

Tabla de contenido

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

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

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

Índice de Tablas

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

Índice de ilustraciones

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

Glosario

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

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

CONADI: Corporación Nacional de Desarrollo Indígena

ICT: Instituto Costarricense de Turismo

IIT: Índice de Intensidad Turística

INDAP: Instituto de Desarrollo Agropecuario

OECD: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

OMT: Organización Mundial del Turismo

SEREMI: Secretaría Regional Ministerial.

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

SNT: SERNTAUR. Servicio Nacional de Turismo

SST: Subsecretaría de Turismo

ZOIT: Zona de Interés Turístico