



Estudios de Competitividad en *Clusters* de la Economía Chilena

Resumen del estudio sectorial para Turismo

3 de julio de 2007

THE BOSTON CONSULTING GROUP

MENSAJES CLAVE EN TURISMO

Crecimiento acelerado del turismo internacional – en un ámbito de alta competencia

- **Chile ha tenido rápido crecimiento desde 2002, recuperándose de la caída del turismo desde Argentina**

Actores – en Chile y el mundo – están altamente fragmentados y poco integrados

Nuevas tendencias en la demanda están cambiando la dinámica de la industria

- **Por ej., envejecimiento poblacional, mayor sofisticación y nuevos intereses**

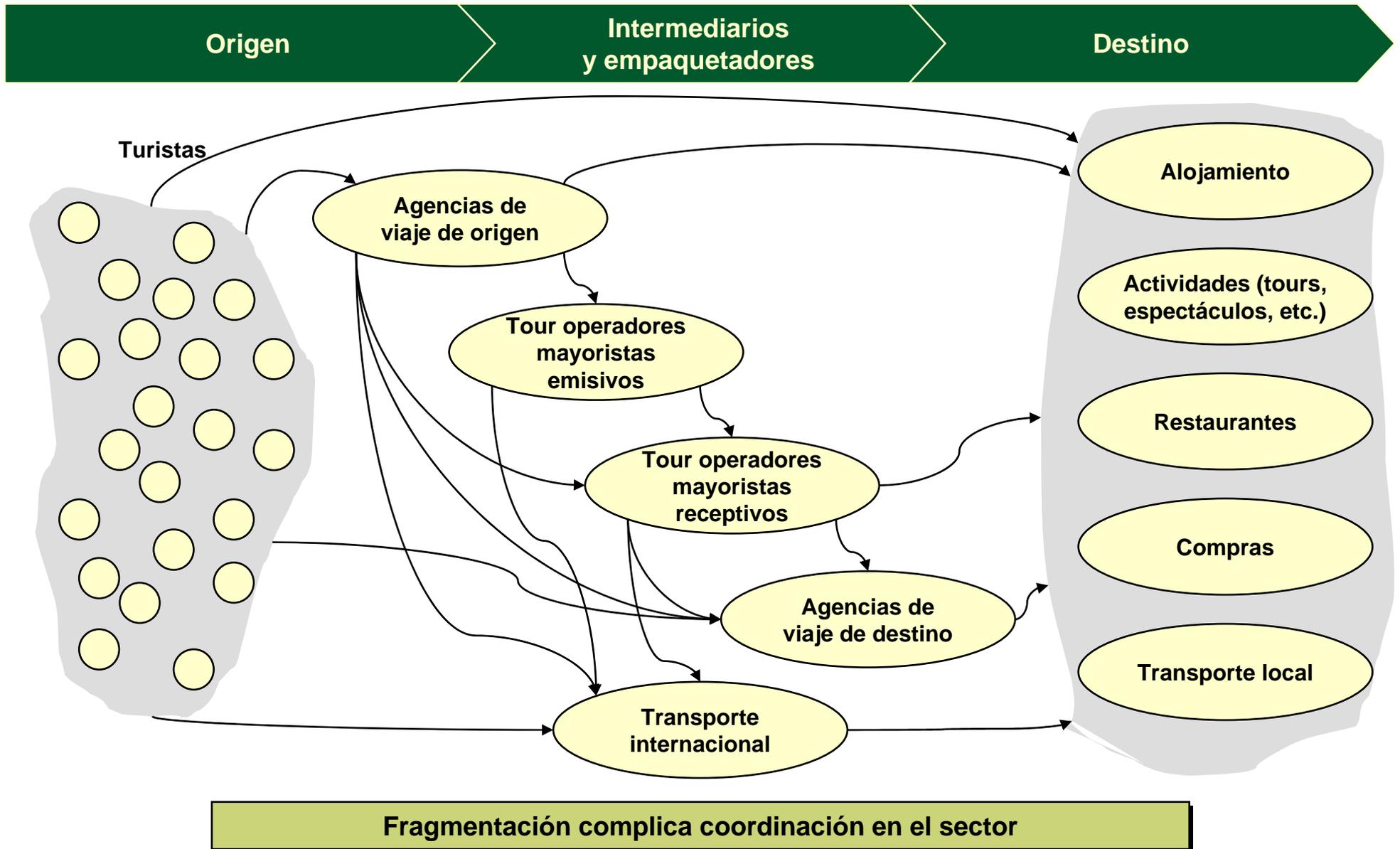
Chile con ventajas en intereses especiales, pero aún no se destaca global ni regionalmente

Principal oportunidad de Chile está en capturar mayor valor por turista, seguido de aumento en flujo de turistas

- **Principales palancas serán promoción, profundización de la propuesta de valor y desarrollo de la organización público-privada del sector**

Estado debe jugar un rol intensivo en el desarrollo de la industria: organización de industria fragmentada, definición de propuesta y promoción país

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



TENDENCIAS GLOBALES EN OFERTA Y DEMANDA DE TURISMO SON RELEVANTES PARA EL SECTOR EN CHILE

***Baby boomers* emergiendo como un sector de alto crecimiento**

Nichos e intereses especiales de esparcimiento crecen rápidamente (ecoturismo, aventura, spas, cruceros, etc.)

MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exhibiciones) cobra mayor relevancia como segmento clave

Incremento de compras online, e Internet como herramienta de toma de decisiones

***Trading up*: aumento en turismo *high end* (mayor consumo por día)**

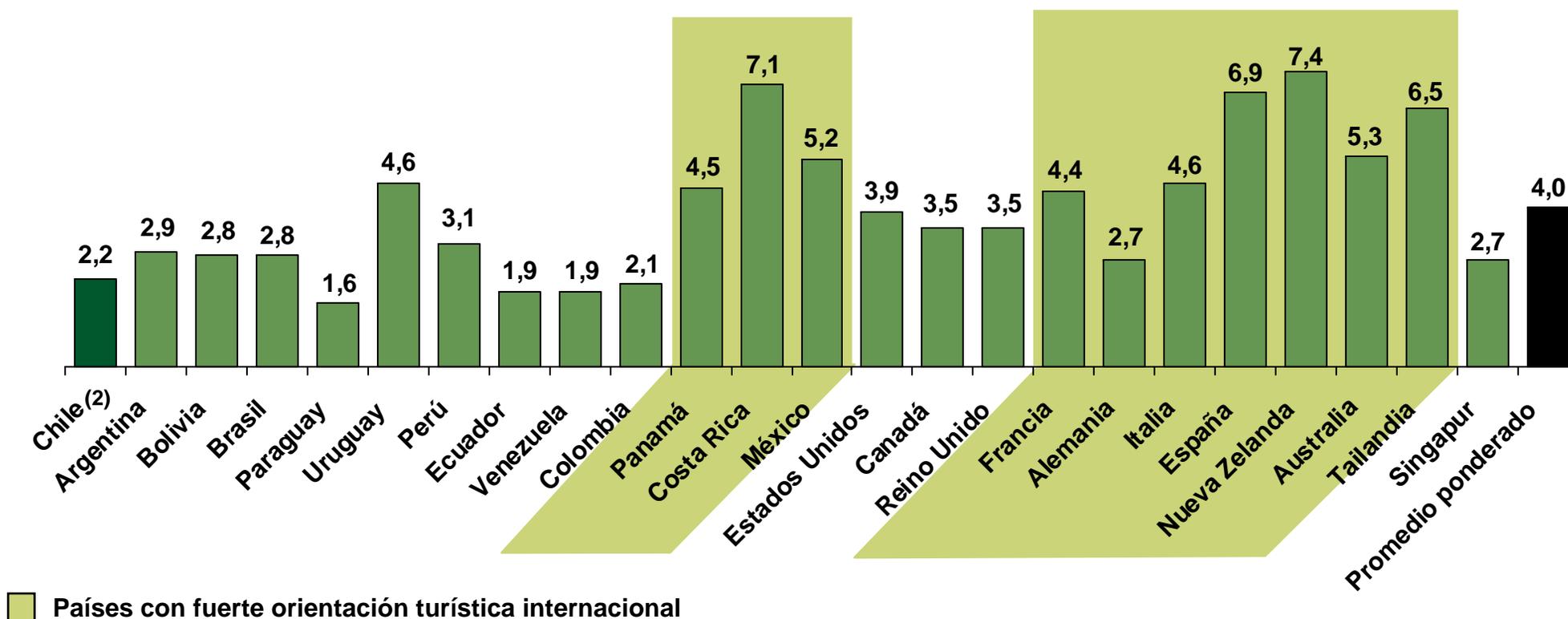
Nuevas tecnologías de aviones de bajo costo incrementan acceso a viajes de larga distancia

Nueva ola de turistas (China, Rusia, India, etc.)

Calentamiento global se convertirá en un desafío para la industria en el futuro

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

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



Al considerar efectos indirectos del turismo, la brecha entre Chile y otros países aumenta

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

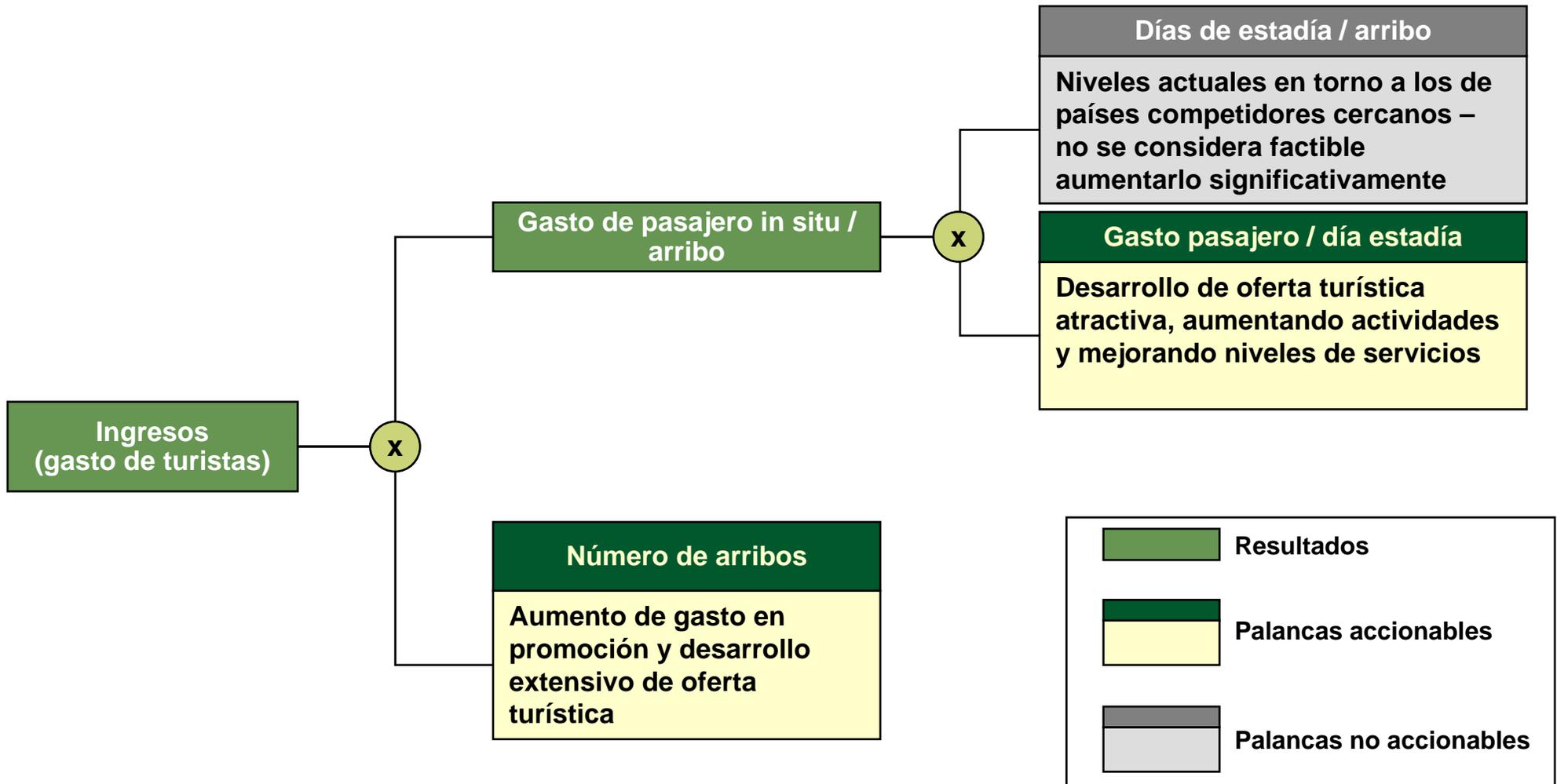
(2) Otras estimaciones calculan números distintos para el caso de Chile. Se utiliza la fuente WEF en este ejercicio para garantizar comparabilidad

Efectos directos de turismo (transporte, alojamiento, alimentación, agencias de viaje)

Fuente: "The Travel and Tourism Competitive Report 2007," World Economic Forum

TRES PALANCAS IMPULSAN CREACIÓN DE VALOR EN TURISMO: ARRIBOS, DURACIÓN DE ESTADÍA Y GASTO POR DÍA

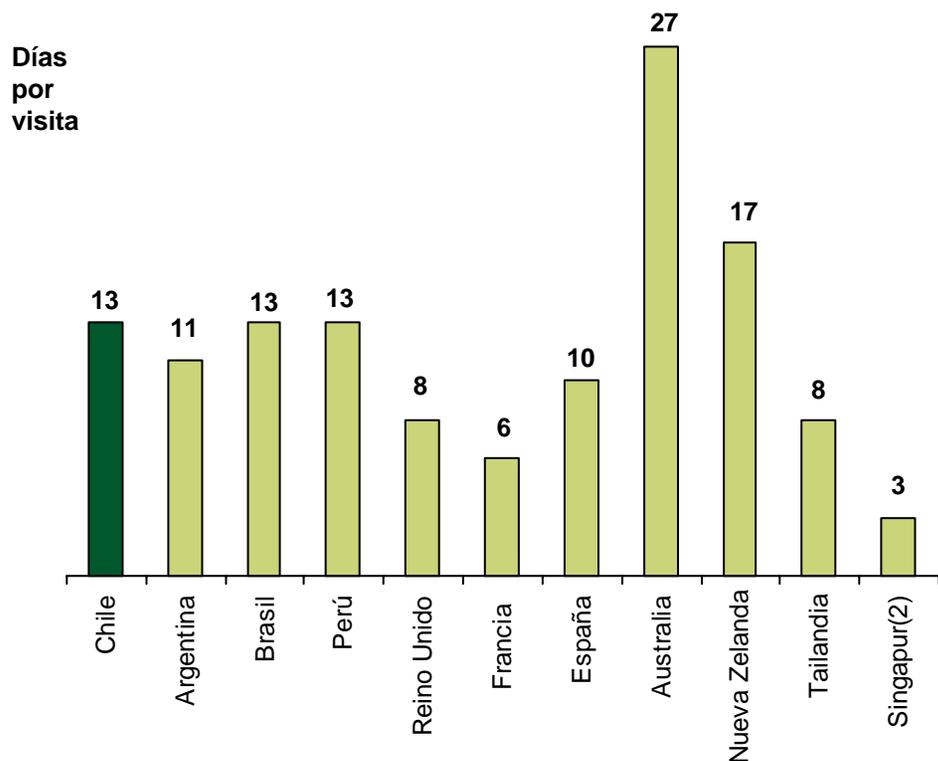
Oportunidad de Chile está en aumento de gasto y de arribos



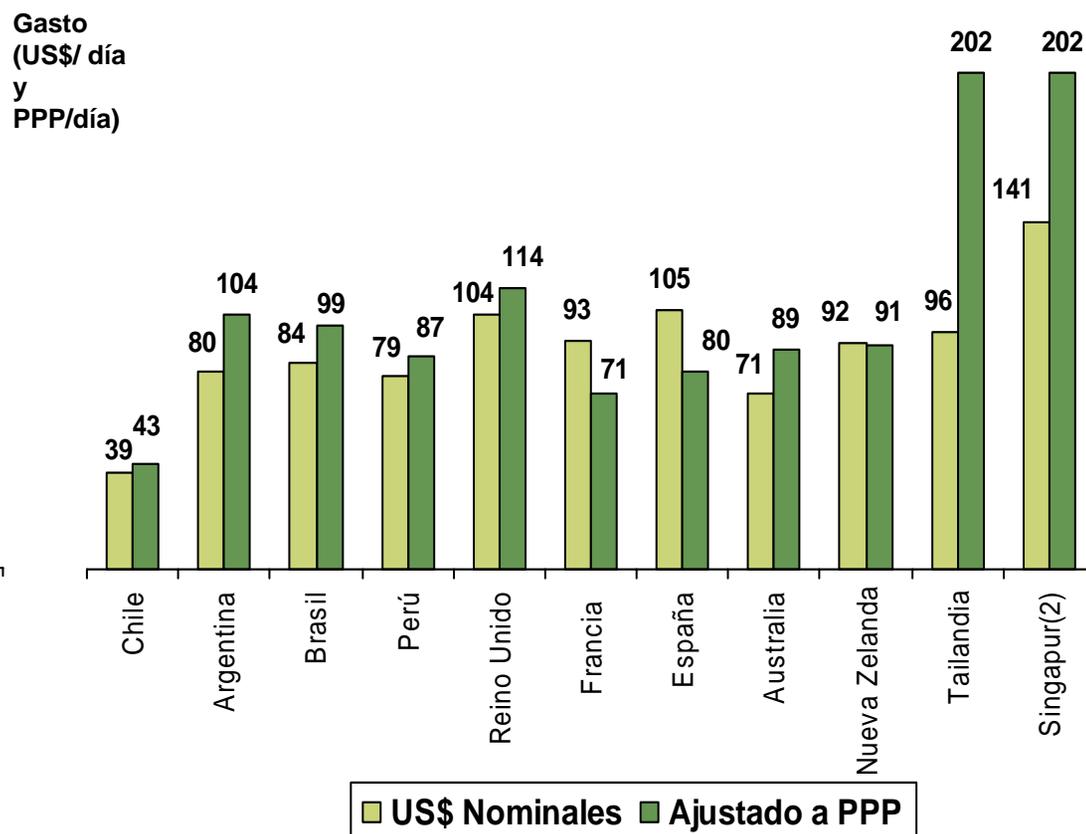
GASTO/DÍA POR VISITA EN CHILE INFERIOR AL DE SU REGIÓN; BRECHA AUMENTA CON N. AMÉRICA, EUROPA, OCEANÍA Y ASIA

Sin embargo, promedio de días/visita en Chile por debajo sólo de Oceanía

Estadía promedio de turistas receptivos, 2005



Gasto diario por visita, Ajustado US\$ y PPP, 2005



(1)Gasto promedio diario = (ingresos totales de turismo internacional / arribos totales internacionales)/estadía promedio. Ingresos totales incluye gastos de todas las visitas, mientras que arribos totales solo incluye visitas de mas de 1 día. Diferencias en el monto de gastos/día entre los países pueden variar dependiendo de la cantidad de turistas que se quedan menos de 1 día.

(2)Datos del año 2004

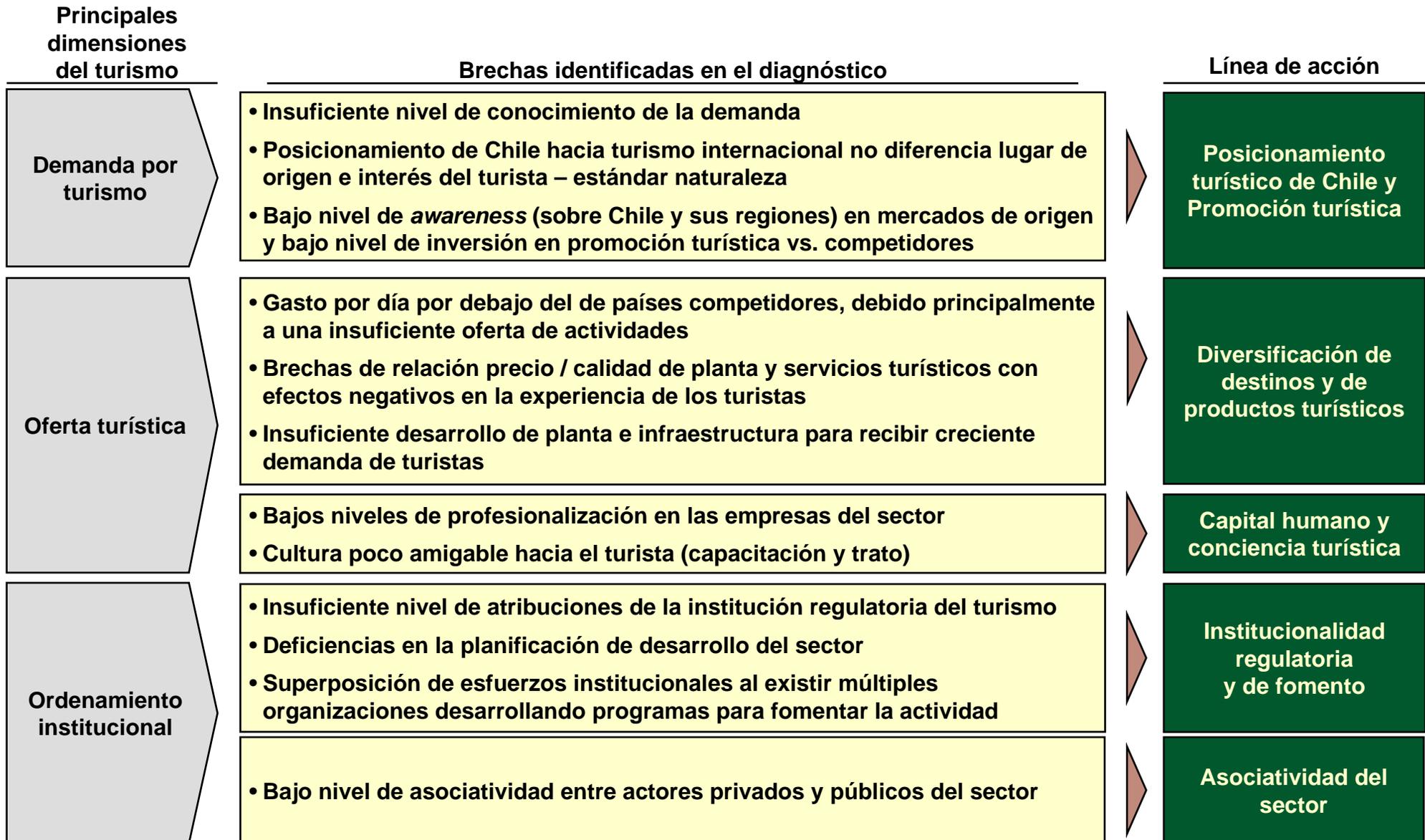
Fuente: en base a datos publicados por entidades locales de cada país

DESARROLLO DE PRODUCTOS Y POSICIONAMIENTO HACIA EL TURISTA SE CONSTRUYE AL REDEDOR DE TRES DIMENSIONES

Múltiples factores moldean cada una de estas dimensiones



BRECHAS IDENTIFICADAS EN EL DIAGNÓSTICO DEFINEN LÍNEAS DE ACCIÓN PARA TURISMO



INICIATIVAS IDENTIFICADAS ABORDAN LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

Línea de acción	Iniciativas que abordan las líneas de acción
Posicionamiento turístico de Chile y promoción turística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enriquecer posicionamiento turístico internacional de Chile 2. Revisar estructura de financiamiento y <i>governance</i> de institucionalidad de promoción 3. Aumentar los recursos de promoción turística 4. Potenciar sistemas de inteligencia de mercado para Chile (conocimiento de turistas, mercados, productos, etc.)
Destinos y productos turísticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la oferta de destinos 2. Fomentar el desarrollo de productos turísticos, planta y actividades en destinos 3. Fomentar el desarrollo de infraestructura para turismo 4. Desarrollar e implementar sistemas de certificación de calidad de planta y prestadores de servicios 5. Generar oferta turística para desestacionalizar la industria
Capital humano y conciencia turística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la calidad de educación / capacitación de personal que trabaja en turismo (junto con certificación de competencias) 2. Mejorar la conciencia y cultura turística a nivel país 3. Desarrollar un esquema de paquete de bienvenida al turista
Institucionalidad regulatoria y de fomento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuar la institucionalidad regulatoria del turismo para optimización de recursos y para garantizar la “experiencia impecable” del turista 2. Desarrollar formas de control para manejo sustentable de atractivos turísticos 3. Mejorar formas de planificación de desarrollo turístico y seguimiento de programas 4. Desarrollar modelo de gestión territorial para el turismo 5. Mejorar vías de financiamiento y fomento para proyectos turísticos
Asociatividad del sector	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la asociatividad privada y público-privada (a nivel nacional y regional)

CHILE DEBE ASPIRAR A ALCANZAR INGRESOS POR TURISMO RECEPTIVO ENTRE US\$ 2.700 Y 4.000 MILLONES EN 2012

Crecimiento mayor de arribos o gasto diario permitirá lograr mayores ingresos

Escenarios de crecimientos de ingresos turísticos a 2012 según gasto día y crecimiento arribos (US\$ MM)⁽¹⁾

Escenarios crecimiento arribos / Escenarios gasto diario (US\$)	2005 (~ 2,12 MM)	4% anual ⁽²⁾ (~ 2,79 MM)	7% anual ⁽³⁾ (~ 3,40 MM)	10% anual ⁽⁴⁾ (~ 4,1 MM)	13% anual ⁽⁵⁾ (~ 5,0 MM)
2005 (US\$ 39)	1.345	1.766	2.155	2.615	3.157
Crecimiento intermedio de gasto diario: <ul style="list-style-type: none"> • Sudamérica mantiene gasto diario actual • Demás orígenes alcanzan benchmark Argentina (US\$ 64) 	2.030	1 2.671	2 3.260	3 3.956	4.776
Crecimiento agresivo de gasto diario: <ul style="list-style-type: none"> • Gastos diarios de todos los orígenes alcanzan benchmark Argentina (US\$ 80) 	2.470	3.251	3.967	4.814	5.812

(1) Ingresos de turismo receptivo incluyen ingresos por transporte internacional, el cual se asume mantiene precio promedio constante para el período de evaluación

(2) Esperado mundial World Tourism Council para los próximos 10 años (3) Necesario para alcanzar objetivo de arribos de 3 MM en 2010 de Turismo Chile

(4) Crecimiento de arribos Sudamérica 2002-2005 excluyendo Chile (5) Crecimiento de arribos a Chile 2002-2005

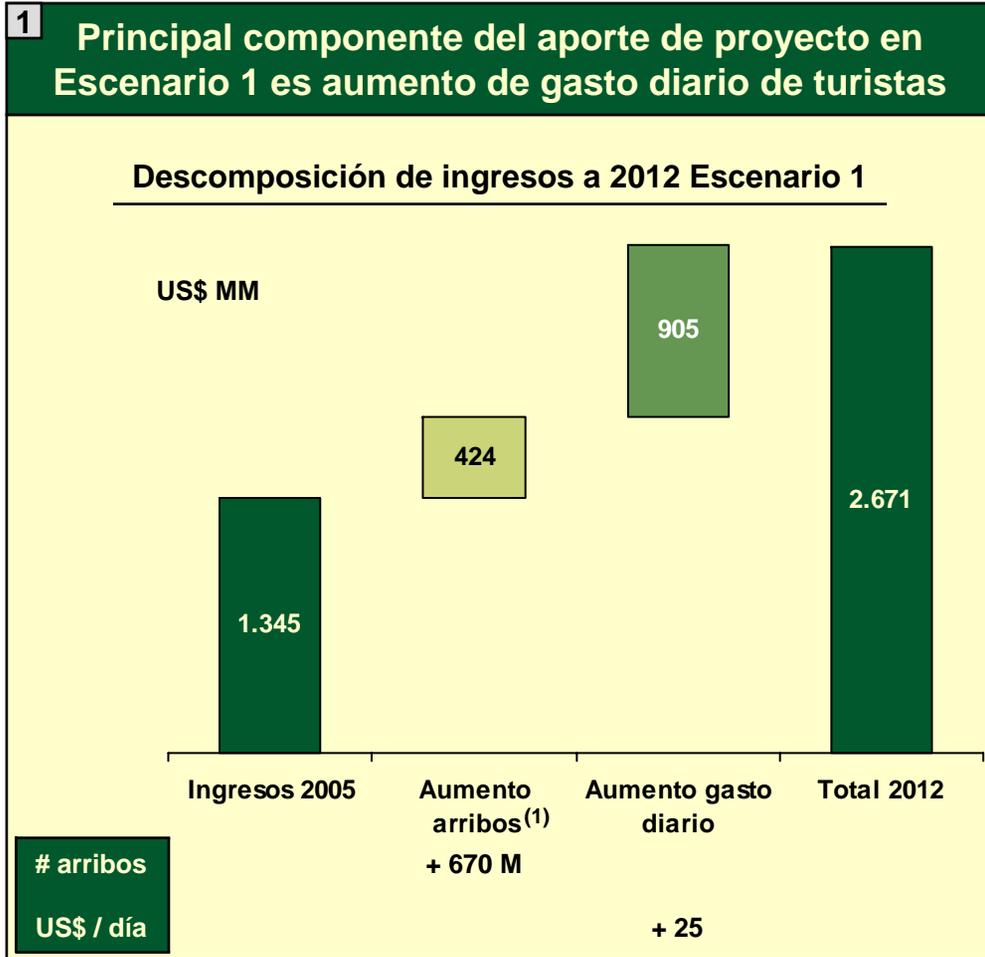
Nota: los valores expuestos incluyen ingresos por pasajes aéreos. El ingreso actual sin los mismos alcanza los US\$ 1.068 MM

Fuente: World Tourism Council, EIU, Sernatur, Turismo Chile, análisis BCG

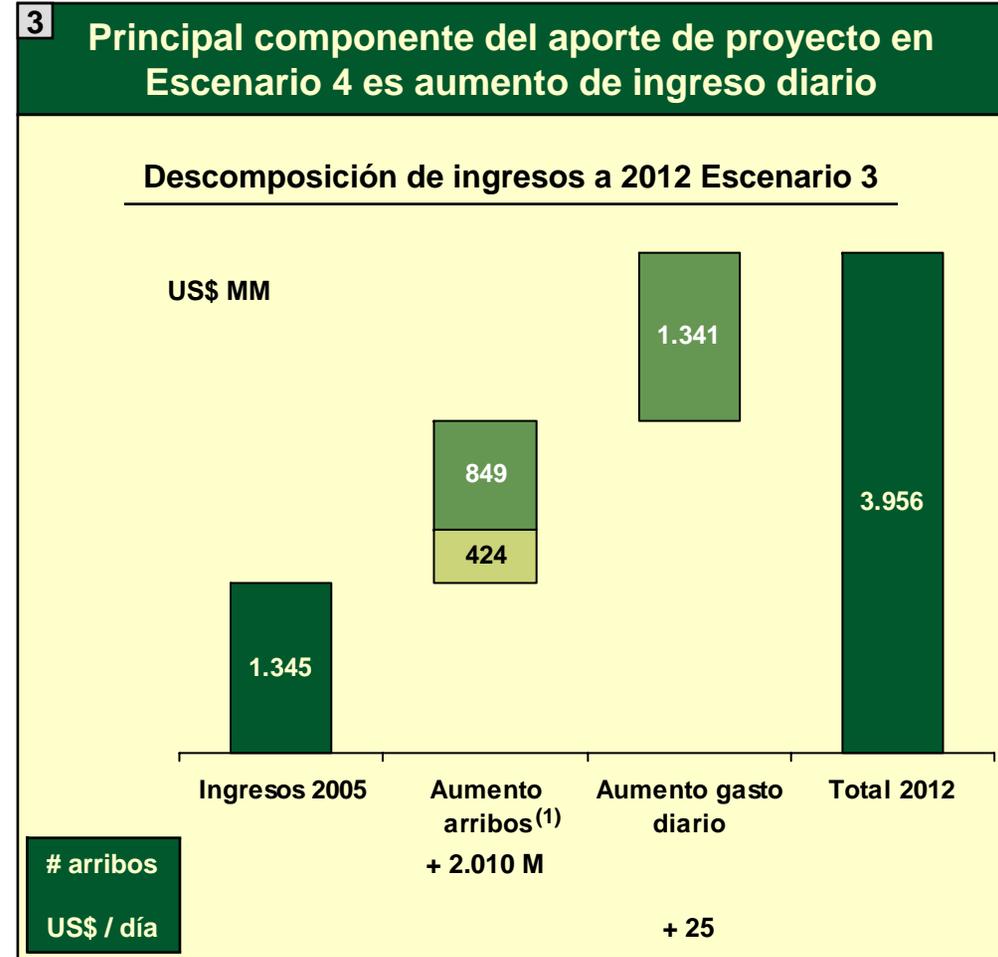
Resumen Turismo-03Jul07.ppt

 Escenarios objetivo

APORTE DE LAS INICIATIVAS DEL PROYECTO ENTRE US\$ 900 Y 2.000 MILLONES EN 2012, SEGÚN EL ESCENARIO UTILIZADO



■ Crecimiento estacionario



■ Crecimiento adicional por proyecto

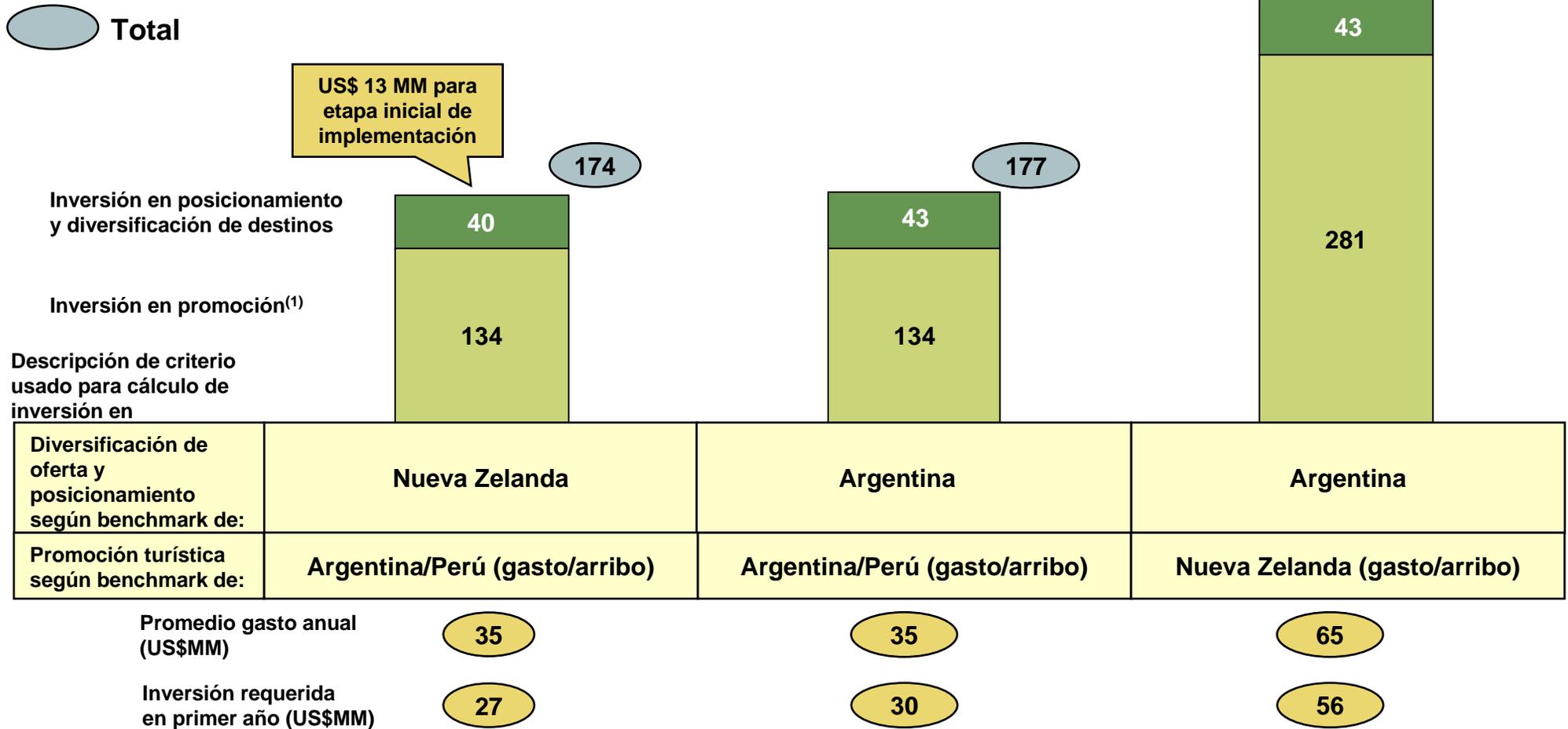
(1) Se incluye el crecimiento promedio del escenario para el período 2005-2007. Al momento de cerrar este documento se publicó la información de arribos para 2006, la cual incluye un aumento del 11% en arribos vs. 2005. Este aumento está en línea con el promedio del escenario 3 (10% de aumento), y es superior al del escenario 1 (7% de aumento). Esta pequeña diferencia no llega a tener un efecto significativo en las proyecciones, pero de mantenerse agrega optimismo a la posibilidad de alcanzar el escenario más agresivo

Fuente: World Tourism Council, EIU, Sernatur, Turismo Chile, análisis BCG

INICIATIVAS CUANTIFICABLES DEMANDARÁN ENTRE ~US\$ 174 Y 320 MILLONES HASTA 2012

Principal componente de inversiones públicas es promoción turística

Cuantificación de inversiones públicas según escenario (US\$ millones)



Nota: Cuantificación que utiliza gasto por turista calculada multiplicando el número de arribos a Chile en el 2005 por el gasto en promoción por turista de benchmarks en el 2005

(1) Considera un aumento anual de 10% para poder mantener la competitividad con países benchmark.

Por ejemplo, Nueva Zelanda planea aumentar en ~40% inversión en promoción en 2010

Fuente: New Zealand Tourism Strategy 2010; Turismo 2016 Argentina, Plan Federal Estratégico de turismo sustentable; análisis y experiencia BCG

Resumen Turismo-03Jul07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

EL ROL DEL ESTADO VARÍA A TRAVÉS DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

Línea de acción	Rol del Estado según líneas de acción
Posicionamiento turístico de Chile y promoción turística	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la reorganización de la estructura institucional para promoción turística • Entregar mayores recursos para promoción turística y para la generación de conocimientos sobre demanda por turismo • Contribuir a la interacción para la definición de posicionamientos objetivos de Chile
Diversificación de destinos y de productos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar financiamiento para el desarrollo de proyectos turísticos • Generar los mecanismos para que la visión turística pueda incorporarse en obras públicas • Fomentar la incorporación de estándares de certificación • Fomentar el desarrollo de programas que permitan desestacionalizar la actividad turística
Capital humano y conciencia turística	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la difusión de herramientas para aumentar la capacitación de los trabajadores • Desarrollar y financiar campañas pro-turistas (comunicación y de capacitación a personal que tenga relación constante con turistas), con input de privados • Liderar el desarrollo de paquete de bienvenida al turista incorporando input de privados
Institucionalidad regulatoria y de fomento	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de adecuación de la institucionalidad regulatoria • Generar las pautas para el manejo sustentable de atractivos turísticos, la planificación de la actividad turística y la gestión territorial • Empoderar entidades regionales para agilizar el desarrollo de políticas (bajo paraguas central) • Institucionalizar los mecanismos de control de gestión de los elementos anteriores • Contribuir a la conectividad de pequeños empresarios a las redes de comercialización internacional
Asociatividad del sector	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar las instancias de acercamiento entre los actores del sector (considerando la fragmentación natural de la industria y los aspectos regionales de la asociatividad)

INICIATIVAS SE ARTICULAN EN UNA HOJA DE RUTA QUE CONSOLIDA TRES CRITERIOS

Agrupamiento en base a ventana de oportunidad e impacto

Criterio	Lógica	Ejemplo
Ventana de oportunidad	Urgencia para ser abordadas dado riesgo de sustentabilidad o de pérdida de captura de valor si se demora implementación	Aumento de <i>awareness</i> como destino turístico para capturar flujo creciente hacia la región
Impacto	Efecto en crecimiento e inversión requerida para la implementación	Profundización de oferta turística para aumentar gasto diario
Dificultad de implementación	Clave para dimensionamiento realista del esfuerzo comprometido	

Tiempos de implementación dependerán de diversos factores, incluyendo equipos, financiamiento y complejidad de coordinación

TRES GRUPOS DE INICIATIVAS EN LA HOJA DE RUTA

Urgentes, no inmediatas de mayor impacto y no inmediatas de menor impacto

Nombre iniciativa	ID	Impacto	Dificultad	Tiempo
Adecuar la institucionalidad regulatoria del turismo	I1	4,5	4	Urgente
Enriquecer posicionamiento turístico internacional de Chile	P1	4,4	2,3	Urgente
Generar oferta turística para desestacionalizar la industria	D5	4,4	2,8	Urgente
Aumentar la oferta de destinos	D1	4,3	4,2	Urgente
Desarrollar modelo de gestión territorial para el turismo	I4	4,3	4,3	Urgente
Aumentar los recursos de promoción turística	P3	4,2	3,4	Urgente
Mejorar la calidad de educación / capacitación de personal que trabaja en turismo	C1	4,1	4,3	Urgente
Fomentar el desarrollo de infraestructura para turismo	D3	4,1	4,5	Urgente
Fomentar el desarrollo de productos turísticos, planta y actividades en destinos	D2	4	4,1	Urgente
Revisar estructura de financiamiento y governance de institucionalidad de promoción	P2	3,8	3,6	Urgente
Desarrollar e implementar sistemas de certificación de calidad de planta y prestadores de servicios	D4	3,7	3	Urgente
Desarrollar formas de control para manejo sustentable de atractivos turísticos	I2	3,7	3,6	Urgente
Mejorar vías de financiamiento y fomento para proyectos turísticos	I5	4,3	4,1	No urgente
Mejorar la asociatividad privada y público-privada	A1	3,7	3,6	No urgente
Mejorar formas de planificación de desarrollo turístico y seguimiento de programas	I3	3,6	2,5	No urgente
Potenciar sistemas de inteligencia de mercado para Chile	P4	3,5	3,1	No urgente
Mejorar la conciencia y cultura turística a nivel país	C2	3,3	4,3	No urgente
Desarrollar un esquema de paquete de bienvenida al turista	C3	2,9	2,3	No urgente

 Urgentes	 No urgentes
--	---

HOJA DE RUTA DE INICIATIVAS Y FOCO TEMPORAL RELATIVO

Clasificación de las iniciativas basada en análisis detallado

1. Adecuar la institucionalidad regulatoria del turismo
2. Enriquecer posicionamiento turístico internacional de Chile
3. Generar oferta turística para desestacionalizar la industria
4. Aumentar la oferta de destinos
5. Desarrollar modelo de gestión territorial para el turismo
6. Aumentar los recursos de promoción turística
7. Mejorar la calidad de educación / capacitación de personal que trabaja en turismo
8. Fomentar el desarrollo de infraestructura para turismo
9. Fomentar el desarrollo de productos turísticos, planta y actividades en destinos
10. Revisar estructura de financiamiento y governance de institucionalidad de promoción
11. Desarrollar e implementar sistemas de certificación de calidad de planta y prestadores de servicios
12. Desarrollar formas de control para manejo sustentable de atractivos turísticos

 Urgentes

 No urgentes

Iniciativa estatal

Iniciativa de cooperación estatal intensiva

Iniciativa con apoyo estatal

1. Mejorar vías de financiamiento y fomento para proyectos turísticos
2. Mejorar la asociatividad privada y público-privada
3. Mejorar formas de planificación de desarrollo turístico y seguimiento de programas
4. Potenciar sistemas de inteligencia de mercado para Chile
5. Mejorar la conciencia y cultura turística a nivel país
6. Desarrollar un esquema de paquete de bienvenida al turista

Nota: clasificación según impacto esperado, dificultad de implementación, ventana de oportunidad para la implementación. Análisis detallado que también incluye el rol del Estado para cada iniciativa está disponible en el documento de referencia

LÍNEAS DE ACCIÓN REQUERIRÁN AJUSTES EN ELEMENTOS DE PLATAFORMAS TRANSVERSALES RELACIONADAS AL SECTOR

Plataformas transversales	Capital humano	Ciencia, tecnología e innovación	Infraestructura y recursos	Marco normativo, legal y político	Finanzas y comercio
Líneas de acción					
Posicionamiento turístico de Chile y promoción turística		Sofistica mecanismos de investigación y desarrollo para actividades de turismo		Modifica institucionalidad pública de promoción en financiamiento y <i>governance</i>	Modifica formas de promoción actual del turismo para Chile
Destinos y productos turísticos			Fomenta el desarrollo de infraestructura específica y modifica la forma de incorporar el turismo en la infraestructura general	Modifica la forma de administración de parques nacionales e incorpora criterios para desarrollo infraestructura	
Capital humano y conciencia turística	Desarrolla mayor nivel de conocimientos de gestión y de destinos, y garantiza su consistencia; aumenta la conciencia turística de la población nacional			Modifica formas de recaudación / política de cobro de reciprocidad a orígenes de alto potencial turístico receptivo	
Institucionalidad regulatoria y de fomento				Modifica la institucionalidad regulatoria del sector para aumentar atribuciones	
Asociatividad del sector					Mejora el acceso de actores locales a redes comerciales extranjeras

Plataformas no modificadas
 Plataformas modificadas

RESUMEN DE LA OPORTUNIDAD EN TURISMO

Chile debe aspirar a generar ingresos entre US\$ 2.700 y US\$ 4.000 millones en 2012 con una inversión acumulada estimada entre US\$ 170 y 320 millones

Turismo receptivo será el principal motor de crecimiento del sector en los próximos años

Chile tiene atractivos turísticos singulares que le entregan ventajas para el posicionamiento turístico internacional en torno a conceptos de naturaleza y outdoors

Principal oportunidad de Chile está en capturar mayor valor por turista

- **Crecimiento en arribos internacionales aparece como segunda palanca**
- **Duración promedio de estadía con menor importancia dados altos números actuales**

Principales desafíos se concentran en

- **Mayor promoción turística en el extranjero**
- **Mayor desarrollo de oferta de actividades y de productos en destino**
- **Aumento de capacidades de gestión y de servicios de capital humano**
- **Mayor ordenamiento institucional en lo político y territorial**
- **Aumento de asociatividad en el sector**

El valor agregado por el Estado será

- **Generar condiciones políticas y normativas que fomenten el desarrollo del sector y aseguren su sustentabilidad**
- **Entregar los recursos para el gasto en promoción turística**
- **Planificar el desarrollo territorial / de macro destinos**
- **Garantizar acceso a información de demanda turística crítica**
- **Orquestar coordinación de esfuerzos dentro del sector**