



Trabajo final para la obtención del grado de
Magíster en Comunicación Política y Asuntos Públicos
Universidad Adolfo Ibáñez

Campaña
REACTIVACIÓN DEL TURISMO EN VIÑA DEL MAR

Alumno
Alfonso Jimenez Contreras

Profesora/a guía:
Luis Enrique Santana

Agosto, 2024

ÍNDICE

1) INTRODUCCIÓN	3
2) PROBLEMATIZACIÓN.....	5
2.1) Mandante.....	5
2.2) Problemática	6
2.3) Solicitud.....	7
3) ANALISIS DE ENTORNO	8
3.1) Definiciones de turismo	8
3.2) Instrumentos públicos para la gestión del turismo	10
3.3) Turismo post crisis.....	13
3.4) Turismo, seguridad y espacio publico.....	17
3.5) Principales actores de la industria del turismo en Viña del Mar	23
3.6) Diagnostico.....	33
4) CAMPAÑA.....	39
4.1) Objetivos	39
4.2) Estrategia.....	40
4.3) Grupos objetivos	41
4.4) Mensajes	42
4.5) Equipo de trabajo.....	45
4.6) Acciones	46
4.4) Cronograma.....	47
4.8) Presupuesto	48
4.9) Resultados e indicadores	50
4) BIBLIOGRAFIA.....	53

1) INTRODUCCIÓN

En los últimos 5 años la industria del turismo nacional se ha visto afectada de forma negativa por hechos importantes como lo fueron el estallido social a nivel local y la pandemia del Covid-19 a nivel mundial.

En el caso del estallido social, los problemas de seguridad, la vandalización del espacio público, entre otros elementos, generaron una percepción de inseguridad que afectó directamente el flujo de visitantes en los destinos turísticos nacionales. Consecuentemente la pandemia generó una reducción de movilidad de las personas a nivel global lo que evidentemente afectó la industria del turismo llevando sus números, de manera temporal, prácticamente a cero.

A raíz de lo anterior, actualmente desde el sector privado se ha manifestado con fuerza la necesidad de dar prioridad a la reactivación de la industria turística mediante medidas concretas, que consideren como base una estrategia de trabajo conjunto con el sector público. Siempre apuntando recuperar los números de visitantes y el crecimiento en las visitas que se venía dando previo al año 2019.

En línea con lo anterior, uno de los principales actores que está presionando por retomar la agenda público-privada, es la Federación de Empresas de Turismo de Chile (FEDETUR), institución sumamente relevante en la materia y con representación nacional, quienes en su asamblea de socios 2023, establecieron ejes estratégicos sumamente importantes como lo son; poner un énfasis en la promoción turística para mejorar la competitividad de los destinos, fomentar la alianza público-privada y generar iniciativas para la reactivación del sector, elementos que se enmarcado en un plan estratégico que apunta a transformar el turismo en política de estado para el año 2025 (FEDETUR Chile, 2023).

A la fecha, pese a que el sector turismo ha mostrado una recuperación importante, aun los números de visitantes no llegan al estado previo al estallido social. Además, es importante considerar que no solo se deben recuperar los números, sino que también se

deben generar estrategias para dar respaldo a una industria que se encuentra golpeada a nivel nacional y a nivel de destinos de manera individual.

La presente campaña se enmarca en el contexto de la industria del turismo nacional, particularmente en la realidad del destino turístico Viña del Mar. Desde la perspectiva de las necesidades e intereses de un grupo de empresarios hoteleros representados a través de HOVI Corporación de Turismo, institución privada creada en el año 2017 con el objeto de potenciar el turismo y el desarrollo del destino en general.

Esta institución busca, en el contexto actual, posicionar como prioridad para el sector público la reactivación del turismo y la generación de canales de trabajo público - privados, que apunten al desarrollo de iniciativas y proyectos que incentiven la llegada de turistas. Principalmente con foco en temáticas concretas como lo son la seguridad, la mejora de la infraestructura pública, el equipamiento turístico y la promoción del destino, entendiendo que estas temáticas son de responsabilidad de dicho sector.

2) PROBLEMATIZACIÓN

2.1) Mandante

Como fue mencionado en la introducción, la presente campaña se enmarca en el contexto de la industria del turismo nacional, particularmente en la realidad del destino turístico Viña del Mar. Desde la perspectiva de las necesidades e intereses de un grupo de empresarios hoteleros representados a través de HOVI Corporación de Turismo, institución privada creada en el año 2017 con el objeto de potenciar el turismo y el desarrollo del destino en general.

HOVI Corporación de Turismo, es una institución conformada por empresarios hoteleros y consultores especializados en turismo estratégico. Esta institución tiene un valor relevante en Viña del Mar por la representatividad de sus socios, que en su conjunto reúnen más de 800 habitaciones y 1/3 de la oferta receptiva del destino.

Entre sus miembros se encuentran los siguientes hoteles; Hotel Gala, Hotel Bosques de Reñaca, Hippocampus Resort, Panamericana Hoteles (grupo ex Hotel O'Higgins), Enjoy Viña del Mar, Radisson Aqua y Sheraton Miramar. Los socios no hoteleros, pero fuertemente vinculados a la industria turística local son; ID Gestión, Reddibuk, A&R Hoteles y Regenera ONG.

Entre otros antecedentes, es importante mencionar que actualmente HOVI Corporación de Turismo trabaja y se vincula permanentemente con otros actores existentes relacionados al turismo, como lo son instituciones académicas, asociaciones gremiales y organismos públicos como la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, SERNATUR Valparaíso, entre otros.

2.2) Problemática

Según lo ya mencionado, Viña del Mar no ha estado exento de los mismos problemas que ha tenido el turismo en nuestro país a nivel general. Desde estallido social y pasando por pandemia, el destino ha sufrido embates importantes que han generado un impacto relevante en la industria.

Desde el 2022 y como se ha dado a nivel país, en Viña del Mar el sector turismo ha tenido una recuperación sostenida (Subsecretaría de Turismo e INE, 2013 - 2019), y pese a que los números no son aún los mismos que se tenía antes del 2019, los actores privados trabajan fuerte en recuperar el terreno perdido.

Pese a lo anterior, desde la industria local, principalmente la hotelera, existe una preocupación importante respecto al rol que juega el sector público en establecer condiciones propicias y garantías para el desarrollo del turismo. Parte de las principales preocupaciones son el deterioro de ciertos sectores de la ciudad, la falta de inversión en infraestructura y equipamiento público, problemas de seguridad y principalmente la falta de coordinación y propuestas por parte de los organismos públicos en distintos niveles, Municipalidad de Viña del Mar, Gobierno Regional de Valparaíso y Subsecretaría de Turismo, entre otros.

En línea con lo anterior, se entrevistó a María Teresa Solís, Gerenta General de Hotel Gala y presidenta de HOVI Corporación de Turismo. Con el objeto de poder tener su visión, como representante de la industria, respecto a las principales preocupaciones que tiene el sector, principalmente a las condiciones de la ciudad y al rol del sector público en general.

Ella comenta que desde el estallido social se evidencia un deterioro de la ciudad y del espacio público en general. Y que estos elementos, sumados a problemas reales de seguridad, comercio ambulante descontrolado y a la falta de dotación de carabineros, han generado una combinación que para el turismo es sumamente compleja.

Lugares por donde habitualmente podían circular turistas de forma autónoma, incluso de noche, hoy se vuelven peligrosos por lo que se han reducido los espacios seguros. A esto se le debe sumar que ha habido asaltos que han sido mediáticos y eso genera una sensación de que la ciudad es peligrosa y eso desincentiva al visitante.

Respecto al rol de sector público, María Teresa señala que el principal problema no es primordialmente la falta de coordinación y de instancias de trabajo público-privadas. Sino que es el evidente problema de coordinación entre los mismos actores públicos, que deberían estar alineados y no lo están. Instituciones públicas presentes en el territorio como; municipalidad, el gobierno regional, ministerios, entre otros, parecieran no conversar ni intercambiar información, lo que genera descoordinaciones e ineficiencia al momento de abordar problemáticas relevantes para la ciudad y para la industria turística.

Pese a lo anterior, la presidenta HOVI Corporación de Turismo, también hace una crítica a su mismo sector, donde señala que a su criterio ha habido pasividad y falta de articulación y coordinación entre los mismos actores de la industria, en línea con generar una agenda para presionar al sector público para que tome iniciativa y aborde los temas de interés en búsqueda de soluciones.

2.3) Solicitud

Tal como se menciona al inicio de este documento, la presente campaña se enmarca en el contexto de la industria del turismo. Particularmente, en la realidad del destino turístico Viña del Mar y desde los intereses de un grupo de empresarios hoteleros representados a través de HOVI Corporación de Turismo.

En concreto, la institución mandante necesita que se le dé prioridad a la reactivación de turismo en Viña del Mar y quiere tomar un rol activo en la materia. Para ello, requiere de una asesoría que apunte a coordinar al sector privado y establecer una agenda común validada, que aborde las principales problemáticas de la industria local y que contenga

mensajes claros, que ayuden a movilizar al sector público a abordar los temas propuestos en la agenda.

3) ANALISIS DE ENTORNO

Como se planteó, la presente campaña se enmarca en la industria del turismo nacional, particularmente en la realidad del destino turístico Viña del Mar. Es por ello que es importante entender cómo funciona el destino, identificar las principales problemáticas, así como otros elementos que puedan ser relevantes y de valor para la presente campaña.

A continuación se levantan algunos elementos acerca factores legales e instrumentos de gestión territorial que se enmarcan en la gestión del turismo en la comuna, así como también sobre el impacto económico que tuvo en la industria la baja de visitantes producida por el estallido social y la posterior pandemia, tal como se menciona en el capítulo anterior.

3.1) Definiciones de turismo

Brevemente y para entrar en contexto, entendiendo que se está trabajando dentro del marco del turismo. Es importante entender un poco más acerca de los conceptos de “turismo” y de “destino turístico”, ya que además serán mencionados a lo largo del presente documento.

Los conceptos de “turismo” y de “destino turístico” tienen múltiples definiciones y de distintos autores. Las definiciones van evolucionando constantemente, debido principalmente a que la sociedad cambia de manera constante y con ella la actividad turística se vuelve más compleja. Para efectos del presente documento, para ambos conceptos se tomarán definiciones entregadas por la Organización Mundial de Turismo en su “Glosario de términos de turismo”.

Acorde a la Organización Mundial de Turismo “turismo” se define de la siguiente manera;

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico (ONU Turismo, s.f.).

Respecto a “destino turístico”, la definición según la misma fuente es la siguiente;

Un destino turístico es un espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en el que un visitante puede pernoctar. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Un destino incorpora a distintos agentes (públicos y privados) y puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud. Es además inmaterial, con una imagen y una identidad que pueden influir en su competitividad en el mercado (ONU Turismo, s.f.).

Es importante abordar estas definiciones para contextualizar que el turismo es una actividad compleja y que contiene una serie de variables que afectan su desarrollo. Además, para la existencia efectiva de la actividad misma, se deben conjugar una serie de elementos que no dependen necesariamente de un solo actor; la existencia de atractivos, infraestructura y equipamiento turístico, servicios hoteleros y gastronómicos, buena conectividad, entre otros. Son algunos de los elementos que deben estar presentes y que implican el trabajo de múltiples actores, tanto de sector público como del privado.

3.2) Instrumentos públicos para la gestión del turismo

La actividad y el sistema turístico en general, sobrevive y existe gracias a la presencia de los privados. Tal como se revisó en la definición de destino turístico; los productos, servicios, actividades y experiencias los propone principalmente el sector privado, indistintamente que se generen colaboraciones en conjunto con el sector público. Que a su vez es responsable de garantizar ciertas prestaciones y condiciones en un territorio para que el privado pueda y quiera estar, como lo son; la seguridad, el orden del espacio público y la infraestructura y equipamiento de funcionamiento público en general.

Indistinto de la colaboración entre sector público y privado, el turismo funciona con la presencia del privado, pero no sin ellos, y es por lo que desde el sector público se deben generar condiciones legales, institucionales e instrumentales, que incentiven y den garantías para que los privados puedan generar inversión en los territorios.

En esta línea, desde hace poco más de 25 años, desde 1998, que desde el sector público se comenzaron a generar propuestas desde la mirada de política pública para generar el incentivo y condiciones antes mencionadas.

Para estos efectos, se revisarán los elementos, señalados en la Ley 20423 del año 2010, que establece el sistema institucional para el desarrollo del turismo y que cuyos instrumentos de gestión turística e instancias institucionales, son las que actualmente se encuentran vigentes.

La Ley 20423, tiene por objeto el desarrollo y promoción de la actividad turística, por medio de mecanismos destinados a la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales (Biblioteca del Congreso Nacional, 2010). En dirección de su objeto, la Ley cumple con entender y reconocer que el turismo es una actividad transversal que incluye elementos de distintas carteras gubernamentales y en esa línea introduce 4 elementos muy importantes en favor de generar estrategias de más

largo plazo, que sean capaces de incentivar y trabajar con el sector privado, estos elementos son;

- Establece la Política Nacional de Turismo como un elemento de planificación y coordinación del sector, que, mediante la Estrategia Nacional de Turismo, fija objetivos a largo plazo compuestos de lineamientos claros establecidos sobre ejes de acción concretos.
- Entendiendo el turismo como una actividad transversal a distintas carteras gubernamentales, se crea el Comité de Ministros del Turismo, que está compuesto por las carteras de; 1) Economía, Fomento y Turismo, 2) Obras Públicas, 3) Vivienda y Urbanismo, 4) Agricultura, 5) Bienes Nacionales, 6) Medio Ambiente y 7) Cultura. El objeto de este Comité de Ministros del Turismo es asesorar al Presidente de la República en la fijación de los lineamientos de la política gubernamental para el desarrollo de la actividad turística.
- Creación de la Subsecretaría de Turismo, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que, dentro de sus labores, se encuentra la de elaborar y proponer al Comité de Ministros del Turismo, los planes, programas y proyectos para el fomento, promoción y desarrollo del turismo.
- Modifica la declaratoria de Zonas de Interés Turístico (ZOIT) y establece este instrumento como un elemento que, de fomento al turismo, mediante de protección de territorios comunales, intercomunales o determinadas áreas dentro de éstos, que tengan condiciones especiales para la atracción turística y que requieran medidas de conservación y una planificación integrada para promover las inversiones del sector privado. Las declaratorias ZOIT son presentadas por la Subsecretaría de Turismo y aprobadas por el Comité de Ministros del Turismo, en función de una propuesta estratégica y de desarrollo para el territorio en cuestión, que contenga elementos de responsabilidad tanto para los actores públicos como privados con intereses en el mismo.

Es importante señalar que, para el desarrollo del turismo en un territorio, los elementos señalados en la Ley 20423 no son suficientes por si solos. Quienes administran los

territorios, es decir los municipios, tienen que establecer el turismo como elemento clave para el desarrollo económico de sus comunas y ello implica declararlo en sus instrumentos de planificación territorial respectivos. Primeramente, en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y de ser necesario posteriormente y a mayor profundidad, mediante el desarrollo de un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR).

Posterior a la promulgación de la Ley 20423, y hasta el año 2019, se generó un crecimiento notorio de la actividad turística, tanto en ingreso de visitantes como en ingreso de divisas por este concepto (Subsecretaría de Turismo e INE, 2013 - 2019). Lo que evidencia que los elementos incorporados en dicha ley agregaron valor y generaron incentivos suficientes hacia el sector privado para fomentar la inversión. Posterior a la baja en la industria entre los años 2019 y 2021 (Subsecretaría de Turismo e INE, 2013 - 2019), producto del estallido social y posterior pandemia, no se han incorporado cambios o modificaciones a los instrumentos o instituciones públicas mencionadas.

Respecto al destino turístico Viña del Mar, es importante destacar que además de los instrumentos antes mencionados, que son más bien de carácter nacional, la comuna carece de elementos e instrumentos de planificación vigentes de carácter local. Actualmente el Plan de Desarrollo Comunal disponible es del periodo 2018 – 2022 y existen un proceso de licitación abierto para el desarrollo de un Plan de Desarrollo Turístico.

Junto con lo anterior, desde el año 2018 que la municipalidad junto con SERNATUR Valparaíso han impulsado el trabajo de generar una Declaratoria de Zona de Interés Turístico para comuna de Viña del Mar, tema que aún no se ha concretado y que sería muy importante potenciar entendiendo que este instrumento entrega garantías de protección a un territorio, priorización de recursos y obliga a la coordinación público - privada.

Adicionalmente, existen otros instrumentos públicos que afectan indirectamente a Viña del Mar de manera positiva respecto al turismo. El primero es la Estrategia Regional de

Desarrollo región de Valparaíso 2024 del Gobierno Regional de Valparaíso, que tienen un foco importante en el turismo regional y el segundo es la Declaratoria de Zona de Interés Turístico de Valparaíso, la cual se encuentra vigente y que señala la importancia de Viña del Mar entendiendo que, por cercanía, ambos destinos comparten infraestructura y equipamiento turístico común.

3.3) Turismo post crisis

Como se mencionó anteriormente, la actividad turística Chile ha tenido un crecimiento importante en los últimos 25 años debido a diversos factores, el principal es el crecimiento económico del país en ese periodo sumado con una estabilidad institucional que produjo un aumento en la inversión en todo nivel, incluido el turismo.

Además de lo anterior, un factor sumamente relevante en dicho periodo de tiempo es el involucramiento del sector público, que comenzó a abordar el turismo desde una mirada de política pública. En el año 1998 se elaboró la primera “Política Nacional de Turismo”, la cual reconoce el crecimiento de la industria turística y la potencialidad del país para el desarrollo del turismo como un eje económico relevante para el futuro (Servicio Nacional de Turismo Chile, 1998). Esta misma “Política Nacional de Turismo” fue actualizada en el año 2005, incluyendo un plan de acción concreto a 5 años plazo, estableciendo una estrategia y una hoja de ruta para coordinar las acciones conjuntas del sector público y privado en búsqueda de potenciar nuestro país en la materia. Ya durante el año 2010, se genera uno de los avances más importantes con la promulgación de la Ley N°20423 del “Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo”, ley que ordena y coordina la institucionalidad pública (Comité de Ministros, Subsecretaría de Turismo y SERNATUR) y entrega herramientas concretas, responsabilidades y financiamiento para el desarrollo de estrategias para potenciar la actividad turística.

Respecto al impacto del turismo en la economía chilena en los últimos años, este ha ido creciendo progresivamente hasta alcanzar su punto más alto en los años 2016 y 2017 donde, según estimaciones del Banco Central, este alcanzó un 3,6% y un 3,5% del PIB

respectivamente. Durante el año 2019, el turismo alcanzó a representar un 3,3% del PIB que es relativamente similar a la representación del turismo en el PIB respecto a otros países de la región en el mismo año; Argentina (3,4%), Perú (3,9%), Colombia (3,8%), Brasil (2,4%), Ecuador (2,2%) y Uruguay (8,6%) (Subsecretaria de Turismo y Banco Central de Chile, 2021).

A partir del cuarto trimestre del 2019, la llegada de visitantes a nuestro país comienza a bajar severamente principalmente debido a dos razones; la primera es el estallido social, que generó un descontrol social generalizado y olas de vandalismo que afectaron severamente la infraestructura turística tanto pública como privada, generando una alta sensación de inseguridad, que es uno de los elementos de mayor desmotivación para la llegada de turistas. La segunda razón fue la pandemia, que limitó radicalmente el tránsito de las personas y afectó a distintos sectores económicos de forma severa por casi dos años, donde dentro de la industria del turismo, el hotelaría fue una de las categorías que se vio afectada de manera importante.

Para revisar el impacto que tuvo la baja en la actividad turística a partir del año 2019, a continuación, se muestran dos cuadros de con datos comparativos entre el año 2013 y el año 2022, los cuales son de elaboración para el propósito del presente documento y utilizando datos provenientes de los anuarios estadísticos elaborados por la Subsecretaria de Turismo y el Instituto Nacional de Estadísticas.

El primero muestra de manera comparativa el de ingresos de visitantes extranjeros a Chile según mes y año, el segundo muestra el ingreso de divisas producto de visitantes extranjeros.

Cuadro N°1: Ingreso de visitantes a Chile 2013-2022

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Enero	484,503	490,976	560,655	730,786	964,027	893,326	625,376	509,059	27,353	69,735
Febrero	350,251	354,125	432,415	599,445	709,043	683,023	436,778	399,782	25,824	70,275
Marzo	356,288	333,977	370,776	510,732	521,123	574,260	454,800	168,261	26,813	81,230
Abril	252,000	254,063	313,408	374,190	469,626	436,258	377,684	0	0	95,731
Mayo	210,616	228,542	263,887	320,357	357,953	329,515	306,465	0	0	123,335
Junio	197,421	193,004	284,005	301,805	322,568	281,417	299,955	0	0	127,118
Julio	258,355	270,426	331,061	440,925	491,167	409,798	376,029	0	0	169,642
Agosto	252,228	251,258	294,748	370,845	480,158	372,443	322,858	0	0	174,068
Septiembre	240,671	244,717	300,488	403,192	442,503	351,607	288,537	0	0	203,519
Octubre	290,725	302,173	360,330	456,322	481,782	369,372	306,142	0	0	254,828
Noviembre	308,510	312,854	401,287	474,278	517,243	463,974	292,215	9,894	0	284,050
Diciembre	374,636	438,276	565,276	657,823	692,690	557,935	431,123	35,862	0	376,948
Total general	3,576,204	3,674,391	4,478,336	5,640,700	6,449,883	5,722,928	4,517,962	1,122,858	79,990	2,530,479

Elaboración propia con datos provenientes de la Subsecretaría de Turismo (Subsecretaría de Turismo e INE, 2013 - 2019).

Cuadro N°2: Ingreso divisas 2013-2022

Año	Divisas (USD)
2013	2.133.601.683
2014	2,213,611,538
2015	2,431,146,135
2016	2,619,810,156
2017	3,641,548,458
2018	3,230,451,106
2019	2,438,455,595
2020	447,334,837
2021	85,371,348
2022	1,237,037,274

Elaboración propia con datos provenientes de la Subsecretaría de Turismo (Subsecretaría de Turismo e INE, 2013 - 2019).

Como se puede observar, la baja tanto de visitantes como de divisas es evidente a partir de fines del 2019 y se profundiza los años siguientes con la llegada de la pandemia (2020-2021). Se observa en el año 2022 una recuperación, sin embargo, los números distan de la tendencia de crecimiento positivo que se puede ver previo al año 2019.

Como se menciona en el párrafo anterior, se puede ver que la tendencia a la baja que inicia el 2019 se revierte a partir del año 2022, donde se comienzan a ver repuntes de crecimiento, se ha vuelto a recuperar el aumento de visitantes y consecuentemente de

ingreso de divisas. Sin embargo, se debe mencionar que el aumento, pese a ser positivo, aun no está cerca de ser equivalente a los números a los años previos al estallido social, lo que indica que aún hay trabajo por hacer para recuperar una industria turística que aún se encuentra golpeada.

Para entrar en el contexto de la presente campaña, es importante mencionar que tal como se revisó anteriormente, la Región de Valparaíso y consecuentemente la ciudad de Viña del Mar, siguieron la tendencia nacional respecto a la evolución de la actividad turística en los últimos 5 años

A continuación, se muestra un cuadro con la comparativo, a nivel regional, respecto a llegadas y pernoctaciones en establecimientos de alojamiento turístico.

Cuadro N°3: Pernoctaciones región de Valparaíso 2017-2022

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Llegadas	1,787,434	1,586,602	1,413,459	532,180	857,311	1,353,053
Pernoctaciones	3,494,319	3,022,002	2,686,888	1,074,377	1,724,239	2,441,982
Estadía media	1.95	1.90	1.90	2.02	2.01	1.80

Elaboración propia con datos provenientes de la Subsecretaría de Turismo (Subsecretaría de Turismo e INE, 2013 - 2019).

Pese a que no es un cuadro que represente específicamente el impacto en el destino Viña del Mar como tal, si refleja en un contexto general el impacto que tuvo la pandemia en el hotelería a nivel regional.

Durante este periodo de tiempo, en el que la industria se vio más afectada, muchos hoteles cerraron sus puertas producto de la falta de ingresos, o se vieron en necesidad, quienes tuvieron la oportunidad, de transformarse en residencias sanitarias y acceder a contratos de prestación de servicios de alojamiento con el Ministerio de Salud a valor de habitaciones sustancialmente menor a lo que pagaría un turista por ella en un escenario normal.

Como ejemplo de lo antes mencionado, caso emblemático es el del conocido Hotel O'Higgins, controlado por Hoteles Panamericana mediante una concesión adjudicada a la

Municipalidad de Viña del Mar, que tuvo que cerrar sus puertas de manera definitiva a los turistas en el año 2020 tras ser vandalizado en el contexto del estallido social en febrero de dicho año durante el Festival de Viña del Mar.

Cabe destacar que, durante los tiempos de crisis en los destinos turísticos, no solo se ve afectado el alojamiento. Tal como se revisó en la definición de “destino turístico”, se debe entender que el funcionamiento es encadenado; productos, servicios, actividades y experiencias como parte de la cadena de valor del turismo. Esto implica que en el destino Viña del Mar, no solo los hoteleros se vieron afectados, sino que también el comercio, el rubro gastronómico y todos quienes componen la cadena de valor asociada a la entrada de divisas por la llegada de turistas.

3.4) Turismo, seguridad y espacio público

En un contexto general, el turismo es una actividad económica compleja en su funcionamiento, ya que como se mencionó anteriormente, para que exista deben conjugarse una serie de elementos, como; atractivos, productos, servicios, infraestructura y equipamiento y otros que se dan de la interacción entre el sector público y el privado (ONU Turismo, s.f.). Sumado a lo anterior, un destino turístico se debe dar a conocer, es decir, debe ser promocionado en los mercados desde los cuales se busca atraer visitantes y para ello se debe generar una inversión.

Ahora bien, desde la perspectiva del visitante, hay ciertos elementos, positivos y negativos, que pueden incentivar o desincentivar al turista al momento de tomar la decisión de viajar, incluso existen algunos elementos de contexto, que pueden restringir actividad turística de manera total, como lo fue la pandemia, por ejemplo.

Dentro de los elementos potencialmente positivos y que incentivan las decisiones de viajar, se encuentran los atributos propios del destino, es decir, los atractivos turísticos, que son los elementos de atracción, y pueden ser los componentes naturales, culturales y sociales, únicos o no, y por los que resalta un lugar en particular.

Adicionalmente a los atractivos, están los elementos que generan las condiciones que permiten la visita y que son un incentivo positivo; la existencia de infraestructura y equipamiento turístico en buenas condiciones, servicios de alimentación y alojamiento accesibles, buena conectividad vial, entre otros elementos que contribuyen a que el visitante pueda tener una visita placentera.

Finalmente, existen elementos de incentivo positivo muy importantes y que tienen relación con el contexto en el que se encuentran el país y el destino al momento de pensar en realizar una visita; que el país de destino cuente con una buena situación económica, que exista estabilidad político-social, y que sea un país o un destino turístico seguro de visitar.

En sentido contrario, indistintamente que en un destino existan atractivos únicos y que vale la pena potenciar, si el lugar carece de condiciones y garantías mínimas para el visitante, es probable que este no viaje. Algunas de las condiciones que desincentivan a los turistas son; Inexistencia o deficiente infraestructura y equipamiento, deterioro del espacio público en general, mala conectividad, presencia de condiciones de inseguridad notables que pueden atentar contra la integridad de las personas o existencia inestabilidad político-social, entre otros elementos que puedan generar percepciones negativas sobre un país o territorio en particular.

Actualmente y en el contexto del turismo en Viña del Mar, dentro de las principales problemáticas o elementos negativos identificados, que representan ser un desincentivo para los visitantes, están la preocupación por la seguridad y el deterioro del espacio público.

Respecto a la seguridad, semestralmente la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo (CNC), realiza la Encuesta de Victimización del Comercio, instrumento que se aplica de manera semestral y que mide y entrega información relevante acerca de la victimización en distintos rubros comerciales, a nivel nacional y por ciudad. Cabe destacar

que la victimización corresponde a la afectación de un delito en un periodo de tiempo determinado.

Esta encuesta, en su medición correspondiente al segundo semestre del 2023, señala que el 63,4% de los comercios encuestados a nivel nacional, aseguró haber sido víctima de algún delito durante ese semestre, cifra que corresponde a ser la más alta reflejada en la encuesta en los últimos años. Además, la encuesta señala que los principales rubros afectados fueron; Tiendas, supermercados y farmacias (89,4%), otros minoristas (63,1%), hoteles y restaurantes (61,7%) y finalmente, estaciones de servicio y centro de venta de automóviles y logística (61,7%). En la misma encuesta y según ciudades del país con mayores tasas de victimización se encuentran; Temuco (70,7%), Viña del Mar/Valparaíso (70,5%), Santiago (65,3%), Iquique (63,3%), Concepción/Talcahuano (60,0%), Antofagasta (59,8%) y finalmente Puerto Montt (55,2%) (Camara Nacional de Comercio Servicios y Turismo CNC, 2024, págs. 8-9).

A continuación, se muestra un cuadro resumen, entre los años 2015 y 2023, de las tasas de victimización por año, de la Encuesta de Victimización del Comercio. Se debe mencionar que la medición no contempla el año 2019 y el primer semestre del 2020 debido a que gran parte de los comercios estaban cerrados por pandemia y por ende la tasa de delitos bajo a niveles cercanos a cero.

Cuadro N°4: Victimización del comercio 2015-2023

2015		2016		2017		2018		2020	2021		2022		2023	
I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
48,1	45,7%	42,6%	51,1%	51,9%	59,3%	52,4%	49,3%	48,4%	41,2%	47,9%	58,6%	60,1%	61,8%	63,4%

Elaboración propia con datos provenientes de la Cámara Nacional de Comercio (Camara Nacional de Comercio Servicios y Turismo CNC, 2024, págs. 8-9).

Otro dato presente en la encuesta que es importante relevar, es que, a nivel nacional, el 42,3% de los encuestados menciona la existencia de comercio ambulante, legal o ilegal, en las inmediaciones de sus establecimientos y coincidentemente esos comercios que señalan el comercio ambulante tienen una tasa de victimización que alcanza el 74,3% (Camara Nacional de Comercio Servicios y Turismo CNC, 2024).

Es importante mencionar el comercio ambulante ya que representa un problema de seguridad y afecta notoriamente el espacio público, ya que ese es el lugar utilizado para la venta de productos y muchas veces en veredas, plazas y otros atractivos y sectores por donde transitan los turistas.

En relación espacio público, acorde a la Ley General de Urbanismo y Construcción vigente, se considera espacio público todo bien nacional de uso público destinado a circulación y esparcimiento, entre otros fines. Esto significa que las calles, veredas, plazas y la infraestructura y equipamiento que en ellas se encuentran, son considerados como espacio público (Biblioteca del Congreso Nacional, 1992).

Para el turismo, el espacio público es sumamente relevante ya que este genera cohesión y armonía en un destino, refleja orden, limpieza y facilita el tránsito de quienes visitan un lugar. Incluso muchos atractivos turísticos en un destino se encuentran en el espacio público, donde es común que como parte del producto ofrecido a los visitantes en distintos lugares sea el incentivo para visitar calles, parques y barrios que poseen alguna connotación cultural, social, histórica o natural.

La falta de inversión o de preocupación por el cuidado del espacio público es un elemento sumamente negativo y que además se evidencia rápidamente a los ojos de las personas. Calles y veredas en mal estado que dificultan el libre tránsito, áreas verdes descuidadas, suciedad y basura, mala iluminación, entre otros elementos, son visibles rápidamente y son indicadores sumamente negativos y que generan un desincentivo importante para la llegada de visitantes y el descontento de quienes habitan un lugar como residentes permanentes.

Respecto a Viña del Mar, un elemento de preocupación mencionado en el planteamiento del problema es el descuido del espacio público y el deterioro de ciertos sectores de la ciudad que se ha evidenciado desde el 2019 a la fecha. Es más, este deterioro y falta de cuidado es asociado directamente a la sensación de inseguridad existente actualmente,

ya que un espacio publico deteriorado y dejado de lado genera espacios para la delincuencia.

En línea con lo anterior, actualmente, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), en conjunto con la Cámara Regional de Comercio de Valparaíso (CRCP), impulsan una iniciativa denominada “RUTA”, Reflexión Urbana Territorial Abierta. Esta iniciativa tiene como objeto guiar un proceso de diálogo entre distintos actores de Viña del Mar en torno a temáticas de urbanismo y ciudad.

En el marco de esta iniciativa, es que el año 2023 se realizó el estudio de opinión pública sobre la ciudad de Viña del Mar denominado “Ciudad Viña del Mar 2023”, que aborda la identidad y proyección urbana, en línea con entregar antecedentes que favorezcan las reflexiones y propuestas para la ciudad. El estudio contó con una muestra de 1000 personas, residentes de Viña del Mar y de comunas vecinas, y aborda algunas temáticas como; nivel de conocimiento de la ciudad, vivienda, calidad de vida, percepción de identidad de la ciudad, percepción actual y transformaciones futuras.

Dentro de los resultados de la encuesta, hay algunos elementos atinentes a la presente campaña, y que van en línea la opinión de las personas respecto a la identidad y a las principales características de Viña del Mar, donde se evidencia que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con que una de las principales características de la ciudad es ser “Turística”, como se muestra en la siguiente imagen;

Figura N°1: Caracterización de atributos de Viña del Mar

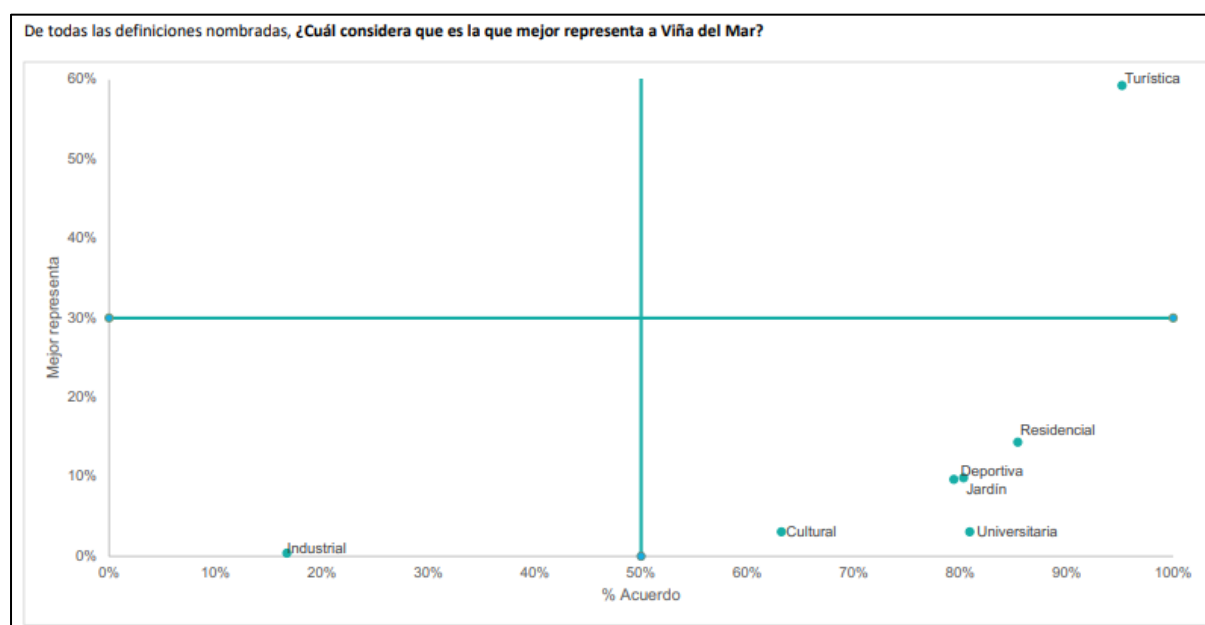


Imagen de Estudio Ciudad Viña del Mar 2023 (PUCV y CRCP Valparaíso, 2023, pág. 26).

Pese a lo anterior y a la característica de “turística”, la mayoría de los encuestados se encuentra optimista de que al año 2030 la ciudad avanzará en desarrollo. Sin embargo, la mayoría señala que actualmente Viña del Mar se encuentra estancada y que se evidencia un deterioro activo en el espacio público. En esta línea, se consulta respecto a los espacios que están más deteriorados, siendo los principales; Centro de la ciudad (40,6%), calles (14,2%), sectores (11,6%), cerros (7,8%), áreas verdes (6,8%), borde costero y playas (5,7%) (PUCV y CRCP Valparaíso, 2023, pág. 39).

Finalmente, y relevante para la presente, la encuesta realiza una consulta respecto a las materias en que se deberían realizar las principales transformaciones en la ciudad, para que esta se convierta en una ciudad “ideal”. Las principales materias señaladas por los encuestados fueron; Seguridad (35,1%), espacio público (14,3%), servicios (10,9%) y conectividad (9,0%) (PUCV y CRCP Valparaíso, 2023, pág. 58).

3.5) Principales actores del turismo en Viña del Mar

Para efectos de la presente campaña, es importante entender quiénes son los actores más relevantes relacionados al destino turístico Viña del Mar, tanto privados como públicos, por lo que es requerido realizar un levantamiento para identificarlos.

Para ordenar el levantamiento, se realizará un análisis por separado de los actores privados de los públicos, con el objeto de poder abordar cada grupo de forma ordenada. El análisis se realiza con su respectiva matriz de “poder/interés”, la cual, a su vez, acorde a cada variable se subdivide en priorización “alta”, “media” y “baja”, según corresponda para cada uno de los actores identificados. A continuación

Es importante establecer que la matriz de “poder/interés” es con relación a los actores turísticos que son de interés del mandante y acorde las problemáticas y análisis de entorno de factores ya revisada.

3.5.1) Actores privados

Respecto a los principales actores privados relacionados a la industria del turismo y que cumplen lo antes mencionado, se identificaron principalmente ocho;

- HOVI Corporación de Turismo (1)
- Cámara Regional de Comercio de Valparaíso – CRCP (2)
- Federación de Empresas de Turismo de Chile FEDETUR (3)
- Enjoy Viña del Mar (4)
- Academia (5)
- Mall Marina Arauco (6)
- Asociación Gastronómica Barrio Poniente (7)
- Asociación de Comerciantes de Viña del Mar (8)
- Cámara de Comercio y Turismo de Viña del Mar AG (9)

A continuación, se encuentra la matriz Poder/ Interés, donde se refleja la posición de cada uno de los actores privados. Se aclara que el actor “Academia”, representa a seis instituciones que tienen relación con el desarrollo de la comuna y/o tienen carreras relacionadas directamente a la industria del turismo.

PODER	Alto				2	1
				4	3	
	Medio			5		
			7	6		
Bajo			8			
		9				
		Bajo	Medio	Alto		
		INTERES				

Alto Poder / Alto Interés

- HOVI Corporación de Turismo (1)

Esta institución, además de ser el mandante de la presente campaña, es sumamente relevante en Viña del Mar por la representatividad de sus socios, que en su conjunto reúnen más de 800 habitaciones y 1/3 de la oferta receptiva del destino.

- Cámara Regional de Comercio de Valparaíso CRCV (2)

La Cámara Regional del Comercio de Valparaíso, es una Asociación Gremial que agrupa a más de 200 empresas de diversos rubros de la Región de Valparaíso y tiene un foco en el trabajo asociativo público -privado, apuntando al progreso económico, político y social de

la región. La CRCP es la asociación gremial comercial más importante del eje Viña del Mar / Valparaíso y una de las más importantes de la región.

Es un actor particularmente relevante por su representatividad, ya que al estar compuesta por mas de 200 socios, empresas grandes, medianas y pequeñas, posee un peso y poder suficiente como para influir en la toma de decisiones. Además, cuenta con un directorio de personas representantes de empresas y grupos económicos influyentes, tanto a nivel regional como nacional. Cabe mencionar que esta institución está estrechamente conectada con la Cámara Nacional de Comercio (CNC), a través de José Pakomio Torres, actual presidente de CNC y past president de CRCP.

La trayectoria que posee este gremio lo transforma en un agente validado tanto por el sector público como por el privado, ya que a través de los años ha contribuido en el desarrollo de la región, mediante una participación activa de la contingencia local y del impulso de diversos proyectos de impacto regional.

- **Federación de Empresas Turismo de Chile FEDETUR (3)**

FEDETUR se crea en el año 2009 y actualmente está dirigida por Mónica Zalaquett, ex Subsecretaria de Turismo. El fin de esta institución es representar al sector turístico privado para trabajar junto al estado en las políticas públicas, leyes y otras acciones que permitan desarrollar el potencial del turismo en Chile. En este sentido, FEDETUR representa ser la contraparte privada de la Subsecretaría de Turismo.

Entre sus focos estratégicos esta; Posicionar el turismo como prioridad de estado, desarrollar el turismo receptivo internacional y fortalecimiento interno de la industria.

Es un actor importante debido a su representatividad y peso político, actualmente representa cadenas hoteleras, asociaciones gremiales de turismo, asociaciones gastronómicas y tour operadores.

- **Enjoy Viña del Mar (4)**

De propiedad de Enjoy S.A, la empresa de casinos más grande del país y que agrupa 10 casinos en distintas regiones. Actualmente Enjoy es miembro de HOVI Corporación de Turismo, pero por su relevancia se debe considerar como un actor individual.

Este casino y hotel, el único existente en la zona y es una de las empresas más emblemáticas de la ciudad de Viña del Mar, no solo por su historia, sino también debido a que es uno de los puntos mas atractivos para los visitantes. Es una de las empresas más grandes de la industria turística en región. Además, por el rubro específico que desempeña, genera un aporte importante de recursos tanto al Gobierno Regional de Valparaíso como a la Municipalidad de Viña del Mar vía el pago de impuestos específicos mensuales.

Medio Poder / Medio Interés

- Academia (5)

Viña del Mar y la región de Valparaíso se caracteriza por una importante presencia de instituciones académicas, las cuales aportan activamente al desarrollo de la región mediante el desarrollo de estudios y proyectos en distintas materias de interés.

La academia se transforma en un actor a considerar ya que es un garante técnico que valida procesos, estudios y proyecto, en este caso relacionados al turismo.

Por otro lado, una parte importante de universidades e institutos presentes en la región tiene carreras ligadas a la industria del turismo y a los servicios. Los profesionales que egresan de estas universidades y carreras en particular son el capital humano que mueva la industria del turismo local.

Las instituciones consideradas en como actor academia son; Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad Nacional Andrés Bello, Universidad de Valparaíso, Universidad de Viña del Mar, Duoc UC e INACAP.

- Mall Marina Arauco (6)

El Mall Marina Arauco, perteneciente al Grupo Marina, es el centro comercial mas grande fuera de la Región Metropolitana. Cuenta con una superficie de 153.246 m², más de 50 tiendas y se estima que lo visitan alrededor de 18.000 personas diariamente.

Este centro comercial se ha vuelto icono de la ciudad y un polo de atracción turística sumamente importante ya que concentra una gran variedad de servicios, comercio y entretenimiento.

Pese a que este actor se beneficia de la actividad turística, su poder e interés es moderado en lo que, respecto a la industria del turismo, debido principalmente a que el turismo en sí mismo no es una materia prioritaria para ellos.

- **Asociación Gastronómica Barrio Poniente (7)**

Esta agrupación esta conformada por restaurantes, locales comerciales y otros establecimientos de entretenimiento y cultura que están ubicados en calles emblemáticas del barrio poniente de Viña del Mar. El objeto de esta agrupación es coordinar el sector que representa y posicionarlo como un polo de atracción turístico dentro de la comuna. Esta agrupación es interesante ya que ha logrado generar propuestas y mesas de trabajo en conjunto con el sector público, principalmente el municipio, para abordar problemáticas de interés colectivo, principalmente temas de seguridad. Al tener un puente directo de comunicación con el municipio y algún grado de influencia, se vuelve un actor interesante.

Bajo Poder / Medio Interés

- **Asociación de Comerciantes de Viña del Mar (8)**

Asociación gremial constituida en el año 2019 a raíz de estallido social con el objeto de coordinar a los comerciantes del sector oriente de Viña del Mar y velar por sus intereses, principalmente recuperar el barrio oriente y reposicionarlo como un polo comercial mediante proyectos asociativos. Este actor no representa ser muy relevante, sin embargo, se debe mantener monitoreado ya que el comercio local es sumamente sensible a la inseguridad y otros elementos que de igual manera afectan al turismo.

- **Cámara de Comercio y Turismo de Viña del Mar AG (9)**

Esta asociación gremial fundada en el año 1944, corresponde a ser una cámara de comercio de connotación mas social y con foco en entregar beneficios a sus asociados. Pese a que no tiene mucha fuerza, es miembro de la Federación del Comercio Detallista y Turismo de la Región de Valparaíso, entidad que agrupa a 23 cámaras de comercio de la región y a mas de 13.000 comercios asociados. Este actor no representa ser muy relevante, sin embargo, se debe mantener monitoreado ya que el comercio local es

sumamente sensible a la inseguridad y otros elementos que de igual manera afectan al turismo.

3.5.2) Actores públicos

Respecto a los principales actores públicos relacionados a la industria del turismo y que cumplen lo antes mencionado con relación al interés y poder, se identificaron principalmente once;

- Municipalidad de Viña de Mar (1)
- Gobierno Regional de Valparaíso (2)
- Subsecretaría de Turismo (3)
- Delegación Presidencial (4)
- SERNATUR Nacional (5)
- SERNATUR Valparaíso (6)
- Carabineros de Chile (7)
- Seremi de Economía regional (8)
- Corfo Valparaíso (9)
- Corporación Regional de Turismo de Valparaíso (10)

A continuación, se encuentra la matriz Poder/ Interés, donde se refleja la posición de cada uno de los actores públicos.

Diagrama de Matriz de Fuzzy para el Perfil de Poder e Interés. El eje vertical (PODER) tiene niveles Alto, Medio y Bajo. El eje horizontal (INTERES) tiene niveles Bajo, Medio y Alto. Seis puntos están marcados: 1 (Alto, Alto), 2 (Alto, Medio), 3 (Alto, Bajo), 4 (Medio, Alto), 5 (Medio, Medio), 6 (Medio, Bajo), 7 (Bajo, Alto), 8 (Bajo, Medio), 9 (Bajo, Bajo), 10 (Bajo, Medio).

Alto Poder / Alto Interés

- **Municipalidad de Viña del Mar (1)**

La Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, dirigida por la Alcaldesa Macarena Ripamonti, es un actor sumamente relevante. Las municipalidades en general responsables de la administración del territorio comunal lo que implica mantener el orden y limpieza en la ciudad. La municipalidad es la que conoce de primera fuente las problemáticas del territorio y quien coordina a los actores públicos para que confluyan en la solución de problemas. Es el actor público más relevante para la comuna.

- **Gobierno Regional de Valparaíso (2)**

El Gobierno Regional de Valparaíso, dirigido por el Gobernador Regional Rodrigo Mundaca es un actor también muy relevante. Los gobiernos regionales tienen por objetivo promover el desarrollo de la región y para ello cuentan con autonomía y presupuesto, el cual distribuyen en la región acorde a una planificación donde el turismo es un eje importante. Actualmente, de la gobernación regional depende la Corporación de Turismo

de Valparaíso, entidad creada con el propósito de promover el desarrollo turístico de la región.

- **Subsecretaria de Turismo (3)**

La Subsecretaria de Turismo, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, es la institución encargada de fomentar y promover el desarrollo de la actividad turística en nuestro país, y de definir y coordinar las políticas públicas asociadas al turismo. Dentro de sus responsabilidades se encuentra la de elaborar y proponer al Comité de Ministros del Turismo, los planes, programas y proyectos para el fomento, promoción y desarrollo del turismo. Es la institución pública de mayor jerarquía, técnica y política, en relación con el turismo en el país.

Medio Poder / Alto Interés

- **SERNATUR Nacional (4)**

El Servicio Nacional de Turismo es el organismo encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística en el país. De esta institución depende la ejecución de la Política Nacional de Turismo y para ello cuenta con diversos programas, planes e instrumentos que fomentan la competitividad de los destinos y la participación del sector privado. Es una institución de alto interés ya que de ella dependen la direcciones regionales y entrega las directrices y recursos para la promoción turística de los destinos tanto en el mercado nacional como en el internacional. Se considera que tiene un poder moderado debido principalmente a que la Subsecretaria de Turismo posee mayor grado de influencia en la materia. Parte de sus principales funciones es generar trabajo colaborativo con todos los actores de la industria y generar planes estratégicos para aumentar la llegada de turistas a los distintos destinos.

- **SERNATUR Valparaíso (5)**

La Dirección Regional de Turismo de Valparaíso, dependiente del Servicio Nacional de Turismo, es el organismo encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística en la región de Valparaíso. Pese a que jerárquicamente no es el ente público

relacionado al turismo con mayor poder, si es quien lidera las iniciativas regionales y a quien se le consulta para la definición de proyectos y estrategias que afectan a la región. Además, instrumentos como la Declaratoria de Zona de Interés Turístico pasa por el monitoreo de las direcciones regionales, razón por la cual está dentro de la misma categoría de interés y poder que SERNATUR Nacional.

- **Delegación Presidencial (6)**

El Delegación Presidencial es dirigida por el Delegado Presidencial, quien es el representante del presidente en cada una de las regiones del país. Dentro de sus atribuciones están; la coordinación y fiscalización de los servicios públicos de la región que dependan de algún ministerio, incluidas las secretarías regionales ministeriales, y velar por el orden público y resguardo del territorio regional con atribución de requerir apoyo de fuerza pública (Carabineros y Fuerzas armadas) según se requiera y en conformidad con la ley.

Este actor es de alto interés ya que coordina los servicios públicos en el territorio, inclusive las secretarías regionales ministeriales que componen el Comité de Ministros (SEREMIS) del Turismo. Además, se vuelve de interés por el contexto de inseguridad, ya que parte de sus atribuciones están las de solicitar apoyo y coordinación de fuerzas de orden público, sin embargo, su poder radica más desde el aspecto político y hay otros actores en la región más relevantes para el turismo en ese sentido.

- **Carabineros de Chile (7)**

Carabineros de Chile es la institución encargada de brindar seguridad a la comunidad en el territorio nacional. El Jefe de Zona para la Región de Valparaíso es el General Hugo Zenteno. En este caso en particular, y debido a que la seguridad se ha identificado como uno de los problemas que aquejan a la ciudad de Viña del Mar y particularmente a la industria del turismo, carabineros se vuelve un actor de alto interés. Respecto a su categorización de poder, se considera moderado en esta etapa, además las coordinaciones de esta institución en el territorio tienen relación en cierta medida a las priorizaciones entregadas por la Delegación Presidencial.

Medio Poder / Medio Interés

- Seremi de Economía regional (8)

El Secretario Regional Ministerial de Valparaíso, es el representante del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo en la región y depende del Delegado Presidencial. Pese a que en general los secretarios regionales no son actores muy relevantes. Para el caso del turismo, este actor es quien preside el Comité de Ministros del Turismo y quien valida y aprueba instrumentos como las Declaraciones de Interés Turístico en la Región, por lo que se considera que tiene poder e interés moderados.

Bajo Poder / Medio Interés

- Corfo Valparaíso (9)

La Corporación de Fomento de la Producción es un actor importante a nivel nacional y regional ya que aporta directamente al desarrollo de los territorios. A nivel regional cumple un rol relevante ya que cuenta con programas de financiamiento directo para fomentar y desarrollar áreas de prioridad económica para la región en específico. Además, promueve la innovación, el emprendimiento y la generación de redes en los territorios. Para efectos iniciales, este actor no es relevante y no tiene poder para influir en el turismo en la región, pase a esto se debe monitorear ya que en etapas más avanzadas se puede volver de alto interés, como actor clave en la búsqueda de financiamiento para posibles proyectos.

- Corporación Regional de Turismo de Valparaíso (10)

Esta institución dependiente de la Gobernación Regional de Valparaíso fue creada en el año 2019 con el objeto de promover el desarrollo turístico en la región. Su presidente es el gobernador regional y sus socios son municipalidades de la región y asociaciones gremiales ligadas al turismo y procedentes de distintas comunas. HOVI Corporación de Turismo es uno de los socios y fue miembro del directorio entre los años 2019 y 2023. Esta corporación se creó con el objeto de ser un referente del turismo regional, generar proyectos y eventos, sin embargo, esos objetivos no se cumplieron satisfactoriamente.

Esta institución no tiene ningún poder, principalmente debido a que depende del gobierno regional y en lo que respecta al turismo hay organismos técnicos más validados como la Dirección Regional de SERNATUR. Pese a lo anterior, tiene un grado de interés, principalmente debido a que tiene presupuesto para generar algunas iniciativas ligadas a promoción turística.

3.6) Diagnóstico

Según lo revisado en el planteamiento del problema y en el análisis de entorno, hay varios elementos que se han conjugado en Viña del Mar durante los últimos 5 años y que han afectado la actividad turística de forma importante; baja del flujo de visitantes producto de estallido social y pandemia, problemas de seguridad y deterioro creciente de la ciudad, entre otros elementos.

Junto con lo anterior, actualmente se evidencia una falta de coordinación entre los distintos estamentos públicos presentes en el territorio, situación que ha generado un descontento en la industria turística local, que ha tenido que afrontar de forma directa las consecuencias de los distintos problemas que afectan al destino y sin muchas expectativas de lo que pueda hacer o proponer el sector público para abordar los problemas.

Como se revisó anteriormente, se ha señalado que, para el desarrollo del turismo y la recuperación de la industria, es vital generar espacios de trabajo público-privados, que desencadenen estrategias concretas, iniciativas y proyectos. Sin embargo, para generar estas instancias en un territorio, se requiere de liderazgo, coordinación, y del compromiso de los distintos actores en torno a un proyecto común.

Respecto al turismo en Viña del Mar, se ha relevado la necesidad de generar espacios de trabajo público – privados para abordar los problemas actuales y proyectar el destino hacia el futuro. Pese a esto, a través de los años han existido diversas iniciativas que han apuntado en esa línea y que no se lograron consolidar, principalmente debido a la falta de liderazgo y coordinación entre los distintos actores, cambios de autoridades y contexto. Un ejemplo de esto es la iniciativa inconclusa de obtener para Viña del Mar una

Declaratoria Zona de Interés Turístico, proceso que quedo abierto desde el año 2018 y que hasta la fecha no se ha podido concretar.

Para profundizar y obtener un diagnostico mas acabado, se entrevistó a Milos Miskovic, Director de SERNATUR Región de Valparaíso (2010-2014), Director de Proyectos & CoFounder de iD Actitud e Impacto, consultor experto en planificación, gestión y marketing de destinos turísticos.

Milos señala que el decaimiento de la industria turística en Viña del Mar se ha evidenciado notoriamente durante los últimos 5 años como parte de un contexto, pero que, sin embargo, este decaimiento se viene dando desde la última década y debido principalmente a la falta de objetivos y renovación del destino Viña del Mar en el mediano y largo plazo. Situación que es muy compleja a su criterio, ya que indistinto de que el contexto que aqueja sea; seguridad, infraestructura y falta de promoción, el problema real es la falta de proyecto, tema que pasa por una incapacidad del sector público, pero también de responsabilidad del sector privado, que han trabajado en el rendimiento presente sin generar compromisos para la industria local a futuro.

Finalmente, y respecto al trabajo público-privado, Milos señala que es importante que el sector privado se comprometa y lidere la reactivación de la industria, presionando de cierta forma al mundo público a generar las instancias para ello. Hoy existen herramientas e instrumentos que permiten generar esos espacios de trabajo, como un Plan de Desarrollo Turístico o una Declaratoria de Zona de Interés Turístico, sin embargo, estos no funcionan sin compromisos reales y un proyecto concreto con visión futura.

En línea con todo lo anterior, para darle priorización a la reactivación del turismo en Viña del Mar es de vital importancia que estén involucrados todos los actores relevantes para la industria, tanto públicos como privados, y que estos puedan generar compromisos concretos que aborden las problemáticas ya revisadas. En este sentido, y habiendo un proceso inconcluso desde el año 2018 para declarar Viña del Mar como Zona de Interés Turístico, es que parece razonable explorar retomar ese proceso y transformarlo en algo

de consenso. Sobre todo, tomando en cuenta que el instrumento en cuestión reúne características que cumplen con darle potencial solución a varios de los problemas ya planteados.

Profundizando un poco más acerca del instrumento y tal como se revisó en el análisis de entorno, se establece que las Declaratorias ZOIT son un elemento diseñado para fomentar el turismo en zonas o territorios que tengan condiciones especiales para la atracción turística y que requieran medidas de conservación y una planificación integrada para promover las inversiones del sector privado.

El proceso para obtener una Declaratoria de Zona de Interés Turístico consta de varias etapas y debe ser guiado por la Dirección Regional de SERNATUR respectiva, sin embargo la iniciativa y el liderazgo para empujar el mismo puede venir perfectamente desde el mundo privado. Como parte de este proceso, se debe conformar una mesa público – privada o gobernanza y diseñar un plan de acción, el cual responde a un marco lógico, con objetivos, acciones, presupuestos y responsables concretos, el cual se encuentra enmarcado en 5 ejes estratégicos; Infraestructura, desarrollo de productos y experiencias, promoción, sustentabilidad y capital humano. Una vez concluido el diseño del plan de acción, este debe ser aprobado por el Comité de Ministros (SEREMIS) del Turismo, lo que da inicio formalmente al periodo de vigencia de 4 años de la declaratoria. Concluido el periodo de vigencia, se puede optar a una renovación en función del estado de cumplimiento favorable de los objetivos y acciones propuestas, junto con el desarrollo de un plan de acción de continuidad por otro periodo de 4 años (Subsecretaria de Turismo, s.f.).

Respecto a la mesa público – privada o gobernanza que se debe conformar para gestionar una declaratoria de este tipo, esta debe ser guiada por la Dirección Regional de SERNATUR y estar compuesta idealmente por los principales actores turísticos y de fomento presentes en el territorio, es decir, actores públicos y privados relacionados al turismo y que idealmente tengan cierto nivel de jerarquía e influencia dentro del territorio y en la industria turística local.

Dejando de lado el instrumento, se debe mencionar que el sector privado también es responsable en lo que respecta a la falta de priorización que ha tenido la reactivación de la industria del turismo en Viña del Mar. Esto principalmente debido a que hay escasa coordinación entre los mismos actores del sector, quienes sufren las consecuencias de los problemas que tiene el destino, pero han sido pasivos en tomar acción al respecto.

Actualmente la industria del turismo en Viña del Mar carece de objetivos comunes y de liderazgos, que sean capaces de aglutinar y motivar al sector privado en torno a una agenda de consenso. Estos elementos son claves para avanzar en la reactivación del destino, ya que un sector privado activo, coordinado y con una agenda clara, genera automáticamente una señal y le pone presión al sector público a tomar acción en las materias de interés.

Respecto a los liderazgos, entre los distintos actores privados relevantes en la industria turística local, hay pocos que cumplan con estar validados y tener el peso suficiente como para liderar y coordinar a todos los agentes de la industria. En esta línea, HOVI Corporación de Turismo cumple con algunos atributos interesantes y con una representatividad suficiente como para influir en los demás actores del sector.

Dado lo anterior, es necesario establecer si HOVI Corporación de Turismo tiene atributos suficientes como para liderar un proceso de coordinación del sector privado. Para esto es que a continuación se realiza un pequeño análisis FODA que cumple con el objeto de relevar los principales atributos relacionados a la institución.

Fortalezas

- Representa a la industria hotelera y sus socios son algunos de los hoteles y/o grupos hoteleros más importantes de la comuna; Hotel Gala, Hotel Bosques de Reñaca, Hippocampus Rersort, Panamericana Hoteles (grupo ex Hotel O'Higgins), Enjoy Viña del Mar, Radisson y Sheraton Miramar. Esto significa que representa mas de un 60% de la oferta receptiva del destino aportando más de 800 habitaciones.

- Sus socios no hoteleros; ID Gestión, Reddibuk, A&R Hoteles y Regenera ONG. Representar ser en su mayoría consultores reconocidos y especialistas en turismo y gestión de destinos, esto aporta validación técnica a la institución.
- Trabaja y se vincula permanentemente con otros actores relacionados al turismo, como lo son instituciones académicas, asociaciones gremiales y organismos públicos como la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, SERNATUR Valparaíso, entre otros.

Debilidades

- Carece de una estructura administrativa y pese a que cuenta con recursos para contratar servicios y realizar actividades, depende del trabajo y la gestión que realiza su directorio y parte de los socios para cumplir con los objetivos institucionales. Esto significa que tiene una capacidad de gestión limitada.
- Dificultad para alinear a los socios en temas estratégicos debido a diferencias respecto al planteamiento de objetivos concretos. Falta una estrategia clara que diferencie el objetivo y la misión institucional, de los objetivos individuales de los socios

Oportunidades

- Es una institución reconocida y validada por los principales agentes turísticos relacionados al destino Viña del Mar, tanto públicos como privados. Esto los posiciona como una entidad con capacidad de articular y generar redes.
- En el contexto actual de estar cerca de una elección municipal y de gobernadores, es que hay espacio para negociar con el sector público. Es común que en tiempos de campañas políticas en Viña del Mar el turismo se transforme en un estandarte, lo que genera un espacio para comprometer a futuras autoridades en temas concretos.

Amenazas

- El contexto político, social y de seguridad que existe en Viña del Mar y en la región en general, generan cambios constantes en los temas prioritarios lo que puede afectar posicionar la reactivación del turismo como una agenda prioritaria.
- Puede existir desinterés de parte del sector privado de generar una agenda coordinada.

Acorde a lo anterior, HOVI Corporación de Turismo reúne atributos suficientes como para liderar un proceso de coordinación del sector privado. Sin embargo, un paso previo a tomar iniciativa y establecer coordinaciones, es diseñar una estrategia, con elementos comunicacionales y mensajes concretos. Que tenga como objeto posicionar a la institución como un referente de la industria y con mensajes clave respecto a la reactivación del turismo y a la necesidad de instancias de trabajo público-privadas.

De esta manera mejoran las posibilidades de que los esfuerzos de coordinar al sector tengan resultados positivos, y a su vez entrega elementos para poder presionar al sector público a involucrarse.

4) CAMPAÑA

4.1) Objetivos

Objetivo General de la Campaña

Reactivar el turismo en Viña del Mar, mediante la generación de una agenda de consenso del sector privado. Que contenga mensajes claros y que sea capaz de movilizar y comprometer al sector público a establecer una Declaratoria de Zona de Interés Turístico para Viña del Mar.

Objetivos específicos de la Campaña

- Posicionar a HOVI Corporación de Turismo como un líder y referente de la industria turística de la región.
- Acordar una agenda de consenso del sector privado basada en los lineamientos estratégicos de las Zonas de Interés Turístico y que contenga las principales necesidades y preocupaciones del sector.
- Instaurar mesas de trabajo público - privadas para validar la agenda y generar compromisos en torno a una Declaratoria de Zona de Interés Turístico.

4.2) Estrategia

La presente campaña se establece dentro del marco de la reactivación del turismo en Viña del Mar, para ello se han definido objetivos específicos que están sustentados en dos ejes; comunicación y gestión.

El primer eje es el comunicacional y con foco en posicionar a HOVI Corporación de Turismo como líder y referente de la industria turística regional. Para ello se debe cumplir con varias etapas; identificar grupos objetivos, establecer un mensaje central, establecer mensajes específicos orientados hacia los distintos grupos y definir los canales para la difusión de estos.

El segundo eje es de gestión, y responde a la propuesta concreta que aborda los problemas de la industria, es decir, todas las iniciativas y acciones que acompañan la parte comunicacional y que tienen que ver la reactivación del destino en concreto. En este eje se plantea; coordinar al sector privado, establecer mesas e instancias de trabajo , generar una agenda, generar instancias de trabajo público-privadas y avanzar hacia la obtención de una Declaratoria de Zona de Interés Turístico para el destino.

Para todo el proceso es necesario establecer procesos concretos y formatos de trabajo que cumplan con mantener la atención de los actores durante el proceso en el entendido que la campaña se dirige a quienes lideran las instituciones tanto pública como privadas.

Finalmente se deben definir las acciones y un cronograma preciso que aborde tanto lo comunicacional como lo metodológico y técnico, para ello es requerido contar con el equipo necesario y validado, para que las instancias de trabajo produzcan los resultados esperados para todas las partes.

4.3) Grupos objetivos

Para avanzar con posicionar a HOVI Corporación de Turismo como un líder y referente de la industria turística regional, es importante primero saber quiénes son los públicos objetivos a los que se dirige y quienes lo deben validar como referente.

Tal como se ha revisado durante el desarrollo del presente documento, se puede establecer que los grupos objetivos o audiencias, que son principalmente dos:

Grupo objetivo N°1: Sector privado

Dentro de este grupo se apunta a quienes lideran las empresas o instituciones privadas relevadas en el mapeo de stakeholders y que tienen la capacidad de tomar decisiones o influir sobre las mismas. Dentro de este grupo se consideran; propietarios y gerentes de empresas turismo; presidentes, directores y/o directores ejecutivos de asociaciones gremiales, federaciones o corporaciones de constitución privada, vicerrectores y decanos de universidades o institutos profesionales.

Grupo objetivo N°2: Sector público

Dentro de este grupo se apuntan a quienes lideran las instituciones públicas relevadas en el mapeo de stakeholders y que tienen capacidad de tomar decisiones técnicas o políticas sobre las mismas, indistintamente si ocupan sus cargos por elección popular, designación o concurso público. Dentro de este grupo se consideran; alcalde, gobernador, delegado presidencial, subsecretarios y jefes de división; directores nacionales de servicios y jefes de división; directores regionales de servicio; secretarios regionales ministeriales, general de zona; gerentes o directores ejecutivos de corporaciones de constitución pública.

Pese a que HOVI Corporación de Turismo es una institución validada por los actores de la industria regional, posicionarlo como líder y referente frente a los tomadores de decisión tiene algunos desafíos adicionales. No solo basta con tomar la iniciativa comunicacional y hacerse “visible”, sino también se requiere de un manejo de contenido técnicos y político, junto con mensajes claros que den señales de que la institución en particular puede representar intereses.

4.4) Mensajes

Para poder tener mensajes claros que apunten a las audiencias, primero se deben definir ideas fuerza basadas en conceptos claves que representan lo que se quiere lograr con los objetivos propuestos. Estas ideas fuerza tienen relación con todo lo revisado con respecto al destino; la reactivación del turismo, las principales problemáticas, la percepción de la ciudad, al sentimiento del sector privado, entre otras. En esta línea, a continuación, se establecen las principales ideas fuerza para establecer los futuros mensajes:

- Reactivación del turismo en Viña del Mar
- Inseguridad y deterioro de la ciudad
- Falta de coordinación e inacción del sector público
- Recuperación de la ciudad
- Necesidad de coordinar al sector privado
- Necesidad de un proyecto común o agenda
- Importancia del trabajo público – privado

Una vez establecidas las principales ideas fuerzas, se debe definir un mensaje central para la campaña. Este mensaje debe representar lo que se quiere lograr y hablarles a todos los públicos objetivo. Debe ser claro y preciso, pero a su vez debe apuntar a la cumplir con los objetivos planteados para la campaña. En esta línea se ha definido el siguiente mensaje como mensaje central de la campaña:

- Viña ciudad turística

Este mensaje cumple con reflejar uno de los atributos más relevantes de la ciudad, o al menos una de las percepciones más importantes que se tienen acerca de las principales características de Viña del Mar. Es un mensaje es simple, que refleja un ideal y que inevitablemente hace que los actores vinculen el mensaje al estado del turismo actual y las problemáticas vigentes.

Junto con el mensaje central de la campaña, se debe considerar que existen que en la campaña se establecen objetivos que abordan a los grupos de interés de manera diferente. Es importante establecer lo que se quiere transmitir a cada grupo en particular y generar para ello mensajes dirigidos que vayan en línea con el mensaje central.

A continuación, se detalla lo que se quiere transmitir a cada grupo objetivo, junto con establecer los mensajes propuestos para cada uno de ellos:

Grupo objetivo N°1: Sector privado

Lo que se quiere transmitir a este grupo unidad y empoderamiento, un mensaje que empuje a la coordinación del sector y al consenso. Debe mostrar preocupación por los problemas que aquejan a la industria y relevar la importancia del trabajo colectivo del sector para generar una agenda común. En esta línea, el mensaje definido para este grupo es el siguiente:

- Recuperemos Viña ciudad turística

Al incorporar el verbo “recuperar”, se reconoce la existencia de problemas concretos que afectan actualmente al destino y que impiden volver al ideal de “Viña ciudad turística”. A su vez, al estar en plural, se transforma en un llamado de unidad que invita al trabajo coordinado.

Grupo objetivo N°2: Sector público

Lo que se quiere transmitir a este grupo es presión mediante un mensaje más duro que refleje una demanda sin atender y el descontento de un sector privado empoderado. Debe apuntar a señalar las problemáticas en el destino como algo sobre lo cual este sector no ha querido tomar acción, pero manteniendo cierto cuidado para establecer puentes para generar espacios de trabajo. En esta línea, el mensaje definido para este grupo es el siguiente:

- Queremos Viña ciudad turística

Al incorporar el verbo “querer”, se transmite una demanda que busca volver al ideal de “Viña ciudad turística”, reconociendo la existencia de problemas concretos que afectan actualmente al destino apuntando a una responsabilidad del sector en dar soluciones. A su vez, al estar en plural, la demanda se vuelve representativa y por ende de mayor relevancia.

Habiendo definido los mensajes, es importante establecer los canales más adecuados para la difusión de los mismo y en este sentido se establece las siguientes estrategias:

- **Prensa escrita**

Se establece generar presencia en diarios de relevancia regional y/o nacional, al menos dos veces durante el desarrollo de la campaña. El objeto es que, mediante el formato de reportaje o columna de opinión, se pueda visibilizar a HOVI Corporación de Turismo como un referente y líder de la industria turística local.

- **Prensa especializada**

Se establece generar al menos un reportaje o columna en un medio especializado o boletín de turismo de relevancia nacional t/o regional durante el desarrollo de la campaña. El objeto validar a HOVI Corporación de Turismo como un referente técnico ante los demás actores privados de la industria.

- **Presencia radial**

Se establece generar difusión periódica en radios de impacto regional con el objeto de difundir los mensajes centrales de la campaña. Se establece a lo menos dos apariciones en radio semanales durante la duración de la campaña. Esto tiene como objeto instalar las ideas fuerza y los mensajes a los distintos grupos objetivos.

- **Reactivación de web y redes institucionales**

Tener un sitio web y redes sociales vigentes y activas, con contenido en línea con los mensajes de la presente campaña y con contenido turístico acerca del destino.

4.5) Equipo de trabajo

Esta campaña incluye elementos comunicacionales y de gestión, principalmente debido a que además de buscar el posicionamiento de la institución como líder y referente. Se establece generar los mecanismos de coordinación y las metodologías de trabajo necesarias para levantar una agenda enmarcada en los pilares estratégicos de una Declaración de Zona de Interés Turístico y temáticas de seguridad.

Para lograr lo anterior, es necesario contar con un equipo de trabajo que sea capaz de abordar tanto los elementos de comunicación, como la parte metodológica relacionada al turismo.

Para garantizar un resultado acorde a los objetivos planteados es que para la presente campaña se propone un equipo que se compone de la siguiente manera:

- **Jefe de Proyecto:** Es el responsable de liderar el proyecto, llevar la relación con el mandante y relacionarse con los distintos stakeholders en cada una de las etapas de la campaña. Coordina al equipo en función de la correcta ejecución de todas las acciones que componen la campaña
- **Coordinador de contenido y diseño:** Profesional de las comunicaciones que tiene como responsabilidad generar y coordinar el contenido comunicacional acorde a los mensajes y canales establecidos. Dentro de sus responsabilidades se incluye la reactivación de la web y el Instagram institucional y la gestión de estos durante la duración de la campaña.
- **Consultor especializado:** Especializado en planificación y gestión de destinos turísticos, con experiencia en el desarrollo de instrumentos territoriales para la gestión turística (PLADETUR, ZOIT). Es responsable de guiar las instancias de trabajo con los distintos actores desde la perspectiva metodológica y técnica relacionada y

emitir los informes y documentos pertinentes para cumplir con los objetivos de la campaña.

- **Profesional de apoyo:** Su rol es acompañar las instancias de trabajo y facilitar al consultor especializado el desarrollo e implementación de la metodología correspondiente para ello

4.6) Acciones

Las acciones propuestas en el marco de la campaña van en línea con abordar cada uno de los objetivos específicos planteados.

Las acciones para proponer van ligadas a cada uno de los objetivos específicos y se consideran las necesarias para cumplir satisfactoriamente con los objetivos planteados para la presente campaña.

OBJETIVO	ACCIONES
Objetivo 1: Posicionar a HOVI Corporación de Turismo como un líder de opinión respecto a la industria turística de la región.	Reactivación Pagina Web Institucional
	Generar una grilla de contenido para IG
	Reactivación IG institucional
	Publicaciones IG (ejecución grilla)
	Generar contenido para medios escritos
	Generar dos reportajes o columnas en un medio escrito regional y/o nacional
	Generar un reportaje o columna en un medio escrito regional especializado
	Difusión radial en radio de relevancia regional (frecuente)
Objetivo 2: Acordar una agenda de consenso del sector privado basada en los lineamientos estratégicos de las Zonas de Interés Turístico y que contenga las principales necesidades y preocupaciones del sector.	Contacto actores privados
	Reunión de representantes del sector privado
	Jornada de trabajo sector privado (levantamiento estratégico)
	Jornada de trabajo sector privado (resultados)
	Elaboración de documento
Objetivo 3: Instaurar mesas de trabajo público - privadas para validar la agenda y generar compromisos en torno a una Declaratoria de Zona de Interés Turístico.	Contacto actores públicos
	Reunión con representantes del sector público
	Mesa de trabajo público-privada (Seguridad)
	Mesa de trabajo público- privada (Pilares estratégicos)
	Mesa de trabajo público- privada (Resultados y gobernanza)
	Elaboración de Propuesta ZOIT y Plan de Acción
	Presentación de documento final a Subsecretaría de turismo y SERNATUR Nacional
	Presentación de documento final a Comité de Ministros

4.7) Cronograma

Respecto a los tiempos de implementación de la campaña, a continuación, se presenta un cronograma que contempla todas las acciones a realizar según cada uno de los objetivos específicos propuestos. La ejecución de la campaña tiene una duración de 7 meses (28 semanas) y finaliza al momento de presentar el documento ante el Comité de Ministros del Turismo.

OBJETIVOS	ACCIONES	MESES						
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Objetivo 1: Posicionar a HOVI Corporación de Turismo como un líder de opinión respecto a la industria turística de la región.	Reactivación Pagina Web Institucional							
	Reactivación IG Institucional							
	Creación contenido IG							
	Publicaciones IG							
	Creación de contenido radial							
	Difusión radial en radio de relevancia regional							
	Reportaje o columna en un medio escrito de relevancia regional y/o nacional							
	Reportaje o columna en un medio escrito de relevancia regional y/o nacional							
Objetivo 2: Acordar una agenda de consenso del sector privado basada en los lineamientos estratégicos de las Zonas de Interés Turístico y que contenga las principales necesidades y preocupaciones del sector.	Contacto con actores privados							
	Reunión representantes del sector privado							
	Jornada de trabajo sector privado							
	Jornada de trabajo sector privado							
	Elaboración de documento							
	Mesa de trabajo público-privada							
	Mesa de trabajo público- privada							
	Mesa de trabajo público- privada							
Objetivo 3: Instaurar mesas de trabajo público - privadas para validar la agenda y generar compromisos en torno a una Declaratoria de Zona de Interés Turístico.	Contacto con actores públicos							
	Reunión actores públicos							
	Mesa de trabajo público-privada							
	Mesa de trabajo público- privada							
	Mesa de trabajo público- privada							
	Elaboración de Propuesta ZOIT y Plan de Acción							
	Presentación de documento final a Subsecretaría de Turismo y SERNATUR Nacional							
	Presentación documento final a Comité de ministros y obtención de Declaración ZOIT decretada							

4.8) Presupuesto

Para avanzar con el cronograma propuesto y las acciones planteadas en tiempo y forma. Es que se propone un presupuesto que aborda todas las actividades y acciones antes detalladas y el cual se subdivide en 5 categorías que son las siguientes;

- **Equipo:** Corresponde a los honorarios del equipo de trabajo y profesionales de apoyo por la duración de la campaña según los tiempos establecidos en el cronograma.
- **Promoción y comunicación:** Son todos los costos relacionados al eje comunicacional; habilitación de plataformas, generación y publicación de contenido, así como también todo lo relacionada a aparición en medios escritos y radiales.
- **Actividades:** Corresponde a todas las acciones asociadas a instancias de convocatoria, reuniones y mesas de trabajo, incorporadas en el cronograma. Contempla los gastos de servicio asociado a actividades más grandes como servicio de café.
- **Traslados y viáticos:** Gastos de transporte, principalmente entre Santiago y Viña del Mar, contempla viáticos de almuerzo y alojamiento según corresponda y acorde a las actividades del cronograma propuesto. En este caso en particular se consideran 26 traslados y 15 viáticos de alojamiento que se estima lo necesario para cumplir con el programa.
- **Gastos varios:** Corresponde a gastos asociados a las reuniones individuales y de primer contacto con los distintos actores ya mencionados. Por otra parte, se incluyen los gastos en materiales para el desarrollo de las acciones y mesas de trabajo.

El costo total de la campaña es de \$32.306.612.- A continuación, se muestra una apertura de este, que incluye el detalle de todo lo necesario para el desarrollo de la campaña desglosado por; categorías, el ítem del gasto, detalle del gasto, cantidad requerida según detalle, valor unitario y total.

Categoría	Ítem	Detalle	Cant.	Valor/un	Total
Equipo	Jefe de Proyecto	Lidera el proyecto, define las estrategias, coordina la campaña y al equipo involucrado	1	\$ 7,000,000	\$ 7,000,000
	Coordinador de contenido y diseño	Generación de contenido y asesoría en la etapa comunicacional de la campaña	1	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000
	Consultor especializado	Consultor especializado en gestión de destinos y planificación turística. Lleva el proceso de mesas y jornadas de trabajo y desarrolla los informes correspondientes para la declaración ZOIT	1	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000
	Profesional de apoyo	Apoyos para las jornadas y mesas de trabajo	5	\$ 100,000	\$ 500,000
Promoción y comunicación	Reactivación página web institucional	Recuperación web y rediseño (incluye hosting)	1	\$ 450,000	\$ 450,000
		Pago de dominio hovi.cl (1 año)	1	\$ 9,990	\$ 9,990
	Reactivación IG institucional	Reactivar cuenta de IG Institucional	1	\$ -	\$ -
	Reportaje o columna en medio escrito de relevancia regional o nacional	Publicación media página día de semana (tarifa eleccionaria 2024)	1	\$ 1,142,222	\$ 1,142,222
		Publicación media página domingo (tarifa eleccionaria 2024)	1	\$ 1,829,000	\$ 1,829,000
	Reportaje o columna en medio escrito especializado	Columna o reportaje (ref revista Tell)	1	\$ 500,000	\$ 500,000
	Creación de contenido radial	Creación de contenido radial	2	\$ 300,000	\$ 600,000
	Difusión radial en radio de relevancia regional	Emisiones frecuentes	56	\$ 25,000	\$ 1,400,000
Actividades	Reunión representantes sector privado	Reunión corta, 20 personas	1	\$ 250,000	\$ 250,000
	Jornada de trabajo sector privado	Mañanas/tardes de trabajo, coffe 40 personas	2	\$ 1,000,000	\$ 2,000,000
	Reunión actores públicos	Reunión corta, 20 personas	1	\$ 250,000	\$ 250,000
	Mesas de trabajo público-privadas	Mañanas/tardes de trabajo, coffe 50 personas	3	\$ 1,500,000	\$ 4,500,000
Traslados y viáticos	Viajes Santiago / Viña del Mar	Bencina en base a 26 viajes Santiago / Viña del Mar	26	\$ 50,000	\$ 1,300,000
		Peajes en base a 26 viajes Santiago / Viña del Mar	104	\$ 2,600	\$ 270,400
	Viáticos almuerzo	Almuerzos en base a 3 personas y 26 viajes	78	\$ 15,000	\$ 1,170,000
	Viatico alojamiento	Alojamiento en base 15 habitaciones. referencial Gala hab/single	15	\$ 60,000	\$ 900,000
Gastos Varios	Reuniones individuales	Reuniones de contacto, individuales, con actores públicos y privados	20	\$ 15,000	\$ 300,000
	Materiales actividades	Lápices pasta	100	\$ 750	\$ 75,000
		Plumones	50	\$ 1,200	\$ 60,000
		Papelería (hojas blancas, papelógrafos, postit, etc)	1	\$ 200,000	\$ 200,000
		Impresiones	500	\$ 200	\$ 100,000
					\$ 32,306,612

4.8) Resultados e indicadores

Se han establecido resultados para cada uno de los objetivos específicos:

Posicionar a HOVI Corporación de Turismo como un líder de opinión respecto a la industria turística de la región.

- Contar con un sitio web institucional actualizado y una estrategia redes sociales (IG) que permitan visibilizar la institución, sus objetivos y otro contenido relevante y relacionado hacia sus principales grupos de interés.
- Generar presencia medios radiales y escritos con contenido que aporte a posicionar a HOVI Corporación de Turismo como un líder de opinión respecto a la industria turística regional.

Acordar una agenda de consenso del sector privado basada en los lineamientos estratégicos de las Zonas de Interés Turístico y que contenga las principales necesidades y preocupaciones del sector.

- Convencer y coordinar a los actores privados respecto a la necesidad de generar una agenda para darle prioridad a la reactivación del turismo en la comuna.
- Generar las instancias de trabajo entre los actores del sector público para establecer una agenda de propuestas enmarcadas en seguridad y los pilares estratégicos de la declaratorias de Zona de Interés Turístico.

-

Instaurar mesas de trabajo público - privadas para validar la agenda y generar compromisos en torno a una Declaratoria de Zona de Interés Turístico.

- Relevar hacia el sector público la necesidad de priorizar la reactivación del turismo y darles a conocer las necesidades del sector privado.

- Encausar un proceso de trabajo público-privado que decante en una propuesta concreta y los compromisos para declarar Viña del Mar como Zona de Interés Turístico.

Adicionalmente, para cada objetivo específico y resultado esperado, se han considerado indicadores cuantitativos medibles, basados principalmente en compleción de actividades, entrega de productos y cantidad de actores convocados a las instancias de trabajo.

Se debe tomar en consideración que indistinto de los indicadores de gestión, la presente campaña tiene como objetivo; “Reactivar el turismo en Viña del Mar, mediante la generación de una agenda de consenso del sector privado. Que contenga mensajes claros y que sea capaz de movilizar y comprometer al sector público a establecer una Declaratoria de Zona de Interés Turístico en el destino”. Esto implica que indistintamente de los indicadores de medición de las actividades en específico, de no obtener la declaratoria señalada el fin ultimo de la campaña no se cumple.

A continuación, se encuentra un cuadro resumen con todos los objetivos, resultados, acciones e indicadores de medición asociados a los mismos

A continuación, se presenta un cuadro resumen completo que contempla; Objetivos, Acciones, Resultados e Indicadores.

OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADOS	INDICADORES
Objetivo 1: Posicionar a HOVI Corporación de Turismo como un líder de opinión respecto a la industria turística de la región.	Reactivación Pagina Web Institucional	Contar con un sitio web y redes sociales institucionales vigentes y actualizadas y una grilla de contenido (IG) que permitan visibilizar la institución, sus objetivos y otro contenido relevante y relacionado hacia sus principales grupos de interés.	1) Sitio web e instagram institucional activos. 2) Generar y ejecutar grilla de contenido, al menos 3 publicaciones semanales IG. 3) Generar 2 reportajes en medios escritos y 1 reportaje en medio escrito especializado. 4) Difusión radial, 2 avisajes semanales (28 semanas)
	Generar una grilla de contenido para IG		
	Reactivación IG institucional		
	Publicaciones IG (ejecución grilla)		
	Generar un relato y los mensajes adecuados parara los distintos grupos de interés.	Generar una estrategia de medios radiales y escritos con contenido que aporte a posicionar a HOVI Corporación de Turismo como un líder de opinión respecto a la industria turística regional.	
	Generar dos reportajes o columnas en un medio escrito de relevancia regional y/o nacional		
	Generar un reportaje o columna en un medio escrito especializado		
	Difusión radial en radio de relevancia regional (frecuente)		
Objetivo 2: Acordar una agenda de consenso del sector privado basada en los lineamientos estratégicos de las Zonas de Interés Turístico y que contenga las principales necesidades y preocupaciones del sector.	Contacto actores privados	Convencer y coordinar a los actores privados respecto a la necesidad de generar una agenda para reactivación del turismo en la comuna	1) Contar con la presencia de al menos 50% del total de los stakeholder y el 100% de aquellos de "Alto poder / Alto interés". 2) Elaborar un documento con las principales propuestas del sector.
	Reunión de representantes del sector privado	Generar las instancias de trabajo entre los actores del sector público para establecer propuestas enmarcadas en seguridad y los pilares estratégicos de la declaratorias de Zona de Interés Turístico.	
	Jornada de trabajo sector privado (levantamiento estratégico)		
	Jornada de trabajo sector privado (resultados)		
	Elaboración de documento		
Objetivo 3: Instaurar mesas de trabajo público - privadas para validar la agenda y generar compromisos en torno a una Declaratoria de Zona de Interés Turístico.	Contacto actores públicos	Relevar hacia el sector público la necesidad de priorizar la reactivación del turismo y darles a conocer las necesidades del sector privado	1) Contar con la presencia de al menos 50% del total de los stakeholder y el 100% de aquellos de "Alto poder / Alto interés". 2) Elaborar propuesta y plan de acción ZOIT. 3) Presentar propuesta ZOIT en Comité de Ministros del Turismo.
	Reunión con representantes del sector público	Encausar un proceso de trabajo público-privado que decante en una propuesta concreta y los compromisos para declarar Viña del Mar como Zona de Interés Turístico.	
	Mesa de trabajo público-privada (Seguridad)		
	Mesa de trabajo público- privada (Pilares estratégicos)		
	Mesa de trabajo público- privada (Resultados y gobernanza)		
	Elaboración de Propuesta ZOIT y Plan de Acción		
	Presentación de documento final a Subsecretaria de turismo y SERNATUR Nacional		
	Presentación de documento final a Comité de Ministros		

5) BIBLIOGRAFIA

- Biblioteca del Congreso Nacional. (5 de junio de 1992). *Decreto 47 Fija nuevo texto de la ordenanza de la ley general de urbanismo y construcción*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=8201>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (12 de febrero de 2010). *Ley 20423 Del sistema institucional para el desarrollo del turismo*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010960>
- Camara Nacional de Comercio Servicios y Turismo CNC. (abril de 2024). *Informe de victimización del comercio*. Obtenido de <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2024/04/26%C2%B0-Medicion-Victimizacion-del-Comercio-II-Semestre-2023.pdf>
- FEDETUR Chile. (22 de diciembre de 2023). *Fedetur cierra un desafiante año con asamblea de socios y el foco puesto en la reactivación y competitividad del sector*. Obtenido de <https://fedetur.cl/28561/actividades-fedetur/fedetur-cierra-un-desafiante-ano-con-asamblea-de-socios-y-el-foco-puesto-en-la-reactivacion-y-competitividad-del-sector/>
- ONU Turismo. (s.f.). *Glosario de terminos de turismo*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=El%20turismo%20es%20un%20fen%C3%B3meno,personales%2C%20profesionales%20o%20de%20negocios.>
- ONU Turismo. (s.f.). *Glosario de terminos de turismo*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#D>
- PUCV y CRCP Valparaíso. (agosto de 2023). *Estudio Ciudad Viña del Mar 2023*. Obtenido de <https://rutavina.cl/wp-content/uploads/2023/10/Estudio-Ciudad-Vina-del-Mar-2023.pdf>
- Servicio Nacional de Turismo Chile. (septiembre de 1998). *Politica Nacional de Turismo*. Obtenido de <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2023/02/politica-nacional-de-turismo-1998.pdf>
- Subsecretaria de Turismo. (s.f.). *Acerca de las ZOIT*. Obtenido de <https://www.subturismo.gob.cl/desarrollo-de-destinos-y-gestion-territorial/zonas-de-interes-turistico/que-es-una-zoit/>
- Subsecretaria de Turismo e INE. (2013 - 2019). *Anuario de Turismo*. Obtenido de <https://www.subturismo.gob.cl/estadisticas-y-estudios/barometros-y-anuarios/anuario/>

Subsecretaria de Turismo y Banco Central de Chile. (8 de noviembre de 2021). *Estimación de aporte del turismo al PIB nacional 2013-2019*. Obtenido de <https://www.sernatur.cl/subsecretaria-de-turismo-y-sernatur-presentan-estimacion-del-aporte-del-turismo-al-pib-nacional/>