere a la instalación de casinos en diversas comunas del país, lo que incentiva el aumento de la infraestructura turística al exigir a los proyectos un conjunto de instalaciones turísticas y de entretenimiento asociadas al casino, como hotelería y hospedaje, salones de eventos, restaurantes y servicios o actividades asociadas al turismo. Además, se incluyen la oferta e infraestructura cultural con salas y espacios para eventos artísticos y culturales, salas de exposiciones y seminarios. Citando lo dicho por en el texto de FEDETUR: “Gracias a la gran infraestructura con la que cuentan, los casinos generaron espacios públicos de calidad que antes no existían y han incentivado el desarrollo de los espectáculos artísticos en las ciudades, permitiendo que lleguen desde grandes artistas internacionales y nacionales, hasta promover una actividad semanal de entretenimiento. Todos ellos impulsan el desarrollo social, económico, turístico y cultural de las regiones, ayudando a la descentralización y a mejorar la calidad de vida de quienes residen en las zonas donde se encuentran los casinos” (FEDETUR, 2011).

Por lo tanto, a través el desarrollo de una comunidad orientada al turismo habrá efectos que podrán ser percibidos en el diario vivir de los residentes, como resultado de la inversión y reinversión en la infraestructura y servicios locales, y de la generación de empleo diversificado, que den como resultado que las personas puedan mejorar las condiciones de vivienda, empleo y accesos, y que también incite a que exista una oferta más amplia de servicios.

## **Beneficio Cultural**

Existe un tercer tipo de beneficio encontrado a través de la literatura estudiada y respaldado por algunos de los entrevistados, que hace referencia a los beneficios de tipo cultural.

En base a la investigación de (Inskeep, 1991), algunos beneficios culturales obtenidos a través del fomento a la actividad turística eficiente son:

- El turismo puede mejorar el reconocimiento cultural.

- El turismo puede generar ingresos para ayudar a pagar la conservación de los sitios arqueológicos, edificios históricos y distritos.
- A pesar de muchas críticas acerca de la alteración de las culturas, el intercambio de conocimientos culturales y la experiencia pueden ser beneficiosos tanto para los anfitriones como para los invitados de los destinos turísticos, y podría dar lugar a la recuperación de las tradiciones locales y de las artesanías.

Julio Arenas<sup>59</sup> también nombro este tipo de beneficios: *“Y lo otros tiene que ver con aspectos culturales, que ese es un beneficio que a mi juicio es súper importante, en la medida que tu conozcas otras culturas, que conozcas otras personas que te comunicas y te relacionas digamos, con otros visitantes que vienen de afuera vas creciendo como persona, como ciudadano, y mejora enormemente el nivel cultural, normalmente la gente se ve motivada a aprender idiomas”*.

Similar al testimonio anterior, Mariangel Ruedi<sup>60</sup> se refirió a lo ocurrido para el caso de Valparaíso: *“Los taxistas y los empresarios tienen un interés por aprender inglés para dar un buen servicio, o también se capacita en temas de calidad. Hasta señoras que venden en quioscos o los lancheros del muelle Prat (Valparaíso) se les ha hecho capacitación de inglés porque ellos están interesados, pero el idioma es el límite”*.

Actualmente no existen estadísticas, referidas a los actores de la industria turística, que puedan graficar un aumento del reconocimiento de la cultura local o un crecimiento en el intercambio cultural con el exterior (idioma, conocimiento de otras culturas, etc.). Sin embargo, existe evidencia empírica, además de la ya mencionada por los entrevistados, como en (Fundación para la Innovación Agraria, 2010) donde se refieren a medidas aplicadas en sectores rurales para potenciar las actividades turísticas locales donde se ha permitido que los residentes generen una nueva fuente de ingresos, sustentable y respetuosa de sus tradiciones

---

<sup>59</sup> Julio Arenas, Director (Subrogante) Regional de Turismo, Jefe de la Unidad de Turismo del SERNATUR de la Región de O’Higgins

<sup>60</sup> Mariangel Ruedi O., encargada de Marketing y Promoción de la Dirección de Turismo de Valparaíso

y del medio ambiente y que, además, colabora en la valorización de su cultura y la integración de toda la familia y la comunidad en la prestación de servicios.

Estas medidas les permiten conformar redes de apoyo y enfrentar, en forma agrupada, temas tan importantes en esta industria como es la promoción de los productos turísticos, potenciando así los atributos de una zona determinada. Es claro destacar que, la principal ventaja de estos microcentros y de la acción coordinada de un grupo de familias es poder constituir una oferta turística de mayor tamaño que la que podrían hacer en forma individual.

El tener un enfoque de orientación al turismo incentivará el intercambio cultural entre los residentes y los visitantes. Además, en la comunidad residente, esto ayudará a generar conciencia sobre la riqueza cultural local, lo que potenciará la creación de instancias de participación en actividades culturales (eventos) y el destino de recursos a la conservación de los atractivos turísticos de la zona.

## **Satisfacción del Turista e Intención de Revisita**

Otro resultado obtenido a través de un enfoque de orientación al turismo tiene relación con la satisfacción del turista, entendiendo ésta como una función de las expectativas y del rendimiento general del destino (Aksu, Tarcan, & Ehtiyar, 2010). Este tema es de vital importancia debido a que se reconoce que la satisfacción influye en las decisiones de selección de destino, en el consumo de bienes y servicios de un destino, y en la intención volver a visitarlo (Aksu, Tarcan, & Ehtiyar, 2010).

Con el fin de desarrollar una industria turística, la satisfacción del turista se ha convertido en una meta para muchos países (Asgari, Sadeh, Mousavi, & Sadeh, 2012). Para graficar la importancia de la búsqueda de la satisfacción del turista como resultado de un enfoque hacia el turismo, a partir de las entrevistas realizadas, la respuesta de Arturo Grez<sup>61</sup> ante la pregunta de “¿Qué significa para usted que una ciudad esté orientada al turismo?” fue: *“Primero que todo, transformar los atributos que tiene una ciudad en productos, dependiendo de los mercados que se quieran penetrar, ver cuáles son sus necesidades qué los pueden cautivar y cuáles son las*

---

<sup>61</sup> Arturo GrezMarin, Director del Departamento de Turismo de Viña del Mar.

*experiencias de vida que ellos quieren vivir, en virtud de eso se prepara la campaña de promoción de una ciudad y se prepara la ciudad”.*

Según (Asgari, Sadeh, Mousavi, & Sadeh, 2012) la satisfacción es generada por la comparación de las expectativas del cliente antes y el resultado después del consumo. Es claro notar que si el desempeño del servicio o producto no puede cumplir con la expectativa, la insatisfacción aparecerá. Contextualizando el tema a lo que es la industria turística vemos que la satisfacción del turista es generada por la comparación de las expectativas previas al viaje y las experiencias posteriores al viaje (Chen & Chen, 2010). En otras palabras, respaldado por varios autores, la satisfacción del turista se ve directamente afectada por la expectativa de turismo y el valor percibido.

Cabe destacar que las expectativas previas al viaje son formadas y afectadas por la imagen del destino (Asgari, Sadeh, Mousavi, & Sadeh, 2012) el que claramente será seleccionado en base a las preferencias de turista, por lo que el estar orientado al turismo, el mantener un trabajo constante de formulación de una oferta turística en base a las preferencias de su mercado objetivo, derivará en la generación de expectativas coherentes y adecuadas con la imagen del destino que se intenta mostrar. En base a (Heath, 2002) vemos que la comprensión de las expectativas del turista, dará pistas importantes en el desarrollo del atractivo destino y en mejorar los bienes y servicios turísticos.

Por otro lado, se reconoce que la satisfacción influye en las decisiones de consumo de bienes y servicios de un destino, y en la intención volver a visitar (Aksu, Tarcan, & Ehtiyar, 2010). Lo que apunta a que la completa gama de servicios y atractivos que pueda poseer una comunidad orientada al turismo, que logren que el turista satisfaga sus expectativas del viaje, tendrán repercusiones en las percepciones que el turista tiene sobre el destino durante y después del viaje. Si bien existen muchas variables que puedan influenciar las decisiones de volver a visitar un lugar, que no podrán ser abordadas en el presente trabajo, existe una variedad de estudios que establecen una fuerte relación entre la satisfacción del turista y la revisita del destino. (Oom, Albino, Mendes, & Guerreiro, 2006) muestra que la satisfacción de los productos o servicios afectan a la lealtad del consumidor (Yoon & Uysal, 2005) destacan que

destinos turísticos también puede ser percibidos como un producto que puede ser revendido (revisitado) y recomendado a otros (amigos y familiares que son los turistas potenciales).

Debido a la complejidad de circunstancias en relación a lo que es la medición de la satisfacción como resultado de la actividad turística, es difícil aportar datos cuantitativos que permitan ejemplificar la importancia de este resultado. Además, a partir de datos sobre las visitas a los destinos, donde se podría establecer un índice entre la satisfacción y la visita, se debe considerar que la visita desde un mismo destino puede deberse a diversas otras causas como la conveniencia por cercanía u otras, lo que hace complejo aislar efectos que sean distintos al tema tratado. Sin embargo, se han realizado diversidad de estudios que apoyan que la satisfacción del visitante es importante dado que es uno de los antecedentes más importantes del comportamiento futuro o lealtad del visitante (Yoon & Uysal, 2005). (Devesa, Laguna, & Palacios) Siendo lealtad considerada como un elemento fundamental en las estrategias de marketing, ya que se considera el mejor predictor del comportamiento del consumidor (Chen & Chen, 2010), suponiendo una fuente de ingresos estable, mejorando los beneficios de la empresa o destino; considerando que retener a un cliente tiene unos costes asociados menores que los que suponen captar otros nuevos; y consumidores y visitantes leales se convierten en un canal de información y comunicación positiva para otras personas, como consecuencia de la comunicación boca-oído (Baker & Crompton, 2000).

Existe más literatura que estudia la importancia de la satisfacción del turista y que concluyen en que existe una necesidad de mejorar la calidad percibida de la oferta turística, dado que es la base de la satisfacción del turista (Oom, Albino, Mendes, & Guerreiro, 2006).

A partir de todo lo anterior, se deriva que la gestión del destino turístico a través del enfoque de la orientación al turismo, logrando una comprensión correcta de las preferencias de los turistas y una gestión óptima de la oferta turística integrada, obtendrá como resultado la satisfacción de las expectativas de sus visitantes, que a su vez podría resultar en una intención de visita, en un mayor consumo e incluso en una recomendación del destino. En palabras del

Arturo Grez<sup>62</sup>“Lo más importante son las experiencias que quiere vivir, las expectativas que genera el turista y eso es lo que uno debe cumplir”.

## **Moderadores de la Orientación al turismo**

Para la creación de un modelo que posea un enfoque integral, es necesario considerar el análisis de ciertas condiciones que fomentan o desalientan la relación entre el desempeño de una comuna y su orientación hacia el turismo, siendo estas las variables moderadoras del modelo. Para el caso del modelo de Orientación al Mercado, el (Jaworski & Kohli, 1990) sugiere que existen varias contingencias del entorno o condiciones bajo las cuales el impacto de la orientación al mercado sobre el rendimiento del negocio probablemente se minimice.

Las condiciones situacionales son fuerzas del ambiente externo que ejercen un impacto sobre la competitividad de un destino. Estas condiciones situacionales están relacionadas con lo económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, legal, gubernamental, regulatorio, tecnológico y tendencias competitivas y eventos que impactan el modo en que las empresas y otras organizaciones hacen negocios, y presentan tanto oportunidades como amenazas para sus operaciones (David, 2001).

## **Inestabilidad Político-económica**

El turismo es una gran fuente de empleo y se caracteriza por su ejecución a través de una gama diversificada de instituciones, abarcando una gran variedad de servicios en diferentes rubros. Ante el suceso de una crisis económica, el impacto que existe sobre el gasto en turismo es significativo (UNWTO, 2009). Esto debido a la alta elasticidad del consumo de servicios relacionados a viajes y ocio, donde los consumidores renuncian a las vacaciones ante la pérdida de ingresos, dado que el desempleo aumenta durante la crisis (ECLAC, 2010).

En la reciente crisis económica mundial del año 2009, la OMT señaló que los ingresos del turismo mundial se calcula que se contrajeron en aproximadamente un 10% en términos reales durante el primer semestre de 2009 (ECLAC, 2010). Sin embargo, es claro destacar que el nivel

---

<sup>62</sup> Arturo GrezMarín, Director del Departamento de Turismo de Viña del Mar.

de impacto que reciba una economía local (país, comuna, ciudad) dependerá de las características de su demanda y de las políticas del sector.

Según registros de la OMT, en el año 2010, después de la crisis económica mundial, el sector turístico registró una fuerte recuperación (llegadas de turistas internacionales crecieron un 7%) lo que demuestra la capacidad de recuperación de la demanda turística. En los distintos países, las medidas de política adoptadas para mitigar el impacto de la crisis en el sector turismo fueron en su mayoría de carácter global y se centraron en marketing/promoción, asociaciones público/privadas y una combinación de medidas fiscales y monetarias, siendo pocas medidas directamente centradas en el empleo en el turismo (UNWTO, 2010).

A partir de lo anterior, es evidente que una comunidad orientada al turismo se vea afectada por el impacto de una crisis económica, como la vivida en años recientes. Contextualizando esta situación al caso de Chile, Julio Arenas<sup>63</sup> dijo: *“En el sector turístico hemos tenido tasas de crecimiento en este país súper interesantes, que no se igualan a ningún otro sector productivo, sin embargo, eso no quiere decir que no estemos sujetos a variables externas y que son absolutamente imponderables y que afectan directamente, como la economía mundial. En Chile, más del 50% de la demanda era ocupada por el mercado argentino. Hay una variable externa de carácter económico que ha afectado de forma cíclica a nuestros vecinos, con los cuales tenemos una dependencia”*. Es decir, la dependencia entre países que puedan verse más afectados ante situaciones de crisis, debilitará la posición local dado que el ingreso a través de la industria turística se verá impactado.

Sin embargo, existen estudios que muestran a la industria turística como un colaborador al momento de revitalizar la economía después de una crisis económica. La contribución del turismo al crecimiento económico, según la OMT en (Vellas, 2011) confirma que, a partir de análisis de datos, que el turismo tanto internacional como nacional, debe ser considerado como un componente clave de los programas de estímulo económico, especialmente en

---

<sup>63</sup> Director (Subrogante) Regional de Turismo, Jefe de la Unidad de Turismo del SERNATUR de la Región de O'Higgins

tiempos de crisis económica. Según la OMT, su papel como un estimulante económico significa que el turismo debe ser central a las medidas destinadas para reactivar el crecimiento económico, ya que los flujos de comercio generado por la industria del turismo tienen un fuerte efecto importante sobre la confianza de las empresas y los consumidores.

A partir de lo anterior, se puede que las políticas a nivel macroeconómico tendrán influencia en la resistencia que tenga el sector ante una crisis y, además, que la dependencia en otros mercados internacionales que sufran los efectos de una crisis debilitaría la posición económica del lugar al recibir de manera más directa el impacto de una disminución de la demanda turística. Por lo tanto, el grado de impacto de esta variable sobre los resultados, depende de una estrecha relación existente entre las políticas y la situación económica del sector que hace que, para efectos del presente modelo, se consideren las variables políticas y económicas como un mismo descriptor de las variables moderadoras. Sin embargo, el tener una planificación orientada al turismo genera que, ante situaciones inestables en términos económicos, el sector turístico puede desempeñar un papel importante en los planes de estímulo económico en respuesta a situaciones de crisis, tanto como un estimulante económico o como una fuente de creación de empleo que complementa otros sectores (Vellas, 2011).

En síntesis:

**H8: A mayor inestabilidad político-económica, mayor es la relación entre la orientación al turismo y el rendimiento obtenido.**

## **Impacto de Desastres Naturales**

Huracanes, volcanes en erupción, incendios forestales, terremotos y tsunamis, son algunos de los tipos de desastres naturales que pueden afectar, de manera imprevista, a lugares turísticos destruyendo sus recursos naturales, afectando a sus residentes, impidiendo accesos o contribuyendo a generar inseguridad acerca del destino en potenciales visitantes. Para el caso de Chile, varios de estos desastres han acontecido a lo largo de su historia, mostrando sus efectos en el sector turístico.

Loreto Díaz<sup>64</sup> se refirió al terremoto ocurrido en Chile en el año 2010: *“El terremoto fue un golpe fuerte, disminuyó significativamente el número de turistas que ingresaban a Chile. Lo que se proyectó fue que Chile estaba en el suelo. El tsunami afectó mucho a los empresarios, se vino todo abajo, hay registros en que en algún tiempo ninguna viña del Valle de Colchagua tuvo visitas. El tren del vino, un servicio turístico muy demandado, nunca ha vuelto a funcionar, lo que hizo que bajara ese destino”*.

Viendo los efectos de una situación similar para otros lugares del mundo, vemos que en países del Caribe se ha dado que los efectos de un desastre natural, en promedio: (1) afectan el PIB significativamente; (2) presentan importantes impactos negativos en la balanza comercial debido principalmente al inicial aumento y posterior disminución de las importaciones; (3) y presentan impactos negativos sobre el turismo de larga estancia muy significativos inmediatamente después del desastre (Crowards, 2000).

Según Julio Arenas<sup>65</sup> *“Los terremotos, o sea o todos aquellos siniestros que son de orden natural, provocan que la demanda se contraiga drásticamente”*

Cabe destacar, que esta variable moderadora es especialmente importante en el sector turístico debido a la dependencia de la infraestructura, accesos, atractivos turísticos y servicios habilitados para su correcta ejecución.

En el sector turístico, estas situaciones generan un impacto que variará dependiendo del nivel de daño producido en la comuna en términos económicos y sociales. Es decir:

**H9: A mayor impacto de desastres naturales en la oferta turística, menor será la relación entre la orientación al turismo y el rendimiento obtenido.**

---

<sup>64</sup> Loreto Díaz, informadora turística con más de 15 años de experiencia del SERNATUR ubicado en la oficina central en Santiago, Providencia

<sup>65</sup> Director (Subrogante) Regional de Turismo, Jefe de la Unidad de Turismo del SERNATUR de la Región de O'Higgins

## **No Adaptación ante Movimientos Estacionales**

La estacionalidad es uno de los atributos más representativos del turismo y es a menudo visto como un importante problema que esta industria tiene que afrontar (Fernández-Morales, 2003).

La estacionalidad se refiere a la variación de la demanda experimentada a través de las estaciones del año (López & López, 2007). Las principales causas de la estacionalidad son:

(1) naturales, originada por las fluctuaciones normales del clima (temperatura, lluvia, luz solar, luz de día, etc.) en un destino;

(2) institucionales, relacionado con factores culturales, étnicos y sociales que afecta a varias actividades humanas, como las vacaciones (Baron, 1976).

(López & López, 2006) se refiere a los efectos que provocan las variaciones estacionales en una comuna abierta al turismo, los que tienen directa repercusión en los resultados que pueda obtener el sector. Estos efectos son muy diversos pudiendo agruparse en los siguientes:

(1) efectos económicos, que se centran especialmente sobre la pérdida de rentabilidad y la ineficiencia de los recursos;

(2) efectos laborales, que constituyen una categoría independiente a la anterior ya que adquieren una gran relevancia como para ser considerados de forma autónoma;

(3) efectos ecológicos, que incluyen, por ejemplo, el deterioro de la vegetación, los trastornos en la fauna y la erosión física del territorio;

(4) efectos socioculturales, que están relacionados principalmente con el impacto sobre la comunidad receptora de turismo, aunque abarcan también a los visitantes.

Otro autor (Fernández-Morales, 2003) se refiere a que la estacionalidad es principalmente percibida como un problema con graves consecuencias para todos los aspectos del comportamiento de la oferta y se refiere que los problemas más frecuentemente que genera están relacionados con la inversión (dificultades en asegurar el retorno del capital y la infrautilización del capital físico) y el empleo (desempleo estacional y dificultades a los

empleadores para contratar y retener a personal a tiempo completo). También hay efectos adversos sobre el medio ambiente, causados por la intensidad de la presión sobre este recurso frágil y por su uso excesivo durante la temporada alta.

Siendo de amplio conocimiento los efectos generados por esta variable y debido principalmente a su carácter cíclico es que se han establecido distintas formas de adaptación para poder mitigar los efectos causados, siendo las más utilizadas: la diversificación del producto, la segmentación de mercado y la fijación de precios. (Andriotis, 2005). A pesar de esto, la estacionalidad es una preocupación constante de los responsables de marketing de los destinos turísticos que buscan programas específicos para mantenerla dentro de límites. En este sentido, hacer frente a la estacionalidad es una de las aspiraciones y objetivos más comunes de los planes de desarrollo turístico. (López & López, 2007). Cabe destacar a partir de lo analizado, que el problema radicaría en el correcto manejo o adaptación de la oferta turística a través del conocimiento de estas variaciones estacionales. En decir:

**H10: Cuanto mayor sea la adaptación ante las variaciones estacionales mayor es la relación entre la orientación al turismo y el rendimiento obtenido.**

## **Escasez de Espíritu Turístico**

En palabras de la OMT, el turismo es un trabajo extremadamente intensivo y una fuente importante de empleo. Es uno de los creadores más importantes del mundo de los trabajos que requieren diversos grados de habilidades y permite la rápida entrada al mercado laboral para los jóvenes, las mujeres y los trabajadores migrantes, esto debido a que la oferta turística es una composición de distintos servicios y productos que variarán dependiendo de las preferencias de cada visitante, que integrarán a toda la comunidad en pro de brindar una oferta que cumpla con las expectativas del turista.

La literatura ha constatado la presencia de determinados elementos de la oferta turística que son independientes de la motivación del viaje y que tienen un gran peso en la valoración final de la experiencia (Gundersen & Olsson, 1996). Existen estudios, como el de (Laguna & Palacios, 2009) que encuentran como primer y principal indicador de satisfacción la amabilidad y el trato de los empleados. (Devesa & Palacios, 2006) concluyen que el nivel de satisfacción

depende de dos factores: el factor humano y la valoración de la accesibilidad de servicios siendo el primero el que más afecta el grado de satisfacción (Devesa, Laguna, & Palacios). Es claro notar, que la serie de elementos que debe tener una comunidad orientada al turismo, que fueron mencionados en los puntos anteriores del modelo, deberían ayudar a la generación de una mentalidad enfocada en el desarrollo del turismo para cada uno de los participantes; sin embargo, se debe considerar que los residentes, que no se ven involucrados directamente en las actividades turísticas, pueden afectar los resultados finales obtenidos por el destino, específicamente, pueden ejercer un efecto en la satisfacción del turista.

Sobre el efecto de la existencia mentalidad o conciencia en pro del turismo por parte de los residentes, Julio Arenas<sup>66</sup> se ejemplificó a través del caso de la ciudad de Frutillar: *“lo que pasa es que la comunidad, el estado puede hacer ene cantidad de invenciones pero si no hay una conciencia ambiental y turística como la que hay en Frutillar [...] en que la señalética se cuida y no se destruye como acá (Valparaíso) [...] en que cada uno de los vecinos está pensando en cuidar su frontis de su vivienda para que contribuya al ornato general del aseo, en que el retiro de la basura es una cosa de primera importancia, la no existencia de perros vagos. Todo ese éxito se debe fundamentalmente a que esa comunidad que se llama Frutillar, digamos tiene la conciencia turística, tiene esta comprensión del fenómeno de la industria donde ellos se ven absolutamente involucrados como actores claves”*.

Carlos Oyarzún<sup>67</sup> también se refirió a este tema: *“otra cosa que desalienta el turismo es la cultura de la comunidad, habiendo basureros, la gente tira los papeles al suelo, es algo de educación que viene de las casas, aunque la municipalidad tome medidas para mejorar este tema, la gente lo sigue haciendo”*.

Es decir, pese a las distintas medidas que motiven a la gente en el desarrollo de una comunidad orientada al turismo, la no existencia de una conciencia turística en los residentes

---

<sup>66</sup> Julio Arenas, Director (Subrogante) Regional de Turismo, Jefe de la Unidad de Turismo del SERNATUR de la Región de O’Higgins

<sup>67</sup> Carlos Oyarzún L., encargado del departamento de Proyectos y Cooperación Internacional de Valparaíso

podrá desalentar los resultados obtenidos a partir de este enfoque. Este tema ha sido tocado por algunos autores que se refieren a la coexistencia de los residentes con el desarrollo de su comunidad orientado al turismo: “La naturaleza y la fuerza de adhesión a la comunidad y al paisaje de los alrededores, podrá influir en cómo los residentes perciben los impactos potenciales de una creciente industria del turismo y puede ser determinantes importantes de la coexistencia fructífera entre los residentes y la industria del turismo” (Daniel, McDonald, Riden, & Uysal, 1995).

Es claro señalar que la comunidad es un actor fundamental dentro de la actividad turística y que por esto, se le debe incorporar en la planificación y toma de decisiones en lo que a turismo se refiere. Se debe considerar desde un comienzo las prioridades y necesidades de la comunidad local, para que ésta a su vez, comprenda los beneficios que puede traer la actividad turística a su localidad (SERNATUR, 2011).

En resumen, se tener en consideración la disposición que tengan los residentes hacia el desarrollo de las actividades turísticas en su localidad. La inexistencia de una conciencia acerca de la importancia de su colaboración y de los futuros beneficios que podrían ser percibidos, podrá desalentar los resultados principalmente en términos de la satisfacción de los visitantes. En otras palabras:

**H11: Cuanto menor sea la existencia de conciencia turística en los residentes, menor es la relación entre la orientación al turismo y el rendimiento obtenido.**

## **VI IMPLICANCIAS PARA LAS LOCALIDADES**

### **Implicancias para los Destinos Turísticos**

Como hemos podido analizar, el modelo propuesto tiene bastantes implicancias directas a las comunas que son destinos turísticos. Especialmente en cuanto a la gestión y planificación.

En vista, tanto de los factores antecedentes y resultados, es posible identificar que no necesariamente será bueno para un destino desarrollar el turismo. Todo dependerá de las características iniciales de un destino y de cómo se espera lograr el desarrollo turístico de la zona. Muchas veces ocurrirá que en ciertos lugares las autoridades tengan otras prioridades en relación a políticas públicas, mejoramiento de la infraestructura, apoyo educación a la comunidad y principalmente el combatir la pobreza, especialmente en lugares donde el desarrollo en general de la comuna es bastante bajo. Orientarse al turismo inevitablemente traerá altos costos que muchas veces, difícilmente se pueden cubrir.

Por otro lado, existen algunos lugares que no poseen atractivos naturales o presenta mayores obstáculos de tipo geográfico, que hacen que sea menos preferido por los potenciales turistas, situación que es bastante difícil de cambiar.

A pesar de esto, el trabajo realizado propone una especie de guía para las comunas que deseen ser destinos turísticos. Lo que sirve como herramienta para los tomadores de decisiones para diagnosticar cuales son las dificultades y fortalezas para que su localidad pueda estar orientada a turismo.

### **La Calidad de la Orientación al Turismo**

Existen muchos casos de lugares en que se ha implementado una especie de “orientación a turismo”, que han logrado resultados bastante notables, tal es el caso de Viña del Mar por ejemplo, que fueron capaces de ver las necesidades de los turistas que visitaban la comuna. Sin embargo, puede ocurrir muchas veces que a pesar de los esfuerzos realizados no se genere los resultados positivos esperados.

Y esto tiene que ver principalmente en la calidad de la orientación al turismo, ya que al momento por ejemplo de comenzar a generar inteligencia de mercado se debe hacer a conciencia y tratando de no descuidar detalles. También al momento de planificar y ejecutar la oferta turística, ya que si descuidan puntos de los que ya hemos analizado y definido en el modelo, ciertamente es posible que los resultados no sean tan positivos como se esperaban. Por ejemplo, en el caso que no se preocupen de los efectos ambientales que pueden ocasionar algunas actividades turísticas es posible que finalmente se tengan más resultados negativos para el destino que positivos. Por lo tanto, es importante de si se va a orientar una comuna al turismo, estar realmente convencidos y ejecutarlo de manera formal y de la calidad que amerita el tema.

## **Estar o no Orientado al Turismo**

Al momento de tomar las decisiones en cuanto al desarrollo del turismo en los destinos, las autoridades se ven obligadas a pensar seriamente en los resultados que traería a la comuna un desarrollo como el que se menciona. Es que tal como ya se ha analizado, existen beneficios tanto económicos, sociales y culturales para los residentes, sin embargo, en ocasiones puede existir consecuencias negativas tanto para el destino como para la comunidad en general.

Estas consecuencias de tipo negativo pueden deberse a una mala implementación de este enfoque o a que características específicas de la localidad no son compatibles con este enfoque. Cabe destacar, que las consecuencias más habituales referidas en la literatura y en la opinión de los entrevistados trataban acerca del impacto medioambiental, a partir del mal cuidado de los espacios urbanos y rurales que incluso podía afectar la calidad de vida de los residentes.

## **El Ritmo y la Dinámica de Cambio**

Se debe estar consciente de que el cambio a una orientación al turismo desarrollada en un destino es bastante lento, y requiere mucho tiempo. Claro está, como ya hemos mencionado, depende de diversos factores, sin embargo, en general se necesita ir paso a paso

y procurando no olvidar detalles, tanto en la generación de inteligencia de mercado, en la planificación integrada y en la ejecución de la oferta turística.

Queda evidencia en base a las entrevistas y análisis de la literatura que es un proceso que puede llevar poco o mucho tiempo, especialmente en lo relacionado en ver resultados concretos. Y es aquí una de las razones por las que muchas veces no se pretende desarrollar el turismo en un lugar, ya que los resultados son a largo plazo, y esto puede desmotivar a muchos planificadores y encargados de la gestión de un destino, especialmente a los alcaldes que generalmente están sólo un periodo y prefieren preocuparse de hechos más concretos y que la ciudadanía pueda ver más rápido.

## VII CONCLUSIONES GENERALES

El estudio del turismo es un tema complejo dado que comprende varias aristas, al ser una industria que funciona a través de una amplia gama de servicios de otras industrias, conformadas por una multiplicidad de actores.

A través un exhaustivo estudio de la literatura acerca de la industria turística, del turismo en Chile, de modelos de orientación al mercado y de modelos de gestión de entes administradoras del turismo, y a través del testimonio de expertos entrevistados, fue posible proponer un modelo de diagnóstico que contiene los elementos y factores y su relación entre sí, que debe poseer una localidad para estar Orientado al Turismo.

En relación al objetivo general del estudio, vemos que se pudo crear un modelo de Orientación al Turismo, comprender la dinámica del Modelo del Orientación al Mercado de Jaworski y Kohli, que sentó las bases para la integración de los contenidos como un todo, en el Modelo de Orientación al Turismo, que su vez cumpliría con su función de diagnóstico de una localidad en relación a si posee un enfoque de orientación al turismo, cuya validación o aplicación podrán ser temas de otro estudio.

En relación a los objetivos específicos planteados, a través de la literatura y de la opinión de expertos, se pudo conocer las variables centrales para el desarrollo de una localidad orientada al turismo que giran en torno a la entrega de una oferta turística, los factores que sientan las bases para que se desarrolle este enfoque, las variables que fomentan o desalientan la relación entre la aplicación de un enfoque de orientación al turismo y los resultados que son percibidos tanto por los residentes como por los visitantes, además, se pudo comprender que las implicancias que trae consigo el desarrollo de una orientación al turismo variarán en relación a distintas localidades.

## VIII BIBLIOGRAFÍA

(SERNATUR), S. N., & INE, I. N. (2011). Turismo, Informe anual 2011.

Acerenza, M. A. (1982). *Promoción turística: Un enfoque metodológico*. Trillas.

Administrativo, M. d.-S. (Junio de 2002). Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

1.

Aksu, A., Tarcan, E., & Ehtiyar, R. (2010). A Comparison of Tourist Expectations and Satisfaction: A Case Study from Antalya Region of Turkey. *TURIZAM* , Vol. 14, No. 2, pp. 66-77.

Álvarez, A., Rego, G., Leira, J., Gomis, A., Caramés, R., & Andrade, M. J. (2008). Innovación turística: Perspectivas teóricas y objetos de estudio. *ROTUR* (1), 19-50.

Álvarez, Rego, Leira, Gomis, Caramés, & Andrade. (2008). Innovación Turística: Perspectivas teóricas y objetos de estudio. *ROTUR* (1), 19-50.

Andriotis, K. (2005). Seasonality in Crete: problem or a way of life? *Tourism Economics* , Vol. 11, No. 2, pp. 207-224.

Arnott, A. (1978). The aims and methodologies used in a study of tourism. *Planning Exchange* , 1.

Asgari, F., Sadeh, E., Mousavi, L., & Sadeh, S. (2012). Factors Affecting Tourist Satisfaction and Its Consequences. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* , Vol. 2, No. 2, pp. 1557-1560.

Atach-Rosch. (1984). *Public Planning for Tourism: A general method for establishing economic environmental, social and administrative criteria*. Washington: PhD thesis. University of Washington.

Avila, R., & Barrado, D. A. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo Universidad Autónoma de Madrid* , 15, 27-43.

Baker, D., & Crompton, J. (2000). Quality, satisfaction and behavioural intentions. *Annals of Tourism Research* , Vol. 27, No. 3, pp. 785-804.

Barcellos, L., & Gil, A. M. (2010). Algoritmo aplicado en el diálogo con los grupos de interés: un estudio de caso en una empresa del sector de turismo. Lima, Perú.

Baron, R. (1976). Seasonality in Tourism. *London: Economics Intelligence Unit* .

Baud-Bovy, M. (1982). New concepts in planning for tourism and recreation. *Tourism Management* , 3 (4), 308-313.

Beni, M. C. (1998). *Análise estrutural do turismo*. Sao Paulo.

Buhalis, D. (1999b). Limits of tourism development in peripheral destinations: problems and challenges. *Tourism Management* , Vol. 20, No. 2, pp.183-185.

Buhalis, D. (s.f.). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management Special Issue: The Competitive Destination* .

Buhalis, D. (1999). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* , 21 (2000), 97-116.

Bull, A. (1994). *La economía del sector turístico*. Madrid: Alianza Editorial.

Burkart, A., & Medlik, S. (1981). *Tourism: past, present and future*. Londres: Heinemann.

Butler, R. (1980). The concept of a tourism area cycle of evolution: implications for resources. *Canadian Geographer* , 24 (1), 5-12.

Cámara Nacional de Comercio, S. y. (2012). *Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC)*. Obtenido de <http://www.cnc.cl>

Centro de productividad y Calidad. (2006). *Modelo mejoramiento progresivo calidad de la gestión municipal*.

Chen, C., & Chen, F. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management* , No. 31, pp. 29–35.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Segunda edición ed.). Colombia: McGraw Hill.

Choy, D. J. (1991). Tourism planning the case for "market failure". *Tourism Management* , 12 (4), 26-31.

CICATUR. (1974-1984). *Metodología de inventario de recursos turísticos*. México.

Consultores, T., & SERNATUR. (2012). *Manual de Buenas Prácticas - Municipalidades*. Manual.

Cooper, C., David, G., Wanhill, S., Fletcher, J., & Sheperd, R. (2001). *Turismo principios e práctica*. Porto Alegre: Bookman.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., & Wanhill, S. (1993). *Tourism: Principles and Practice*. London: Longman Book Co.

Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research* , 44, 137-152.

Crowards, T. (2000). Comparative Vulnerability to Natural Disasters in the Caribbean. *Caribbean Development Bank Staff Working Paper* , No.100.

Daniel, W. R., McDonald, C. D., Riden, C. M., & Uysal, M. (1995). Community Attachment, Regional Identity And Resident Attitudes Toward Tourism. *Proceedings of the 26th Annual Travel and Tourism Research Association Conference Proceedings* , pp. 424-428.

David, F. (2001). *Strategic Management: Concepts* . Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.

Desarrollo, S. -S. (2011). *Programa de Conciencia Turística*. Santiago.

Devesa, M., & Palacios, A. (2006). Determinantes de la satisfacción percibida en el turismo rural. *Turismo en los espacios rurales* , pp. 199-220.

Devesa, M., Laguna, M., & Palacios, A. (s.f.). Motivación, satisfacción y lealtad en el turismo: el caso de un destino de interior. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción. Monográfico de la Motivación del consumidor* , Vol. XIII, pp. 35-36.

Devlin, R., & Mognillansky, G. (2009). Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo. *Comisión Económica para América Latina y El Caribe*, (pág. 195).

Doswell, R., & Gamble, P. (1979). *Marketing and Planning Hotels and Tourism Projects*. Londres: Hutchinson.

Doxey, G. V. (1975). A causation theory of visitor-resident irritants: methodology and research inferences. *Travel and Tourism Research Association Sixth Annual Conference Proceedings*, (págs. 195-198). San Diego.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: determinants and indicator. *Current Issues in Tourism* , 6 (5), 369-414.

ECLAC. (2010). The Tourism Sector And The Global Economic Crisis Development Implications For The Caribbean. *Economic Commission for Latin America and the Caribbean* .

Economía, G. C. (2009). *Levantamiento de perfiles ocupacionales críticos y desarrollo de material formativo para el clúster de turismo de intereses especiales*. Diapositivas.

Edgell, D. L., Ruf, K. M., & Agarwal, A. (2000). Strategic Marketing Planning for the Tourism Industry. *Journal of Travel and Tourism Marketing* , 8 (3), 111-120.

Ellis, J., & Van Doren, C. (1966). A comparative evaluation of gravity and system theory models for state-wide recreational traffic flow. *Journal of Regional Science* , 6, 57-70.

Evans, M. R., Fox, J. B., & Johnson, R. B. (1995). Identifying competitive strategies for successful tourism destination development. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* , 3 (1), 37-45.

FEDETUR. (2011). Barómetro Chileno del Turismo.

Fernández, M. R. (2012). *El turismo del futuro y el futuro del turismo*.

Fernández-Morales, A. (2003). Decomposing Seasonal Concentration. *Annals of Tourism Research Annals of Tourism Research* , Vol. 30, No. 4, pp. 942–956.

Forum, W. E. (s.f.). *Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, de <http://gcr.weforum.org/ttci2011/>

FOSIS. (Noviembre de 2012). *FOSIS inaugura embarcación y proyecto turístico Caleta Hornos*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2012, de <http://www.fosis.cl/index.php/coquimbo/noticias-coquimbo-2012/1884>

Franco, M., & Esteveo, C. (2010). The role of tourism public-private partnerships in regional development: a conceptual model proposal. *Cadernos Edape Br.* , 8 (4), 600-612.

Fundación para la Innovación Agraria. (2010). Resultados y Lecciones en Red de Turismo Rural para la Agricultura Familiar Campesina. En M. d. Agricultura.

Getz, D. (1986). Models in tourism planning: towards integration of theory and practice. *Tourism Management* , 7 (1), 21-32.

Glauber, E., & Oliveira, S. (2007). Modelos teóricos aplicados al turismo. *Estudios y perspectivas en turismo* , 26 (1), 96-108.

González, R., Rivas, H., & SERNATUR. (2008). *Modelo de Gestión Integral de Destinos Turísticos*.

Granados, M. (2000). Rol de los municipios en el desarrollo del turismo. *Gestión en el Tercer Milenio* , 3 (6), 51-72.

Gundersen, M., & Olsson, U. (1996). Hotel guest satisfaction among business travellers: What are the important factors? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , Vol. 37, No. 2, pp. 72-81.

Gunn, C. (1979). *Tourism Planning*. New York: Crane Russak.

Hall, C. M. (2000). *Tourism Planning: Policies, processes, relationships* . UK: Prentice Hall.

Haywood, K. M. (1988). Responsible and responsive tourism planning in the community. *Tourism Management* , 5, 105-118.

Heath, E. (2002). Towards a model to enhance Africa's sustainable Tourism Competitiveness Ernie Heath. *Journal of Public Administration* , Vol. 37, No 3.1.

Hernández, J., & Morales, G. Los stakeholders del turismo. *International Conference on Tourism & Management Studies*, (págs. 894-903).

Holland, S., & Crotts, S. (1992). A strategic planning approach to tourism development. *Vision in Leisure and Business* , 11 (1), 14-23.

Hong, W. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism* , 12 (2), 105-132.

Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre. *Outline of the general theory of tourism*. Zurich: Versión Traducida al español.

Iglesias, J. R. (1995). *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Madrid: Síntesis.

Inskeep, E. (1991). Tourism planning: an integrated and sustainable development approach.

Ispas, A. (s.f.). The Tourism Destination Marketing – A Mandatory Course For The Students Of Tourism. pp. 918-922.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* , 57, 53-70.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.

Jaworski, B., & Kohli, A. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Prepositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* , 54, 1-18.

Kadt, E. (1979). *Tourism: Passport to Development*. Oxford: Oxford University Press.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2006). Marketing for hospitality and tourism. Pearson: Prentice Hall.

Laguna, M., & Palacios, A. (2009). La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: Aplicación a los servicios hoteleros. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , Vol. 18, No. 3, pp. 189-212.

Laso, E. (2007). *Confianza, desarrollo y corrupción: un estudio de psicología social*.

Leiper, N. (1979). The framework of Tourism. *Annals of Tourism Research* , 6 (4), 390-407.

Levi, L., & Anderson, L. (1980). En a. y. La Tension Psicosocial. Poblacion. Mexico.

Liu, Z. H. (1994). *Tourism development: a systems analysis*. Seaton.

Ljiljana, S., & Đukić, S. (2009). Challenges Of Strategic Marketing Of Tourist Destination Under The Crisis Conditions.

Loeb, P. (1982). International travel to the United States, an economic evaluation. *Annals of Tourism Research* , 9 (1), 7-10.

López, J. M., & López, L. M. (2007). Variedad Estacional del Mercado Turístico en Andalucía. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 16, pp. 150-172.

López, L. M., & López, J. M. (2006). La Concentración Estacional En Las Regiones Españolas Desde Una Perspectiva De La Oferta Turística. *revista de estudios regionales nº 77*, PP. 77-104 .

(1990). En A. Mathieson, & G. Wall, *Turismo: repercusiones económicas, físicas y sociales* (pág. 173). México, Trillas.

Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Londres: Longman.

Middleton, V., & Hawkins, R. (1998). *Sustainable tourism: A marketing perspective*. Butterworth- Heinemann, Oxford.

Mill, R. C. (1990). *Tourism: The International Business*. New Jersey: Prentice-Hall.

Mill, R., & Morrison, A. (1985). *The tourism system*. Prentice Hall.

Ministerio del Interior. (2007). *Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, Ley Nº19.803*.

Moreno, B., & Ximénez, C. (1996). Evaluación de la Calidad de Vida. En *Manual de Evaluación en Psicología Clínica y de la Salud* (págs. pp. 1045-1070). Madrid.

Municipalidad de Valparaíso. (2012). *Organigrama*. Recuperado el 2012 de Diciembre de 11, de <http://www.munivalpo.cl/transparencia/organigrama.aspx>

Municipalidad de Viña del Mar. (2012). *Organigrama*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2012, de <http://www.vinadelmar.cl/organigrama.html>

Murphy, P. E. (1985). *Tourism: a community approach*. Londres: Methuen/Routledge.

Murphy, P., & Andressen, B. (1988). Tourism development on Vancouver Island: an assessment of the core-periphery model. *Professional Geographer* , 40 (1), 32-42.

Narver, J., & Stanley, S. (Octubre de 1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* , 20-35.

Nunkoo, R., & Ramkisson, H. (2009). Applying the means-end chain theory and laddering technique to the study of host attitude to tourism. *Journal of Sustainable Tourism* , 17, 337-355.

OEA. (1978). *Metodología de Inventario Turístico*. Washington.

OMT, O. M. (1994). *National and regional tourism planning. Methodologies and cases studies*. Madrid.

Oom, P., Albino, J., Mendes, J., & Guerreiro, M. (2006). Tourist Satisfaction and Destination Loyalty intention: A Structural and Categorical Analysis. *Int. Journal of Business Science and Applied Management* , Vol.1, No. 1.

Parks, C. (1976). Canadian Putdoor Recreation Demand Study. *Ontario Research Council on Leisure* , 2.

Pearce, P. L., Moscardo, G., & Ross, G. F. (1996). *Tourism community relationships*. Oxford, England: Pergamon.

Pladeco. (2011). *Pladeco Santa Cruz 2011-2015*.

PLADETUR. (2011). *Plan de Desarrollo Turístico Pucón, Chile*.

PLADETUR. (2011). *Plan de Desarrollo Turístico Valdivia, Chile*.

Pladetur. (2011). *Plan de Desarrollo Turístico Villarrica, Chile 2011-2020*.

Portal Soy Chile. (2012). *Portal Soy Chile*. Obtenido de <http://www.soychile.cl/Valparaiso/Sociedad/2012/03/09/76916/Trabajadores-de-la-Municipalidad-de-Valparaiso-recibieron--capacitacion--Sense.aspx>

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Londres: The MacMillan Press LTD.

Pucón, C. d. (s.f.). *Cámara de Turismo de Pucón*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de [http://www.puconturismo.cl/publico/cat\\_index\\_41.shtml](http://www.puconturismo.cl/publico/cat_index_41.shtml)

Ramos, J. (1998). *Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos (Clusters) en torno a recursos naturales*. Santiago, Chile: CEPAL LC/R.1743/Rev1.

Rivas, H., & González, R. (2008). *Modelo de Gestión Integral de Destinos Turísticos*. Santiago: Sernatur.

Rivas, H., Aguilar, V., & González, R. (2008). *Glosario de términos técnicos relacionados con la actividad turística habitualmente empleados en Chile*. Departamento de Planificación: SERNATUR.

Rodríguez, M. M. (2000). *Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: una primera aproximación a la potencial creación de un cluster institucional para la mejora competitiva de la zona Rías Bajas*. Universidad de Vigo: Tesis Doctoral.

Rodríguez, M. M. (2001). La Creación de Clusters Turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: Una aplicación a las Rías Bajas Gallegas. *Investigaciones Europeas*, 7 (3), 119-138.

Rumbo, P. (2008). *Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de Valparaiso 2008-2011*.

Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: Publicado por la Organización Mundial del Turismo.

Sautter, E., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, Vol.26, No.2, pp.312-328.

Schroeder, T. (1992). Host community perceptions of tourism's impacts: a cluster analysis. *Visions in Leisure and Business*, 10 (4), 43-48.

SECTUR, Subsecretaría de Turismo de México. (Octubre de 2011). *Breviario de Cultura Turística*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2012, de [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_9070\\_breviario\\_de\\_cultura](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9070_breviario_de_cultura)

SERNATUR. (2012). Recuperado el 2012 de Diciembre de 22, de <http://www.sernatur.cl/historia>

SERNATUR. (2012). *Chile por un turismo sustentable, Manual de buenas prácticas Municipalidades*. Santiago.

SERNATUR. (2011). Chile Por Un Turismo Sustentable. Manual de Buenas Prácticas.

SERNATUR. (2011). Cuenta Pública. 40.

SERNATUR. (2005). *Modelo de Gestión Integral de Destinos Turísticos en Chile – 2008*. Santiago.

SERNATUR. (2008). *Orientaciones para el Diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos (Pladetur)*. Santiago.

Servicio Nacional de Turismo Región de Coquimbo. (2012). *Servicio Nacional de Turismo Región de Coquimbo*. Recuperado el Diciembre de 12, de <http://turismoregiondecoquimbo.cl/?p=1577>

Shepherd, A., & Bowler, C. (1997). Beyond the requirements: Improving public participation in EIA. *Journal of Environmental Planning and Management*, 40 (6), 725-738.

(2011). *Sistemas de Recompensa en El Salvador*.

Swarbrooke, J. (1995). *The Development and Management of Visitor Attractions*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. España: Paidós.

Tecco, C. (2002). *Innovaciones en la Gestión Municipal y Desarrollo Local*. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

Thomlinson, E., & Getz, D. (1996). The question of scale in ecotourism: Case study of two small ecotour operators in the Mundo Maya region of central America. *Journal of Sustainable Tourism*, 4 (4), 183-200.

Timothy, D. J. (1999). Participatory planning: A view of tourism in Indonesia. *Annals of Tourism Research*, 26, 371-391.

Tosun. (2006). Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27, 493-504.

Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, 21, 613-633.

Turística, S. d. (2012). *Sello de Calidad Turística*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2012, de <http://www.calidadturistica.cl/>

Ulloa, Á. (2011). *Conciencia turística y su contribución al desarrollo sostenible de Boca del Cielo*. Universidad Autónoma de Chiapas, Chiapas.

Unión comunal de juntas de vecino de Viña del Mar. (2012). *Unión comunal de juntas de vecino de Viña del Mar*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2012, de <http://www.vecinosvina.cl/>

UNWTO. (2010). Economic crisis, international tourism decline and its impact on the poor: An analysis of the effects of the global economic crisis on the employment of poor and vulnerable groups in the tourism sector.

UNWTO. (2009). World Tourism Barometer. Madrid, Spain.

Valdivia, I. M. (s.f.). *Ilustre Municipalidad de Valdivia*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2012, de [http://www.munivaldivia.cl/www/municipal\\_valdivia/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1362%3Aoficina-de-turismo-impartira-curso-de-ingles-turistico&catid=64%3Ageneral&Itemid=601&lang=es](http://www.munivaldivia.cl/www/municipal_valdivia/index.php?option=com_content&view=article&id=1362%3Aoficina-de-turismo-impartira-curso-de-ingles-turistico&catid=64%3Ageneral&Itemid=601&lang=es)

Valencia, J. (s.f.). *Boletín-turístico.com*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2012, de <http://www.boletin-turistico.com/diccionarioturismo/Diccionario-1/C/CONCIENCIA-TUR%C3%8DSTICA-163/>

Valls, J. (1995). *Estructuración del producto turístico*. Barcelona: ESADE.

Vellas, F. (2011). The Indirect Impact Of Tourism: An Economic Analysis. *Third Meeting of T20 Tourism Ministers*. Paris, France.

Wandnew, S., & Van Erden, J. (1980). Estimating the demand for international tourism using time series analysis. *Tourism Planning and Development Issues* , 381-392.

Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management* , Vol. 26, No. 1, pp. 45-56.

## **IX ANEXOS**

### **Anexo 1: Descripción de funciones para el cargo de Director de la Dirección de Desarrollo Turístico y Económico**

#### **145. DIRECCIÓN DESARROLLO TURÍSTICO Y ECONÓMICO**

Está a cargo de un (a) Director (a) y sus funciones son:

##### **A) Funciones Específicas:**

a) Potenciar la inserción de la comuna en el proceso de internacionalización de la economía y de la globalización, haciendo valer su identidad como la ciudad internacional del país;

b) Estimular las ventajas comparativas para adaptarse y responder a los desafíos;

c) Desarrollar y promover la competitividad y complementaria económica;

d) Potenciar las sinergias de los actores económicos;

e) Contribuir a promover las fortalezas y las oportunidades y a reducir las debilidades y las amenazas, según el Plan Estratégico Institucional determinado por la Autoridad Municipal, que tengan impacto sobre el desarrollo económico y turístico;

f) Fomentar el desarrollo económico, a través del desarrollo de las actividades económicas y turísticas de la comuna;

g) Potenciar el fomento económico de la comuna, a través de la dirección y supervisión de estudios y de proyectos, en concertaciones con los sectores privado y público, tanto nacionales como internacionales;

h) Coordinar, con el sector privado, la generación y la ejecución del Plan Estratégico Municipal para el Fomento del Turismo en la comuna;

i) Generar y dirigir programas y proyectos, orientados a consolidar y proyectar la comuna como uno de los principales centros turísticos nacionales y de la Región del Pacífico Sur;

j) Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo del turismo en la comuna, informando al Alcalde y al Administrador Municipal;

k) Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos, sector privado y organizaciones intermedias del sector turístico y económico de la comuna;

l) Dirigir las estrategias y programas de fomento económico en la comuna, definidos por el Municipio;

m) Proponer al Alcalde la contratación de asesorías externas para la confección de estudios y/o proyectos, que correspondan al quehacer y/o funciones que el presente Reglamento Municipal le entrega y que la infraestructura de recursos humanos, materiales, informáticos, etc., disponibles en el Municipio no le permitan efectuar directamente.

**B) Funciones Generales:**

f) Integrar las comisiones de tareas específicas para las cuales el Alcalde le nomine;

g) Dirigir, coordinar y controlar las unidades funcionales a su cargo, de acuerdo a los criterios de eficiencia, eficacia, economía y calidad de la gestión pública, estableciendo indicadores de medición de su gestión;

h) Administrar el personal perteneciente a su Unidad Orgánica;

i) Confeccionar el presupuesto necesario para dar cumplimiento a los programas de las actividades anuales de su Unidad Orgánica;

j) Proponer al Alcalde la creación, actualización, modificación de las Ordenanzas y Reglamentos Municipales, que norman y regulan las actividades y materias atinentes al ámbito de su gestión;

k) Será responsable, de verificar el cumplimiento de las obligaciones que emanan de los contratos municipales, concernientes al ámbito de gestión de su Dirección, informando a su superior jerárquico cuando proceda;

l) Ejercer el control de todos los bienes inmuebles y muebles asignados a su unidad orgánica.

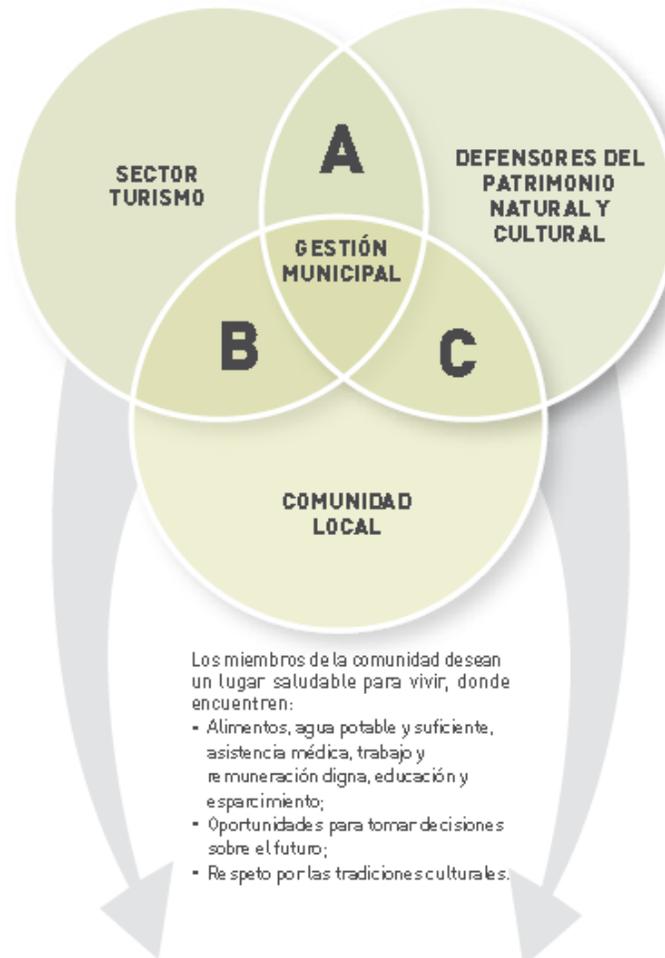
Bajo su dependencia están la Oficina Relaciones Internacionales y los Departamentos: Turismo,

Desarrollo Económico.

## Anexo 2: El Rol Articulador del municipio

La industria del turismo desea un entorno empresarial dotado de:

- Inversiones municipales que pongan en valor los recursos turísticos de la comuna (playas, parques, museos, espacios públicos y otros);
- Seguridad e información para los turistas;
- Aseo, ornato y ordenamiento del territorio.



Los interesados en el medio natural y en cuestiones del patrimonio cultural desean:

- Protección del medio ambiente mediante prevención, mejoras, reparación de daños, restauración y otros;
- Motivar a la población hacia una mayor conciencia de cuidar y no agotar los recursos.

Los miembros de la comunidad desean un lugar saludable para vivir, donde encuentren:

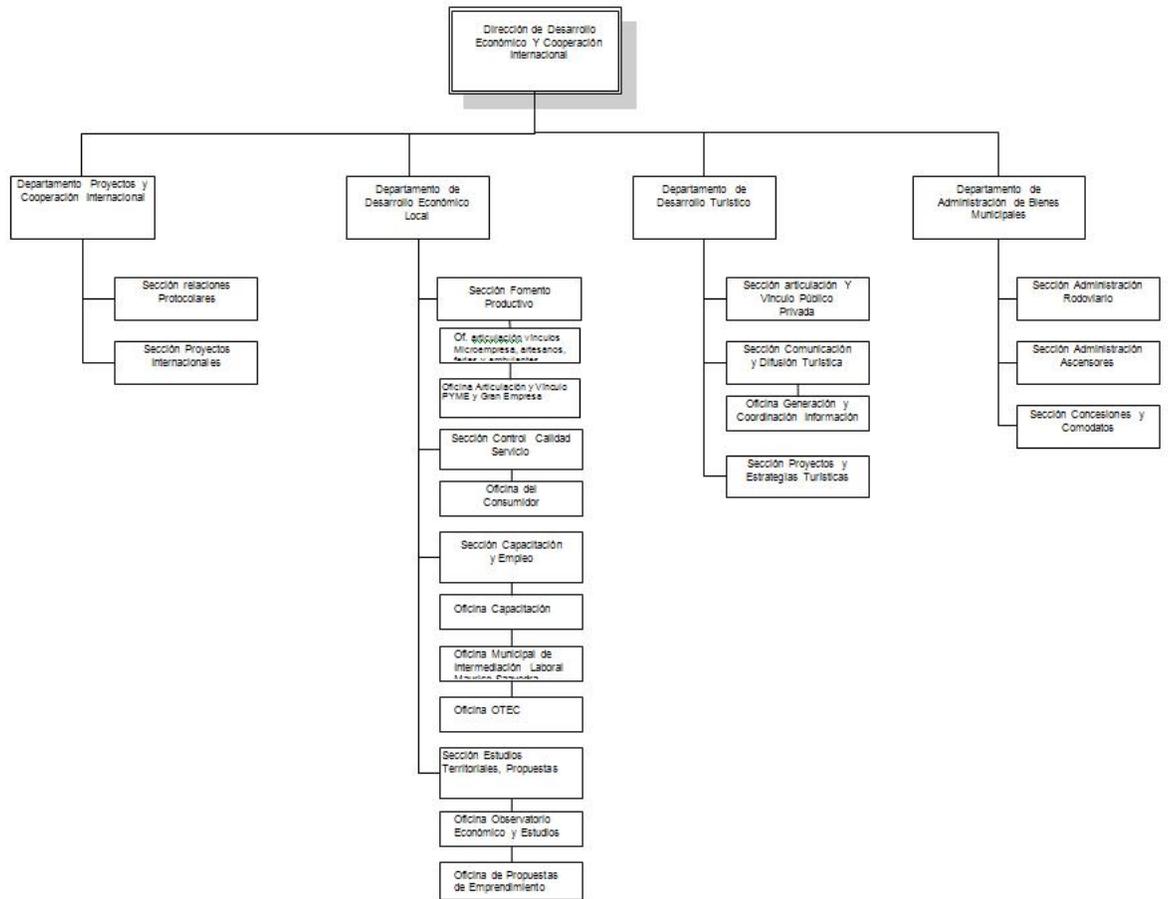
- Alimentos, agua potable y suficiente, asistencia médica, trabajo y remuneración digna, educación y esparcimiento;
- Oportunidades para tomar decisiones sobre el futuro;
- Respeto por las tradiciones culturales.

### **A+B+C= Mejor Calidad de Vida**

Algunos de los posibles intereses comunes a los tres grupos serían:

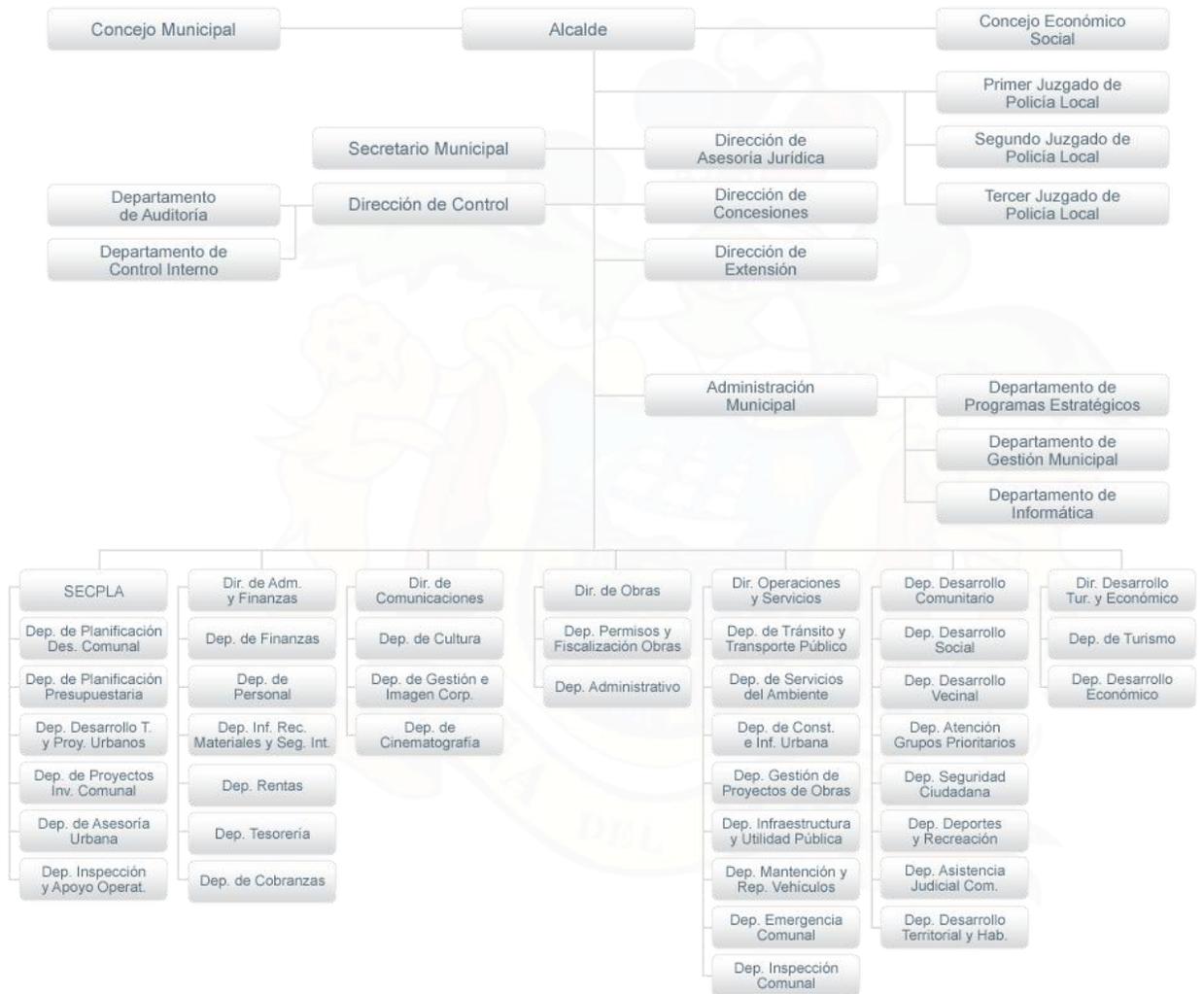
- Cuestiones de acceso cuándo, dónde y cómo vienen los turistas y por dónde se mueven dentro de la comunidad;
- Cuestiones de la relación entre población receptora y visitantes, como impacto cultural o uso compartido de la infraestructura;
- Cuestiones de uso del suelo como caza, hábitat de la fauna, agricultura, esparcimiento, conservación y desarrollo;
- Cuestiones de seguridad y orden público.

Fuente: OMT  
Elaboración: TURISTIKO consultores-2012



**Imagen 1. Organigrama de la Municipalidad de Valparaíso**

**Imagen 2: Organigrama de la Municipalidad de Viña del Mar**



### **Anexo 3: Objetivos de la cámara de Turismo de Pucón**

La Cámara de Turismo de Pucón te invita cordialmente a formar parte de la Gran familia turística de Pucón, que hoy protege, fomenta y desarrolla la principal actividad productiva de la comuna, el turismo, con el objetivo de hacer crecer nuestras empresas, y de paso mejorar la calidad de vida de toda la comunidad.

#### **OBJETIVOS DE LA CAMARA DE TURISMO**

- Proteger fomentar, promover y desarrollar toda actividad asociada directa o indirectamente al turismo, que genere beneficios a la comuna
- Representar tus intereses e inquietudes, incorporándolos a nuestros programas de trabajo, canalizándolos y coordinándolos con las autoridades
- Realizar la promoción del destino Pucón a nivel Nacional e Internacional
- Entregar información turística y de los asociados. en la oficina y en los viajes promocionales que se hagan en otros lugares
- Contribuir Velar por el resguardo del medio ambiente
- Constituirse en una instancia de coordinación técnica entre sus asociados, con diversos estamentos a escala comunal, regional y nacional.
- Incorporar y enlazar los principales sectores económicos, el Turismo, el Comercio y los Servicios, como actividades productivas relevantes, potenciando el mutuo desarrollo
- Apoyar en el logro de estandarización y calificación de establecimientos turísticos
- Representar y acompañar a los socios en ferias turísticas nacionales y extranjeras
- Otros