

# INFORME **EJECUTIVO**

## Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Comuna de Santiago

Diciembre de 2014



**PLANCAPITAL**  
TRABAJANDO POR EL TURISMO  
**SANTIAGO**



Plaza de Armas



Cerro Santa Lucía



Barrio La Bolsa



Palacio la Moneda



Barrio Lastarria



Centro Cultural Gabriela Mistral



Mercado Central



Museo de Bellas Artes



Museo de la Memoria y los Derechos Humanos



Parque Forestal



Barrio Yungay



Museo de Arte Precolombino



Centro Cultural la Moneda



Museo de la Solidaridad Salvador Allende

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>Fase I - Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual.....</b>	<b>9</b>
1. El turismo en la Comuna de Santiago.....	9
2. La situación de la oferta turística de la Comuna de Santiago.....	12
3. La comercialización turística.....	18
4. La opinión interna.....	23
5. La opinión de los turistas.....	25
6. Las conclusiones.....	27
<b>Fase II - Formulación Estratégica.....</b>	<b>32</b>
1. La Visión 2016.....	32
2. El Posicionamiento deseado.....	34
3. El Portafolio de productos y mercados.....	36
4. El modelo de Desarrollo Turístico.....	39
5. El modelo de Marketing Turístico.....	40
6. La Comunicación del Turismo.....	43
7. Los Propósitos y Objetivos.....	47
<b>Fase III - El Plan Operacional.....</b>	<b>50</b>
1. El Plan Operacional de Desarrollo Turístico.....	51
2. El Plan Operacional de Marketing Turístico.....	56
3. La Organización de Gestión del Destino Turístico Santiago.....	63
<b>Conclusiones Finales.....</b>	<b>67</b>
<b>Equipo del Proyecto.....</b>	<b>69</b>

## INTRODUCCIÓN

Para la Comuna de Santiago el turismo es, sin duda, uno de los sectores económicos prioritarios. Y es en este sentido que la Municipalidad decidió afrontar su futuro formulando un Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico que, de forma precisa y profesional, realizase un análisis y definición de cuál ha de ser el camino a seguir para conseguir no solo que esta actividad se incremente en la Comuna, sino también que mejore siguiendo el reto más importante ante el que nos encontramos, que es llegar a conseguir una mejora continua de la calidad bajo un modelo integral de sostenibilidad.

Es así como surge el Plan Capital, una hoja de ruta que permite contar con un modelo de desarrollo turístico para la Comuna de Santiago, que contempla la generación de productos turísticos a través del conocimiento de los mercados, además de diseñar un plan de marketing orientado a la promoción de la Comuna y de su oferta turística. Además, entre los objetivos del Plan Capital también se encuentra la conformación de un "Destino Santiago" diferenciado, capaz de competir en el escenario turístico internacional con las grandes capitales latinoamericanas. Para ello, el Plan formula, en sus aspectos de marketing, una propuesta de posicionamiento y de marca turística, que pretende actuar como paraguas de todas las ofertas de producto que se realice en el destino.

El documento que a continuación sigue, presenta, de forma sintética, el resultado del trabajo técnico llevado a cabo por la empresa consultora Chias Marketing, que ha contado con la indispensable participación de todo el sector turístico de la Comuna de Santiago, así como de la propia Municipalidad y la Corporación para el Desarrollo de Santiago ORDESAN, como contraparte técnica del Plan en el destino. y, especialmente, de la Dirección de Turismo Municipal.

Nos encontramos, pues, ante un reto excitante e importante, y esperamos que todos juntos trabajemos para hacerlo posible. De esta forma, mejoraremos no sólo nuestro sector turístico, sino también la vida de todas las personas que residen en la Comuna y que se sienten orgullosos de ella.

*Entre los objetivos del Plan Capital también se encuentra la conformación de un "Destino Santiago" diferenciado, capaz de competir en el escenario turístico internacional con las grandes capitales latinoamericanas.*

*El Plan Capital ha contado con una amplia participación del sector turístico de la Comuna de Santiago e instituciones representativas del sector a nivel regional y nacional.*

## **PLAN CAPITAL – EL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DE LA COMUNA DE SANTIAGO**

A partir de la decisión de la Municipalidad de Santiago de considerar el turismo como un sector prioritario para el desarrollo económico y social de la comuna, se han llevado a cabo toda una serie de iniciativas, entre las que se encuentra este Plan Estratégico de Desarrollo Turístico, dirigidas a conseguir este objetivo.

El Plan Capital es un proyecto apoyado por Innova Chile de CORFO, ejecutado por la Corporación para el Desarrollo de Santiago CORDESAN y cuenta con el apoyo de DUOC UC como entidad coejecutora.

Los trabajos de investigación, levantamiento de información, formulación y sensibilización del Plan Capital se han llevado a cabo a lo largo de 2012 y 2013. Con una metodología de planificación internacional, el Plan ha contado con la participación del sector turístico de la comuna y ha supuesto:

- » Un análisis exhaustivo de la situación actual del turismo en la comuna de Santiago, en el contexto nacional y mundial.
- » Una propuesta de formulación estratégica.
- » Unos planes operacionales de desarrollo y de marketing turístico, con acciones específicas de corto, medio y largo plazo detalladas en fichas, que incluyen una planificación temporal para la implementación del Plan.

## FASE I – ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con el análisis de la situación, el objetivo del Plan Capital era obtener una radiografía turística de la Comuna de Santiago, que sirviera de soporte para una planificación consistente y precisa. En este sentido, se llevaron a cabo en esta fase los siguientes trabajos:

- » Análisis de los proyectos y planes existentes en la actualidad, tanto a nivel de la comuna, como de la Región Metropolitana y de Chile. Igualmente, se tuvieron en cuenta y se analizaron los proyectos y planes de entidades públicas y privadas.
- » La situación actual del turismo en la Comuna de Santiago, en la Región Metropolitana, en Chile y en el mundo.
- » Inventario y valoración de los recursos y productos turísticos de la Comuna de Santiago y de sus alrededores más cercanos.
- » La promoción de Santiago hoy.
- » Encuestas de opinión a turistas actuales, tanto chilenos como internacionales.
- » La opinión interna del sector turístico de Santiago.
- » La situación de Santiago en el trade turístico: estudio cualitativo a operadores nacionales e internacionales.
- » Análisis de Puntos Fuertes, Oportunidades, Puntos Débiles y Amenazas del turismo de la Comuna de Santiago.
- » Análisis del posicionamiento actual de la Comuna de Santiago.

A continuación se resumen las principales conclusiones de esta Fase I.

### 1. El Turismo en la Comuna de Santiago

La Comuna de Santiago no cuenta con un sistema de mediciones cuantitativas periódicas sobre las llegadas de visitantes a la misma. Tampoco la Región Metropolitana cuenta con un observatorio turístico que realice este seguimiento.

Por ello, para identificar el volumen de turistas nacionales e internacionales que llegan a la Comuna de Santiago, se han utilizado las mediciones sobre las llegadas a establecimientos turísticos y las pernoctaciones en los mismos, publicadas por SERNATUR en los informes de Estadísticas de Alojamiento Turístico.

Según estas informaciones, la llegada de turistas a establecimientos de alojamiento de la Comuna de Santiago en 2013 fue de 484.183 personas, que representa un incremento de 1,61% respecto de 2012. De estas llegadas, 227.885 (47%) son chilenos y 256.298 (53%) extranjeros:

*La llegada de turistas a los establecimientos de alojamiento de la Comuna de Santiago en 2013 fue de 484.183 personas, un incremento de 1.61% respecto de 2012.*

Total llegadas a establecimientos turísticos de la Comuna de Santiago y de la RM.								
	2010		2011		2012		2013	
	Comuna Santiago	Región Metropolitana						
Chilenos	180.126	448.887	187.698	547.918	223.558	647.574	227.885	679.271
Extranjeros	170.289	765.681	202.664	951.229	252.971	1.168.502	256.298	1.261.504
<b>Total</b>	<b>350.415</b>	<b>1.214.568</b>	<b>390.362</b>	<b>1.499.147</b>	<b>476.529</b>	<b>1.816.076</b>	<b>484.183</b>	<b>1.940.775</b>

Fuente: Estadísticas de Alojamiento Turístico. SERNATUR

Por lo que respecta a las pernoctaciones, en 2013 se contabilizaron un total de 1.084.773 noches de estadía en establecimientos de alojamiento turístico de la Comuna de Santiago, lo que supuso un incremento de 6,27% respecto de las pernoctaciones totales registradas en 2012 (1.020.743). De estas pernoctaciones, el 79% se realizó en establecimientos hoteleros de la comuna (un total de 860.789), mientras que el resto fueron efectuadas en otros tipos de alojamientos turísticos (223.984)-

Con estos indicadores podemos calcular que la estadía promedio de los turistas en la Comuna de Santiago fue de 2,24 noches, frente a las 2,14 noches de estadía de 2012.

Esta misma fuente nos indica que en los últimos tres años, el peso del visitante internacional y del visitante nacional en la comuna de Santiago no se ha modificado sustancialmente y están prácticamente equilibrados. En 2013 se registró un leve incremento de llegada de visitantes extranjeros (3.327), en términos porcentuales, continúa significando el 53% de la totalidad de las llegadas.

Porcentaje llegadas a establecimientos turísticos de la Comuna de Santiago y de la RM								
	2010		2011		2012		2013	
	Comuna Santiago	Región Metropolitana						
Chilenos	51,4%	37,0%	48,0%	36,6%	47,0%	35,7%	47%	35%
Extranjeros	48,6%	63,0%	52,0%	63,4%	53,0%	67,3%	53%	65%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estadísticas de Alojamiento Turístico. SERNATUR

De las tres comunas turísticamente más importantes de la RM (Las Condes, Providencia y Santiago), el mayor peso de extranjeros alojados se registra en Las Condes, con 79% en 2013, frente al 69% de Providencia y el 53% de Santiago, respecto del total de llegadas registradas en cada una de esas comunas.

En 2013, la comuna de Santiago ocupó el tercer lugar en el ranking de las comunas con mayor número de llegadas de visitantes, tras Las Condes (un total de 631.359 visitantes) y Providencia (un total de 495.626 visitantes). Santiago mantuvo el tercer lugar, respecto del año 2012.

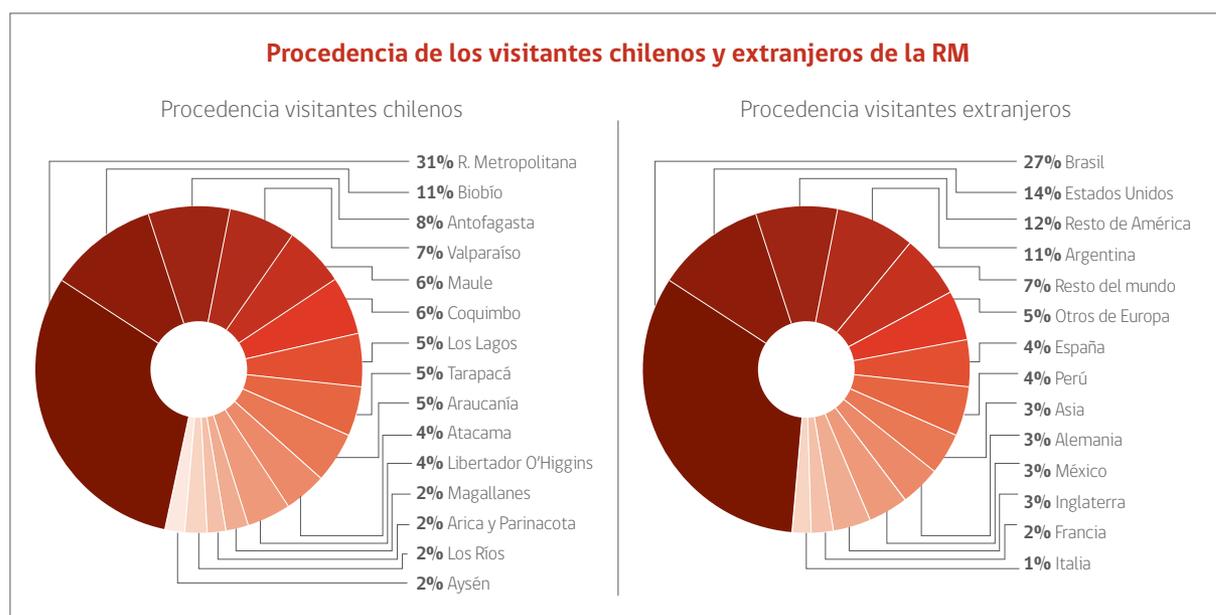
Ranking de llegadas de visitantes a las principales Comunas de Chile								
Comuna	2010		2011		2012		2013	
	Ranking	Total Llegadas						
Las Condes	1º	460.923	1º	555.343	1º	581.163	1º	631.359
<b>Santiago</b>	<b>2º</b>	<b>350.415</b>	<b>2º</b>	<b>390.362</b>	<b>3º</b>	<b>476.529</b>	<b>3º</b>	<b>484.183</b>
Antofagasta	3º	326.111	4º	334.624	4º	405.075	4º	402.965
Iquique	4º	265.528	5º	303.137	6º	296.029	6º	297.496
Viña del Mar	5º	256.882	6º	291.603	5º	332.171	5º	323.416
Providencia	6º	253.371	3º	368.646	2º	479.885	2º	495.626
Puerto Varas	7º	119.645	7º	187.020	7º	214.734	7º	235.876
La Serena	8º	117.356	8º	148.707	9º	168.526	10º	165.300
Punta Arenas	9º	114.642	9º	147.902	10º	157.882	9º	168.207
Concepción	10º	109.471	10º	141.028	8º	182.610	8º	182.637

Fuente: Estadísticas de Alojamiento Turístico. SERNATUR

Por lo que respecta a las procedencias, los datos disponibles de Sernatur sobre este ítem solamente se detallan a nivel de Región, no de comuna. Por ello, se han tomado las informaciones correspondientes a las procedencias de la Región Metropolitana.

Así, respecto a las procedencias nacionales, la principal región emisora es la propia RM, seguida por la VIII Región (Biobío) y la II Región (Antofagasta).

En relación con los visitantes extranjeros, los brasileños son el principal mercado, con el 27% del total, seguido por los norteamericanos (14%) y los argentinos (11%).



Fuente: Estadísticas de Alojamiento Turístico. SERNATUR (www.sernatur.cl)

## 2. La Situación de la oferta turística de la Comuna de Santiago

Este análisis de la oferta turística se ha basado en el estudio y la investigación in situ del territorio, así como de los recursos y productos existentes en la Comuna de Santiago y sus alrededores más cercanos. Todo ello ha sido complementado con un análisis sobre la comercialización y la promoción turística aplicada a los productos existentes y a nivel institucional.

A continuación se apuntan las principales conclusiones obtenidas.

### 2.1. El análisis de los recursos y productos turísticos de la Comuna de Santiago y sus alrededores

La agrupación de los recursos y productos turísticos se estableció de acuerdo al Inventario de la Municipalidad de Santiago. A la vez, se procedió a su valoración a través de visitas “in situ” a todos ellos por parte del equipo de Chias Marketing,

Para todos aquellos recursos y/o productos que no pudieron ser valorados “in situ”, se contó con la opinión y la valoración de los técnicos del Plan Capital.

Así, para cada uno de los atractivos valorados se preparó una ficha descriptiva y técnica, según la metodología propia de Chias Marketing.

Hay que tener en cuenta que, según esta metodología, se entiende por recurso turístico el conjunto de atractivos del territorio, su patrimonio natural y cultural, su clima y las personas que viven en el mismo, así como el legado histórico y el entorno. Cuando estos recursos se estructuran para ser usados y disfrutados por el visitante, se convierten en productos. Un producto turístico es, pues, aquel recurso en el cual puede realizarse una o varias actividades (visitar, pasear, asistir, participar, estudiar, comprar, comer, practicar...) porque ha sido formulada una propuesta de accesibilidad temporal, espacial y económica, a un público concreto.

Para realizar el análisis del valor potencial de los recursos y productos turísticos de la Comuna de Santiago y sus alrededores próximos, se ha seguido el proceso metodológico siguiente, definido por el Dr. Josep Chias y aplicado con éxito en numerosas experiencias internacionales. Esta metodología tiene en cuenta los aspectos siguientes:

- » **Unicidad:** Valor de un producto o recurso por el hecho de ser único, ya sea en el mundo, en América del Sur, en Chile, en la Región Metropolitana o en la comuna. Lógicamente, a mayor unicidad, mayor capacidad de atracción y, por tanto, mayor valor.
- » **Valor intrínseco:** Valor de cada producto o recurso dentro de su propia categoría.
- » **Carácter local:** Valor que recibe un producto o recurso por ser propio y característico del lugar donde se encuentra.

*Este análisis de la oferta turística se ha basado en el estudio y la investigación in situ del territorio, así como de los recursos y productos existentes en la Comuna de Santiago y sus alrededores más cercanos.*

Además, para establecer el grado de aprovechamiento actual de los productos turísticos, se han considerado también los dos aspectos siguientes:

- » **Notoriedad:** Grado de conocimiento del producto a nivel mundial, latinoamericano, chileno o santiaguino.
- » **Concentración de oferta:** Valor derivado de la concentración de productos para realizar actividades turísticas en la misma área del producto valorado.

Para cada uno de estos criterios se estableció una puntuación en una escala que iba del 1 (mínimo) al 5 (máximo). Hay que mencionar también que algunos hitos han contado con una doble valoración. Por un lado, la del producto o recurso en sí, y por otro la del conjunto al cual pertenecen.

Así pues, se valoraron:

- » 84 productos y 18 recursos turísticos en la Comuna de Santiago.
- » La oferta complementaria de los alrededores más próximos a la Comuna de Santiago, en un radio de desplazamiento de 1 hora.
- » Las actividades culturales de la comuna.

Como conclusión, puede destacarse que este ranking de productos turísticos de la Comuna de Santiago que a continuación se presenta, más la oferta complementaria de sus alrededores, son los inputs que deberán utilizarse para la configuración de las diferentes propuestas de viaje y de conocimiento del destino a los diferentes públicos. Sin excluir otros productos turísticos que puedan aparecer, o que sean altamente especializados, hoy este ranking se configuraría como la lista de atractivos con mayor valor potencial, desde el punto de vista turístico, de la Comuna de Santiago. No quiere decir, por tanto, que sean los únicos atractivos turísticos de la Comuna actualmente, pero sí que son los que cuentan con un potencial más alto.

Así, por lo que respecta a los **Productos Turísticos**, es decir, a lo que el visitante hoy puede usar y/o comprar, hay que destacar de este análisis realizado:

- » En la Comuna de Santiago no existe hoy ningún producto turístico "Estrella" que, por su alto valor potencial, sea capaz de ejercer un efecto de atracción importante en los mercados emisores más lejanos.
- » Existen, sin embargo, **23 Productos "A"**, básicos para configurar la oferta turística de la Comuna de Santiago hoy. Es "lo que nadie debería perderse" en su visita a la comuna.

*Un producto turístico es, pues, aquel recurso en el cual puede realizarse una o varias actividades (visitar, pasear, asistir, participar, estudiar, comprar, comer, practicar, etc.).*

*En la Comuna de Santiago no existe hoy ningún producto turístico "Estrella" que, por su alto valor potencial, sea capaz de ejercer un efecto de atracción importante en los mercados emisores más lejanos.*

Los Productos Turísticos "A" de la Comuna de Santiago	
La Plaza de Armas	El "Top Ten" de los Productos Turísticos de la Comuna de Santiago
El Cerro Santa Lucía	
El Palacio de La Moneda	
Los Barrios Históricos de la Comuna	
El Mercado Central	
El Museo de La Memoria y los Derechos Humanos	
El Museo Chileno de Arte Precolombino	
El Gam-Centro Cultural Gabriela Mistral	
El Centro Cultural Palacio de La Moneda	
El Museo de la Solidaridad Salvador Allende	
El Barrio Centro Histórico	
El Barrio Lastarria	
La Catedral Metropolitana	
El Teatro Municipal de Santiago	
Las Fiestas Patrias	
El Festival Lollapalooza	
El Festival Santiago a Mil	
El Conjunto de Parques Urbanos de la Comuna	
El Maratón Internacional de Santiago	
El Museo de Arte Contemporáneo	
El Museo de Bellas Artes	
La Oferta Gastronómica del Barrio Lastarria	
La Oferta Gastronómica y de Cafés Típicos del Centro	

» Así como **33 Productos "B"**, complementarios a su vez de los anteriores, que ejercen una doble función estratégica. Por un lado, actúan como actividad complementaria en el caso de estadías de mayor duración. Por otro, se configuran como nuevas opciones en el caso de repetición. Por tanto, también son atractivos fundamentales y una importante alternativa:

Los Productos Turísticos "B" de la Comuna de Santiago	
Casa Colorada (Museo de Santiago)	Basílica de La Merced
Iglesia de San Francisco	Centro Cultural Estación Mapocho
Londres 38. Espacio de Memoria	Ch.ACO-Feria Chile Arte Contemporáneo
Museo Colonial	Feria Internacional del Libro de Santiago
Museo Histórico Nacional	Museo Arqueológico de Santiago
Sitio Histórico Boulevard Lavaud	Museo de La Merced
Barrio Concha y Toro	Parque Quinta Normal
Barrio Paris Londres	Paseo Bulnes
Barrio Yungay	SANFIC-Santiago Festival Int. de Cine
Club Hípico	Evento "Museos de Medianoche"
Oferta de Estudios en la Comuna	Barrio Dieciocho
Oferta Cultural Barrio Lastarria	Barrio Mapocho
Parque Forestal	Edificio Correos de Chile
Restaurante Confeitería Torres	Museo de Artes Visuales
Restaurante popular típico La Piojera	Plaza Mulato Gil de Castro
Zona La Bolsa	Día Mundial del Patrimonio
FIDOCS-Festival Internacional de Documentales de Santiago	

*Finalmente, los 27 Productos "C", aunque con menor valor potencial, también se constituyen en opciones complementarias para la ampliación de la visita.*

- » Finalmente, los **27 Productos "C"**, aunque con menor valor potencial, también se constituyen en opciones complementarias para la ampliación de la visita. En muchos casos, además, son atractivos que despiertan intereses en públicos más especializados. A pesar de ello, necesitan de un proceso de desarrollo y mejora que incremente su valor potencial, antes de ser ofrecidos como productos por sí mismos.

Los Productos Turísticos "C" de la Comuna de Santiago	
Barrio Brasil	Centro Artesanal Santa Lucía
Feria de Anticuarios Balmaceda	Convento de Santo Domingo
Museo Ferroviario	Iglesia Preciosa Sangre y Gratitude Nacional
Museo Nacional de Historia Natural	Iglesia de San Pedro
Museo Palacio Cousiño	Iglesia de San Lázaro
Oferta Hotelera Barrio Lastarria	Iglesias Barrio Dieciocho
Parque O'Higgins	Museo de Ciencia y Tecnología
Oferta Hotelera Centro Histórico	Museo de la Educación
Plaza Brasil y Juegos Federica Matta	Parque de los Reyes
Basílica del Salvador	Parque Portales
Oferta Gastronómica Barrio Brasil	Plaza Yungay
Oferta Hotelera Barrio Brasil	Iglesia de Las Agustinas
Barrio República	Templo de San Agustín
Basílica y Gruta de Lourdes	

Por otra parte, y en relación con los alrededores más cercanos, se ha analizado el conjunto de oferta existente para incorporar aquella que puede actuar como complemento de la oferta existente en la comuna y que, por tanto, puede enriquecer la experiencia del visitante a la misma. Así, se han seleccionado los productos siguientes:

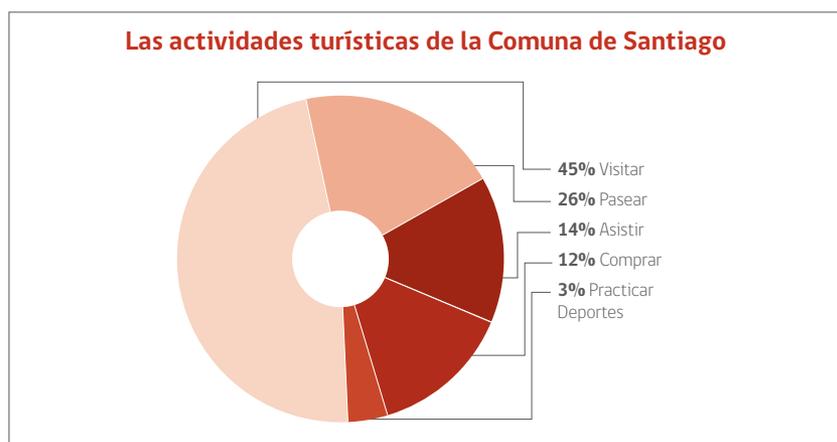
Tipo de producto	Ubicación
Artesanías	Las Condes / Melipilla / Pirque
Centros de Ski	Lo Barnechea / San José de Maipo
Compras	Las Condes / Providencia / Vitacura
Gastronomía	Las Condes / Recoleta / Vitacura
Mercados (Vega Central)	Recoleta
Museos (Casa-Museo de Pablo Neruda "La Chascona" y Museo de la Moda)	Providencia / Vitacura
Observatorios Astronómicos	Las Condes / Lo Barnechea
Precordillera y Turismo Activo en la Naturaleza	Asociación Muni. Parque Cordillera
Viñas y Bodegas (Aquitania, Concha y Toro, Cousiño, Macul, Santa Rita)	Buin / Peñalolén / Pirque
Casinos de Juego (Enjoy Santiago y Monticello)	V Región y VI Región
Campos de Golf	Lo Barnechea / Colina / Las Condes / Pudahuel / Vitacura / Huechuraba / Pirque / Quilicura / La Reina

## 2.2. Las actividades turísticas de la Comuna de Santiago

De acuerdo a la valoración realizada por el equipo consultor y el equipo del Plan Capital, se puede señalar, a nivel general, que en la **diversificación del producto** actual existe una concentración en las actividades de visitar y pasear (71% del total), lo que **configura hoy a la Comuna de Santiago como un lugar más contemplativo que vivencial**.

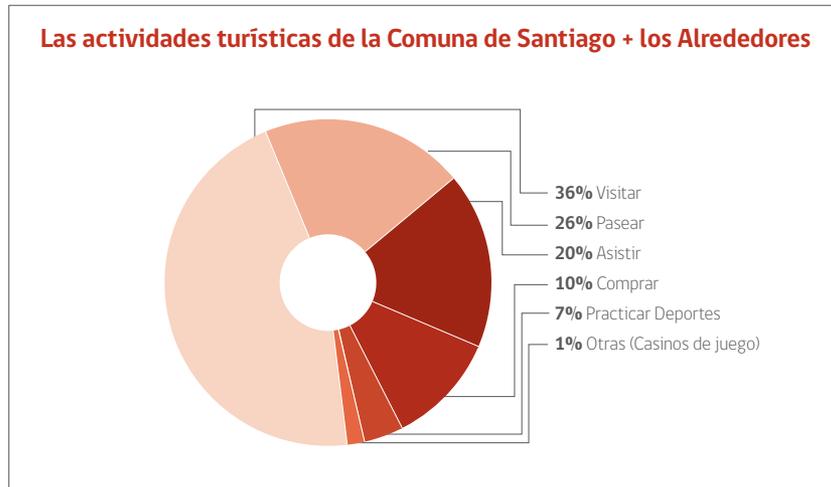
Este es un posicionamiento ciertamente alejado de las tendencias actuales que rigen la configuración de los destinos turísticos, mucho más orientadas hacia lo que podemos llamar "turismo de sensaciones o de experiencias"; es decir, a procurar vivencias únicas del destino:

*La Comuna de Santiago es, hoy, un destino más contemplativo que vivencial.*



Sin embargo, al incorporar a la oferta de la Comuna de Santiago la oferta de los alrededores más cercanos, la configuración de la misma cambia sustancialmente hacia un destino más diversificado y vivencial, donde las actividades de “compras” y de “práctica de deportes” se incrementan, así como otro tipo de actividades, como por ejemplo el juego.

*La incorporación de la oferta de los alrededores cercanos (1 hora) configura un destino más diverso y vivencial.*



Este análisis del destino desde el punto de vista de las actividades que ofrece actualmente la comuna, nos ayudará a orientar la estructuración de nuevos productos turísticos, que deberán dirigirse a mejorar el peso de actividades para “comprar”, “asistir” y “practicar”, dado que se trata de aspectos relacionados directamente con el gasto realizado.

### 2.3. El grado de aprovechamiento actual

Los criterios antes mencionados de Notoriedad y Concentración de Oferta que han sido utilizados en la valoración de los productos turísticos, son los que se tienen en cuenta para medir el Grado de Aprovechamiento actual de los mismos. Así, en base a este doble análisis, podemos afirmar que:

**EL GRADO DE APROVECHAMIENTO MEDIO DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS DE LA COMUNA DE SANTIAGO HOY ES DEL 41% DE SU VALOR POTENCIAL**

Ello la sitúa en un nivel medio-bajo en comparación con otros destinos y con lo que sería deseable para un óptimo aprovechamiento de lo existente (alrededor del 70%-80%). Sin embargo, también nos muestra la capacidad de crecimiento con la que contamos a corto plazo, teniendo en cuenta únicamente los productos que ya están estructurados hoy.

Esta medida no tiene en cuenta las posibles mejoras del producto actual, sino únicamente aquello que hoy está estructurado para ser usado turísticamente.

*Existe una presencia limitada de Santiago como producto turístico en la oferta de los operadores internacionales.*

### 3. La Comercialización Turística

#### 3.1. La situación del producto "Santiago" en el trade turístico

Se ha llevado a cabo un análisis de contenidos de la presencia del producto turístico "Santiago" en las páginas web de algunos de los principales operadores turísticos de los mercados prioritarios seleccionados (Argentina, Brasil, Colombia, España, Francia, EEUU y Chile), tanto de aquellos que respondieron a las encuestas de opinión llevadas a cabo, como de otros que, aún no habiendo participado, se consideraron importantes.

En total, se han analizado las informaciones de 31 páginas web de operadores nacionales e internacionales:

Mercado	Operadores analizados
Argentina	6
Brasil	6
Colombia	7
España	3
Francia	1
EEUU	1
Chile	7

Las principales conclusiones que se extraen de este análisis son:

- » Existe una presencia limitada de Santiago como producto turístico en la oferta de los operadores internacionales.
- » El city tour tradicional, con una duración de medio día, y las estadías en la ciudad de entre 2 y 4 noches, son las propuestas más habituales.
- » Santiago es puerta de entrada al país y, por tanto, desde Santiago se ofrecen propuestas para conocer Chile.
- » Brasileños y colombianos comercializan propuestas más creativas, pero como extensiones de un Santiago que ofrece poco producto propio. Entre algunos operadores colombianos, sin embargo, aparecen algunos productos especializados como "Santiago verde", "Santiago gay"...
- » Para los emisores más lejanos (Francia, España, EEUU) el destino es Chile. Santiago solamente es un destino de paso hacia otros lugares del país.

Por lo que respecta a los operadores chilenos, en general se constata un alto nivel de desconocimiento de la oferta del destino. Se comercializa el Santiago más típico y su combinación con otra oferta cercana (vinos, nieve, casinos...). Sin embargo, están apareciendo ya algunas propuestas originales, en forma de circuitos y rutas, tanto por su temática como por el medio de desplazamiento utilizado (parques, memoria histórica, chilenidad, bicicleta...). A pesar de ello, éstas todavía suponen una oferta limitada.

### 3.2. La opinión del trade turístico

Se han llevado a cabo encuestas cualitativas de opinión entre estos mismos operadores nacionales e internacionales, al objeto de conocer la notoriedad del producto turístico “Santiago” y su comercialización. Esta es la lista de operadores y agencias que respondieron al estudio:

Operadores y agencias que han respondido a la encuesta sobre el destino Santiago			
Mercado	Ciudad	Empresa	¿Opera Santiago?
Argentina	Córdoba	Delfos	SI
	Buenos Aires	Eurovips	SI
	Buenos Aires	Halifax Viajes	SI
	Buenos Aires	Juan Toselli International Tours	SI
	Buenos Aires	Logan Travel	SI
	Buenos Aires	Ola	SI
Brasil	São Paulo	Ajax Turismo	SI
	São Paulo	Ambiental Viagens e Turismo	SI
	São Paulo	Calcos Brasil	SI
	São Paulo	Monark	SI
	Belo Horizonte	Master Turismo	SI
	Rio de Janeiro	Viagens Marsans International	SI
Colombia	Bogotá	All Repts Ltda	SI
	Bogotá	Astuviaje	SI
	Bogotá	Aviatur	SI
	Bogotá	Sol Charter	SI
	Bogotá	Solways Mayorista de Turismo	SI
	Bogotá	Tutiquete.com	SI
	Bogotá	Viajes Chapinero	SI
España	Madrid	Catai Tours	SI
	Madrid	Tourmundial-El Corte Inglés	SI
	Madrid	Orizonia Corporación	SI
Francia	París	Intermedes	SI
USA	Portland	Avanti Destinations	SI
Chile	Santiago	ADS Mundo	SI
	Las Condes, Santiago	Cocha	SI
	Providencia, Santiago	First Premium	SI
	Providencia, Santiago	IberoJet	SI
	Independencia, Santiago	Turismo Santiagovisión Ltda.	SI
	Las Condes, Santiago	Turistik	SI
	Pudahuel, Santiago	Turistour	SI

Respecto a los **operadores internacionales**, se apuntan a continuación algunas de las principales conclusiones obtenidas:

- » Todos los operadores, menos dos, afirman que su equipo de ventas conoce personalmente la ciudad de Santiago por haberla visitado. Tan sólo un operador colombiano (Sol Charter) y el francés Intermèdes, afirman que nadie de su equipo conoce todavía el destino.

*Para los operadores de América Latina, los atributos de la imagen de Santiago están relacionados con el orden, la limpieza y la seguridad.*

- » Ningún operador menciona las comunas como producto turístico y algunos ni tan sólo saben de su existencia.
- » Respecto a la principal dificultad para comercializar Santiago para las empresas consultadas, la respuesta más generalizada, especialmente en América Latina, es que "No existe dificultad alguna". En España y Estados Unidos se habla de desconocimiento del destino, mientras que Francia recuerda la inexistencia de buenas guías editadas de Santiago y de Chile en general.
- » Respecto a los precios del destino, se considera mayoritariamente que Chile es un viaje costoso en relación a otros destinos de la región. Sólo las empresas argentinas piensan de forma general que Santiago no es un destino caro, sino normal. En cualquier caso, ninguna de las empresas entrevistadas opinó que Santiago era un destino barato.

Sobre las opiniones en relación con la imagen de Santiago, lo manifestado nos hace concluir que, lógicamente, a mayor cercanía existe un nivel de conocimiento más alto sobre el destino.

A nivel general, aparecen algunas respuestas coincidentes, sea cual sea el mercado emisor, tales como la cercanía a otros atractivos turísticos de interés; es decir, su situación de ciudad de paso.

Así, para los operadores de América Latina los atributos de la imagen de Santiago están relacionados básicamente con el orden, la limpieza y la seguridad de la ciudad.

En España la imagen es de ciudad de negocios y de paso, imagen con la que coincide el mercado norteamericano. El operador francés Intermède no respondió a esta cuestión:

La imagen de Santiago	
País	Atributos mencionados
Argentina	Ordenada Segura Limpia Positiva Moderna - pujante - tranquila
Brasil	Limpia Segura Bonita Ordenada, organizada Buenos servicios, buena infraestructura Buen clima Atractivos naturales cercanos
Colombia	Organizada, ordenada Desarrollada Limpia Segura Moderna Gente amable Cosmopolita, gran ciudad Estable económicamente Linda Cercana a atractivos turísticos

España	Ciudad de negocios Ciudad moderna Ciudad de paso Cercana a muchos atractivos
Francia	Ns/nc
USA	Ciudad desconocida Ciudad de paso de cruceristas Ciudad de paso desde Patagonia y Valparaíso

Sobre lo que le falta a Santiago para convertirse en un buen destino turístico, las respuestas de los operadores de América Latina nos dicen que lo único necesario es promoción y estructurar más y mejor la oferta turística.

Para los mercados más lejanos, la clave está en trabajar para conseguir una imagen y reputación internacional; es decir, posicionar el destino Santiago:

Lo que le falta a Santiago como destino turístico	
País	Menciones
Argentina	Publicidad Promoción Más oferta de actividades - ampliar oferta turística Estructurar paquetes atractivos
Brasil	Promoción Divulgación Mejora de ofertas y paquetes Mejorar el contacto con los operadores turísticos
Colombia	Publicidad Información turística Incrementar seguridad en zonas turísticas Mayor oferta de paquetes turísticos Mejorar el zoo de la ciudad
España	Promoción Falta identidad Desarrollo y cuidado de su Centro Histórico Potenciar los atributos de la ciudad Destino lejano que debe ser combinado con otros destinos de Chile
Francia	Mejorar publicidad
USA	Reputación internacional Una política turística para todo el país Dificultad de trabajar de forma coordinada con turismo del país

*La clave está en conseguir una imagen y reputación internacional; es decir, un posicionamiento del destino Santiago.*

Respecto a las **Fortalezas y Debilidades de Santiago** para los intermediarios internacionales, estas se resumen básicamente en el cuadro siguiente. La Gastronomía aparece de forma coincidente en todos los mercados como una de las principales fortalezas del destino. Por otra parte, la falta de promoción destaca como la debilidad más notable para todos:

	Argentina	Brasil	Colombia	España	Francia	E.E.U.U
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Atractivos turísticos</li> <li>» Cercanía a mar, montañas y viñas</li> <li>» Buenos servicios e infraestructuras</li> <li>» Cercana a Argentina</li> <li>» Gastronomía</li> <li>» Histórica</li> <li>» Buen trato: gente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Limpieza</li> <li>» Shopping</li> <li>» Seguridad</li> <li>» Buenos servicios e infraestructuras</li> <li>» Atractivos naturales</li> <li>» Oferta cultural</li> <li>» Vinos</li> <li>» Clima</li> <li>» Gastronomía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Seguridad</li> <li>» Limpieza</li> <li>» Cercanía a atractivos y actividades</li> <li>» Gastronomía</li> <li>» Ordenada</li> <li>» Moderna</li> <li>» Gente amable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Estabilidad política</li> <li>» Ciudad agradable, moderna, segura y ordenada</li> <li>» Oferta hotelera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ns/Nc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Patrimonio arquitectónico</li> <li>» Gastronomía</li> <li>» Shopping</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Falta Promoción</li> <li>» Tipo de cambio</li> <li>» Últimas catástrofes naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Hotelería obsoleta</li> <li>» Altos precios hoteles y vuelos</li> <li>» Poca promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Promoción</li> <li>» Costos elevados</li> <li>» Falta standard de calidad en hoteles</li> <li>» Catástrofes naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Promoción</li> <li>» Falta identidad, iconos</li> <li>» Lejanía del destino</li> <li>» Los atractivos están fuera de la ciudad</li> <li>» Poca vida cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ns/Nc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Falta imagen</li> <li>» Lejanía con otros atractivos</li> <li>» Falta oferta para que el turista se quede más días en Santiago</li> </ul>

*Respecto a las Fortalezas y Debilidades de Santiago, destaca la Seguridad como factor positivo, y en la parte negativa, la falta de oferta diurna y nocturna y la calidad de los servicios turísticos, principalmente de atención y de idiomas.*

Finalmente, para los intermediarios entrevistados en los diferentes mercados internacionales, los principales competidores de Santiago, desde el punto de vista turístico, son las grandes ciudades de América Latina, principalmente Buenos Aires, Montevideo o Lima.

Respecto a los operadores chilenos, hay que destacar que, de forma general, sus respuestas han sido más críticas que las de los internacionales. Algunas opiniones destacables sobre la imagen de la ciudad:

- » Santiago es una ciudad segura y confiable.
- » Con una buena calidad de sus servicios.
- » Diversa. Es una ciudad histórica y moderna.
- » Ningún operador chileno menciona las comunas como una oferta turística destacada. Santiago es Santiago.

Respecto a las Fortalezas y Debilidades de Santiago, destaca la Seguridad como factor positivo, y en la parte negativa, la falta de oferta diurna y nocturna y la calidad de los servicios turísticos, principalmente de atención y de idiomas:

	Operadores Chilenos
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Seguridad</li> <li>» Buena calidad de servicios e infraestructuras</li> <li>» Gastronomía</li> <li>» Limpieza</li> <li>» Estabilidad</li> <li>» Historia y cultura</li> <li>» Cercanía a otros atractivos turísticos de Chile</li> <li>» Diversidad / Variedad</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Falta de oferta diurna y nocturna</li> <li>» Calidad de los servicios turísticos ( atención, idiomas...)</li> <li>» Promoción Turística</li> <li>» Escenografía urbana ( iluminación, limpieza, señalética...)</li> <li>» Conciencia Turística</li> </ul>

Respecto a los competidores de Santiago, destacan:

Competidores Nacionales	Competidores Internacionales
Atacama	Buenos Aires
Valparaíso	Rio de Janeiro
V Región en general	Lima
Patagonia	Sao Paulo
Isla de Pascua	Ciudad de México
Puerto Varas	Cuzco

#### 4. La Opinión Interna

Se llevaron a cabo 8 reuniones durante el mes de marzo de 2012, a las que asistieron representantes del sector público y privado de la ciudad vinculados, de forma directa o indirecta, con la actividad turística. Los sectores convocados fueron Cultura y Patrimonio; Infraestructura Urbana, Seguridad y Transporte; Hotelería; Actores de la Industria Turística; Centros de Estudios; Medios de Comunicación; Operadores de Turismo; Gastronomía.

Las reuniones sirvieron tanto para presentar al equipo consultor y la metodología de trabajo del Plan Capital, como para recabar la opinión del sector turístico mediante la participación directa y el intercambio de ideas y experiencias.

A través de un cuestionario estructurado, se obtuvieron un total de 122 respuestas válidas. Además de las obtenidas en las reuniones mencionadas, el cuestionario también fue respondido por un grupo de alumnos de turismo de DuocUC.

En este caso, y por el mayor conocimiento sobre el destino, algunas de las preguntas se formularon referidas tanto a la Comuna de Santiago específicamente, como también de forma general para la ciudad de Santiago. A continuación se apuntan los principales resultados.

» Sobre lo mejor y lo peor de la Comuna de Santiago, y también de la ciudad de Santiago:

LO MEJOR	
DE LA COMUNA DE SANTIAGO	DE SANTIAGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Centro Histórico / Centro Cívico <b>(33%)</b></li> <li>» Patrimonio ( Arquitectónico, Histórico y Cultural)</li> <li>» Museos (Concentración y Diversidad)</li> <li>» Oferta Cultural</li> <li>» Gastronomía</li> <li>» Parque Forestal</li> <li>» Cercanía a grandes atractivos turísticos del país</li> </ul> <div style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold; color: white; background-color: #e67e22; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">73%</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Cercanía a grandes atractivos turísticos del país <b>(19%)</b></li> <li>» Patrimonio ( Arquitectónico, Histórico y Cultural)</li> <li>» Centro Histórico / Centro Cívico</li> <li>» Gastronomía</li> </ul> <div style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold; color: white; background-color: #e67e22; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">57%</div>

LO PEOR	
DE LA COMUNA DE SANTIAGO	DE SANTIAGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Inseguridad / Delincuencia <b>(26%)</b></li> <li>» Suciedad <b>(11%)</b></li> <li>» Baja capacitación del sector <b>(9%)</b></li> <li>» Poca puesta en valor del patrimonio</li> <li>» Mala atención al turista</li> <li>» Falta de conciencia hacia el turismo</li> <li>» Falta de promoción</li> <li>» El centro por la noche</li> <li>» Contaminación / smog</li> <li>» Falta ocio nocturno</li> <li>» La Plaza de Armas</li> <li>» Los ambulantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Inseguridad / Delincuencia <b>(16%)</b></li> <li>» Falta de conciencia hacia el turismo</li> <li>» Contaminación / smog</li> <li>» Falta de información turística</li> <li>» Baja capacitación del sector</li> <li>» Accesibilidad transporte público</li> <li>» Poca oferta estructurada</li> <li>» El centro por la noche</li> </ul>
<b>91%</b>	<b>63%</b>

Respecto a las comparaciones con otros destinos, Buenos Aires aparece como la ciudad a la que siempre miramos. No obstante, Lima se considera también una ciudad referente que, en poco tiempo, ha logrado un posicionamiento diferenciado, y Bogotá es mencionada como una ciudad modelo por su crecimiento turístico y su estrategia de posicionamiento asociada a la modernidad:

La opinión interna compara Santiago con...	
Buenos Aires	20%
Lima	19%
Bogotá	11%
Montevideo	8%
São Paulo	8%
Mendoza	6%
México DF	5%
Madrid	5%

Respecto a la percepción existente entre la opinión interna sobre la imagen que se tiene de Santiago, tanto en Chile como en el exterior, lo más destacable fue:

#### Imagen de Santiago en Chile:

- » Ciudad moderna, estable y con buen clima para los negocios.
- » Ciudad de paso y de entrada a Chile.
- » La Capital: donde está todo.
- » Interesante pero poco conocida.
- » Pobre.

### Imagen de Santiago en América Latina:

- » Buena imagen de capital moderna, segura y estable.
- » Importante para turismo de negocios.
- » Poco conocida.
- » Cultura y Patrimonio.

### Imagen de Santiago en el resto del mundo:

- » Imagen más heterogénea.
- » Ciudad de paso y de entrada a Chile.
- » Capital moderna, segura y estable.
- » Turismo de negocios.
- » Desconocida o muy poco conocida.

*Para la realización de las encuestas al turista actual se contó con la colaboración de algunos establecimientos hoteleros y de estudiantes de DuocUC.*

## 5. La Opinión de los turistas actuales de la Comuna de Santiago

Se llevaron a cabo un total de 350 encuestas a turistas actuales de la Comuna de Santiago en las Oficinas de Turismo de la propia comuna y en algunos hoteles que se brindaron a colaborar en este estudio. Las encuestas fueron realizadas tanto por el personal del Plan Capital como por estudiantes de DuocUC que colaboraron en este proyecto.

Del total de 350 encuestas, 209 se realizaron entre turistas de ocio y 142 a turistas de negocios. Así, y analizadas de forma independiente según la motivación del viaje (ocio y negocios), el número de respuestas es relativamente bajo para el turista de negocios, dado que no se ha podido llegar a las 200 respuestas mínimas deseables como representación de lo que estadísticamente se denomina un "universo infinito"<sup>1</sup>. Por lo tanto, y aunque este número de encuestas nos permite obtener algunas informaciones importantes sobre el turista actual de negocios de la Comuna de Santiago, las mismas tendrán que considerarse más desde el punto de vista cualitativo que cuantitativo.

Se utilizó un cuestionario estructurado con el objetivo de conocer más profundamente las opiniones del turista sobre su visita a la Comuna de Santiago.

Algunas de las conclusiones que destacan de este trabajo son:

- » Para aproximadamente el 75% de los turistas de ocio que llegan a Santiago, se trata de la primera visita a la ciudad.
- » Para algo más de la mitad de los turistas de negocios (56%) también era la primera visita, pero un 14% afirma que visita la ciudad cada año y un 12% dice haber estado en otras ocasiones.

1. Chias Marketing recomienda realizar 200 encuestas para cada motivación, cifra que a nivel estadístico se considera la mínima necesaria para obtener una representatividad de un colectivo "universo infinito", cuando lo que se pretende es extraer conclusiones sobre el conjunto del público.

- » Las principales motivaciones para la visita por parte del turista de ocio es conocer bien el destino (55%). Para el 31%, la visita a Santiago formaba parte de un viaje por Chile.
- » El turista de negocios viaja en un 59% por viaje de trabajo. Los congresos y seminarios suponen el 14% de los casos y las ferias el 8%.
- » El 64% de los turistas de ocio actuales manifiesta que lo encontrado en el destino superaba lo esperado. Ello puede interpretarse de dos formas. Por un lado, que, efectivamente, contamos con un buen destino, con una oferta que interesa al turista que nos visita. Por otro lado, sin embargo, podemos interpretar también que la sorpresa ante lo encontrado se debe a que no hemos sabido promocionar adecuadamente el destino y, así, el turista no había ajustado sus expectativas a la realidad.
- » Únicamente el 3% de los turistas de ocio opina que ha encontrado menos de lo que esperaba y que el destino ha estado por debajo de sus expectativas.
- » Por lo que respecta al turista de negocios, un 52% también manifiesta que el destino ha superado sus expectativas. No obstante, entre este colectivo existe un grupo importante (11%) de turistas defraudados que manifiesta que el destino "es menos de lo que esperaba"
- » El 69% de los turistas de ocio manifiesta que volverá a visitar Santiago próximamente, aunque la mayoría dice que lo hará dentro de 2 o 3 años. El 31% afirma que no volverá a visitar la ciudad, lo que es significativo y enlaza con aquel 33% que manifestaba estar defraudado con el destino.
- » Entre los turistas de negocios, el 82% asegura que volverá próximamente (un 32% dice que el próximo año y un 28% antes de un año).
- » No obstante las opiniones, prácticamente la totalidad de los turistas actuales de ocio (el 97%) afirma que recomendaría el destino a familiares y amigos. En el caso del turista de negocios, este porcentaje baja hasta el 88%.

LO MEJOR	
TURISTA DE OCIO	TURISTA DE NEGOCIOS
DE LA COMUNA DE SANTIAGO	DE LA COMUNA DE SANTIAGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>» El Patrimonio <b>(19%)</b></li> <li>» La gente <b>(14%)</b></li> <li>» El Centro Histórico <b>(13%)</b></li> <li>» Los museos <b>(8%)</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>54%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» El paisaje <b>(15%)</b></li> <li>» El patrimonio <b>(14%)</b></li> <li>» La gastronomía <b>(13%)</b></li> <li>» El clima <b>(12%)</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>54%</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Gastronomía</li> <li>» Ambiente</li> <li>» Iglesias</li> <li>» Clima y paisaje</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>24%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Todo</li> <li>» La gente</li> <li>» Localización</li> <li>» Oferta Cultural</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>33%</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Tranquilidad</li> <li>» Artesanía</li> <li>» Eventos</li> <li>» Compras</li> <li>» Alojamiento</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>17%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ambiente</li> <li>» Tranquilidad</li> <li>» Ns/Nc</li> <li>» Poca masificación</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>13%</b></p>

LO PEOR	
TURISTA DE OCIO	TURISTA DE NEGOCIOS
DE LA COMUNA DE SANTIAGO	DE LA COMUNA DE SANTIAGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Tráfico y estacionamientos <b>(22%)</b></li> <li>» Ruidos <b>(11%)</b></li> <li>» Nada <b>(11%)</b></li> <li>» Precios <b>(10%)</b></li> <li>» Otros <b>(8%)</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>62%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Tráfico y estacionamientos <b>(25%)</b></li> <li>» No sabe / No responde <b>(17%)</b></li> <li>» Clima <b>(10%)</b></li> <li>» Señalización Turística <b>(9%)</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>61%</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Señalización Turística (6%)</li> <li>» Robos, delincuencia (5%)</li> <li>» Clima (5%)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>16%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Precios (8%)</li> <li>» Otros (7%)</li> <li>» Información Turística (6%)</li> <li>» Gente (6%)</li> <li>» Idiomas (6%)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>33%</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Suciedad, malos olores (4%)</li> <li>» Restaurantes (3%)</li> <li>» Idiomas (3%)</li> <li>» Ns/Nc (2%)</li> <li>» Información Turística (2%)</li> <li>» Horarios comerciales (2%)</li> <li>» Gente (2%)</li> <li>» Transporte (1%)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>19%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Restaurantes (5%)</li> <li>» Accesibilidad (1%)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>6%</b></p>

Respecto a las comparaciones, también Buenos Aires aparece en ambos casos (ocio y negocios) como la principal ciudad mencionada a la hora de comparar Santiago:

Turista de ocio	Turista de negocios
Buenos Aires 21%	Buenos Aires 33%
Madrid 12%	Lima 10%
Lima 8%	São Paulo 8%
São Paulo 6%	Madrid 6%
Montevideo 4%	Bogotá 6%
Londres 4%	Concepción 5%
	Londres 4%

## 6. Las Conclusiones

La formulación de las conclusiones se ha estructurado bajo tres criterios técnicos:

- » El análisis DAFO, que formula las amenazas y oportunidades, así como los puntos fuertes y débiles del turismo actual de la Comuna de Santiago.
- » Los Gap's turísticos, que miden los déficits de estructuración, promoción y uso turístico actual.
- » El posicionamiento actual de Comuna de Santiago.

## 6.1. El Análisis DAFO

Esta metodología clásica de los planes estratégicos nos permite diferenciar entre las amenazas y las oportunidades del entorno, generadas por aquellos hechos que no pueden ser modificados por las acciones de este Plan, y los puntos fuertes y débiles, que generan algunos hechos que sí pueden ser modificados por la acción de implementación del Plan Capital.

A continuación se detallan las amenazas y oportunidades detectadas:

### LAS AMENAZAS

- Crisis financiera y recesión económica mundial
- Precios del petróleo y costos aéreos
- Desastres naturales y conflictividad social
- Cambio climático y conciencia medioambiental
- La acción de los competidores
- Un consumidor experto y exigente
- Fluctuaciones del dólar y del euro
- Distancia a emisores = destino caro
- Nivel de inversión promocional de Chile

### LAS OPORTUNIDADES

- Crecimiento previsible del turismo internacional
- Crecimiento del mercado turístico regional
- Demanda del turismo cultural mundial
- Fragmentación de los viajes turísticos
- La imagen de Chile en el mundo
- El despertar de Brasil y Colombia como emisores
- Internet y la auto-programación
- Menor afectación de la crisis en la región
- Buen clima de negocios en la región y en el país
- La importancia del mercado doméstico

Estos son también los puntos fuertes y débiles que se identificaron sobre el turismo de la Comuna de Santiago:

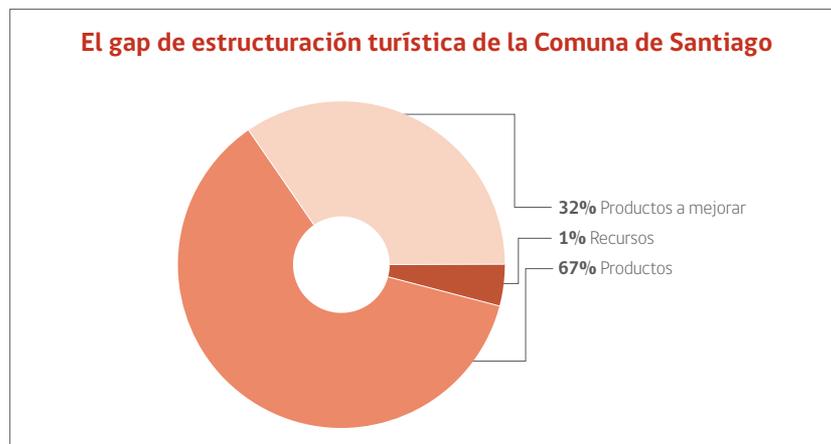
### LOS PUNTOS DÉBILES

- Falta de visión turística compartida
- Baja inversión en turismo
- Comunas en la ciudad: ¿cuál es el destino?
- Señalización vial y turística
- Falta de ícono que haga visible el destino
- Ningún producto "Estrella" hoy en la comuna
- Falta de estructuración en atractivos con potencial
- Más orientación al turismo de negocios que al de ocio
- Producto muy primario y poco promocionado
- Baja sensibilización ciudadana hacia la importancia del turismo
- Posicionamiento inexistente
- Falta de integración: ente de gestión del turismo

LOS PUNTOS FUERTES
Conexiones aéreas directas
Puerta de entrada a Chile
Diversidad de la oferta turística de la comuna
La calidad percibida de los servicios públicos
La Capitalidad: un atractivo para el mercado regional y nacional
Los parques urbanos y los espacios verdes de la comuna
El patrimonio arquitectónico y los barrios
La memoria histórica reciente
Nuevos proyectos hoteleros y de ocio
Turismo de negocios
Integración con los alrededores: todo cerca
La gente

### 6.2. El GAP de estructuración turística de la Comuna de Santiago

Mide el diferencial entre los recursos con los que hoy cuenta la Comuna de Santiago o los productos que requieren de mejoras, y su aprovechamiento actual como producto:



Según el mismo, la comuna cuenta con pocos recursos, pero existe un 32% de productos que necesitan de un trabajo importante de mejora, orientado a optimizar su consumo turístico.

### 6.3. El posicionamiento actual de la Comuna de Santiago

El posicionamiento se entiende como la imagen comparativa entre la Comuna de Santiago y los destinos competidores, limitándose el análisis a aquellos públicos que cuentan con un nivel de conocimiento del mismo.

Para la definición del posicionamiento actual, hemos aplicado el esquema de posicionamiento de destinos desarrollado por el Dr. Josep Chias, que considera la existencia de 4 factores dobles de posicionamiento:

*En turismo es más conveniente carecer de posicionamiento que contar con uno equivocado o que precise ser modificado, lo que es un proceso difícil, largo y costoso.*

#### **El Eje Naturaleza-Cultura:**

- » La Naturaleza, con sus recursos diversos asociados al paisaje, las montañas, el agua, etc.
- » La Cultura, con sus recursos patrimoniales históricos e intangibles, así como la cultura viva (gastronomía, fiestas populares, etc.).

#### **El Eje Sensaciones-Estímulos:**

- » Las Sensaciones, como elemento de disfrute del viaje, lo que nos hace sentir el destino y lo que supone de ruptura con la vida cotidiana: tranquilidad, descanso, desconexión, hospitalidad..
- » Los Estímulos, o actividades añadidas por el hombre moderno, el ritmo del destino, como los acontecimientos especiales, las compras, los espectáculos, etc.

El análisis de la oferta general de los destinos competidores, deducida de sus contenidos promocionales, es el elemento técnico que nos permite definir el posicionamiento actual, contrastado con las opiniones sobre las diferencias comparativas existentes. En este sentido, y de acuerdo con el esquema detallado, podemos establecer:

- » Que la Comuna de Santiago no cuenta, hoy, con un posicionamiento definido. Apenas la ciudad de Santiago, el destino, figura tenuemente en el mapa mental de ciudades turísticas de América Latina.
- » Que, para los diferentes públicos analizados, Santiago es actualmente poco más que la puerta de entrada a Chile.
- » Que Santiago no es percibido como un competidor relevante por el resto de ciudades latinoamericanas cuando se trata de turismo de ocio, aunque sí que es considerado en el turismo de negocios.

No obstante ello, en turismo es más conveniente carecer de posicionamiento que contar con uno equivocado o que precise ser modificado, lo que es realmente difícil, largo y costoso.

Así, hemos preparado el siguiente mapa de posicionamiento actual de la Comuna de Santiago para visualizar esta situación actual, que también podría ser aplicable al destino Santiago:



## FASE II – LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Formular la estrategia quiere decir tomar una serie de decisiones interrelacionadas, todas ellas de gran trascendencia, que marcarán el camino “sin retorno” de Santiago como destino turístico. Este camino tiene que llevar a unos objetivos alcanzables, lógicamente, pero también tiene que suponer un reto para todos, una “utopía posible”, un sueño que pueda hacerse realidad.



En esta segunda fase del plan se procede a definir la estrategia de futuro hacia el 2016, determinando los elementos siguientes:

### 1. La Visión 2016

La Visión es la expresión de la imagen deseada para la Comuna de Santiago en el año 2016; es decir, debería ser aquello que los turistas responderían en las encuestas de opinión tras la visita a la ciudad en ese año. A su vez, la Visión refleja la voluntad del futuro turístico deseado y compartido por todos los actores del turismo de la ciudad y debe ser el resultado de los procesos de desarrollo y de marketing turístico que se van a llevar a cabo, y también de la experiencia que los turistas y los profesionales del sector obtengan de la visita.

Así, a la hora de formular este “camino sin retorno”, una serie de reflexiones nos llevan a proponer dos opciones estratégicas:



#### **PENSAR EN GRANDE**

(Liderar la construcción del "destino Santiago")

#### **PENSAR EN PEQUEÑO**

(Centrarnos sólo en la Comuna de Santiago)

El Plan Capital se encuentra ante la gran responsabilidad de definir la estrategia turística de Santiago, del "Destino Santiago", pues ahora existe la oportunidad de liderar este proceso de creación de un destino turístico integral:



*La Visión es la expresión de la imagen deseada para el destino en el largo plazo.*

La recomendación de este equipo consultor es que la Comuna de Santiago lidere hoy la creación del destino turístico Santiago, de la capital de Chile, para que ésta pueda ser promocionada de forma integral bajo una misma estrategia común para todas las Comunas turísticas. Sólo de esta forma Santiago podrá competir con sus referentes latinoamericanas.

Mientras esto sucede, la Comuna de Santiago debe seguir trabajando en el "desarrollo" de su producto turístico, mejorando su producto actual, estructurándolo, implementando las actuaciones que se definan en el Plan Capital, creando nuevos productos, promocionándose para captar mayor volumen de visitantes.

Aunque el "Destino Santiago" se promocioe de forma conjunta a través de un ente de gestión único y consensuado, el trabajo de "desarrollo turístico" será responsabilidad de las comunas, pues cada una de ellas deberá definir cuál es el modelo de turismo que desea y, en base al mismo, trabajar en preparar su territorio.

Por ello, y mientras esto se lleva adelante, resulta imprescindible avanzar en la formulación de los diferentes elementos de la estrategia para la Comuna de Santiago.

El primero de ellos es la **VISIÓN 2016** para el turismo de la Comuna de Santiago; es decir, la imagen deseada para la misma en el largo plazo. Lo recomendable es que esta Visión no cambie en los próximos 10 años, siempre y cuando sea una formulación consensuada entre los diferentes actores del turismo de la comuna.

*El posicionamiento es la formulación de la imagen comparativa que se desea alcanzar con respecto a otros destinos considerados como competidores, y sintetiza aquellos aspectos que deben de marcar esta diferenciación.*

### La visión 2016 - la imagen deseada para la Comuna de Santiago

- » La Comuna de Santiago es el Centro Histórico, cultural y patrimonial de la capital de Chile
- » Donde todo empezó y donde todo sucede: la memoria que permanece y el corazón que late
- » Con sus barrios originales, que nos hablan de una ciudad que fue y de un futuro que se construye
- » Con una amplia oferta cultural y de ocio las 24 horas del día, todo el año
- » Un punto de encuentro ineludible para el turista de negocios que llega a Chile
- » Con sus alrededores más cercanos que ofrecen nieve, vinos y deportes en la naturaleza
- » Y con su gente, hospitalaria, alegre e integradora

## 2. El posicionamiento deseado del turismo de la Comuna de Santiago

El posicionamiento es la formulación de la imagen comparativa que se desea alcanzar con respecto a otros destinos considerados como competidores, y sintetiza aquellos aspectos que deben de marcar esta diferenciación.

Hemos formulado, por tanto, cuáles deben ser los principales Ejes del Posicionamiento Deseado en los que se enfoque la Comuna de Santiago para trabajar en la mejora de su producto turístico actual y en la comunicación que se realice al visitante, actual y potencial:



Así, este posicionamiento considera una potenciación de la oferta cultural de la comuna, tanto por lo que respecta a elementos tangibles como también a los intangibles, e incorpora a la misma los valores como ciudad "verde" y ciudad de eventos, estimulante, así como la oferta cultural y natural de los alrededores, y los reconocidos valores del país como la seguridad, la tranquilidad, la hospitalidad y la calidad de servicios públicos.

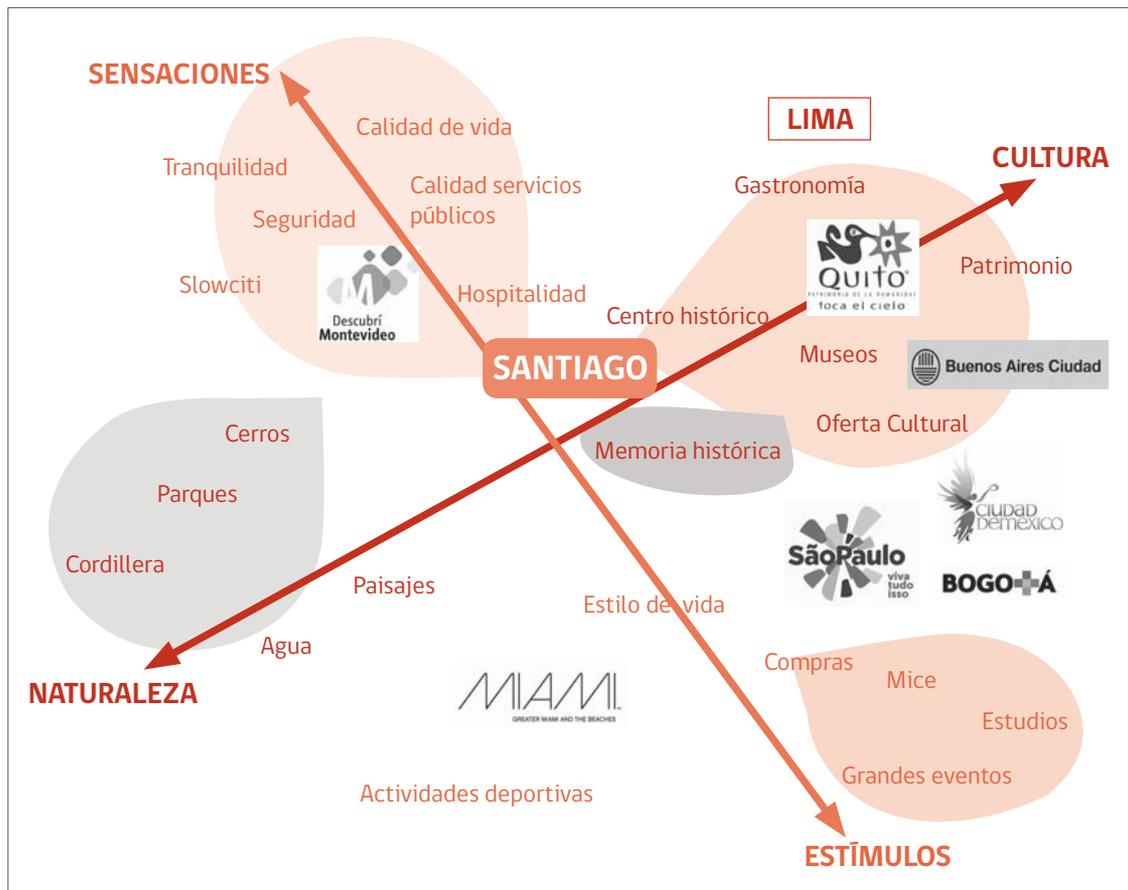


Así pues, por las características de los recursos a desarrollar y los productos actuales a mejorar, se han establecido los siguientes productos clave:

- » El **Turismo Cultural**, es decir, un turista caracterizado por una motivación principal ligada al conocimiento y comprensión de la riqueza cultural de la comuna, tanto patrimonial como gastronómica, artesanal y también su cultura viva y su memoria histórica.
- » Los **City Breaks** o viajes de corta duración generalmente en fines de semana y "sandwichs", donde el conjunto de la oferta de la Comuna se convierte en un atractivo para turistas procedentes de lugares situados a menos de 3 hrs. de viaje, sea por carretera o avión. La conectividad se configura como un elemento clave para este tipo de producto.
- » Las **Reuniones, Ferias y Congresos**, también por su conectividad, por el potencial de sus infraestructuras y por el atractivo de su oferta complementaria.
- » Los **Estudios**, o turismo educacional, universitario y de colegios emblemáticos, por la importante oferta existente en la Comuna de Santiago y por el reconocimiento de sus centros de estudios.
- » Los **Eventos** de todo tipo que tienen lugar en la comuna, tanto por el calendario fijo que ya existe actualmente, como por los eventos temporales y las nuevas propuestas que deben surgir y que hay que potenciar.
- » Las **Vacaciones de ciudad**, entendidas como estadías de mayor duración que los fines de semana y puentes, donde la vivencia de la comuna puede ser más completa y el producto a ofertar debe incorporar mayores matices, además de sumar la oferta existente en los alrededores más cercanos (a una hora de distancia-1H).
- » El **Touring Cultural**, dentro de lo que hemos denominado "multidestino Chile", dado que la Comuna de Santiago reúne condiciones para formar parte de los circuitos turísticos por el país, principalmente aquellos con un fuerte componente de tipo cultural e histórico.

Entendemos que este conjunto de elementos diferencia a la Comuna de Santiago de las otras Comunas de la Región Metropolitana, donde apenas existen componentes culturales tangibles e intangibles como los que ofrece la Comuna de Santiago. A la vez, se trata de un posicionamiento orientado tanto a los mercados nacionales como a los internacionales.

En el siguiente mapa de posicionamiento puede observarse la propuesta formulada para la Comuna de Santiago:



### 3. El Portafolio de Productos/Mercados

La definición del portafolio es la consecuencia de tres decisiones:

La primera es la determinación de los productos turísticos prioritarios de la comuna. En este sentido, y como destino turístico individual, a la Comuna de Santiago no le será fácil llegar a públicos de media y larga distancia, tanto por cuestiones presupuestarias evidentes como también por la dificultad que supone comunicar tan sólo una parte del destino Santiago y por la dimensión de su oferta turística actual. A pesar de este importante "gap" o desajuste, la oferta turística de la Comuna de Santiago debe orientarse a la promoción de lo que el Dr. Chías definió como "las 4 C" del turismo de ciudad, que en este caso serán 5 por sumarle el hecho de la capitalidad, aspecto sin duda diferenciador respecto a otros destinos chilenos:

Se propone también un producto más, al que se ha denominado **“Santiago Esencial”**, que propone un conocimiento de lo mejor de la comuna y sus alrededores, lo que nadie debería perderse, estructurado según la duración de la estadía (entre 1 y 5 días) y dirigido a aquel público que visita por vez primera la capital o que no tiene suficiente tiempo para realizar una visita más completa.

La segunda decisión tiene que ver con **la selección de los Mercados geográficos prioritarios** en los que se buscan los segmentos de públicos potencialmente interesados en estos productos. Aquí se consideran tanto el mercado nacional como el internacional, con la proximidad y la accesibilidad como factores clave en la selección. Teniendo en cuenta estos factores, así como la realidad presupuestaria de la Comuna de Santiago y la escasa proactividad promocional de Sernatur Región Metropolitana, los mercados seleccionados son los siguientes:

- » La propia **Región Metropolitana**, por ser una de las principales regiones emisoras de turismo interno en Chile y por el atractivo que supone la capitalidad, así como por la proximidad y la accesibilidad, sin olvidar el potencial que pueden suponer los barrios y el Centro Histórico, y la actividad cultural y de todo tipo que tiene lugar en los mismos.
- » Las **Regiones vecinas** (IV, V, VI, VII y VIII), por su volumen emisor, por los aspectos diferenciales que ofrece la Comuna de Santiago vs. las propias ofertas turísticas de estos territorios y por razones claras de proximidad y accesibilidad. También la capitalidad actuará como factor de atracción en estos mercados.
- » El **resto de Chile**, porque la Comuna de Santiago es el corazón de la capital y por su oferta singular, que combina lo cosmopolita con lo más tradicional. La memoria histórica reciente será otro factor de atracción a considerar. Serán prioritarias las ciudades conectadas por avión o autobús con Santiago y que suponen grandes aglomeraciones urbanas.
- » Los mercados de **Argentina y Brasil**, como grandes destinos emisores de América del Sur, principalmente aquellas ciudades que cuentan con buena accesibilidad y/o conexión aérea directa con Santiago, y que suponen grandes bolsas de población viajera potencial: Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, en Argentina. São Paulo, Río de Janeiro, Florianópolis y Porto Alegre, en Brasil.
- » **Otros países de América del Sur** cuyas capitales están conectadas con Santiago, como Lima, Montevideo y Bogotá. No obstante, por la distancia con Santiago y por los costes de promoción para llegar a sus habitantes, formarían parte de una segunda prioridad que deberá plantearse si surgen oportunidades interesantes o en conjunto con otras comunas o como destino Santiago.
- » La **Europa Occidental**, por ser la parte de Europa que cuenta con mejores conexiones aéreas con Chile y por el hecho de tratarse de un turista altamente motivado por el tema cultural y de alta estadía y gasto. En este caso el producto difícilmente podrá ser Santiago en solitario, sino como parte del multidestino Chile.
- » Los **Estados Unidos de Norteamérica**, por su potencial emisor, su alto gasto vinculado a su estadía y sus buenas conexiones con Chile (Los Ángeles, Dallas, Miami, Orlando, Atlanta y Nueva York). Al igual que en el caso de Europa, Santiago tiene que formar parte con mayor peso del producto multidestino Chile, como visita obligada con pernoctación mínima de 2 noches, principalmente por su oferta asociada a la capitalidad, la cultura y la historia, así como la memoria reciente. Toronto, en Canadá, es otra ciudad conectada que se incluirá en este grupo.

*“Santiago Esencial”, que propone un conocimiento de lo mejor de la comuna y sus alrededores, lo que nadie debería perderse, estructurado según la duración de la estadía del visitante.*

» Los **Nichos de mercado** son los pequeños segmentos de mercado, en todo el mundo, que tienen intereses especiales ligados a productos altamente especializados. En la medida en que la Comuna de Santiago pueda ir preparando ofertas para ellos y pueda realizar actividades focalizadas de promoción, deberán ser tenidos en cuenta. Se trata de mercados pequeños en volumen pero muy interesantes en gasto y desestacionalizadores.

La tercera y última decisión formula **las prioridades estratégicas de estos productos y mercados** a través de combinar ambos inputs. Estas prioridades de actuación se concretan mediante el establecimiento de una escala que va de 0 estrellas (prioridad mínima) a 3 estrellas (prioridad máxima), lo que convierte a este portafolio en un elemento fundamental para la distribución del esfuerzo promocional que será preciso realizar para cada producto/mercado.

La realidad de la Comuna de Santiago como destino turístico nos lleva a estructurar un portafolio muy simple, orientado inicialmente tan solo a la captación del visitante potencial chileno, tanto de la propia Región Metropolitana como de otras regiones, bien sea de ocio o de negocios. Sin embargo, el presupuesto disponible, las características de la oferta y las dificultades de la comunicación del "Territorio Comuna de Santiago" hacen casi inviable en estos momentos pensar en una promoción en mercados extranjeros, aunque sean cercanos, como podrían ser Argentina, Brasil y Perú, en una primera instancia.

Los recursos disponibles marcarán el total de acciones a implantar en los diferentes mercados. De cualquier forma, y al objeto de asegurar resultados de cara a conseguir el posicionamiento deseado, Chias Marketing recomienda siempre avanzar mercado a mercado; es decir, concentrando esfuerzos en pocos mercados pero de forma completa, aunque eso quiera decir renunciar a otros. Nunca es recomendable la realización de acciones aisladas en un mercado, sino concentrar la fuerza de toda la acción promocional:

	Nacional		Internacional Conexión Directa				Nichos
	Chile ocio	Chile negocios	Argentina, Brasil, Perú	Otros América Latina (Colombia)	Usa/ Canada	Europa	
Productos Turísticos	Multidestino Chile (circuito)		★★	★★★	★★★	★★★	
	Santiago esencial		★★★	★★★	★★★	★★★	
	Reuniones, ferias y congresos		★★★	★★★	★★	★★	
	Vacaciones en la capital	★★			★		
	City Breaks	★★★		★★★	★★	★	
	Santiago cultural	★★★	★★	★★★	★★		
	Estudios y capacitación	★★★		★★	★★	★	
	Eventos en Santiago	★★★	★★	★★	★		
	Nichos de mercado						★★★

Es decir, tres estrellas en City breaks para el mercado chileno, argentino y brasileño significa que este producto será de alta prioridad en esos mercados.

## 4. El Modelo de Desarrollo Turístico de la Comuna de Santiago

Recuperación, Renovación, Mejora y Potenciación de la Comuna de Santiago

La Comuna de Santiago, destino de turismo cultural Chile

Los barrios originales de Santiago, modelos de desarrollo turístico sostenible e innovador

La Comuna de Santiago, centro de vida universitaria

La Comuna de Santiago, gastronomía chilena y del mundo

El complemento de los alrededores: vinos, actividades y naturaleza

**SOSTENIBILIDAD - IDENTIDAD - CALIDAD - PROFESIONALIDAD**

En este sentido, se ha estructurado un Modelo de Desarrollo basado en los siguientes propósitos u objetivos cualitativos:

### 2 POLOS DE DESARROLLO TURÍSTICO

- » El Centro Histórico de Santiago
- » Los barrios de la Comuna de Santiago

### 3 PROGRAMAS TRANSVERSALES

- » Modernización y Mejora de la Oferta Turística
- » Señalización Turística
- » Gestión del Turismo

Este modelo se ha concretado a través de los siguientes polos y proyectos: Un Polo de Desarrollo es un espacio territorial planificado integralmente en el que, a partir de la definición inicial de su Conceptualización, se procede a su Estructuración turística, actuando sobre las Infraestructuras y los Servicios públicos, y al fomento de las inversiones privadas en Infraestructuras turísticas y de otros sectores relacionados. En él, los proyectos específicos que se proponen tienen una importante interrelación.

Así, en esta fase, y para cada tema propuesto en este modelo, se determinan el Concepto, es decir, lo que deseamos tener, y la Estructuración, que determina lo que se va a estructurar en un conjunto de proyectos.

*Sostenibilidad, Identidad, Calidad y Profesionalidad, las bases del Modelo de Desarrollo Turístico de la Comuna de Santiago.*

A continuación se detallan estos Conceptos y Estructuración para cada uno de ellos:

### **POLO 1 – El Centro Histórico de Santiago:**

**El Concepto:** Un Centro histórico que sea modelo de referencia por el cuidado, la protección y la recuperación de su patrimonio, histórico y reciente; por la chilenuidad de sus gentes; por su paisaje urbano, por su dinamismo cultural, por sus propuestas comerciales y por su oferta de restauración, chilena e internacional, diversa, auténtica y de calidad. Un Centro Histórico vivo.

El programa "Centro Histórico de Santiago" puede y debe considerar la colaboración del sector privado a través de aportes en patrocinios, así como también la participación de organismos internacionales orientados a la conservación del patrimonio.

**La Estructuración:** Los diferentes proyectos y actuaciones formuladas en este primer Polo engloban aspectos de mejora del espacio público, rescate del patrimonio arquitectónico, señalización turística, iluminación escénica patrimonial, incentivos a la nueva oferta turística, accesibilidad y sensibilización.

#### **P.1. Polo de desarrollo turístico del Centro Histórico**

P.1. Conceptualización "Centro Histórico" de la Comuna de Santiago		
P.2. Mejora del espacio público	P.3. Rescate del patrimonio arquitectónico	P.4. Señalización turística específica
P.5. Iluminación escénica patrimonial	P.6. Incentivos a nueva oferta turística	P.7. Centro histórico accesible
P.8. Sensibilización		

### **POLO 2 – Los Barrios de Santiago:**

**El Concepto:** Lastarria–Bellas Artes, Yungay, Brasil, República–18–Ejército, Concha y Toro, París–Londres: Seis barrios históricos de la Comuna de Santiago de diferente perfil. Cada uno con su propia identidad, características y potencialidades. Seis barrios originales con una oferta de turismo urbano de calidad internacional, accesible, bien señalizada y bien explicada. Incorporando, además, las ofertas de interés existentes en los otros barrios de la comuna y potenciando la generación de nuevas actividades turísticas en los mismos.

El programa de "Barrios de Santiago" puede considerar la colaboración del sector privado a través de aportes en patrocinios, así como también la participación de organismos internacionales orientados a la conservación del patrimonio.

**La Estructuración:** Primera propuesta conceptual a trabajar conjuntamente con los residentes:

P.2. Polo de desarrollo turístico de los "Barrios" de Santiago		
P.9. Conceptualización Barrios de Santiago		
P.10. Lastarria - Bellas Artes "Diseño Contemporáneo y Cultura Viva"	P.11. Yungay "Historia y Cultura"	P.12. Brasil "Vivir en el Centro"
P.13. República - 18 - Ejército "Estudiar en Santiago Centro"	P.14. Concha y Toro "Rincón gastronómico y gourmet"	P.15. París - Londres "Patrimonio y memoria reciente"
P.16. Barrio Huemul "... en desarrollo"	P.17. Barrio??? "Grafittis, arte de moda"	P.18. Otros Barrios "Creando futuro a través de un nuevo desarrollo turístico"

" Incorporando, además, a futuro, las ofertas de interés existentes en los otros Barrios de la Comuna (como Mata, Viel, Huemul, San Eugenio, Club Hípico, Franklin) y potenciando la generación de nuevas actividades turísticas en los mismos"

Por su parte, un **Programa de Desarrollo** es un conjunto de propuestas que, en este caso y por su naturaleza transversal, afecta a todos los polos y zonas turísticas de la comuna. Se trata, por tanto, de actuaciones para la mejora global del destino. A continuación se resumen los programas transversales formulados para la mejora del Desarrollo Turístico de la Comuna de Santiago:

P.3. Programa de modernización y mejora de la oferta turística		
P.19. Gastronomía	P.20. Hotelería	P.21. Comercio
P.22. Escenografía urbana	P.23. Dinamización cultural	P.24. Capacitación

P.4. Programa de señalización turística		
P.25. Señalización de bienvenida en "puertas" de entrada	P.26. Estudio específico para señalización turística (acceso, aproximación, in situ)	P.27. Financiación y calendario de implantación (por fases)

P.5. Programa de gestión del turismo	
P.28. El modelo de gestión del destino	P.29. Integración actores y turismo

## 5. El Modelo de Marketing Turístico de la Comuna de Santiago

Así como el Desarrollo Turístico es una actividad cuyos resultados se hacen visibles en el medio y largo plazo del Plan, el Marketing Turístico debe hacerse visible ya desde el corto plazo para generar, así, un mayor número de turistas. Según nuestra experiencia, ello actúa siempre como un elemento catalizador de las inversiones en la mejora del producto actual y en la creación de nuevos productos.

En la Fase II se formularon los propósitos principales del modelo de marketing turístico bajo la idea principal de que la Comuna de Santiago necesita mejorar su nivel de conocimiento, tanto en el mercado chileno como en el internacional, principalmente en América Latina. Por esa razón, toda la actuación de marketing debe tener un claro carácter informativo, además de la necesaria creación de imagen turística como consecuencia de una propuesta estratégica de posicionamiento y marca turística de la Comuna de Santiago, que liderará la del Destino Santiago.

*El esfuerzo de promoción que pueden realizar las comunas de forma aislada es poco importante y muy dirigido a la atención del visitante "in situ".*

- Creación y posicionamiento de la marca turística "Santiago"
- Integración de la marca con los productos principales de la comuna
- Incorporación de los alrededores cercanos (1H) para enriquecer la oferta de la comuna
- Mayor peso de Santiago y de la Comuna en promoción internacional de Chile
- Promoción conjunta con las principales comunas (destino único) y con la Región Metropolitana

### INFORMACIÓN

De igual forma, en este Plan Operacional se considera como muy importante todo el trabajo compartido con las otras comunas turísticas de la Región Metropolitana, y con Sernatur de la propia RM, para la creación y consolidación del "Destino Santiago", pues, como ya se ha mencionado anteriormente, el esfuerzo de promoción que pueden realizar las comunas de forma aislada, siempre será poco importante y básicamente dirigido a la información y atención del visitante "in situ", más que a la captación de potenciales visitantes en los mercados prioritarios definidos.

Pensamos, no obstante, que este va a ser un tema complejo y lento, pues la alineación con las otras comunas y con Sernatur RM significa una asunción por su parte de que la Comuna de Santiago es su atractivo turístico más importante y quien debe liderar este proceso. Por otra parte, será necesario también conseguir la involucración de Sernatur Nacional para la consolidación del proyecto "Destino Santiago", de cara a la construcción de un destino urbano potente, el de la capital de Chile, que compita en igualdad de condiciones con las principales ciudades turísticas de América Latina.

En lo referente a Senatur Nacional y a TurismoChile, la necesaria potenciación del turismo cultural y del turismo urbano en el país, como productos relacionados con segmentos de mercado importantes y crecientes, puede y debe permitir un buen nivel de protagonismo de la Comuna de Santiago en las estrategias de imagen y promoción globales del turismo del país.

De forma esquemática el Modelo de Marketing turístico de futuro para la Comuna de Santiago se enmarcará en el del Destino Santiago de la forma siguiente:



## 6. La Comunicación del Turismo de la Comuna de Santiago, pasa por la del Destino Santiago

El Plan Capital ha abierto un camino de no retorno: definir la estrategia de promoción turística del "Destino Santiago". Así, si Santiago no define su futuro como destino turístico, las comunas apenas tienen recorrido desde el punto de vista de la promoción y la comunicación turística:



Hoy, desde el punto de vista de la comunicación turística, existen algunas voces desintegradas y con escasa efectividad. Lo que se pretende al impulsar a la creación del Destino Santiago desde el Plan Capital, es que este se promueva con una sola voz alta y clara, con una única marca y un único argumentario, de forma que pueda competir en igualdad de condiciones con las otras grandes capitales latinoamericanas.

Así, la estrategia de comunicación para el Destino Santiago se plantea en base al siguiente esquema de estructuración de mensajes y públicos:

¿Qué comunicamos?	¿A quién comunicamos?		
	Todos los públicos	Trade turístico	Turista potencial
EL DESTINO SANTIAGO	<b>MENSAJE GLOBAL</b>	Mensaje general al trade	Mensaje general al turista
SUS PRODUCTOS TURÍSTICOS	Mensaje general de productos	Mensajes específicos	Mensajes específicos

Se propone, por lo tanto, una estrategia integrativa en la que el mensaje global esté siempre presente en todas las comunicaciones que se emitan.

El Mensaje Global es el núcleo central de toda la estrategia y está formado por tres elementos: el decálogo, el mensaje permanente y la marca gráfica. Las propuestas de los mismos se detallan a continuación:

- » **El Decálogo turístico del Destino Santiago** deberá ser consensuado entre todos los actores públicos y privados que decidan formar parte del mismo. Se trata de formular el argumentarlo que presenta y diferencia a Santiago como destino turístico para todos los públicos. Inicialmente, se ha propuesto el siguiente:

#### Santiago es la capital de Chile

Una ciudad sorprendente por su situación, a los pies de la Cordillera de los Andes, y por su configuración urbana, un entramado de comunas y de barrios

Es la puerta de entrada al país, la ciudad donde todo pasa, donde todo está; la capital cultural, histórica y patrimonial de Chile

Santiago reúne pasado y modernidad; arte, literatura y escena; Centro Histórico y nuevos urbanismos; grandes parques verdes, paisajes, cerros y río; memoria que quiere recordar; chilenidad y futuro

Santiago es ocio y negocios, tiempo libre y trabajo

Es gastronomía, vinos, nieve y actividad: todo en un mismo destino

Santiago es muchas ciudades en una y un único corazón que late al ritmo de su gente

- » **El Mensaje Permanente.** Una expresión que sintetiza el decálogo y la propuesta de posicionamiento que acompaña a la marca gráfica. Para su formulación se tienen en cuenta las expresiones y palabras mencionadas en los diferentes estudios realizados (turista, opinión interna, trade). En base a ello, el siguiente mensaje es la propuesta conceptual que está asociada a las vivencias y la experiencia de la visita:

## Santiago de Chile INTENSAMENTE

- » **La Marca Gráfica,** La marca turística de un destino es el estandarte de promoción de toda ciudad.

Expresa la identidad de éste y se convierte en el elemento central del recuerdo mental en el mercado, llegando a ser el intangible más importante.

En el marco del Plan Capital, se impulsó la creación de la Marca turística del destino Santiago, mediante el desarrollo de un concurso que convocó a los más prestigiosos estudios de diseño gráfico y diseñadores independientes del país.

Una Comisión Técnica, integrada por expertos en marcas, fueron los encargados de preseleccionar los diseños que posteriormente fueron refrendados por una Comisión Superior, integrada por representantes de diversas instituciones públicas y privadas representativas a nivel nacional.

A continuación se presenta un listado de las instituciones que formaron parte de la Comisión Superior de este concurso:

- » Municipalidad de Santiago
- » Municipalidad de Providencia
- » Municipalidad de Lo Barnechea
- » Municipalidad Isla de Maipo
- » Municipalidad de Recoleta
- » Municipalidad de La Florida
- » Gobierno Regional de Santiago
- » Sernatur Región Metropolitana
- » Federación de Empresas de Turismo FEDETUR
- » Asociación de Empresas de Turismo ACHET
- » Consejo Superior de Turismo CONSETUR
- » Diseñadores de Chile A.G
- » Chile Diseño
- » Fundación Imagen de Chile
- » Organización "Santiago cómo Vamos"

Posteriormente, las marcas finalistas fueron sometidas a una votación pública ciudadana, en la cual más de 12.000 personas expresaron su opinión respecto a su preferencia.

De esta manera la marca ganadora, con más del 50% de los votos corresponde a la creación del diseñador independiente Sergio Ramírez en conjunto con el estudio de Diseño Otros Pérez.

A continuación se presenta el logotipo en su versión principal



También es posible utilizar la marca en su versión blanco y negro, sólo en el caso que sea estrictamente necesario según las indicaciones establecidas en el Manual de Normas Gráficas.



Según sus creadores, “la propuesta se enmarca dentro de un círculo, tal como lo hace una cámara cuando saca una foto, con un destello, a la ciudad de Santiago. Dentro de esta mira, se cubren todas las opciones que Santiago ofrece para sus visitantes”.

Es importante también destacar que la marca y sus correspondientes usos y prohibiciones se encuentran reguladas en el Manual de Normas Gráficas que debe ser solicitado a la Corporación de Desarrollo de Santiago, institución ejecutora del Plan Capital y que cuenta con las facultades y derechos de propiedad de la marca, pudiendo cederla bajo un contrato de licenciamiento con aquellas instituciones y/o empresas que requieran utilizar el logo.

### **6.1 La Comuna de Santiago y su comunicación turística**

La Comuna de Santiago enmarcará su comunicación turística dentro del paraguas de la marca del Destino Santiago. Se trabajará junto al estudio de diseño Otros Pérez en una propuesta que integre la denominación “Comuna de Santiago” para cuando se considere adecuada su utilización.

No obstante, y bajo este paraguas, comunicará sus atributos y su argumentario cuando realice actuaciones específicas dirigidas a los visitantes que se encuentran en su territorio. Así, se propone el siguiente decálogo turístico específico para la Comuna de Santiago:

### El Decálogo Turístico de la Comuna de Santiago

La Comuna de Santiago es el corazón de la capital de Chile
La que guarda su historia en sus barrios singulares
La que mantiene viva la memoria y tiene los ojos abiertos al futuro
La Comuna de Santiago tiene alma y un espíritu inquieto; tiene rincones y paseos escondidos que quieren ser descubiertos; parques verdes, cerros históricos donde todo empezó, lugares donde se decide el mañana
Rodeada de un paisaje imponente, la Comuna de Santiago cobija arte y artistas, gastronomía y cafés, tiendas de ayer y de hoy, mercados llenos de chilenidad, librerías y anticuarios, alojamiento singulares, hostales jóvenes y hoteles de prestigio
La Comuna de Santiago es cultura y patrimonio
La Comuna de Santiago es una experiencia que debe ser vivida

*El Destino Santiago ya cuenta con una imagen de marca para su promoción turística en todos los mercados.*

## 7. Los Propósitos y Objetivos del Plan Capital

Los propósitos, u objetivos cualitativos del Plan Capital, reflejan una serie de valores que son la guía para todos los desarrollos de las acciones operacionales y su implantación:

### El espíritu del Plan Capital

Apuesta a la calidad vs. la cantidad
Aumento en turismo de ocio y de negocios
Aumento de la llegada de turistas nacionales, regionales (América Latina) e Internacionales
Aumento de la estadía en la comuna
Aumento del gasto diario del visitante
Concentración en el turismo alojado en establecimientos regulados
La preservación y la sostenibilidad como ejes conductores
Ser la hoja de ruta que articula la actividad turística en la comuna

Por su parte, los objetivos cuantitativos que se establecen son consecuencia de la evolución histórica, de los nuevos planteamientos de futuro y de las perspectivas de crecimiento de Chile y de los mercados turísticos.

Así, los objetivos de crecimiento se fundamentan en priorizar el incremento de los turistas de proximidad, por la mejor accesibilidad y el mayor conocimiento del destino en esos públicos, así como por el escaso presupuesto disponible por la Comuna de Santiago para la captación de visitantes de mercados más lejanos. De la misma forma, se priorizará también el crecimiento en los establecimientos públicos regulados sobre otras fórmulas de alojamiento.

Sin embargo, el escenario sería diferente, y obligaría a revisar los objetivos de crecimiento, en el caso de que se consiga poner en marcha un organismo de gestión del Destino Santiago, en el cual se integraría la Comuna de Santiago como uno de los actores principales del mismo.

Por todo ello, a la hora de prever los objetivos de incremento del turismo para la Comuna de Santiago, y ante la inexistencia de datos específicos fiables sobre la demanda, se han establecido dos escenarios de crecimiento en función del peso actual del turista de América del Sur sobre el total de turistas extranjeros que se reciben en la Comuna:

- » Según Sernatur, el 75% del total de turistas internacionales que llegan a Chile provienen de la Región Sudamericana.
- » Esta misma fuente nos indica que, en el caso de la Región Metropolitana, el peso del turista sudamericano sobre el total internacional es del 58%.

Extrapolando estos dos porcentajes a las previsiones de crecimiento para la Comuna de Santiago, formulamos los siguientes objetivos:

<b>ESCENARIO 1: El 75% de los turistas internacionales provienen de América del Sur</b> <b>Objetivos de crecimiento del turismo en la Comuna de Santiago</b>					
Turistas Comuna de Santiago	2011	2013	2014	2015	2016
Total turistas extranjeros	202.664	+9%	+10%	+13%	+14%
Turistas América del sur (%Chile = 75%)	152.000	+12%	+12%	+15%	+15%
Turistas resto del mundo	50.664	+4%	+5%	+7%	+7%
Total turistas chilenos	187.698	+10%	+15%	+15%	+15%
Total turistas Comuna de Santiago	390.362	+10%	+13%	+14%	+14%
Total turistas acumulado		+10%	+24%	+42%	+62%

<b>ESCENARIO 2: El 58% de los turistas internacionales provienen de América del Sur</b> <b>Objetivos de crecimiento del turismo en la Comuna de Santiago</b>					
Turistas Comuna de Santiago	2011	2013	2014	2015	2016
Total turistas extranjeros	202.664	+9%	+10%	+13%	+14%
Turistas América del sur (%RM = 58%)	117.545	+12%	+12%	+15%	+15%
Turistas resto del mundo	85.119	+4%	+5%	+7%	+7%
Total turistas chilenos	187.698	+10%	+15%	+15%	+15%
Total turistas Comuna de Santiago	390.362	+10%	+13%	+14%	+14%
Total turistas acumulado		+10%	+24%	+40%	+60%

### 7.1 La evolución de los turistas

Al carecer de datos estadísticos sobre el peso del excursionista (visitante de día que no pernocta), únicamente puede proyectarse la evolución de crecimiento para los turistas o visitante con pernoctación.

Se muestra a continuación la previsión de crecimiento del volumen de turistas de la Comuna de Santiago y su especificación según origen nacional o extranjero, según los dos escenarios antes mencionados de la importancia del turista de América del Sur sobre el total:

**ESCENARIO 1: El 75% de los turistas internacionales provienen de América del Sur**  
**Objetivos de crecimiento del turismo en la Comuna de Santiago**

Turistas Comuna de Santiago	2011	2013	2014	2015	2016
Total turistas extranjeros	202.664	223.000	247.000	280.000	318.000
Turistas América del sur (%Chile = 75%)	152.000	170.000	191.000	220.000	253.000
Turistas resto del mundo	50.664	53.000	56.000	60.000	65.000
Total turistas chilenos	187.698	206.500	237.500	273.000	314.000
Total turistas Comuna de Santiago	390.362	429.500	484.500	553.000	632.000

**ESCENARIO 2: El 58% de los turistas internacionales provienen de América del Sur**  
**Objetivos de crecimiento del turismo en la Comuna de Santiago**

Turistas Comuna de Santiago	2011	2013	2014	2015	2016
Total turistas extranjeros	202.664	222.000	245.000	275.000	310.000
Turistas América del sur (%RM = 58%)	117.545	132.000	150.000	173.000	200.000
Turistas resto del mundo	85.119	90.000	95.000	102.000	110.000
Total turistas chilenos	187.698	206.500	237.500	273.000	314.000
Total turistas Comuna de Santiago	390.362	428.000	482.500	548.000	624.000

**EN CUALQUIERA DE LOS DOS SUPUESTOS, EL OBJETIVO PARA 2016 ES QUE LA COMUNA DE SANTIAGO SUPERE LOS 600.000 TURISTAS, ENTRE CHILENOS Y EXTRANJEROS. ELLO SIGNIFICARÍA UN INCREMENTO AL FINAL DEL PERÍODO, RESPECTO A LOS 390.362 TURISTAS RECIBIDOS EN 2011, DEL ORDEN DEL 60%**

## 7.2. La evolución del gasto

Para formular cuál será la evolución que seguirá el gasto total realizado por los visitantes en la Comuna de Santiago, se ha tomado como referencia la aproximación que se realizó en la Fase I del Plan Capital (Análisis y Diagnóstico), que únicamente recogía algunos datos relativos al turista alojado en establecimientos.

Así, con este punto de partida, se ha previsto la siguiente evolución hasta el año 2016:

- » Se ha mantenido la misma permanencia media de 2,11 días para el turista de ocio y de 4,67 días para el de negocios, de acuerdo con las tendencias mundiales que muestran la dificultad de incrementar la estadía.
- » Se ha previsto que, al final del período, en el año 2016, el turista extranjero de ocio gastará un promedio de USD 80,0 por persona y día, y que el turista extranjero de negocios, por su parte, realizará un gasto promedio diario de USD 120,0.
- » Se calcula que el turista chileno, del que no existen datos estadísticos sobre su permanencia en la Comuna, realizará un gasto promedio por viaje de USD 200,0.

**CON ESTAS APROXIMACIONES, LA CONCLUSIÓN ES QUE EN EL AÑO 2016, Y DE FORMA MUY ESTIMATIVA, EL TURISMO GENERARÍA UN GASTO TOTAL DE 150 MILLONES DE USD EN LA COMUNA DE SANTIAGO**

A este gasto, además, habría que sumarle el realizado por el turista que no pernocta en establecimientos (vivienda de familiares y amigos, etc.) y por el visitante de día o excursionista, sobre el cual no existen informaciones.

Estimación sobre la evolución del gasto realizado en 2016 por el turista alojado					
Llegadas a alojamientos de turismo de la Comuna de Santiago		Permanencia días en la Comuna de Santiago	Gasto persona/día USD (*)	Gasto en la Comuna de Santiago USD	Total gasto USD
Turistas totales	620.000				
Extranjeros	320.000				
Ocio (72,6%)	230.000	2,11	80,0	154,7	38.824.000
Negocios (27,4%)	90.000	4,67*	120,0	560,4	50.436.000
Extranjeros					89.360.000
Chilenos	300.000			200,0	60.000.00
<b>Total estimación USD</b>					<b>149.360.000</b>

## FASE III - EL PLAN OPERACIONAL

La tercera fase del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la Comuna de Santiago - Plan Capital tiene un carácter marcadamente técnico, ya que concreta y define las actuaciones necesarias para llevar a cabo los modelos de desarrollo y de marketing turístico definidos en la Fase II de Formulación Estratégica.

La estructuración de este Plan Operacional se ha formulado en tres partes:

### El Plan Operacional de Desarrollo, que formula el que denominamos:

- » Macroprograma de Desarrollo de los 2 Polos y 3 Programas Transversales, que contempla el detalle de cada uno en proyectos y las acciones a implantar.

### El Plan Operacional de Marketing, que está dividido en:

- » Bases del Plan Operacional de Marketing, donde se establecen los objetivos por líneas de productos.
- » Plan Operacional de Productos, que detalla lo que vamos a promover de la Comuna de Santiago como destino turístico, los segmentos de mercado a los que se dirige y las marcas de productos prioritarios.
- » Plan Operacional de Promoción, donde se establece cómo lo vamos a promover formulando los Macroprogramas General, de Promoción de Mercados, de Información Turística y de Comunicación Interna. Las 68 Acciones de Marketing que hay que implantar.

**El Sistema de Información, para el seguimiento de los resultados del Plan.**

**1. El Plan Operacional de Desarrollo**

**1.1 El Macroprograma de Desarrollo Turístico**

Define una serie de actuaciones prioritarias, enfocadas a la consecución de la Visión y el Posicionamiento deseado, que han sido formuladas en base al volumen posible de inversiones, a la capacidad de liderazgo del Plan Capital y a la política de diversificación de productos para hacer posible que el turismo sea una realidad que suceda en muchos lugares de la Comuna de Santiago y durante todo el año.

Concretamente, los polos, proyectos y acciones formuladas se detallan a continuación:

<b>P.1 POLO DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL CENTRO HISTÓRICO</b>			
P.1. Conceptualización Centro Histórico de la Comuna de Santiago			
P.2 Mejora del espacio público	P.3 Rescate del patrimonio arquitectónico	P.4 Señalización turística	P.5 Iluminación escénica patrimonial
<p><b>A1.</b> Priorizar los proyectos del Plan de Desarrollo Comunal que inciden directamente sobre la mejora del espacio público del Centro Histórico y establecer los mecanismos de coordinación con los responsables del Plan de Desarrollo Comunal, dentro de la Municipalidad, para impulsar la rápida ejecución de los siguientes proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Mejora integral de las áreas verdes y de los parques emblemáticos</li> <li>» Mejoramiento del servicio de alumbrado</li> <li>» Recuperación de calzadas y aceras</li> <li>» Adecuación del espacio público a discapacitados</li> <li>» Aumento del aseo y lavado de las calles</li> <li>» Mejora de la cobertura y la eficiencia de los servicios de vigilancia policial</li> <li>» Implementación de nuevos estacionamientos</li> <li>» Restricción al uso del espacio público para el estacionamiento de vehículos particulares y de carga</li> </ul>	<p><b>A2.</b> Impulsar la ejecución de los proyectos de recuperación del patrimonio que se definan en el Plan de Desarrollo Comunal, principalmente: Portales de la Plaza de Armas; Pasajes del CH y Galerías del CH</p> <p><b>A3.</b> Impulsar la realización de un inventario y valoración completo del patrimonio arquitectónico del CH</p> <p><b>A4.</b> Diseñar un plan de incentivos para promover la recuperación del patrimonio arquitectónico de propiedad privada en el CH</p> <p><b>A5.</b> Estudiar la conveniencia de constituir una "Oficina del Centro Histórico", como ventanilla única de gestión de proyectos</p> <p><b>A6.</b> Invitar a organismos nacionales e internacionales orientados a la conservación del patrimonio, para establecer acuerdos de colaboración técnica o financiera</p>	<p><b>A7.</b> Poner en marcha un estudio específico sobre las necesidades de señalética turística del Centro Histórico, previo análisis de buenas prácticas de otros casos referentes</p> <p><b>A8.</b> Diseño del nuevo modelo de señalización turística, tanto "in situ" como vial de acceso al Centro, de movilidad por el mismo y de servicios</p> <p><b>A9.</b> Planificar la financiación y la implantación de la nueva señalización específica del CH</p> <p><b>A10.</b> Diseño e implantación de un nuevo modelo de rotulación comercial específica para los establecimientos del Centro Histórico</p>	<p><b>A11.</b> Impulsar la realización de una implantación referente de iluminación del patrimonio del Centro Histórico, monumentos y otros hitos diferenciales de este espacio urbano singular</p>

P.6 Incentivos a nueva oferta turística	P.7 Centro histórico accesible	P.8 Sensibilización
<p><b>A12.</b> Programa de incentivos a la implantación de nuevos alojamientos en el Centro Histórico</p> <p><b>A13.</b> Programa de incentivos a la implantación de nuevos restaurantes, cafés, bares en el Centro Histórico</p> <p><b>A14.</b> Programa de incentivos a la implantación de nuevos comercios en el Centro Histórico</p> <p><b>A15.</b> Difusión de estos programas de incentivo a potenciales inversiones</p>	<p><b>A16.</b> Convocar a una mesa de trabajo con Sernatur, Senadis y otros actores para fomentar la implantación de un Manual de Accesibilidad para el CH</p> <p><b>A17.</b> Plan anual de infraestructuras y espacios accesibles en el CH</p> <p><b>A18.</b> Difusión entre el sector privado para la adecuación de los establecimientos turísticos. Distintivo a los que cumplan con los criterios de accesibilidad establecidos</p>	<p><b>A19.</b> "Santiago para Santiago": campaña de sensibilización ciudadana dirigida a la comunidad residente en el CH y al sector comercial sobre la importancia del rescate del patrimonio arquitectónico para la recuperación y revitalización del Centro</p> <p><b>A20.</b> "Mi centro, mi corazón": campaña de sensibilización ciudadana dirigida a la comunidad residente de la Región Metropolitana y de la Provincia de Santiago, con el objetivo de generar, en este colectivo, el deseo de visitar el centro y redescubrir el corazón de su ciudad</p> <p><b>A21.</b> "Santiago para Chile": campaña de sensibilización ciudadana dirigida a la comunidad Chilena en general con el objetivo de generar, con el objetivo de generar en la población el deseo de "volver al centro" para visitar y redescubrir el corazón de la ciudad</p>

## P2. POLO DE DESARROLLO TURÍSTICO DE LOS BARRIOS DE SANTIAGO

### P.9. Conceptualización Centro Histórico Barrios de Santiago

P.10. Lastarria - Bellas Artes "Diseño Contemporáneo y Cultura Viva"	P.11 Yungay "Historia y Cultura"	P.12. Brasil "Vivir en el Centro"
<p><b>A22.</b> Creación de un mecanismo de participación ciudadana para definición del perfil de barrio deseado, tomando como base esta propuesta y estableciendo un foro de participación permanente para el desarrollo futuro del barrio</p> <p><b>A23.</b> Integración de proyectos en el Plan Capital, para asegurar la coherencia de toda la actuación turística de la comuna</p> <p><b>A24.</b> Proyecto especial "nueva conceptualización del Cerro Santa Lucia" que contemple su singularidad, potencie sus atractivos e integre los servicios turísticos necesarios con criterios de modernidad, sostenibilidad e identidad, repensando íntegramente este espacio para el disfrute de visitantes y ciudadanos, en función de las diferentes necesidades de estos públicos, bajo un nuevo concepto</p>	<p><b>A25.</b> Creación de un mecanismo de participación ciudadana para definición del perfil de barrio deseado, tomando como base esta propuesta y estableciendo un foro de participación permanente para el desarrollo futuro del barrio</p> <p><b>A26.</b> Integración de proyectos en el Plan Capital, para asegurar la coherencia de toda la actuación turística de la comuna</p> <p><b>A27.</b> Diseño de un proyecto de iluminación y mobiliario urbano singular según el perfil de barrio definido. Modelo participativo</p> <p><b>A28.</b> Propuesta para la creación de la red de museos del Barrio Yungay, para potenciar su desarrollo y promoción</p> <p><b>A29.</b> Diseño de un proyecto de incentivos para la instalación de oferta cultural y de restauración en espacios patrimoniales recuperados, previamente identificados y con definición de uso</p>	<p><b>A30.</b> Creación de un mecanismo de participación ciudadana para definición del perfil de barrio deseado, tomando como base esta propuesta y estableciendo un foro de participación permanente para el desarrollo futuro del barrio</p> <p><b>A31.</b> Integración de proyectos en el Plan Capital, para asegurar la coherencia de toda la actuación turística de la comuna</p> <p><b>A32.</b> Diseño de un proyecto de iluminación y mobiliario urbano singular adecuado al perfil del barrio definido. Modelo participativo</p> <p><b>A33.</b> Proyecto de incentivo para el rescate del patrimonio arquitectónico de propiedad privada</p> <p><b>A34.</b> Diseño de un proyecto de incentivos para la instalación de pequeños mercados de productos frescos, gourmet y orgánicos</p> <p><b>A35.</b> Campaña de incentivo para la captación de residentes</p>

P.13. República - 18 - Ejército "Estudiar en Santiago Centro"	P.14. Concha y Toro "Rincón gastronómico y gourmet"	P.15. París - Londres "Patrimonio arquitectónico y memoria"
<p><b>A36.</b> Creación de un mecanismo de participación ciudadana para definición del perfil de barrio deseado, tomando como base esta propuesta y estableciendo un foro de participación permanente para el desarrollo futuro del barrio</p> <p><b>A37.</b> Integración de proyectos en el Plan Capital, para asegurar la coherencia de toda la actuación turística de la comuna</p> <p><b>A38.</b> Diseño de un proyecto de incentivos para la recuperación del patrimonio arquitectónico de propiedad privada</p> <p><b>A39.</b> Diseño de un proyecto de incentivos para la instalación de oferta de alojamiento en el formato Bed&amp;Breakfast y apartamentos jóvenes</p> <p><b>A40.</b> Diseño de un proyecto de incentivos para la instalación de propuestas de restauración siguiendo la nueva tendencia de Deli/Market (servicio rápido pero saludable, para comer in situ, llevar o comprar)</p> <p><b>A41.</b> Diseño de un proyecto de rotulación y publicidad exterior para las Universidades y Centros de enseñanza, que contemple el respeto por el patrimonio. Fiscalización y eliminación de la rotulación actual que no se adapte al nuevo modelo</p>	<p><b>A42.</b> Creación de un mecanismo de participación ciudadana para definición del perfil de barrio deseado, tomando como base esta propuesta y estableciendo un foro de participación permanente para el desarrollo futuro del barrio</p> <p><b>A43.</b> Integración de proyectos en el Plan Capital, para asegurar la coherencia de toda la actuación turística de la comuna</p> <p><b>A44.</b> Diseño de un proyecto de incentivos para la instalación de oferta de restauración que siga las nuevas tendencias gastronómicas y que potencie la utilización de ingredientes autóctonos, de proximidad (Km.0) y el uso de productos orgánicos</p> <p><b>A45.</b> Diseño de un proyecto de incentivos para la instalación de oferta hotelera en el formato de pequeños hoteles boutique</p>	<p><b>A46.</b> Creación de un mecanismo de participación ciudadana para definición del perfil de barrio deseado, tomando como base esta propuesta y estableciendo un foro de participación permanente para el desarrollo futuro del barrio</p> <p><b>A47.</b> Integración de proyectos en el Plan Capital, para asegurar la coherencia de toda la actuación turística de la comuna</p> <p><b>A48.</b> Diseño de un proyecto de incentivos para la instalación de oferta hotelera en el formato de hotel boutique y de oferta de restauración contemporánea potenciando la gastronomía fusión (chilena con otras culturas)</p> <p><b>A49.</b> Estructuración de un producto turístico, en forma de recorrido organizado, que pueda mostrar y contar la historia reciente de la cual ha sido testigo este barrio</p>

P.16. Huemul "en desarrollo"	P.17. Barrio a decidir "Graffittis, arte de moda"	P.18. Nuevos desarrollos "creando futuro a través de un nuevo desarrollo turístico"
<p><b>A50.</b> Creación de un mecanismo de participación ciudadana para definición del perfil de barrio deseado, tomando en cuenta los recursos y productos con potencial turístico que tienen el barrio y las posibilidades de desarrollo que el mismo tiene en función de sus características actuales</p> <p><b>A51.</b> Integración de proyectos existentes al Plan Capital, para asegurar la coherencia de toda la actuación turística de la comuna</p> <p><b>A52.</b> Diseño de un proyecto de incentivos para la instalación de propuestas gastronómicas, que puedan transformarse en oferta complementaria a la oferta cultural que se está desarrollando en el barrio. Orientación hacia la cocina chilena sencilla y sabrosa</p>	<p><b>A53.</b> Creación de un mecanismo de participación ciudadana para definir, en primer lugar, qué barrio de la comuna sería adecuado para fomentar la producción de graffittis o aumentar la producción, si es que ya existe, como elemento para generar atraktividad y desarrollo de oferta cultural y oferta complementaria y, como consecuencia, un desarrollo turístico a futuro</p> <p><b>A54.</b> Benchmarking de modelos internacionales de recuperación y/o desarrollo de barrios por medio de esta manifestación artística, de moda hoy en las principales capitales internacionales</p> <p><b>A55.</b> Diseño de un proyecto de desarrollo para el barrio seleccionado, y creación de regulaciones para la producción artística dentro del espacio público. Puesta en marcha del proyecto "12 meses, 12 muros", para estimular la creación artística controlada en el barrio</p>	<p><b>A56.</b> Creación de un mecanismo de monitoreo permanente para conocer el desarrollo espontáneo que se va produciendo en cada uno de los barrios de la comuna; asesorar sobre la estructuración de nueva oferta y orientar sobre la mejor integración de la misma a las propuestas del Plan Capital</p> <p><b>A57.</b> Creación de un mecanismo de participación ciudadana para generar los proyectos de desarrollo en aquel barrio que se decida impulsar, ya sea por decisión política, ya sea porque se detecta que se está produciendo un desarrollo turístico espontáneo relevante</p>

De igual forma, se plantean, de manera sintética, las diferentes acciones definidas para cada uno de los programas transversales que, junto a los polos, forman este plan operacional de desarrollo turístico para la Comuna de Santiago:

<b>P3. PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y MEJORA DE LA OFERTA TURÍSTICA</b>		
<b>P19. Gastronomía</b>	<b>P20. Hotelería y equipamientos</b>	<b>P21. Comercio</b>
<p><b>"Santiago, una ciudad referente gastronómico"</b>, de calidad nacional e internacional, con chefs reconocidos por el turismo gourmet y establecimientos populares de cocina chilena y del mundo; con mercados de alimentos, autóctonos y atractivos; con tiendas especializadas en productos de nuestra tierra, ferias de alimentos, eventos y actividades sobre gastronomía chilena; con reconocidos programas de formación gastronómica; con un servicio profesional"</p> <p><b>A58.</b> Espacios Gastronómicos: por tipologías y zonas</p> <p><b>A59.</b> Mercados de Santiago: mejora mercados y entorno</p> <p><b>A60.</b> Festival de Gastronomía Chilena: una fiesta para los sentidos, público general y profesional</p> <p><b>A61.</b> "Noches con Sabor" de Santiago: con sector privado</p> <p><b>A62.</b> Proyecto Sello de Calidad Gastronómica</p>	<p><b>"Santiago, una ciudad con una oferta hotelera y de equipamientos de nivel internacional"</b></p> <p><b>A63.</b> Hoteles del Centro: catalogación oferta actual y definición de necesidades para nuevas propuestas</p> <p><b>A64.</b> Reuniones en Santiago: construcción de un nuevo Centro de Congresos y Convenciones de nivel internacional y capacidad para grandes eventos, siguiendo los modelos de las capitales latinoamericanas</p> <p><b>A65.</b> Calidad de servicio: definición de un sistema de medición de la calidad de servicio en hoteles para conocer los estándares actuales. Creación del sello de calidad para establecimientos hoteleros</p> <p><b>A66.</b> Hoteles Patrimoniales: fomento a la recuperación de edificios de valor patrimonial para la instalación de hoteles boutique</p>	<p><b>"Santiago, una ciudad con una oferta comercial renovada"</b>, de calidad y con identidad propia, fomentando la recuperación de espacios patrimoniales para uso comercial y la instalación de nuevos formatos de venta monirista, con la tematización de calles y de las galerías comerciales existentes"</p> <p><b>A67.</b> Rescate de comercios tradicionales: inventario y actuaciones de recuperación y puesta en valor</p> <p><b>A68.</b> Rotulación comercial por barrios</p> <p><b>A69.</b> Captación de nuevas actividades comerciales contemporáneas e innovadoras</p> <p><b>A70.</b> Pasajes y Galerías de Santiago: comercio singular en espacios singulares</p>
<b>P22. Escenografía urbana</b>	<b>P23. Dinamización cultural</b>	<b>P24. Capacitación</b>
<p><b>"Santiago, una capital con un escenografía urbana totalmente renovada"</b>. Nuevo mobiliario urbano funcional y de diseño acorde a cada barrio. Nueva iluminación y más amplia, también integrada según características del barrio. Nuevo paisajismo urbano en los espacios verdes de los distintos barrios y en la vía pública:</p> <p><b>A71.</b> Benchmarking de escenografía urbana: ciudades de referencia</p> <p><b>A72.</b> Nuevo mobiliario urbano (general de ciudad)</p> <p><b>A73.</b> Paisajismo en la vía pública: profesionales chilenos y vecinos, transformación rápida de espacios</p> <p><b>A74.</b> Proyecto Fachadas Verdes: Jardines verticales</p> <p><b>A75.</b> Miradores de Santiago: definir los sitios que puedan ser adecuados para estructurar como miradores para observar la escenografía urbana única que produce la presencia de la cordillera</p>	<p><b>"Santiago, una ciudad que se destaca por su actividad cultural permanente, tanto en sus espacios públicos como privados. Una ciudad que cuenta su historia antigua y su historia más reciente a través de sus museos y su oferta cultural. Una capital moderna, suma de identidades y con carácter"</b></p> <p><b>A76.</b> Agenda cultural anual por barrio: detectar carencias para nuevas propuestas</p> <p><b>A77.</b> Nuevos eventos urbanos: fomento del arte urbano en espacios públicos</p> <p><b>A78.</b> Creación del territorio Wi-Fi: estrategia "mancha de aceite"</p> <p><b>A79.</b> Fomento ticket único para museos de la comuna</p> <p><b>A80.</b> Fomento "Noches Blancas" en la comuna</p> <p><b>A81.</b> Cultura: música y arte escénico en espacios culturales y patrimoniales</p>	<p><b>"Santiago, una ciudad que se destaca por el servicio que brinda al turista"</b>. Una ciudad que quiere recibir turistas y por eso trabaja en la capacitación de las personas que están en contacto directo con el turista. Una ciudad que habla distintos idiomas, una ciudad que tiene buen trato con el turista internacional, una capital moderna que brinda un servicio turístico profesional</p> <p><b>A82.</b> Capacitación en idiomas (inglés y portugués) para personal de contacto de los servicios turísticos</p> <p><b>A83.</b> Capacitación en Calidad de Servicio de Atención al Cliente, para el personal de contacto de los servicios turísticos</p> <p><b>A84.</b> Capacitación especial "taxistas de Santiago"</p> <p><b>A85.</b> Capacitación en gestión de productos y servicios turísticos, para pequeños y medianos emprendedores</p>

P4. PROGRAMA DE SEÑALIZACIÓN TURÍSTICA		
P25. Señalización de bienvenida en "puertas" de entrada	P26. Estudio específico para señalización turística (acceso, aproximación, in situ)	P27. Financiación y calendario de implantación (por fases)
<p><b>La Comuna de Santiago tiene que ser un espacio "diferenciable" para el visitante:</b></p> <p><b>A86.</b> Diseño de señalización de acceso a la Comuna de Santiago, dando la bienvenida a los visitantes y explicando las características de la misma (respetuosa con el entorno, materiales reciclables o reciclados, buen diseño, integrada con la señalética turística del destino)</p>	<p>Además de la señalización específica del Centro Histórico, la comuna necesita definir un <b>modelo global unificado</b> para los diferentes barrios y espacios turísticos:</p> <p><b>A87.</b> Realización de un estudio profesional para la señalización turística de la Comuna de Santiago (puede integrar el estudio del Centro Histórico)</p>	<p>Teniendo en cuenta que los proyectos de señalización tienen unos costes importantes, se estudiará la incorporación de patrocinadores privados o públicos a este proyecto:</p> <p><b>A88.</b> Calendario de implantación según financiación disponible, iniciando el proceso por los productos "A" del inventario realizado</p>

P5. PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TURISMO	
P28. El modelo de gestión del destino	P29. Integración actores y turismo
<p>El esfuerzo de recursos de todo tipo que supone el Plan Capital, y la vocación de la Comuna de Santiago por consolidarse como un destino turístico, hacen necesaria la recomendación de <b>liderar un proceso de creación de una organización turística del destino</b>, que asegure la sostenibilidad del proyecto y que siga las tendencias actuales de las ciudades en el mundo:</p> <p><b>A89.</b> Estudio sobre los modelos de gestión de destinos turísticos en Chile, según legislación y fórmulas de financiación disponibles</p> <p><b>A90.</b> La Mesa Técnica de Turismo de Santiago, el primer paso para la integración de esfuerzos y la suma de sinergias</p> <p><b>A91.</b> "Destino Santiago", un modelo de gestión turística para un nuevo destino (propuesta específica para la OGD del Destino Santiago)</p>	<p>Es necesario lograr una <b>visión integral de la ciudad y el turismo</b>, pues el turismo es una actividad transversal que afecta a muchos otros aspectos de la ciudad</p> <p><b>A92.</b> Mesa Interdepartamental del Turismo de la Comuna de Santiago, presidida por el Alcalde o la Alcaldesa, para integrar la visión turística en las diferentes áreas del gobierno municipal</p> <p><b>A93.</b> Mesa de trabajo "Destino Santiago", liderada por el Alcalde o Alcaldesa, para la integración de las propuestas de las diferentes comunas turísticas</p> <p><b>A94.</b> Propuesta de creación de una comisión de Efemérides, para la realización de años temáticos en Santiago</p> <p><b>A95.</b> Propuesta de Sernatur para la creación del Observatorio del Turismo de la Región Metropolitana de Santiago, donde la Comuna de Santiago tenga un tratamiento acorde a su importancia turística</p>

*La Comuna de Santiago articulará su comunicación turística bajo el paraguas de la nueva marca del Destino Santiago.*

## 2. El Plan Operacional de Marketing

En la Fase II se formularon los propósitos principales del modelo de marketing turístico bajo la idea principal de que la Comuna de Santiago necesita mejorar su nivel de conocimiento, principalmente en el mercado chileno, teniendo en cuenta que el objetivo final es liderar la formación de un Destino Santiago con su correspondiente organismo de gestión de la promoción.

Por esa razón, y a pesar de que se ha desarrollado un plan operacional de marketing completo, se destacan aquellas acciones que, tanto por sus características de información y promoción al visitante que ya se encuentra en la comuna, como por su presupuesto, podrán ser asumidas inicialmente por la Comuna de Santiago en solitario.

En relación con la imagen turística, y tal como se ha detallado anteriormente, la Comuna de Santiago articulará su comunicación turística bajo el paraguas de la nueva marca del Destino Santiago.

### 2.1 Los Contenidos del Plan Operacional de Marketing

En este Plan Operacional de Marketing se procede, bajo criterios técnicos, a detallar los programas y acciones más adecuados a toda la formulación estratégica.

A nivel técnico, la formulación de este Plan Operacional de Marketing se concreta en dos elementos:

- » **El Plan Operacional de Productos**, que concreta lo que vamos a "vender" turísticamente de la Comuna de Santiago.
- » **El Plan Operacional de Promoción**, que concreta cómo se va a efectuar esta promoción.

#### 2.1.1. El Plan Operacional de Productos: Lo que vamos a promover

De acuerdo con la estrategia de productos ya definida en la Fase II del Plan Capital, se detalla a continuación el contenido de los diferentes productos a promocionar.

Las líneas de producto definidas en la fase de estrategia se interrelacionan entre sí, para conseguir el propósito de convertir a la Comuna de Santiago en un destino multiproducto, así como también para impulsar el aumento de la estancia media y de la repetición de la visita:

- » La línea del **Turismo Cultural** está marcada por la motivación principal de la visita, la vivencia cultural de Santiago y, por lo tanto, está configurada por una selección de productos culturales (patrimoniales, históricos, museográficos, gastronómicos y de eventos culturales, principalmente). Se estructura en propuestas generales sobre la cultura de Santiago y de Chile, y en propuestas especializadas para grupos de turistas culturales con intereses más específicos. En el caso de la Comuna de Santiago, el Turismo Cultural se convierte en la principal línea de productos a promover, dadas sus características patrimoniales e históricas.

- » La línea de producto de los **City breaks** está basada en la oferta que presenta la comuna por la personalidad que la caracteriza como corazón de la capital de Chile y se estructura en base a lo que denominamos las “cuatro C” del turismo de ciudades; es decir, los mejores productos de Cultura, Compras, Comida y Carácter santiaguino, más la quinta “C” que incorporamos por el concepto “Capitalidad” y todos los atractivos asociados a ella que se encuentran en la Comuna de Santiago.
- » La línea de productos de **MICE** (*meetings, incentives, conferencing, exhibitions*), que incluye el conjunto de productos de Reuniones, Incentivos, Convenciones y Eventos, es el producto más importante del turismo denominado de negocios. Su realización está muy ligada a los grandes equipamientos ciudadanos y a otros espacios singulares, así como a las ofertas específicas que realizan hoteles y empresas organizadoras especializadas. Por ello, se entiende como una actividad básicamente de la ciudad, que ya dispone de organizaciones específicas de promoción como es el caso del Buró de Convenciones de Santiago, con programas muy focalizados en estos públicos, por lo que en este caso se propone una actuación general de presentación de la Comuna de Santiago como oferta y un trabajo de promoción conjunto con estas organizaciones. De igual forma, la posible creación de un nuevo espacio de congresos y convenciones en la Comuna de Santiago, tal y como se propone en el Plan Operacional de Desarrollo, potenciaría la captación de este tipo de productos y equiparía a Santiago con las grandes capitales receptoras de congresos y reuniones de América Latina.
- » La línea de **Estudios** es una línea de trabajo especializada en la que la actuación del Plan Capital, como se ha señalado en el Plan Operacional de Desarrollo, se estructura mediante un club específico de producto “Estudiar en Santiago”, a desarrollar conjuntamente con las Universidades y centros de estudios en su calidad de ofertantes principales del producto específico. La promoción de este producto, por tanto, seguirá unos canales especializados y se centrará en la atracción de “visitantes de larga duración”, los estudiantes, principalmente desde los países vecinos y el propio Chile. Se orientará a la captación tanto de estudiantes de primer ciclo como de segundo ciclo.
- » La línea de **Eventos** está orientada a dar la máxima visibilidad al calendario de eventos culturales, deportivos, populares y de todo tipo que se produzcan en la Comuna de Santiago y a su temporalidad anual que, gracias a las actuaciones contempladas en el Plan Operacional de Desarrollo, se prevé que vaya adquiriendo mayor calidad y diversidad. Es una línea de producto que actuará tanto como atractivo específico, para aquellas personas cuya motivación principal es la asistencia a este tipo de eventos, pero también como oferta complementaria de las otras ofertas turísticas del destino. Hay que considerar que solamente los eventos estables que puedan ser promocionados con suficiente anticipación, formarán parte de esta línea de producto.
- » La línea de **Vacaciones en la Capital** concentrará toda la oferta de la comuna más la de los alrededores cercanos (que hemos denominado como 1H por la distancia con la comuna), y principalmente está orientada al turista nacional que desea conocer a fondo su capital y la historia de Chile. Las familias, grupos de amigos y parejas serán, por tanto, los públicos objetivos de esta línea de producto, por lo que deberán tenerse en cuenta sus demandas a la hora de estructurar los contenidos del producto o productos a promover.

*Las líneas de producto concretan lo que vamos a "vender" de la Comuna de Santiago.*

- » La línea de producto principal para el turista internacional, el **Touring Cultural**, pretende que el turista que visita el país y que realiza un recorrido por todo o una parte de Chile, conozca la Comuna de Santiago a través de una mayor presencia de la misma en estos recorridos. De acuerdo con esta idea, y bajo la denominación "Santiago Esencial", se estructura en una serie de propuestas de producto basadas en dos formatos de presencia: una de 5 días, que incluye la comuna y también los alrededores, y otra de dos días que está más concentrada únicamente en la visita a la Comuna de Santiago. Todas ellas incluyen la pernoctación.
- » La línea de **Nichos** es una línea de trabajo focalizada hacia las actuaciones con grupos o colectivos, nacionales e internacionales, caracterizados por sus intereses especiales y por su organización a través de "Asociaciones de intereses", que cuentan con medios de información propios a los que, previa su identificación, se les contacta directamente con propuestas especializadas para que sean incorporadas en sus medios de información y promoción. La Comuna de Santiago, por sí misma, apenas cuenta con una oferta de este tipo, pero por el hecho de ser puerta de entrada al país y por su ubicación, cerca de grandes atractivos, puede presentar ofertas interesantes en ámbitos como los vinos, la nieve, las compras, las actividades en la naturaleza o el juego, además del nicho que se conoce como "turismo genealógico", que busca el conocimiento de Santiago y de Chile por parte de descendientes de chilenos que viven fuera del país.

A su vez, estas líneas de producto están conectadas cada una de ellas con diferentes segmentos de mercado geográficos, en función de los intereses detectados lo que nos ha permitido definir las siguientes propuestas concretas de productos para los mismos, así como la formulación de una definición del nombre del producto a promocionar:

Públicos	Propuesta	Contenidos									
Nacional ocio	Santiago, tu capital	<table border="0"> <tr> <td>Santiago Esencial</td> <td>Vacaciones en Stgo</td> <td>City Breaks</td> </tr> <tr> <td>Turismo Cultural</td> <td>Stgo, capital de eventos</td> <td>Estudiar en Santiago</td> </tr> </table>	Santiago Esencial	Vacaciones en Stgo	City Breaks	Turismo Cultural	Stgo, capital de eventos	Estudiar en Santiago			
Santiago Esencial	Vacaciones en Stgo	City Breaks									
Turismo Cultural	Stgo, capital de eventos	Estudiar en Santiago									
Nacional negocios	Negocios en la capital	<table border="0"> <tr> <td>MICE</td> <td>Santiago Esencial</td> <td>Stgo, capital de eventos</td> </tr> </table>	MICE	Santiago Esencial	Stgo, capital de eventos						
MICE	Santiago Esencial	Stgo, capital de eventos									
Argentina y Brasil Perú (Lima), Uruguay (Montevideo)	Santiago, siente todo Chile	<table border="0"> <tr> <td>Santiago Esencial</td> <td>City Breaks</td> <td>Turismo Cultural</td> </tr> <tr> <td>Stgo, capital de eventos</td> <td>Estudiar en Santiago</td> <td>MICE</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Touring Chile</td> </tr> </table>	Santiago Esencial	City Breaks	Turismo Cultural	Stgo, capital de eventos	Estudiar en Santiago	MICE	Touring Chile		
Santiago Esencial	City Breaks	Turismo Cultural									
Stgo, capital de eventos	Estudiar en Santiago	MICE									
Touring Chile											
Colombia y otros América Latina (capitales conectadas)	Santiago, siente todo Chile	<table border="0"> <tr> <td>Santiago Esencial</td> <td>Turismo Cultural</td> <td>Stgo, capital de eventos</td> </tr> <tr> <td>MICE</td> <td>City Breaks</td> <td>Touring Chile</td> </tr> </table>	Santiago Esencial	Turismo Cultural	Stgo, capital de eventos	MICE	City Breaks	Touring Chile			
Santiago Esencial	Turismo Cultural	Stgo, capital de eventos									
MICE	City Breaks	Touring Chile									
USA y Canadá (ciudades prioridad Chile)	Santiago, siente todo Chile	<table border="0"> <tr> <td>Touring Chile</td> <td>Estudiar en Santiago</td> </tr> </table>	Touring Chile	Estudiar en Santiago							
Touring Chile	Estudiar en Santiago										
Europa (ciudades prioridad Chile)	Santiago, siente todo Chile	<table border="0"> <tr> <td>Touring Chile</td> </tr> </table>	Touring Chile								
Touring Chile											
Nichos del mercado	(Propuesta específica) en Santiago	<table border="0"> <tr> <td>Intereses Especiales</td> <td>Santiago Esencial</td> </tr> </table>	Intereses Especiales	Santiago Esencial							
Intereses Especiales	Santiago Esencial										

Todo ello combinado con una buena y diversificada oferta de equipamientos turísticos:

<b>Vivir</b>	Los alojamientos en la Comuna de Santiago
<b>Disfrutar</b>	Gastronomía chilena e internacional + vinos de Chile

### 2.1.2. El Plan Operacional de Promoción: cómo lo vamos a promover

#### La política de promoción

Por su dimensión y volumen turístico, así como por sus recursos humanos y económicos, la política de promoción turística de la Comuna de Santiago debe estar orientada hacia la consecución de una serie de objetivos clave:

- » Potenciación de la presencia de la marca Santiago como marca turística en los elementos de promoción general de la Región Metropolitana y de Chile, con el fin de ir generando la conciencia necesaria para la constitución del Organismo de Gestión del Destino Santiago.
- » Diversificación de la visita turística por la comuna y los alrededores, con destaque de los destinos más importantes y, muy especialmente, de los barrios por su valor hoy como símbolo de identidad.
- » Concentración de los recursos promocionales en aquellas actuaciones que den un mayor retorno a la inversión, para lo cual se hace imprescindible fomentar la puesta en marcha de un sistema de información sobre el turismo en la Región Metropolitana, que contemple la situación de la Comuna de Santiago. Estas actuaciones serán, básicamente, las relacionadas con la atención e información del visitante "in situ", fomentando, así, un mayor consumo turístico y la repetición de la visita, más que la captación de potenciales visitantes en mercados específicos.

*La atención e información al visitante "in situ" fomentará un mayor consumo turístico y la repetición de la visita.*

#### Los Macroprogramas de Promoción

La formulación detallada de los macroprogramas de promoción constituye el elemento central para la implantación de las estrategias de marketing formuladas en la Fase II de este Plan.

De acuerdo con la estrategia planteada, toda la actuación promocional queda resumida en los macroprogramas siguientes:

- » Macroprograma General o de Soporte.
- » Macroprograma Promoción Mercados.
- » Macroprograma de Centros de Información Turística.
- » Macroprograma de Comunicación y organización interna.

Este conjunto de Macroprogramas se ha estructurado partiendo de una definición inicial de los distintos tipos de programas y acciones que recomendamos como más adecuados para la actual situación del marketing turístico de la Comuna de Santiago. Posteriormente, se detallan en fichas tipo para facilitar su implantación y control.

#### El Macroprograma General o de Soporte

Está constituido por todas aquellas actuaciones que son necesarias para la puesta en marcha de la actividad promocional y que son aplicables a todos los mercados, tanto el nacional como el internacional. Por ejemplo, el diseño y la manualización de la marca turística, el diseño y mantenimiento de la página Web, el diseño de los diferentes materiales de soporte (folletos, carteles, CD's...), la producción de elementos de merchandising y regalos (bolsas, camisetas...), etc.

En este Macroprograma se han establecido dos programas de actuación:

- » El Programa de Identidad Turística, que incluye el diseño y la manualización de la marca (en este caso, la del Destino Santiago antes presentada), así como la preparación de un banco de imágenes que permita la realización de materiales de calidad.
- » El Programa de Base, que recopila todos los proyectos que constituyen precisamente los materiales de soporte para mostrar la oferta del destino y su imagen de marca.

A continuación se detallan los proyectos incluidos en estos programas, remarcando aquellos que pueden ser asumidos específicamente por la Comuna de Santiago. Con fondo blanco se han dejado los que, en estos momentos y hasta la conformación del Destino Santiago, pueden ser considerados en una segunda etapa de implementación:

P.1 PROGRAMA DE IDENTIDAD TURÍSTICA			
P.1 Marca y manual de aplicación	P.2 Marcas de productos y/o marcas asociadas	P.3 Banco de imágenes	P.4 Bancos de textos

P.2 PROGRAMA DE BASE					
P.5 Página web	P.6. Base de datos y newsletter	P.7. Aplicación móvil (APP)	P.8. Folleto general trade	P.9. Presentación audiovisual	P.10. Folleto consumidor
P.11. Folleto díptico (flyer)	P.12. Folletos temáticos consumidor	P.13. Mapas general y temáticos	P.14. Folletos especializados trade	P.15. Merchandising del destino	P.16. Puntos de identidad

### El Macroprograma de Promoción a los Mercados

Este Macroprograma recopila todas las acciones dirigidas a los diferentes mercados. En él se han establecido cinco programas de actuación:

- » **Programa Clubes.** Con el fin de estimular y agrupar la oferta turística del destino, adecuándola a los diferentes mercados, se propone trabajar bajo el concepto de clubes específicos de producto entre el sector público y el privado, para definir conjuntamente el programa de actuaciones más adecuado en el contexto general de este Plan. Este programa se considera prioritario en una segunda etapa de implementación del Plan Capital.

P.3 PROGRAMA DE CLUBES	
P.17 "Clubes" de producto: definición	P.18 "Clubes de producto: manuales y procedimientos

- » **Programa de Promoción a la Prensa Turística y de Viajes.** Este programa está orientado a la prensa de revistas y programas especializados en turismo y viajes, así como a periodistas especializados de medios generales, a las editoriales que preparan guías de turismo y a los responsables de webs turísticas. En todos los casos, se entenderá que son profesionales tanto de medios convencionales como digitales.

P.4 PROGRAMA PRENSA						
P.19 Viajes prensa (manual)	P20. Viajes prensa (programación)	P21. Formación al sector en press trips	P22. Dossieres de prensa	P23. Boletín de prensa	P24. Guías de viaje	P25. Premio periodístico latinoamericano

- » **Programa de Promoción al Trade.** La situación de desconocimiento del potencial turístico de la Comuna de Santiago como destino turístico, nos hace recomendar una serie de actuaciones dirigidas al sector de la intermediación, así como a la socialización de las empresas turísticas de la misma comuna. El esfuerzo se concentrará en la óptima recepción de viajes de operadores, en la formación al sector hacia la mejora de la recepción de estos profesionales, en la asistencia a algunas ferias seleccionadas dirigidas a la intermediación y a la participación en Workshops de presentación del destino, junto a otras comunas, la Región Metropolitana o Sernatur.

P.5 PROGRAMA TRADE				
P26 Publicidad revistas profesionales	P27. Publicidad cooperada	P28. Boletín para operadores	P29. Viajes operadores ( manual)	P30. Viajes operadores (programación)
P31. Formación al sector en viajes operadores	P32. Ferias especializadas	P33. Workshops presentación destino	P34. Formación "expertos en Santiago"	P35. Socialización con trade local

- » **Programa de Promoción a los Turistas.** Este programa pretende mejorar el nivel de información turística de la Comuna de Santiago inicialmente en los mercados nacionales. El nivel de presupuesto disponible impide pensar en actuaciones publicitarias a nivel internacional y/o en medios de comunicación masivos y se pretende, por tanto, llegar de forma casi directa mediante cuatro proyectos, dado que uno de ellos no se considera prioritario en estos momentos:

P.6 PROGRAMA TURISTAS				
P.36 Publicidad revistas viaje	P37. Campaña mercado chileno y de proximidad	P38. Publicidad a colectivos	P39. Ferias consumidor	P40. Acciones de promoción en calle

### El Macroprograma de Información Turística

Se dirige a fortalecer y potenciar la información turística en la Comuna de Santiago y, muy especialmente, en los lugares de mayor afluencia de público. En este sentido se han formulado los siguientes programas:

- » **Programa de Oficinas de Información y Centros de Atención,** para la definición de los centros de atención clave en la comuna, su adaptación a la nueva identidad turística y a la definición de productos prioritarios, así como el incremento de la presencia de la Comuna de Santiago en espacios de máxima afluencia de visitantes.

P.7 PROGRAMA OFICINAS DE INFORMACIÓN Y CENTROS DE ATENCIÓN		
P41. Definición centros de atención clave del destino	P42. Proyecto adaptación centros de atención clave	P43. Atención especial aeropuerto, estación de buses y metro

- » **Programa de Puntos de Información**, para definir los elementos móviles que actúen como puntos de información turística en acontecimientos especiales, eventos, etc.

#### P.8 PROGRAMA DE PUNTOS DE INFORMACIÓN

P44. Diseño y producción puntos de información móviles	P45. Diseño y producción puntos información en establecimientos	P46. Diseño y producción otros puntos de información
--	---	--

- » **Programa de Inteligencia de Mercados**, orientado a la definición de estudios, informes e indicadores necesarios para el seguimiento del comportamiento de los mercados y de los visitantes. En este caso, el cometido del Plan Capital será el impulso de la creación de un Observatorio Turístico de la Región Metropolitana que se responsabilice de todas estas informaciones.

#### P.9 PROGRAMA DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

P47. Caracterización y dimensionamiento de la demanda (anual)	P48. Imagen y opinión del turista actual (bianual)	P49. Imagen y opinión del trade (bianual)	P50. Presencia en el trade (anual)	P51. Opinión turista potencial (trianual)
P52. Imagen y opinión turista especializado (bianual)	P53. Imagen y opinión trade especializado (bianual)	P54. Presencia en trade especializado (anual)	P55. Observación de tendencias y buenas prácticas	

### El Macroprograma de Comunicación Interna

Está orientado a dar a conocer la estrategia turística de la Comuna de Santiago a los diversos actores, públicos y privados, del turismo del municipio. También incluye una serie de actuaciones dirigidas a incentivar la mejora de la promoción de las empresas turísticas de la comuna y a sensibilizar a la población sobre la importancia del turismo como actividad económica transversal:

- » **Programa "Conociendo el Plan Capital"**, dirigido a mantener la información sobre la evolución y avances del Plan a los diferentes públicos y a incentivar el conocimiento y el networking entre el sector turístico de la comuna.

#### P.10 PROGRAMA "CONOCIENDO EL PLAN CAPITAL DE SANTIAGO"

A56. Informe ejecutivo del plan	A57. Microsite y boletín sobre el Plan Capital	A58. Presentaciones en barrios y sector privado de interés	A59. Presentación a Comunas, Sernatur, Turismo Chile...	A60. Presentación anual de resultados	A61. Fiesta anual del turismo de la Comuna de Santiago
---------------------------------	--	--	---	---------------------------------------	--

- » **Programa de Incentivos a la mejora de la comunicación**, para dar a conocer los nuevos emprendimientos turísticos a residentes y vecinos, y formar y capacitar a los empresarios de la comuna sobre la importancia de mejorar la comunicación de sus negocios y al uso de la marca turística de destino.

#### P.11 PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN

A62. Jornadas de puertas abiertas a nuevos emprendimientos	A63. Todos contribuimos al conocimiento del destino (uso de la marca)	A64. Seminarios para la mejora de la comunicación
--	---	---

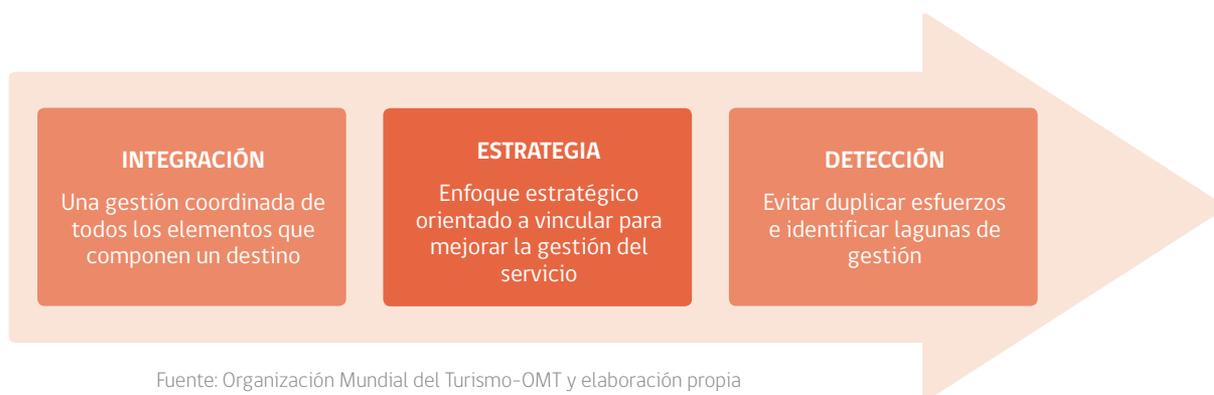
» **Programa de sensibilización a la población**, cuyo objetivo es informar y concienciar sobre la importancia del turismo como sector económico estratégico para la comunidad.

P.12 PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN DE LA POBLACIÓN			
A65. Tú eres el mejor guía (conocimiento y orgullo)	A66. Mejorando nuestra Comuna (denuncias y sugerencias)	A67. Premio "Barrio original" (a los esfuerzos realizados)	A68. Programa especial funcionarios

### 3. La Organización de gestión del destino turístico Santiago: Primeros apuntes para su puesta en marcha

Unas nuevas perspectivas para el turismo de Santiago requieren de nuevos instrumentos y criterios para trabajar mejor y de forma más colaborativa. Así, el Programa 5 del Plan Operacional de Desarrollo Turístico del Plan Capital, recomienda que la Comuna de Santiago lidere un proceso de creación de una Organización de Gestión del Destino Santiago, que asegure la sostenibilidad del proyecto y que posibilite la puesta en marcha de un modelo profesional de gestión coordinada del turismo para la capital de Chile.

Siguiendo las orientaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), las Organizaciones de Gestión de Destinos deben cumplir una triple función:



Así pues, y dada la necesidad de ordenar y articular las acciones de todos los actores involucrados en el turismo, la OMT plantea una gestión coordinada de todos los elementos que componen un destino (atracciones, servicios, acceso, comercialización y definición de precios).

La Gestión de Destino tiene un enfoque estratégico orientado a vincular a estas entidades, a veces muy separadas, para una mejor gestión del destino. Adicionalmente esta coordinación puede ayudar a evitar duplicar esfuerzos en lo que respecta a la promoción, servicios a los visitantes, formación y apoyo a las empresas, así como identificar las lagunas de gestión que no se están abordando.

Hasta el momento, y aunque parezca una paradoja, el Destino Santiago no existe como destino promocionado de forma profesional. Existen una serie de comunas o municipios de la Región Metropolitana que tienen vocación turística y que ya están recibiendo visitantes y, consecuentemente, generando

*La creación del Destino Santiago se orienta a la construcción, entre todos, de una imagen y posicionamiento singulares y diferenciados para la capital de Chile.*

ingresos por este rubro. El turismo es, hoy, una actividad económica importante para algunas de estas comunas, que gestionan sus limitados presupuestos de promoción de forma desintegrada y que no ofrecen una experiencia completa de visita a la capital de Chile, sino propuestas inconexas y a veces faltas de una estrategia coherente y compartida.

Por ello, el Plan Capital, Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la Comuna de Santiago, propone, en su plan operacional, la creación del Destino Santiago: para trabajar de forma conjunta entre las Comunas con intereses turísticos y voluntad de trabajo colaborativo, y para construir, entre todos, una imagen y posicionamiento singular y diferenciado de la capital de Chile.

La primera iniciativa que se ha llevado a cabo para la formación de este Destino Santiago ha sido el concurso para la creación de la marca turística. Hoy, cuando el Destino Santiago cuenta ya con una marca gráfica que identifica y ayuda a la promoción de la ciudad y de sus productos turísticos, así como al posicionamiento nacional e internacional del destino, debemos ir un paso más allá y reflexionar sobre cómo se debe gestionar este destino y esta marca de forma unitaria y cohesionada.

En este sentido, la segunda iniciativa ha sido conocer de qué forma gestionan su actividad turística otras ciudades del mundo reconocidas a nivel internacional. Para ello, el Seminario "Organizaciones de gestión de destinos turísticos: un modelo para Santiago", que tuvo lugar el día 12 de diciembre de 2013 en el Centro Cultural Palacio de la Moneda, nos acercó y nos mostró las experiencias de Buenos Aires (Argentina), Puebla (México) y Barcelona (España).

En base a estas y otras experiencias analizadas, y a la realidad actual de Santiago, su complejidad administrativa y de financiación, el Plan Capital propone trabajar para conseguir una Organización de Gestión del Destino propia y adaptada a sus necesidades, cuyos retos principales serán:

- » Una organización que ejecute la estrategia de promoción planificada.
- » Orientada a alcanzar los objetivos y metas formulados.
- » Que encuentre las fórmulas para sostenerse en el tiempo.
- » Que integre al sector público y al sector privado.
- » Con una estructura profesional, innovadora y ágil.

La organización de gestión del destino Santiago tendrá como objetivos finales:

- » Posicionar a Santiago como destino turístico de primer orden en América.
- » Convertirlo en motivo de la visita a Chile para el turismo internacional.
- » Proyectar la imagen de capitalidad, origen y pertenencia a los chilenos: ser motivo de visita obligada para el turismo nacional.
- » Lograr que el turismo se convierta en el factor que incide de manera importante para mejorar la rentabilidad y competitividad de las Comunas de la Región Metropolitana, creando así desarrollo económico, empleo y bienestar.

Para construir la organización más adecuada, se trabajará teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- » **Cooperación público-privada.** El modelo organizativo tiene que responder al hecho de que el sector turístico es un campo de la actividad económica donde coinciden empresas privadas y administraciones públicas. Esta realidad debe "impregnar" la nueva organización, que ha de ser un organismo promovido de común acuerdo entre las instituciones públicas y el sector privado turístico.
- » **Cooperación inter-institucional.** La organización deberá cooperar y trabajar en equipo con los organismos gubernamentales, municipios, universidades, gremios y asociaciones, organizaciones sociales y ciudadanas...
- » **Liderazgo y mediación.** La organización tiene que desarrollar sus actividades con una clara actitud de formulación de propuestas e iniciativas. Se trata de que sea capaz de dinamizar al sector turístico de la ciudad, liderando y facilitando los proyectos que inciden en el mismo.
- » **Participación.** Deberá ser "la casa de todos" los que trabajan por el turismo de Santiago de Chile. Por eso, hará de la participación un elemento clave en su estilo de trabajo, respondiendo a las aspiraciones y necesidades profundas de todo el sector y, a la vez, enriqueciéndose con sus aportaciones.
- » **Mentalidad estratégica.** Partiendo de la misión estratégica, para dotarse de los medios necesarios para realizar procesos de planificación con fijación de objetivos de seguimiento del mercado turístico y de control de resultados.
- » **Organización a partir de planes y proyectos.** Sin olvidar la estrategia global, se debe organizar a partir de planes y proyectos que se adecuarán a la cartera general de productos, mercados y negocios a desarrollar.
- » **Prestación de servicios.** La organización debe adecuar su mentalidad y su estructura a la de una organización que presta servicios y que está orientada hacia el cliente.
- » **Capacidad de generar ingresos.** Una organización que tenga la capacidad de generar los ingresos necesarios para llevar a cabo sus planes y proyectos. Sea a través de la prestación de servicios, de cuotas y participaciones del sector público y del sector privado, por convenios de cooperación con diferentes instituciones, o a través de la generación de actividades y de materiales que sean beneficiosos para la promoción y gestión del destino.
- » **Flexibilidad organizativa.** Se requiere una organización ágil y dinámica, que pueda modificarse con facilidad para llevar adelante las responsabilidades establecidas en sus objetivos.
- » **Calidad total.** La satisfacción del cliente, la del personal y la prestación de servicios con altos estándares de calidad, son elementos claves para el éxito de la estrategia turística. Habrá que considerar la calidad de los servicios prestados por la nueva organización como la demostración de su nivel de competencia.

*Una organización de gestión del destino "a medida" de las necesidades operativas de Santiago.*

El formato que pueden adoptar estas estructuras es diverso y siempre dependerá del contexto del país en el que se enmarcan y de las necesidades operativas de cada destino. Por tanto, deberá estudiarse la legislación chilena para proponer el modelo más adecuado para garantizar su funcionamiento futuro y su gestión mixta, así como la posibilidad de actuación con donaciones, aportaciones de los sectores público y privado y la propia autofinanciación por los servicios que pueda prestar o gestionar.

Las fórmulas internacionales varían entre diversos modelos, pero se configuran principalmente alrededor de las siguientes figuras organizativas:

- » Integración en la propia administración municipal u otra institución pública.
- » Organismo, corporación o ente autónomo municipal.
- » Consorcio mixto.
- » Sociedad mercantil, pública o mixta.
- » Fundación.
- » Asociación Civil.

De todas ellas, las más utilizadas y las tendencias internacionales nos dirigen hacia las Corporaciones, los Consorcios y las Fundaciones.

Independientemente de la fórmula que se considere como más adecuada para Santiago, lo realmente importante es generar una auténtica y real participación, en todos los sentidos, del sector privado.



Finalmente, se proponen los pasos a seguir de forma inmediata para iniciar el trabajo común de puesta en marcha de la OGD del Destino Santiago:

#### **Convocatoria de una mesa de trabajo específica que estudie**

- » El tipo de organización de gestión del destino que se necesita para Santiago.
- » Cuál debe ser su fórmula jurídica.
- » Cuál será su misión y cuáles sus objetivos.
- » Quiénes deben integrarla: los miembros fundacionales.
- » Cómo se financiará.
- » Cómo se gestionará.
- » Cuál será su hoja de ruta.

#### **Elaboración de un informe de recomendaciones y presentación del mismo al sector, para su discusión y búsqueda de aliados.**

#### **Constitución de la OGD y puesta en marcha por etapas.**

El año 2014 debería ser considerado como el periodo óptimo para la planificación y creación de la Organización de Gestión del Destino Santiago, con vista a que empiece a funcionar en el 2015.

## CONCLUSIONES FINALES

**Planificar la gestión de los destinos turísticos es, hoy por hoy, la mejor estrategia de desarrollo sostenible que una ciudad puede adoptar.**

Porque planificar quiere decir marcar el futuro, definir una hoja de ruta que nos guíe de cara a unificar esfuerzos y sumar sinergias para alcanzar un posicionamiento compartido del destino.

Planificar quiere decir también priorizar y orientar bien los recursos, tanto económicos como humanos, que siempre son escasos; y significa conocer bien nuestras realidades como destino turístico para, con ello, poder destacar las diferencias y potenciar las singularidad, corrigiendo nuestros déficits.

La Comuna de Santiago es un destino pionero en Chile en asumir una estrategia de planificación estratégica como herramienta de trabajo para su mejora como ciudad con una clara voluntad turística. Los trabajos llevados a cabo durante más de un año en la realización del Plan Capital (Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Comuna de Santiago), con la participación del sector privado y del sector público, así lo demuestran.

Así, el Plan Capital es el plan de todos los que trabajan por un Destino Santiago más profesional, competitivo y sostenible. Es el instrumento de referencia que todos deben tener presente y con el que todos deben estar alineados.

El esfuerzo realizado durante los meses de trabajo del Plan Capital ha dado como resultado un proyecto de gran utilidad para el sector turístico de la Comuna, que ahora debe implementarse a través de un trabajo conjunto y coherente.

En la Fase inicial se levantó información sobre la realidad turística de la Comuna, que hasta entonces prácticamente eran ignoradas, estadísticas e informaciones básicas para tomar decisiones sobre el crecimiento de la actividad; se llevó a cabo un inventario y valoración de todos los atractivos turísticos de Santiago, lo que ayudó a establecer un ranking de valor potencial de aquello que más capacidad de atracción tiene para los potenciales visitantes a captar; se analizó cuál era hasta el momento la situación de Santiago como producto turístico en la intermediación nacional e internacional, cómo se comercializaba el destino; se preguntó a los actuales visitantes de Santiago sobre sus opiniones y su imagen del destino, sobre sus expectativas en relación con la visita; se habló con el sector vinculado al turismo para conocer sus inquietudes y preocupaciones sobre la Comuna de Santiago como destino turístico, así como también sus ideas y sugerencias de futuro... y con todos estos inputs se formularon unas conclusiones, que se concretaron en un análisis clásico de puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades, así como en una formulación del posicionamiento turístico actual de la Comuna.

La Fase 2, de formulación estratégica, supuso un proceso de reflexión intenso y la toma de una serie de decisiones fundamentales para el futuro turístico de la Comuna de Santiago. Se formuló la Visión, o la imagen deseada en el largo

plazo; el Posicionamiento Deseado o imagen comparativa que la Comuna de Santiago desea alcanzar con respecto a otros destinos competidores, las ideas fuerza o ejes que lo sustentan; se definió el portafolio de productos con los que la Comuna debe presentarse ante sus mercados objetivo y, consecuentemente, también se definieron cuáles son estos mercados geográficos prioritarios en los que buscar los segmentos de públicos potencialmente interesados. Ello llevó a estructurar un Portafolio de prioridades estratégicas de estos productos y mercados, combinando ambas estrategias.

En esta fase, y para concretar la estrategia, se propusieron también cuáles serían los modelos para el Desarrollo Turístico de la Comuna de Santiago, formulándose los objetivos cualitativos en los que se basaría este modelo y los Polos y Proyectos Transversales a través de los cuales se implementaría. Tras el Modelo de Desarrollo, el Plan define también cuál es el Modelo de Marketing Turístico más adecuado para la Comuna de Santiago, así como la Estrategia de Comunicación para el Destino Santiago, una estrategia integrativa donde el "mensaje global" adquiere una gran importancia de cara a trabajar de forma coherente todas las comunicaciones que se emitan. Y para concretar este "mensaje global" se ha llevado a cabo un trabajo ejemplar de colaboración entre el sector público y privado, y donde también ha participado la ciudadanía, que ha dado como resultado la primera marca turística del Destino Santiago, la única identidad visual que la ciudad debe mostrar al mundo para transmitir sus fortalezas como destino turístico y facilitar su reconocimiento y diferenciación.

Finalmente, la fase se cierra con la formulación de unos propósitos (objetivos cualitativos) y de unos objetivos de crecimiento, tanto de visitantes como de gasto, que configuran un escenario positivo para el turismo de Santiago, que, con la implementación del Plan Capital, llegaría a superar los 600.000 turistas en el 2016 (sin contar a los excursionistas de día), con un gasto aproximado de 150 millones de USD directos (sin sumarle el gasto del excursionista o visitante que no pernocta, y de aquel que, aún y pernoctando, no lo hace en establecimientos turísticos).

Como última etapa, en la Fase 3 se definieron los planes operacionales de desarrollo y marketing correspondientes, con los proyectos y acciones concretas que será necesario implementar para conseguir los objetivos formulados y el posicionamiento deseado. A la vez, se estructuró también un sencillo pero imprescindible Sistema de Información y Seguimiento del Turismo en la Comuna de Santiago.

Ahora, con el Plan Capital en la mano, tenemos ya el instrumento de trabajo específico y concreto para avanzar en la consolidación de Santiago como un mejor destino turístico. Solamente faltan las voluntades que hagan realidad la implementar también un Órgano de Gestión del Destino (OGD) que haga posible llevar a cabo una labor profesional, seria y continuada en el tiempo, que garantice los resultados de esta planificación y que permita, a la vez, ir generando entre todos los actores implicados un sistema de trabajo eficaz y cohesionado que haga que Santiago se convierta en el destino turístico de referencia que se merece y que todos anhelamos.

*Manos a la obra!*

## EQUIPO DEL PROYECTO

El Plan Capital ha sido desarrollado por el equipo de Chias Marketing, bajo la dirección técnica de la Sra. M.Àngels Serra, socia-consultora y Directora de la oficina de Barcelona, y la participación de los consultores siguientes:

- » Patricia Servilha, consultora senior. Directora de la oficina de Brasil.
- » Claudia Tosone, consultora senior.
- » Cristina Guerrero, consultora senior.
- » Walter Menezes, consultor senior especializado.
- » Irene Duaso, consultora de apoyo.

Asimismo, se ha contado con la permanente colaboración del equipo técnico del Departamento de Turismo de la Municipalidad de Desarrollo de Santiago y del proyecto Plan Capital de la Corporación para el Desarrollo de Santiago.

- » Isabel Bórquez, Directora de Turismo de la Municipalidad de Santiago.
- » María de los Ángeles Astudillo, periodista.
- » Marilyn Masbernat, Gerente de Proyecto Plan Capital.
- » Equipo Plan Capital.
- » Equipo Departamento de Turismo Municipalidad de Santiago.