

## PLAN DE NEGOCIOS RUTAS PATRIMONIALES CUENCA DEL MATAQUITO



# MATA'QUITO

Una aventura sin límites, en donde  
todo comienza con una Gran Historia



TALCA, DICIEMBRE DE 2021

## “Transferencias Rutas Patrimoniales cuenca Mataquito”

Código BIP N°40.001.112-0

Ejecutado por la Universidad Autónoma de Chile

**Director Proyecto:** Dr. Guillermo Riquelme Silva.

**Realiza Estudio:** Sinergia Consultores Asociados Ltda.

**Financiamiento:** Gobierno Regional del Maule. FIC-MAULE.



## Contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>Antecedentes Generales.....</b>	<b>5</b>
Descripción del Estudio.....	8
Justificación .....	8
Objetivos .....	8
Alcances .....	9
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>10</b>
<b>Análisis PESTAL.....</b>	<b>10</b>
Aspectos Políticos .....	10
Aspectos Económicos .....	12
Aspectos Sociales.....	14
Aspectos Tecnológicos.....	15
Aspectos Ambientales.....	18
Aspectos Legales.....	20
<b>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en la Industria del Turismo Patrimonial .....</b>	<b>24</b>
Poder de Negociación de los Compradores.....	24
Poder de Negociación de los Proveedores.....	25
Amenazas de Nuevos Participantes.....	25
Amenazas de Sustitutos.....	26
Intensidad de la Rivalidad de los Competidores .....	26
Nivel de atractivo del mercado de rutas patrimoniales .....	27
<b>Análisis de la Cadena de Valor.....</b>	<b>29</b>
<b>Actividades Primarias .....</b>	<b>29</b>
Logística Interna.....	29
Operaciones y Logística de Salida .....	29
Marketing, Ventas y Servicios .....	30
<b>Actividades de Soporte.....</b>	<b>31</b>
Infraestructura .....	31
Manejo de Recursos Humanos .....	31
Desarrollo de Tecnología .....	32
Adquisiciones.....	32

<b>Análisis FODA .....</b>	<b>33</b>
Fortalezas .....	33
Oportunidades .....	33
Debilidades.....	34
Amenazas .....	34
<b>Conclusiones del Análisis Estratégico.....</b>	<b>35</b>
<b>ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>36</b>
Aplicación de las Encuestas .....	37
Resultados de la Encuesta: Análisis de los Datos .....	41
Reporte de Entrevistas.....	55
Focus Group.....	61
Elementos esenciales de la propuesta de valor.....	65
Determinación del Público Objetivo .....	67
<b>IMAGEN OBJETIVO.....</b>	<b>71</b>
Visión y Misión.....	75
Propuestas de Imágenes Objetivo .....	77
Formulación de la Imagen Objetivo.....	78
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>80</b>

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo desarrollar un plan de negocios para las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito. Proyecto financiado por el Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC), código BIP N° 40.001.112-0 del Gobierno Regional del Maule.

Para concretar el objetivo planteado se siguió una metodología ya definida para planes de negocios, partiendo por la elaboración del análisis de la industria y del mercado, y finalizando con las principales declaraciones estratégicas del proyecto como son: Visión, Misión e Imagen Objetivo de las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito.

Del análisis estratégico se logró determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las rutas, comprobando que la industria turístico patrimonial presenta importantes oportunidades de negocio en el territorio. Por último, se determinó que los factores críticos de éxito del circuito turístico confluyen en; una red de clientes estables, la gestión de alianzas estratégicas en la industria turístico patrimonial, la diferenciación de los servicios ofrecidos por las rutas y el desarrollo de proyectos detonantes innovadores y de calidad.

El análisis del mercado permitió obtener la información necesaria para la identificación de los principales requerimientos de servicios por parte de los clientes actuales y potenciales de los circuitos turísticos del Mataquito.

En cuanto a la Estrategia Comercial, dada la naturaleza autóctona y la riqueza material e inmaterial de la cuenca del Mataquito, la estrategia comercial de la ruta se sustenta en la diferenciación de los servicios entregados con valor patrimonial y legado indígena. Enfocado en clientes, tanto nacionales, como extranjeros que se caractericen por valorar la naturaleza, las costumbres ligadas a la ruralidad y legado indígena, así como, el patrimonio material arquitectónico.

Los servicios serán comercializados en forma directa utilizando como principal medio la plataforma Web de Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito. Además, se plantea que a través de la Gobernanza se generen planes de acción cultural que, en el contexto de las rutas patrimoniales, incorporen un mix de servicios y eventos asociados.

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes Generales

La industria del turismo patrimonial, como tal, es relativamente nueva en nuestro país, si bien siempre han existido proyectos asociados al cuidado, desarrollo y difusión del patrimonio, la formalización de esta área como una industria productiva es reciente.

En Chile, esta industria está en constante crecimiento y ya existen numerosas áreas de acción y diversas instancias de profesionalización para quienes se involucren en el turismo patrimonial. Los principales ámbitos que ésta abarca corresponden a la gestión de proyectos culturales, gestión del patrimonio, gestión de instituciones culturales, gestión del mercado del arte, gestión en la producción audiovisual, producción de espectáculos y gestión en la producción musical.

De las áreas anteriormente mencionadas, existe una parte que se enmarca en las actividades del sector privado, principalmente en los ámbitos de la comunicación de marca, la fidelización de clientes, las actividades corporativas y la responsabilidad social empresarial. Es en estas áreas que las empresas de gestión cultural se insertan a través del desarrollo de proyectos con contenido artístico.

En Chile la industria cultural representa un 1,3% del PIB según cifras del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) y actualmente las empresas están destinando cada vez más recursos al desarrollo de proyectos en esta área. Según cifras estimadas por la Asociación de Gestores y Administradores Culturales de Chile (ADCULTURA) existen cerca de 1000 gestores culturales en el país, entre todas las áreas que dicha ocupación abarca. De éstos, aproximadamente un 25% trabaja bajo su propia empresa, según datos obtenidos por la corporación Girarte en un estudio del mercado de la gestión cultural.

Algunos datos relevantes son que actualmente el sólo el 13% de los proyectos se llevan a cabo exclusivamente con financiamiento privado, un 42% con financiamiento mixto y cerca de un 38% accede a los beneficios otorgados por la Ley de Donaciones Culturales (Ley Valdés).

En Chile, además, según la encuesta de consumo cultural realizada por el CNCA, el 67% de los chilenos considera que el acceso a la cultura hoy es más fácil que hace cinco años y el 85% considera que el acceso es mayor hoy que en generaciones anteriores.

Lo anterior muestra que en general existe una relación relativamente débil entre la gestión cultural y el mundo privado a pesar de las tendencias a nivel nacional, ya que mientras los chilenos se están acercando cada vez más a la cultura, los actores que componen la industria de la gestión cultural podrían estar desaprovechando importantes oportunidades de crecimiento y consolidación.

Además, el turismo es la industria que más ha sufrido en la presente crisis sanitaria, y es probable, dada las experiencias similares (como las anteriores contracciones globales que van en este siglo), que sea uno de los sectores económicos que más rápido se recupere.

Esto se sustenta en la evidencia empírica que muestra que el turismo en Chile y en el mundo ha experimentado un crecimiento continuo y una diversificación cada vez mayor para convertirse en uno de los sectores económicos de más rápido crecimiento en el mundo, y con un potencial de crecimiento aún no dimensionado, y sobre el cuál es importante considerar que tal crecimiento es delicado y sofisticado. Delicado porque es sinérgico a partir de atractivos, factores y servicios que no dependen sólo de un agente, y sofisticado por que requiere el desarrollo de tecnologías, productos y servicios que generen valor a personas que los consumen como una experiencia sostenible.

Comparado con otros países de la región, Chile se suma a los países en donde se observó un incremento del flujo de turistas internacionales, siendo la tercera plaza con mayor crecimiento después de Colombia y Perú. Además, también ocupa el tercer lugar en visita internacionales, y llevaba hasta antes de la pandemia (2019) un incremento del 5,5% acumulado en la década recién pasada.

Es así como, a través de la identificación de las oportunidades existentes y la elaboración de modelos de negocios que relacionen al arte con el mundo privado, se puede lograr el desarrollo de emprendimientos rentables y que a su vez entreguen un aporte a este valor imprescindible que es la cultura y el patrimonio.



## Descripción del Estudio

El estudio contempla un proceso de indagación documentaria y de recolección de datos de campo que permitan generar las grandes declaraciones estratégicas comerciales para rutas patrimoniales de la cuenca del Mataquito.

La propuesta a desarrollar consta de la realización de un análisis de los factores internos y externos que afectan la competitividad de las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito, más un estudio del mercado objetivo y, consecuentemente, la elaboración de las principales declaraciones estratégicas comerciales que guiarán los distintos planes de acción.

## Justificación

Los aspectos principales que justifican la elaboración de la propuesta corresponden a:

- Necesidad de contar con definiciones estratégicas pertinentes al desarrollo comercial de las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito.
- Necesidad de determinar los factores que definirán el éxito en el mediano y largo plazo de la organización/gobernanza
- Requerimiento por parte de la gobernanza de la ruta de una correcta definición de los aspectos claves en la ejecución de su modelo de negocios.

## Objetivos

### Objetivo General

Elaborar las declaraciones estratégicas fundamentales para el desarrollo del plan de negocios de las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito.

## Objetivos Específicos

- Análisis y Evaluación de los factores externos que afectan la competitividad de las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito, determinar correctamente las oportunidades y amenazas existentes.
- Análisis y Evaluación de los factores internos que afectan la competitividad de las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito, determinar correctamente las fortalezas y debilidades existentes.
- Realizar un análisis del mercado para determinar qué organizaciones/emprendimientos se perfilan como clientes potenciales.
- Formulación de la Visión y Misión de las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito.
- Levantamiento y configuración de la Imagen Objetivo deseada para las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito.

## Alcances

El estudio se desarrolla en base a la metodología de análisis estratégico comercial más aceptada internacional y mayormente referenciada en la literatura de la especialidad contemplará a lo menos lo siguiente<sup>1</sup>:

- Análisis Estratégico de la Industria
- Análisis Estratégico Interno del Proyecto Rutas
- Formulación de las Declaraciones Estratégicas
- Construcción de la Imagen Objetivo.

---

<sup>1</sup> Estrategias Competitivas de M. Porter.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA

### Análisis PESTAL

Se realizó un análisis del macroentorno de la industria del Turismo Patrimonial, de acuerdo con el modelo de análisis PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) de manera de determinar los factores que afectan directamente a las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito.

### Aspectos Políticos

Las rutas culturales encuentran su origen en el Consejo de Europa, fundado en mayo de 1949. El programa de Rutas culturales fue lanzado por el Consejo Europa en 1987. Su objetivo era demostrar, a través de un viaje por el espacio y el tiempo, como el patrimonio de los diferentes países y culturas de Europa contribuye a una herencia. Cultural compartida (Instituto Europeo de Itinerarios Culturales, Luxemburgo). “En los últimos años asistimos a la multiplicación de rutas e itinerarios turísticos por todos los rincones del planeta (Briedenhann y Wikens, 2003; Denstadli, y Jacobsen, 2010; López- Guzmán y Sánchez, 2008). En su diversidad, estos productos coinciden en poner en el mercado un territorio que, por sus características y valores presuntamente singulares, pretenden atraer la visita de consumidores potenciales. A diferencia de etapas pasadas en las que lo habitual era que la oferta la constituyera un destino específico - ya fuera éste un paraje, localidad, monumento del pasado o espacio para el placer-, en la actualidad la oferta se diversifica al comercializarse un territorio completo que, bajo un denominador común, trata de conducir a los visitantes siguiendo un recorrido definido y delimitado.” Los Itinerarios culturales, ponen en práctica los principios fundamentales del Consejo de Europa, a saber: “derechos humanos, la democracia cultural, diversidad e identidad cultural, el diálogo, el intercambio y el enriquecimiento mutuo a través de fronteras y siglos”. Las rutas patrimoniales actualmente tienen un carácter planetario y “El fenómeno se inserta en dos dinámicas complementarias.

De un lado, la creciente reflexividad social sobre la crisis del medio ambiente y de autenticidad de las culturas, que en el terreno de la práctica turística se manifiesta en un deseo cada vez más generalizado por conocer espacios naturales, sociedades singulares y bienes patrimoniales; y de otro, la expansión social del patrimonio que implica el surgimiento de nuevas categorías patrimoniales como las de paisaje e itinerario cultural. Este es el contexto social, cultural e intelectual que subyace a la proliferación de rutas turísticas de todo tipo a escala global. En su diversidad de contenidos y dimensiones, todas tienen en común la proyección de un territorio para el consumo turístico a través de una vía, ya sea ésta terrestre, fluvial o marítima.”

En las últimas décadas el espacio cultural se ha tornado cada vez más heterogéneo, complejo y cambiante. En él se entrecruzan y confrontan fuerzas culturales globalizadoras que tienden a fijar sus reglas del juego y sus propios proyectos. Formas de vida de distinto origen histórico-social y significados que expresan múltiples maneras de resolver física, emocional y mentalmente las relaciones con la naturaleza y el medio social. La diversidad cultural ha invadido la escena social, se expresa por doquier y opera como entramado de fondo a tener muy en cuenta en el área que fuese, a la hora de encarar tareas de gestión cultural.

Ello ha generado desde hace algunos años que el Estado de Chile impulse una política tendiente a la conservación del patrimonio cultural, lo que se ha traducido en contar con monumentos, sitios y áreas declaradas por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad. De igual modo, en esta materia ha entregado una institucionalidad canalizada a través de distintos ministerios, aunque dotando mediante un proyecto de Ley la creación del Ministerio de Cultura y Patrimonio. De manera paralela, la sociedad civil ha comprendido la importancia de conservar su identidad, logrando organizar, promover y exigir mayores recursos con esta finalidad, acción transversal que va desde la acción concreta de conservar hasta lograr instalar el tema como una preocupación para la gestión local.

En este contexto, es relevante la Gestión Territorial del Patrimonio, con la finalidad de entregar las herramientas necesarias para el desarrollo de instrumentos para la identificación, caracterización y puesta en valor del patrimonio cultural, particularmente en una región caracterizada por su diversidad cultural, cautelando el buen uso y disfrute del recurso natural y cultural.

Lo anterior obliga a actuar a partir de nuestro propio territorio, ofreciendo un reconocimiento de este, una nueva mirada del patrimonio cultural mediante la entrega de herramientas necesarias para impulsar el conocimiento y fomento de ideas innovadoras por parte de los actores sociales, constituyéndose en un pilar fundamental para el fortalecimiento de la identidad y el desarrollo económico local.

## Aspectos Económicos

En un probable escenario de control de pandemia y retorno gradual de la normalidad de las actividades económicas del país (segundo semestre 2021), Chile comenzaría su recuperación con un crecimiento estimado entre un 8,5 y 9,5 por ciento (IPOM junio 2021). Es así como a partir del 2022 se estima que Chile retomará una senda real de crecimiento y bienestar. La evidencia histórica es que países con un tamaño relativamente pequeño de su economía pueden superar más rápidamente las crisis económicas, por lo que es de esperar que post pandemia Chile retome con vigor su actividad, se recobren las confianzas, aumente la inversión y con ello la producción y el empleo. De hecho, el BCCH estima que el 2021 la inversión aumentaría un 11,4%, el consumo un 15,1% y las exportaciones un 1,1%. Lo que continuaría el 2022, claro a tasas un poco menores, dado que aumenta también la base de comparación.

En este contexto, la Política Fiscal expansiva ha sido y será fundamental para sostener tales estimaciones, por lo que el mayor peso relativo de la recuperación lo tendrá el Estado. Es así como el ejecutivo pretende focalizar su esfuerzo fiscal en la reactivación del empleo y el apoyo a las pymes, a lo que ha denominado “Presupuesto 2021: del Trabajo y la Recuperación”, con un alza histórica de asignación de recursos al Ministerio del Trabajo.

La industria mundial del turismo ha logrado mantenerse relativamente estable a pesar del incierto panorama mundial económico, que ha estado caracterizado por un crecimiento frágil de la economía mundial, tensiones macroeconómicas y altas tasas de desempleo en muchos países, por lo tanto la industria turística es un sector fundamental para el desarrollo económico y la conservación de empleos, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo (World Economic Forum, 2020) y es esperado que para el siglo XXI esta tendencia continúe, ya que, como generador de divisas, el sector turístico es claramente exportador, aunque un sector de exportación no tradicional debido a que el turismo exporta hombres, no mercancías.

Existen diversas investigaciones, como las de Brida, et al. (2008), en las que se aborda la relación entre turismo y crecimiento económico, concluyendo que efectivamente existe un vínculo entre las dos variables para cada uno de los casos, sin embargo, la competitividad del sector turístico es la que puede garantizar en el largo plazo destinos turísticos atractivos, provocando una demanda con altos niveles de gasto, y provocando un efecto multiplicador del turismo. En ese sentido, un mayor nivel de competitividad turística contribuye al crecimiento turístico del país y, en consecuencia, a su crecimiento económico (Pulido y Sánchez, 2010).

La competitividad turística es la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores. A través del tiempo han sido varios los autores y organizaciones que han dedicado su atención al estudio de la competitividad en el ramo turístico, sin embargo, gran parte de los estudios realizados se han centrado en el impacto del turismo, las cualidades que atraen a los turistas y la imagen de los destinos turísticos.

Parte importante de este desarrollo económico está relacionado con los incentivos que se generan para el emprendimiento, en específico para las pequeñas y medianas empresas de cualquier rubro. Estos se pueden ver plasmado a través de las instancias de financiamiento directo de organismos como la Corporación de Fomento Productivo (CORFO) u otras entidades mediadoras como incubadoras, aceleradoras, bancos, etc.

## Aspectos Sociales

Los aspectos sociales más relevantes corresponden a las tendencias de consumo en cultura, además de las variables demográficas y socioeconómicas relacionadas con dicho consumo.

Se tiene que hay una alta concentración del consumo de cultura por parte de los sectores de más altos ingresos. Es así como el 79% de la asistencia a este tipo de eventos corresponde a los sectores altos, siendo aproximadamente un 30% del segmento ABC1. Por otra parte, se tiene que los segmentos D y E en conjunto tienen una participación de sólo un 20%, aproximadamente.<sup>9</sup>

En cuanto a las tendencias de consumo, se tiene que hay un crecimiento en las preferencias por los eventos musicales y audiovisuales, en desmedro de las artes visuales y escénicas. En este aspecto también es destacable la asistencia de forma gratuita pos-tipo de espectáculo, siendo en la danza y en las artes visuales superior al 75% y en el caso de los conciertos cercana al 50%. Esto está en clara alineación con el aumento en la inversión pública en la realización de eventos artísticos además de la incursión del sector privado en el financiamiento de estas instancias.

Número total de usuarios presenciales y remotos de archivos públicos del servicio nacional del patrimonio cultural por año. 2015-2018

<i>Usuarios</i>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<i>N° de usuarios presenciales y remotos de archivos Patrimonio Cultural</i>	534.003	671.293	933.563	1.150.882
<i>Crecimiento %</i>		<b>26%</b>	<b>39%</b>	<b>23%</b>

Fuente: Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, dependiente del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

## Aspectos Tecnológicos

El aspecto tecnológico más relevante corresponde a la masificación del internet como medio de comunicación, su alto nivel de penetración a nivel nacional y los cambios en las tendencias de uso de este medio.

Las suscripciones 3G y 4G registraron un nivel de penetración superior al 100% y de acuerdo como se ha desarrollado la migración tecnológica en años anteriores, esto prepara a los usuarios para recibir los nuevos servicios de la quinta generación de tecnologías móviles.

En tanto, el segmento de Internet fija creció cerca del 8% anual debido principalmente a la dependencia que experimentaron las familias de Chile, las que necesariamente debieron contratar una conexión banda ancha fija para mantener operativa su vida laboral y/o educacional durante la pandemia de COVID-19.



Las tecnologías móviles de alta velocidad son rápidamente adoptadas por los ciudadanos de Chile. Así lo demuestran las últimas estadísticas de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), las cuales evidencian que, a septiembre de 2020, existen 19,8 millones de conexiones móviles (3G y 4G). Esta cifra representa un alza de 7,2% en comparación con los 18,5 millones de conexiones percibidas en igual período de 2019.

Las estadísticas además revelan que en total el país existe 54 millones de servicios de telecomunicaciones a septiembre de 2020, lo que se traduce en 2,8 servicios por persona.

“Esperamos que los usuarios de telecomunicaciones adopten el 5G una vez que comience a operar comercialmente en Chile de la misma manera que lo hicieron con el 4G, tecnología la cual ha crecido a una velocidad muy rápida en poco tiempo. Esta masividad que han alcanzado las tecnologías de alta velocidad es fruto de un largo trabajo sectorial y de políticas públicas que han fomentado la competencia por redes y calidad de servicio de manera que el usuario siempre tenga la alternativa de elegir al proveedor de servicios que mejor se acomode a sus necesidades”, señaló la ministra de Transportes y Telecomunicaciones, Gloria Hutt.

En esa misma línea, la subsecretaría indicó que “las estadísticas nos muestran que el crecimiento de las conexiones fijas residenciales a internet registrado a septiembre (9,8%) es el más alto registrado desde febrero de 2016 (10%) y en cierres trimestrales es el mayor desde el mes de marzo de 2013% (11%), lo que habla de la importancia de estas redes en el hogar, lo que se evidenció durante los períodos más restrictivos de la pandemia”

Es un hecho que el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones ha desplegado un robusto programa para aumentar la penetración de las tecnologías móviles y el despliegue de redes de banda ancha fija de alta velocidad a través de distintas iniciativas como son los proyectos Fibra Óptica Austral y Nacional mejorando el acceso a conectividad a más de 3,5 millones de usuarios a nivel nacional, además de lo que implicará el próximo despliegue de la red 5G. La reducción de la brecha digital ha sido una de las prioridades de la cartera de telecomunicaciones.

## **Internet fija**

Las últimas estadísticas de SUBTEL revelan 3,7 millones de conexiones a Internet fija a septiembre de 2020, lo que se traduce en que un 58,8% de los hogares en Chile ya cuentan con este servicio. Esta cifra es 7,7% mayor con respecto a lo registrado en igual lapso de 2019 (3,4 millones de conexiones).

A su vez, el porcentaje de participación de la tecnología de fibra óptica en el total de conexiones fijas tuvo un incremento anual de 10,4 puntos porcentuales, llegando así a 36,9% al tercer trimestre de este ejercicio.

## **Internet móvil**

En materia de Internet móvil, la penetración total (3G+4G) pasó de 96,2 accesos por cada 100 habitantes en septiembre de 2019 a 101,4 accesos por cada 100 habitantes al tercer trimestre de 2020, con un crecimiento en el periodo de 7,2%.

Asimismo, es relevante también la inclusión nuevas tecnologías en la recopilación y análisis de datos relevantes para la industria cultural. En la última década se han multiplicado los estudios y entidades a cargo de la creación de nuevos datos de consumo y oferta de actividades culturales, lo cual ha permitido mejorar los esfuerzos en estas áreas.

Actualmente en Chile, dada la pandemia, los usuarios que utilizan las redes sociales como medio de comunicación e información, han aumentado significativamente teniendo un alcance por sobre el 95% entre los usuarios chilenos, liderando nuevamente las estadísticas de la región. Lo anterior presenta un nuevo desafío en cuanto a las estrategias de difusión del circuito turístico y a la inclusión de nuevos medios en las políticas de comunicación estratégica de las rutas.

## Aspectos Ambientales

El turismo propone una alternativa de desarrollo social y económico, como actividad que despunta como la más intensa y lucrativa de todas las actividades humanas. **Ni Internet podrá sustituir el placer de un viaje a un lugar desconocido, la aventura de una noche al aire libre o el degustar de una comida típica o exótica** (Delgado, 2004), se prevé incluso que el turismo será en un futuro la actividad económica más importante de planeta.

Los viajeros constantemente eligen un lugar turístico basado en sus preferencias, las razones por la que ellos escogen uno u otro lugar turístico dependen de muchos factores, sin embargo, en la actualidad muchos de estos dependen de variables *netamente ambientales*. En el documento “Segmentación del mercado turístico, según las preferencias ambientales” (Reig & Coenders, 2002) se menciona que la importancia de la calidad ambiental no es igual para todos los segmentos del mercado turístico, se observa que dependiendo de la edad y del sector económico del turista las preferencias ambientales divergen, también se observa que existe una relación entre los segmentos de mercado y el destino turístico elegido, quedando así establecido que las preferencias ambientales tienen estrecha relación con la elección del destino. El turismo pasa por la reconsideración de conceptos ecológicos y la convivencia con los sistemas naturales que sustentan los propios recursos turísticos, es decir, dicha convivencia fomenta la idea del “Turismo Responsable o sostenible”, el cual es definido como el compromiso en querer explotar la naturaleza sin destruirla.

**El turismo sostenible está asociado a la responsabilidad como valor máximo en todos los aspectos en especial en el cuidado del medio ambiente, tratando de imponer una nueva ética al turismo** (Rainforest Alliance, 2008). El nuevo estilo de turismo intenta sensibilizar al ser humano sobre los valores intangibles de un paisaje intacto, seres vivos desconocidos, una aventura al aire libre, regresar a los orígenes del hombre a sus primeras civilizaciones. La actividad turística provoca una serie de transformaciones en la sociedad, convirtiéndola en un elemento importante para el principio de representación de desarrollo local y regional, por ende, el turismo es una actividad compleja que debe respetar los sistemas que la sustentan.

El hecho de que los turistas internalicen variables ambientales en la selección de un lugar turístico se suma a la preocupación mundial por cuestiones ambientales que no solamente pone en jaque los sistemas nacionales, sino que también comprometen el equilibrio mundial.

El turismo sostenible tiene que colaborar en la protección y conservación del ambiente en el que se desarrolla. **Es necesario responder al uso del medio ambiente hoy, sin dañar el uso futuro de este, es decir, sin comprometer la posibilidad de generaciones futuras de lo utilicen** (ONU, Objetivos Desarrollo Sostenible).

El turismo sostenible debe ayudar a reforzar valores de relación, intercambio de experiencias, enriquecimiento cultural tanto de los visitantes como de los habitantes del destino turístico. Se debe considerar las posibles acciones y efectos del turismo en la zona geográfica, la idea es realizar la actividad sin dañar a la sociedad existente, para ello se debe respetar la cultura local, preservarla y revitalizarla.

A la hora de viajar, los turistas toman la decisión de escoger el destino por variadas razones, ellas subjetivas, pero en base a las preferencias de cada turista. Se observa que en promedio los viajeros escogen uno y otro lugar por factores como atracción turística, tranquilidad, niveles de contaminación, vida nocturna, a su vez tales variables dependen de la edad y de si tienen o no hijos menores de 15 años. En cuanto a la situación socioeconómica de los individuos, esta no debiese interferir entre escoger un lugar ambientalmente aceptable y uno que tenga en su mayoría contaminación (entiéndase por smog, contaminación acústica, exceso de rayos UV), no obstante, la disposición a pagar del viajero si toma importancia cuando este internaliza la necesidad de cuidar el medio ambiente, de esta forma se espera que a mayor ingreso y a mayor edad se prefieran los ambientes sanos y libres de contaminación. Entre los atributos que prefieren los viajeros a la hora de seleccionar un destino turístico y que tiene estrecha relación con el medio ambiente se encontraron.

Ambiente limpio y tranquilo, un lugar donde realizar actividades deportivas, un entorno natural libre de contaminación (acústica, visual, de aire). Si bien es cierto, un alto número de personas desea asistir en cierta medida a un lugar turístico bajo la premisa del turismo sostenible, no todos los viajeros tienen la misma disposición a pagar por obtener dichos beneficios encontrados.

Lo que respecta a la relación entre turismo sostenible y turismo convencional se observa que ambos tipos de turismos pueden convivir en la sociedad actual, de lo cual se deduce que es posible compatibilizar el cuidado del medio ambiente con el estilo de vida moderno, pero aún no es posible realizar actividades turísticas sin perjudicar el ecosistema, esto por las diferentes preferencias de los segmentos de turistas, y por la poca cultura de cuidado del medio ambiente, además de la vaga legislación existente en el tema en gran parte del mundo. Existe una estrecha relación entre las preferencias ambientales y la elección del destino turístico y, entre la actividad turística seleccionada y el impacto medioambiental, por lo que se espera que el turismo se convierta en un aliado del medio ambiente en el que se desarrolla, cumpliendo a cabalidad con las tres dimensiones necesarias para llevar a cabo un buen turismo responsable (dimensiones: económicas, sociales, ambientales). La intención es asegurar la conservación de los espacios para generaciones venideras<sup>2</sup>. El turismo sostenible, es el método que nos guíara al cuidado del medio ambiente, a la preservación y conservación del entorno turístico, por ello se espera un incremento en los motivadores relacionados con la naturaleza, que implican una atención inmediata al cuidado del ecosistema en plenitud, aumento al cuidado del entorno y protección del valor ambiental.

## Aspectos Legales

Desde el punto de vista legal, también hay fuertes alicientes a la inversión en cultura, siendo el más importante la Ley de Donaciones Culturales, también denominada Ley Valdés. Esta normativa está consagrada en el artículo 8° de la Ley 18.985, de Reforma Tributaria y permite a aquellas empresas que realicen donaciones en dinero a las entidades beneficiarias, un derecho de crédito equivalente al 50% de tales donaciones en contra de sus impuestos de primera categoría.

---

<sup>2</sup> Programa de Sustentabilidad Turística, SERNATUR, Chile.

Este punto conlleva la contrariedad de ser sólo aplicable a las donaciones a las instituciones u organismos sin fines de lucro, como son las fundaciones, organismos o centros culturales públicos. Sin embargo, existen numerosas instancias de participación y cooperación entre la industria cultural privada y estas entidades públicas a través de la gestión conjunta de proyectos, contratación de servicios o aporte directo, a con lo cual se puede optar al beneficio de esta ley.

El aspecto legal también afecta la regulación de los contratos, derechos y obligaciones de los artistas, además del resguardo de la propiedad intelectual de las creaciones desarrolladas por y con ellos. Se puede mencionar la Ley 19.998, que a partir del año 2003 agregó el Capítulo IV del Código del Trabajo, con el propósito de regular de manera específica este rubro.

Finalmente, es importante mencionar la existencia de entidades administradoras o asociaciones para variados sectores de la cultura y las artes. Entre éstas podemos mencionar a la Sociedad Chile del Derecho de Autor SCD, en el ámbito de la música, que impone la recaudación de un porcentaje de los ingresos por concepto de derechos intelectuales de los miembros adscritos.

Con la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, mediante la Ley N° 21.045 del año 2017, se estableció en la Ley de Presupuestos la partida de fondos n° 29;2 con ella, a partir del 2018 el presupuesto institucional dejó de estar contenido en el Ministerio de Educación, como había ocurrido hasta entonces, permitiendo realizar, para esta publicación, un análisis bianual que busca identificar las variaciones que ha experimentado el presupuesto público destinado al sector, tanto para la Subsecretaría de las Culturas y las Artes como para la Subsecretaría del Patrimonio Cultural y el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

Previo a la pandemia, en el año 2019 el presupuesto público destinado a cultura, considerando la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, la Subsecretaría del Patrimonio Cultural y el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, alcanzó los 189.300 millones de pesos, cifra que representó un aumento de 6,4% en relación con el año anterior, y que correspondió al 0,34% del presupuesto total del Gobierno Central.

Dicho monto se distribuyó de forma desagregada de la siguiente forma: la Subsecretaría de las Culturas y las Artes recibió 123.500 millones de pesos, lo cual significó una variación de 4,7%, respecto al año anterior; la Subsecretaría del Patrimonio Cultural recibió 1.100 millones de pesos, con una variación que asciende a 134,6%, respecto al 2018; finalmente, el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural recibió 64.600 millones de pesos, una cantidad 8,8% mayor a la recibida el año anterior.

Del presupuesto total para el sector en el año 2019 (\$189.332.175 millones), los montos asignados a la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, la Subsecretaría del Patrimonio Cultural y el Servicio del Patrimonio Cultural, representaron el 65,2%, el 0,6% y el 34,1% del total, respectivamente. Claramente los montos se han consolidado en Patrimonio Cultural lo que hace atractivo los proyectos de rutas patrimoniales culturales.

A continuación, se presenta una tabla resumen con los principales resultados del análisis PESTAL (Político, Económico, Tecnológico, Ambiental y Legal).

**Tabla1:** Resumen Análisis PESTAL

Factor	Detalle	Plazo			Impacto	
		CP	MP	LP		
Político	Creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2017)	Se impulsa una política tendiente a la conservación del patrimonio cultural, lo que se ha traducido en contar con monumentos, sitios y áreas declaradas por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad	X	X	X	Muy Positivo
Económico	Recuperación Económica	A partir del 2022 se estima que Chile retomará una senda real de crecimiento y bienestar. La industria turística es un sector fundamental para el desarrollo económico y la conservación de empleos. Diversos estudios concluyen una relación directa entre turismo y crecimiento económico		X	X	Positivo
Social	Tendencia al aumento en el consumo de cultura.	Se evidencia una tendencia de mayor consumo de cultura en general. Hay un aumento de la demanda y de la oferta cultural. No obstante, la demanda se concentra en los sectores de mayores ingresos		X	X	Positivo
Tecnológico	Avance tecnológico y globalización de redes sociales y uso masivo internet.	Masificación del internet como medio de comunicación, su alto nivel de penetración a nivel nacional y los cambios en las tendencias de uso de este medio.	X	X	X	Muy Positivo
Ambiental	Sustentabilidad y Sostenibilidad de los recursos naturales	El turismo sostenible está asociado a la responsabilidad como valor máximo en todos los aspectos en especial en el cuidado del medio ambiente, tratando de imponer una nueva ética al turismo. El nuevo estilo de turismo intenta sensibilizar al ser humano sobre los valores intangibles de un paisaje intacto, seres vivos desconocidos, una aventura al aire libre, regresar a los orígenes del hombre a sus primeras civilizaciones		X	X	Muy positivo
Legal	Ley de donaciones culturales Ley de Presupuesto	Las donaciones a organizaciones sin fines de lucro con fines culturales tienen beneficios tributarios.  La actual ley de presupuesto de la nación contempla una partida específica de los fondos para cultura dentro del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.	X	X	X	Muy Positivo

Fuente: Elaboración Propia.



## **Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en la Industria del Turismo Patrimonial**

A la manera de Porter<sup>3</sup> un sector industrial está compuesto por un grupo de actividades y agentes económicos que interactúan concatenadamente dentro de un mercado similar relevante. Con el fin de comprender los factores que afectan la industria del Turismo Patrimonial y su atractivo, en cuanto potencial de rentabilidad, se procede a aplicar las cinco fuerzas de Porter a las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito.

### **Poder de Negociación de los Compradores**

El mercado al cual apunta las rutas patrimoniales es de tamaño medio, esto ya que los servicios comercializados no son de consumo masivo, pero existe un número considerable de potenciales clientes nacionales y extranjeros. En cada segmento, la cantidad de clientes potenciales está acotada y se concentra en ciertos sectores específicos. Adicionalmente el poder de compra de los clientes es bastante alto en comparación con las capacidades actuales de la industria.

Existe un bajo nivel de negociación de los clientes potenciales, ya que el proyecto se destaca por su innovación y alta diferenciación. La propuesta de valor de la experiencia turística patrimonial cultural es muy satisfactoria para los clientes. Por lo que estos están dispuestos a pagar gustosamente por los servicios asociados a las rutas.

Por otro lado, los clientes internos, emprendimientos y servicios asociados a las rutas tienen un bajo poder de negociación, dado a que no hay otras alternativas de rutas turísticas en el territorio en cuestión, como tampoco sustitutos cercanos.

Finalmente existe un fenómeno particular de la industria patrimonial cultural, en cuanto a la injerencia de los líderes de opinión en favor del rescate del patrimonio, cultura y costumbres del territorio, como un modelo de desarrollo local endógeno sostenible.

---

<sup>3</sup> Libro Estrategias Competitivas. Michael Porter.

## Poder de Negociación de los Proveedores

Los principales proveedores para la industria turístico patrimonial cultural corresponden a los servicios e insumos necesarios para el desarrollo de los emprendimientos asociados a las rutas patrimoniales. En ambos casos existe una oferta en desarrollo y baja concentración de mercado. En el caso de los proveedores de servicios de apoyo, son todavía escasos, pero con un gran potencial de crecimiento. Los proveedores se integran estratégicamente a las rutas patrimoniales de la cuenca del Mataquito, por lo que el proceso de negociación se transforma más bien en un proceso de colaboración. Adicionalmente, hay una oferta bastante diferenciada en cuanto a espacios y a proveedores de insumos relevantes situados dentro del mismo territorio.

En el caso de los servicios, si bien existe una amplia y variada oferta, es de especial cuidado la relevancia y calidad de éstos en cada uno de los circuitos de las rutas. Lo anterior, provoca un riesgo medio en la prestación, calidad y suficiencia de los servicios asociados a las rutas patrimoniales. Por lo expuesto, es de gran relevancia mantener y desarrollar las alianzas estratégicas que contempla el proyecto. Cabe destacar, que este último factor se ve aún más relevado por la escasa rivalidad en la contratación de servicios culturales en el territorio y en la existencia de un potencial aún no explotado en este ámbito.

## Amenazas de Nuevos Participantes

En la industria de la gestión turístico patrimonial-cultural, existen bajas barreras de entrada en cuanto a los aspectos económicos. Esto está marcado por los bajos requerimientos de inversión en capital fijo y la gran flexibilidad en costos en función de la escalabilidad de los proyectos. Sin embargo, al considerar los recursos intangibles, como la experiencia, las redes de contacto y la calidad profesional del equipo, estas barreras se ven acrecentadas.

Adicionalmente existe escalabilidad en gran parte de los recursos claves de la industria, los cuales se ven potenciados por la creación de alianzas estratégicas y acuerdos de largo plazo con proveedores y servicios de apoyo.

Finalmente, es importante destacar la creciente incursión en la industria de la gestión patrimonial cultural por parte de empresas ligadas a otras áreas relacionadas con los servicios de asesoría y gestión de proyectos para empresas, como es el caso de las empresas de comunicación estratégica.

### Amenazas de Sustitutos

Los clientes son relativamente propensos a sustituir servicios patrimonio culturales por distintos tipos de eventos, ya sea de comunicación de marca o eventos corporativos más tradicionales o por otras instancias de participación cultural o social. Lo anterior, depende altamente de las características de cada cliente, lo cual genera una alta variabilidad en la percepción de qué servicios son sustitutos de los proyectos patrimonio culturales.

No obstante, las rutas patrimoniales culturales poseen gran diferenciación con sus sustitutos, además de contemplar una experiencia totalmente nueva en espacios abiertos con bella naturaleza, paisajes y legados histórico-culturales cada vez más valorados por la población, pudiendo tener un crecimiento explosivo postpandemia.

### Intensidad de la Rivalidad de los Competidores

Actualmente, no existe una oferta concreta de turismo patrimonial en el territorio en el que se sitúa el proyecto, solo coexisten algunas iniciativas individuales y segregadas, que no generarían gran competencia a las rutas patrimoniales de la cuenca del Mataquito.

No se observa en el territorio, empresas productoras o gestores culturales. Los esfuerzos se localizan en las áreas de turismo de cada municipalidad. Los servicios y emprendimientos menores no poseen un plan de desarrollo que apoye la visualización y comercialización de sus productos. Muchos de estos emprendimientos presentan problemas de capital de trabajo y le urge acceso al financiamiento. Por todo lo expuesto, la competencia generada en el ámbito patrimonial-cultural es casi inexistente, aun cuando hay algunas iniciativas en ciernes que podrían representar competencia en el futuro.

### Nivel de atractivo del mercado de rutas patrimoniales

Para concluir al análisis de las cinco fuerzas de Porter y determinar el atractivo de la industria turístico-cultural, se presenta a continuación un resumen de los indicadores de magnitud para cada uno de los sectores y se genera un indicador general para la industria de la gestión de proyectos culturales.

**Tabla 2:** Resumen Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Componente de la Industria	Magnitud	Principales Factores
Poder de Negociación de los Compradores	Medio-Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado muy diferenciado</li> <li>- Baja oferta</li> <li>- Segmento ingresos medio-alto</li> <li>- Crecimiento de compradores</li> </ul>
Poder de Negociación de los Proveedores	Medio-Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta reducida y acotada</li> <li>- Proveedores atomizados</li> <li>- Mediana oferta de emprendedores</li> <li>- Pocos referentes por rubro</li> </ul>
Amenazas de Nuevos Participantes	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajas barreras económicas</li> <li>- Altas barreras intangibles</li> <li>- Economías de escala</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> </ul>
Amenazas de Sustitutos	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay sustitutos cercanos</li> <li>- Falta de coordinación e integración de servicios existentes.</li> <li>- Ausencia de gestión público privada.</li> </ul>
Intensidad de la Rivalidad entre Competidores	Media-Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta segregada</li> <li>- Alta competencia indirecta</li> <li>- Nicho poco explotado</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar, existe un poder de negociación relativamente medio-bajo de los compradores, marcado principalmente por su poder de compra y el crecimiento del nicho específico de clientes. Por otro lado, los proveedores tienen relativamente bajo poder, a excepción algunos servicios culturales que poseen un poder más alto debido a sus características específicas. Se observa además que tanto las amenazas de nuevos participantes como de sustitutos es media-baja al igual que la rivalidad actual de la competencia de la industria.

De lo anterior se concluye que la industria del turismo patrimonial-cultural, en el área geográfica de influencia del proyecto, representa un atractivo potencial, con un bajo desarrollo en el segmento de beneficiarios del proyecto.

## **Análisis de la Cadena de Valor**

Para caracterizar el medio interno del proyecto rutas patrimoniales, se realizó una descripción de las actividades primarias y de soporte de acuerdo con el modelo de la Cadena de Valor.

### **Actividades Primarias**

#### **Logística Interna**

Dado que las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito representan un servicio turístico patrimonial y cultural, los insumos relevantes para la prestación de los diversos servicios corresponden a los emprendimientos asociados al proyecto, así como las agencias públicas destinadas al desarrollo del turismo en el territorio.

El contacto inicial con los emprendedores se realiza de forma directa, en primera instancia, a través de talleres de capacitación en modelos de negocios y, luego, por intermedio de la sociabilización del trazado de las rutas patrimoniales dentro del territorio.

#### **Operaciones y Logística de Salida**

Las operaciones comprenden todo el proceso de gobernanza de la ruta, prestación de los servicios turístico-patrimoniales y desarrollo de sus principales atractivos.

En términos generales, los procesos asociados contienen las siguientes etapas:

La primera etapa comprende la generación de propuestas de recorrido turístico patrimonial y los servicios asociados. Recorrido que finalmente se definirá en conjunto con el cliente, en consideración de los servicios vigentes, y en concomitancia con la gobernanza de la ruta.

La segunda etapa, corresponde a la ejecución y acompañamiento del recorrido turístico-patrimonial, con todo el soporte tecnológico y de gestión turística del proyecto. Desde el inicio del recorrido hasta su término, contemplando una retroalimentación de todo el proceso, junto a la aplicación de una encuesta de satisfacción del servicio de las rutas patrimoniales

En una última etapa, se realizan diversos ajustes a las rutas y servicios asociados, acorde a las experiencias de los usuarios y los niveles de satisfacción alcanzados.

## Marketing, Ventas y Servicios

La difusión de las rutas patrimoniales tendrá como principal soporte una plataforma web con los diversos atractivos turísticos y de servicios asociados a las rutas. Se podrán gestionar itinerarios de recorrido, alojamiento, restaurantes y otros. Se gestionará la relación con clientes a través del modelo CMR, privilegiándose el contacto directo, mantención y desarrollo del público objetivo. Se generan estrategias de difusión de los eventos y /o actividades típicas de la cuenca del Mataquito, como son las fiestas costumbristas.

La comercialización de los bienes y servicios asociados a las rutas se podrá comprar y/o contratar directamente en la web y en la aplicación que se generará para celulares. Para lo cual se actualizarán centralizadamente los servicios disponibles y sus tarifas. Se generarán paquetes turísticos dentro del circuito de las rutas que contemplen la asociación estratégica de diversos emprendedores y servicios turísticos municipales del territorio.

## Actividades de Soporte

### Infraestructura

Las rutas tendrán como infraestructura principal de soporte a la gestión de las rutas, las dependencias municipales ligadas al área de turismo de las comunas de Licantén, Hualañé y Curepto. Complementariamente, se considera toda la infraestructura arquitectónica, ferroviaria y vial que se ubica en el circuito patrimonial trazado.

### Manejo de Recursos Humanos

Las rutas se administrarán bajo un modelo de gobernanza sociocrático ad-hoc, que propone tomar acuerdos o crear roles mediante el uso del consentimiento de los participantes y en el contexto de la asociación estratégica público-privada<sup>4</sup>. En tal sentido, se considera la administración tripartita; Municipalidad-Emprendedores-Organizaciones Civiles. La orgánica de funcionamiento será determinada y sancionada, en conjunto, por estos tres actores.

Uno de los factores relevantes a considerar en la gestión de las rutas, será el staff necesario para el soporte legal, contable y financiero. Así como, el personal de mantención y desarrollo de la plataforma Rutas Patrimoniales.

El punto central del manejo de recursos humanos estará en la gestión turístico patrimonial de las rutas que liderarán las encargadas de turismo de cada municipalidad y los representantes de emprendedores y organizaciones civiles ligadas al mundo indígena.

---

<sup>4</sup> Esto es coherente con la propuesta de Cooperativa como modelo de organización empresarial para el sector turismo para el destino Mataquito.



## Desarrollo de Tecnología

Dada las actuales tendencias en la industria del turismo patrimonial-cultural, las tecnologías de información y comunicación son imprescindibles para el desarrollo del sector. Es así como las plataformas Web, las aplicaciones en celulares portátiles y las tecnologías de contratación y pago en línea, son soportes fundamentales de la gestión turística patrimonial de las rutas.

En este escenario, es del todo necesario una coordinación efectiva entre los actores relevantes de las rutas patrimoniales (servicios, emprendedores, municipios y organizaciones civiles). La actualización permanente de la oferta, sus características y condiciones de contratación, es un factor clave para la optimización de las tecnologías disponibles en el proyecto.

## Adquisiciones

Los insumos y materiales necesarios para la generación de los bienes y la prestación de servicios están disponibles y accesibles para los emprendedores y servicios asociados al proyecto. Generándose las adquisiciones en forma descentralizada por cada productor y /o prestador del servicio. En el caso de los productos típicos de la zona, la materia prima se encuentra mayoritariamente dentro del territorio, lo que representa una ventaja competitiva frente a productos sustitutos. La compra de equipamiento y materiales asociados a la gestión de las rutas se realizan por parte de las municipalidades asociadas al proyecto.

## Análisis FODA

### Fortalezas

- Gestores de turismo municipal con amplio conocimiento del territorio; sus atractivos, emprendedores y servicios. Experiencia en la gestión de proyectos de desarrollo turístico comunal.
- Amplia red de contactos con emprendedores locales; servicios turísticos, de alojamiento y alimentación.
- Alta grado de innovación y consecuente ventaja competitiva de las rutas patrimoniales.
- Propuesta de valor que se nutre del potencial de desarrollo económico local.
- Apoyo del gobierno regional para el crecimiento del turismo y el rescate de las tradiciones locales, con el cuidado de los recursos naturales y el desarrollo sostenible del territorio.

### Oportunidades

- Existen leyes de fomento específico para la inversión en cultura. Es particularmente relevante la Ley de Donaciones Culturales.
- Crecimiento de las políticas gubernamentales en torno al fomento del consumo y la creación artística y al desarrollo de la industria cultural.
- Hay un marcado aumento en el consumo del turismo cultural-patrimonial.
- Se potencian los programas de financiamiento público y privado para los emprendedores.
- El nicho de mercado para el turismo cultural patrimonial presenta un gran desarrollo potencial que aún no ha sido debidamente explotado.

## Debilidades

- Bajo nivel de desarrollo de los actuales atractivos turísticos culturales-patrimoniales.
- Reducido trabajo colaborativo de los actuales agentes locales.
- Insipiente uso de las TIC en los servicios y emprendimientos locales.
- Acceso y uso limitado de los atractivos arquitectónicos patrimoniales.
- No hay posicionamiento respecto a rutas turístico-culturales patrimoniales.

## Amenazas

- Aumento de la oferta de turismo cultural a nivel nacional
- Bajas barreras de salida de los emprendimientos y servicios asociados a la industria de turismo cultural.
- Potencial aumento y diversificación de los servicios turísticos sustitutos.
- La transculturización que atrae oferta extranjera en cultura a competir con la oferta nacional.
- Cambio climático y sequía que afecta el desarrollo económico del territorio.

## Conclusiones del Análisis Estratégico

Del análisis estratégico se desprenden importantes conclusiones para el desarrollo del proyecto. A nivel externo, las condiciones políticas y legales son favorables a los emprendimientos y, en particular, se fomentan iniciativas con alto grado de innovación y que propendan al desarrollo sostenible de los territorios. La penetración de las tecnologías de información y comunicación, así como el amplio uso de redes sociales y teléfonos inteligentes, posibilitan un alcance a nivel global de los atractivos turísticos culturales patrimoniales. A nivel sectorial, la industria del turismo cultural evidencia un crecimiento a escala planetaria, demandándose cada vez más y mejores servicios. Donde la innovación y propuesta de valor son fundamentales para atraer a los clientes potenciales. Lo anterior, representa una real oportunidad de desarrollo del territorio aprovechando sus condiciones; naturales, culturales, históricas y arquitectónicas, estando en sintonía con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Organización de Naciones Unidas ONU. A nivel interno, el proyecto rutas presenta más fortalezas que debilidades, en particular, con lo relacionado con el conocimiento del territorio, las relaciones y asociaciones locales, junto al fomento de los emprendimientos y el desarrollo local endógeno sostenible. Es así como podemos relevar los siguientes aspectos como factores críticos de éxito para el desarrollo del proyecto Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito. Estos son:

- Capacidad de gestionar alianzas estratégicas con emprendedores claves de cada territorio; producto y servicios asociados a las rutas.
- Desarrollar una red de contactos robusta con los diversos sectores y proveedores de bienes y servicios, con relaciones que datan de muchos años atrás.
- Diferenciarse fuertemente de los servicios turísticos actuales, tanto en valor cultural patrimonial, como en innovación social con énfasis en la sostenibilidad.
- Generación e implementación de proyectos detonantes que permitan potenciar los atractivos asociados a las rutas patrimoniales.
- Uso intensivo de plataformas tecnológicas para difusión y relación con clientes, emprendedores, servicios públicos y comunidad.

## ANÁLISIS DEL MERCADO

Para realizar el análisis del mercado en el cual se desarrollará el proyecto rutas patrimoniales de la cuenca del Mataquito, se lleva a cabo una investigación de mercado para levantar los requerimientos turísticos asociados a los emprendimientos y servicios, así como también, los elementos esenciales de la propuesta de valor y la consecuente determinación del público objetivo, su potencial de desarrollo y la cuantificación de un mercado meta para el circuito turístico de las rutas patrimoniales.

La metodología implementada para la consecución de tales objetivos considera como instrumentos de recolección de datos; las encuestas, entrevistas en profundidad y los focus group. Las encuestas se aplican masivamente a emprendedores de la zona, instituciones públicas asociadas y, a las personas que habitualmente realizan turismo cultural en la región, en cambio, las entrevistas en profundidad y los focus group se aplican a los informantes claves asociados al proyecto (emprendedores claves y encargados de turismo de las municipalidades).

En primer lugar, se indagó sobre estudios de mercado similares en cuanto a caracterización de los clientes actuales y potenciales y los principales atributos que se relevan de sus experiencias en el consumo turístico patrimonial cultura. Estos antecedentes se utilizaron como benchmark para el diseño de la encuesta.

En segundo lugar, se definieron los objetivos de la encuesta en dos ejes principales:

- Atributos: determinar características y cualidades relevantes de los circuitos turísticos, medios de comunicación y difusión, tipo de atractivos preferidos y atributos de los servicios.
- Demanda: recopilar datos estadísticos de consumo de bienes y servicios culturales patrimoniales y segmentación socioeconómica.

En tercer lugar, se realizó una muestra exploratoria de la encuesta con el fin de determinar la relevancia de los datos obtenidos en función de los objetivos. De esta forma, se ajustaron las preguntas considerando también la opinión de los informantes claves, para finalmente obtener la encuesta definitiva.

Estas etapas lograron determinar un conjunto de preguntas agrupadas por áreas relevantes de información asociadas a los objetivos de la investigación de mercado. Todo lo cual se concreta en 14 preguntas.

La siguiente tabla da cuenta de la relación de las preguntas con los objetivos de la encuesta:

**Tabla 3:** Preguntas y Objetivos de las Encuestas

Objetivo	Tipo de preguntas	Encuesta empresas
<b>Demanda</b>	Datos del encuestado	<b>Preguntas 1-2</b>
<b>Demanda y Atributos</b>	Servicios demandados en turismo cultural	<b>Preguntas 3-6</b>
<b>Atributos</b>	Atributos y preferencias de los atractivos turísticos culturales patrimoniales	<b>Preguntas 7-10</b>
<b>Demanda</b>	Nivel de ingreso y consumo servicios turísticos culturales patrimoniales	<b>Preguntas 11-12</b>
<b>Demanda y Atributos</b>	Nivel de estudios y consumo de cultura	<b>Preguntas 13 y 14</b>

Fuente: Elaboración propia

## Aplicación de las Encuestas

Con la finalidad de obtener resultados más accesibles y relevantes, se realizó una encuesta On line. Solicitando al entrevistado, responder un cuestionario que se envió a una casilla de correo electrónico.

Se realizó un número total de 30 encuestas a emprendedores y potenciales clientes, ligados a los circuitos turísticos de las rutas patrimoniales, pertenecientes a diversos rubros y establecidos dentro del territorio de la cuenca del Mataquito. Inicialmente se habían considerado un total de 50 encuestas, sin embargo, no se logró cumplir esta cuota debido a la baja respuesta de la encuesta, se enviaron 156 cuestionarios y posteriormente, con el objetivo de reforzar la respuesta del cuestionario, se realizó un barrido telefónico de 70 llamados telefónicos que arrojaron 30 encuestas respondidas. Debiendo ajustar la cuota a ese número. No obstante, la relevancia de los datos obtenidos nos permite concluir sobre los atributos turísticos de las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito y las tendencias de consumo de servicios turísticos.

#### Palabras de Apertura

*Contextualización: “Rutas Patrimoniales de la Cuenca de Mataquito”*

*En el marco del Plan de Gestión presentado al programa Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito, estamos ejecutando durante el 2021. Nos propusimos realizar una encuesta dirigida a emprendedores del rubro y servicios públicos relacionados con el turismo.*

*Agradeceríamos mucho pudieran contestarla, no les tomará más de 5 minutos.*

#### Preguntas de la Encuesta

Correo electrónico: .....

P.1. ¿Cuál es su edad y sexo?

P.2. ¿Cuál es su ocupación?

P.3. ¿Qué tipos de servicios de turismo cultural son mayormente demandados por Ud.?  
(índique uno o más servicios)

- a) Visitas a museos
- b) Restaurantes, comidas típicas, etc.
- c) Centros de artesanías
- d) Desarrollo de prácticas laborales u oficios de la zona
- e) La Trilla
- f) Domadura de caballos
- g) Elaboración del vino, Vendimias
- h) Textiles
- i) Festival de canto y Folklore
- Otra: Mencione.....

P.4. De acuerdo con la pregunta anterior, favor de comentar brevemente su elección.

P.5. ¿Cree Ud. que los servicios de turismo cultural son un aporte al desarrollo de la localidad?

- a) Sí
- b) No

P.6. Y de acuerdo con su respuesta anterior. Comente por qué de su respuesta.

P.7. En una escala de 1 a 7, evalúe la cantidad de oferta de servicios de turismo rural en la localidad. Donde uno, es pocos servicios y siete muchos servicios.

P.8. En una escala de 1 a 7, evalúe la calidad de los servicios de turismo rural en la localidad. Donde uno es insuficiente servicio y siete muy buenos servicios.

P.9. Podría indicarnos, ¿qué zona cuenta con atractivos turísticos en la localidad?



P.10. Según su respuesta ¿porque es un atractivo turístico?

P.11. ¿En cuál de los siguientes rangos se ubica su ingreso mensual promedio proveniente del trabajo turístico?

- a) Menos de \$250.000.
- b) Entre \$250.000 a \$500.000.
- c) Entre \$500.001 a \$1.000.000.
- e) Entre \$1.000.001 a \$1.500.000.
- f) \$1.500.001 a \$2.000.000.
- g) Más de \$2.000.000.

P.12. ¿Con qué frecuencia consume servicios turísticos patrimoniales?

- a) Nunca
- b) Muy pocas veces
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

P.13. ¿Cuál es su Nivel de Estudios?

- a) Enseñanza media en curso
- b) Enseñanza media completa
- c) Enseñanza superior en curso
- d) Enseñanza superior incompleta
- e) Enseñanza superior completa
- f) Otro (mencione): .....

P. 14. Durante los últimos 12 meses, ¿Cuántas veces asistió al Programa de Recorridos Patrimoniales de la cuenca de Mataquito?

## Resultados de la Encuesta: Análisis de los Datos

### Datos Demográficos

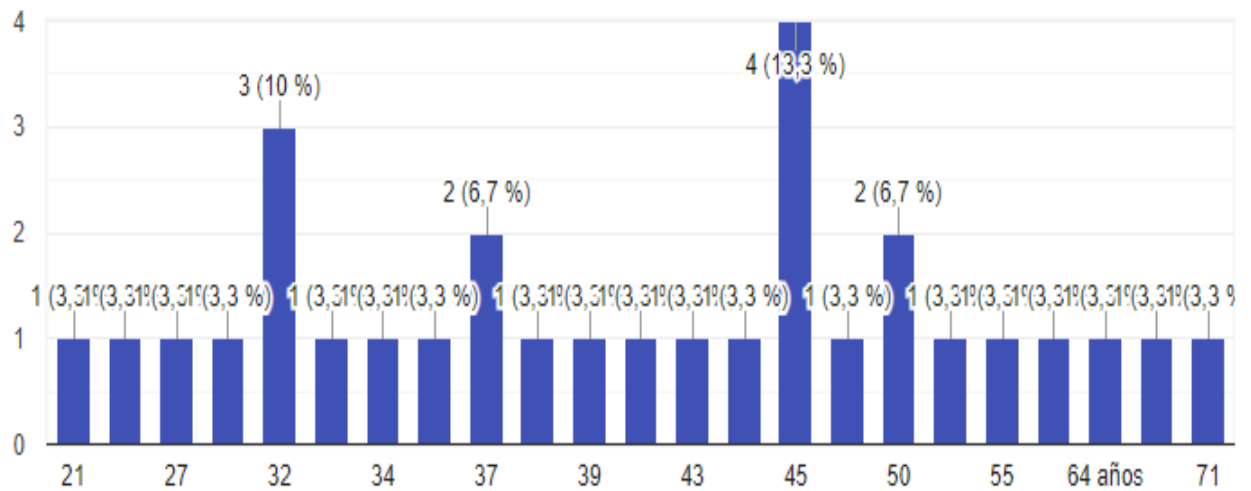
#### P.1. Edad:

El rango etario fluctúa entre los 21 a 71 años, concentrándose la mayor cantidad de encuestados desde los 32 a 50 años.

Gráfico 1

¿Qué edad tiene ?

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

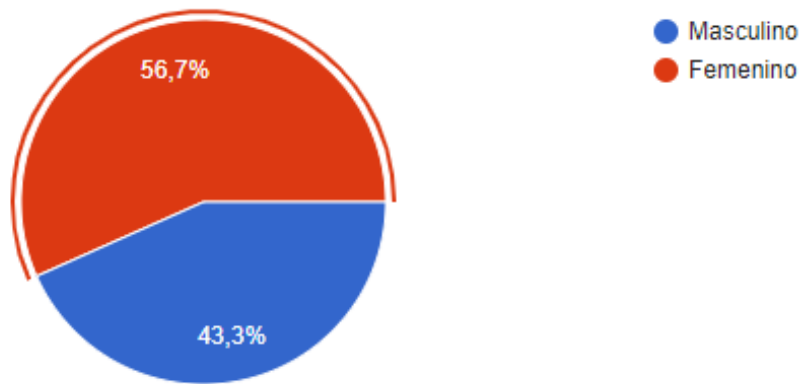
Sexo:

Las mujeres, superan a los hombres en términos porcentuales de un 13%

Gráfico 2

Sexo

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

P.2. ¿Cuál es su ocupación?



**Figura 1:** Matriz con las ocupaciones de los encuestados

- Servicio de Restaurante	- Empresario turístico	- Administración y recepción	- Cocinero	- Comerciante y dueña de casa	- Empresario Turístico
- Socia empresa	- Encargada Oficina Turismo, Patrimonio, Asuntos Indígenas	- Empresaria de cabañas de turismo	- Estudiante de administración de empresas	- Hospedaje a turistas	- Empresaria gastronómica
- Dueño de Hospedaje	- Viajes y expediciones	-Servicio de alojamiento residencial	- Administrador de Hospedaje	- Dueño de restaurant	- Instructor de senderismo
- Empresario	- Venta de abarrotes y verduras	- Servicio de alojamiento	- Creaciones y venta de ropa	- Artesanía en greda	- Elaboración de vinos artesanales
- Servicio de restaurant	- Artesanía en maderas	- Tejidos en telar y trabajos en maderas"	- Comerciante	- Administrador	- Contador

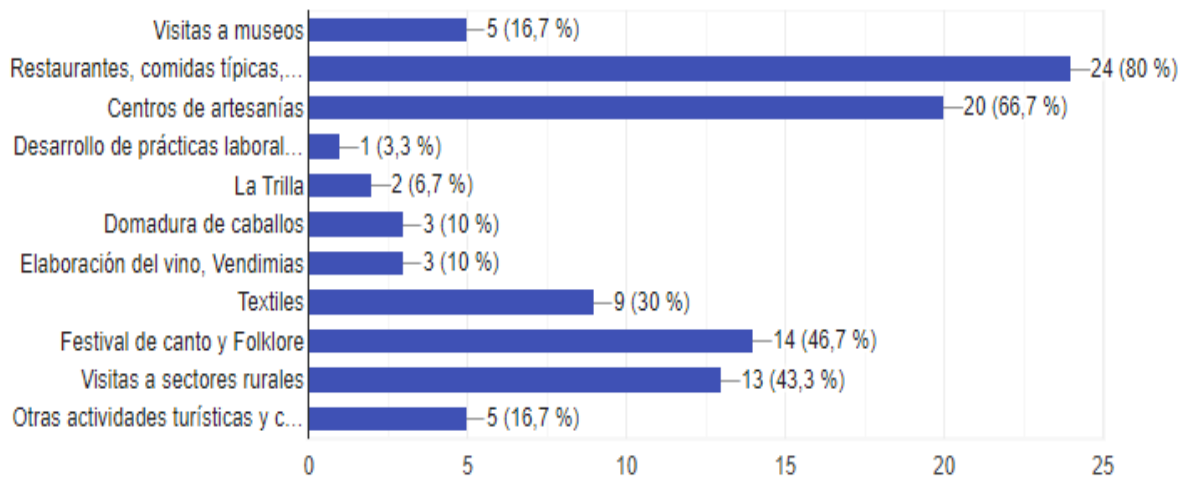
Se aprecia una amplia diversidad en las ocupaciones enfocadas a servicios de turismo, generando una atractiva oferta a las necesidades de los turistas. Esta ventaja posibilita el desarrollo del turismo local y económico.

P.3. ¿Qué tipos de servicios de turismo cultural son mayormente demandados por Ud.? (indique uno o más servicios)

**Gráfico 3**

¿Qué tipos de servicios de turismo cultural son mayormente demandados por Ud.? (indique uno o más servicios)

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Al hablar de servicios mayoritariamente demandados, podemos concluir que los Restaurantes, comidas típicas y Centros de Artesanía, abarcan las preferencias por los gustos de los usuarios, esto permite enfocar los negocios a la oferta de alimentos y venta de artesanías con mayor preferencia.

P.4. De acuerdo con la pregunta anterior, favor describir brevemente su elección.

30 respuestas.

Las valoraciones más vertidas a esta respuesta por parte de los encuestados se pueden agrupar en las siguientes:

**Figura 2**



Esto se desprende de las distintas respuestas que entregan los encuestados, que dan cuenta que los turistas buscan conocer las actividades tradicionales de una determinada localidad, pues esto les da sentido y satisfacción al haber elegido el circuito turístico - es lo que más les interesa y entretiene -. Se releva en las preferencias los entornos naturales, visitar los sectores rurales y conocer de primera fuente los saberes e historias, como viven, que producen. Se alude mucho a las comidas típicas de la zona, el trabajo de los artesanos en tela, madera, las fiestas costumbristas, etc.

En consideración de la multiplicidad de respuestas, son muchos los atractivos turísticos que se pueden encontrar en la zona del Mataquito, se presenta una gran oferta de servicios para el turista con una amplia diversidad a recurrir. **Claramente, se puede construir un concepto e imagen de Las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito a través de la diversidad de sus atractivos turísticos, materiales e inmateriales.**

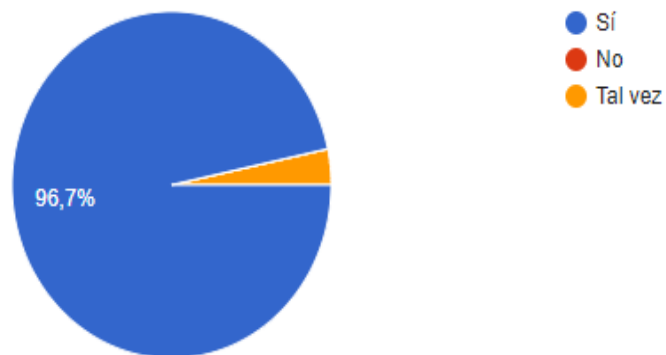
P.5. ¿Cree Ud. que los servicios de turismo cultural son un aporte al desarrollo de la localidad?

- a) Sí
- b) No

Gráfico 4

¿Cree Ud. que los servicios de turismo cultural, son un aporte al desarrollo de las localidades comunales? marque solo una opción.

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo del territorio, se concluye en la fortaleza que son los servicios de turismo cultural y su aporte al bienestar de su población.

P.6. Y, de acuerdo con su respuesta anterior. Comente brevemente por favor su respuesta. (30 respuestas)

*“porque muestran a la gente la variedad de lugares que visitar - Obvio que si ya que se da a conocer la cultura y costumbres de los territorios - Actualmente son las personas de la tercera edad o adultos los que les interesa más el turismo cultural - Es básicamente presentarle al turista la identidad local para que ellos puedan nutrirse del conocimiento, actividades y forma de vivir de la gente local. - Nos ayudan a crear conciencia y conocer más de nuestra comuna - para atraer más gente al lugar - A muchas personas les interesa conocer el patrimonio cultural de la zona - mayor interés turístico - Por supuesto, le dan identidad a un sector , zona, comuna, etc. - porque contribuye al desarrollo cultural de las localidades - porque nos permiten conocer a las personas y sus costumbres - porque sin necesarias para fortalecer nuestras costumbres - gracias al turismo podemos fortalecer nuestros negocios son necesarios para que las personas conozcan sus raíces - contribuyen al reconocimiento de las actividades culturales de la zona - nos ayudan a mostrar nuestra cultura - Ayudan a difundir la oferta turística - ayudan a fomentar los emprendedores - Ayudan a difundir el turismo y también a los emprendedores en su negocio - El negocio se hace con mucho trabajo, puede que una ayuda externa sea mejor - sí, porque gracias a los negocios de turismo vienen más personas a visitar Hualañé - nos permiten conocer más de las actividades de la zona - ayudan a mostrar la identidad de la zona - claro, nos ayudan a mostrar las cosas que hacemos - porque muestra las cosas que nosotros hacemos a los turistas y consumidores - es necesario contar con una variedad de servicios turísticos, porque los clientes andan buscando cosas nuevas - todo tipo de actividad que difunda la cultura de una zona va ayudar - es una buena forma de presentar nuestros trabajos a los turistas.”*

En forma consistente, se destacan los atributos que posee la zona Cuenca del Mataquito, lo que produce incentivo al turismo. Se destaca cualquier actividad que difunda la cultura y atractivos del territorio. Mostrando a los turistas la identidad y el patrimonio inmaterial.

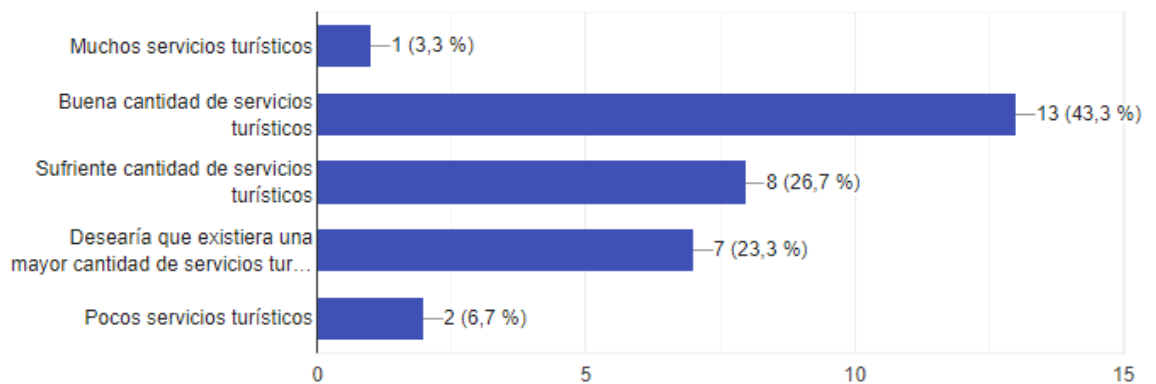


P.7. En una escala de 1 a 7, evalúe la cantidad de oferta de servicios de turismo rural en la localidad. Donde uno es pocos servicios y siete muchos servicios.

**Gráfico 5**

En una escala de 1 a 5, evalúe la cantidad de oferta de servicios de turismo rural en la localidades que conforman las "Rutas Patrimoniales del Mataquito" Donde uno, es pocos servicios y siete muchos servicios. (marque solo una opción)

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

La buena cantidad de servicios turísticos se presenta como lo mejor evaluada por los informantes.

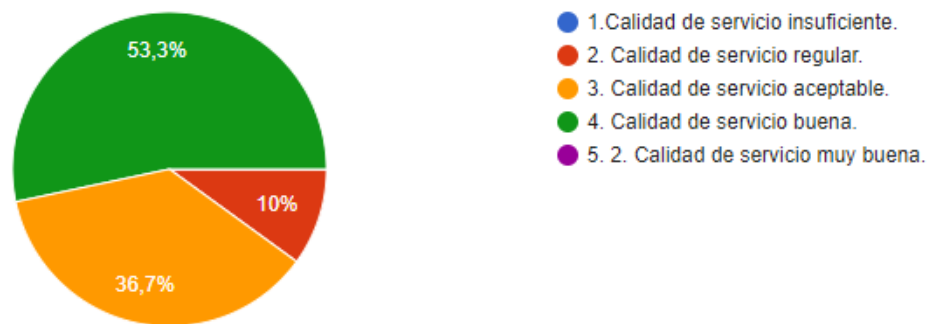
Al observar el gráfico es posible apreciar que de acuerdo al 43% de las menciones existe una "Buena cantidad de servicios turismo rural en las localidades que conforman las "Rutas Patrimoniales del Mataquito", de acuerdo a esta opción podemos concluir que se cuenta con una amplia gama de servicios de turismo rural, sin embargo, aún queda mucho por complementar a esta oferta de servicios, ya que la idea central es cautivar al potencial turista con una oferta de servicios a su disponibilidad que harán una estadía más grata.

P.8. En una escala de 1 a 7, evalúe la calidad de los servicios de turismo rural en la localidad. Donde uno es insuficiente servicio y siete muy buenos servicios.

Gráfico 6

En una escala de 1 a 5, evalúe la calidad de los servicios de turismo rural en la localidades de las Rutas del Mataquito. Donde uno es insuficiente servicio y cinco muy buen servicio.

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados consideran entre aceptable y buena la calidad de los servicios de turismo rural en el territorio del Mataquito. Lo que representa un potencial de mejora dada la diversidad de servicios y atractivos existentes.

P9. Podría indicarnos, ¿Qué zona cuenta con atractivos turísticos en las localidades de la Ruta patrimonial del Mataquito?30 respuestas

*“los balnearios de Iloca y Duao - la fiesta del cordero de hualañe - Localidad costera de Licanten - El cerro chiripilco en la huerta de mataquito La fiesta criolla del 19 de septiembre en la rinconada Paseo en verano al puente Paula La capilla de paula La fiesta de la virgen de limávida - Iloca, Vichuquen, Curepto – Vichuquén - comuna de Hualañe y pueblos aledaños, zona costa - La comuna de Rauco Las estaciones del carril a Licanten Fundo el Corazon La Huerta de Mataquito Localidad de Lora - Vichuquen, Llico, La Pesca, Putu - Existen Servicios Turísticos, pero hay que potenciarlos. Trabajar en ellos para tener un alto estándar de calidad. Apoyar la inversión en alojamiento que es deficiente. - la huerta de mataquito -la zona costera de la playa Iloca - fiesta costumbrista la ruta del cordero de Hualañe - todo el sector costero de Iloca, entrega mucha oferta de servicios al turista - el rio Mataquito y la playa de Iloca – la cuenca del Río Mataquito - La fiesta del cordero de Hualañe - La fiesta del cordero -La playa de Oliva y Duao - En Hualañe la fiesta del cordero - el festival de la voz - la fiesta del Rosario de Licanten, el Rodeo - festival de la voz - el baile de los negros de Lora - rodeo de Curepto, festival la camelia -la fiesta del camarón, fiesta del Hualle, fiesta del vino - el festival de la voz, la fiesta del cordero.”*

Dentro de los principales atractivos, los encuestados destacan;

- Los Balnearios
- Las Fiestas Costumbristas y Religiosas
- Las Estaciones del Ferrocarril
- Localidades como el Cerro Chiripilco

Se destacan la naturaleza, el patrimonio material e inmaterial.

P11. Según su respuesta ¿Por qué es un atractivo turístico?

30 respuestas

*“porque atraen al turista - Porque tiene historia, hitos importantes, lugares únicos. - Un atractivo turístico es un lugar de interés que los turistas visitan, normalmente por su valor cultural exhibido o natural, su significancia histórica, su belleza, ofrece ocio, aventura y diversión. - Cuenta con bellos paisajes, infraestructura histórica y antigua e historias locales. - Por sus lugares patrimoniales, museo, artesanía, lugares turísticos como el lago, laguna, etc. - rutas patrimoniales del sector pueblos antiguos. - Es algo que existió, existe, cuenta con un relato - Vichuquen por su arquitectura, Llico, la Pesca, Putu por su paisaje, flora y fauna - Atrae público por sí sólo, ya sea por fines turísticos específicos para investigación, estudio o por descanso. - por sus paisajes campestres - porque se reúnen muchos visitantes de otros lugares que van a disfrutar de la costa - porque viene mucha gente de distintos lugares - debido a que es una zona muy visitada por la gente en periodo de vacaciones - porque son lugares con un alto potencial turístico, tienen lindos paisajes - porque tiene abundante espacio para recorrer - se muestran las tradiciones del campo - Porque atrae mucha gente de afuera - Llega mucha gente - Porque hay lindos paisajes y se puede disfrutar del mar - Por la fiesta del cordero, viene mucho turista - porque es muy bueno, vale la pena ir -se ven las costumbres lugareñas - es un festival muy conocido - es una fiesta muy linda con mucho baile - ahí nos reunimos muchas familias, vecinos y turistas - al rodeo vamos entre amigos - porque muestra las celebraciones que son muchas - creo que son las fiestas más grandes de la zona.”*

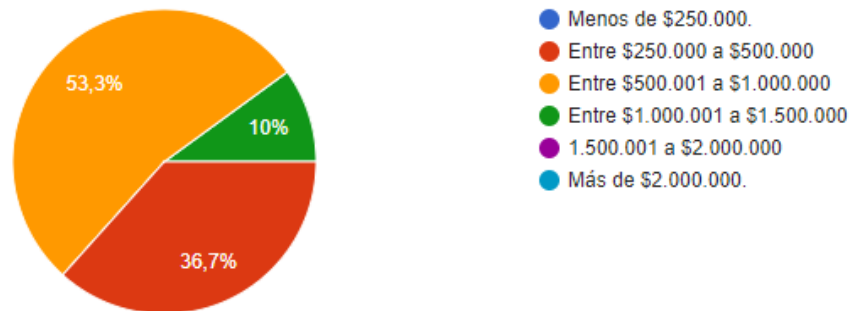
De los relatos, se releva el concepto de atractivo turístico a través de los hitos patrimoniales y culturales, la historia indisolublemente ligada al territorio (la huella de Lautaro), la ruta de los poetas, las fiestas culinarias, ferias de productos de artesanía y tejidos, entre otros, confluyen en el imaginario colectivo como el **“Mataquito Ancestral”**.

P12. ¿En cuál de los siguientes rangos se ubica su ingreso mensual promedio proveniente del trabajo turístico?

Gráfico 6

¿En cuál de los siguientes rangos se ubicará el ingreso mensual promedio proveniente de los turistas que visitan las localidades de la Ruta patrimonial del Mataquito?

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

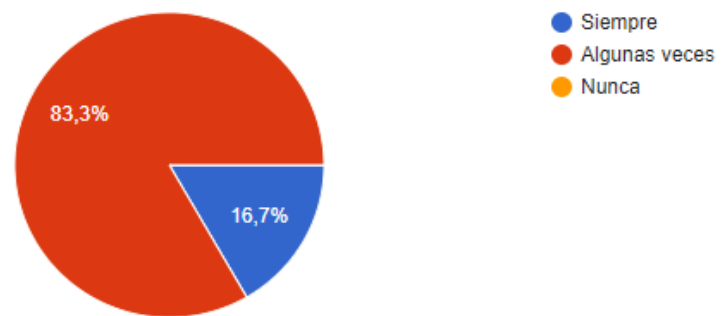
Los ingresos de los ocupados en la zona en actividades de servicios y venta de productos a los turistas fluctúan en un rango medio de entre \$500.000 y \$1.000.000. Muy por sobre el promedio de ingresos de los ocupados en el Maule. Lo que hace atractivo este sector también para los trabajadores. Lo que también al desarrollo de estrategias de mercado para ofrecer productos y servicios de acuerdo con los distintos niveles de ingresos de los turistas.

P13. ¿Con qué frecuencia consume servicios turísticos patrimoniales?

Gráfico 7

¿Con qué frecuencia consume servicios turísticos patrimoniales?

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

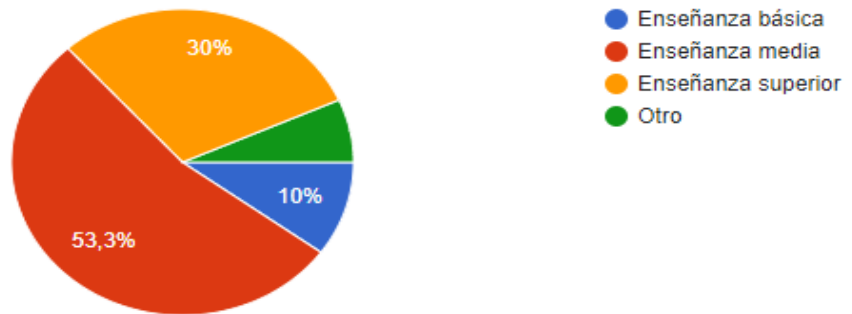
El consumo de servicios turístico, si bien es cierto, se presenta en la mayoría de los encuestados en forma intermitente, no es menos cierto que la tendencia viene al alza, y debe ser potenciada con la mejora de los servicios turísticos en la Cuenca del Mataquito.

P14. ¿Cuál es su Nivel de Estudios?

Gráfico 8

¿Cuál es su Nivel de Estudios?

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados presentan un nivel de estudios que se ubica fundamentalmente en Enseñanza Media y Superior. Cuestión que consolida un segmento amplio de mercado que cada vez más utiliza servicios turísticos culturales.

A través de la encuesta se pudo obtener datos asociados a los atributos de los servicios requeridos por potenciales visitantes, así como algunas aproximaciones al nivel de consumo. En este último aspecto, se debe relevar más la tendencia y las condicionantes de la demanda, que el nivel de ventas e ingresos. Dado que la ruta, por su naturaleza, las ventas e intercambio comercial se harán directamente entre los clientes y los distintos servicios y proveedores a la ruta, la que tendrá fundamentalmente un rol de difusión y facilitador del comercio asociado.

## Reporte de Entrevistas

Los días 18, 19 y 20 de octubre de 2021, se entrevistó a las encargadas de turismo de las distintas municipalidades asociadas al proyecto: Hualañé, Curepto y Licantén. Además, se realizó un focus group en cada comuna junto a los emprendedores que han participado en las capacitaciones “Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito”, con la finalidad de conocer su apreciación respecto de los productos y servicios de consumo turístico de cada localidad y su opinión respecto del citado proyecto.

Las entrevistas a Encargadas de Turismo se realizaron mediante preguntas semiestructuradas que permitieran situar las respuestas hacia los objetivos de información de la investigación de mercado. A continuación, se detalla su aplicación:

P.1) ¿Qué tipos de servicios de turismo cultural de su localidad, son mayormente demandados por los turistas? (se presentan distintas alternativas para llegar luego a priorizar)

- a) Visitas a museos
- b) Restaurantes, comidas típicas, etc.
- c) Centros de artesanías
- d) Desarrollo de prácticas laborales u oficios de la zona
- e) La Trilla
- f) Domadura de caballos
- g) Elaboración del vino, Vendimias
- h) Textiles
- i) Festival de canto y Folklore
- Otra: Mencione.....



Verónica Calderón de Hualañé y Constanza Santelices de Licantén, eligieron en primera opción los servicios de restaurante y comidas típicas, mientras que Joselyn Gómez de Curepto, eligió en primera instancia los festivales de canto y folclore. La segunda alternativa más demandada en Curepto y Licantén fue la visita a Museos, mientras que en Curepto fue servicios de restaurantes y comidas típicas.

***Las respuestas dan cuenta de una mixtura entre: servicios, cultura y costumbres.***

P.2) De acuerdo con la pregunta anterior, favor de comentar brevemente su elección.

Verónica Calderón, encargada de turismo de la comuna de Hualañé indicó que los servicios más demandados por los turistas son:

- a) Restaurantes de comida típica
- b) Fiestas de canto y folclore: indicó que la fiesta “ruta del cordero”, que usualmente se realiza a fines de octubre de cada año, es la que más visitantes atrae a la comuna, llegando alrededor de 25 mil personas en su última versión previo a la pandemia, el año 2019.
- c) Otros como; centros de artesanías, la Trilla, la domadura de caballos, los textiles, y mencionó además las carreras de galgos.

Yoselin Gómez, encargada de cultura y turismo de Curepto, indicó que las actividades más demandador por los turistas son:

- a) Los festivales y folclor (festividades típicas), como la feria costumbrista, con el campeonato nacional de cueca, durante 7 días de febrero, el 18 de septiembre (Esquinazo y Degustación de Chicha)

b) Sitios culturales:

- ✓ Gualleco iglesia monumento nacional
- ✓ Naufragio Oriflama en la playa la trinchera
- ✓ Turistas de paso hacia la costa
- ✓ Familiares de cureptanos que se alojan donde sus familias y que, si bien alojan con ellos, consumen productos de la comuna y son muy relevantes para la economía local.

En Licantén, la encargada de turismo, Constanza Santelices, indicó que la actividad turística de la comuna se concentra en su área costera, principalmente en Duao e Iloca, y que fuera del sol y la playa, el turista busca la gastronomía de pescados y mariscos.

P. 3) ¿Cree Ud. que los servicios de turismo cultural son un aporte al desarrollo de la localidad?

Las 3 encargadas de turismo respondieron que el turismo cultural es un aporte al desarrollo de la comunidad. Esto va ligado al potencial de desarrollo endógeno del territorio de la Cuenca del Mataquito.

P. 4) Y de acuerdo con su respuesta anterior. Comente por qué de su respuesta.

Verónica Calderón de Hualañé, indicó que los servicios de turismo cultural sí eran relevantes para el desarrollo de la localidad, ya que contribuían a no perder actividades consideradas típicas y también a la organización de la comunidad para desarrollar actividades, y ejemplo de ello es el gran éxito que tuvo de la fiesta “ruta del cordero”, para la cual Inacap impartió cursos de capacitación que permitieron ampliar la oferta gastronómica.

Yoselin Gómez indicó que en Curepto tienen una oficina de informaciones dentro de la iglesia de la comuna, un quiosco de artesanías con 60 productos de artesanos y productores locales y también tienen el campo cultural llongocura, que tiene teatro y que incluirá una cafetería y servicios de comida y están probando con alojamiento en ruca.

Constanza Santelices de Licantén, dijo que los servicios de turismo cultural son un aporte a la comuna, ya que son la única manera de valorizar y rescatar las tradiciones de la comuna, por ejemplo, está el baile de los negros (fiesta del 3er domingo de octubre) (procesión virgen del rosario), también se ha trabajado en potenciar la figura de Pablo de Rokha y Rayén Quitral, cantante lírica.

Todas las encargadas coinciden en que en su respectiva comuna se genera un importante desarrollo en torno a las actividades de turismo cultural, incrementando la cantidad de visitantes y así contribuyendo al desarrollo de los emprendimientos locales.

P. 5) En una escala de 1 a 7, evalúe la cantidad de oferta de servicios de turismo rural en la localidad. Donde uno, es pocos servicios y siete muchos servicios.

En Hualañé y Licantén, la evaluación fue de un 2, y en Curepto un 4.

Todas las encargadas coinciden en que el atractivo turístico de las comunas no está siendo lo suficientemente aprovechado, y que, con la excepción de la zona de la costa, la oferta de servicios de alojamiento es muy inferior a la demanda, debido a que los pocos que había eran mayoritariamente utilizados por trabajadores de empresas que operan en la zona.

P. 6) En una escala de 1 a 7, evalúe la calidad de los servicios de turismo rural en la localidad. Donde uno es insuficiente servicio y siete muy buenos servicios.

En Hualañé la evaluación fue de 5, en Curepto 6 y en Licantén un 2.

*\* En este ámbito, la encargada de turismo de la municipalidad de Licantén indicaba que su calificación se debe a que hay muy pocos servicios de este tipo y ni siquiera hay una guía como para llegar a ellos.*

P. 7) Podría indicarnos, ¿qué zona cuenta con atractivos turísticos en la localidad?

Hualañé: \_\_\_\_\_

- ✓ Cerro Chiripilco, ubicado en Orillas de Valdés, lugar en que murió Lautaro y en el que se realiza trekking.
- ✓ La huerta de Mataquito, donde hay asentamientos indígenas, están las tortitas de la huerta y era el paso de tren que iba desde Curicó a Licantén.
- ✓ Caone: Allí hay un cementerio indígena, una iglesia antigua y se está formando un museo comunitario, y además está la laguna del morro.
- ✓ Los coipos: Zona típica del cordero
- ✓ Peralillo: Hacienda del mismo nombre donde hay una casa patronal en muy buen estado y que fue la 1era hacienda donde se realizaron las “Encomiendas”, durante la época de la colonia en Chile.
- ✓ Hualañé y borde río Mataquito

Curepto: \_\_\_\_\_

- ✓ Zona de Tabunco, Llongocura, Gualleco, por ruta a Talca, zona de pueblos turísticos culturales
- ✓ Ruta costa: Por Huelón, a La Trinchera
- ✓ Planta céntrica de Curepto: Iglesia, corredores y plaza

Licantén: \_\_\_\_\_

- ✓ Sector litoral Iloca – Duao
- ✓ Sector “la Pesca”, en el río, por el avistamiento de aves
- ✓ Piedra del peñón, desde donde hay una vista muy amplia de la costa.
- ✓ Licantén, en el área que tiene el puente colgante y centro cultural Pablo de Rokha. Ubicado en la ruta a la costa.

8) ¿En cuál de los siguientes rangos se ubica el ingreso mensual promedio de público consumidor de productos y servicios de turismo?

- a) Bajo
- b) Medio
- c) Medio – Alto
- d) Alto

Las 3 encargadas de turismo eligieron la misma alternativa: c) Medio - Alto

9) ¿Y, de acuerdo con su respuesta, desea comentar algo?

La opinión de las 3 encargadas fue que en general llega todo tipo de público, pero que predomina el nivel medio-alto. Algunos servicios, como el costo del alojamiento, en especial, en el área del litoral, es de alrededor de 40 mil pesos por noche para una cabaña en promedio, lo que apunta a un público objetivo a partir del nivel medio de ingresos.

Se sugirió indicar dentro de este informe la necesidad de poder revisar el material que iba a ser enviado a imprimir o publicado previo a que esto se realice, ya que hubo una experiencia previa en que se envió material a imprimir (trípticos) para ser entregados a turistas, pero que contenían errores y que terminaron siendo indefinidamente abandonados en una bodega.

## Focus Group

En el focus group realizado con los emprendedores cada comuna se les explicó que se les había convocado para realizar un grupo foco que permita saber su apreciación, respecto a los productos y servicios de consumo turístico en la localidad, se les explicó la metodología y se les pidió que dieran a conocer sus distintos emprendimientos. Luego se les preguntó que sabían del sobre el proyecto “Rutas Patrimoniales del Mataquito” y, finalmente, que opinaban del programa.

### Focus Group Hualañé:

Al focus group realizado en Hualañé se presentaron 5 emprendedores, un experto en asados (con participación en competencias internacionales de la disciplina), una emprendedora dedicada a vender envases para alimentos desechables, una artesana que además de artesanías produce cosméticos naturales, una artesana que realiza copage (trabajos en capas de papel) y recicla ítems para convertirlos en arte, una persona que ofrece cabañas y tiene un centro turístico y una emprendedora dueña de un camping.

Ellos no estaban muy al tanto de los pormenores ni objetivos del proyecto, y manifestaron que hubo un problema de continuidad, ya que debido a los retrasos que sufrió el programa, en gran parte debido a la pandemia y varios cambios efectuados a la planificación. Los emprendedores tienen conciencia que se levantó mucha información en terreno, y están muy ansiosos por saber los resultados del proyecto. Están muy interesados en trabajar como grupo y creen que el proyecto puede ser muy beneficioso para la comuna.

Pidieron incluir las siguientes propuestas para el desarrollo del programa:

Actualizar e incluir en la base de datos a la totalidad de los emprendedores de cada comuna, de manera que todos estén en el programa.

Evaluar la inclusión de emprendedores no formalizados, o en proceso de formalizarse. (En los 3 focus group los emprendedores se quejaron de lo difícil que les resultaba formalizarse, de que los requisitos de la municipalidad y otros estamentos públicos les impedía hacerlo). Todos coincidieron en la necesidad de un programa que les facilite poder cumplir con todos los requerimientos, y todos mencionaban que tenían que ir muchas veces a las mismas oficinas, ya que no se les daba la información completa de todos los documentos que debían presentar).

### **Focus Group Curepto:**

En el focus group realizado a los emprendedores de Curepto estuvieron presentes los dueños de 2 emprendimientos, el primero se trataba de un Camping y el segundo de un emprendimiento de aguas termales. Además, asistió a la reunión una antropóloga de Servicio País, que está levantando información en la comuna para una iniciativa similar a la del proyecto rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito.

Se les preguntó su apreciación respecto de los servicios turísticos de la comuna, y manifestaron que aún deben incrementar mucho su oferta turística, para luego expresar las mismas aprehensiones respecto de la continuidad del programa y los permisos para operar que las visan en Hualañé. En general al emprendedor turístico se le obliga a mantener patentes para operar todo el año, independientemente del tamaño y estacionalidad de su emprendimiento, lo que les resulta difícil de costear. Los que pueden, de acuerdo con la discrecionalidad de cada municipio, obtienen permisos para operar durante la temporada de verano.

Ellos propusieron agregar más apoyo para la obtención de permisos, una guía clara y completa de los requisitos y documentos necesarios para operar. Otra de las aprehensiones, en particular de los emprendedores de mayor edad, era que para ellos muchos trámites que se efectúan por internet les resultan complicados y requieren de más guía (o conocer las que existen) para poder realizarlos.

Todos coinciden que han respondido y atendido permanentemente consultas desde distintas partes respecto a las temáticas turísticas y que no han tenido mayor conocimiento de los resultados del proyecto. Todos aspiran a aparecer, en alguna medida, en instancias de difusión.

### **Focus Group Licantén:**

Al focus group realizado en Licantén asistieron 4 emprendedores, un administrador de un café en el litoral, el dueño de un emprendimiento de kayaks en el río Mataquito, bajo el puente colgante, un dueño de una cafetería en el mismo sitio y una artesana especializada en tejidos a palillo y crochet. Ellos sienten que debe ampliarse la oferta de servicios turísticos en la zona, que hacen falta tour operadores de la zona, que puedan incentivar el turismo y permitirle aprovechar los beneficios. Se mencionó a tour operadores que traían gente en buses desde Santiago, y los llevaban por todas partes, sin poder atenderlos ellos directamente.

Otro factor común con respecto a los otros grupos fue la dificultad que tenían para trabajar con los permisos correspondientes, y se dieron consejos entre ellos para poder saltarse los requerimientos del municipio y funcionar como operadores turísticos, en lugar de pedir directamente los permisos en el municipio. En el caso de los emprendedores que estaban en el sector del puente colgante, los problemas que quieren ver con la municipalidad también se refieren a permisos de temporada, que la municipalidad solo extiende para los emprendimientos que están en las localidades costeras.

Un problema especial que tienen estos mismos emprendedores y que me pidieron incluir en el informe, tiene que ver con la necesidad de poner baños para los turistas. El problema está en que la municipalidad no les permite poner baños a ellos, debido a que hace 4 años se inició un proyecto para que la municipalidad los instalara en el área del puente colgante y lo que ocurre es que los turistas terminan ocupando el área como baño y se producen muy malos olores, lo cual termina por repeler a nuevos turistas. Todo lo anterior se reduce a que quieren poder trabajar mejor con la municipalidad y que este programa les de la instancia para poder juntarse con el alcalde.



Una experiencia destacable que mostraron estos emprendedores y que no tuvieron los otros dos grupos fue el uso de google maps. En especial el dueño de la cafetería del litoral “nenas”, ha tenido muy buena experiencia ya que en dicha plataforma los clientes se recomiendan entre sí los lugares en que han sido mejor atendidos y con mayor atractivo, y se han sorprendido con el nivel de masificación de la plataforma y de la cantidad de nuevos clientes que les han traído. Es por ello por lo que podría recomendarse su uso al resto de los emprendedores participantes del programa.

### Proposición actores

“Obtener requerimientos turísticos asociados a los emprendimientos y servicios, así como también, los elementos esenciales de la propuesta de valor y la consecuente determinación del público objetivo, su potencial de desarrollo y la cuantificación de un mercado meta para el circuito turístico de las rutas patrimoniales”.

### **Requerimientos turístico-asociados a los emprendimientos y servicios**

En todos los focus group realizados y en las 3 entrevistas con las encargadas, se determinó que estos requerimientos turísticos son:

- Que los emprendedores y atractivos turísticos tengan mayor visibilidad, que la gente pueda encontrarlos y que el formar parte de la ruta del Mataquito les ayude a tener una mayor demanda de sus servicios.
- Estar incluidos en un portal web y en un tríptico, que llegue a todo el mundo, que sea publicitado.
- Que la Ruta del Mataquito se publicite en los medios de difusión, y esté incluida dentro de las alternativas ofrecidas en Sernatur y en otros canales de difusión turística.
- Que los servicios asociados al turista y a los emprendedores contribuyan a mejorar la experiencia del turista.

- Oficinas de información: Puntos visibles y atractivo donde los visitantes pudieran obtener información acerca de la zona y sus atractivos, mediante trípticos y recomendaciones.
- Señalética en las calles y carreteras: Que indiquen a los visitantes cuales son los lugares de interés.
- Servicios higiénicos ubicados en las cercanías de las atracciones, donde se cobre al turista y así se financie personal para mantener la higiene de los baños y de los atractivos
- Colaboración Municipal: donde cada municipalidad facilite la obtención de permisos de temporada, no solo en el sector costero, sino que en todos los emprendimientos estacionales, y en el que se establezca una guía completa con todos los requerimientos para no desincentivar la formalización de los emprendimientos.
- Mejorar la recolección de basura (los basureros actuales no son adecuados para resistir el viento costero) y poner a disposición inspectores municipales que puedan multar a los turistas que dejan basura, en especial en el sector costero.

## Elementos esenciales de la propuesta de valor

La propuesta de valor es convertir a la Ruta Patrimonial del Mataquito en un destino atractivo y conocido de vacaciones, dándole identidad, resaltando sus atractivos y entregando productos y servicios turísticos de buena calidad, logrando así que llegue al “*top of mind*” de los destinos turísticos nacionales, como es el caso de Pucón, San Pedro, y otros polos turísticos del país.

De acuerdo con la propuesta de valor, sus elementos esenciales son:

**Calidad de los productos y servicios:** Logrados a través de capacitaciones y certificaciones, así como apoyo para generar un mayor valor agregado de productos y servicios. En este ámbito, se cuenta con una muy buena experiencia en la “Fiesta Ruta del Cordero”, realizada en Hualañé, donde a través del apoyo de Inacap se logró incrementar el número de preparaciones asociadas al cordero, lo que tuvo muy buena recepción en el público. Dado que se ha definido que el mercado objetivo es el turista de ingresos medios a altos, es necesario transmitir a los emprendedores, en especial, a los dedicados a los servicios gastronómicos, de alojamiento y en general a cualquier emprendimiento relacionado con la atención a turistas, que deben ofrecer un estándar de servicio al nivel del mercado objetivo al que pretenden llegar.

**Canales de comercialización/venta:** Facilitar el acercamiento de los clientes a las tradiciones y atractivos de la zona de forma de promover el consumo de la producción local y servicios turísticos asociados. En este ámbito, las encargadas de turismo indican que no existe ninguna guía que oriente a los turistas que les permita acceder a las diversas atracciones y actividades de la zona, mucho menos a los servicios turísticos asociados. Por otra parte, existen iniciativas para poder generar espacios de venta de productos locales en las vías de acceso al litoral, que es por donde la mayor parte de los turistas circulan en las comunas no costeras, convirtiéndolas en comunas de paso. De estas iniciativas, ninguna se ha concretado, y los emprendedores de toda la ruta coinciden en requerir el apoyo de sus respectivas municipalidades para generar dicho espacio.

Si bien no es parte de la descripción de los elementos esenciales de la propuesta de valor, se muestra a continuación una descripción y análisis del estado actual de la Ruta de acuerdo con lo indicado por los emprendedores en los Focus Group y las encargadas de turismo.

En los dos elementos de la propuesta de valor anteriormente descritos, se puede concluir que se necesita tanto una preparación de los atractivos de la ruta como de la oferta de servicios y emprendimientos asociados. Los atractivos turísticos necesitan, tener estacionamientos, baños y gente a cargo de su mantención, deben estar debidamente señalizados y deben ser promocionados, y los productos y servicios locales deben operar en torno a ellos. Además, hay que facilitar el acceso del turista, a través de oficinas de información, información en línea y otras iniciativas para que éste pueda ir a ferias artesanales, adquirir productos locales, consumir gastronomía local y poder asistir a fiestas típicas, de manera que este sepa de la existencia de actividades que lo motiven a llegar a la ruta del Mataquito y prolongar su estadía. De acuerdo con lo indicado por las encargadas de turismo y los emprendedores, si bien se cuenta con algunas zonas de artesanos, como cerca de la plaza de armas Curepto, y hay algunos atractivos, como el puente colgante, en general no se cuenta con los elementos mencionados anteriormente.

Por otra parte, y consecuentemente con el posicionamiento que debe buscarse para la ruta y el público objetivo al que se desea apuntar, debe considerarse una adecuada promoción, punto que se aborda más adelante.

## Determinación del Público Objetivo

De acuerdo con las 3 encargadas de turismo el público que mayoritariamente llega a las comunas que son parte de la Ruta del Mataquito corresponde a un nivel medio - alto de ingresos. Esto se ha establecido según la mera observación y, adicionalmente, por algunos esfuerzos de medición del tipo de público que llega a las comunas incluidas en el programa (en el caso de Licantén se realizó una encuesta), sin embargo, de acuerdo a varios emprendedores de la zona, en especial del litoral, se ha apreciado la creciente llegada de un público de menores ingresos y que muestra algunas conductas problemáticas que afectan el atractivo de la zona, tal como no llevarse ni disponer adecuadamente de la basura que generan.

Recogiendo la experiencia de las encargadas de turismo y lo que se pudo observar en los focus group, no hay una clara disposición de los emprendedores a focalizar sus productos/servicios hacia un público de medianos a altos ingresos, ni una directriz, ni un estándar que se promueva entre ellos. Lo que se puede apreciar es que hay pocos servicios ofrecidos, lo cual se refleja, por ejemplo, en la escasez de alojamiento, falta de guías turísticos, falta de instalaciones adecuadas, y falta de identidad como polo turístico y cultural y poco conocimiento de los atractivos turísticos entre los propios habitantes de la zona.

Si bien no es parte de la determinación del público objetivo, es importante entender la problemática actual que existe para poder atender al público objetivo mencionado anteriormente.

Resulta especialmente desafiante lograr mayor compromiso de los emprendedores con iniciativas turísticas como la del proyecto de rutas patrimoniales. A pesar de que visualizan el gran potencial de desarrollo turístico de la zona y la magnitud con la que ellos podrían ver transformados sus emprendimientos. Para poder lograrlo es necesario generar una fuerte política de desarrollo turístico, en la que el gobierno regional trabaje de la mano con los municipios y fomente la creación de polos de atracción turística, dando a sus participantes apoyo de toda índole: financiero, administrativo, y de servicios (tales como un eficiente servicio de aseo del litoral y de los atractivos turísticos), y que a su vez, pueda invertir en infraestructura que facilite el desplazamiento y comodidad de los turistas (tales como instalaciones higiénicas y estacionamientos junto a los atractivos, por las que se cobre y puedan así ser mantenidas.

Hasta ahora sólo se ha aludido el público/cliente actual que mayoritariamente visita la zona, a juicio de las Encargadas de turismo. Pero la pregunta es otra; ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales? ¿Cuál es su nivel de ingresos?

Habiendo establecido la brecha entre el público objetivo al que se pretende atender y la situación actual del de los visitantes/turistas al territorio. Parece muy pertinente plantear la **metodología de “Caso Exitoso”**, replicando de alguna manera las buenas prácticas al respecto. El caso exitoso para considerar es lo realizado por la Ilustre Municipalidad de Pucón, que de acuerdo a su Plan de Desarrollo Turístico 2011-2014, ha identificado y descrito a su público objetivo con toda claridad, y en base a una característica del grupo objetivo ya mencionado, que es el nivel de gasto que realiza en su actividad turística y los consiguientes beneficios para las comunas en que lo realizan:

*“...Segmentar el mercado en base a los mercados potenciales que faciliten el logro de los objetivos trazados, apuntando a turistas nacionales y turistas extranjeros:*

***Turistas Nacionales:*** El perfil de este turista apunta al segmento del mercado con un presupuesto de gasto mayor, el cual buscará un nivel de hostería medio-alto, y recorrerá los principales atractivos de la región...

***Turistas Extranjeros:*** El perfil de este turista, por lo general norteamericano o europeo, es el de un buscador de aventura, naturaleza y experiencias étnicas (...) busca un nivel de hotelería medio-alto, consume en restaurantes y diseña su programa con una combinación de actividades turísticas en los principales atractivos del lugar...”

En el citado plan se pasa a describir el esfuerzo promocional diseñado para llegar a los segmentos indicados, focalizándose en actividades promocionales dirigidas a tour operadores, agencias de viajes, medios de comunicación, etc., apuntando a “lograr la inserción de la oferta turística de Pucón en el canal de distribución internacional”.

En el caso de la Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito y las 3 comunas incluidas, debe generarse un proyecto que sea prioritario para los respectivos municipios, en el que se indique, que el desarrollo del turismo constituye (o constituirá) el principal generador de ingresos para la zona, nuevamente, tal como lo hace la municipalidad de Pucón.

Debido al éxito que ha tenido esta comuna en materia turística, resulta lógico el copiar su modelo de acción (y establecer al igual que ellos el Público Objetivo en el sector medio – alto de ingresos), preparando de antemano a la zona y a sus servicios para poder atraer a estos visitantes, y promocionarla una vez que ya tenga las condiciones. Esta visión, en la que es necesario preparar a las comunas para que puedan atraer a los visitantes, es compartida por la antropóloga del servicio país, presente en el focus group realizado en Curepto.

Finalmente, para cuantificación del mercado meta requiere de información actualizada con la que no se cuenta para elaborar el presente informe, sin embargo, de acuerdo con cifras del primer estudio longitudinal de Turismo interno del país (2018), los residentes nacionales realizan 22 millones de visitas en los que alojan al menos una noche en el lugar de destino, donde el sector económico medio concentra el 73% de los viajes y el alto 13,1%.

## IMAGEN OBJETIVO

La Imagen Objetivo de las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito debe representar el deseo de toda la comunidad junto a los agentes socioeconómicos relevantes que darán forma y funcionamiento al circuito turístico cultural. En tal sentido, las aspiraciones de desarrollo y bienestar social deben ser acompañadas de una Estrategia o curso de acción concreto que permita visualizar conseguir a mediano y largo plazo los objetivos de desarrollo.

En razón a lo anterior, metodológicamente, el proceso de construcción de la Imagen Objetivo de las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito contempla el análisis de las siguientes 3 grandes dimensiones:

1. Componentes del Territorio
2. Patrimonio Material e Inmaterial
3. Gobernanza y Desarrollo Territorial

Estas dimensiones pudieron ser abordadas a partir de la sistematización y análisis de la información significativa recopilada durante todo el período de ejecución del proyecto. Información plasmada en los siguientes documentos:



## Tabla 4: DOCUMENTOS REVISADOS

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL TERRITORIO TURÍSTICO PATRIMONIAL

1. Análisis histórico de los componentes del territorio.
2. Catastro y análisis del patrimonio cultural.
3. Identificación y fichas de bienes de interés patrimonial y diagnóstico de su estado de conservación
4. Identificación y fichas de hitos paisajísticos presente en el territorio
5. Identificación y análisis del patrimonio intangible.
6. Catastro de los elementos patrimoniales relevantes en el territorio.
7. Evaluación económica productiva.
8. Actividades económicas relevantes y tradicionales.
9. Oferta turística existente.
10. Equipamiento e infraestructura público-privada relevante.
11. Análisis y definición de actores socioculturales del territorio.
12. Caracterización demográfica
13. Mapa de actores relevantes

### MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA

1. Taller de historia comunitaria local/la cuenca del Mataquito y el valor del territorio.
2. Seminario-Taller del lanzamiento del proyecto.
3. Taller de implementación, diseño y validación de la ruta. Elementos territoriales convergentes de la cuenca
4. Taller de Gestión Territorial y turística del patrimonio. Puesta en valor de la Cuenca del Mataquito desde actores locales.

### RUTA TURÍSTICA PATRIMONIAL

1. Trazado ruta turístico - patrimonial
2. Definición de hitos estratégicos articuladores de la ruta y sus actores comunitarios.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos antecedentes y, en consideración, de las principales oportunidades y aspiraciones de desarrollo turístico en el Mataquito, se identifican y definen las siguientes categorías:

- **Desarrollo Turístico:** contempla nociones vertidas sobre el desarrollo, crecimiento, bienestar e identidad proporcionadas por los actores claves del territorio, en cuanto a las actividades y experiencias asociadas al turismo.
- **Valor Patrimonial:** Considera los planteamientos respecto al potencial de desarrollo y difusión de los atractivos materiales e inmateriales del territorio, como son; las costumbres, la artesanía, la historia indígena, la agricultura, la poesía, la ruralidad, los paisajes y bellezas naturales, la arquitectura y el folclore.
- **Gestión Local y Gobernanza: Recoge** de los actores relevantes y su comunidad, aspectos de la organización comunal y territorial de la cuenca del Mataquito. Modelos de Gestión Participativa e Inclusiva.
- **Desarrollo Económico Endógeno:** Se releva acá las voces que aluden al desarrollo local a través de los emprendimientos enraizados en la cultura e identidad del territorio. Potenciándose el trabajo colaborativo con una propuesta de valor conjunta; con un relato, una historia y un paisaje que cobija sus sueños de desarrollo.
- **Sustentabilidad y Sostenibilidad:** Incluye todas las expresiones que convocan al cuidado de la naturaleza, sus recursos, el legado cultural identitario, economía circular y armonía con el medio ambiente.
- **Conservación Identidad Cultural y Legado Indígena:** Se recogen todas las alusiones a los atributos autóctonos del territorio, su inconmensurable valor cultural y representación social. Como sentido de pertenencia ancestral.

Uno de los aspectos claves para la definición de la Imagen Objetivo las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito, es determinar previamente su Visión (aspiración) y Misión (puerto de destino). Para lo cual se plasma en la siguiente tabla las ideas fuerzas asociadas a cada una de las categorías previamente descritas. Esto, con el fin de ordenar las ideas, integrar y hacer converger las aspiraciones. (un sueño compartido).

TABLA 5 ELEMENTOS PARA LA VISIÓN Y MISIÓN	
<b>Desarrollo Turístico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más y mejores servicios turísticos</li> <li>• Una oferta amplia y diversificada</li> <li>• Funcionamiento continuo durante todo el año</li> <li>• Amplio segmento de mercado; nacional e internacional</li> <li>• Capacitación permanente del capital humano</li> </ul>
<b>Valor Patrimonial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iglesias ancestrales</li> <li>• Museos históricos</li> <li>• Estaciones de Ferrocarril históricos</li> <li>• Arquitectura colonial</li> <li>• Cementerios indígenas</li> </ul>
<b>Gestión Local y Gobernanza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación Ciudadana</li> <li>• Integración y cooperación comunal</li> <li>• Alianzas Público – Privadas</li> <li>• Asociatividad entre Emprendedores</li> </ul>
<b>Desarrollo Económico Endógeno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos autóctonos</li> <li>• Capacidades locales</li> <li>• Redes de apoyo y colaboración</li> <li>• Desarrollo de servicios locales</li> </ul>
<b>Sustentabilidad y Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado y conservación de la naturaleza</li> <li>• Actividades en armonía con el medio ambiente</li> <li>• Economía Circular</li> <li>• Desarrollo experiencias inolvidables con respecto al ecosistema.</li> </ul>
<b>Conservación Identidad Cultural y Legado Indígena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costumbres ligadas a la ruralidad</li> <li>• Gran legado cultural de pueblos originarios</li> <li>• Maravillosas Fiestas Religiosas</li> <li>• Cultura local: Artesanía, tejido, poesía, escultura, pintura, etc.</li> </ul>

## Visión y Misión

En consideración de todos los elementos esenciales para la *Visión y Misión* identificados para cada categoría en la tabla anterior, se han generado los siguientes criterios, como requisitos copulativos que toda **VISIÓN** debiera tener para hacer sentido a los agentes claves del territorio comprendido en el proyecto. Estos son los siguientes:

- Identidad Cultural
- Participación e Integración
- Conservación y Medio Ambiente
- Valor Patrimonial

***“Aspiramos a difundir nuestra identidad cultural, con participación e integración social, en armonía con el medio ambiente y con un alto valor patrimonial”***

Por su parte, para la **MISIÓN** también se han generado, en consideración de los antecedentes de la tabla, como requisitos copulativos para su formulación, los siguientes criterios:

- Diversidad y Calidad de los Servicios Turísticos
- Amplio Segmento de Mercado, Nacional e Internacional.
- Patrimonio Ancestral y Legado Indígena
- Maravilloso Paisaje, Flora y Fauna.

***“Proporcionar una variada oferta de servicios turísticos de calidad, en armonía con la naturaleza y cultura presente en la Cuenca el Mataquito, diferenciados por su alto valor patrimonial material e inmaterial y dirigidos a visitantes nacionales como extranjeros”***

## Propuestas de Imágenes Objetivo

Una vez formuladas la Visión y Misión de las Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito, se está en condiciones de representar y proyectar su Imagen Objetivo. Para ello haremos el ejercicio de proponer distintas enunciaciones que evoquen el sueño compartido de los habitantes de la cuenca del Mataquito en coherencia con las declaraciones estratégicas del proyecto y su propuesta de valor.

### Aproximaciones al Sueño Compartido

- Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito, territorio de gran belleza natural con potencial turístico, que se proyecta para brindar servicios de calidad a los visitantes nacionales como extranjeros. Con desarrollo sostenible del emprendimiento local que provee más y mejores empleos, generando un mayor bienestar y calidad de vida a sus habitantes.
- Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito, territorio con una profunda identidad cultural, bellezas naturales y oportunidades para el desarrollo turístico, con una gestión social integrada y participativa. entre las comunas que lo componen.
- Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito, territorio con gran valor patrimonial-cultural, que se expresa en sus costumbres, artesanía, legado indígena, arquitectura y poesía. Cuyos habitantes conviven en armonía con la naturaleza y son responsables de su entorno, participando activamente en la gestión para el desarrollo turístico sostenible.
- Rutas Patrimoniales de la Cuenca del Mataquito, territorio que integra la ruralidad a nuevos procesos de desarrollo económico y social, a través de la puesta en valor de sus costumbres, bellezas naturales, patrimonio arquitectónico y legado indígena. Con estricto cuidado de sus recursos naturales, en armonía con el medio ambiente y procurando el desarrollo de su comunidad.

## Formulación de la Imagen Objetivo

Guiados por las dimensiones; territorio, patrimonio y gobernanza. Se obtiene de la revisión documentaria del basto material generado por el proyecto, las seis categorías de análisis que permitieron identificar los componentes de la Visión y Misión del proyecto. Todo contribuyó a la comprensión del “Sueño Compartido”, que finalmente se concreta en la siguiente definición de la Imagen Objetivo del proyecto Rutas Patrimoniales de la cuenca del Mataquito.

***“Rutas patrimoniales de la cuenca del Mataquito, hacia el desarrollo sostenible del turismo cultural de un territorio con fuerte legado indígena, de gran belleza natural e invaluable valor patrimonial”***

## REFERENCIAS

- Briedenhann, J., & Wickens, E. (2004). Rural tourism—meeting the challenges of the new South Africa. *International Journal of Tourism Research*, 6(3), 189-203.
- Denstadli, J. M., & Jacobsen, J. K. S. (2011). The long and winding roads: Perceived quality of scenic tourism routes. *Tourism management*, 32(4), 780-789.
- López-Guzmán Guzmán, T. J., & Sánchez Cañizares, S. M. (2008). La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas.
- Ortiz-Pulido, R., Bravo-Cadena, J., Martínez-García, V., Reyes, D., Mendiola-González, M., Sánchez, G., & Sánchez, M. (2010). Avifauna de la reserva de la biosfera Barranca de Metztitlán, Hidalgo, México. *Revista Mexicana de Biodiversidad*, 81(2), 373-391.
- García, C. R., & Gallard, G. C. (2002). Segmentación del mercado turístico según las preferencias ambientales. *Cuadernos de Turismo*, (9), 123-136.
- Alliance, R. (2008). Buenas prácticas para turismo sostenible. *Rainforest Alliance*, 3(3), 15.
- Brida, J. G., Pereyra, J. S., Devesa, M. J. S., & Aguirre, S. Z. (2008). La contribución del turismo al crecimiento económico. *Cuadernos de turismo*, (22), 35-46.
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.
- Delgado, J. (2004). *Turismo Responsable: una visión homeostática*. Recuperado el vol. 20.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

Banco Mundial (2021). Chile Panorama general, Washington, DC, Estados Unidos. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

CORFO (2016), Agenda Estratégica, Programa Nacional de Clusters, Turismo de Intereses Especiales. Santiago, Chile.

SUBSECRETARÍA DE TURISMO Programa Estratégico Nacional de Turismo Sustentable. Santiago, Chile. Recuperado de <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf>.

SERNATUR (2020). Informes Estadísticos. Recuperado de <https://www.sernatur.cl/informes-estadisticos/>

DIPRES (2021). “Presupuesto 2021: del Trabajo y la Recuperación”. Recuperado de <http://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15199-25771.html>

SUBTEL (2020). Estadísticas Sectoriales. Recuperado de <https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/telefonía/>

ONU. Chile. (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://chile.un.org/es/sdgs>

BCCH. (2021). “Informe de Política Monetaria”. Recuperado de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-septiembre-de-2021>.



## “Transferencias Rutas Patrimoniales cuenca Mataquito”

Código BIP N°40.001.112-0

Ejecutado por la Universidad Autónoma de Chile

**Director Proyecto:** Dr. Guillermo Riquelme Silva.

**Realiza Estudio:** Sinergia Consultores Asociados Ltda.

**Financiamiento:** Gobierno Regional del Maule. FIC-MAULE.

## ANEXOS

A continuación, se da cuenta de las evidencias del trabajo de campo para el estudio de mercado en cada una de las comunas contempladas en el proyecto y, en consideración a los objetivos del estudio, así como de los principales instrumentos de recolección de información aplicados en cada caso.

### **I. Entrevistas en Profundidad realizada a las encargadas de turismo de cada comuna.**

#### **1.1. Entrevista con la encargada de turismo de I. Municipalidad de Hualañé, Sra. Verónica Calderón.**

##### a) Descripción de la entrevista.

Lunes 18 de octubre de 2021 a las 9:30 horas, aproximadamente, se desarrolla la entrevista a través de preguntas guías Semi- Estructuradas, con amplio alcance en ámbitos de la oferta y demanda de servicios turísticos en el territorio. Considerando atributos de los productos y servicios, así como características del segmento y tipo de clientes (visitantes turistas al territorio).

##### b) Análisis.

Se obtiene información cualitativa relevante a los servicios como también a los requerimientos y necesidades específica para mejorar la calidad de lo que actualmente se ofrece.

Se pone énfasis en el aporte del turismo al desarrollo socioeconómico de la localidad y sus habitantes.

c) Foto de la reunión.



## 1.2. Entrevista con la encargada de turismo de I. Municipalidad de Curepto, Sra. Yoselin Gómez

a) Descripción de la entrevista.

Martes 19 de octubre de 2021 a las 9:30 horas, aproximadamente, se desarrolla la entrevista a través de preguntas guías Semi- Estructuradas, con amplio alcance en ámbitos de la oferta y demanda de servicios turísticos en el territorio. Considerando atributos de los productos y servicios, así como características del segmento y tipo de clientes (visitantes turistas al territorio).

b) Análisis.

Se obtiene información cualitativa relevante a los servicios como también a los requerimientos y necesidades específica para mejorar la calidad de lo que actualmente se ofrece.

Se pone énfasis en el aporte del turismo al desarrollo socioeconómico de la localidad y sus habitantes.

c) Foto de la reunión.



### 1.3. Entrevista con la encargada de turismo de I. Municipalidad de Curepto, Sra. Constanza Santelices

a) Descripción de la entrevista.

El miércoles 20 de octubre de 2021 a las 9:30 horas, aproximadamente, se desarrolla la entrevista a través de preguntas guías Semi- Estructuradas, con amplio alcance en ámbitos de la oferta y demanda de servicios turísticos en el territorio. Considerando atributos de los productos y servicios, así como características del segmento y tipo de clientes (visitantes turistas al territorio).

b) Análisis.

Se obtiene información cualitativa relevante a los servicios como también a los requerimientos y necesidades específica para mejorar la calidad de lo que actualmente se ofrece.

Se pone énfasis en el aporte del turismo al desarrollo socioeconómico de la localidad y sus habitantes.

c) Foto de la reunión:



## II. Focus Group aplicado a Emprendedores de cada comuna

### 2.1. Focus Group aplicado a Emprendedores de I. Municipalidad de Hualañé.

a) Descripción del trabajo de grupo.

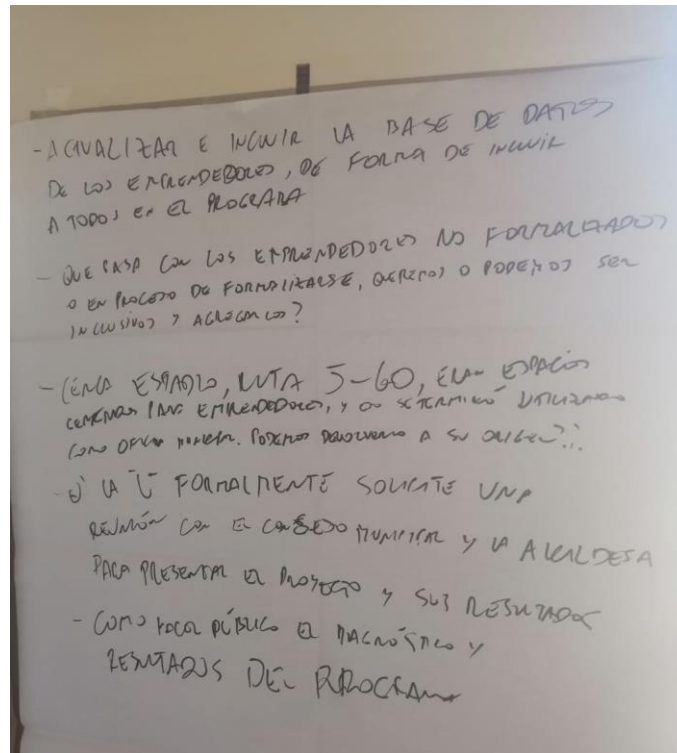
El lunes 18 de octubre de 2021 a las 11:00 horas, aproximadamente, se desarrolla la dinámica de grupo a través de preguntas asociadas a temáticas de emprendimiento, servicios y clientes del sector turístico de la localidad, con amplio alcance, provocando la discusión y luego consenso en áreas prioritarias de turismo.

b) Análisis.

Se obtiene información cualitativa relevante a los servicios como también a los requerimientos y necesidades específica para mejorar la calidad de lo que actualmente se ofrece.

Se pone énfasis en el aporte del turismo al desarrollo socioeconómico de la localidad y sus habitantes.

c) Foto de la reunión:





## 2.2. Focus Grupo aplicado a Emprendedores de I. Municipalidad de Curepto.

### a) Descripción del trabajo de grupo.

El martes 19 de octubre de 2021 a las 11:00 horas, aproximadamente, se desarrolla la dinámica de grupo a través de preguntas asociadas a temáticas de emprendimiento, servicios y clientes del sector turístico de la localidad, con amplio alcance, provocando la discusión y luego consenso en áreas prioritarias de turismo.

### b) Análisis.

Se obtiene información cualitativa relevante a los servicios como también a los requerimientos y necesidades específica para mejorar la calidad de lo que actualmente se ofrece.

Se pone énfasis en el aporte del turismo al desarrollo socioeconómico de la localidad y sus habitantes.

### c) Foto de la reunión:



### 2.3. Focus Grupo aplicado a Emprendedores de I. Municipalidad de Licantén.

#### a) Descripción del trabajo de grupo.

El miércoles 20 de octubre de 2021 a las 11:00 horas, aproximadamente, se desarrolla la dinámica de grupo a través de preguntas asociadas a temáticas de emprendimiento, servicios y clientes del sector turístico de la localidad, con amplio alcance, provocando la discusión y luego consenso en áreas prioritarias de turismo.

#### b) Análisis.

Se obtiene información cualitativa relevante a los servicios como también a los requerimientos y necesidades específica para mejorar la calidad de lo que actualmente se ofrece.

Se pone énfasis en el aporte del turismo al desarrollo socioeconómico de la localidad y sus habitantes.

#### c) Foto de la reunión:

