

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“Diseño de un Modelo de Plan Estratégico de Turismo de Países, Provincia y
Ciudades: Estudio Comparado de Casos”

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO
Alumna: SRTA. CAMILA PAZ FERNÁNDEZ NAVARRO

VIÑA DEL MAR, 2014

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios quien ha sido mi refugio y mi amparo en los días de flaqueza, me ha dado la fuerza para continuar con este trabajo y ha puesto a las personas idóneas en mi camino para guiarme, apoyarme y amarme. Sin lugar a dudas, la guía y amor de Dios, el apoyo incondicional de mis padres Christian y Marcia y de mi novio Juan, han sido el motor que necesitaba para continuar en este camino. También dedico esta tesis a mi tío Dino Navarro, quien a pesar de la distancia me ha apoyado y creído en mí.

El titularme, es tan sólo el inicio de las muchas cosas que Dios me tiene preparadas.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Filipenses 4:13

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a mi profesor guía, Don Ernesto Fernández Oyarzo, quien ha sido un pilar fundamental en el desarrollo de ésta Tesis, más que un profesor es considerado por mí, mi novio y mis padres, como parte de nuestra familia, le tenemos un especial cariño a él y a su esposa y esperamos que su carisma y amor por la enseñanza sigan siendo parte de él. También agradezco a mis tíos, abuelos y a los grandes amigos que he encontrado en mi transitar por la Universidad de Valparaíso.

Muchas gracias a todos ustedes.

*“Encomienda a Jehová tu camino,
confía en él; y él hará” Salmos 37:5*

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	3
1.1. Conceptos, Definiciones y Acepciones.....	3
1.1.1. Estrategia.....	3
1.1.2. Objetivos a Largo Plazo	4
1.1.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	5
1.1.4. Matriz del Boston Consulting Group.....	5
1.1.5. Matriz del Perfil Competitivo	5
1.1.6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos	6
1.1.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	6
1.1.8. Matriz Interna-Externa	6
1.1.9. Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	7
1.1.10. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones.....	7
1.1.11. Matriz de la Gran Estrategia	8
1.1.12. Unidades de Negocio.....	8
1.2. Plan Estratégico.....	8
1.2.1. Elementos Estratégicos.....	10
1.2.2. Proceso de Formulación	15
1.2.2.1 Análisis de los Grupos de Interés y Definición del Marco Estratégico Institucional.....	16
1.2.2.2. Elaboración de las Declaraciones de Visión y Misión	19
1.2.2.3. Auditoría Externa.....	21
1.2.2.4. Auditoría Interna	23
1.2.2.5. Formulación de Alternativas Estratégicas	25
1.3. Estado del Arte	26

CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE PLANES ESTRATEGICOS DE TURISMO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN	29
2.1. Planes Estratégicos de Turismo	31
2.1.1. Plan Estratégico de Turismo de España	31
2.1.2. Plan Estratégico de Turismo de los Estados Unidos de América, “ <i>National Travel & Tourism Strategy, 2012</i> ”	33
2.1.3. Plan Estratégico de Turismo de Chile 2012 – 2020.....	35
2.1.4. Plan Estratégico de Turismo del Principado de Asturias 2013 – 2015:.....	36
2.1.5. Plan Estratégico de Turismo de Madrid 2012 – 2015	38
2.1.6. Plan Estratégico de Turismo de Ushuaia 2007 – 2017	39
2.2. Planes Estratégicos de Turismo v/s Plan Estratégico Organizacional.	41
2.2.1. Análisis Planes Estratégicos de Turismo.....	43
CAPÍTULO III: MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO.....	53
3.1. Elementos que debe Contener un Plan Estratégico de turismo	54
3.1.1. Declaración de Visión	54
3.1.2. Declaración de Misión	54
3.1.3. Ejes Estratégicos.....	55
3.1.4. Objetivos	59
3.1.5. Líneas Estratégicas.....	60
3.1.6. Plan de Acción (Acciones y/o Proyectos).....	60
3.2. Proceso de Formulación de un Plan Estratégico de Turismo	60
3.2.1. Grupos de Interés y Marco Estratégico Institucional	61
3.2.2. Elaboración de la Declaración de Visión y Misión	63
3.2.2.1. Declaración de Visión	63
3.2.2.2. Declaración de Misión	63
3.2.3. Realización de Análisis Externo.....	64
3.2.4. Realización del Análisis Interno	65
3.2.5. Formulación de Estrategias	66
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXO I. ESTRATEGIA.....	72

ANEXO I – A. Tipos de Estrategias Según Fred R. David	72
ANEXO I – B. Niveles de Estrategia Según Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington.....	74
ANEXO I – C. Clasificación de Estrategias Según Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson	75
ANEXO II. PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE LA ELABORACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN DE HENRY MINTZBERG.....	76
ANEXO III. PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	77
ANEXO IV. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS.....	80
ANEXO IV – A. Clasificación de Stakeholders por Charles Hill y Gareth Jones.....	80
ANEXO IV – B. Clasificación de Stakeholders por Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert Hoskisson	81
ANEXO V. IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POR ARNOLDO HAX Y NICOLÁS MAJLUF	82
ANEXO VI. Listado de Otros Planes Estratégicos Consultados.....	84
ANEXO VII. PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO	87
ANEXO VII – A. Plan Estratégico de Turismo de España	87
ANEXO VII – B. Plan Estratégico de Turismo de la República Federal de Estados Unidos, 2012	91
ANEXO VII – C. Plan Estratégico de Turismo de Chile 2012 – 2020	97
ANEXO VII – D. Plan Estratégico de Turismo del Principado de Asturias 2013 – 2015	100
ANEXO VII – E. Plan Estratégico de Turismo Ciudad de Madrid 2012 – 2015	103
ANEXO VII – F. Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Ushuaia 2007 – 2017 ..	108
ANEXO VIII. ESTUDIO DE LOS EJES ESTRATÉGICOS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO	116
ANEXO IX. CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO.....	135
ANEXO X. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO	138

INDICE DE TABLAS

TABLA I. ELEMENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.....	10
TABLA II. SÍNTESIS PET DE ESPAÑA.....	32
TABLA III. SÍNTESIS PET DE LOS ESTADOS UNIDOS.....	34
TABLA IV. SÍNTESIS PET DE CHILE.....	35
TABLA V. SÍNTESIS PET PRINCIPADO DE ASTURIAS	37
TABLA VI. SÍNTESIS PET CIUDAD DE MADRID	38
TABLA VII. SÍNTESIS PET CIUDAD DE USHUAIA.....	40
TABLA VIII. RESUMEN DE LOS ELEMENTOS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO.....	42
TABLA IX. COMPARATIVA: PLANES ESTRATÉGICOS VS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS.....	42
TABLA X. ANÁLISIS PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO ESPAÑA Y ESTADOS UNIDOS	44
TABLA XI. PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO DE CHILE Y DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS ...	47
TABLA XII. PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO CIUDAD DE MADRID Y USHUAIA	50
TABLA XIII. FASES DEL PROCESO DE FORMULACIÓN Y SUS ELEMENTOS.....	53
TABLA XIV. ESTRATEGIAS Y SUS RESPECTIVAS DEFINICIONES.....	73
TABLA XV. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS, SEGÚN HITT	75
TABLA XVI. PREGUNTAS QUE DEBE RESPONDER UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN.....	76
TABLA XVII. IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES - MODELO DE LAS CINCO FUERZAS.....	82
TABLA XVIII. IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES – MODELO DE LAS FUERZAS EXTERNAS.....	83
TABLA XIX. LISTADO DE OTROS PLANES ESTRATÉGICOS CONSULTADOS	84
TABLA XX. ESPAÑA.....	117
TABLA XXI. ESTADOS UNIDOS	118
TABLA XXII. CHILE	119
TABLA XXIII. PRINCIPADO DE ASTURIAS	120
TABLA XXIV. MADRID	121
TABLA XXV. USHUAIA.....	122
TABLA XXVI. CLASIFICACIÓN Y CONTENIDO DE LOS (PRIMEROS CINCO) EJES ESTRATÉGICOS PROPUESTOS.	126
TABLA XXVII. CLASIFICACIÓN Y CONTENIDO DE LOS (SEGUNDOS CUATRO) EJES ESTRATÉGICOS PROPUESTOS.	132
TABLA XXVIII. CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN DE LOS PETS	135
TABLA XXIX. IDENTIFICACIÓN DE ESTUDIOS REALIZADOS POR LOS PETS Y CATALOGADOS EN ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO.	138
TABLA XXX. IDENTIFICACIÓN DE ESTUDIOS EN ANÁLISIS EXTERNO	141
TABLA XXXI. IDENTIFICACIÓN DE ESTUDIOS EN ANÁLISIS INTERNO.....	142

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN I. MATRIZ PODER-INTERÉS	18
ILUSTRACIÓN II. ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MICHAEL A. HITT, R. DUANES IRELAND Y ROBERT E. HOSKINSSON	77
ILUSTRACIÓN III. ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CHARLES W. HILL Y GARETH R. JONES	78
ILUSTRACIÓN IV. ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID	79

RESUMEN

La presente memoria se basa en dos estudios, el primero analiza la metodología utilizada para la elaboración de un Plan Estratégico Organizacional y el segundo analiza Planes Estratégicos efectuados al Ámbito Turístico de distintas localidades. Al contraponer ambos estudios es posible establecer qué elementos son imprescindibles a la hora de formular un Plan Estratégico de Turismo.

El estudio de los Planes Estratégicos realizados al Ámbito Turístico incluye a los países de España, Estados Unidos y Chile; las ciudades de Madrid y Ushuaia; y finalmente al Principado de Asturias, todo lo anterior desarrollado mediante la metodología de comparación de casos.

ABSTRACT

The following thesis is based on two studies, the first one analyzes the methodology used for the elaboration of an Organizational Strategic Plan and the second one analyzes Strategic Plans conducted to the Tourism Scope of different locations. By contrasting both studies, it is possible to establish which elements are essential when formulating a Strategic Plan for Tourism.

The study of the Strategic Plans carried out to the Tourism Scope includes countries as Spain, the United States, and Chile; the cities of Madrid and Ushuaia; and finally the Principality of Asturias, all of the above was developed using a case comparison methodology.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en Chile y el mundo se ha evidenciado una creciente inquietud por el turismo y las implicancias que este tiene en la economía y en la sociedad, puesto que el turismo internacional representa el 29% de la exportación mundial de servicios y el 6% de todas las exportaciones de bienes y servicios¹, es que muchos destinos están buscando la forma de desarrollar y potenciar este servicio. Para ello han desarrollado Planes Estratégicos de Turismo, utilizando diversas metodologías y obteniendo variados resultados, que les han permitido de una u otra manera dar a conocer sus atributos turísticos y su nivel de competitividad en este ámbito.

Lo anterior, originó la presente investigación, la que determinó los elementos que son inherentes a un Plan Estratégico de Turismo.

El propósito general de esta investigación, es el diseño de un Modelo de Plan Estratégico de Turismo aplicable a diversas localidades, y sus propósitos específicos fueron los siguientes:

- Estudio del proceso de formulación de un Plan Estratégico.
- Identificación de los elementos distintivos de un Plan Estratégico.

¹ Organización Mundial del Turismo <<http://media.unwto.org/es/press-release/2014-05-14/el-turismo-internacional-genera-14-billones-en-ingresos-derivados-de-export>> [En línea] [consultado: 10 de junio de 2014]

- Realización de un estudio comparado de Planes Estratégicos de Turismo a distintas localidades del mundo.
- Y finalmente, la determinación de los elementos inherentes a un Plan Estratégico de Turismo.

La inquietud a la cual se da respuesta con la presente investigación es:

- ¿Cuáles serán los elementos que debe contener un Plan Estratégico de Turismo de un país, ciudad y/o provincia?

Finalmente, esta investigación se desarrolló en tres capítulos: el primero estudió la metodología y bases conceptuales que dan origen a un Plan Estratégico Organizacional; el segundo analizó los Planes Estratégicos de Turismo de distintas localidades; y el tercero comparó ambos estudios, dando origen al diseño de un Plan Estratégico de Turismo eficiente y fácil de implantar.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se mencionan las bases conceptuales de un Plan Estratégico Organizacional, las que se fundamentan en las publicaciones de Graham Friend, Michael A. Hitt, Charles W. L. Hill, Fred David, Henry Mintzberg, James Collins y Jerry Porras, Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, y Gerry Johnson.

1.1. Conceptos, Definiciones y Acepciones

1.1.1. Estrategia

David² indica que una estrategia es una potencial acción, la que es realizada por los directivos de una empresa y que además requiere recursos de la misma para así alcanzar los objetivos a largo plazo establecidos. Identifica once tipos de estrategias, las cuales se definen en el Anexo I-A.

Mientras tanto, Johnson³ señala a la estrategia como el alcance y la dirección de una organización a largo plazo, cuyo fin es el de satisfacer las expectativas de los stakeholders, mediante la alineación de competencias y recursos de la empresa.

Sugiere tres niveles estratégicos⁴, estos se describen en el Anexo I-B.

² Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas 14 y 171.

³ Dirección Estratégica. Gerry Johnson, Kevin Scholes y Richard Whittington, 7ª Edición. ISBN: 84-205-4618-6 e ISBN: 978-84-205-4618-6. Página 10.

⁴ Dirección Estratégica. Gerry Johnson, Kevin Scholes y Richard Whittington, 7ª Edición. ISBN: 84-205-4618-6 e ISBN: 978-84-205-4618-6. Páginas 11 y 12.

En cambio para Hitt⁵, la estrategia, es más bien una agrupación de compromisos y hechos realizados de manera coordinada e integrados entre sí, con el propósito de conseguir una ventaja competitiva mediante la utilización de las competencias centrales que posee una organización. Hitt, menciona cinco categorías de estrategias, las que se especifican en el Anexo I-C.

La definición de “Estrategia” a utilizar en la presente memoria será la entregada por Fred R. David.

1.1.2. Objetivos a Largo Plazo⁶

Generalmente, corresponden a la descripción de lo que una organización quiere llegar a ser en un plazo de tres a cinco años. Existen cuatro parámetros que deben estar presentes en un objetivo de largo plazo, y corresponden a la viabilidad, adaptabilidad, verificabilidad y la congruencia con el resto del plan. A su vez, un objetivo bien expresado cuenta además con cuatro características: cada objetivo empieza con un infinitivo y le sigue un verbo de logro o acción, además especifica sólo un resultado verificable por alcanzar, especifica un plazo de tiempo para su realización y finalmente, un objetivo de largo plazo siempre debe indicar el qué y el cuándo, jamás el por qué o el cómo.

⁵ Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. 5^a Edición, ISBN: 0-324-11479-6 e ISBN 970-686-288-9. Página 110

⁶ El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn y Jhon Voyer. 1^a Edición. ISBN: 968-880-829-6. Páginas 62 y 63.

1.1.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa⁷

La Matriz MPEC es una técnica de carácter analítica diseñada para determinar objetivamente que estrategias alternativas son las mejores, teniendo en consideración los factores externos e internos críticos para el éxito. Dentro de un conjunto de alternativas, el atractivo relativo de cada estrategia se obtiene mediante la ponderación del efecto acumulativo de cada factor externo e interno crítico para el éxito.

1.1.4. Matriz del Boston Consulting Group⁸

La Matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones de una empresa, en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial, permitiendo a la empresa con múltiples divisiones manejar su cartera de negocios.

1.1.5. Matriz del Perfil Competitivo⁹

La Matriz MPC, busca identificar las fortalezas y debilidades de los rivales más relevantes de una empresa, en relación a la posición estratégica de una compañía que se toma como modelo.

⁷ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11^a Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas de la 239 a la 244.

⁸ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11^a Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas de la 227 a 233.

⁹ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11^a Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas 110 y 111.

1.1.6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos¹⁰

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos, Matriz EFE, tiene como finalidad identificar las oportunidades y amenazas que afectan a una organización, saber cómo ésta responde ante factores económicos, legales, sociales, ambientales, entre otros, y de ésta manera conocer si la forma en la que actúa es la más adecuada.

1.1.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos¹¹

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos, o comúnmente llamada Matriz EFI, es una herramienta que resume y evalúa las debilidades y fortalezas en las áreas funcionales de una organización.

1.1.8. Matriz Interna-Externa¹²

Es una matriz que se basa en los puntajes obtenidos en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (eje de las abscisas) y en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (eje de las ordenadas). Según los puntajes obtenidos la organización se encontrará posicionada en una de las tres regiones que posee esta matriz. La región “Crecer y Construir” tiene los cuadrantes I – II – IV, la región

¹⁰ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Página 110.

¹¹ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas 156 y 157.

¹² Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Página de la 233 a la 237.

“Conservar y Mantener” tiene los cuadrantes VII – V – III y finalmente la región “Cosechar o Enajenar” con los cuadrantes VIII – VI – IX.

1.1.9. Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas¹³

De la Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), se desprenden cuatro tipos de estrategias; Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas) las que corresponden a que fortalezas está utilizando la organización para frenar las amenazas que se le presentan, Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades) que implican acciones que se utilizan para el aprovechamiento de oportunidades que permiten superar las debilidades de la organización, Estrategias DA (Debilidades-Amenazas) que corresponden a las estrategias que deberá utilizar la organización para superar las debilidades que minimizaran el impacto de las amenazas, y finalmente Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) las que tienen relación con las oportunidades que está utilizando la organización para potenciar sus fortalezas.

1.1.10. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones¹⁴

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones, más conocida como Matriz SPACE, es utilizada por los estrategas para saber si las estrategias que la

¹³ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Página 221.

¹⁴ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas 225, 226 y 227.

organización debe desarrollar son de un perfil conservador, agresivo, defensivo o competitivo.

1.1.11. Matriz de la Gran Estrategia¹⁵

La Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta para formular estrategias alternativas y se compone de dos dimensiones de evaluación; la primera corresponde a la posición competitiva y la segunda al crecimiento de mercado.

1.1.12. Unidades de Negocio¹⁶

Es la parte de una organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que es distinto del de otra unidad estratégica de negocio.

1.2. Plan Estratégico

Según David¹⁷, el Plan Estratégico se origina de la Planificación Estratégica de una Organización y para la realización de éste, es fundamental que las alternativas consideradas por la gerencia sean acordes con las políticas, procedimientos, operaciones específicas y mercado en el que se encuentra la

¹⁵ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas de la 237 a la 239.

¹⁶ Dirección Estratégica. Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, 7ª Edición. ISBN: 84-205-4618-6 e ISBN: 978-84-205-4618-6. Página 12.

¹⁷ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Página 5.

organización, de esta manera se descartarán las estrategias que deriven en acciones poco deseables para la empresa.

Friend y Zehle¹⁸, señalan que un Plan Estratégico es el producto del proceso de Planificación Estratégica, este analiza la óptima combinación de recursos, así como también las oportunidades que la empresa debe aprovechar y la forma en que ésta debe adaptarse a un contexto venidero. Éste Plan contiene las estrategias diseñadas por la empresa. El horizonte de tiempo en el que se enfoca la Planificación Estratégica corresponde generalmente entre tres y cinco años, aunque para algunos casos se pueden considerar hasta 10 años.

Para la “Consultora Guía de la Calidad”¹⁹, que cuenta con un grupo de asesores especializados en múltiples disciplinas, un Plan Estratégico, es un programa de actuación que permite aclarar lo que una organización pretende conseguir y el cómo lo conseguirá, en definitiva busca delinear un mapa, que señale cuáles pasos deberá seguir la organización para poder alcanzar su visión y convertir sus proyectos en acciones.

De ahora en adelante, cuando se hable de plan estratégico, nos referiremos a la definición entregada por Friend y Zehle.

¹⁸ Cómo diseñar un Plan de Negocios. Graham Friend y Stefan Zehle, 1ª Edición. ISBN: 978-987-1456-25-3. Página 33.a

¹⁹ Guía de la Calidad. <<http://www.guiadelacalidad.com/empresas>> y <<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>> [En línea]. Consultado el 12 de mayo de 2014.

1.2.1. Elementos Estratégicos

La “Consultora Guía de la Calidad”, estipula que los elementos de un Plan Estratégico corresponden a: Declaración de Misión y Visión, Objetivos y Plan de Acción. Mientras que, la “Consultora Balance Scorecard”²⁰, además de considerar los elementos anteriormente mencionados, añade un quinto, llamado Estrategias o Líneas Estratégicas. Finalmente a estos cinco elementos, se les suma un sexto, llamado Eje Estratégico²¹, aportado por la Universidad de Coruña, España.

A continuación se muestra una tabla resumen, que agrupa los elementos mencionados por las tres organizaciones señaladas con anterioridad:

Tabla I. Elementos de un Plan Estratégico Organizacional

Elementos	“Consultora Guía de la Calidad”	“Consultora Balance Scorecard”
Declaración de Misión	Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?	Plasma la razón de ser de una organización, expresando los grupos a los que atiende y las necesidades de éstos.
Visión	Responde a ¿Adónde deseamos ir?	Define el dónde la empresa se encontrará en un futuro aproximado de cinco años.
Objetivos	Aclaran el ¿Qué deseamos hacer?	Corresponden a las metas derivadas de la Visión futura de la empresa.

²⁰ Balance Scorecard. <<http://www.balanced-scorecard.es/plan-estrategico.html>> [En línea] [Consultado: 12 de mayo de 2014].

²¹ Definición de Eje estratégico otorgada por la Universidad de Coruña en una Plan realizado a una empresa que diseña y fabrica productos de poliestireno.

<https://www.udc.es/etsa/WEB/ficheros/europeiza/calidade_planificacion/planificacion/esp/6.-%20Definicion%20de%20los%20ejes%20estrategicos%20sp.pdf> [En línea] [Consultado: 12 de mayo de 2014].

Ejes Estratégicos	<i>*Definición dada por la Universidad de Coruña, España.</i>	
	Tiene como finalidad agrupar a un cierto número de objetivos que se encuentran relacionados a través de un ámbito en común. Por lo general, es recomendable que el número de ejes estratégicos se encuentre entre cinco y diez.	
Líneas Estratégicas	No se define.	Corresponden a los caminos escogidos por la organización para concretar la Visión. Las estrategias buscan cumplir los objetivos propuestos.
Plan de Acción	Responde el ¿Cómo se llega a ese objetivo?	Corresponde al grupo de programas y/o proyectos que proponen una forma de alcanzar los objetivos y por añadidura implementar la estrategia.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de las consultoras "Guía de la Calidad" y "Balance Scorecard" y de la Universidad de Coruña, España.

En la actualidad, las Declaraciones de Misión y Visión se consideran como dos elementos distintos entre sí, sin embargo, años atrás algunos autores, entre ellos Henry Mintzberg²², consideraba que el carácter y el concepto de las actividades presentes y futuras de una organización son inherentes al concepto de Misión y debían incluir las premisas filosóficas que guían a la empresa en sus operaciones. Inclusive la considera como una pauta para las decisiones que los altos directivos deben compatibilizar con las expectativas de la empresa. Para ello debe estar plasmada en un documento visible, el cual debe responder a doce preguntas las que dan respuesta al carácter presente, futuro y filosófico de la organización, las que se adjuntan en el Anexo II.

²² El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn y Jhon Voyer. 1ª Edición. ISBN: 968-880-829-6. Página 57

Mientras tanto, los autores Arnoldo Hax y Nicolás Majluf²³, especifican que una Declaración de Misión debe definir el marco temporal en el que se desarrollara el Plan Estratégico del Negocio, el cual generalmente se encuentra entre los tres y cinco años, aunque dependiendo de la industria en la que se localice, este marco temporal puede ser mayor. Además, suponen las Declaraciones de Visión y Misión como una sola, en las que se pueden identificar los siguientes alcances, en su carácter presente y futuro:

- Alcance de Producto; propone especificar los bienes y servicios que ofrece el negocio.
- Alcance de Mercado; representa a los clientes y consumidores que utilizan los bienes y servicios del negocio.
- Alcance Geográfico; indica los lugares, ciudades y/o países en los que el negocio podría operar.
- Alcance Competitivo; corresponden a las capacidades que le brindan al negocio una ventaja competitiva sostenible y única frente a sus competidores.

Los consultores James C. Collins y Jerry I. Porras, explican cómo la capacidad que poseen grandes compañías para lo que debiesen mantener estático y lo que debiesen cambiar en sus organizaciones, está relacionado con la habilidad de

²³ Estrategias para el Liderazgo Competitivo, de la Visión a los Resultados. Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, 1ª Edición. ISBN: 978-950-641-465-8. Páginas 81, 84, 85 y 86.

desarrollar una Declaración de Visión, destacando que ésta última no sólo corresponde a una guía de lo que debiese mantenerse inalterable en el tiempo, sino que también ayuda a plantear el cómo se llevará a cabo el cambio. En el artículo del mes de septiembre de 1996 de la Revista Harvard Business Review²⁴, ellos, explican los elementos que deben desarrollarse para poder elaborar una Declaración de Visión:

- La Ideología Fundamental o Central, consiste en representar la identidad de la empresa, la cual trasciende los cambios del mercado, las innovaciones tecnológicas y por sobre todo se encuentra inmóvil ante los líderes individuales que dirigen la organización. Ésta ideología se encuentra construida con los principios más esenciales y duraderos de una organización y con la razón de ser de la misma, la cual demuestra que el funcionamiento correcto de una compañía es resultado de la motivación de las personas que la componen. Los principios y la razón de ser, son identificados como: Valores Fundamentales y Objetivo Fundamental respectivamente.
- Imaginar el Futuro o el Futuro Imaginado, corresponde al segundo elemento primordial de la Declaración de Visión, en donde se deberá hacer un ejercicio de imaginación que plasme la situación futura de la organización en el momento en el que haya alcanzado sus metas, por lo general, estas metas corresponden a un programa de entre diez a treinta años.

²⁴ James C. Collins and Jerry I. Porras. Building your Company's Vision, [En línea]. *Harvard Business Review*. Septiembre 2006.< <http://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision/ar/1>> [fecha consulta: 10 de mayo de 2014]

Junto con lo anterior, Collins y Porras²⁵, recalcan que los valores centrales expuestos por una compañía no deben exceder de seis, puesto que los valores que ciertamente se encuentran muy arraigados en la organización y son fundamentales para ésta, son pocos.

Cuando se hable de una Declaración de Visión en la presente memoria, nos remitiremos a la definición otorgada por los consultores Collins y Porras y aunque se mencionó que la Declaración de Misión definida por Hax y Majluf describe tanto la Misión como la Visión, se considerará como Misión ésta definición en su “Carácter Presente”, puesto que los elementos con los que se construye (alcance producto, alcance mercado, alcance geográfico y competencias nucleares), responden de manera más eficiente a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio?. De igual manera, cuando nos refiramos a los elementos: Ejes Estratégicos, Líneas Estratégicas y Plan de Acción nos remitiremos a las definiciones establecidas en la Tabla I, mientras que para los Objetivos, utilizaremos la definición entregada por Mintzberg al inicio del Capítulo²⁶.

²⁵ Empresas que Perduran, Built to last, Principios Exitosos de Compañías Triunfadoras. James C. Collins y Jerry I. Porras. Año 1995. ISBN: 958-04-3066-7. Páginas 90 y 91.

²⁶ Objetivo a Largo Plazo, Capítulo I: “Marco Teórico”, Conceptos, definiciones y acepciones.

1.2.2. Proceso de Formulación

Henry Mintzberg²⁷, describe la Planificación Estratégica como el Proceso de Formulación de un Plan Estratégico, destacando que la responsabilidad del proceso en su generalidad recae en los ejecutivos de mayor rango, mientras que en los planificadores de equipo recae la responsabilidad de la ejecución, también menciona que del proceso de planificación surge la totalidad de las estrategias.

Para elaborar un óptimo Plan Estratégico, el Proceso de Formulación debe estar conformado por cinco etapas, las cuales fueron extraídas de los estudios de Hitt, Hill y David. Estas etapas son:

- Análisis de los Grupos de Interés y definición del Marco Estratégico Institucional.
- Elaboración de las Declaraciones de Visión y Misión de la Organización.
- Realización de un Análisis Externo y,
- Un Análisis Interno,
- Formulación de las Estrategias que permitirán que la organización se desempeñe de manera óptima y eficiente.

Lo anterior se presenta en el Anexo III. Y a continuación se provee una pauta que permitirá llevar a cabo una Planificación Estratégica ordenada y con resultados productivos y sostenibles en el tiempo.

²⁷ El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn y Jhon Voyer. 1ª Edición. ISBN: 968-880-829-6. Página 57

1.2.2.1 Análisis de los Grupos de Interés y Definición del Marco Estratégico Institucional

1.2.2.1.1 Identificación de los Grupos de Interés

Toda organización, sin importar su tamaño afecta y se ve afectada por diversos grupos de individuos, más conocidos como Grupos de Interés o Stakeholders (Partes Interesadas). Estos grupos impactan en el actuar de las organizaciones, ya que las estrategias que la empresa decida implementar deberán satisfacer en cierta medida a estas partes (las definiciones de Stakeholders entregadas por Hitt y Hill se encuentran en el Anexo IV)

Johnson, Scholes y Whittington, revelan que la importancia de la Matriz Stakeholders o Matriz Poder-Interés²⁸, radica en que ésta permite clasificar a las partes interesadas de una organización para así tomar decisiones y realizar estrategias que representen a las partes que sean más relevantes para la empresa.

Para poder realizar una Matriz Poder-Interés es necesario que en una primera instancia se reúna un grupo de trabajo, el mismo que posteriormente participara en las demás etapas del Proceso de Formulación del Plan, luego es necesario realizar una lista con todos los Stakeholders que sean posibles identificar, para posteriormente clasificarlos según el grado de poder que poseen sobre la empresa y el grado de interés que demuestran sobre las estrategias que la

²⁸ Dirección Estratégica. Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, 7ª Edición. ISBN: 978-84-205-4618-6. Páginas 181 a la 187.

empresa ejecutara. El grado de poder que tiene un Stakeholders está determinado por la capacidad que éste tiene para influir e inducir de manera coercitiva en las acciones que realizan otras partes interesadas, del mismo modo el nivel de interés representa como su nombre lo dice, el interés que estas partes pueden tener sobre las estrategias corporativas de la organización, de este modo la matriz es una herramienta que permite establecer el tipo de relación que la organización debe tener con cada Stakeholders.

- Si el poder es bajo y el nivel de interés también lo es, se está ante un Stakeholders en donde las estrategias de la organización no debe desarrollarse pensando en el bienestar de esta parte interesada.
- Si el poder es bajo y el nivel de interés es alto, sólo es necesario que el Stakeholders se mantenga informado de las estrategias que la organización desarrolla.
- Si el poder es alto y el nivel de interés es bajo, es necesario mantener satisfecho a estas partes interesadas, sólo considerándolas en ciertas estrategias de la organización.
- Si el poder es alto y el nivel de interés también, entonces se está hablando de Stakeholders Prioritarios, lo que significa que son los actores claves y se deberá prestar toda la atención a ellos, cuando se deban desarrollar las estrategias y realizar ciertas acciones.

A continuación se ilustran los cuadrantes de una Matriz Poder-Interés:

Ilustración I. Matriz Poder-Interés

		Nivel de interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	Esfuerzo mínimo	Mantener Informados
	Alto	Mantener satisfechos	Jugadores Claves

Fuente: Dirección Estratégica, Johnson, Scholes y Whittington, 7ª Edición, Pearson Prentices Hall.

1.2.2.1.2 Definición del Marco Estratégico Institucional

Friend y Zehle²⁹, destacan que las estrategias plasmadas por una unidad de negocios de una empresa, serán distintas entre aquellas organizaciones que poseen sólo un negocio de aquella que posee varios, lo anterior se debe a que la formulación de las estrategias de las unidades de negocios de una empresa deberán alinearse con las estrategias globales de la organización. De igual manera, la clarificación de la Visión y Misión, deberán tener concordancia y estar alineadas con los propósitos de la empresa matriz. Una vez listos los lineamientos, se procederá, de igual forma que en una organización no filial, a continuar con las siguientes etapas del Proceso de Planificación Estratégica.

²⁹ Cómo Diseñar un Plan de Negocios. Graham Friend y Stefan Zehle, 1ª Edición. ISBN: 978-987-1456-25-3. Página 33.

1.2.2.2. Elaboración de las Declaraciones de Visión y Misión

Muchas organizaciones poseen Declaraciones de Visión y Misión, o al menos una de ellas, la importancia de estas declaraciones recae en la participación que se dé en su elaboración, es por ello que mientras mayor sea el grado de participación de gerentes y empleados, mayor será el compromiso de éstos por la organización y en teoría, este compromiso debiese verse reflejado en el rendimiento de la empresa. En este sentido David³⁰ cita a King y Cleland³¹, quienes señalan seis razones por las que una organización debe desarrollar cuidadosamente sus Declaraciones de Visión y Misión:

- Asegura la uniformidad de propósito dentro de la organización.
- Provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales.
- Establece una idiosincrasia o clima organizacional general.
- Sirve como un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización y para disuadir a aquellos que no lo logren, de seguir participando en las actividades de la organización.
- Facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la organización.

³⁰ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Página 62.

³¹ Citado por David en su libro Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Página 61 y 62.

- Especifica propósitos organizacionales y luego los traduce en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

El proceso que conlleva formular estas dos declaraciones, implica que en una primera instancia se reúnan los altos directivos, quienes estudiarán declaraciones de otras organizaciones a modo de climatización al tema³². Puesto que se considera el modelo de Collins y Porras y Hax y Majluf para la elaboración de éstas declaraciones, un consultor o facilitador perteneciente a la organización que conozca estos modelos, los explicará a modo de inducción, para que posteriormente cada directivo pueda desarrollar las declaraciones de manera individual. Posteriormente, se deberán unificar las declaraciones de los directivos en una sola, para que así sólo exista una Declaración de Visión y una Declaración de Misión. Para algunas organizaciones, este podría ser el último paso antes de plasmar definitivamente las declaraciones, pero para otras, el paso final sería formular un equipo de trabajo con colaboradores de otros niveles dentro de empresa para así ver su punto de vista e incluirlos en el Proceso de Formulación, para que de ésta manera crezca en ellos un sentido de pertenencia a la organización. Finalmente la formulación de ambas declaraciones culmina con la redacción de un documento final y el establecimiento de la mejor forma de dar a conocer en la organización las Declaraciones de Visión y Misión.

³² Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 14ª Edición. ISBN: 978-607-32-1576-3. Página 49

1.2.2.3. Auditoría Externa

Básicamente la elaboración de la Auditoría Externa permite identificar las oportunidades y amenazas que se avecinan y para ello Arnoldo Hax y Nicolás Majluf diseñaron un modelo para la identificación de oportunidades y amenazas el cual se describe con mayor detenimiento en el Anexo V.

David³³, recalca que en una Auditoría Externa se debe identificar y enumerar una lista finita de oportunidades y amenazas, para poder responder tanto defensiva como ofensivamente a los factores externos que se presentan a la organización, y de esta manera aprovechar las primeras y evitar o minimizar las segundas. La lista no debe ser exhaustiva y debe considerar las variables que tengan respuestas factibles de desarrollar. Al igual que la formulación de las Declaraciones de Visión y Misión, el proceso de realizar una Auditoría Externa, debe llevarse a cabo con la participación del mayor número de gerentes y empleados que sea posible, ya que es una oportunidad para que éstos puedan comprender de mejor manera los competidores con que se relacionan y la industria y mercados en los que se desenvuelven.

Para poder realizar una Auditoría Externa, la empresa debe reunir información relevante y conocimientos concernientes a las tendencias económicas, culturales, demográficas, sociales, políticas, legales, gubernamentales, ambientales y

³³ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Página 82.

tecnológicas. Es necesario que los participantes estén atentos tanto a noticias, revistas, investigaciones y publicaciones relacionadas a estas tendencias, y que la información recopilada por ellos, sea enviada a un comité de gerentes, el que se encargará de llevar a cabo la auditoria. Una vez conseguida la información, ésta debe asimilarse y evaluarse. Los factores claves identificados a través del consenso deben anotarse en un pizarrón, pidiéndole a todos los gerentes que le otorguen un valor a los factores claves identificados, siendo 1 la amenaza/oportunidad más importante y así llegar hasta 20 para la amenaza/oportunidad de menor importancia. De la manera anterior se obtendrá una lista de factores ordenados de acuerdo a su prioridad.

David cita a Freund³⁴, quien recalca que los factores externos deben ser:

- Importantes para lograr objetivos anuales y de largo plazo,
- Mesurables,
- Aplicables a todas las empresas competidoras,
- Jerárquicos, en el sentido que algunos atañen a toda la empresa y otros se enfocaran más en áreas funcionales o en divisiones.

Las Fuerzas Externas³⁵ afectan de gran manera los productos, servicios, mercados y organizaciones de todo el mundo. Los cambios en estas fuerzas

³⁴ Citado por David en su libro Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Página 84.

³⁵ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 14ª Edición. ISBN: 978-607-32-1576-3. Páginas 63 y 64.

alteran y afectan en distinta medida la demanda del consumidor, la naturaleza de las estrategias utilizadas para lograr un mejor posicionamiento, los tipos de productos que se esperan desarrollar y los servicios que se esperan ofrecer, así como también las decisiones que debe afrontar una empresa sobre temas de adquisición y ventas.

Una organización debe considerar su posición actual dentro de la industria en la que se encuentra, ver como los factores externos que la rodean la afectan a la hora de tomar decisiones y velar para que las decisiones que ya han sido tomadas, cumplan con el fin por el cual fueron concebidas. David³⁶ señala dos matrices que permitirán analizar a la empresa a nivel individual e industrial: la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Perfil Competitivo.

1.2.2.4. Auditoría Interna

Toda organización, sin importar su tamaño o rubro se ve afectada en cierto grado por la forma en que se desarrolla y actúa, a esto se le conoce como fortalezas y debilidades y constituyen las bases para poder determinar los objetivos y estrategias que necesita una organización para alcanzar el éxito, la clave está en aprovechar y potenciar las fortalezas existentes e identificar y superar las debilidades que la empresa posee. Para lograr lo anterior, se hace necesaria la

³⁶ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas 110 y 111.

realización de una Auditoría Interna³⁷, la que debe contar con una gran participación por parte de gerentes y empleados. En éste proceso se debe recopilar y asimilar información referente a las Funciones de Producción y Operaciones, Contabilidad y Finanzas, Investigación y Desarrollo, Marketing, Sistemas de Información y finalmente Administración, las funciones anteriormente mencionadas son también denominadas como Fuerzas Internas Claves de la Organización³⁸. Las debilidades y fortalezas identificadas de las fuerzas claves deberán pasar por el mismo proceso que las amenazas y oportunidades en una Auditoría Externa, de manera que a través de la asignación de prioridad a ciertos factores claves, se logre identificar de manera colectiva las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa y de esa manera desarrollar una Matriz de Evaluación de los Factores Internos, EFI, para así identificar y analizar qué es lo que la organización está haciendo ante estas debilidades y fortalezas.

El Proceso de Auditoría Interna representa una oportunidad para que los participantes logren entender cómo se acoplan y afectan a la organización los puestos de trabajo, los departamentos y las divisiones.

³⁷ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas 123 y 124.

³⁸ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 14ª Edición. ISBN: 978-607-32-1576-3. Páginas 95 y 96.

1.2.2.5. Formulación de Alternativas Estratégicas

A la hora de seleccionar una estrategia, nunca se considerarán todas las alternativas posibles, ya que ello implica un número infinito de acciones y formas de implementar dichas acciones. El proceso de formular las estrategias debe contar con la participación de los gerentes y empleados que anteriormente trabajaron en las Declaraciones de Visión y Misión y realizaron las Auditorías Interna y Externa. Los integrantes de este proceso deben proponer estrategias, las que se considerarán, analizarán y registrarán en una lista, posteriormente, cuando se hayan recopilado el mayor número de estrategias posibles, se clasificarán según su grado de atracción para que el resultado sea una lista con las estrategias más tentadoras y factibles de realizar.

Según David³⁹, el proceso de formulación de la estrategia consta de tres etapas:

- Etapa uno o la etapa de aportación de información.
- Etapa dos o la etapa de ajuste.
- Etapa tres o la etapa de decisión.

³⁹ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas 218 a 250.

1.3. Estado del Arte

Desde sus inicios, la Planificación Estratégica fue concebida como una herramienta utilizada por la gerencia, en donde se podía planificar lo que la organización esperaba lograr dentro de un periodo de tiempo determinado o lo que esperaba alcanzar en un futuro cercano, lo anterior se lograba a través de la implementación de estrategias, las que se materializaban con la realización de ciertas actividades claves. En la actualidad, la Planificación Estratégica ha cobrado un rol más versátil, puesto que es utilizada por distintos gobiernos, los cuales desarrollan Planes Estratégicos Institucionales en diversos ámbitos tales como: turismo, salud, cultura e inclusive deporte, ejemplo de ello son los siguientes.

- Plan Estratégico Nacional de Desarrollo 2013-2018, México⁴⁰.
- Plan Estratégico de Turismo de Cataluña 2013-2016⁴¹.
- Plan Estratégico de Salud Mental 2010-2014, de la Ciudad de Madrid⁴².
- Plan Estratégico de Cultura de la Ciudad de Valparaíso, Chile⁴³.
- Plan Estratégico de Deporte Base 2013-2020, de la Ciudad de Madrid⁴⁴.

⁴⁰ Plan Estratégico Nacional de Desarrollo de México.

<http://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND_2013-2018.pdf> [En línea] [consultado: 1 de Agosto de 2014]

⁴¹ Plan Estratégico de Turismo de Cataluña. <http://www20.gencat.cat/docs/empresaiocupacio/20%20-%20Turisme/Observatori%20turisme/Recerca%20i%20estudis/Documents/Arxius/pla_cas.pdf> [En línea] [consultado: 1 de Agosto de 2014]

⁴² Plan Estratégico de Salud Mental de Madrid.

<<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1268600114568&ssbinary=true>> [En línea] [consultado: 1 de Agosto de 2014]

⁴³ Plan Estratégico de Cultura de Valparaíso.

<http://www.elmartutino.cl/sites/elmartutino.cl/files/plan_estrategico_de_cultura_0.pdf> [En línea] [consultado: 1 de Agosto de 2014]

⁴⁴ Plan Estratégico de Deporte de Madrid.

<<http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Deportes/Plan-Estrategico-del-Deporte->

Dado lo anterior, la tendencia es que la realización de Planes Estratégicos en diferentes ámbitos siga en aumento, aunque también hay nuevas tendencias⁴⁵ en lo que se refiere a las brechas existentes en materia teórica y práctica de un Plan Estratégico. A decir verdad, la teoría no ha tenido grandes cambios en los últimos años, sin embargo, en lo que se refiere a ciertas herramientas que se desprenden del Plan, se han llevado a cabo actualizaciones informáticas, es el caso de la calendarización y el presupuesto: actividades que se desprenden del Plan de Acción.

En la actualidad, los lapsos de tiempo son cada vez más acotados, el entorno se vuelve vertiginoso y cambiante y los altos mandos no tienen el tiempo suficiente para destinar a planes quizás demasiado complejos. Las dos herramientas mencionadas son primordiales al momento de llevar a cabo el Plan desarrollado y algunos métodos utilizados por ellas años atrás, hoy se encuentran obsoletos. En el caso de la calendarización el Método de la Ruta Crítica, CPM y el Método de Técnicas de Revisión y Evaluación de Programas, PERT, se encuentran caducados, y aunque el Diagrama de Gantt ha logrado sobrevivir, es producto de la inclusión de este a los programas de oficinas, como lo es Microsoft Project, en donde se puede imprimir una versión simplificada de la calendarización

Base?vgnextfmt=default&vgnextoid=a0aa705e440fc310VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=cb1a171c30036010VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&idCapitulo=6824996> [En línea] [consultado;1 de Agosto de 2014]

⁴⁵ En Revista DIRCOM, en artículo Nuevas Tendencias de Planificación Estratégica. [En línea]
<<http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion-corporativa/1057-nuevas-tendencias-de-planificacion-estrategica.html>>

establecida, para que ésta sea vista por la gerencia, con información concisa y clave para la toma de decisiones. El presupuesto no se queda atrás, debido a que en esta época tan dinámica y global, en donde las economías se ven afectadas por las actividades de vecinos tanto cercanos como lejanos, se hace necesario considerar la realización de presupuestos en base a proyecciones de corto plazo, todo lo anterior debido a que las fluctuaciones económicas pueden cambiar rotundamente un presupuesto, dejando a la organización con más o menos dinero para realizar sus actividades y proyectos.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE PLANES ESTRATEGICOS DE TURISMO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN

En este capítulo se expondrán las comparaciones entre los Planes Estratégicos de Turismo de los países de España, Estados Unidos y Chile; del Principado de Asturias y de las ciudades de Madrid y Ushuaia. Y la importancia de los planes estratégicos escogidos, radica en:

- España, según la Organización Mundial del Turismo, OMT⁴⁶, se posiciona como el tercer país a nivel mundial que mayores visitas de turistas recibe, además de posicionarse en el segundo lugar con respecto al ingreso proveniente del turismo (gasto realizados por los turistas en el país). Tales posiciones, son el fiel reflejo de sus iniciativas y planificaciones realizadas en el ámbito turístico.
- Estados Unidos, Según la OMT⁴⁷, se posiciona en el primer lugar dentro de los países que reciben mayores ingresos provenientes del turismo, además se encuentra en el segundo lugar en la lista de países con mayor número de llegada de turistas y en la lista de países que más gasta en turismo.
- Chile⁴⁸, se posiciona en el tercer lugar de los países Sudamericanos con mayores entradas de turistas internacionales al año 2013 con 3.576 millones

⁴⁶ Organización Mundial de Turismo, OMT.

<http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf> [En línea] [consultado: 4 de Agosto 2014]

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Misma referencia que referencia 46.

de visitantes, y el séptimo de América, siendo superado por Estados Unidos, México, Canadá, Brasil, Argentina y República Dominicana.

- Principado de Asturias⁴⁹, su importancia radica en el contexto histórico en el que se desenvuelve, puesto que el heredero de la Corona de España es conocido como el Príncipe de Asturias (actual Rey de España), de ahí que es considerada como una provincia rica histórica y culturalmente, razón por la cual se incorpora a la memoria.
- Madrid, siendo capital de España y ciudad sede de la OMT, es catalogada por la ABC⁵⁰ al seis de Agosto de 2014, como la ciudad de España que más visitas de turistas recibe al año.
- Ciudad de Ushuaia, pertenece a la República Argentina, la cual ostenta el segundo lugar de Sudamérica (después de Brasil) con 5.571 millones de llegadas de turistas al año 2013⁵¹. Ushuaia colinda geográficamente con la Patagonia Chilena, producto de ello y de las similitudes en los tipos de productos y servicios turísticos ofertados, es considerada competencia directa del territorio Chileno (Patagonia).

Adicionalmente, se consultaron catorce Planes Estratégicos de Turismo de diversas ciudades y países, la lista de ellos se encuentra en el Anexo VI. Estos

⁴⁹

<<http://www.asturias.es/portal/site/webasturias/menuitem.7883e78b6a21b23ad9db8433f2300030/?vgnextoid=a3fa71044d89d210VgnVCM1000002f030003RCRD>> [En línea] [consultado: 7 de Agosto de 2014]

⁵⁰ En prensa online ABC. <<http://www.abc.es/madrid/20140806/abci-turismo-madrid-201408051333.html>> [en línea] [consultado: 7 de Agosto 2014]

⁵¹ <http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf> [En línea] [consultado: 7 de Agosto 2014]

Planes Estratégicos se obviaron debido a varios factores, entre ellos: la baja cantidad de visitantes, los antecedentes de su desarrollo y la falta de información de los mismos. Ejemplo de ello son: el Plan Estratégico Nacional de Turismo de Perú, PENTUR⁵² y el Plan Estratégico de Turismo de Inglaterra, el primero se formuló con metas muy difíciles de alcanzar, por lo que no es un Plan ni aterrizado ni coherente con sus antecesores y el segundo sólo contiene los Objetivos y el Plan de Acción, por lo que se infiere que no es apropiado para incorporarlo en esta memoria, puesto que posee menos de la mitad de los elementos que debe tener un Plan Estratégico.

2.1. Planes Estratégicos de Turismo

2.1.1. Plan Estratégico de Turismo de España⁵³

España es un estado soberano miembro de la Unión Europea, tiene una población de 46.727.890 habitantes según el Instituto Nacional de Estadísticas⁵⁴, está formada por 17 comunidades autónomas y dos ciudades autónomas y su capital es la Villa de Madrid. Dentro de sus atractivos turísticos destacan Las Islas Baleares, Las Islas Canarias, Cataluña, Valencia, Madrid y el Principado Asturias.

⁵² Carta abierta a la ministra Silva sobre la credibilidad del Plan Estratégico Nacional de Turismo, PENTUR. <<http://www.tnews.com.pe/especial/carta-abierta-a-la-ministra-silva-sobre-la-credibilidad-del-pentur.htm>> [En línea] [consultado: 4 de Abril de 2014]

⁵³ Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 < <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/PNIT.aspx> http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012_2015_FINAL_REVISADO%20150313.pdf > [En línea] [consultado: 20 de marzo 2014]

⁵⁴ Instituto Nacional de Estadística <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do> [En línea] [consultado: 20 de marzo 2014]

Es importante mencionar que la Organización Mundial de Turismo tiene su sede en la capital española.

A continuación, se presenta una síntesis del Plan Estratégico de Turismo, el análisis completo se encuentra en el Anexo VII-A.

Tabla II. Síntesis PET de España

ESPAÑA
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Producto de la crisis económica que afectó a España y a otros países miembros de la Unión Europea, el gobierno español consideró al turismo como una vía para alcanzar la recuperación económica, para ello propuso una política turística que apoyase al sector a ser más innovador, competitivo y sostenible a largo plazo. Esta iniciativa llevó a que la Secretaría de Estado de Turismo crease el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012 – 2015.</p>
<p>PROCESO DE FORMULACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Fase I: Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual; se definió la visión general del sector turístico español, se realizó un Análisis Externo, en donde se identificaron las oportunidades y amenazas que afectan al turismo español y se realizó un Análisis Interno, en donde las fortalezas y debilidades fueron categorizadas en función de los elementos en que giran las estrategias y recursos, dando origen a su vez a los Ejes Estratégicos.• Fase II: en base al Análisis de la Situación Actual se definió la Visión o situación futura deseada para el sector turístico español.• Fase III: en base al diagnóstico de la Fase I, se identificaron los Objetivos que permiten alcanzar la Visión, los cuales se encuentran acompañados por un conjunto de indicadores de seguimiento.• Fase IV: como consecuencia de las Fases I, II y III se definió un paquete de medidas que debían apoyar la consecución de los objetivos.• Fase V: corresponde a la priorización de las medidas definidas en la etapa anterior, a través de una Matriz de Facilidad de Implementación versus Impacto que Provoca.• Fase VI: Seguimiento y Control; esta fase se dividió en dos etapas, la primera consistió en la Formulación de un Plan de Gestión y en la segunda se procedió a la Habilitación de una Oficina de Control y Seguimiento.

ELEMENTOS

Los elementos que se identifican en éste PET son:

- Ejes Estratégicos
- Visión
- Objetivos Estratégicos
- Líneas Estratégicas

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos del Plan Nacional e Integral de Turismo de España, 2012 – 2015.

2.1.2. Plan Estratégico de Turismo de los Estados Unidos de América, “*National Travel & Tourism Strategy, 2012*”⁵⁵

Estados Unidos de América⁵⁶, es una república federal compuesta por 50 estados y un distrito federal. Actualmente posee una población estimada de 318.665.396 habitantes, en base a un programa estadístico y al número de la población censada en el año 2010⁵⁷.

A continuación, se presenta una síntesis del Plan Estratégico de Turismo, el análisis completo se encuentra en el Anexo VII-B.

⁵⁵ National Travel & Tourism Strategy, Task Force on Travel & Competitiveness 2012. <<http://www.doi.gov/news/pressreleases/loader.cfm?csModule=security/getfile&pageid=295021>> [En línea]

[consultado: 13 de mayo de 2014]

⁵⁶ Página central de Turismo en Estados Unidos. <http://www.turismoeeuu.com/estados-de-estados-unidos/> [En línea]

[consultado: 13 de mayo de 2014]

⁵⁷ Buró de Censo de Estados Unidos de América <http://www.census.gov/popclock/?intcmp=home_pop> [En línea]

[consultado: 14 de mayo de 2014]

Tabla III. Síntesis PET de los Estados Unidos

ESTADOS UNIDOS
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>El Plan Estratégico de Turismo de Estados Unidos, 2012, tiene su origen en el “Grupo de Trabajo sobre Viajes y Competitividad”, el cual estableció la importancia de los viajes y del turismo para la economía estadounidense, frente a lo anterior se formuló un Plan el cual contiene la “Estrategia Nacional” en éste ámbito. Dicha estrategia permite potenciar la industria turística y con ello incrementar los viajes internacionales y nacionales al país, alentando tanto a los estadounidenses como a los extranjeros a visitar los variados territorios de Estados Unidos y ver todo lo que el país tiene para ofrecer, siempre dejando una sensación de querer conocer más y así volver.</p>
<p>PROCESO DE FORMULACIÓN</p> <p>En el Plan Estratégico de Turismo no se puede identificar el proceso metodológico utilizado para su realización, sin embargo, se mencionan los ámbitos de importancia en los que se realizó un Análisis de la Situación Actual. Se analizaron nueve ámbitos, de los cuales los cinco últimos corresponden a Ejes Estratégicos, los que a continuación se mencionan:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sector de Ocio y Hotelería• Propiedades Federales• Análisis de los Mercados Internacionales y Nacionales• Análisis de las Oportunidades• Promoción de los Estados Unidos• Ofrecer un Servicio al Cliente de Clase Mundial• Coordinación Gubernamental.• Realización de Investigación y Medición de Resultados.
<p>ELEMENTOS</p> <p>Los elementos que se identifican en éste PET son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ejes Estratégicos• Objetivos Estratégicos• Líneas de Acción• Plan de Acción

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos del “National Travel & Tourism Strategy of United State, 2012”.

2.1.3. Plan Estratégico de Turismo de Chile 2012 – 2020⁵⁸

La Republica de Chile es un país de América del Sur, posee una población estimada de 16.5 millones de habitantes y cuenta con una rica y variada oferta turística, destacando entre sus atributos la cumbre más alta de América y el desierto más árido del mundo⁵⁹.

A continuación, se presenta una síntesis del Plan Estratégico de Turismo, el análisis completo se encuentra en el Anexo VII-C.

Tabla IV. Síntesis PET de Chile

CHILE
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>La Estrategia Nacional de Turismo, ENT 2012 – 2020 , deriva de la necesidad de contar con una estrategia turística que permitiera alcanzar las metas y objetivos planteados por el Comité de Ministros para el Turismo y la Subsecretaria para el sector creados bajo la Ley 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo, cuya finalidad corresponde al desarrollo y promoción de la actividad turística, a través de mecanismos que permitan crear, conservar y aprovechar los recursos y atractivos turísticos nacionales.</p>
<p>PROCESO DE FORMULACIÓN</p> <p>El Proceso de Formulación de la Estrategia, consistió en una primera instancia, en el levantamiento de información a partir de más de 40 estudios nacionales e internacionales respecto del tema e informes de organizaciones mundiales ligadas al turismo. Además de la consulta de otros planes estratégicos de turismo de ciudades consideradas líderes en materia de turismo internacional.</p>

⁵⁸ Estrategia Nacional de Turismo <http://www.sernatur.cl/estrategia-nacional-de-turismo>
<http://www.chilesustentable.travel/wp-content/uploads/2013/08/ENT-2.pdf>

⁵⁹ - ⁵⁹ Estrategia Nacional de Turismo 2012 -2020 <<http://www.sernatur.cl/noticias/gobierno-lanza-estrategia-nacional-de-turismo>> [En línea] [consultado: 19 de marzo de 2014]

En base al análisis desarrollado se determinó el potencial turístico de Chile, se identificaron las metas a alcanzar y las brechas que limitaban la consecución de dichas metas. En este sentido se analizaron, priorizaron y agruparon las brechas con el objetivo de determinar la situación actual del turismo en Chile, y formular soluciones o líneas de acción que permitieran minimizarlas o eliminarlas. Para ello se trabajó en conjunto con el sector privado, trabajadores, académicos y representantes del sector público.

ELEMENTOS

Los elementos que se identifican en éste PET son:

- Misión
- Visión
- Objetivos Estratégicos
- Ejes Estratégicos
- Líneas Estratégicas
- Plan de Acción

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Estrategia Nacional de Turismo de Chile 2012 – 2020

2.1.4. Plan Estratégico de Turismo del Principado de Asturias 2013 – 2015⁶⁰:

El Principado de Asturias, es una comunidad autónoma uni-provincial de España, su capital es la Ciudad de Oviedo, posee una población de 1.067.802 habitantes al 1 de enero de 2013⁶¹, y se caracteriza por que el Heredero a la Corona de España ostenta el título nobiliario de Príncipe de Asturias.

⁶⁰ Programa Estratégico de Turismo del Principado de Asturias 2013-2015

<https://www.asturias.es/Asturias/descargas/presta.pdf> [En línea] [consultado: 17 de marzo de 2014]

⁶¹ Instituto Nacional de Estadística <<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>> [En línea] [consultado: 17 de marzo de 2014]

A continuación, se presenta una síntesis del Plan Estratégico de Turismo, el análisis completo se encuentra en Anexo VII-D.

Tabla V. Síntesis PET Principado de Asturias

PRINCIPADO DE ASTURIAS
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>El Programa Estratégico de Turismo del Principado de Asturias surge de la necesidad de contar con nuevas estrategias turísticas, que permitan recuperar y optimizar la actividad de forma competitiva y sostenible.</p>
<p>PROCESO DE FORMULACIÓN</p> <p>El Proceso Metodológico del Programa Estratégico de Turismo del Principado de Asturias se sustenta en tres etapas o fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase I: se diseñó el trabajo de campo, el cual consta de la realización de entrevistas y un formulario de opinión respecto de la situación del sector, esto con el fin de recabar propuestas de actuación de los actores involucrados. Y además una evaluación del turismo en el contexto mundial, europeo y nacional. • Fase II: se realizó un Diagnóstico de la Situación Actual, el cual se enfocó en las principales magnitudes existentes, estructura de la oferta turística, ocupación y estacionalidad de la demanda, estancia y gasto turístico, perfil de la demanda turística de Asturias, principales características de los alojamientos turísticos y finalmente la oferta complementaria de ocio. Lo anterior derivó en un Análisis FODA. • Fase III: se establecieron las propuestas de acción, las cuales se encuentran enmarcadas en tres grandes Ejes Estratégicos con sus respectivas Líneas de Acción. Cabe destacar que cada Línea de Acción posee un Objetivo o Planteamiento y un número de Acciones que permitirán alcanzar la Propuesta de Actuación.
<p>ELEMENTOS</p> <p>Los elementos que se identifican en éste PET son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejes Estratégicos • Líneas Estratégicas • Plan de Acción

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos del "Programa Estratégico de Turismo del Principado de Asturias

2013 – 2015"

2.1.5. Plan Estratégico de Turismo de Madrid 2012 – 2015⁶²

La Ciudad de Madrid es la capital de España y la capital de la comunidad autónoma que lleva su mismo nombre, tiene 3.171.426 habitantes al 1 de abril de 2014⁶³ y es uno de los principales destinos turísticos españoles en el segmento de negocios y ocio.

A continuación, se presenta una síntesis del Plan Estratégico de Turismo de esta ciudad, el análisis completo se encuentra en el Anexo VII-E.

Tabla VI. Síntesis PET Ciudad de Madrid

MADRID
DESCRIPCIÓN El Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2012-2015, es la continuación del Plan 2008-2011 desarrollado por la ciudad para alinear los Objetivos Estratégicos del Ayuntamiento de Madrid y las empresas que proveen servicios turísticos y/o de apoyo a esta actividad.
PROCESO DE FORMULACIÓN El plan Estratégico de la Ciudad de Madrid fue desarrollado de una manera abierta y participativa comprendiendo tres fases: <ul style="list-style-type: none">• Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual, se analizaron los precedentes y se diagnosticó la situación actual del sector turístico madrileño, las tendencias y oportunidades futuras, además de los instrumentos necesarios para optimizarlas. Dentro de esta fase se realizó el Análisis Interno y Externo de la ciudad, además de su respectivo Análisis FODA.

⁶² Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2012 – 2015
<<http://www.madridvcb.com/backend/perfil/1376907966260.pdf>> [En línea] [consultado: 13 de marzo 2014]

⁶³ Banco de Datos del Ayuntamiento de Madrid <<http://www-2.munimadrid.es/TSE6/control/mostrarDatos>> [En línea] [consultado: 1 de mayo de 2014]

- Fase II: Formulación Estratégica, a partir de los datos obtenidos en la fase anterior se estructuró el Plan Estratégico, se formuló la Misión, la Visión y un Objetivo Final junto a un grupo Objetivos Específicos, los cuales se encuentran ordenados en Líneas Estratégicas, las que finalmente guían la implementación del Plan y se encuentran ordenadas en función de los Ejes Estratégicos.
- Fase III: Planificación Estratégica, corresponde a los Programas de Actuación y Acciones establecidas para alcanzar los Objetivos derivados de la fase anterior. La definición de programas y la realización del Plan de Implantación se realizaron en esta fase.

ELEMENTOS

Los elementos que se identifican en éste PET son:

- Misión
- Visión
- Objetivos Estratégicos
- Ejes Estratégicos
- Líneas Estratégicas
- Plan de Acción (corresponde a las Acciones o Actuaciones Estratégicas)

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos del Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2012-2015.

2.1.6. Plan Estratégico de Turismo de Ushuaia 2007 – 2017⁶⁴

Ushuaia es una ciudad argentina y capital de la Provincia de Tierra del Fuego, posee según el Censo del año 2010 un total de 56.825 habitantes⁶⁵, es la puerta de entrada a la Antártida Argentina y el puerto que conecta el Océano Atlántico con la Zona Austral. Además es la segunda ciudad más austral del mundo después de Puerto Williams, en Chile.

⁶⁴ Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia 2007-2017 <<http://www.e-ushuaia.com/resumenplan.pdf>> <<http://www.turismoushuaia.com/>> [En línea] [consultado:13 de marzo de 2014]

⁶⁵ Centro de información de Ushuaia <www.ushuaia-info.com.ar/articulos/poblacion-de-ushuaia.php> [En línea] [consultado: 13 de marzo de 2014].

A continuación, se presenta una síntesis del Plan Estratégico de Turismo, el análisis completo se encuentra en Anexo VII-F.

Tabla VII. Síntesis PET Ciudad de Ushuaia

USHUAIA
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia 2007 - 2017, se originó a raíz del Plan Estratégico de Ushuaia, PEU 2013, aprobado por la ciudad en diciembre del año 2003, el cual plantea en su segunda Línea Estratégica “Estimulo del desarrollo económico local”, una serie de acciones destinadas a promover el turismo, coordinar esfuerzos para proteger, potenciar el producto y marca Ushuaia, mejorar la calidad de los servicios turísticos, ampliar la oferta y revertir la estacionalidad e incentivar la demanda turística.</p>
<p>PROCESO DE FORMULACIÓN</p> <p>El Proceso Metodológico del Plan Estratégico de Turismo de Ushuaia se sustenta en tres premisas fundamentales, estas son; las fuentes de información utilizadas para la elaboración del plan, la participación ciudadana y el esquema metodológico, este último descrito a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fase I: Diagnóstico Integral del Destino Turístico, se llevó a cabo a partir de tres etapas, la primera correspondía a analizar la información de planes y documentos existentes sobre materia turística de la ciudad, en la segunda etapa se elaboró una propuesta de Diagnóstico Turístico la cual consistía en la realización de un Análisis de la Situación Actual y un Análisis Competitivo – Benchmarking, los cuales dieron origen a un FODA, la etapa tres consistió en un diagnóstico del destino turístico.• Fase II: Elaboración y Consenso de la Estrategia Turística: en esta fase se formularon la Visión, la Misión, los Objetivos Estratégicos, las Líneas de Acción y las Estrategias a Implementar.• Fase III: Desarrollo de la Estrategia y Viabilidad para su Implementación: en esta fase se profundizaron las estrategias derivadas de los programas y se estudió su viabilidad en términos económicos y financieros, además se analizó de manera exhaustiva las potenciales fuentes de financiamiento y los métodos para captar inversores, junto con el análisis de los instrumentos que permitieran facilitar la implementación y la gestión de las Acciones Estratégicas propuestas.

ELEMENTOS

Los elementos que se identifican en éste PET son:

- Misión
- Visión
- Objetivos Estratégicos
- Ejes Estratégicos
- Líneas de Acción
- Plan de Acción

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia 2007-2017.

2.2. Planes Estratégicos de Turismo v/s Plan Estratégico Organizacional.

El siguiente apartado, tiene como finalidad rescatar las similitudes existentes entre los Planes Estratégicos de Turismo estudiados y a su vez, contrastar los resultados obtenidos con un Plan Estratégico Institucional. A continuación se resumen los elementos que tienen en común los PETs y seguido se presenta el análisis de los mismos:

Tabla VIII. Resumen de los Elementos de los Planes Estratégicos de Turismo

- Misión, tres de los seis PETs analizados contienen este elemento.
- Visión, cuatro de los seis PETs analizados contienen este elemento.
- Objetivos, cinco de seis PETs elaboraron Objetivos Estratégicos que permitirán alcanzar la Visión.
- Ejes Estratégicos, los seis PETs analizados elaboraron este elemento.
- Líneas Estratégicas, los seis PETs contienen este elemento.
- Plan de Acción, sólo cinco de seis PETs elaboraron un Plan de Acción, correspondiente a las Acciones y/o Programas a realizar.

Fuente: elaboración propia en base al estudio de los Planes Estratégicos de Turismo de España, Estados Unidos, Chile, Asturias, Madrid y Ushuaia.

Tabla IX. Comparativa: Planes Estratégicos vs Elementos Estratégicos

Elementos Vs PETs	PET España	PET EE.UU.	PET Chile	PET Asturias	PET Madrid	PET Ushuaia
Misión	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
Visión	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
Objetivos	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí
Ejes Estratégicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Líneas Estratégicas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Plan de Acción	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia, en base al estudio de los Planes Estratégicos de Turismo de España, Estados Unidos, Chile, Asturias, Madrid y Ushuaia.

2.2.1. Análisis Planes Estratégicos de Turismo

El análisis realizado, rescata la forma en que se formularon las estrategias y cada uno de los elementos que contienen los Planes Estratégicos de Turismo. Las bases conceptuales para los elementos y que fundamentan el estudio se mencionan en el “Marco Teórico” de la presente memoria, sin embargo a modo de recordatorio y para facilitar la lectura del estudio se mencionan de manera breve a continuación:

- Declaración de Visión: se utilizó el Modelo de James C. Collins y Jerry I. Porras, el cual establece que la visión debe poseer tres elementos: una ideología fundamental, valores fundamentales y un futuro imaginado.
- Declaración de Misión: se utilizó el Modelo de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, quienes establecen cuatro ámbitos, que deben estar presentes en toda Misión, estos son: mercado, producto, geográfico y competitivo.
- Ejes Estratégicos: tienen por finalidad agrupar a los Objetivos bajo una categoría común entre ellos.
- Objetivos: se utilizó el Modelo de Henry Mintzberg, quien establece que los objetivos de largo plazo deben poseer cuatro características, estas son: deben comenzar con un verbo en infinitivo, explicita sólo un resultado verificable, especifica el plazo en el que se alcanzará y nunca menciona el cómo o el por qué se realiza.
- Líneas Estratégicas: concentran las Acciones y/o Proyectos que se originan de las estrategias formuladas en el Plan Estratégico.

- Plan de Acciones: corresponden a las Acciones y/o Proyectos, las que definen el cómo se desarrollara cada Línea Estratégica.

En las tres tablas que se presentan a continuación se detallan los análisis de cada uno de los puntos mencionados anteriormente:

Tabla X. Análisis Planes Estratégicos de Turismo España y Estados Unidos

ESPAÑA	ESTADOS UNIDOS
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
<p>Se realizó en primer lugar un Análisis Externo, para luego dar paso al Análisis Interno, y en este último las fortalezas y debilidades fueron agrupadas en función de los elementos en los que giran las estrategias y recursos destinados al turismo, estos elementos corresponden a los Ejes Estratégicos. Una vez desarrollados los análisis se elaboró la Declaración de Visión, de la cual se desprenden los Objetivos que permiten alcanzar la situación futura planteada. Sin embargo no se desarrolló un análisis más profundo que permitiera la construcción de las demás matrices y análisis incluidos en el “Marco Teórico” de la presente memoria.</p>	<p>No se mencionan los análisis estratégicos desarrollados para la elaboración del PET.</p>
ANÁLISIS DE LA DECLARACIÓN DE VISIÓN	
<p>La Declaración presentada en el Plan Estratégico de Turismo de España no corresponde a una Visión, sino más bien a una Declaración de Misión, por lo que se analizó como tal:</p>	<p>No se menciona la Declaración de Visión en el PET.</p>

- Producto: “Recursos culturales, naturales, empresariales y de servicio público”.
- Mercado: “Turistas”.
- Geográfico: “Destino España”.
- Competitivo: “Generar diferenciación relevante para el consumidor”.

ANÁLISIS DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN

No se menciona una Declaración de Misión en el PET de España, sin embargo la Declaración de Visión corresponde a una Misión. No se menciona la Declaración de Misión en el PET.

ANÁLISIS DE LAS CATEGORÍAS O EJES ESTRATÉGICOS

Se definen en la Fase de Diagnóstico, y agrupan a las Líneas Estratégicas y no a los Objetivos. Contiene seis Ejes por lo que se encuentra dentro del rango recomendado (entre cinco y diez). Agrupan a los Objetivos y a las Líneas de Acción. Contiene cinco Ejes, encontrándose en el límite inferior de ejes recomendados (entre cinco y diez).

ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

Cuenta con siete Objetivos que buscan alcanzar la Visión (Misión) establecida y de acuerdo al modelo de Henry Mintzberg se analizarán dos de ellos:

“Incrementar la actividad turística y su rentabilidad”.

- Menciona más de un resultado verificable.
- No se especifica el plazo.

“Fomentar la desestacionalización del turismo”

- No se especifica el plazo.

Cuenta con cinco Objetivos, uno por cada Eje, y de acuerdo al modelo de Henry Mintzberg se analizarán dos de ellos:

“Incrementar los viajes a Estados Unidos y las exportaciones de turismo, además de alentar a los estadounidenses a viajar dentro de Estados Unidos y sus territorios”.

- Menciona más de un resultado verificable.
- No se especifica el plazo.

“Priorizar y coordinar el apoyo a los viajes y al turismo a través del Gobierno Federal”

- Menciona más de un resultado verificable.
- No se especifica el plazo.

ANÁLISI DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS O DE ACTUACIÓN O ACCIÓN

Agrupan a las Medidas (Acciones) que permitirán responder a los Objetivos en forma general y no en específico. Agrupan a las Acciones y responden a los Objetivos en forma específica.

ANÁLISIS DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Corresponde a un total de veintiocho Medidas o Acciones que se encuentran subordinadas a las Líneas Estratégicas. Adicionalmente, realiza un análisis descriptivo de las Acciones, mencionando sus funciones, metas, proyectos, propuestas y definición de prioridades; no siempre estando estas características en todas las medidas, ni en el mismo orden descrito. Corresponde a un total de cincuenta y tres Medidas o Acciones que se encuentran subordinadas a las Líneas Estratégicas.

ANÁLISIS DE OTROS ASPECTOS

- No se menciona el modelo utilizado para la formulación del Plan.
- Los capítulos del PET se encuentran en concordancia con cada una de las fases definidas en el documento.
- No se menciona el modelo utilizado para la formulación del Plan.
- Los capítulos del PET se encuentran en concordancia con cada una de las fases definidas en el documento.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los Planes Estratégicos de Turismo de España y Estados Unidos

Tabla XI. Planes Estratégicos de Turismo de Chile y del Principado de Asturias

CHILE	PRINCIPADO DE ASTURIAS
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
<p>En primer lugar se identificaron las metas a alcanzar y las brechas existentes para lograr alcanzarlas, además estas brechas se analizaron, priorizaron y agruparon con el fin de lograr un Diagnóstico de la Situación Actual del turismo en Chile, luego junto a actores de la industria se formularon las Soluciones o Líneas de Acción que minimizan o eliminan las brechas detectadas. Implícitamente en la realización del diagnóstico de la Situación Actual se realizó un Análisis Interno y un breve Análisis Externo, dichos análisis se aprecian en el desarrollo de cada Eje. Sin embargo no se desarrolló un análisis más profundo que permitiera la construcción de las demás matrices y análisis incluidos en el “Marco Teórico” de la presente memoria.</p>	<p>Se desarrolló en primer lugar un Análisis Externo, llamado Panorama del Turismo (en el contexto mundial, europeo y nacional), para luego dar paso al Análisis Interno llamado Análisis del Turismo en Asturias, posterior a esto se realizó un Análisis FODA, del cual se desprendieron los Ejes o Pilares Estratégicos. No se desarrolló un análisis más profundo, obviando las demás matrices y análisis mencionados en el “Marco Teórico” de la presente memoria.</p>
ANÁLISIS DE LA DECLARACIÓN DE VISIÓN	
<p>Se identifican los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideología fundamental: destino turístico de clase mundial. • Valores fundamentales: no se identifican. • Futuro imaginado: siendo admirado y conocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad. <p>La falta de valores fundamentales en la Declaración de Visión del PET de Chile impide crear una compenetración entre el mercado potencial y el producto ofrecido, puesto que los valores son los que le entregan el valor agregado</p>	<p>No se elaboró una Declaración de Visión en el ámbito turístico para el Principado de Asturias.</p>

que el mercado busca en el producto y/o servicio.

Por otra parte se menciona una visión por cada Línea de Acción del PET de Chile, las cuales no corresponden a una Declaración de Visión, sino que más bien al Beneficio.

ANÁLISIS DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN

La Declaración de Misión diseñada no corresponde a tal, No se elaboró una Declaración de Misión en el ámbito sino que es un Objetivo que tiene el Gobierno de Chile en turístico para el Principado de Asturias. el ámbito de la competitividad turística, por lo que no será analizada.

ANÁLISIS DE LAS CATEGORÍAS O EJES ESTRATÉGICOS

Cada Eje corresponde a una materia de importancia para Chile en el ámbito turístico, en los cuales se identifican las brechas que dificultan el mejoramiento del posicionamiento del país a nivel internacional. Los tres Ejes que contiene el PET, son definidos como Pilares Estratégicos y agrupan a las Líneas Estratégicas. Además cada uno de ellos contiene una descripción y su importancia. Sin embargo, el número de Ejes es inferior al mínimo recomendado (cinco). Dado lo anterior, se realiza un diagnóstico a cada brecha, a partir de la cuales se desprenden la Líneas de Acción a implementar. El número de Ejes se encuentra en el límite inferior recomendado (cinco).

ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

Cuenta con cuarenta y seis Objetivos generales que se encuentran subordinados a las Líneas de Acción. Producto de la gran cantidad de Objetivos generales sólo se analizará uno: Se describen diecinueve Objetivos en el PET, los cuales están subordinados a cada una de las diecinueve Líneas Estratégicas. Sólo se analizará el primero y de acuerdo a las cuatro características definidas por Henry Mintzberg, es posible apreciar lo siguiente:

“Determinar un número limitado de experiencias a promocionar en las cuales se puedan agrupar las actividades y los destinos turísticos”.

- No se especifica el plazo.

“Adaptar y actualizar el marco jurídico vigente del sector turístico tanto para potenciar la calidad de los servicios turísticos e incrementar la competitividad de las empresas conforme a la propia dinámica del sector, como para responder a esas nuevas exigencias emanadas de la Unión Europea. El proceso se ha de acometer dentro del respecto a las reglas que rigen

una economía de libre mercado y fomentando un modelo de desarrollo turístico sostenible, mediante la elaboración de las Directrices Sectoriales de Ordenación de Recursos Turísticos”

- No se especifica el plazo.
- Menciona el “Cómo”
- Especifica más de un resultado verificable

ANÁLISIS DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS O DE ACTUACIÓN O ACCIÓN

Cada Línea menciona el Beneficio a alcanzar con su implementación, la Estrategia que persigue, el Objetivo que busca alcanzar y el Proceso de Implementación (Plan de Acción). Agrupan a las Acciones, que en total suman cuarenta y cinco.

ANÁLISIS DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Corresponde a doscientos un Proyectos y/o Acciones que se encuentran subordinados a cada Línea, el conjunto de Acciones de una Línea posee cierto número de Metas a concretar, con sus respectivos indicadores de ejecución y/o el responsable asignado (ochenta y cuatro metas). Además no se definen proyectos prioritarios, sino que más bien proyectos dirigidos a mercados prioritarios. Cada una de las Acciones está escrita como una premisa y se describe la forma de hacerla realidad. Sin embargo no se define su prioridad y plazo.

ANÁLISIS DE OTROS ASPECTOS

- No se menciona el modelo utilizado para la formulación del Plan
- No se mencionan las fases del proceso de formulación del PET.
- No se menciona el modelo utilizado para la formulación del Plan.
- Los capítulos del Plan Estratégico, se encuentran en concordancia con cada una de las Fases definidas en el documento.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los Planes Estratégicos de Turismo de Chile y del Principado de Asturias.

Tabla XII. Planes Estratégicos de Turismo Ciudad de Madrid y Ushuaia

MADRID	USHUAIA
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
<p>Se desarrolló en forma paralela el Análisis Interno y Externo, lo que se vio reflejado en la elaboración de un Análisis de la Situación Actual y del Posicionamiento Estratégico. Lo anterior, permitió construir un FODA para la ciudad en el ámbito turístico. No se desarrolló un análisis más profundo, obviando las demás matrices y análisis mencionados en el “Marco Teórico” de la presente memoria.</p>	<p>Se desarrolló un Diagnóstico Turístico, lo cual involucró la realización de una Análisis de la Situación Actual (Análisis Interno) y después un Análisis Competitivo-Benchmarking (Análisis Externo), a partir de ello se construyó un FODA. No se desarrolló un análisis más profundo, obviando las demás matrices y análisis mencionados en el “Marco Teórico” de la presente memoria.</p>
ANÁLISIS DE LA DECLARACIÓN DE VISIÓN	
<p>La Declaración de Visión establecida en el PET, no contiene los elementos que le son inherentes y además corresponde a una Declaración para el Plan Estratégico de Turismo y no para la ciudad de Madrid en el ámbito turístico.</p>	<p>Se encuentran presentes en la Declaración de Visión los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideología fundamental: “En el que haya participación integral, generando una distribución equitativa de los beneficios económicos de la actividad entre toda la sociedad”. • Valores fundamentales: “Calidad, competitivo y sustentable”. • Futuro imaginado: “Queremos un destino con identidad y diferenciación en el contexto nacional e internacional”.
ANÁLISIS DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN	
<p>De los cuatros ámbitos que debe contener una Declaración de Misión sólo es posible identificar los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geográfico: Ciudad de Madrid. • Producto: Turismo. <p>Por lo que ésta Declaración de Misión, limita las</p>	<p>Los ámbitos que debe contener la Declaración de Misión no se encuentran en la Misión definida en el PET, puesto que ésta corresponde a la Misión de los actores involucrados en el Proceso de Formulación del Plan e Implementación del mismo y no a la Declaración de Misión de la ciudad en el ámbito turístico.</p>

<p>posibilidades de crecimiento de la ciudad en el ámbito turístico, puesto que no identifica el mercado al cual apunta y el cómo se diferencia de sus competidores.</p>	
<p>ANÁLISIS DE LAS CATEGORÍAS O EJES ESTRATÉGICOS</p>	
<p>En este caso, los Ejes no agrupan a los Objetivos, sino que a las Líneas Estratégicas, las que responden a los Objetivos en forma general. Por otra parte el número de Ejes es inferior al mínimo recomendado (cinco).</p>	<p>En el PET de Ushuaia, los Ejes son definidos como campos comunes de acción, que engloban a las Líneas y Acciones Estratégicas (Plan de Acción) y es por ello que no agrupan a los Objetivos. Además el número de Ejes se encuentra dentro del rango recomendado, pero en su límite máximo (diez).</p>
<p>ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS</p>	
<p>Se describen cuatro Objetivos en el PET, dos de ellos se mencionan y analizan a continuación:</p> <p>“Transformación del sector turístico madrileño a un modelo más competitivo, participativo e innovador”</p> <ul style="list-style-type: none"> • El verbo de acción no se encuentra en infinitivo. • No se especifica el plazo. <p>“Ampliación de la cadena de valor y el ámbito de influencia del turismo en la ciudad”</p> <ul style="list-style-type: none"> • El verbo de acción no se encuentra en infinitivo. • No se especifica el plazo. 	<p>Se establecen veinticuatro Objetivos Específicos y uno General, siendo éste último el que se menciona y analiza a continuación:</p> <p>“Conseguir un desarrollo turístico de Ushuaia concertado, competitivo y sustentable económica, social y ambientalmente”</p> <ul style="list-style-type: none"> • No especifica plazo.
<p>ANÁLISIS DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS O DE ACTUACIÓN O ACCIÓN</p>	
<p>Corresponden a una descripción de lo que se quiere hacer, además responden a los Objetivos en forma general y no en específico.</p>	<p>Se encuentran subordinadas a los Ejes Estratégicos y buscan cumplir con los Objetivos de manera general y no en específico.</p>
<p>ANÁLISIS DE LOS PLANES DE ACCIÓN</p>	
<p>Las veintisiete Acciones y Proyectos se encuentran subordinados a los Ejes Estratégicos, respondiendo a más de una Línea Estratégica al mismo tiempo. Además no se definieron las prioridades y el plazo para cada uno de</p>	<p>Corresponden a 120 Acciones y Proyectos que se encuentran alineados con las Líneas y Ejes Estratégicos. También, cada una de estas Acciones y Proyectos contiene una descripción de su contenido, sus responsables, el</p>

<p>estos programas y proyectos.</p>	<p>presupuesto destinado a su implementación, las fuentes de financiamiento, la prioridad otorgada y finalmente la fase temporal de su implantación (corto, mediano o largo plazo).</p>
<p style="text-align: center;">ANÁLISIS DE OTROS ASPECTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="313 457 836 531">• No se menciona el modelo utilizado para la formulación del Plan. <li data-bbox="313 556 836 678">• Los capítulos del Plan Estratégico, se encuentran en concordancia con cada una de las fases definidas en el documento. <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="894 457 1438 531">• No se menciona el modelo utilizado para la formulación del Plan. <li data-bbox="894 556 1438 678">• Los capítulos del plan estratégico, se encuentran en concordancia con cada una de las fases definidas en el documento. <li data-bbox="894 703 1438 926">• Dentro del análisis de la situación actual se realizó un inventario turístico, destacando que los recursos turísticos sumados a los servicios turísticos, dan origen a los productos turísticos (tipos de turismo), los cuales son descritos y analizados en el PET. 	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los Planes Estratégicos de Turismo de Madrid y Ushuaia.

CAPÍTULO III: MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO

En el presente capítulo se presenta un Modelo de Planificación Estratégica Turística, aplicable a países, provincias y ciudades, el cual tiene como propósito ser un guía práctica, de fácil desarrollo y que aporte herramientas para lograr estructurar las estrategias más propicias para alcanzar la situación futura deseada en el ámbito turístico. Para ello, es necesario vislumbrar a la ciudad, provincia o país como una organización y al “turismo” como una unidad de negocios.

Tabla XIII. Fases del Proceso de Formulación y sus Elementos

Elementos Estratégicos	Proceso de Formulación
	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de Interés y Marco Estratégico Institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Objetivos • Ejes Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de las Declaraciones de Visión y Misión
	<ul style="list-style-type: none"> • Realización Análisis Externo
	<ul style="list-style-type: none"> • Realización Análisis Interno
<ul style="list-style-type: none"> • Líneas Estratégicas • Plan de Acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de Estrategias

Fuente: Elaboración propia en base al estudio realizado en el Marco Teórico de la presente memoria.

3.1. Elementos que debe Contener un Plan Estratégico de turismo

En concordancia a lo establecido en el “Marco Teórico” y a lo analizado y valorado en el “Capítulo II” de la presente memoria, se propone que un Plan Estratégico de Turismo debe contener los elementos que se definen y describen a continuación:

3.1.1. Declaración de Visión

La Declaración de Visión de un Plan Estratégico de Turismo, debe señalar lo que un país, provincia y/o ciudad quiere llegar a ser en éste ámbito, para que a partir de ello se pueda trazar el camino a seguir (Plan de Acción). Dicha Declaración se debe realizar según el Modelo de James C. Collins y Jerry I. Porras, puesto es el más práctico, ya que no sólo menciona las preguntas que guían una visión, sino que también, los elementos que le son inherentes, y que por consecuencia, no deben faltar. Su importancia radica en que tres de los Planes Estratégicos de Turismo estudiados contienen dicho elemento.

3.1.2. Declaración de Misión

En el Plan Estratégico de Turismo, los países, provincias o ciudades, deben establecer su identidad, para ello es imperante la realización de la Declaración de Misión. Esta declaración se debe expresar según el Modelo de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, debido a que a diferencia de otros modelos, éste se divide en cuatro ámbitos (mercado, producto, geográfico y competitivo) que guiarán el

dónde, cómo y el con qué competir (pero guiándose sólo por el ámbito presente de éste, puesto que este modelo engloba tanto Misión como Visión), Junto con el hecho de que cuatro PETs hayan incorporado este elemento su importancia recae en que la localidad que realiza el Plan debe estar consciente de sus recursos y capacidades turísticas, ya que éstas estructuran y/o limitan el camino (Plan de Acción) que permite la consecución de los objetivos planteados.

3.1.3. Ejes Estratégicos

Como se definió en el “Marco Teórico”, los Ejes Estratégicos agrupan a los Objetivos que corresponden a una descripción de una posición futura deseada. Este elemento cobra importancia puesto que permite un ordenamiento inicial del Plan Estratégico, al agrupar los Objetivos, las Líneas de Acción y en consecuencia al Plan de Acción (Acciones y Proyectos). En el estudio realizado todos los PETs contienen este elemento. Si bien no se pueden imponer los Ejes Estratégicos, puesto que cada Eje, atiende a necesidades particulares de dichas localidades, es posible establecer una pauta con las respectivas Acciones (Plan de Acción) que le son inherentes.

- **Oferta Turística:**

Son acciones y/o proyectos cuyos esfuerzos se encuentran destinados a: desarrollar los productos turísticos; recopilar información en materia turística; gestión de los recursos y equipamientos turísticos; desarrollo del

conocimiento turístico; realización de estadísticas del sector, registro de prestadores de servicios turísticos.

- Promoción:

Las acciones y/o proyectos que se originan en este Eje Estratégico tienen como finalidad concentrar todos sus esfuerzos en promover y posicionar al país, provincia o ciudad como un destino turístico de excelencia, busca fidelizar a los actuales y potenciales turistas del destino y encontrar las herramientas necesarias para lograrlo, junto con esto, realiza acciones que permitan dar a conocer y comercializar el destino internacionalmente. De igual forma, determina el público objetivo al cual van enfocadas las acciones, realiza investigación de mercados y potencia la imagen del destino.

- Orientación al Turista:

Las acciones que se encuentran en este eje, tienen relación con las actividades de atención del turista, sensibilización e implicación del ciudadano en las labores de acogida y atención al turista, promover la conciencia ambiental del destino en los visitantes y finalmente velar por la protección del consumidor visitante.

- Calidad y Seguridad:

Corresponde a las actividades que permitan sensibilizar a la población en materia ambiental, buscar la calidad del servicio turístico, velar por la seguridad del visitante e instaurar normas que permitan una pronta y óptima actuación frente a emergencias. Junto a lo anterior, las acciones buscan

inspeccionar el sistema de clasificación, calidad y seguridad de los servicios turísticos que ofrece el destino.

- **Sustentabilidad:**

Este eje, incluye a las acciones que se esfuerzan por la preservación de los recursos que posee el destino turístico, ya sea la preservación de las áreas naturales protegidas y del medio ambiente en general. También contiene a las acciones que buscan la realización de un catastro en éste ámbito, identificando las áreas protegidas existentes y potenciales y acciones que fomenten el turismo sustentable con el medio ambiente.

- **Cooperación y Asociatividad:**

Son las acciones cuyos esfuerzos se encuentran destinados a la coordinación constante de los actores público, privado y académico en el ámbito turístico, el desarrollo de iniciativas que fomente la asociatividad entre estos sectores, de tal manera de realizar una óptima gestión de la empresa en materia turística como lo es el apoyo a la internacionalización de las empresas turísticas.

- **Innovación y Emprendimiento:**

Los esfuerzos de las acciones y/o proyectos generados en este Eje, buscan promover el desarrollo conjunto de iniciativas académicas, privadas y públicas en el ámbito turístico, la elaboración de instrumentos de fomento a la inversión e innovación y realización de programas para emprendedores innovadores.

- Capital Humano:

Los esfuerzos que resultan de las acciones y/o proyectos que se encuentran en este Eje, buscan capacitar a las personas a cargo de servicios turísticos y a prestadores de servicios que son facilitadores del turismo, tales como alojamiento, mercados, restaurantes, institutos, unidades de salud, centros de ayuda al turista, entre otros. Además buscan impulsar en el sector académico iniciativas que permitan ingresar al currículum académico áreas de gestión turística, que permitan certificar las competencias laborales de emprendedores y que la oferta turística tenga un respaldo académico.

- Recursos e infraestructura:

Las acciones y/o proyectos que se desarrollan en éste Eje, tendrán por finalidad velar por el mantenimiento y desarrollo de los recursos naturales y culturales, de igual manera custodiarán las Infraestructuras y la conectividad aérea, terrestre y marítima existente.

Los Ejes propuestos anteriormente son una guía, por lo que pueden utilizarse todos o algunos de ellos, siempre teniendo presente las necesidades del país, provincia y/o ciudad. Además, cabe destacar que estos ejes no sólo se sustentan en el análisis realizado a los planes estratégicos de turismo, sino que también, se reafirman por los miembros del Consejo Ejecutivo de la Organización Mundial de Turismo, al señalar que la infraestructura y el transporte (Eje de Infraestructura y Recursos), agilización de los visados (Eje de la Oferta Turística), asociaciones

público – privadas y la coordinación del sector público (Eje de Asociatividad y Cooperación) y el posicionamiento (Eje de Promoción) son factores fundamentales para el éxito de los destinos turísticos. Por otra parte, se recalca el compromiso de esta organización con respecto a la sustentabilidad ambiental presente y futura (Eje de Sustentabilidad) procedente de las acciones realizadas en materia turística, por lo que agregar otros ejes que sean distintos de los propuestos no se recomienda.

El análisis realizado para poder llegar a los Ejes Estratégicos anteriormente mencionados se encuentra en el Anexo VIII.

3.1.4. Objetivos

Los Objetivos de un Plan Estratégico de Turismo, son una descripción de lo que una localidad quiere llegar a ser en el ámbito turístico a un determinado plazo. Éstos deben ser formulados bajo el modelo de Henry Mintzberg, puesto que mientras otros autores mencionan el ¿Qué? y el ¿Para qué sirve un objetivo?, él agrega el ¿Cómo se debe formular? y las características que debe poseer. De acuerdo a los PETs estudiados, donde cinco de ellos poseen este elemento, se determinó que el número de objetivos que se establezcan deben ser tan numerosos como el número de logros que el país, provincia o ciudad quiera alcanzar en un futuro y claramente deben ser mayores al número de Ejes, puesto que se encuentran agrupados en éstos últimos.

3.1.5. Líneas Estratégicas

Las Líneas Estratégicas de un Plan Estratégico de Turismo, concentran las Acciones y/o Proyectos que emanan de las Estrategias establecidas en la Etapa de “Formulación de la Estrategia”. Es por ello que todos los PETs estudiados contienen este elemento, y se reafirma su importancia en el hecho de que las Líneas Estratégicas guían el Plan de Acción que las localidades establecerán para desempeñarse en el ámbito turístico de manera más propicia.

3.1.6. Plan de Acción (Acciones y/o Proyectos)

Dado que la Línea Estratégica señala lo que hay que hacer para alcanzar los Objetivos propuestos en el ámbito turístico, las Acciones y Proyectos que se formulan indican el cómo se desarrollará cada Línea Estratégica. Por otra parte, cada Acción debe contener una descripción, un indicador que permita controlar su grado de avance, el responsable de su ejecución, la prioridad que tiene y finalmente el costo de su implementación y la fuente que lo financia. Dentro de los PETs analizados, seis de ellos poseen este elemento. Lo anterior se encuentra con mayor detalle en el Anexo IX.

3.2. Proceso de Formulación de un Plan Estratégico de Turismo

Dado que los modelos existentes sobre Planificación Estratégica, enseñan el ¿Qué hay que hacer?, pero escasamente, instruyen en el ¿Cómo realizarlo?, éste apartado propone identificar y describir las etapas que formulan un Plan

Estratégico de Turismo de países, provincias y/o ciudades, además de vincularlas con los elementos que les son inherentes.

El Proceso de Formulación, se basa en la participación de la ciudadanía y de los principales actores involucrados en el sector turístico. Para ello, es necesario que se establezca un equipo de trabajo que sea responsable de diseñar y plasmar el Plan de Acción y los demás elementos que atañen al PET, asimismo deberán guiar a la ciudadanía y a los actores principales en las actividades pertinentes a las etapas del proceso. Es recomendable que éste equipo se encuentre compuesto por un número de personas acorde al Plan Estratégico a realizar, puesto que el número de involucrados en un PET de una ciudad será distinto al número de involucrados en el de un país.

Una vez establecido el grupo de trabajo se procede a la realización de las Etapas del Plan:

3.2.1. Grupos de Interés y Marco Estratégico Institucional

3.2.1.1. Identificación de los Grupos de Interés

Es importante identificar los Grupos de Interés que atañen al sector turístico, para que éstos puedan participar y contribuir en el desarrollo de las actividades que el equipo de trabajo estime convenientes para la formulación de los elementos del PET. Dentro del estudio realizado, se identificó que estos grupos corresponden en

su mayoría a entes del sector público, privado y académico. Otro grupo de interés de igual importancia, corresponde a la comunidad local, la cual es afectada de manera directa e indirecta por el turismo.

Es recomendable realizar un Análisis de los Stakeholders o Partes Interesadas (Matriz Poder-Interés), puesto que se hace imprescindible identificar a los jugadores claves de un país, provincia y/o ciudad, y diferenciarlos de los demás Stakeholders involucrados, ya que al ser mayor la localidad a la que se le realiza un Plan Estratégico, mayor será el número de stakeholders que ésta tendrá y en consecuencia será mayor el beneficio de identificar a los Jugadores Claves.

3.2.1.2. Establecimiento del Marco Estratégico Institucional

Bajo el supuesto mencionado al inicio del capítulo; “vislumbrar a la ciudad cómo una organización y al turismo como una UN”, se hace necesario que las acciones que se desprenden del Plan, se encuentren en concordancia con la organización “ciudad”, vale decir, con el Plan Estratégico “general” del país, provincia o ciudad y de no existir éste, alinearlos a los propósitos de algún PET predecesor, algún programa o simplemente a la Visión de la ciudad.

La importancia de la realización de este análisis, recae en que la asignación y distribución de recursos sigan una misma línea, y que la materialización de estos recursos a través de Acciones Estratégicas busquen en cierto grado alcanzar un

propósito común, de esta manera las acciones de la unidad de negocio “Turismo” no se contrapondrán con las de la organización “localidad”.

3.2.2. Elaboración de la Declaración de Visión y Misión

3.2.2.1. Declaración de Visión

Dentro de esta subdivisión, se procederá a realizar la Declaración de Visión, según el modelo establecido en el apartado anterior correspondiente a dicho elemento. Junto con esto se establecerán los objetivos que buscan alcanzar la situación futura deseada por el país, provincia y/o ciudad en el ámbito turístico. Estos objetivos se agruparán según un campo o categoría que sea común a ellos (Ejes Estratégicos).

3.2.2.2. Declaración de Misión

Una vez finalizada la elaboración de los elementos mencionados en la subdivisión anterior, se dará inicio a la formulación de la Declaración de Misión según las bases conceptuales establecidas en el apartado anterior para este elemento.

3.2.3. Realización de Análisis Externo

Tal como Henry Mintzberg, mencionó en su libro “El proceso Estratégico⁶⁶”, es imperante que la realización del Análisis Externo se realice primero, puesto que de lo contrario, los recursos y productos turísticos identificados en el Análisis Interno nublarían la visión de las oportunidades y amenazas que se avecinen, sesgando un posterior Análisis Externo.

Para la realización de un Análisis Externo de una localidad en el ámbito turístico, es primordial hacer una lista de las tendencias y acontecimientos que marcan una pauta en lo que corresponde al sector turístico. De acuerdo a los PETs estudiados, en esta etapa se deben realizar los siguientes análisis:

- Análisis de la Evolución del Turismo: se analiza la tendencia del turismo, a nivel mundial, nacional y/o regional.
- Análisis de la Demanda de Destino: se identifica el número de turistas que ingresan al destino turístico, en qué épocas, y de que lugares provienen.
- Análisis Competitivo-Comparativo: busca identificar a los principales competidores, para así realizar un análisis comparativo enfocado en los productos similares que ofrecen.

Una vez realizados estos análisis, es necesario identificar para cada Eje Estratégico establecido, una lista de oportunidades y amenazas (Análisis O-A) que

⁶⁶ El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn y Jhon Voyer. 1ª Edición. ISBN: 968-880-829-6. Páginas 63 y 64.

le afecten estrechamente para luego rescatar las más importantes y desarrollar una Evaluación de los Factores Externos.

Las tablas utilizadas para identificar los Análisis que deben de realizarse en un Análisis Externo se adjuntan en el Anexo X.

3.2.4. Realización del Análisis Interno

Para la realización de un Análisis Interno en el ámbito turístico, resulta esencial la realización de una lista con los posibles inconvenientes y atributos que pueda presentar el turismo en la localidad en la que se realiza la planificación. Para lograr lo anterior es necesario realizar una serie de análisis o estudios:

- Análisis de la Estructura de la Oferta Turística: se debe estudiar los productos turísticos que el destino ofrece, además de la realización de un inventario turístico que permita vislumbrar los recursos, infraestructura y servicios, que se encuentran al servicio del turista. Lo anterior se puede complementar con un estudio de la oferta complementaria de ocio, además del análisis del capital humano disponible del empleo directo que procede del turismo y de la situación educativa y de investigación con respecto a éste ámbito.
- Análisis del Posicionamiento Estratégico del Destino Turístico: busca estudiar los mercados ya consolidados y los potenciales mercados emergentes, lo que junto con el análisis anterior permitirá realizar una

segmentación de la demanda del destino y definir al público objetivo al cual irán enfocadas las estrategias de promoción.

Una vez realizado estos análisis, es necesario establecer para cada Eje Estratégico una lista de debilidades y fortalezas (Análisis D-F) que le afectan directamente para luego rescatar las más importantes y desarrollar una Evaluación de los Factores Internos.

Las tablas utilizadas para identificar los Análisis que deben de realizarse en un Análisis Externo se adjuntan en el Anexo X.

3.2.5. Formulación de Estrategias

Para determinar las Estrategias que se deberán implementar, se procederá a realizar un Análisis Interno-Externo⁶⁷, el cual tiene como propósito determinar el tipo de estrategias a desarrollar de acuerdo al cuadrante en el que se posicionen las puntuaciones obtenidas de los análisis predecesores EFE y EFI.

Según la Estrategias resultantes, se procederá a identificar las posibles acciones que se realizarán para poder alcanzar los Objetivos propuestos en la Etapa de “Formulación de la Declaración de Visión y Misión”. Además estas acciones deberán ser condensadas en un Plan de Acción con las características establecidas en el apartado anterior para este elemento.

⁶⁷ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas 235, 236 y 237.

En Síntesis, la razón de sumar al Análisis de Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, la Evaluación de los Factores Internos y Externos y la realización de la Matriz Interna – Externa, subyace en el hecho de que los análisis identificados en los PETs, en su mayoría, corresponden a sólo un estudio, que corresponde al primer análisis mencionado, por lo que carecen de una Matriz FODA o de otras matrices que permitan identificar las estrategias a implementar. En este sentido, las matrices EFE, EFI e IE, permiten llevar el proceso de formulación y determinación de estrategias a distintos niveles (país, provincia y/o ciudad), mientras que otros análisis como la Matriz del Boston Consulting Group sólo son aplicables a organizaciones. Además es imperante destacar que este modelo facilita la formulación de estrategias y la vinculación de los elementos de un Plan Estratégico de Turismo con los elementos de desarrollo del mismo.

.

CONCLUSIONES

Habiendo presentado los análisis y comparaciones de los Planes Estratégicos de Turismo de los Países de España, Estados Unidos y Chile, el Principado de Asturias y las Ciudades de Madrid y Ushuaia, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

Con respecto a los propósitos establecidos en la presente memoria, es posible establecer que se consiguió diseñar un modelo de Plan Estratégico de Turismo aplicable a distintas localidades, el cual se alcanzó mediante un estudio profundo del Proceso de Formulación de un Plan Estratégico Organizacional y de sus Elementos; junto con esto, se analizaron los seis Planes Estratégicos de Turismo de las localidades anteriormente mencionadas. El estudio realizado mediante la comparación de estos Planes, permitió identificar los patrones existentes entre ellos, lo cual posibilitó el contrastar estos análisis con las bases conceptuales de un Plan Estratégico Organizacional. De esta forma se logró determinar cuáles son los elementos inherentes a un Plan Estratégico de Turismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Argentur. www.argentur.com/es/provincia/chubut/chubut.php [En línea].
2. Balance Scorecard. <http://www.balanced-scorecard.es/plan-estrategico.html> [En línea].
3. Banco de Datos del Ayuntamiento de Madrid. <http://www-2.munimadrid.es/TSE6/control/mostrarDatos>. [En línea].
4. Building your Company`s Vision. <http://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision/ar/1> [En línea].
5. Centro de Información de Ushuaia. www.ushuaia-info.com.ar/articulos/poblacion-de-ushuaia.php. [En línea].
6. Collins James C. y Porras Jerry I. Empresas que Perduran. Año 1995. ISBN: 958-04-3066-7.
7. David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9.
8. Estrategia Nacional de Turismo. <http://www.sernatur.cl/noticias/gobierno-lanza-estrategia-nacional-de-turismo> [En línea].
9. Friend Graham y Zehle Stefan. Cómo Diseñar un Plan de Negocios. 1ª Edición. ISBN: 978-987-1456-25-3.
10. Guía de la Calidad. <http://www.guiadelacalidad.com/empresas> y <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>. [En línea].

11. Hax Arnoldo y Majluf Nicolás. Estrategias para el Liderazgo Competitivo, de la Visión a los Resultados. 1ª Edición. ISBN: 978-950-641-465-8.
12. Hill Charles y Jones Gareth. Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. 3ª Edición, ISBN: 958-600-450-3.
13. Hitt Michael, Ireland Duane y Hoskinsson Robert. Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. 5ª Edición, ISBN: 0-324-11479-6 e ISBN 970-686-288-9.
14. INE. Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do> [En línea]
15. Jhonson Gerry, Scholes Kevin y Whittington Richard. Dirección Estratégica. 7ª Edición. ISBN: 84-205-4618-6 e ISBN: 978-84-205-4618-6.
16. Mintzberg Henry, Quinn James Brian y Voyer Jhon. El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. 1ª Edición. ISBN: 968-880-829-6.
17. National Travel & Tourism Strategy, Task Force on Travel & Competitiveness.
<<http://www.doi.gov/news/pressreleases/loader.cfm?csModule=security/getfile&pageid=295021>> [En línea]
18. OMT. Organización Mundial del Turismo. <<http://media.unwto.org/es/press-release/2014-01-20/el-turismo-internacional-supera-las-expectativas-con-52-millones-llegadas-a>> [En línea]
19. Pensamiento & Gestión. Planeación Estratégica de Largo Plazo: Una Necesidad de Corto Plazo.
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291009>> [En línea]

20. Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid. <<http://www.madridvcb.com/backend/perfil/1376907966260.pdf>> [En línea]
21. Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Ushuaia. <http://www.e-ushuaia.com/resumenplan.pdf> y <http://www.turismoushuaia.com/>. [En línea].
22. Plan Nacional e Integral de Turismo. <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/PNIT.aspx> y <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012%202015%20FINAL%20REVISADO%20150313.pdf>. [En línea].
23. Programa Estratégico de Turismo del Principado de Asturias. <https://www.asturias.es/Asturias/descargas/presta.pdf>. [En línea].

ANEXO I. ESTRATEGIA

ANEXO I – A. Tipos de Estrategias Según Fred R. David

Se destacan cuatro Niveles de Estrategias en una organización de gran envergadura: Corporativo, Divisional, Funcional y Operacional, mientras que en organizaciones pequeñas, sólo se rescatan tres niveles: Empresarial, Funcional y Operacional. También cabe mencionar, que las estrategias se pueden clasificar en once acciones, las que a su vez pueden resultar en varias más, obedeciendo a lo que se busque lograr con su implementación, ejemplo de ello son las estrategias de “Penetración de Mercado” las que pueden derivar en distintas acciones dependiendo de los distintos esfuerzos a realizar en Marketing.

A continuación, se observan las estrategias⁶⁸ clasificadas por David:

⁶⁸ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 11ª Edición. ISBN: 978-970-26-1189-9. Páginas 176 a 188.

Tabla XIV. Estrategias y sus Respectivas Definiciones

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración Directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
Integración Hacia Atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.
Integración Horizontal	Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.
Penetración de Mercado	Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos en Marketing.
Desarrollo de Mercado	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de Productos	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.
Diversificación Relacionada	Añadir productos o servicios nuevos relacionados.
Diversificación no Relacionada	Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.
Reducción	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en ventas y utilidades
Desinversión	Vender una división o parte de una organización
Liquidación.	Vender todos los activos de una empresa en partes, por su valor tangible

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David. 7^a Edición, Pearson Prentice Hall.

ANEXO I – B. Niveles de Estrategia Según Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington

Los autores, mencionan que existen tres Niveles de Estrategias, éstos se describen a continuación⁶⁹.

- Estrategias Corporativas, las que se ocupan del alcance de una organización y del modo en que a las distintas partes (Unidades de Negocio) de la misma se les puede añadir valor.
- Estrategias de Negocio, las que tratan sobre el modo en que se pueden ofrecer con mejor valor los servicios públicos, o cómo se puede competir de manera exitosa en distintos mercados. Aquí se ven afectados los servicios y/o productos que se deben desarrollar, en cuáles mercados se debe competir, y de qué manera se puede obtener una ventaja por sobre la competencia y así lograr los objetivos propuestos por la organización.
- Estrategia Operativa, se ocupa de que las distintas partes de una organización apliquen eficazmente las estrategias de negocio y de corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

⁶⁹ Dirección Estratégica. Gerry Johnson, Kevin Scholes y Richard Whittington, 7ª Edición. ISBN: 84-205-4618-6 e ISBN: 978-84-205-4618-6. Páginas 11 y 12.

**ANEXO I – C. Clasificación de Estrategias Según Michael A. Hitt, R. Duane
Ireland y Robert E. Hoskisson**

Tabla XV. Clasificación de Estrategias, según Hitt

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN
Estrategia de Negocios	Este tipo de estrategia tiene como finalidad que la posición de la organización sea superior y diferente a la de sus rivales. Esta estrategia se subdivide en: <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación. • Liderazgo en Costos.
Estrategias Corporativas	Estas estrategias buscan la diversificación de la cartera de negocios, implican que la empresa adopte medidas de selección y administración de un grupo de negocios en distintas industrias y/o mercados, para que puedan alcanzar una ventaja competitiva respecto a sus competidores.
Estrategias de Adquisición y Reestructuración	Este tipo de estrategias se encuentran agrupadas en: <ul style="list-style-type: none"> • Fusiones, adquisiciones y adquisiciones hostiles. • Reestructuración.
Estrategias Internacionales	Esta estrategia básicamente se desprende de los efectos de la globalización e implica la venta de productos o servicios por parte de una empresa, en un entorno internacional.
Estrategias de Cooperación	Corresponden a las estrategias que deben ser desarrolladas e implementadas por dos o más empresas para alcanzar el éxito. Existen cinco tipos: <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas. • Estrategias de cooperación de las corporaciones. • Estrategias de cooperación Internacional. • Tipos de cooperación por medio de una red.

Fuente: elaboración propia en base al libro Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. 5ª Edición

ANEXO II. PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE LA ELABORACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN DE HENRY MINTZBERG⁷⁰

Tabla XVI. Preguntas que debe Responder una Declaración de Misión

• ¿Cuál debería ser nuestra actividad?
• ¿Cuál es el objeto de nuestra existencia?
• ¿Qué tiene de distintivo nuestra organización?
• ¿Quiénes serían nuestros principales clientes, compradores o usuarios?
• ¿Cuáles serían nuestros productos o servicios principales, en el presente o futuro?
• ¿Cuáles serían nuestros segmentos principales de mercado, en el presente o futuro?
• ¿Cuáles serían nuestras principales salidas o canales de distribución, en el presente o futuro?
• ¿En qué han cambiado nuestras actividades, en comparación con lo que eran hace tres y cinco años?
• ¿Qué diferencias podría haber en nuestras actividades, en un plazo futuro de entre tres y cinco años?
• ¿Cuáles serían nuestros principales intereses económicos y cómo se medirán éstos?
• ¿Qué cuestiones filosóficas son importantes para el futuro de nuestra organización?

Fuente: elaboración propia en base al libro El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn y Jhon Voyer, 1ª Edición.

⁷⁰ El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn y Jhon Voyer. 1ª Edición. ISBN: 968-880-829-6. Página 57

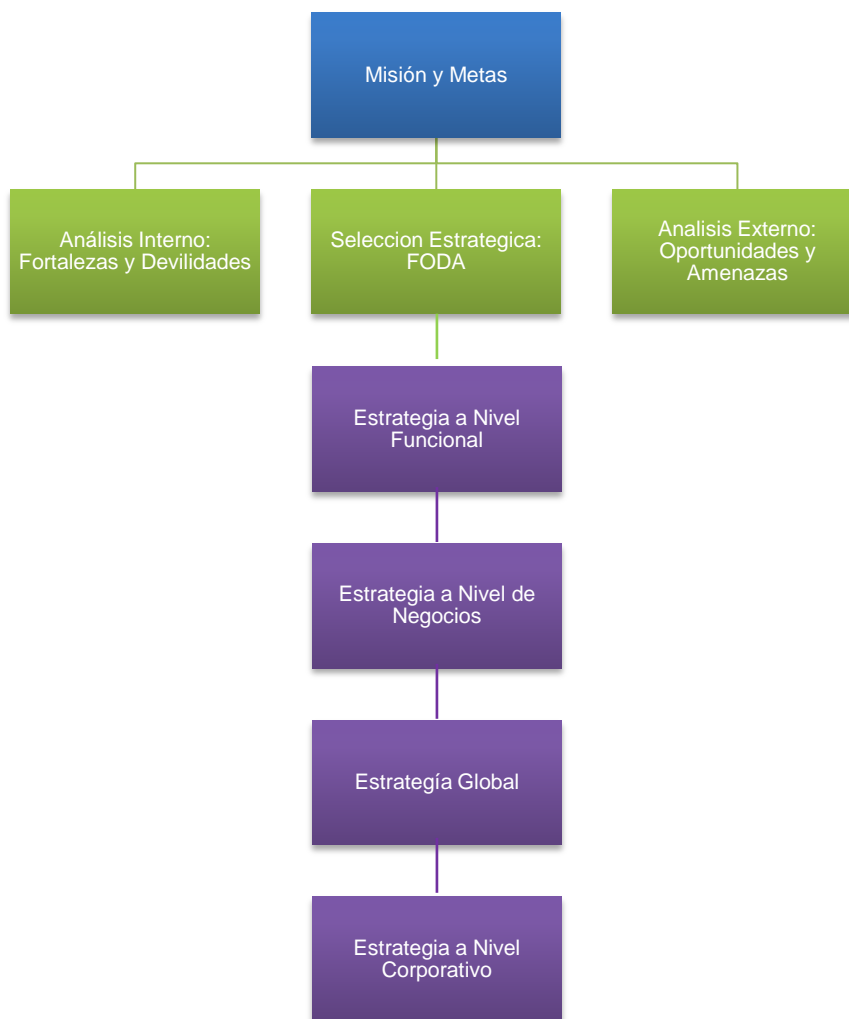
ANEXO III. PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Ilustración II. Estructura de Planificación Estratégica de Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskinsson⁷¹



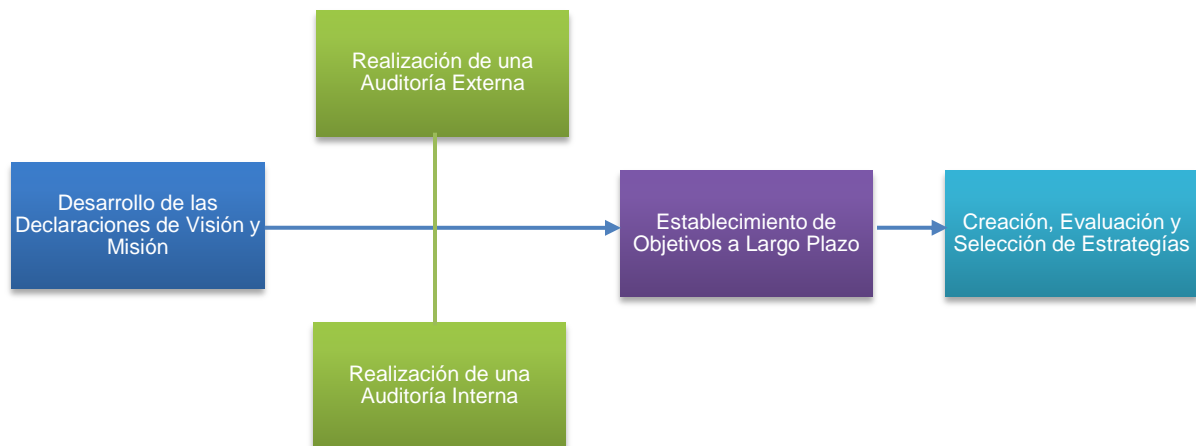
⁷¹ Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskinsson. 5ª Edición. ISBN: 0-324-11479-6 e ISBN: 970-686-288-9. Página 8.

Ilustración III. Estructura de Planificación Estratégica de Charles W. Hill y Gareth R. Jones⁷²



⁷² Administración Estratégica, un Enfoque Integrado. Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 3ª Edición. ISBN: 958-600-450-3. Página 9.

Ilustración IV. Estructura de Planificación Estratégica de Fred R. David⁷³



⁷³ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David, 14ª Edición. ISBN: 978-607-32-1576-3. Página 96.

ANEXO IV. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS

ANEXO IV – A. Clasificación de Stakeholders por Charles Hill y Gareth Jones

Para Charles Hill, el proceso que permite analizar a los Stakeholders⁷⁴, corresponde a la:

- Identificación de los Grupos de Interés.
- Identificación de las respectivas necesidades.
- Determinación de las expectativas de las partes interesadas.
- Clasificación de los Stakeholders de acuerdo al poder e influencia que poseen en la organización con la que se relacionan.

Es necesario numerar las expectativas de acuerdo a la prioridad detectada por la organización y así identificar cuáles serán los desafíos en la generación de las estrategias futuras. Hill, los clasifica en dos grupos:

- Peticionarios Internos; incumben a los empleados y accionistas de una organización.
- Peticionarios Externos; conciernen a todos los individuos que no son considerados como peticionarios internos, entre ellos podemos encontrar a los clientes, proveedores, gobiernos, sindicatos, público en general, acreedores y competidores.

⁷⁴ Administración Estratégica, Un enfoque integrado. Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 3ª Edición, ISBN: 958-600-450-3. Páginas 46 y 47.

ANEXO IV – B. Clasificación de Stakeholders por Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert Hoskisson

Según Michael Hitt⁷⁵, una empresa que sepa cómo relacionarse con sus Stakeholders, tendrá una ventaja competitiva que deriva directamente de la relación entre la empresa y los Grupos de Interés. Cualquier compañía a la hora de formular sus estrategias debe tener en consideración las exigencias de los Stakeholders, ya que de lo contrario ellos pueden retirar su apoyo al creer que no se están tomando en cuenta sus necesidades. Las partes interesadas son clasificadas por Hitt⁷⁶ en tres aristas, las que se describen a continuación:

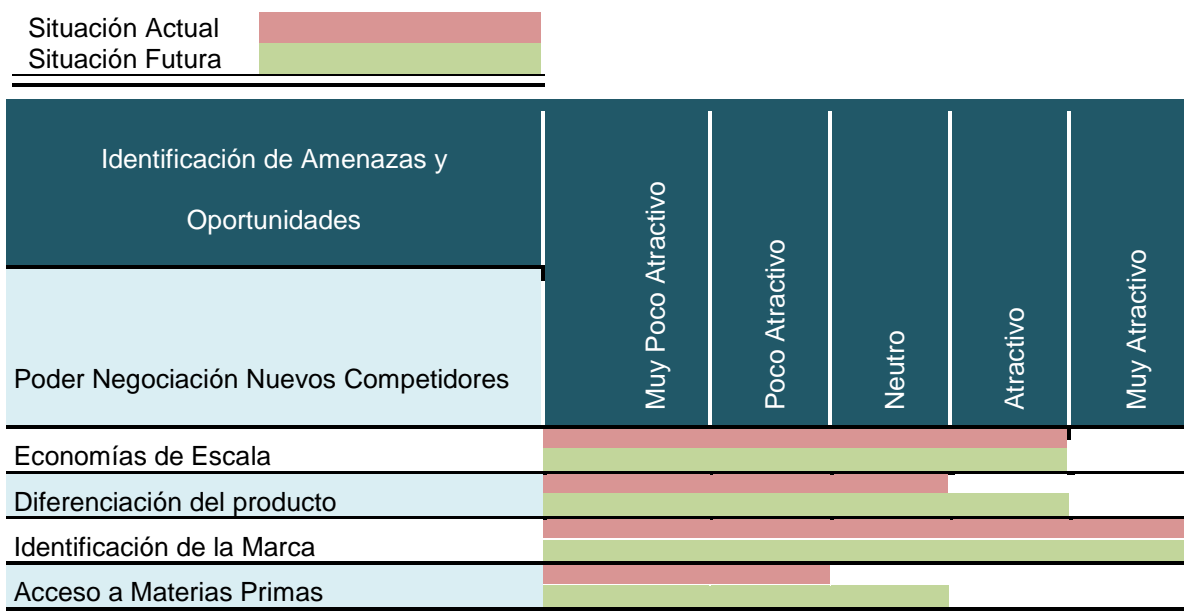
- Stakeholders del Mercado de Capitales; corresponden a los accionistas y prestamistas y sus expectativas recaen en que le empresa conserve y aumente su riqueza.
- Stakeholders del Mercado de Productos; este grupo comprende a clientes, proveedores, comunidades y dirigentes sindicales.
- Stakeholders de la Organización; básicamente encontramos a los empleados de una organización, quienes buscan que el medio en el que trabajan sea un entorno estimulante, gratificante y dinámico.

⁷⁵Administración Estratégica. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, 5ª Edición, ISBN: 0-324-11479-6 e ISBN: 970-686-288-9. Página 24.

⁷⁶Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. 5ª Edición, ISBN: 0-324-11479-6 e ISBN: 970-686-288-9. Páginas 24, 26, 27 y 28.

**ANEXO V. IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POR
ARNOLDO HAX Y NICOLÁS MAJLUF⁷⁷**

**Tabla XVII. Identificación de Amenazas y Oportunidades - Modelo de las
Cinco Fuerzas**



Fuente: elaboración propia a partir de la tabla expuesta en el libro Estrategias para el Liderazgo Competitivo – Atractivo de las Barreras de Entrada – Negocio de P&G Detergente en Europa.

A la tabla anterior, se le suman las categorías restantes del modelo: Disponibilidad de Sustitutos, Poder de Negociación de los Proveedores, Poder de Negociación de los Compradores y Rivalidad entre Competidores.

⁷⁷ Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados. Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, 1ª Edición. ISBN: 978-950-641-465-8. Páginas 117 a 133.

Tabla XVIII. Identificación de Amenazas y Oportunidades – Modelo de las Fuerzas Externas

		Identificación de Amenazas y Oportunidades				
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Factores de Mercado						
Situación Actual		[Barra roja]				
Situación Futura		[Barra verde]				
Tamaño de Mercado		[Barra roja]				
Tamaño de Mercado		[Barra verde]				
Tasa de crecimiento de mercado		[Barra roja]				
Tasa de crecimiento de mercado		[Barra verde]				
Diferenciación del producto		[Barra roja]				
Diferenciación del producto		[Barra verde]				
Estacionalidad		[Barra roja]				
Estacionalidad		[Barra verde]				

Fuente: elaboración propia a partir de la tabla expuesta en el libro Estrategias para el Liderazgo Competitivo – Atractivo de los Factores de Mercado – Cathay Life Insurance Company de Taiwán.

A la tabla anterior, se le deben adjuntar los factores restantes del modelo: Factores Competitivos, Factores Económicos y Gubernamentales, Factores Tecnológicos, Factores Tecnológicos, Factores Sociales.

Sin importar cual se utilice, es imperante que los elementos o factores que son de importancia para el negocio o empresa sean agrupados según las categorías del modelo a utilizar y que se clasifiquen en el atractivo correspondiente, en un ámbito presente y futuro.

ANEXO VI. Listado de Otros Planes Estratégicos Consultados

N°	Nombre Plan Estratégico de Turismo	Link de Acceso al Plan en Internet
1	Plan Estratégico Local de Turismo. Nueva Cajamarca 2012-2017.	https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=1454307d931fc300&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_htrozi820&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407356090487&sads=R7Paf7UocQNhKGn9AP0MzaKbL00
2	Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020	https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=1454307d931fc300&attid=0.5&disp=inline&realattid=f_htrp0rhh4&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407356094778&sads=zFmpxE0GR0fK1pUsgDyBdOUfP7E
3	Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico, Municipio de San Juan Del Sur 2006	https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=1454307d931fc300&attid=0.6&disp=inline&realattid=f_htrp18dt5&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407356095408&sads=np60EPzGbuGCFMy2-40tHrcn6Wk
4	Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2009-2013	https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=1454307d931fc300&attid=0.7&disp=inline&realattid=f_htrp1lwn6&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407356096021&sads=UeK-7Hlgv_efj6D5o-Sw52Jemro
5	Plan Estratégico de Turismo Sustentable Chubut 2022.	https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=14542feb51798d7b&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_htroayl60&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407363475458&sads=BJwcnSu8eNbAhpMx6DZi9JjJh0
6	Plan Estratégico de	https://mail-

	Turismo, Departamento de Cundinamarca 2004.	attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=14542feb51798d7b&attid=0.3&disp=inline&realattid=f_htrobe1h2&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407363476785&sads=YoISMbEWp6D_qMJ68WqNdS_pXUc
7	Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Municipio de Tortosa	https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=14542feb51798d7b&attid=0.6&disp=inline&realattid=f_htroc8ff5&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407363483157&sads=WmyxzOKJzrC--NAbxqjQ5j2Dao
8	Plan Estratégico de Turismo de Lloret de Mar 2010-2014.	https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=14542feb51798d7b&attid=0.5&disp=inline&realattid=f_htrobx6m4&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407363483158&sads=-4cngzKZiDQg-UQy82Wa_rRiz_o
9	Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Encarnación 2013-2018	https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=14542feb51798d7b&attid=0.4&disp=inline&realattid=f_htroblpc3&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407363483159&sads=Po2S1-wkkWlgUGMukTOgHfL9nF4
10	Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible de Nicaragua, 2011.	https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=14542feb51798d7b&attid=0.7&disp=inline&realattid=f_htrocoqc6&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407363483159&sads=IhMDzC4xhLwWYxxst2k3w07aMq0
11	Plan Estratégico Regional de Turismo de San Martín 2008- 2013.	https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=14542edba10deb00&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_htro7j3y0&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407363806650&sads=TK4qqDovJ53877TryTEDnQdPnts
12	Plan Estratégico de	https://mail-

	Turismo de Bustirialdea-Urdaibai 2017.	attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=abc7fad9c2&view=att&th=14542edba10deb00&attid=0.3&disp=inline&realattid=f_htro7oac2&safe=1&zw&sadue=AG9B_P8gk9avAtE76SGGPDNTXtTd&sadet=1407363813035&sads=ZGQSRWgr28DOdXzNnn4aXC AQEnk
13	Estrategia Regional de Francia	http://pro.visitparisregion.com/Le-CRT-Paris-Ile-de-France/Presentation/Strategie-regionale
14	Plan Estratégico de Inglaterra	http://www.visitengland.org/Images/7049_Strategic_Actionplan_LR_singles2_2_tcm30-17918.pdf

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de internet.

ANEXO VII. PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO

ANEXO VII – A. Plan Estratégico de Turismo de España⁷⁸

España es un estado soberano miembro de la Unión Europea, tiene una población de 46.727.890 habitantes según el Instituto Nacional de Estadísticas⁷⁹ y está formada por 17 comunidades autónomas y dos ciudades autónomas y su capital es la Villa de Madrid. Dentro de sus atractivos turísticos destacan Las Islas Baleares, Las Islas Canarias, Cataluña, Valencia, Madrid y El Principado de Asturias. Es importante mencionar que la Organización Mundial de Turismo tiene su sede en la capital española.

Producto de la crisis económica que afecto a España y a otros países miembros de la Unión Europea, el gobierno español considero al turismo como una vía para alcanzar la recuperación económica, para ello propusieron una política turística que apoyase al sector a ser más innovador, competitivo y sostenible a largo plazo. Esta iniciativa llevo a que la Secretaria de Estado de Turismo crease el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012 – 2015.

⁷⁸ Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 < <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/PNIT.aspx>
http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012_2015_FINAL_REVISADO%20150313.pdf > [En línea] [consultado: 20 de marzo 2014]

⁷⁹ Instituto Nacional de Estadística <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do> [En línea] [consultado: 20 de marzo 2014]

La metodología empleada para el desarrollo del plan consta de seis fases, estas corresponden a un análisis y Diagnóstico de la Situación Actual, definición de la Visión o situación futura deseada, identificación de los Objetivos que permitirían alcanzar la Visión, creación de un paquete de medidas que apoyen la consecución de los Objetivos, priorización de estas medidas y finalmente el seguimiento y control de las medidas adoptadas.

- Fase I: Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual: en esta fase se realizó un análisis del sector turístico, lo que permitió identificar que este sector ha pasado por varias etapas y que actualmente se encuentra en una etapa caracterizada por los cambios demográficos en las sociedades europeas, la disminución de la demanda turística en Europa Occidental y la sub oferta existente en el mercado. Además se realizó un exhaustivo análisis de las oportunidades y amenazas que pueden afectar al “Destino España”, como a otros destinos competidores, y de las debilidades y fortalezas que hacen competitivo a España en materia turística, de este último análisis se desprenden los Ejes Estratégicos en que descansan las Estrategias del Plan.
 - Ejes Estratégicos
 - Fuerza de la Marca España.
 - Orientación al cliente.
 - Oferta y destino.
 - Alineamiento de actores públicos – privados.
 - Conocimiento.

- Talento y emprendeduría.
- Fase II y III: Visión y Objetivos:
 - Visión: “El Destino España se orienta a generar una diferenciación relevante para el consumidor, en la que todos los recursos culturales, naturales, empresariales y de servicio público se ponen al servicio del turista”.
 - Objetivos: el Plan Nacional Integral de Turismo estableció una serie de objetivos para el sector turístico, los que permitirán alcanzar la Visión deseada, estos son:
 - Incrementar la actividad turística y su rentabilidad.
 - Generar empleo de calidad.
 - Impulsar la unidad de mercado.
 - Mejorar el posicionamiento internacional.
 - Mejorar la cohesión y notoriedad de la Marca España.
 - Favorecer la corresponsabilidad público privada.
 - Fomentar la desestacionalización del turismo.
- Fase IV: Paquete de Medidas⁸⁰: en esta fase se definieron 28 medidas que apoyaran la consecución de los Ejes Estratégicos establecidos en la Fase I.
- Fase V: Priorización de las Medidas: debido a que las medidas establecidas en el Plan poseen diferentes horizontes temporales, requieren diferentes recursos e implican un grado de dependencia de otros agentes, fue necesario dar una priorización a las medidas que permitiera determinar el

⁸⁰ Corresponden a los lineamientos o líneas estratégicas del Plan Nacional Integral de Turismo de España.

orden de su ejecución. Fueron utilizados dos criterios, los cuales se describen a continuación:

- Facilidad de implantación:
 - Plazo de ejecución de la medida.
 - Complejidad de la ejecución.
 - Necesidad de recursos.
 - Dependencia entre medidas.
 - Dependencia de otros agentes.
- Impacto que provoca:
 - Favorecer un marco de competitividad.
 - Aumento de ingresos, ahorro en costes y mejora de la eficiencia del sector público.
 - Numero de objetivos del plan que se fortalecen.
 - Tiempo de retorno.
- Fase VI: Seguimiento y Control: esta fase consta de dos etapas, en la primera se formula un Plan de Gestión que define el modelo operativo, los indicadores y herramientas, que apoyaran el seguimiento del Plan. La segunda etapa corresponde a la habilitación de una Oficina de Seguimiento y Control, que funcionara durante el periodo de vigencia del Plan.

ANEXO VII – B. Plan Estratégico de Turismo de la República Federal de Estados Unidos, 2012⁸¹

Estados Unidos de América⁸², es una República Federal compuesta por 50 estados y un distrito federal. Actualmente posee una población estimada de 318.665.396 habitantes⁸³, ésta se encuentra determinada en base a un programa estadístico y al número de la población censada en el año 2010.

El Plan Estratégico de Turismo de Estados Unidos, 2012, tiene su origen en el “Grupo de Trabajo sobre Viajes y Competitividad” el cual estableció la importancia de los viajes y del turismo para la economía estadounidense, frente a lo anterior se formuló un Plan el cual contenía la “Estrategia Nacional” para el ámbito turístico. Esta estrategia permitía potenciar la industria y con ello incrementar los viajes internacionales y nacionales al país, alentando tanto a los estadounidenses como a los extranjeros a visitar los variados territorios de Estados Unidos y ver todo lo que el país tiene para ofrecer, siempre dejando una sensación de querer conocer más y así volver.

⁸¹ Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia 2007-2017 <<http://www.e-ushuaia.com/resumenplan.pdf>> < <http://www.turismoushuaia.com/>> [En línea] [consultado:13 de marzo de 2014]

⁸² Página central de Turismo en Estados Unidos. <http://www.turismoeeuu.com/estados-de-estados-unidos/> [En línea] [consultado: 13 de mayo de 2014]

⁸³ Buró de Censo de Estados Unidos de América <http://www.census.gov/popclock/?intcmp=home_pop> [En línea] [consultado: 14 de mayo de 2014]

En el Plan Estratégico de Turismo no se puede identificar el proceso metodológico que se llevó a cabo para su realización, sin embargo se mencionan los ámbitos de importancia en los que se realizó un análisis de la Situación Actual. Se analizaron nueve ámbitos, de los cuales los cinco últimos corresponden a Ejes Estratégicos, si bien no se especifica los estudios que se realizaron, si se mencionan los temas:

- Sector de Ocio y Hotelería

Se identifica cómo el turismo y los viajes contribuyen de manera directa en este sector. Además, se identificaron en el sector los siguientes servicios: de alojamiento, de comida, de artes, de entretenimiento y recreación.

- Propiedades Federales

Se señalan los símbolos más emblemáticos de Estados Unidos, los cuales en su mayoría se encuentran en posesión y son gestionados por el gobierno de Estados Unidos, razón por la cual el gobierno advierte la importancia de fomentar el turismo y los viajes a estos lugares emblemáticos con el fin de contribuir directamente a la generación de nuevos empleos.

- Análisis de los Mercados Internacionales y Nacionales

Se determina que la cuota de mercado que posee Estados Unidos en el ámbito turístico se encuentra disminuida con respecto a otros destinos turísticos internacionales tales como Francia, Italia y España. Además identifica los factores que contribuyen a la disminución en el crecimiento de la industria turística y de viajes.

- **Análisis de las Oportunidades**

Indica las Acciones que el gobierno de Estados Unidos puede realizar para apoyar el crecimiento económico y la creación de empleos, mediante la potenciación del turismo y los viajes que se realizan hacia y por el país. Además se destaca la importancia del trabajo conjunto entre el sector privado y las agencias federales.

- **Promoción de los Estados Unidos**

Se destaca la variedad de productos turísticos que ofrece Estados Unidos, enfatizando que esta gran diversidad se debe al extenso territorio y a la gran cantidad de culturas que enriquecen a los Estados Unidos ofreciendo una inigualable experiencia turística a los visitantes.

- **Habilitación y Mejora de los Viajes a Estados Unidos**

Se mencionan los retos que el gobierno debe enfrentar para reducir las barreras existentes a los viajes hacia Estados Unidos. Inclusive se destaca las iniciativas abordadas por la Administración de Seguridad en el Transporte para agilizar el proceso de control de pasajeros en Aduanas Aeroportuarias.

- **Ofrecer un Servicio al Cliente de Clase Mundial**

Se menciona la responsabilidad que tiene el gobierno de administrar sitios de patrimonio mundial, potenciándolos como destinos turísticos que poseen recursos valiosos. Además destaca que la calidad y disponibilidad de los servicios que el visitante consume, afectan directamente con la experiencia que ellos viven al visitar los Estados Unidos.

- Coordinación Gubernamental.

Se descubre la carente coordinación federal en las políticas de viajes, del turismo y de la realización de programas que fomenten los mismos, generando un impacto a la industria turística.

- Realización de Investigación y Medición de Resultados.

Se hace hincapié en la realización de investigación y análisis que permitan entregar datos útiles y oportunos para potenciar la Marca, la comercialización y la sostenibilidad de Estados Unidos como destino turístico.

A continuación se mencionan los Ejes Estratégicos, con sus respectivas líneas de acción, además cada Eje Estratégico busca alcanzar un Objetivo en Específico, el cual también se menciona.

- Ejes Estratégicos, Objetivos y Líneas de Acción:

- Promoción de los Estados Unidos

- ✓ Incrementar los viajes a Estados Unidos y las exportaciones de turismo, además de alentar a los estadounidenses a viajar dentro de Estados Unidos y sus territorios.

- ✓ Proporcionar una experiencia de bienvenida a los visitantes extranjeros.

- ✓ Coordinar la Marca País de Estados Unidos.

- ✓ Mejorar los esfuerzos federales en promoción.

- ✓ Proporcionar herramientas y recursos de planificación fáciles de usar.

- Habilitación y mejora de los viajes y el turismo

- ✓ Reducir la barreras al comercio, hacerlo más seguro y más eficiente para los visitantes que entran y circulan por los territorios de Estados Unidos.
- ✓ Reducir las barreras al comercio de servicios de viajes e intensificar los flujos turísticos.
- ✓ Agilizar el proceso de solicitud de Visa.
- ✓ Mejorar la atención a los visitantes en los puertos de entrada al país.
- ✓ Mejorar la inspección de pasajeros.
- ✓ Mantener y mejorar la infraestructura del transporte.
- Proporcionar un servicio y una experiencia de clase mundial a los visitantes.
- ✓ Proporcionar una experiencia a los visitantes que sea de alta calidad tanto para los visitantes nacionales e internacionales, para así poder lograr la satisfacción del cliente e inspirar en ellos nuevas visitas.
- ✓ Mejorar la calidad de los servicios turísticos.
- ✓ Fomentar una industria turística de calidad y con mano de obra calificada.
- ✓ Apoyo a la pequeña empresa en lo que se refiere a viajes y turismo.
- Coordinación Gubernamental.
- ✓ Priorizar y coordinar el apoyo a los viajes y al turismo a través del gobierno federal.
- ✓ Establecer el turismo como una prioridad del Gobierno de Estados Unidos.

- ✓ Desarrollar el apoyo turístico.
- Realización de Investigaciones y Medición de Resultados
 - ✓ Recopilar y analizar los datos para apoyar la toma de decisiones en los sectores público y privado, de tal manera que el gobierno federal pueda mejorar la efectividad de sus esfuerzos para aumentar los viajes y el turismo.
 - ✓ Tener una cultura de investigación.
 - ✓ Monitorear y evaluar los resultados.

De la totalidad de las Líneas Estratégicas se desprenden un total de cincuenta y tres Acciones y/o Proyectos.

ANEXO VII – C. Plan Estratégico de Turismo de Chile 2012 – 2020⁸⁴

La Republica de Chile es un país de América del Sur, posee una población estimada de 16.5 millones de habitantes y cuenta con una rica y variada oferta turística, destacando entre sus atributos la cumbre más alta de América y el desierto más árido del mundo⁸⁵.

La Estrategia Nacional de Turismo ENT 2012 – 2020⁸⁶, deriva de la necesidad de contar con una estrategia turística que permitiera alcanzar las metas y objetivos planteados por el Comité de Ministros para el Turismo y la Subsecretaria para el sector creados bajo la Ley 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo, cuya finalidad corresponde al desarrollo y promoción de la actividad turística a través de mecanismos que permitan crear, conservar y aprovechar los recursos y atractivos turísticos nacionales.

El proceso de formulación de la Estrategia, consistió en una primera instancia en el levantamiento de información a partir de más de cuarenta estudios nacionales e internacionales respecto del tema e informes de organizaciones mundiales ligadas al turismo. Además de la consulta de otros planes estratégicos de turismo de ciudades consideradas líderes en materia de turismo internacional.

⁸⁴ Estrategia Nacional de Turismo <http://www.sernatur.cl/estrategia-nacional-de-turismo>
<http://www.chilesustentable.travel/wp-content/uploads/2013/08/ENT-2.pdf>

⁸⁵ - ⁸⁵ Estrategia Nacional de Turismo 2012 -2020 <<http://www.sernatur.cl/noticias/gobierno-lanza-estrategia-nacional-de-turismo>> [En línea] [consultado: 19 de marzo de 2014]

En base al análisis desarrollado se determinó el potencial turístico de Chile, se identificaron las metas a alcanzar y las brechas que limitaban la consecución de dichas metas. En este sentido se analizaron, priorizaron y agruparon las brechas con el objetivo de determinar la situación actual del turismo en Chile, y formular soluciones o líneas de acción que permitieran minimizarlas o eliminarlas. Para ello se trabajó en conjunto con el sector privado, trabajadores, académicos y representantes del sector público.

Una vez definidas las Líneas de Acción, estas se priorizaron y agruparon en cinco pilares, que constituyen las “Rutas de Acción”, antes de proceder a su descripción se mencionaran la Misión y Visión que sustentan el Plan:

- Misión: “El Gobierno de Chile a través de la Subsecretaría de Turismo, busca liderar y promover los cambios para aumentar la competitividad del sector turístico”.
- Visión: “Al 2020 Chile será reconocido como un destino turístico de clase mundial, siendo admirado y conocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad”
- Objetivos Estratégicos:
 - Aumentar la importancia que tiene el turismo en la economía nacional.
 - Promover la creación de un gran número de pequeñas y medianas empresas.
 - Aumentar la llegada de turistas extranjeros.

- Ejes Estratégicos o Pilares de Acción:
 - Promoción.
 - Sustentabilidad.
 - Inteligencia de mercado.
 - Inversión y competitividad.
 - Calidad y capital humano.

Debido a la numerosa cantidad de Líneas de Acción, para ser más precisos cuarenta y seis, estas no se mencionaran, sin embargo cabe destacar que cada Línea posee una Visión, una Descripción, un Objetivo General y un cuadro que describe su implantación, dentro de este último se encuentra la Meta a Alcanzar, los Actores Responsables de su Ejecución y los Indicadores de Control.

ANEXO VII – D. Plan Estratégico de Turismo del Principado de Asturias 2013 – 2015⁸⁷

El Principado de Asturias o Asturias es una comunidad autónoma uni-provincial de España, su capital es la Ciudad de Oviedo, posee una población de 1.067.802 habitantes al 1 de enero de 2013⁸⁸, y se caracteriza por que el heredero a la Corona de España ostenta el título nobiliario de Príncipe de Asturias.

El Programa Estratégico de Turismo del Principado de Asturias 2013 - 2015 surge de la necesidad de contar con nuevas estrategias turísticas, que permitan recuperar y optimizar la actividad de forma competitiva y sostenible. Metodológicamente este plan se sustenta en tres etapas:

- Etapa I: se diseñó el trabajo de campo, el cual constaba de la realización de entrevistas y un formulario de opinión respecto de la situación del sector, esto con el fin de recabar propuestas de actuación de los actores involucrados. Y además una evaluación del turismo en el contexto mundial, europeo y nacional.
- Etapa II: se realizó un Diagnóstico de la Situación Actual, el cual se enfocó en las principales magnitudes existentes, estructura de la oferta turística, ocupación y estacionalidad de la demanda, estancia y gasto turístico, perfil de la demanda turística de Asturias, principales características de los

⁸⁷ Programa Estratégico de Turismo del Principado de Asturias 2013-2015

<https://www.asturias.es/Asturias/descargas/presta.pdf> [En línea] [consultado: 17 de marzo de 2014]

⁸⁸ Instituto Nacional de Estadística <<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>> [En línea] [consultado: 17 de marzo de 2014]

alojamientos turísticos y finalmente la oferta complementaria de ocio. Lo anterior derivó en un análisis FODA.

- Etapa III: se establecieron las Propuestas de Acción, las cuales se encuentran enmarcadas en tres grandes Ejes Estratégicos con sus respectivas Líneas de Acción. Cabe destacar que cada Línea de Acción posee un Objetivo o Planteamiento y un número de Acciones que permitirán alcanzar la Propuesta de Actuación.
 - Ejes Estratégicos, Líneas de Acción y Objetivos por Líneas de Acción:
 - Gestión del Destino Turístico.
 - ✓ Adaptación y modernización del ordenamiento jurídico, para optimizar la calidad y competitividad del sector.

“Adaptar y actualizar el marco jurídico vigente del sector turístico tanto para potenciar la calidad de los servicios turísticos e incrementar la competitividad de las empresas conforme a la propia dinámica del sector, como para responder a las nuevas exigencias emanadas de la Unión Europea. El proceso se ha de acometer dentro del respeto a las reglas que rigen una economía de libre mercado y fomentando un modelo de desarrollo turístico sostenible, mediante la elaboración de las Directrices Sectoriales de Ordenación de Recursos Turísticos”.
 - ✓ Organización y adaptación de la administración pública turística del Principado de Asturias.

“Impulsar el rol de la Administración autonómica en el campo del turismo de modo que le permita tanto facilitar la actividad turística como su mejor adecuación a la realidad territorial, social y económica del Principado de Asturias, a través de sus instrumentos de ordenación, gestión y coordinación.

- ✓ Impulso de la cooperación pública y privada en el sector turístico.
- ✓ Impulsar la colaboración institucional entre administraciones y empresas para la mejora en las organizaciones e información disponible sobre las comunicaciones terrestres, áreas y marítimas.
- ✓ Gestión y puesta en valor de los recursos y equipamiento turístico.
- Posicionamiento del Destino Turístico.
 - ✓ Potenciar la identidad de marca del “Destino Asturias”.
 - ✓ Desarrollo de una comunicación integral del “Destino Asturias”.
 - ✓ Estrategias de posicionamiento en el mercado asturiano.
 - ✓ Estrategias de posicionamiento en el mercado español.
 - ✓ Estrategias de posicionamiento en el mercado internacional.
 - ✓ Posicionamiento en base a tipologías turísticas.
- Competitividad del Destino Turístico.
 - ✓ Gestión de la empresa turística.
 - ✓ Potenciación y desarrollo del conocimiento turístico.
 - ✓ Apoyo al desarrollo de productos desde la iniciativa privada.

ANEXO VII – E. Plan Estratégico de Turismo Ciudad de Madrid 2012 – 2015⁸⁹

La Ciudad de Madrid es la capital de España y la capital de la comunidad autónoma que lleva su mismo nombre, tiene 3.171.426 habitantes al 1 de abril de 2014⁹⁰ y es uno de los principales destinos turísticos españoles en el segmento de negocios y ocio.

El Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2012 – 2015 es la continuación del Plan 2008 – 2011 desarrollado por la ciudad para alinear los Objetivos Estratégicos del ayuntamiento de Madrid y las empresas que proveen servicios turísticos y/o de apoyo a esta actividad, puesto la ciudad es uno de los destinos turísticos más importantes de España y de Europa y la conservación y desarrollo del turismo constituye un pilar fundamental para el crecimiento económico de Madrid.

El Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid no menciona la metodología empleada para el diseño del Plan Estratégico, sin embargo se describe su proceso de elaboración, el cual fue desarrollado de una manera abierta y participativa comprendiendo las siguientes fases:

⁸⁹ Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2012 – 2015

<http://www.madridvcb.com/backend/perfil/1376907966260.pdf> [En línea] [consultado: 13 de marzo 2014]

⁹⁰ Banco de Datos del Ayuntamiento de Madrid <http://www-2.munimadrid.es/TSE6/control/mostrarDatos> [En línea] [consultado: 1 de mayo de 2014]

- Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual: esta fase consiste en analizar los precedentes y diagnosticar la situación actual del sector turístico madrileño, las tendencias y oportunidades futuras, además de los instrumentos necesarios para optimizarlas. Dentro de esta fase se realiza el Análisis Interno y Externo de la ciudad, además de su respectivo Análisis FODA.
- Fase II: Formulación Estratégica: a partir de los datos obtenidos de la fase anterior se estructura el Plan Estratégico formulando un Objetivo Final y un conjunto de Objetivos Específicos, los cuales se encuentran ordenados en Líneas Estratégicas, las que finalmente guían la implementación del Plan. En esta fase se elaboran las Alternativas Estratégicas y se define la Estrategia a seguir.
- Fase III: Planificación Estratégica: corresponde a los Programas de Actuación y Acciones establecidas para alcanzar los Objetivos derivados de la fase anterior. La definición de programas y la realización del Plan de Implantación se realizan en esta fase.

En el marco de desarrollo de la “Fase I” se conformaron cuatro paneles que trataron temas independientes relacionados al sector turístico de la ciudad, en cada uno de estos paneles participaron expertos del área y se resaltaron conclusiones que serían de relevancia para la “Fase II”. Estos paneles trataron los siguientes temas; la competitividad de la oferta turística de Madrid, la estacionalidad de la oferta turística madrileña, los mercados consolidados versus

emergentes y por último, elementos para incentivar la demanda turística. Dentro de esta fase se trataron dos grandes temas, además de la realización de los paneles de expertos, en el primero se estudió la situación actual de Madrid y sus mercados, en donde se analizó la evolución del turismo mundial y nacional, la evolución del turismo de la Ciudad de Madrid, la realidad turística de la Ciudad de Madrid, la oferta turística madrileña, la demanda del destino y se realizó un benchmarking a los destinos competidores y finalmente se construyó el Análisis FODA. En el segundo se estudió el posicionamiento estratégico de la Ciudad de Madrid como destino turístico, el cual consiste en la segmentación de la demanda y la oferta y la definición del público objetivo.

En la “Fase II” se construyó la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos y las Líneas Estratégicas y de Actuación, las cuales se mencionan a continuación:

- Misión: “Que el hecho turístico se consolide como factor clave y eje vertebrador de la Ciudad de Madrid, ya que el turismo es determinante para su desarrollo de futuro, creación de empleo y crecimiento económico”.
- Visión: “Mejora de la competitividad del destino Madrid a nivel nacional e internacional para dar continuidad al objetivo establecido en el Plan Estratégico 2008 – 2011”.
- Objetivos Estratégicos:
 - Transformación del sector turístico madrileño a un modelo más competitivo, participativo e innovador.

- Ampliación de la cadena de valor y el ámbito de influencia del turismo en la ciudad.
- Consolidación del liderazgo como destino de referencia, adecuando y renovando las estrategias de promoción y acogida.
- Mejorar los índices de visitas, pernoctación, repetición de la visita, estancia media y consumo turístico.
- Ejes Estratégico y Líneas Estratégicas:
 - Promoción, comercialización y fidelización
 - Consolidar la “Marca Madrid”, destacando atributos que la definen y singularizan.
 - Vinculación de imagen Madrid a los socios estratégicos de prestigio internacional.
 - Atracción de nuevos visitantes y creación de vínculos emocionales a largo plazo.
 - Promoción de calendarización de eventos de interés turístico.
 - Definición y desarrollo de herramientas de fidelización.
 - Integración y comercialización de productos y servicios turísticos.
 - Mejora de la cantidad y calidad de la formación e información que recibe el sector profesional emisor sobre Madrid.
 - Acogida, Atención e Información Turística en Destino.
 - Atención permanente y adaptada a las necesidades del visitante.
 - Mantenimiento de los niveles de calidad y excelencia en los servicios que la ciudad ofrece al visitante.

- Disponibilidad de una completa y variada oferta de servicios complementarios en el destino.
- Fomentar el cumplimiento de las expectativas de los turistas.
- Sensibilización e implicación del ciudadano y del sector turístico en las labores de acogida al turista.
- Desarrollo de una política activa de sostenibilidad económica.
- Innovación, Cooperación Profesional y Coordinación Institucional.
 - Interlocución y coordinación constante con actores involucrados al sector turístico.
 - Desarrollo de iniciativas de trabajo colaborativo con el sector turístico madrileño.
 - Transferencia de información y conocimiento a los profesionales y agentes del sector.
 - Ordenación y estructuración de la oferta turística.
 - Apoyo y orientación a los organizadores y promotores de eventos.
 - Impulso a la competitividad y sostenibilidad de la empresa turística madrileña.

Para finalizar en la “Fase III” se han desarrollado los Programas de Actuación y Actuaciones Estratégicas que complementan a los Objetivos, Ejes y Líneas Estratégicas; y dada la envergadura de su desarrollo no serán descritas a continuación.

ANEXO VII – F. Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Ushuaia 2007 – 2017⁹¹

Ushuaia es una ciudad argentina y capital de la Provincia de Tierra del Fuego, posee según el Censo del año 2010 un total de 56.825 habitantes⁹², es la puerta de entrada a la Antártida Argentina y el puerto que conecta el Océano Atlántico con la Zona Austral. Además es la segunda ciudad más austral del mundo después de Puerto Williams en Chile.

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia 2007 - 2017, se originó a raíz del Plan Estratégico de Ushuaia, PEU 2013, aprobado por la ciudad en diciembre del año 2003, el cual plantea en su segunda Línea Estratégica “Estimulo del desarrollo económico local”, una serie de acciones destinadas a promover el turismo, coordinar esfuerzos para proteger, potenciar el producto y marca Ushuaia, mejorar la calidad de los servicios turísticos, ampliar la oferta y revertir la estacionalidad e incentivar la demanda turística. Para ello contrato a la Consultora Española Planta S.A⁹³, la cual ha desarrollado trabajos en Latinoamérica, Europa del Este y España, acumulando una experiencia de 20 años en materia de Planificación Estratégica Turística.

⁹¹ Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia 2007-2017 <<http://www.e-ushuaia.com/resumenplan.pdf>> <<http://www.turismoushuaia.com/>> [En línea] [consultado:13 de marzo de 2014]

⁹² Centro de información de Ushuaia <www.ushuaia-info.com.ar/articulos/poblacion-de-ushuaia.php> [En línea] [consultado: 13 de marzo de 2014].

⁹³ Consultora Española PLANTA S.A. <<http://www.plantasa.com/home.htm>> [En línea] [consultado: 17 de marzo 2014]

El proceso metodológico del Plan Estratégico de Turismo de Ushuaia se sustenta en tres premisas fundamentales, estas son; las fuentes de información utilizadas para la elaboración del plan, la participación ciudadana y el esquema metodológico, que se describe a continuación:

- Fase I: Diagnóstico Integral del Destino turístico.
 - Análisis de Información Base: se estudiaron los planes y documentos existentes en la ciudad en materia turística, además de la realización de visitas de campo, reuniones y entrevistas a prestadores de servicios turísticos y actores locales, ya que estos poseían el conocimiento y la experiencia en materia turística necesaria para iniciar el Análisis Estratégico. Lo anterior constituyó los insumos para la elaboración de la Propuesta de Diagnóstico Turístico.
 - Propuesta de Diagnóstico Turístico: en esta etapa la sumatoria del Análisis Situacional Actual y el Análisis Competitivo – Benchmarking dieron origen a un FODA de carácter preliminar. El análisis situacional actual constó de un análisis a la oferta y demanda turística y a los recursos humanos locales disponibles, en donde se evaluó el empleo directo procedente del turismo y la situación de la educación e investigación turística. El Análisis Competitivo – Benchmarking identificó a los principales competidores de la ciudad de Ushuaia y se realizó un Análisis Comparativo del Destino, enfocándose en el benchmarking por producto y por ubicación geográfica.
 - Diagnóstico del Destino Turístico: la elaboración del FODA preliminar más la realización de un taller participativo que permitiese retroalimentar y

complementar el FODA mencionado, dio origen al diagnóstico definitivo del destino turístico de Ushuaia.

- Fase II: Elaboración y Consenso de la Estrategia Turística: en esta fase se formularon la Visión, la Misión, los Objetivos Estratégicos, las Líneas de Acción y las Estrategias a implementar. Las Estrategias se formularon con el fin de maximizar y/o aprovechar las fortalezas y/o oportunidades y para minimizar y/o anular las debilidades y/o amenazas establecidas en el diagnóstico del destino turístico de Ushuaia.
 - Misión (de los actores involucrados en el plan): “Planificar, promover y dirigir el desarrollo sustentable y competitivo de la actividad turística de Ushuaia, mediante procesos integradores y concertados, impulsando el desarrollo económico y social, generando empleo que mejore la calidad de vida de la población, y garantizando la valoración y conservación del patrimonio histórico, natural y cultural del destino así como una experiencia integral satisfactoria al visitante”.
 - Visión: “Queremos un destino con identidad y diferenciación en el contexto nacional e internacional, que sea de calidad, competitivo y sustentable, en el que haya participación activa de los actores locales, generando una distribución equitativa de los beneficios económicos de la actividad entre toda la sociedad.

Por ello, queremos que Ushuaia sea una ciudad:

- Con identidad propia y diferenciada, posicionada en el mundo entero como un destino como un destino turístico ambiental, social y económicamente sustentable.
 - Con una cultura de calidad, recursos humanos capacitados, y una actividad generadora de desarrollo local.
 - Apreciada por sus habitantes que reciben benéficos directos e indirectos de la actividad turística que mejoran su calidad de vida.
 - Comprometida en ofrecer servicios de excelencia y una diversa y genuina oferta de productos turísticos basada en la conservación y utilización sustentable de su patrimonio natural y cultural.
- Objetivos:
- General: conseguir un desarrollo turístico de Ushuaia concertado, competitivo y sustentable económica, social y ambientalmente. No se mencionaran los objetivos específicos debido a la cantidad de los mismos.
 - Específicos:
 - ✓ Diversificar la oferta turística del destino.
 - ✓ Desarrollar y consolidar productos ligados a los atractivos y recursos genuinos del lugar, en consonancia con la vocación del destino.
 - ✓ Generar productos y servicios con mayor valor añadido, de calidad y acordes a los distintos segmentos de demanda.
 - ✓ Crear nuevos polos de atracción turística que descongestionen y complementen los actuales.

- ✓ Regular el aprovechamiento turístico sustentable de las áreas de visita saturadas.
- ✓ Preservar, conocer y poner en valor los recursos naturales y culturales sobre los que se sustenta o sustentará la actividad turística.
- ✓ Mejorar la estructura y paisaje urbano y los servicios básicos que ofrece la ciudad.
- ✓ Aumentar cualitativa y sostenidamente la demanda.
- ✓ Desestacionalizar el destino, repartir más uniformemente la demanda turística en el tiempo.
- ✓ Incrementar la estadía y el gasto en el destino de los visitantes.
- ✓ Incrementar el nivel de satisfacción de los visitantes y mejorar la calidad de la visita a los lugares turísticos y la experiencia turística integral en el destino.
- ✓ Mejorar la accesibilidad, conectividad y comunicaciones dentro del destino y hacia fuera.
- ✓ Incrementar la capacitación de los recursos humanos.
- ✓ Ordenar las prestaciones turísticas.
- ✓ Desarrollar un sistema de fiscalización eficiente y articulado entre jurisdicciones (Municipio, Provincia y Nación).
- ✓ Redistribuir equitativa y ampliamente los beneficios en la comunidad turística.

- ✓ Generar una amplia aceptación social de la actividad turística entre la población local.
 - ✓ Incrementar la satisfacción del residente respecto al desarrollo de la actividad turística.
 - ✓ Fomentar y fortalecer emprendimientos locales sustentables.
 - ✓ Fortalecer las instituciones del sector (público, privado y mixto).
 - ✓ Promover que las instituciones sean representativas y transparentes.
 - ✓ Lograr la coordinación eficiente entre las distintas dependencias del sector público relacionadas con la actividad turística.
 - ✓ Promover la articulación estratégica de los distintos actores del sector privado.
 - ✓ Fomentar la relación y coordinación entre el sector público y el sector privado.
- Ejes Estratégicos o Directrices y Líneas Estratégicas o Programas:
 - Mejora de las infraestructuras y servicios básicos del destino para el turismo.
 - ✓ Mejora de la conectividad terrestre.
 - ✓ Mejora de la conectividad aérea.
 - ✓ Mejora del tránsito fronterizo.
 - ✓ Mejora de otros servicios básicos públicos.
 - Mejora del ordenamiento urbano y territorial del destino.
 - ✓ Planeamiento Urbano.
 - ✓ Planeamiento del territorio municipal.

- Mejora de la oferta turística actual y potencial del destino.
 - ✓ Desarrollo de los productos y puesta en valor de los sitios turísticos.
 - ✓ Señalética e interpretación turística en el destino.
 - ✓ Calidad en el sector turístico local.
 - ✓ Integración regional del destino.
 - ✓ Seguridad del visitante y actuación frente a emergencias.
- Calidad de los recursos humanos locales disponibles para el turismo.
 - ✓ Sistema educativo.
 - ✓ Sector público.
 - ✓ Sector privado.
- Inclusión social a través de turismo.
 - ✓ Concientización turística.
 - ✓ Proyectos sociales.
- Preservación de los recursos turísticos del destino.
 - ✓ Sensibilización ambiental de la población.
 - ✓ Buenas prácticas en el sector turístico local.
 - ✓ Medio ambiente.
 - ✓ Áreas protegidas.
- Fortalecimiento del rol turístico del sector público local.
 - ✓ Coordinación entre organismos públicos relacionados con el turismo.
 - ✓ Información turística.
 - ✓ Disciplina Turística.

- Competitividad del sector privado turístico local.
 - ✓ Fomento a las PYMES y micro-emprendimientos turísticos locales.
 - ✓ Coordinación entre el sector privado (fomento a la asociatividad).
- Gestión integral y competitiva del destino.
 - ✓ Concientización para la coordinación público-privada.
 - ✓ Coordinación entre sector público privado.
- Marketing conjunto del destino turístico.
 - ✓ Investigación de mercados objetivo.
 - ✓ Imagen del destino.
 - ✓ Promoción turística.
 - ✓ Comercialización turística.

De estas Directrices o Ejes se desprenden 120 Proyectos y Acciones, correspondientes al Plan de Acción del Plan Estratégico de Turismo.

- Fase III: Desarrollo de la Estrategia y Viabilidad para su Implementación: en esta fase se profundizaron las estrategias derivadas de los programas y se estudió su viabilidad en términos económicos y financieros, además se analizó de manera exhaustiva las potenciales fuentes de financiamiento y los métodos para captar inversores, junto con el análisis de los instrumentos que permitieran facilitar la implementación y la gestión de las acciones estratégicas propuestas.

ANEXO VIII. ESTUDIO DE LOS EJES ESTRATÉGICOS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO

El presente estudio, analiza los Ejes Estratégicos de los Planes Estratégicos de Turismo de los Países de España, Estados Unidos y Chile, del Principado de Asturias y de las Ciudades de Madrid y Ushuaia. En un principio, para cada uno de los PETs se mencionan sus Ejes Estratégicos y las Acciones que corresponden a asuntos específicos de cada una de las localidades antes mencionadas. Dado que no es factible comparar las Acciones, este estudio se basa en la comparación de las Líneas Estratégicas de cada uno de los planes, las cuales agrupan al Plan de Acción (acciones y/o proyectos), que expresan en forma general lo que dichas acciones representan.

Es importante mencionar que para optimizar el análisis, se consideraron como máximo cinco Líneas Estratégicas por Eje, considerándose las Líneas que mejor representan al Eje en los casos en que el número de líneas excedían de cinco, de esta forma los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla XIX. España

EJES	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Fuerza de la Marca España	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo coordinado de la “Marca España”. • Impulso al Plan Estratégico de Marketing. • Representación permanente de los intereses turísticos españoles en la UE.
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento del programa “Fidelización España”. • Impulso a una campaña para estimular la demanda turística nacional. • Optimización en la expedición de visados turísticos.
Oferta y destinos	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas de crédito para la renovación de infraestructuras turísticas. • Destinos inteligentes: Innovación en la gestión de destinos. • Homogenización de la clasificación y categorización de establecimientos hoteleros, rurales y campings. • Evolución del sistema de calidad turístico español. • Fomento del turismo sostenible con el medio ambiente.
Alineamiento Público-Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la internacionalización de las empresas turísticas españolas. • Ventanilla única para empresas y emprendedores innovadores.
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de catálogo de servicios de Turespaña. • Reorientación de las estadísticas nacionales de turismo.
Talento y emprendeduría	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas de crédito para jóvenes emprendedores en turismo. • Programa de emprendedores innovadores turísticos. • Adecuación de la oferta formativa y la investigación a la demanda empresarial.

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos del Plan Estratégico de Turismo de España.

Tabla XX. Estados Unidos

EJES	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Promoción de los Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar una experiencia de bienvenida a los visitantes extranjeros. • Coordinar la Marca país de Estados Unidos. • Mejorar los esfuerzos federales en promoción. • Proporcionar herramientas y recursos de planificación fáciles de usar.
Habilitación y mejora de los viajes y el turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir las barreras al comercio de servicios de viajes e intensificar los flujos turísticos. • Agilizar el proceso de solicitud de Visa. • Mejorar la atención a los visitantes en los puertos de entrada al país. • Mejorar la inspección de pasajeros. • Mantener y mejorar la infraestructura del transporte.
Proporcionar un servicio y una experiencia de clase mundial a los visitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de los servicios turísticos. • Fomentar una industria turística de calidad y con mano de obra calificada. • Apoyar la pequeña empresa en lo que se refiere a servicios de viajes y turismo.
Coordinación Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el turismo como una prioridad del gobierno de Estados Unidos. • Desarrollar el apoyo turístico.
Realización de investigaciones y medición de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una cultura de investigación. • Monitorear y evaluar los resultados.

Fuente: elaboración propia en base de los datos obtenidos del Plan Estratégico de Turismo de Estados Unidos.

Tabla XXI. Chile

EJES	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la “Marca Chile”, basado en experiencias. • Cobertura hacia mercados no tradicionales con potencial. • Posicionamiento de nuevos destinos y productos. • Posicionamiento del destino como destino para eventos y turismo de negocio. • Aumentar cobertura y profundidad de la promoción internacional.
Sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo turístico sustentable en áreas silvestres protegidas del Estado. • Desarrollo turístico en áreas protegidas privadas. • Integración de los pueblos originarios • Promoción de la oferta turística cultural y rural.*
Inteligencia de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas del sector turístico. • Modelos predictivos (estimación de las principales variables de la industria turística).. • Registro de prestadores de servicios turísticos. • Medición de avances de la estrategia. • Seguimiento de marca país.
Inversión y competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción de inversiones turísticas. • Instrumentos de fomento a la inversión e innovación. • Accesibilidad a personas con discapacidad y movilidad reducida. • Desarrollo de nuevos destinos y productos turísticos integrados. • Plan Nacional de seguridad turística.
Calidad y capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de calidad turística. • Promoción y fomento de calidad turística. • Inspección del sistema de clasificación, calidad y seguridad de los prestadores de servicios turísticos. • Certificación de competencias laborales. • Protección al consumidor.

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos del Plan Estratégico de Turismo de Chile.

Tabla XXII. Principado de Asturias

EJES	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Gestión del destino turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de la cooperación pública y privada en el sector turístico. • Impulsar la colaboración institucional entre administraciones y empresas para la mejora en la organización e información disponible sobre las comunicaciones terrestres, aéreas y marítimas. • Gestión y puesta en valor de los recursos y equipamientos turísticos.
Posicionamiento del destino turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la identidad de marca del destino Asturias. • Desarrollo de una comunicación integral del destino Asturias. • Estrategias de posicionamiento en el mercado asturiano y español.* • Estrategias de posicionamiento en mercados internacionales • Posicionamiento en base a tipologías turísticas
Competitividad del destino turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la empresa turística. • Potenciación y desarrollo del conocimiento turístico. • Apoyo al desarrollo de productos desde la iniciativa privada.

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos del Plan Estratégico de Turismo del Principado de Asturias.

Tabla XXIII. Madrid

EJES	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Promoción, comercialización y fidelización.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la marca de la ciudad, destacando los atributos que la definen y singularizan. • Promoción y comercialización de nuevas zonas y circuitos turísticos. • Definición y desarrollo de estrategias de herramientas de fidelización. • Vinculación de la imagen de la ciudad a los socios estratégicos de prestigio internacional. • Promoción de calendarización de eventos de interés turístico.
Acogida, atención e información turística del destino	<ul style="list-style-type: none"> • Atención permanente y adaptada a las necesidades del turista. • Mantenimiento de los niveles de calidad y excelencia en los servicios que la ciudad ofrece. • Disponibilidad de una completa y variada oferta de servicios complementarios en el destino. • Sensibilización e implicación del ciudadano y del sector turístico en las labores de acogida al turista.
Innovación, cooperación profesional y	<ul style="list-style-type: none"> • Interlocución y coordinación constante con actores involucrados al sector turístico. • Desarrollo de iniciativas de trabajo colaborativo con el sector turístico. • Apoyo y orientación a los organizadores y promotores de eventos. • Impulso a la competitividad y sostenibilidad de la empresa turística.

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos del Plan Estratégico de Turismo de Madrid.

Tabla XXIV. Ushuaia

EJES	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
Mejora de las infraestructuras y servicios básicos del destino para el turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la conectividad terrestre (arreglo y mantenimiento de las carreteras y rutas de acceso). • Mejora de la conectividad aérea (aprovechamiento de aeropuertos e incremento de vuelos regulares). • Mejora del tránsito fronterizo (mejora del tránsito y control de los turistas en pasos con mayor tránsito).
Mejora del ordenamiento urbano y territorial del	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento urbano (mejora de la imagen urbana, promoción de espacios verdes, regulación y adecuación de publicidad estática). • Planeamiento del territorio (mejora de puertos, pasarelas, etc.).
Mejora de la oferta turística actual y potencial del destino	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los productos y puesta en valor de los sitios turísticos (clasificación de los tipos de turismo existentes y acciones que los potencien). • Calidad en el sector turístico. • Integración regional del destino. • Seguridad del visitante y actuación frente a emergencias (servicio telefónico 24/7, programas de sensibilización de la policía en turismo, elaboración de mapa con las zonas de mayor riesgo nocturno, establecimiento de protocolos para detección y evacuación de accidentados y extraviados).
Calidad de los recursos humanos locales disponibles para el turismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema educativo (promover y coordinar incorporación de componentes turísticos al sistema curricular ya sea a través de excursiones, prácticas en centros de información turística, atención al público en centros de recepción de visitantes y promoción y apoyo a estudios específicos en turismo y el desarrollo de tesis e investigaciones en materia turística). • Sector público (realización de capacitaciones como en idioma, atención al público y conocimiento de la oferta turística local). • Sector privado (impulsar y proporcionar capacitaciones de calidad, además de realizar acciones que incrementen la participación en dichas capacitaciones).

Inclusión social a través del turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos sociales (apoyo a los proyectos de la municipalidad que desarrollen servicios y componentes turísticos como emprendimientos sociales productivos y formación para el trabajo). • Concientización turística (campañas de concientización para generar sentimiento de pertenencia y afecto entre los residentes llegados, campañas de concientización a los residentes con respecto a la hospitalidad y trato amable al turista).
Preservación de los recursos turísticos del destino	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización ambiental de la población. • Buenas prácticas en el sector turístico local (responsabilidad social y ambiental en el sector privado, programa de fomento de otorgamiento de sellos y premios a la implementación de buenas prácticas ambientales, sociales y culturales).
Preservación de los recursos turísticos del destino	<ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente (apoyo e impulso a áreas de conservación privada; inspección, control y sanción para el cumplimiento de las normativas ambientales y de evaluación ambiental; plan progresivo de restauración ambiental y paisajista en los principales entorno rurales turísticos) • Áreas protegidas (fomento e impulso turístico y recreativo sostenibles en todas las áreas protegidas).
Fortalecimiento del rol turístico del sector público local	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre organismos públicos relacionados con el turismo. • Información turística (actualización del registro de empresas y actividades turísticas, actualización del inventario turístico. • Disciplina turística (implementación de sistema de disciplina turística para labores de regulación, inspección y sanción de la oferta turística, que ayude a la calidad de los servicios y a la reducción de la competencia desleal.
Competitividad del sector privado turístico local	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento a las PYMES. • Coordinación entre el sector privado. • Fomento a la asociatividad.
Gestión integral y competitiva del destino	<ul style="list-style-type: none"> • Concientización para la coordinación pública-privada. • Coordinación entre sector público-privado.

Marketing conjunto del destino turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados objetivos. • Imagen del destino (monitoreo y evaluación periódica del posicionamiento de las marcas del destino). • Promoción turística. • Comercialización turística.
------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos del Plan Estratégico de Turismo de Ushuaia.

Una vez definidos los Ejes y Líneas Estratégicas, correspondientes a los planes estudiados anteriormente, se procedió a unificar los Ejes Estratégicos de acuerdo a las Líneas que contienen. Esto se debe a que los ejes de los planes presentan diferencias en los nombres que poseen y en las acciones que agrupan, ejemplo de ello es que mientras el plan Estratégico del Principado de Asturias tienen un Eje en el área de la competitividad del destino turístico, Chile posee un Eje que engloba tanto la competitividad y la inversión, abarcando dos áreas y generando también que las acciones sean muy distintas.

De esta manera, las Líneas Estratégicas fueron agrupadas en columnas según la similitud existente entre ellas y no en relación a la similitud que podrían tener los Ejes Estratégicos. Finalizado el análisis se obtuvieron 9 columnas y se les dio un nombre que representara a las Líneas Estrategias contenidas en ellas, de esta forma se trasformaron en los Ejes Estratégicos Propuestos.

Debido a la magnitud de las líneas estratégicas estudiadas y la cantidad de Ejes que se derivaron del estudio, es que el análisis debió dividirse en dos tablas, la primera plasma los cinco primeros Ejes que tienen relación con la oferta turística, promoción, orientación al cliente, calidad y seguridad y sustentabilidad. La segunda tabla plasma los Ejes Estratégicos de recursos e infraestructura, cooperación y asociatividad, innovación y emprendimiento y capital humano.

Tabla XXV. Clasificación y Contenido de los (Primeros Cinco) Ejes Estratégicos Propuestos.

EJES	PROMOCIÓN	ORIENTACIÓN AL TURISTA	COOPERACIÓN Y ASOCIATIVIDAD	RECURSOS E INFRAESTRUCTURA	OFERTA TURÍSTICA
ESPAÑA	<p>Fuerza de la Marca España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo coordinado de la marca España. • Impulso al Plan Estratégico de Marketing. • Representación permanente de los intereses turísticos españoles en la UE. <p>Orientación al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento programa “Fidelización España”. • Impulso a una campaña para estimular la demanda turística nacional. 		<p>Alineamiento público-privado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la internacionalización de las empresas turísticas españolas <p>Alineamiento público privado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la internacionalización de las empresas turísticas españolas. 	<p>Oferta y destinos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líneas de crédito para la renovación de infraestructuras turísticas 	<p>Orientación al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización en la expedición de visados turísticos <p>Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de catálogo de servicios Turespaña. • Reorientación de las estadísticas nacionales de turismo.

ESTADOS UNIDOS	<p>Promoción de los Estados Unidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la Marca País de Estados Unidos. • Mejorar los esfuerzos federales en promoción. • Proporcionar herramientas y recursos de planificación fáciles de usar. 	<p>Promoción de los Estados Unidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar una experiencia de bienvenida a los visitantes extranjeros. <p>Habilitación y mejora de los viajes y el turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención a los visitantes en los puertos de entrada. • Reducirlas barreras al comercio de servicios de viajes e intensificar los flujos turísticos. • Agilizar el proceso de solicitud de Visa. 	<p>Realización de investigación y medición de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener una cultura de investigación. • Monitorear y evaluar los resultados. 	<p>Habilitación y mejora de los viajes y el turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener y mejorar la infraestructura del transporte. 	
CHILE	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura hacia mercados no tradicionales con potencial. • Posicionamiento del destino como destino para eventos y turismo de negocios. 				<ul style="list-style-type: none"> • Registro de prestadores de servicios turísticos. • Seguimiento de Marca país. • Modelos predictivos • Medición de avance de la Estrategia.

CHILE	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de nuevos destinos y productos. • Aumentar cobertura y profundidad de la promoción internacional. <p>Sustentabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la oferta turística cultural y rural. 				<p>Inversión y competitividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos destinos y productos turísticos integrados.
ASTURIAS	<p>Posicionamiento del destino turístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la identidad de marca del destino. • Desarrollo de una comunicación integral del destino. • Estrategias de posicionamiento en mercado local y español. • Estrategias de posicionamiento en mercados internacionales. • Posicionamiento en base a tipologías turísticas. 		<p>Gestión del destino turístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulso a la cooperación pública y privada en el sector turístico. • Impulsar la colaboración institucional entre administraciones y empresas para la mejora en la organización e información disponible sobre las comunicaciones terrestres, aéreas y marítimas 		<p>Gestión del destino turístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y puesta en valor de los recursos y equipamientos turísticos. <p>Competitividad del destino Turístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciación y desarrollo del conocimiento turístico.

ASTURIAS			Competitividad del destino turístico <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la empresa turística 		
MADRID	Promoción, comercialización y fidelización <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la marca de la ciudad, destacando los atributos que la definen y singularizan. • Promoción y comercialización de nuevas zonas y circuitos turísticos. • Definición y desarrollo de estrategias de herramientas de fidelización. • Vinculación de la imagen de la ciudad a los socios estratégicos de prestigio internacional 	Acogida, atención e información turística del destino <ul style="list-style-type: none"> • Atención permanente y adaptada a las necesidades del turista. • Disponibilidad de una completa y variada oferta de servicios complementarios en el destino. • Sensibilización e implicación del ciudadano y del sector turístico en las labores de acogida al turista. 	Innovación, cooperación profesional y coordinación institucional <ul style="list-style-type: none"> • Interlocución y coordinación constante con actores involucrados al sector turístico. • Desarrollo de iniciativas de trabajo colaborativo con el sector turístico. • Apoyo y orientación a los organizadores y promotores de eventos. • Impulso a la competitividad y sostenibilidad de la empresa turística. 		

MADRID	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción y comercialización de eventos de interés turístico 				
USHUAIA	<p>Marketing conjunto del destino turístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados objetivos. • Imagen del destino. • Promoción turística. • Comercialización turística 		<p>Inclusión social a través del turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos sociales. <p>Fortalecimiento del rol turístico del sector público local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre organismos públicos relacionados con el turismo. <p>Competitividad del sector privado turístico local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre el sector privado. <p>Fomento a la asociatividad.</p>	<p>Mejora de las Infraestructuras y servicios básicos del destino para el turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la conectividad terrestre. • Mejora de la conectividad aérea. • Mejora del tránsito fronterizo. <p>Mejora del ordenamiento urbano y territorial del destino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento urbano. • Planeamiento del territorio. 	<p>Mejora de la oferta turística actual y potencial del destino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los productos y puesta en valor de los sitios turísticos. • Integración regional del destino. <p>Fortalecimiento del rol turístico del sector público local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información turística.

USHUAIA			<p>Gestión integral y competitiva del destino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concientización para la coordinación pública-privada. • Coordinación entre sector público privado. 		
---------	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Fuente: elaboración propia en base a la información obtenida de los PETs de España, Estados Unidos, Chile, Asturias, Madrid y Ushuaia.

Tabla XXVI. Clasificación y Contenido de los (Segundos Cuatro) Ejes Estratégicos Propuestos.

EJES	CAPITAL HUMANO	INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO	SUSTENTABILIDAD	CALIDAD Y SEGURIDAD
ESPAÑA	<p>Talento y emprendeduría</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de la oferta formativa y la investigación a la demanda empresarial. 	<p>Alineamiento público-privado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventanilla única para empresas y emprendedores innovadores. • Talento y emprendeduría • Líneas de crédito para jóvenes emprendedores en turismo. • Programa de emprendedores innovadores turísticos 	<p>Oferta y destinos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento al turismo sostenible con el medio ambiente 	<p>Oferta y destinos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución del sistema de calidad turístico Español. • Homogenización de la clasificación y categorización de establecimientos hoteleros, rurales y campings.
ESTADOS UNIDOS	<p>Proporcionar un servicio y una experiencia de clase mundial a los visitantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar una industria turística de calidad y con mano de obra calificada. 	<p>Proporcionar un servicio y una experiencia de clase mundial a los visitantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la pequeña empresa en lo que se refiere a viajes y turismo 		<p>Habilitación y mejora de los viajes y el turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la inspección de los pasajeros.

ESTADOS UNIDOS		<p>Coordinación gubernamental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el turismo como una prioridad del gobierno de Estados Unidos. • Desarrollar el apoyo turístico. 		<p>Proporcionar un servicio y una experiencia de clase mundial a los visitantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de los servicios turísticos. • Fomentar una industria turística de calidad y con mano de obra calificada.
CHILE			<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación ambiental del turismo y paisaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección del sistema de clasificación, calidad y seguridad de los prestadores de servicios turísticos.
ASTURIAS		<p>Competitividad del destino turístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al desarrollo de productos desde la iniciativa privada. 		
MADRID				

USHUAIA	<p>Calidad de los recursos humanos locales disponibles para el turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Educativo. • Sector público. • Sector privado. 	<p>Competitividad del sector privado turístico local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento a las PYMES. 	<p>Preservación de los recursos turísticos del destino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medio Ambiente • Áreas protegidas. 	<p>Preservación de los recursos turísticos del destino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización ambiental de la población. • Buenas prácticas en el sector turístico local. • Medio Ambiente • Áreas protegidas. <p>Mejora de la oferta turística actual y potencial del destino</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el sector turístico. • Seguridad del visitante y actuación frente a emergencias. <p>Fortalecimiento del rol turístico del sector público local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disciplina turística. <p>Inclusión social a través del turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concientización turística
---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de los PETs de España, Estados Unidos, Chile, Asturias, Madrid y Ushuaia.

ANEXO IX. CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO

El presente estudio, busca identificar cuales elementos debe poseer el Plan de Acción de un Plan Estratégico de Turismo. Lo anterior se determinará comparando los PETs estudiados y viendo cuales de estos elementos son repetitivos y más característicos entre ellos.

Tabla XXVII. Contenido del Plan de Acción de los PETs

ESPAÑA	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo menciona las líneas estratégicas, por lo que no definen las acciones y mucho menos su contenido.
EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias (acciones) • Responsables
CHILE	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones • Breve descripción • Metas • Indicadores • Responsables
ASTURIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Menciona las acciones y una breve descripción que indica en qué consiste.
MADRID	<ul style="list-style-type: none"> • No se detalla más allá de la mención de las acciones.
USHUAIA	<ul style="list-style-type: none"> • Acción. • Contenido, corresponde a la identificación y descripción de la acción o proyecto (en

	<p>qué consiste).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable para la ejecución, incluyen el conjunto de entidades y grupos de actores implicados directamente en la ejecución del proyecto o acción. • Presupuesto, costo estimado de la implementación de la acción o proyecto. • Fuentes de financiación, posibles órganos, entidades y líneas de financiamiento, que se encuentran actualmente disponibles para financiar total o parcialmente el costo de implementación del proyecto o acción • Prioridad, es la importancia que tiene el proyecto o acción para la comunidad, lo que radica en la jerarquía que se les otorga a las acciones o proyectos en su implementación. Se clasifica con estrellas: <ul style="list-style-type: none"> - Cuatro estrellas: puntuación máxima. - Tres estrellas: puntuación alta. - Dos estrellas: puntuación media. - Una estrella: puntuación baja. • Fase temporal en la que se realiza la acción, indica si la acción se realiza en el corto, medio o largo plazo del cronograma de implementación del PET.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de los PETs de España, Estados Unidos, Chile, Asturias, Madrid y Ushuaia.

De acuerdo al análisis son cinco de ellas las que mencionan las Acciones y Proyectos, pero solamente cuatro las que indican el contenido de éstas: Estados Unidos, la República de Chile, El Principado de Asturias, la Ciudad de Madrid. En consideración a éstas localidades que sí establecieron un contenido para las acciones, se destacan de ellas los siguientes atributos:

- Acción
- Contenido o descripción
- Indicadores
- Responsables de la ejecución

Debido a que se considera de vital importancia el saber los costos de implementación de la acción de donde proceden y la prioridad con la que se debe ejecutar, es que se consideran estos tres atributos que sólo se encuentran en el PET de Ushuaia.

ANEXO X. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO

El siguiente estudio busca determinar en qué tipo de análisis (Análisis Externo o Análisis Interno) subyacen los estudios realizados por las ciudades, provincias y países en el ámbito turístico. Para ello se ha realizado una tabla con los correspondientes análisis realizados en cada PET, siendo éstos separados en Análisis Externo y Análisis Interno.

Posteriormente a esto, se agruparon los análisis identificados de acuerdo a sus similitudes existentes entre ellos, dando origen a las Tablas XXIX, XXX y XXXI.

Tabla XXVIII. Identificación de Estudios Realizados por los PETS y Catalogados en Análisis Externo e Interno.

	ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO
ESPAÑA	<p>Análisis y Diagnóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del sector turístico europeo. • Identificación de amenazas para España y competidores 	<p>Análisis y Diagnóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del sector turístico español. • Competitividad de España.
EE.UU	<p>En el PET, no se mencionan los análisis realizados, pero sí los ámbitos en los que se realizaron, los cuales corresponden a los Ejes Estratégicos.</p>	

	<p align="center">El PET de Chile además de mencionar los análisis realizados de forma introductoria la Plan, realiza un análisis para cada Eje estratégico.</p>	
CHILE	<p>Turismo en Chile y el mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismo mundial. • Futuro del turismo mundial. <p>Tendencias mundiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso para todos, viajando a la carta, experimentar lo auténtico, los ecos del ecoturismo, turistas que vienen de oriente, hágalos usted mismo, estadías más cortas, mis amigos y yo. 	<p>Turismo en Chile y el mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismo en Chile.
ASTURIAS	<p>Diseño trabajo de campo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del turismo en el contexto nacional, europeo y mundial. <p>Diagnóstico de la situación actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfil de la demanda turística de Asturias. 	<p>Diseño trabajo de campo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de entrevistas y un formulario de opinión respecto de la situación del sector turístico <p>Diagnóstico de la situación actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de la oferta turística. • Ocupación y estacionalidad de la demanda, estancia y gasto turístico. • Principales características de los alojamientos turísticos. • Oferta complementaria de ocio.

MADRID	<p>Diagnóstico situación Actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de las tendencias y oportunidades futuras, junto con las herramientas necesarias para optimizarlas. 	<p>Diagnóstico situación Actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los precedentes y diagnóstico de la situación actual del sector turístico “local” madrileño. <p>Paneles analíticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competitividad de la oferta turística. • Mercados consolidados versus mercados emergentes. • Elementos para incentivar la demanda turística.
MADRID	<p>Temas que se trataron en forma independiente a los paneles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución del turismo nacional y mundial. • Demanda turística de la ciudad de Madrid. • Benchmarking a destinos competidores. • Segmentación de la demanda 	<p>Temas que se trataron en forma independiente a los paneles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución del turismo en la ciudad de Madrid. • Realidad turística de la ciudad de Madrid • Oferta turística de la ciudad de Madrid. • Segmentación de la oferta. • Definición del público objetivo.
USHUAIA	<p>Análisis de la situación actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la demanda turística. <p>Análisis competitivo-benchmarking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los principales competidores de la ciudad. • Realización de un análisis comparativo del destino 	<p>Análisis de información base</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de planes y documentos existentes en la ciudad en materia turística. • Realización de visitas de campo, reuniones y entrevistas a prestadores de servicios turísticos y actores locales. <p>Análisis situación actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la oferta turística • Análisis de los recursos humanos locales disponibles, evaluándose el empleo directo procedente del turismo y la situación de la educación y la investigación turística.

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de los PETs de España, Estados Unidos, Chile, Asturias, Madrid y Ushuaia.

Tabla XXIX. Identificación de Estudios en Análisis Externo

	ANÁLISIS DE L TURISMO	ANÁLISIS COMPETITIVO- COMPARATIVO	ANÁLISIS DE LA DEMANDA DEL TURISMO
ESPAÑA	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis sector turístico europeo. • Identificación de amenazas para España. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de amenazas para los competidores. 	
EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> • En el PET, no se mencionan los análisis realizados. 		
CHILE	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo mundial • Futuro del turismo mundial • Tendencial mundiales 		
ASTURIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del turismo en el contexto nacional, europeo y mundial. 		<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de la demanda turística de Asturias.
MADRID	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de las tendencias. • Diagnóstico de las oportunidades futuras y herramientas necesarias para optimizarlas. • Evolución del turismo nacional y mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking a destinos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda turística de la ciudad de Madrid. • Segmentación de la demanda.
USHUAIA		<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los principales competidores de la ciudad. • Realización de un análisis comparativo del destino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la demanda turística.

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de los PETs de España, Estados Unidos, Chile, Asturias, Madrid y Ushuaia.

Tabla XXX. Identificación de Estudios en Análisis Interno

	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA OFERTA TURÍSTICA	ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO DEL DESTINO TURÍSTICO
ESPAÑA	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del sector turístico español. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad de España.
EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> • En el PET, no se mencionan los análisis realizados. 	
CHILE	<ul style="list-style-type: none"> • El turismo en Chile. 	
ASTURIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de la oferta turística. • Ocupación y estacionalidad de la demanda, estancia y gasto turístico. • Principales característica de los alojamientos turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de entrevistas y formularios de opinión respecto de la situación del sector turístico. • Oferta complementaria de ocio.
MADRID	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la situación actual del sector turístico madrileño. • Evolución del turismo en la ciudad de Madrid. • Realidad turística de la ciudad de Madrid. • Segmentación de la oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los precedentes. • Competitividad de la oferta turística. • Mercados consolidados versus mercados emergentes. • Elementos para incentivar la demanda turística. • Definición del público objetivo.
USHUAIA	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de visitas de campo, reuniones y entrevistas a prestadores de servicios turísticos y actores locales. • Análisis de la oferta turística. • Análisis de los recursos humanos locales disponibles, evaluándose el empleo directo procedente del turismo y la situación del a educación e investigación en materia turística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio planes y documentos existentes en la ciudad en materia turística.

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de los PETs de España, Estados Unidos, Chile, Asturias Madrid y Ushuaia.