

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Actualización Hoja de Ruta y elaboración de una propuesta de valor para el Programa Transforma Turismo de Corfo.

I. ANTECEDENTES GENERALES DEL ESTUDIO

A partir de la Ley de Turismo del año 2010, el turismo es considerado como una actividad estratégica del país y que el Estado debe impulsar bajo un marco sustentable. Asimismo, describe el turismo como medio para conservar el medio ambiente, el patrimonio histórico y la identidad cultural, como también un sector tractor de otras actividades. En este marco, la Estrategia Nacional de Turismo de Chile tiene como visión al 2020, que “Chile sea reconocido como un destino turístico de clase mundial, siendo admirado y conocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad”.

Corfo, a través de la Gerencia de Redes y Competitividad, ejecuta una política de **Programas Estratégicos** como instrumento dirigido a afrontar el reto del estancamiento de la competitividad de los ámbitos clave de la estructura económica de Chile, en diversos sectores económicos, a través de:

- Mejoramiento y desarrollo de bienes y servicios que contribuyan a impulsar una tendencia de crecimiento del nivel de productividad de las actividades empresariales.
- El desarrollo de nuevas industrias que contribuyan a promover la diversificación de las actividades empresariales.
- La generación de polos de innovación que contribuyan a favorecer la sofisticación de las concentraciones empresariales que se generan y desarrollan en el país.

El objetivo de los Programas Estratégicos (PE) es mejorar la competitividad de nuestra economía mediante una sólida coordinación entre empresas, instituciones públicas, entidades de ciencia y tecnología y líderes de la comunidad, para identificar y proponer soluciones a los problemas que limitan el crecimiento y la innovación en sectores estratégicos y/o territorios productivos. Es lo que los expertos denominan Quintuple Hélice (Intervención del Estado, privados, academia y comunidad, bajo criterios de sustentabilidad). Ellos tienen el rol de analizar y discutir si se está frente a un momento oportuno de intervención, con un atractivo potencial de mercado global, con la disponibilidad de infraestructura de apoyo y una capacidad de oferta relevante con alto potencial de crecimiento sustentable.

En relación al Turismo, a nivel nacional se implementa el Programa Estratégico Transforma Turismo, que tiene como visión compartida que “Chile será al 2025 un destino turístico internacional sustentable inteligente, con una oferta basada en sus recursos naturales y culturales; diversa, sofisticada, sustentable y de calidad, capaz de captar mercados de intereses especiales que generen mayor gasto por turista, incrementando así los ingresos del país e impactando positivamente en el desarrollo a nivel local”.

MARCO ESTRATÉGICO PROGRAMA TRANSFORMA TURISMO

La hipótesis de valor del programa se sustenta en la necesidad de desarrollar una oferta turística país especializada, diversificada, de calidad y sustentable, ya que no hacerlo podría agudizar nuestra baja competitividad en relación a otros destinos competidores y con ello una pérdida de cuota de mercado significativa en términos de ingresos de divisas al país, explicada principalmente por el bajo gasto turístico, la baja permanencia y la baja llegada de turistas de larga distancia y de alto gasto.

Por lo tanto, el programa se concentra en la oferta turística de servicios y destinos orientada a mercados de alto gasto, poniendo foco en un mercado turístico que busca experiencias de intereses especiales (TIE) dado el potencial de Chile para desarrollar este tipo de turismo, contribuyendo al incremento de llegadas, permanencia y gasto de turistas para el segmento de TIE, en conjunto con las acciones que se desprenden también de la ejecución de la Estrategia Nacional de Turismo.

De esta forma, el objetivo de impacto económico del Programa es aportar en el incremento de la llegada de turistas de intereses especiales, favoreciendo una mayor permanencia y gasto, en un marco de desarrollo sustentable, mediante el diseño e implementación de una hoja de ruta en los destinos prioritarios de Transforma Turismo.

HOJA DE RUTA DEL PROGRAMA TRANSFORMA TURISMO

Para alcanzar los objetivos del Programa, se ha desarrollado una hoja de ruta donde se detallan las iniciativas a realizar en un plazo de 10 años, a partir del 2017. Tales iniciativas están agrupadas por núcleos, que a la vez reducen brechas críticas que fueron identificadas en la fase de diagnóstico.

- Núcleo 1. Diversificación de oferta turística: Diversificar la oferta turística del país, a través de la generación de nuevos y mejores productos turísticos, basados principalmente en intereses especiales.
- Núcleo 2. Sofisticación de la oferta turística: Promover la innovación en empresas de turismo, con el fin de sofisticar los servicios ofrecidos para elevar niveles de competitividad en el mercado.
- Núcleo 3. Desarrollo de destinos turísticos inteligentes y sostenibles: Desarrollar destinos turísticos inteligentes y sustentables que contribuyan a mejorar la calidad y sustentabilidad, mediante la incorporación de gestión, innovación y tecnología.

Actualmente, el programa se encuentra iniciando el tercer año de ejecución y se han desarrollado diferentes acciones, tanto por el programa como por otros actores, que han aportado al avance de la hoja de ruta.

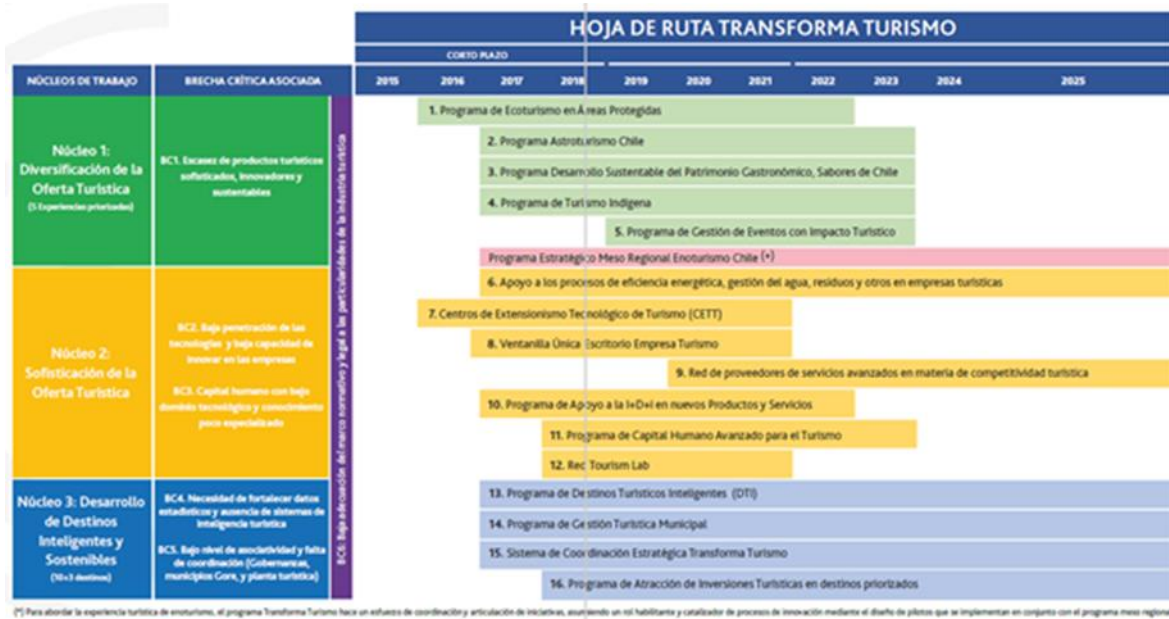


Figura 1: Hoja de Ruta del Programa Transforma Turismo

GOBERNAZA DE TRANSFORMA TURISMO

Transforma Turismo cuenta con una Gobernanza conformada por los principales actores públicos, privados, asociaciones gremiales y la academia de la industria del turismo en Chile. Se trata de un sistema colaborativo que cuenta con diversas instancias de participación, de diseño y de decisión, constituidas en un directorio, un comité ejecutivo, una secretaría técnica y una serie de comités gestores temáticos. La Gobernanza del programa, define la Hoja de Ruta en la que se especifican sus iniciativas claves, especialmente diseñadas para cerrar las brechas competitivas del sector y de esta forma lograr el objetivo trazado.

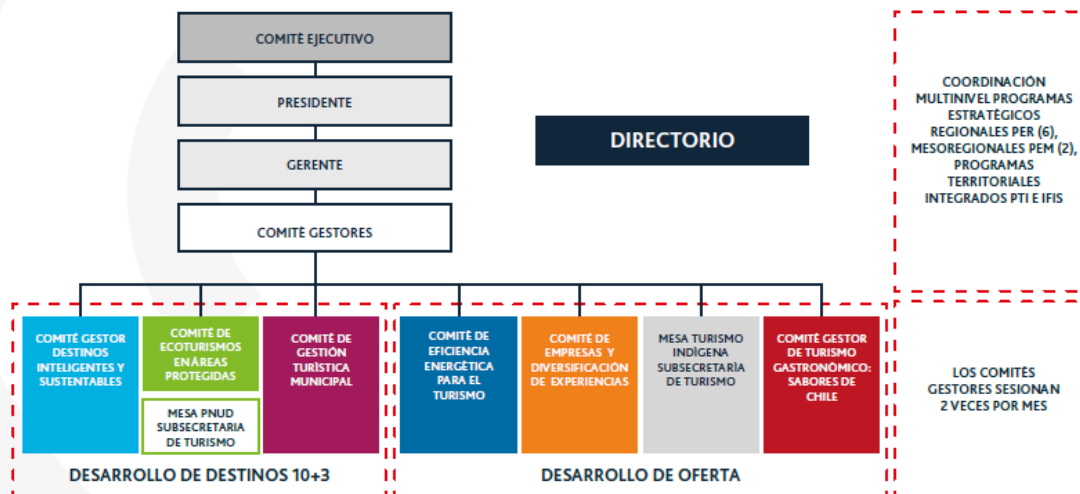


Figura 2: Esquema de Gobernanza Programa Transforma Turismo.

Es en este contexto, en el que se reciben periódicamente propuestas de actores públicos y privados, tales como empresas, emprendimientos y otros importantes proyectos que buscan ser parte del Programa, desde el uso simple de su logo hasta ver la forma de colaborar en una comunidad que presente ciertos beneficios en su pertenencia.

II. TÉRMINOS DE REFERENCIA

1. OBJETIVOS

Objetivo General:

Actualizar la Hoja de Ruta del Programa Transforma Turismo y generar su propuesta de valor, considerando audiencias claves, con el fin de dar sustentabilidad al Programa.

Objetivos Específicos:

- 1) Revisión y análisis de la Hoja de Ruta actual del programa Transforma Turismo
- 2) Rediseño y actualización de la Hoja de Ruta del Programa Transforma Turismo.
- 3) Elaborar un plan de acción y un sistema de monitoreo para la nueva Hoja de Ruta del Programa
- 4) Elaborar una propuesta de valor del Programa para los actores interesados, principalmente, empresas y audiencias claves, entregando carta Gantt, mensajes claves y mensajes comunicacionales para los actores interesados.

2. DESARROLLO DE ACTIVIDADES SEGÚN OBJETIVOS:

Obj. 1: Revisión y análisis de la Hoja de Ruta actual del programa Transforma Turismo

En Este objetivo se espera que se revisen todos los antecedentes vinculados a la Hoja de Ruta y su estado actual.

Actividades:

- a) Revisión y análisis de las brechas detectadas por el Programa.
- b) Revisión y análisis Hoja de Ruta actual: Se debe analizar la actual hoja de Ruta del Programa y los antecedentes previos a su construcción.
- c) Revisar las hojas de ruta de otros programas nacionales e internacionales, los aprendizajes en su implementación y estado de avance.
- d) Evaluar el porcentaje de avance de la Hoja de Ruta a través de las acciones propias del Programa Transforma Turismo, como de otros actores.

Obj 2: Rediseño y actualización de la Hoja de Ruta del Programa Transforma Turismo.

En este objetivo se espera que se actualice la Hoja de Ruta del programa Transforma Turismo, teniendo como consideración que el marco estratégico del programa se debe mantener la hipótesis de valor y la visión, y que es indispensable su simplificación y priorización de cara a los siguientes años de implementación.

Actividades:

Actualización de la Hoja de Ruta: Se debe actualizar la hoja de Ruta actual del Programa Transforma Turismo, poniendo foco en la simplificación, plan de acción básico de núcleos identificados como claves y la incorporación de nuevas iniciativas que sean pertinentes.

- a) Redefinir las brechas del programa que son estratégicas de abordar para cumplir la hipótesis de valor y visión del programa.
- b) Actualizar la Hoja de Ruta del Programa, considerando las brechas definidas y las nuevas y/o actuales iniciativas, que permiten disminuir las brechas.
- c) Elaborar un mapa de actores, tanto público como privado, que pueda dar sustentabilidad a la Hoja de Ruta del programa Transforma Turismo, identificando su rol y aportes al Programa.
- d) Elaboración de una ficha por cada iniciativa, que tenga al menos la siguiente información: Descripción, Objetivo general, objetivos específicos, justificación de como disminuye brechas, principales actividades, resultados, indicadores, actores claves y orden cronológico de actividades en sus próximos pasos.

- e) Priorización de iniciativas. Se debe priorizar, de manera participativa, las iniciativas que se consideren prioritarias y asignarle un enfoque de temporalidad.
- f) Vincular las iniciativas de la Hoja de Ruta con otros programas que estén implementando temáticas similares o estratégicas, estos pueden ser Programas Estratégicos (PE), Iniciativas de Fomento Integrado (IFI), Programa Territorial Integrado (PTI); o instituciones como Subsecretaría de Turismo, Sernatur, Indap, Sercotec, etc., otras organizaciones nacionales o internacionales, e identificar las acciones específicas que estén desarrollando tales actores.

Obj 3: Elaborar un plan de acción y un sistema de monitoreo para la nueva Hoja de Ruta del Programa

El Plan de Acción será un documento explicativo de fácil comprensión, que guíe el curso de acción de la hoja de ruta, explicando el camino a seguir para cerrar las brechas y conseguir la visión, a través de la puesta en marcha de un portafolio de iniciativas.

Actividades:

- a) Estrategia para el logro de los objetivos y la visión: Proponer la metodología de trabajo y la forma de organizarse (estructura, socios estratégicos, gobernanza, responsables, etc.) para conducir la implementación de la Hoja de Ruta y la estimación de costos.
- b) Portafolio de iniciativas: entregar el portafolio considerando el corto, mediano y largo plazo, incorporando una descripción de cada iniciativa, la estimación de costos y fuentes potenciales para su financiamiento. Las iniciativas de corto plazo deberán contar con una agenda que guiará su implementación y la propuesta de actores claves para gestionarlos.
- c) Acciones tempranas de rápida implementación (victorias tempranas que se muestren en los primeros 18 meses desde que se inicia la nueva hoja de ruta).
- d) Acciones complementarias a las iniciativas: Identificar las acciones que deben realizarse para fortalecer el capital social en torno al programa Transforma Turismo, así como las acciones necesarias para viabilizar la concreción de las iniciativas de la hoja de ruta. Las acciones deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando los pasos necesarios.
- e) Carta Gantt: Las acciones deben tener plazos definidos, para lo cual es importante adoptar el formato de Carta Gantt para tal propósito.
- f) Hitos de Visibilización: Propuesta de acciones para difundir y posicionar la Hoja de Ruta, fortalecer su gobernanza, que agilicen la concreción de las iniciativas definidas.
- g) Elaborar un Plan de Monitoreo de la implementación de la Hoja de Ruta, que permita el seguimiento y evaluación de la implementación de la Hoja de ruta, considerando los

objetivos, la visión compartida y el plan de acción definido, con el fin de visualizar oportunamente potenciales atrasos y realizar acciones que los eviten o minimicen. Para llevar a cabo esta tarea, se debe definir un conjunto de indicadores (de proceso, resultado e impacto), con sus respectivos protocolos de seguimiento (cómo se realizará y su frecuencia).

Los indicadores deberán ser cualitativos y cuantitativos, viables de ser medidos. Para cada indicador se debe señalar su línea base (punto de partida previo a la implementación de la Hoja de Ruta), que servirá para dimensionar los avances.

Obj 4: Elaborar una propuesta de valor del Programa para los actores interesados, principalmente, empresas y audiencias claves, entregando carta Gantt, mensajes claves y mensajes comunicacionales para los actores interesados.

En este objetivo se espera elaborar una propuesta de valor del Programa que sea atractiva para los grupos y audiencias de interés, y que permita dar sustentabilidad e tiempo al programa. Cabe señalar, que este punto parte de la premisa que un sinnúmero de empresas de prestadores de servicios de turismo, en distintos estados de madurez, se acercan al Programa con la inquietud de saber cómo ser parte de Transforma Turismo y acceder a sus beneficios. Son los denominados “beneficios” los que deben ser definidos, priorizados y presentados en etapas para dar sostenibilidad al programa.

Actividades:

- a) Revisar otros casos similares nacionales o internacionales con aprendizajes o resultados exitosos que se puedan incorporar.
- b) Valor de la información como modelo de articulación: Identificar beneficios, entrega de información y contactos, uso de logo y marca, tipo de orientación a empresas y como segmentarla.
- c) Elaborar la propuesta de valor del Programa Transforma Turismo e identificar los grupos o segmentos que podrían estar interesados, además se debe identificar de manera clara como los actores y cómo el programa podría verse beneficiado (estrategia Win-Win).
- d) Elaborar un plan de relacionamiento con los PER, PEM y los grupos identificados con el fin de proponer tanto recomendaciones como acciones iniciales para poner en marcha la Oferta de Valor del Programa.
- e) Elaborar al menos 3 infografías, que comuniquen la propuesta de valor del Programa Transforma Turismo a los grupos de interés.

3. PRODUCTOS ESPERADOS

Se espera que al menos se entreguen los siguientes productos:

1. Plan de trabajo ajustado para el desarrollo de la consultoría, validado por la contraparte técnica.
2. Informe con análisis de estado actual de la Hoja de Ruta.
3. Informe con revisión de brechas y nuevas brechas estratégicas a abordar.
4. Nueva Hoja de Ruta del programa Transforma Turismo con su respectivo sistema de funcionamiento.
5. Mapa de actores claves
6. Plan de Acción para implementar la hoja de ruta
7. Plan de monitoreo de la hoja de ruta.
8. Propuesta de Valor del Programa Transforma Turismo
9. Estrategia de relacionamiento que aporten a la sustentabilidad
10. Infografías con la propuesta de valor del Programa Transforma Turismo

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS A TOMAR EN CUENTA.

La propuesta metodológica debe considerar los siguientes principios rectores:

- a) Considerar una reunión de ajuste metodológico que aporte a un plan de trabajo ajustado.
- b) El proceso de diseño de la Hoja de Ruta y la Propuesta de Valor debe contar con la participación activa de los actores clave del mundo público, privado, sociedad civil y de la academia que participan en la toma de decisiones. Por lo tanto debe proponer un número de talleres y sesiones que aseguren un proceso altamente participativo.
- c) La Hoja de Ruta debe adaptarse a las particularidades del Turismo Sostenible; si bien se propone un marco general de acción, la metodología a utilizar debe ser flexible a sus desafíos, oportunidades y brechas.
- d) La Hoja de Ruta debe visualizar iniciativas a ser implementadas en el corto (1 a 2 años), mediano (3 a 10 años) y largo plazo (más de 10 años), identificando claramente a los actores involucrados y las acciones necesarias para llevarlas a cabo.
- e) Al año 2021, 2025 y 2030 se debe contemplar metas concretas que puedan ser medibles.
- f) La Hoja de Ruta debe expresarse en forma gráfica. Debe ser un "documento" que muestre claramente el proceso realizado y que sea comprensible para cualquier lector, y debe venir apoyada con el respaldo documental necesario, con su respectivo Plan de Acción y Plan de Monitoreo
- g) Las actividades incluidas en la Hoja de Ruta, deben ser analizadas por tipología de brechas, identificando la(s) brecha(s) de donde se origina, su impacto, el grado de dificultad de implementación, la justificación de priorización/jerarquización o secuencia lógica si corresponde, la potencial fuente de financiamiento y responsable adecuado.
- h) Cada informe entregado tendrá 5 días para ser revisado por el comité gestor y realizar

observaciones, la consultora tendrá 5 días para responder a las observaciones realizadas y entregar la versión final del informe correspondiente.

La consultora debe proponer presentaciones intermedias con el comité gestor para generar un proceso participativo de co-construcción y validación de los avances. Estas presentaciones deben ser para cada producto y debe acoger los comentarios emanados por el comité gestor.

5. CONTENIDO MINIMO DE LA OFERTA TECNICA

Se espera que la propuesta contenga:

i. Plan de Trabajo de la consultoría.

Plan de trabajo para el desarrollo de la consultoría, el cual debe ser consistente a la metodología presentada. Se espera que al menos contenga:

- a) Carta Gantt (Actividad, responsable, plazo, recursos).
- b) Descripción detallada de las actividades a realizar.
- c) Para cada producto, definir actividades, acciones, metodología, responsable, plazo, recursos y entregables.

ii. Descripción de las metodologías a emplear.

El oferente deberá entregar una identificación detallada del marco metodológico a utilizar y las metodologías específicas para cada producto, de manera tal que el mandante pueda conocer en detalle el alcance y nivel de profundidad con el que el consultor abordará este proyecto específico. La descripción debe dejar en claro cómo se abordará el proyecto y cada actividad, a fin de alcanzar los objetivos señalados en el punto 2. La metodología a presentar debe dar cuenta al menos de lo señalado en detalle en el punto 5.

iii. Consultora y Equipo de trabajo detallado.

El oferente deberá demostrar experiencia en el desarrollo de consultorías, estudios y/o proyectos, entregando la siguiente información:

- a) Descripción de la entidad postulante, su trayectoria y líneas de negocio, incluyendo una nómina de clientes con la respectiva información de contacto.
- b) Experiencia en procesos de diseño estratégicos, hoja de ruta y/o, así como experiencia en metodologías innovadoras.
- c) Experiencia en formación de equipos de trabajo colaborativos, desarrollo y/o gestión de redes público - privadas y/o academia - sector productivo.
- d) Para el equipo de trabajo se deberá detallar la siguiente información:

- e) Estructura del equipo de trabajo para la consultoría, con una descripción de perfiles y funciones de cada participante, su experiencia en proyectos similares, especificando la cantidad de horas que cada profesional dedicará al proyecto.
- f) Currículos actualizados de cada uno de los profesionales comprometidos, señalando el nivel académico, respaldo de títulos profesionales, e informando la experiencia específica que tienen en este tipo de proyectos y las competencias de cada uno.

6. PLAZO DE EJECUCIÓN

La consultoría se desarrollará durante un período de 120 días.

7. FORMA DE PAGO

La forma de pago se realizará en 3 pagos, en concordancia con los informes entregables aprobados:

El primer pago corresponde al 20% del monto total y está asociado a la aprobación del Informe I entregable, que corresponde al Plan de Trabajo ajustado.

El segundo pago corresponde al 40% del monto total y está asociado a la aprobación del Informe II entregable, que corresponde a los siguientes productos:

- Informe con análisis de estado actual de la Hoja de Ruta.
- Informe con revisión de brechas y nuevas brechas estratégicas a abordar.
- Nueva Hoja de Ruta del programa Transforma Turismo con su respectivo sistema de funcionamiento.
- Plan de Acción para implementar la hoja de ruta
- Plan de monitoreo de la hoja de ruta.

El tercer pago corresponde al 40% del monto total y está asociado a la aprobación del Informe III entregable, que corresponde a los siguientes productos:

- Propuesta de Valor del Programa Transforma Turismo
- Mapa de actores claves y estrategia de relacionamiento que aporten a la sustentabilidad
- Infografías con la propuesta de valor del Programa Transforma Turismo

8. EVALUACIÓN DE LA OFERTA

Los criterios objetivos de evaluación, sus factores, subfactores y ponderaciones se indican en el cuadro siguiente:

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
CRITERIO TÉCNICO	85%
Factor N° 1: Calidad de la propuesta técnica	50%

Subfactor N° 1.1: Metodología propuesta.	25%
Subfactor N°1.2: Plan de trabajo para la ejecución de la consultoría	15%
Subfactor N°1.3: Productos comprometidos	10%
Factor N° 2: Competencias y experiencia del equipo de profesionales	35 %
Subfactor N° 2.1: Conocimiento y/o experiencia del equipo de trabajo en la temática.	20%
Subfactor N° 2.2: Pertinencia del equipo de trabajo.	15%
CRITERIO ECONÓMICO	10%
Factor N°3: Precio	
CRITERIO FORMAL	5%
Factor N°4: Presentación Formal de la Propuesta	

Cada criterio, factor y subfactor, será calificado en una escala de notas de 1 a 10, conforme las ponderaciones recién señaladas, informando las razones o fundamentos tenidos en consideración para el otorgamiento del puntaje asignado.

El Programa Transforma Turismo se reserva el derecho de verificar los antecedentes presentados por los oferentes. Se deja constancia que el puntaje mínimo para cada factor o subfactor que puede obtener un oferente es de 1 punto, de manera que si por aplicación de una determinada fórmula matemática, rebaja u otro, un oferente obtiene una nota inferior a 1, ésta se aproximará a 1.

En caso de empate entre dos o más propuestas técnicas, se resolverá adjudicar a aquella que haya ofertado un precio menor.

9. COSTOS DEL ESTUDIO

El monto considerado máximo para la asesoría, impuestos incluidos, es de **\$15.000.000.-**