



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

Matriz de indicadores de sostenibilidad como apoyo al seguimiento de PYMES turísticas en la provincia del Biobío.

ALUMNA: MARÍA ANDREA OPÁGINA MEDINA
PROFESOR GUÍA: DIEGO RIVERA
MIEMBRO DE COMISIÓN 1: FELIPE MORA
MIEMBRO DE COMISIÓN 2: CRISTIAN FERNANDEZ

Fecha: 30 noviembre del 2025

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD
DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA
SUSTENTABILIDAD

CONCEPCIÓN – CHILE

2025

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **Matriz de indicadores de sostenibilidad como apoyo al seguimiento de PYMES turísticas en la provincia del Biobío**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



María Andrea Opágina Medina

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABREVIACIONES	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 El Turismo en Chile	16
1.2 Evidencia y su Impacto	18
1.3 Oportunidades del Sector.....	20
2. METODOLOGÍA	27
3. RESULTADOS	28
3.1 Propuesta Caso de Estudio	39
4. CONCLUSIÓN.....	45
5. GLOSARIO.....	47
6. REFERENCIAS.....	49

Agradecimientos

El desarrollo de esta investigación no fue solo un proceso académico orientado a la obtención del grado de magíster, sino también una experiencia enriquecedora a nivel personal. A lo largo de este camino pude integrar aprendizajes, reflexiones y desafíos vinculados a la sostenibilidad, el territorio y la gestión pública aplicada al sector turismo. Nada de esto habría sido posible sin el apoyo y el acompañamiento de distintas personas, a quienes quiero expresar mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, agradezco a mi profesor guía por su constante disposición, sus orientaciones académicas y sus observaciones oportunas, que me permitieron fortalecer el enfoque y la profundidad de este trabajo. Su experiencia y rigor fueron clave para dar sentido y coherencia a esta investigación a lo largo del proceso.

Quiero agradecer especialmente a mis jefaturas directas, Ximena y Cristian, del Comité Biobío por generar espacios de conversación y reflexión que enriquecieron esta propuesta desde una mirada territorial y conectada con los desafíos reales del desarrollo sostenible. Su apoyo y confianza fueron fundamentales para avanzar en este proceso.

Asimismo, agradezco a los profesionales del área de turismo de Corfo que, directa o indirectamente, compartieron su experiencia, conocimiento y visión sectorial, permitiéndome comprender de mejor manera las brechas, oportunidades y complejidades que enfrentan las PYMES turísticas en los distintos territorios.

Finalmente, quiero agradecer de manera muy especial a mis compañeras y compañero del magíster, María Elena, María Emilia y Sebastián. Su apoyo permanente, las conversaciones, el trabajo colaborativo y el compañerismo hicieron de este camino una experiencia mucho más llevadera, tanto en lo académico como en lo humano.

Dedicatoria

A mi familia, por su apoyo incondicional y su comprensión a lo largo de este camino. En especial, a mis padres, por inculcarme desde pequeña el valor de la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, principios que han guiado mi vida personal y profesional.

A Cristina, mi mamá postiza, a quien le debo gran parte de la fe y la esperanza que me sostuvo cuando las fuerzas parecían agotarse. Gracias por sus oraciones y su acompañamiento incondicional.

A mis hermanas, Ana, Edith y Cynthia, por estar presente, acompañarme y alimentarme con cariño, su paciencia y palabras de ánimo, especialmente en los momentos de mayor exigencia. Agradezco también a mi sobrina Barbarita, por su apoyo en los desafíos tecnológicos que surgieron durante el proceso. A mis amigas Trini, Carlita y Lore, por su comprensión frente a mis ausencias y por estar ahí para despejarnos, reír y recargar energías.

Finalmente, lo dedico a Emilia Catalina Paz, mi pequeña, por acompañarme tantas noches hasta quedarse dormida. Ella ha sido mi mayor inspiración para querer ser una mejor persona, con el deseo de mostrarle el mundo en todos sus colores.

Matriz de indicadores de sostenibilidad como apoyo al seguimiento de PYMES turísticas en la provincia del Biobío.

MARÍA ANDREA OPÁGINA MEDINA

Bajo la supervisión del Profesor Diego Rivera Salazar, Profesor Titular, en la Universidad del Desarrollo de Chile.

RESUMEN

El turismo representa un sector clave para el desarrollo territorial en Chile; no obstante, muchas PYMES turísticas aún no cuentan con mecanismos claros y estructurados que permitan evaluar su avance en sostenibilidad y orientar decisiones de mejora. Esta limitación dificulta la alineación del sector con los lineamientos de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 y con estándares internacionales aplicados a destinos y empresas turísticas. En este contexto, el objetivo central de este estudio fue proponer una matriz de indicadores de sostenibilidad que sirva de apoyo para el seguimiento de PYMES turísticas en la provincia del Biobío, incorporando criterios ambientales, sociales, económicos y de gobernanza coherentes con la realidad regional. El enfoque metodológico se basó en una revisión y contraste de distintos marcos internacionales y nacionales, como GSTC y herramientas de certificación utilizadas en Chile para seleccionar indicadores pertinentes y factibles de aplicar en PYMES. Con esta base, se desarrolló una matriz de decisión que organiza dichos indicadores en dimensiones operativas y que puede ser utilizada tanto para procesos de evaluación como para el seguimiento de proyectos en empresas relacionadas al turismo. La aplicación de esta matriz en un caso de estudio territorial permitió analizar su utilidad práctica, su pertinencia metodológica y su potencial adopción en instrumentos de fomento regional. Los resultados evidencian que la matriz propuesta puede constituir una herramienta factible y útil para apoyar el seguimiento de la sostenibilidad en PYMES. En síntesis, la propuesta contribuye a fortalecer la gestión sustentable del turismo en la provincia del Biobío y ofrece un insumo relevante para la toma de decisiones en el ámbito del desarrollo turístico regional.

Palabras Claves: *Indicadores, Sostenibilidad, Desarrollo territorial, PYMES turísticas.*

ABREVIACIONES

OMT: Organización mundial de turismo

ONU: Organización de Naciones Unidas

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

ODS: Objetivos de desarrollo sostenible (de agenda 2030)

WTG: World tourism guide

SERNATUR: Servicio Nacional de Turismo

EIA: Estudio o Estudios de Impacto Ambiental

SEA: Servicio de Evaluación Ambiental

SEIA: Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción

ACT: Actividades características del turismo

MEP: Mesa Ejecutiva para la Productividad

ZOIT: Zonas de Interés Turístico

ITS: Indicadores de turismo sostenible

PFC: Programas de Formación para la Competitividad

ASCC: Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático

APL: Acuerdo de producción limpia

1. INTRODUCCIÓN

El turismo es un proceso social, económico y ambiental (Cassals et al., 2024), pues contribuye a crear puestos de trabajo y a promover la cultura y los productos locales (ONU, 2022) y puede contribuir al crecimiento económico sostenido, a la igualdad e inclusión social, a la protección medioambiental, al patrimonio y a la diversidad cultural, y a la paz y al entendimiento mutuo (OMT, 2017).

El monitoreo de las prácticas de la industria del turismo requiere definir, seguir y evaluar variables e indicadores. Por ejemplo, el Travel & Tourism Development Index 2024 (TTDI) evalúa entornos regulatorios, infraestructura y recursos humanos, culturales y naturales para el desarrollo de viajes y turismo. El TTDI permite delinear nuevos escenarios y orientar decisiones estratégicas hacia la sostenibilidad (World Economic Forum, 2025). Casals et al. (2024) presentan un enfoque de Análisis de Ciclo de Vida (ACV) y, por primera vez, adaptan la técnica de evaluación del impacto social de la industria del turismo, en un caso de estudio en el sur del Mediterráneo en Europa, que concentra cerca del 19% de las llegadas mundiales. Los autores proponen estandarizar la evaluación social de los paquetes turísticos y concluyen que la metodología basada en ACV cuantifica y califica adecuadamente los impactos sociales y resulta útil para mejorar el desempeño social de la oferta y de la cadena productiva. Más aún, la inclusión del impacto social resulta especialmente pertinente, pues la dimensión social suele quedar por detrás de la ambiental.

Las actividades turísticas deben equilibrar los ingresos económicos, la protección ambiental y la satisfacción de turistas y residentes. Por ejemplo, el glaciar Mendenhall (Juneau, Alaska) muestra un rápido retroceso, asociado al aumento de las temperaturas y a la presión turística, y proyecta una desaparición en unas cinco décadas si no se interviene. Jia & Liu (2025) proponen un modelo de optimización multiobjetivo que combina el Proceso de Jerarquía Analítica con un algoritmo genético para ponderar criterios de valor y explorar el mejor equilibrio posible y así definir el número óptimo de

visitantes por atracción. Los resultados mostraron que tarifas adicionales o diferenciales pueden reducir significativamente los flujos de visitantes cuando se requiere aliviar la presión, mientras que mayores inversiones ambientales (infraestructura de manejo, transporte limpio, educación al visitante, entre otras) mitigan los impactos sin anular del todo el beneficio económico.

El turismo en Latinoamérica tiene gran potencial, pero aún arrastra brechas de infraestructura, desafíos de seguridad y una mayor inversión en gestión pública (Guivernau, 2024). En 2023, Latinoamérica y el Caribe experimentó un crecimiento de los ingresos por turismo internacional, con aumentos estimados del 28,0% en América del Sur, del 16,2% en América Central y del 13,4% en el Caribe respecto al año anterior. En Chile, los datos también son positivos, dado que el crecimiento de ingresos en turismo internacional fue del 117% en el año 2023 con respecto al año anterior (OMT, 2024). Sin embargo, el crecimiento del turismo sin control puede dañar recursos naturales y culturales de estos países (Colombia, Costa Rica, Argentina, entre otros) y afectar a las comunidades locales o pérdida de identidad.

Chile ocupa el primer lugar en el índice de desarrollo del turismo y viajes, seguido de México, Brasil y Costa Rica. En el reporte, Chile destaca en cuatro de los 17 pilares analizados: 1) Políticas y estrategias, que habilitan el desarrollo de negocios turísticos; 2) Desarrollo de la infraestructura digital; 3) Seguridad y protección; y 4) Salud e higiene, que forman el subíndice de habilitadores generales para la operación (ONU Turismo, 2023). Chile obtuvo nominaciones en diversas categorías de los World Travel Awards 2024 (WTA). Este reconocimiento no solo celebra paisajes y experiencias a nivel mundial, sino que también confirma una tendencia en la industria: la sustentabilidad dejó de ser un eslogan para convertirse en una ventaja competitiva.

En la misma dirección en Chile, el enfoque hacia un turismo sostenible se ha consolidado como una política de Estado, trascendiendo a los gobiernos de turno. La Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035, respaldada por el Comité de Ministros del Turismo, establece una hoja de ruta que busca fortalecer

el rol del turismo como actividad clave para el desarrollo sostenible regional, articulando conservación, gestión pública y planificación territorial (Subsecretaría de Turismo, 2024). Bajo este marco, los reconocimientos internacionales obtenidos en los World Travel Awards actúan como indicadores relevantes del posicionamiento del país: no solo validan el compromiso institucional con la sostenibilidad, sino que también reflejan a partir de criterios e indicadores ambientales y de gestión que es posible avanzar hacia experiencias turísticas más responsables, medibles y mejor administradas. Se prevé un escenario positivo y alentador para el turismo en Chile, cuyo desafío es posicionarse como un destino y una industria turística capaz de ofrecer experiencias y productos de categoría a nivel mundial, sustentables y de calidad. A su vez, la demanda del turista evoluciona en función de las nuevas tendencias sociales de bienestar y calidad de vida. Así, nos encontramos ante un turista cada vez más exigente que centra su demanda en función de sus hábitos de calidad de vida. En este escenario, resulta imprescindible pasar de las declaraciones a los instrumentos operativos. La literatura sobre gestión de destinos destaca que la sostenibilidad turística debe abordarse de forma integral, es decir, considerando los aspectos socioculturales, económicos y ambientales, y apoyándose, además, en herramientas de planificación estratégica que optimicen los recursos y mejoren la calidad de vida local. Para ello, se exigen criterios e indicadores comparables y trazables que orienten la acción (Mendoza et al., 2021).

A nivel internacional y nacional existen metodologías que validan el uso de indicadores multidimensionales (ambientales, sociales, económicos) mediante diseños mixtos: la selección y validación de indicadores con criterio experto, el procesamiento estadístico y el levantamiento de información de actores con competencia territorial. Esta aproximación ofrece una base replicable para clasificar y medir el desempeño en destinos y subsectores vinculados al turismo y actividades conexas (Mendoza et al., 2021).

En Chile, la Ley 20.423 de **Turismo**¹ aborda la Política Nacional de Turismo y Plan Estratégico que define objetivos, acciones y prioridades que regirán el sector. La Corporación de Fomento de la Producción, **Corfo**², tiene un rol central en el financiamiento, la innovación y la articulación de la agenda de desarrollo turístico en Chile, mediante instrumentos adaptados a los diversos desafíos del sector y apalancando recursos públicos y privados. La amplia oferta de instrumentos de esta entidad pública de Chile ha sido crucial para avanzar en la sofisticación y diversificación de la oferta turística chilena, permitiendo la transición hacia una economía de servicios basada en el conocimiento, la calidad y la sostenibilidad. Estos instrumentos han generado capacidades diferenciadoras en ámbitos como la digitalización de destinos y empresas, la sostenibilidad, la mejora de procesos y la formación de capital humano, así como el fortalecimiento de los encadenamientos territoriales. El portafolio de apoyos de Corfo asociado al turismo considera programas y proyectos, con foco en inversión y reactivación productiva, mejora de procesos, emprendimiento y encadenamientos territoriales.

Las alianzas público-privadas, los programas territoriales y de mejoramiento de la productividad, los programas de formación de competencias y la promoción de la innovación y el emprendimiento, han sido iniciativas transversales de Corfo alineadas con la demanda global por experiencias de turismo responsable. Desde el 2018, la institución ha desplegado un conjunto de **iniciativas estratégicas**³ para apoyar el desarrollo del sector turístico en Chile, que responden a las necesidades emergentes que han marcado la evolución de la industria en los últimos años. Estas acciones se han traducido en programas,

¹ Turismo: conjunto de actividades realizadas por personas durante sus viajes y permanencias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, por motivos diferentes al de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado. (Ley 20.423; 2010)

² Misión de Corfo: mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación productiva o empresarial y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado. Además, tiene como visión: ser una agencia de clase mundial que logra los propósitos establecidos en su misión articulando en forma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial para proyectar a Chile hacia la nueva economía del conocimiento, en el siglo XXI.

³ Iniciativas estratégicas: El sector turismo revela una inversión vigente canalizada en más de 300 proyectos, junto con una arquitectura de instrumentos, que abarca: Programas Transforma, Programas Territoriales Integrados (PTI), Programas Tecnológicos Estratégicos (PTEC) y diversas líneas transversales de apoyo al emprendimiento, la innovación y la competitividad empresarial (Corfo 2024)

planes y herramientas que han permitido fortalecer la competitividad del sector en distintos ámbitos como digitalización, capital humano y turismo de montaña.

De acuerdo al estudio de Energy (2024), los indicadores de sostenibilidad son herramientas fundamentales para evidenciar los vínculos entre las dimensiones socioeconómicas y ambientales del desarrollo, especialmente en el ámbito empresarial y emprendedor del turismo. La aplicación de indicadores permite informar de manera transparente a los distintos actores del sector, desde gestores locales hasta organismos públicos, sobre los compromisos, avances y desafíos asociados a las políticas de sostenibilidad. Cuando se implementan de forma adecuada, los indicadores ofrecen a las empresas y emprendimientos turísticos la posibilidad de monitorear y evaluar continuamente su desempeño sostenible, facilitando la toma de decisiones estratégicas orientadas a reducir impactos negativos, potenciar beneficios sociales y ambientales, y alinear sus operaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De esta manera, se convierten en instrumentos clave para fortalecer la competitividad responsable y la gestión integral del turismo sustentable.

Según el World Economic Forum 2025, señala que la orientación por escenarios y métricas estandarizadas reduce incertidumbre y alinea sostenibilidad con competitividad, a partir de un enfoque cualitativo, deductivo y en revisión teórica con criterios explícitos de selección. Además, se debe abordar la necesidad de parámetros, fuentes de datos y protocolos que aseguren trazabilidad y replicabilidad en la medición de desempeño sostenible (Freire & Jordán, 2024).

El presente trabajo ofrece un aporte situado a la gestión de la sostenibilidad en las **PYMES**⁴ del sector turístico, al proponer un conjunto de indicadores y una matriz de decisión adecuados a las

⁴ PYME en Chile: es una empresa formal registrada ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), cuya facturación anual se encuentra dentro del rango de 0 a 100.000 UF, subdividida en micro, pequeña o mediana conforme al tramo de ventas. (SII, 2025)

particularidades del contexto chileno. En este marco, se aborda la gestión sustentable como un pilar clave para fortalecer el posicionamiento turístico de la provincia del Biobío, integrando diversos componentes que orientan al sector hacia prácticas más sostenibles: la identificación de productos y servicios turísticos, aplicación de indicadores: ambientales, sociales, económicos y de gobernanza, coherentes con estándares internacionales, y su articulación en una herramienta operativa que facilita la evaluación, el monitoreo y la toma de decisiones en proyectos liderados por PYMES. La aplicación de esta propuesta mediante un caso de estudio en la provincia del Biobío, evidencia su pertinencia metodológica y su potencial utilidad para organismos de fomento y actores territoriales.

El objetivo de este trabajo es proponer una matriz de indicadores de sostenibilidad que apoye la evaluación de PYMES turísticas en la provincia del Biobío, mediante la integración de criterios ambientales, sociales, económicos y de gobernanza adaptados al contexto regional. A partir de la revisión bibliográfica se propone un marco de indicadores de sostenibilidad, aplicable a la cadena de valor y **oferta turística**⁵ que prestan las PYMES y operadores turísticos en Chile. En particular, se enfocará en el territorio de la provincia del Biobío, Región del Biobío - Chile. Los indicadores permitirán la evaluación y el monitoreo del desempeño ambiental, social y de gobernanza en los instrumentos de fomento a mediano y largo plazo. Para ello, se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Revisar a partir del año 2020 al 2025, información primaria y secundaria, y sintetizar los marcos internacionales (GRI, SASB, ODS, GSTC, Circulytics) y nacionales (Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 de Chile y Corfo) de indicadores de sostenibilidad aplicables a las actividades propias del turismo.

⁵ Oferta Turística: Corresponde al conjunto integrado por tres componentes categorías: los atractivos turísticos, los servicios y equipamientos turísticos y la infraestructura turística de apoyo las cuales pueden ser puestos en el mercado mediante procesos de gestión, desarrollados por los empresarios turísticos, por las propias municipalidades y por otros actores (Embratur 1984).

2. Parametrizar un conjunto de indicadores de resultados (ambientales, sociales y económicos) y de gestión (gobernanza) en unidades funcionales comparables, a fin de establecer líneas base, metas y seguimiento para la cadena de valor turística.
3. Diseñar la estructura de la matriz de decisión integrando los indicadores priorizados y los requisitos de uso para evaluación de proyectos o instrumentos de fomento.
4. Aplicar la matriz propuesta en un caso de estudio territorial en la provincia del Biobío para evaluar su pertinencia, utilidad y coherencia metodológica en PYMES del sector turismo.

El resultado es una propuesta de indicadores y una matriz de decisión, que busca traducir la sostenibilidad en criterios medibles, comparables y accionables para uso de evaluadores ya sean del ámbito público, como también de corporativos, en línea con las recomendaciones internacionales de preparar decisiones frente a escenarios cambiantes y de usar marcos transparentes para guiar la acción colectiva en turismo como lo sugiere World Economic Forum, 2025.

El contexto chileno cuenta con antecedentes recientes que respaldan la necesidad de estandarizar y operacionalizar la sostenibilidad turística con base territorial. Hace un par de años, la Subsecretaría de Turismo de Chile y DTS Consultores elaboraron una metodología para la gestión territorial de destinos turísticos cuyo objetivo fue proveer una herramienta de análisis para la toma de decisiones en clave de gestión turística sustentable (Subsecretaría de Turismo & DTS Consultores, 2022).

En esta línea, Energy2 (2024), plantea un marco de indicadores adaptado a programas públicos, avanzando desde la identificación sistemática de temas materiales hasta su priorización y seguimiento, con el fin de facilitar implementación, evaluación y mejora continua (indicadores, mediciones y propósito explícito). Como soporte metodológico, el documento levanta una biblioteca de distintas métricas provenientes de marcos reconocidos (GRI, SASB, Banco Mundial, entre otras), reforzando la aplicabilidad

del marco para la toma de decisiones, práctica que puede ser transferible al contexto de las PYMES del sector económico de turismo chileno.

Bajo este escenario de alta competitividad global y exigencia de transparencia, el presente trabajo se alinea con la necesidad institucional de Corfo de integrar variables de sostenibilidad en sus instrumentos. La propuesta metodológica busca tras la revisión de los 49 instrumentos de Corfo vigentes a la fecha de marzo 2025, dotar a dos de ellos, los cuales están enfocados al sector turismo, asociatividad de empresas y también territorial, estos son: Programa Estratégico Regional en Turismo y Programa Territorial Integrado (PTI), con foco en la provincia del Biobío, y su horizonte de ejecución, permite desarrollar una hoja de ruta para mediano y largo plazo, que permita medir la disminución de brechas ambientales, sociales y de gobernanza en proyectos asociativos para turismo de montaña y naturaleza, asegurando que el fomento público contribuya de manera trazable y medible a la resiliencia climática y la sofisticación productiva sostenible del sector.

El estudio realiza una contribución al operacionalizar la sostenibilidad en la gestión cotidiana y en los instrumentos de fomento de Chile, dado que:

- a) Propone un estándar verificable (basado en GSTC y métricas operacionales) para el sector turístico que es directamente integrable a bases de fomento y criterios de elegibilidad de instrumentos públicos como por ejemplo para Corfo (Programa Transforma Turismo y Programa Territorial Integrado). Además, alinea el monitoreo de brechas con la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 a corto, mediano y largo plazo.
- b) Se entrega un lenguaje común para tomadores de decisión, evaluadores y profesionales que evalúan el seguimiento de proyectos mediante la sistematización y adaptación de indicadores (ambientales, sociales y de gobernanza) al contexto chileno, expresados en unidades funcionales

comparables. Esto habilita la comparación de desempeño entre distintos subsectores (hoteles, restaurantes, turismo aventura) y establecimientos.

- c) Propone un caso de estudio, como objetivo principal posicionar a la provincia del Biobío, dado sus atractivos turísticos, como una alternativa de destino de turismo de montaña y naturaleza, captar mercados de consumo turístico especializado que generen mayor valor por turista tanto nacional como internacional, incrementando así los ingresos de la provincia, generar empleos duraderos, elevar los niveles de productividad de la actividad turística, generar sinergias con otros sectores productivos y en definitiva, aportar a través del turismo al desarrollo sustentable.

1.1 El Turismo en Chile

El turismo ha experimentado una notable recuperación y crecimiento tras la pandemia de COVID-19, consolidándose como uno de los motores más dinámicos de la economía nacional según el último reporte de la ONU (Figura 1). En 2024, el sector aportó en torno al 3,3% del PIB de manera directa, recibió 5.239.233 turistas internacionales (Subsecretaría de Turismo, 2025) y generó cerca de US\$3.231 millones en exportaciones de servicios de turismo (concepto viajes) (Arriagada, 2024), con un aumento de más de 30% respecto al año anterior y el empleo de más de 690 mil personas, es decir, el 7,4% del total del empleo nacional (Subsecretaría de Turismo, 2025).

El turismo receptivo⁶, con un flujo liderado por Argentina y Brasil, junto con el turismo interno, es esencial para las cadenas de valor de servicios y la dinamización de MIPYMES a nivel territorial y para el posicionamiento de Chile como destino sostenible y seguro (Banco Central de Chile, 2025). En materia de

⁶ Turismo receptivo - también como turismo internacional entrante: es el conjunto de actividades turísticas realizadas por visitantes no residentes en el país de destino, quienes viajan por motivos de ocio, recreación, negocio u otros, permaneciendo temporalmente en el territorio, y consumiendo alojamiento, transporte, restaurantes, comercio, servicios turísticos y recreativos.

turismo receptivo, los mercados emisores estuvieron liderados por Argentina y Brasil, con aumentos anuales significativos y participación creciente en el total de llegadas. Argentina lideró con cerca del 38% de las llegadas en 2024, mientras que Brasil es el segundo origen, con el 16% de participación y su mejor año histórico en llegadas.

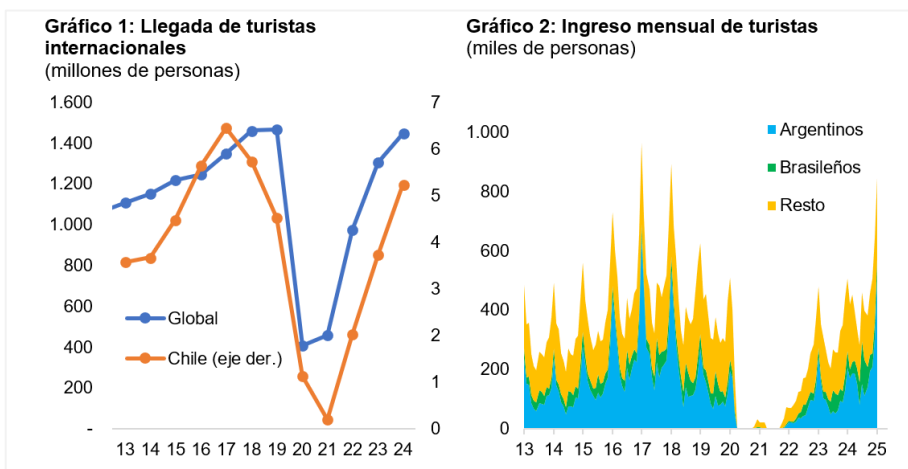
El empleo en actividades características del turismo (ACT) superó las 690 mil personas a comienzos de 2025, lo que refleja la consolidación de la recuperación del sector y su aporte transversal al empleo formal e informal a nivel territorial, con un alza desde 2023, dada la demanda receptiva y el turismo interno. Además, la participación femenina y juvenil es de alta presencia en **servicios de alojamiento**⁷, gastronomía y comercio asociado al turismo.

Con proyecciones al alza para la temporada alta de 2025-2026, el sector desempeña un papel estratégico en la internacionalización de la oferta de servicios y en la generación de divisas. Las llegadas internacionales en 2024, con 5.239.233 visitantes, representan el mejor registro desde la época previa a la pandemia, tras la normalización de la conectividad y el fortalecimiento del turismo regional. Las exportaciones de servicios en 2024 alcanzaron US\$3.231 millones, de los cuales US\$1.000 millones corresponden a servicios de turismo (concepto viajes), en línea con el dinamismo del turismo receptivo.

⁷ Servicios de alojamiento turístico: establecimientos en que se provee comercialmente el servicio de alojamiento, por un período no inferior a una pernoctación, que estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines de descanso, recreo, deportivos, de salud, estudios, negocios, familiares, religiosos, u otros similares. (Ley 20.423)

Figura 1

Llegada de turistas internacionales, versus origen de nacionalidad de turistas al año 2024



Nota: ONU Turismo, Sernatur y Banco Central de Chile - 2024.

1.2 Evidencia Reciente y su Impacto en Chile

La validación internacional de la calidad y la naturaleza competitiva del sector turístico chileno se evidencia en los premios otorgados por los **World Travel Awards**⁸ (WTA) en los años 2024 y 2025. En este contexto, en el año 2024 Chile recibió una serie de prestigiosos premios, entre ellos: 1) Destino líder de turismo de aventura de Sudamérica, 2) Destino ecológico, 3) Destino más romántico (desierto de Atacama), 4) Destino urbano líder (Santiago) y 5) Reconocimiento por sus alojamientos basados en la naturaleza a través del premio otorgado al hotel líder de Chile, el Parque Nacional Explora Patagonia. En el 2025, el turismo en Chile obtuvo reconocimientos adicionales, como: 1) Destino de turismo de aventura

⁸ World Travel Awards: es uno de los reconocimientos más prestigiosos de la industria global de viajes, turismo y hospitalidad, diseñados para premiar la excelencia en diversos sectores, destinos turísticos, alojamientos, servicios, atractivos, cruceros, entre otros en escalas regionales y mundiales. El proceso de selección de los WTA combina la votación de profesionales del turismo y consumidores, con un sistema de ponderación que otorga mayor peso a los votos de quienes pertenecen al sector, lo que asegura que los galardones reflejen tanto la experiencia del mercado como criterios técnicos de calidad.

y 2) Destino ecológico, junto con nuevos reconocimientos en las categorías de 3) Destino natural y 4) Destino de cruceros, al tiempo que preservó el título de 5) Destino más romántico de Atacama.

Estos prestigiosos premios internacionales muestran la posición competitiva de Chile en el sector turístico, no solo desde una perspectiva comercial, sino también en términos de calidad, sostenibilidad, diversidad territorial y la capacidad de brindar experiencias integradas. Para un estudio centrado en la gestión de la sostenibilidad, los WTA constituyen una métrica estratégica y de reputación importante sobre la sinergia entre las políticas públicas, la prestación privada y el reconocimiento mundial del país como destino turístico sostenible.

En este contexto, la congruencia entre la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035, las estadísticas de recuperación tras la pandemia y los recientes premios de la WTA constituye un conjunto coherente de pruebas que justifica una investigación académica exhaustiva sobre el turismo como catalizador del desarrollo sostenible.

Las exportaciones totales de servicios de Chile en 2024 alcanzaron US\$11.957 millones, según la Cámara de Comercio de Santiago (2024). Este fuerte dinamismo estuvo impulsado en gran medida por el sólido desempeño de los servicios no tradicionales, que, por segundo año consecutivo, se consolidaron como el principal motor de las ventas de intangibles al exterior. Dentro de esta categoría se incluyen servicios de telecomunicaciones, informática, culturales y recreativos, entre otros, que totalizaron cerca de US\$5.000 millones en exportaciones durante el último año. Le siguen, en segundo lugar, con casi US\$4.000 millones, las exportaciones de servicios de transporte estrechamente vinculados al comercio exterior de bienes. Tradicionalmente, los retornos por servicios de transporte lideraban las exportaciones de intangibles, pero en los últimos dos años ha cambiado. Más atrás, también alcanzando valor histórico, se ubicaron las exportaciones del segmento de viajes en más de US\$3.200 millones. De hecho, el 2024 es el primer año en que se registran ingresos de divisas por turismo superiores al máximo alcanzado en 2017.

El sector presenta desafíos, como la productividad y la estacionalidad, pues la concentración temporal y espacial de la demanda limita el uso de la capacidad y la rentabilidad. Por otra parte, respecto de infraestructura y conectividades, es necesario mejorar la accesibilidad y movilidad en destinos emergentes. En cuanto a las operaciones, se presentan desafíos en la gestión del agua, la energía, los residuos, los estándares y las certificaciones (Corfo, 2024).

1.3 Oportunidades del Sector

Con el fin de acompañar la transformación tecnológica de la industria, Corfo impulsó la digitalización y transformación digital del sector, definiendo ejes estratégicos para instalar capacidades digitales en empresas turísticas, promover la innovación y robustecer el ecosistema colaborativo. Se conformó el Comité Gestor de Transformación Digital para el Turismo, integrado por Minecon, Sercotec, Sernatur, **Fedetur**⁹, **Riest**¹⁰ y Corfo, encargado de coordinar las acciones. Además, la formación y especialización de trabajadores y emprendedores ha sido un eje clave. A través de Programas de Formación para la Competitividad (PFC), se desarrollaron iniciativas de capacitación en áreas críticas, como el Programa de Formación en francés para el sector turístico de Rapa Nui (2017-2018), que permitió fortalecer las competencias lingüísticas de los trabajadores. En paralelo, otras instancias se han orientado a la creación de experiencias turísticas sostenibles que incorporen estándares de calidad.

En 2021 se lanzó el plan nacional de impulso al turismo de montaña, una iniciativa colaborativa con el apoyo de Corfo, Sernatur y la Subsecretaría de Turismo. El plan busca poner en valor la cordillera y desarrollar una red de destinos de montaña competitivos, seguros, inclusivos y sostenibles. Además,

⁹ Fedetur: Federación gremial que agrupa asociaciones gremiales y empresas privadas del sector turismo en Chile: alojamientos, operadores, agencias de viajes, servicios complementarios. (Sernatur, 2025)

¹⁰ Riest: Red que agrupa a instituciones de educación superior en Chile que imparten programas en turismo, hotelería y gastronomía. Su propósito es fortalecer la formación de capital humano para la industria turística nacional. (Sernatur, 2025)

Fedetur impulsó el primer Clúster de Turismo Aventura y Naturaleza, creando instancias de comercialización junto a la Adventure Travel Trade Association (ATTA).

El desarrollo sostenible nace como una propuesta conceptual que se conforma de tres dimensiones: la económica, la ecológica y la social. Dada la complejidad del concepto de desarrollo sostenible, ésta se interpretó convencionalmente como una forma de superación de atraso, con fines meramente materialistas, tomando a los países occidentales como un modelo a seguir sin tomar en cuenta la importancia ecológica-ambiental (Treillet & Marechal, 2005, citados en Gutiérrez Garza & González Gaudiano, 2010).

En la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 (2024) de Chile, se refleja un firme compromiso con la sostenibilidad. Se indica que un desarrollo productivo sostenible se operacionaliza con indicadores verificables (agua, energía, gases de efecto invernadero (GEI), residuos y empleo local, entre otros) expresados en unidades comparables, que permite establecer la línea base, las metas anuales y el seguimiento con evidencia trazable, habilitando decisiones informadas y la priorización de inversiones.

Los Acuerdos de Producción Limpia (**APL**)¹¹ en Chile constituyen un instrumento estratégico para la gestión de la sostenibilidad y la competitividad. Los APL se definen como convenios voluntarios entre empresas y organismos públicos que fijan metas ambientales, productivas y de seguridad más exigentes que la normativa, orientadas a reducir emisiones, residuos y consumos de agua y energía, al mismo tiempo que mejoran la eficiencia productiva y la calidad del servicio. Esta lógica de gestión preventiva se ha consolidado como política pública de largo plazo para apoyar, en especial, a las micro, pequeñas y

¹¹ APL: son convenios público-privado y voluntarios, suscritos entre un sector empresarial (o gremial), empresas individuales de ese sector, y los órganos del Estado competentes en materias ambientales, sanitarias, seguridad laboral, uso eficiente de recursos.

medianas empresas según Rona (2019) respalda la adhesión a APL por parte de PYMES turísticas, en particular en destinos de naturaleza y montaña.

Los APL turísticos han demostrado efectos positivos concretos en destinos de costa, montaña y áreas protegidas. Experiencias como el APL “Turismo costero al sur del Maule”, se evidencia que las microempresas de alojamiento y gastronomía que se certifican incorporan medidas de eficiencia hídrica y energética, gestión y valorización de residuos, buenas prácticas de manufactura y capacitación del personal, elevando simultáneamente la competitividad del destino y la calidad del servicio ofrecido a los visitantes (Diario Sustentable, 2020).

Actualmente existe una articulación explícita entre APL y la Distinción de turismo sustentable **Sello S**¹² de Sernatur (2023), mediante un sistema de homologación que reconoce el certificado APL como equivalente a parte importante de los requisitos del sello. Ello permite que alojamientos y operadores de tours que cumplen con un APL turístico obtengan doble certificación (APL + Sello S), fortaleciendo su reputación frente a turistas, pares y organismos públicos (Sernatur & ASCC, 2017).

En junio de 2025, Corfo y Sernatur suscribieron un convenio de colaboración en el marco de la Estrategia de Turismo Sostenible 2035, lo que marcó un hito en la formalización de la coordinación interinstitucional. Este acuerdo estratégico establece mecanismos para fortalecer la gestión de la información sectorial y ordenar acciones conjuntas que potencien la implementación de proyectos y programas con enfoque territorial. Entre sus objetivos destacan la mejora de la competitividad empresarial, el fortalecimiento de

¹² Sello S: es un distintivo otorgado por SERNATUR a prestadores de servicios turísticos (alojamientos, agencias de viajes, tour operadores) que demuestran cumplir criterios de sostenibilidad en sus operaciones. Está respaldado por auditorías independientes y reconocido internacionalmente por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC). Ámbitos evaluados: Para obtener el Sello S, los servicios deben cumplir estándares en tres dimensiones: ambiental, económico y socio-cultural, lo que implica prácticas de gestión ambiental, eficiencia de recursos, compromiso social con comunidades locales, calidad de servicio, entre otros.

las gobernanzas regionales y la implementación coordinada de instrumentos, como los programas Transforma de Turismo.

Dos instrumentos impulsados por Corfo, Programa Transforma Turismo (PER Turismo) y el Programa Territorial Integrado (PTI), desempeñan un papel clave en el fortalecimiento del sector turístico en Chile, al promover la articulación productiva, la innovación y la sostenibilidad. Ambos programas contribuyen directamente al desarrollo de empresas y emprendimientos turísticos, facilitando las condiciones habilitantes necesarias para avanzar hacia modelos de gestión más sostenibles en sus productos y servicios. Si bien comparten el objetivo de dinamizar la competitividad y la sostenibilidad del turismo a nivel regional, difieren principalmente en su grado de madurez y enfoque estratégico: el PER se orienta a la implementación sostenida de una estrategia previamente consolidada, mientras que el PTI se centra en la construcción y puesta en marcha de estructuras de gestión colaborativas que permitan generar una base sólida para el desarrollo turístico en territorios específicos.

Los Programas Estratégico Transforma tienen como objetivo contribuir a mejorar la competitividad de las empresas de un sector en ámbitos donde existe alto potencial de generación de valor o crecimiento a través de resolución de brechas de competitividad de las empresas y/o fallas de coordinación entre agentes públicos o privados, generando con ello, un mayor entorno para la productividad innovación y emprendimiento. El programa consta de tres ejes: diversificar la oferta turística; sofisticar el sector impulsando la innovación y la transformación digital; y fortalecer la gestión de los destinos turísticos mediante modelos y herramientas para la competitividad y la sostenibilidad. Corfo ha impulsado este tipo de alianzas público-privadas a través de programas de articulación, para sofisticar la oferta, elevar estándares de calidad y sostenibilidad. Con ello a la fecha se encuentran en ejecución 9 proyectos (ver Tabla 1).

Los Programas Territoriales Integrados (PTI) son instrumentos de fomento impulsados por Corfo que buscan articular a los actores públicos, privados y académicos de un territorio en torno a una visión compartida de desarrollo productivo. En el ámbito turístico, estos programas han sido claves para estructurar ofertas diferenciadas y fortalecer la cadena de valor en diversas regiones del país. A la fecha se encuentran en ejecución 18 proyectos, enfocados en articular encadenamientos productivos. Este tipo de proyectos se implementa por etapas. Entre los principales ejemplos de iniciativas vigentes, en temas de sostenibilidad (ver Tabla 2).

Tabla 1*Revisión de Iniciativas Programas Estratégicos Regional, asociadas al sector Turismo*

Iniciativa	Objetivo	Región de Impacto
Transforma Turismo Sustentable	Diversificar y fortalecer la oferta turística, y la gestión de destinos turísticos.	Metropolitana
Ruta Escénica Parques Nacionales, Lagos y Volcanes.	Crear una experiencia turística singular, memorable y sustentable que permita el encuentro con las culturas locales en conexión con la naturaleza única del macro destino.	Araucanía
Transforma Turismo Aysén Naturaleza y Aventura.	Impulsar la sostenibilidad, calidad y encadenamientos territoriales	Aysén
Programa Transforma Regional Descubre Tamarugal.	Generar experiencias turísticas sustentables, que atraigan a turistas de intereses especiales, aprovechando oportunidades de negocio de alto potencial.	Tarapacá
Turismo Activo y de Naturaleza en Entornos Patrimoniales Arica Siempre Activa.	Transformar y sofisticar el modelo productivo de las empresas vinculadas a la prestación de servicios turísticos.	Arica y Parinacota
Programa Mesoregional de Enoturismo Sustentable de la Zona Central.	Articular la gobernanza y fortalecer la oferta enoturística de la zona central.	O'Higgins
Santiago, Capital Mundial del Turismo de Montaña.	Impulsar el desarrollo del territorio de montaña de Santiago como un destino turístico internacional de calidad.	Metropolitana
Transforma Turismo Región de Coquimbo: Astroturismo, Naturaleza y Aventura.	Fortalecer la oferta turística regional, posicionando a Coquimbo como un destino internacional líder en astroturismo hacia 2030, con experiencias sustentables de naturaleza.	Coquimbo
Ruta de Los Parques de la Patagonia, destino mundial de naturaleza y conservación.	Fortalecer la oferta turística de la Patagonia chilena, que integra 17 Parques Nacionales, posicionando a la Patagonia como destino turístico mundial de naturaleza.	Los Lagos

Nota: Elaboración propia en base a la revisión 49 instrumentos Corfo 2025; revisión de iniciativas relacionadas a Programas Transforma Turismo, vinculados a objetivos de sustentabilidad, ejecutados en distintas regiones de Chile.

Tabla 2*Revisión de Iniciativas de Programas Territorial Integrado, asociadas al sector Turismo*

Iniciativa	Objetivos	Región de Impacto
PTI Turismo Sostenible San Pedro de Atacama	Implementar un modelo de gestión del destino que fortalezca la cadena de valor turística de la comuna, impulsando actividades en la naturaleza vinculadas con la cultura, la historia y las tradiciones identitarias locales, bajo un enfoque de desarrollo sostenible.	Atacama
PTI Turismo Agrícola Rural Valle del Huasco	A través del trabajo colaborativo entre empresas e instituciones de la cadena de valor del turismo agrícola, busca aprovechar atributos únicos como olivos de más de 400 años.	Atacama
PTI Desarrollo Sostenible de la Industria Turística de Rapa Nui	Fortalecer las capacidades de los prestadores de servicios turísticos y promoviendo la gestión sostenible y la economía circular.	Valparaíso
PTI Turismo Sostenible en el Archipiélago de Chiloé.	Promover un modelo de desarrollo sostenible que aprovecha la riqueza de sus paisajes naturales y tradiciones, para consolidar al archipiélago como un destino turístico de relevancia nacional e internacional.	Los Lagos

Nota: Elaboración propia en base a la revisión 49 instrumentos Corfo 2025; de iniciativas relacionadas a Programas Territorial Integrado, vinculados a objetivos de sustentabilidad, ejecutados en distintas regiones de Chile.

2. METODOLOGÍA

Se aplica un diseño metodológico mixto (cualitativo-deductivo) que combina el rigor de la revisión estructurada, con el consenso práctico necesario para la aplicación sectorial de turismo en Chile. A saber:

1. Revisión estructurada y análisis comparativo de marcos (Componente Cualitativo/Teórico). Se realizó una revisión integrativa de la literatura y de documentos relevantes (últimos cinco años) que abordaron indicadores de sostenibilidad en el turismo, sintetizando hallazgos teóricos y empíricos.

Se llevó a cabo un análisis comparativo de marcos internacionales y nacionales (GRI, SASB, ODS, Circulytics, GSTC, Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 y Corfo), para identificar, consolidar y ponderar las variables más materiales para el sector turístico chileno (agua, energía, GEI, residuos, empleo local, gobernanza, entre otras), (ver Tabla 3).
2. Parametrización y consolidación de indicadores, componente deductivo, sobre la base de la biblioteca de indicadores con respaldo internacional, se definieron los indicadores núcleo (ambientales, sociales, económicos y transversales) y se expresaron en unidades de medida comparables, para habilitar el establecimiento de líneas base, metas y seguimiento considerando un horizonte a corto, mediano y largo plazo. Este paso se alinea con la orientación de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 en Chile.
3. Priorización, validación y adopción diferenciada, componente práctico/aplicación. La matriz final (Tabla 4) de indicadores fue sometida a consenso en el cual además se consideró el trabajo interno que está realizando la Corfo el presente año. Se definió la propuesta de aplicación para bajo el principio de adopción gradual y diferenciada, seleccionando un set acotado de 14 indicadores medibles para instrumentos Corfo relacionados al sector de turismo, dado su horizonte a corto, mediano y largo plazo, que permite monitorear la disminución de brechas de distintos ámbitos de las PYMES.

3. RESULTADOS

En la Tabla 3 se presenta una matriz comparativa exhaustiva de marcos internacionales y nacionales utilizados para orientar la sostenibilidad en el turismo, que cubre modelos como GSTC, indicadores ASG, marcos GRI, SASB, ODS, la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035, entre otros. La matriz permite comparar objetivos, gobernanza, relevancia sectorial, tipos de empresas destinatarias y categorías temáticas. A partir de su análisis, se identifican elementos claves con énfasis en su utilidad para las PYMES turísticas en Chile y en su viabilidad real de implementación.

El estándar GSTC (Global Sustainable Tourism Council) es el único en la tabla diseñado específicamente para el turismo, con cobertura explícita a alojamientos, operadores y destinos turísticos. Su estructura de cuatro pilares (Ambiental, Social, Económico y Gobernanza) entrega indicadores claros y comparables, como consumo energético por huésped, m³ de agua por unidad de servicio, tCO₂e, porcentaje de empleo y compras locales, lo que lo convierte en un marco operacionalizable y medible, especialmente valioso para PYMES que requieren reportar desempeño para acceder a subsidios, alianzas o certificaciones como el Sello S en Chile.

Los factores ASG (Ambiental, Social y Gobernanza) son útiles para la gestión del riesgo y la evaluación del desempeño corporativo, y se utilizan ampliamente en la inversión responsable. El principal aporte para las PYMES turísticas podría ser mejorar la preparación para acceder a financiamiento, al exigir reportes de impacto socioambiental, cada vez más solicitados por bancos, inversionistas y cadenas de valor. Sin embargo, estos marcos no son específicos de turismo y requieren capacidades avanzadas de reporte.

La revisión estructurada de GRI, SASB y ODS aporta legitimidad internacional, pero puede resultar compleja de adoptar directamente por las PYMES turísticas. Estos marcos proporcionan métricas de alta

calidad, alineadas con estándares globales de sostenibilidad corporativa, pero fueron diseñados originalmente para grandes empresas y diversos sectores productivos.

La Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035, según la revisión, es el marco más viable para la adopción territorial en Chile, al ser un instrumento nacional, con gobernanza pública clara, enfoque explícito en PYMES turísticas y vigencia hasta 2035. Este marco prioriza sostenibilidad ambiental, resiliencia climática, empleo local, descentralización y gobernanza participativa. Algunos beneficios para destacar para las PYMES, es el marco que los instrumentos públicos ya están obligados a implementar, orienta la inversión pública y la priorización de brechas territoriales, su uso facilita el acceso a programas Corfo, Sernatur y alianzas público-privadas.

En síntesis, de la revisión de modelos internacionales y nacional, se consideran más viables para aplicación a PYMES turísticas en Chile: 1) GSTC, tiene mayor especificidad para turismo, con indicadores claros y compatibles con Sello S y como por ejemplo con instrumentos de Corfo como PTI/Transforma Turismo, 2) Estrategia Nacional de Turismo, tiene respaldo institucional, gobernanza pública y relación directa con instrumentos de fomento Corfo. Cabe destacar que los modelos menos viables para implementación directa en Chile se consideran a GRI y SASB, su uso se considera complejos en una etapa inicial para medir la sustentabilidad para PYMES, requieren adaptación, auditorías y recursos técnicos que muchas PYMES turísticas no poseen y ASG en su forma completa, se puede considerar una herramienta útil para inversionistas, pero exigente para micro y pequeñas empresas.

En la revisión comparativa presentada en la Tabla 3 se evidencia que, aunque existen diversos marcos internacionales y nacionales de sostenibilidad, su aplicabilidad directa a las PYMES turísticas chilenas podría ser desigual, es decir, modelos como GRI, SASB y ASG ofrecen estándares sólidos y reconocidos, pero su nivel de complejidad, las exigencias de reporte y su orientación original hacia grandes corporaciones podrían limitar su uso en micro y pequeñas empresas, especialmente en territorios rurales

con baja capacidad de gestión. En contraste, los criterios GSTC, los ODS y la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 destacan como los marcos más viables para la realidad del país, al contar con pertinencia sectorial, claridad operativa y respaldo institucional. La construcción de la matriz de decisión se apoya en una biblioteca de métricas provenientes de referentes como GRI, SASB, el Banco Mundial y los ODS. Además, la propuesta se vincula estrechamente con los criterios de la GSTC, que constituyen el estándar internacional mínimo para la certificación en turismo sostenible.

Los indicadores núcleo seleccionados (como consumo de agua, energía, gestión de residuos y empleo local) se expresan en unidades funcionales comparables, lo cual facilita dos funciones críticas para las pequeñas y medianas empresas, tales como:

1. Establecer una línea base - corto plazo que permitirá a las PYMES turísticas obtener rápidamente un punto de partida en temas clave para el desarrollo productivo sostenible.
2. Monitoreo y transformación a mediano y largo plazo: El diseño del sistema puede asegurar que el desempeño del día a día converse con la ruta de transformación a mediano plazo. Esto es esencial para que las empresas puedan medir su progreso, establecer metas y seguimiento con evidencia trazable.

En la Tabla 4 se presenta la propuesta de matriz de indicadores adaptada específicamente a PYMES del sector turístico, que combina indicadores de marcos reconocidos y excluye aquellos cuya implementación resultaría poco aplicable dado que algunos de ellos - ver tabla 3, requieren, por ejemplo: adaptación, auditorías, infraestructura y recursos técnicos que muchas PYMES turísticas de Chile, no poseen como línea base. Otro ejemplo: indicadores como GEI por unidad de producto corresponden a un nivel avanzado, recomendado para proyectos de mayor tamaño o para fases posteriores, y que en una primera etapa podrían bastar indicadores más simples (ej. consumo de energía y agua, etc.).

La matriz de indicadores integra indicadores operativos provenientes del estándar GSTC, vinculados a la operación turística, prioridades de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 relevantes para la

política pública chilena y variables inspiradas en ODS, GRI, SASB y ASG, pero ajustadas para disminuir las cargas administrativas. En conjunto, constituye una propuesta operativa que permite traducir la sostenibilidad en criterios medibles y accionables para las PYMES turísticas, fortaleciendo la coherencia entre las políticas nacionales y la realidad territorial del turismo en Chile. Así, la Tabla 4 es un instrumento operativo que convierte las declaraciones estratégicas en criterios medibles y accionables, que habilitan el seguimiento y la evaluación tanto desde las entidades que entregan subsidios como desde la perspectiva de las PYMES.

Tabla 3

Matriz comparativa de marcos de sostenibilidad aplicables a PYMES del sector turismo entre los años 2020 al 2025

Marco / Criterio	Marco de Indicadores	Objetivo	Relevancia sector turismo	Categoría de Empresas	País y año de vigencia	Estructura de gobernanza	Categorías priorizadas	Temática priorizada	Tipo de indicadores	Unidad de medida
GSTC – Global Sustainable Tourism Council	Estándar globales para turismo sostenible	Definir requisitos mínimos para que destinos, alojamientos y operadores puedan considerarse sostenibles, como referencia mundial.	Muy alta: sellos turísticos (incluido Sello S de Chile) y certificación de turismo sostenible; guía la gestión de destinos y PYMES	Hoteles, alojamientos, tour operadores, destinos turísticos, atracciones.	Global, vigentes desde 2019 y aplicados 2020–2025.	ONG internacion al sin fines de lucro, con consejo directivo, miembros institucionales y red global.	Ambiental, Social, Económica, Gobernanza (los 4 pilares GSTC).	Turismo sostenible, gestión de destinos, impacto comunitario , cultura, medio ambiente.	Indicadores cualitativos y cuantitativos definidos por cada certificación alineada a GSTC: gestión, comunidad, cultura y medio ambiente.	kW/huésped -noche, m ³ de agua, tCO ₂ e, nº de empleos locales, % compras locales, etc.
Criterios ASG Environmental, Social & Governance	Conjunto de factores e indicadores ASG usados en inversión responsable y gestión corporativa.	Evaluar desempeño ambiental, social y de gobernanza más allá de la rentabilidad financiera, para gestión de riesgos y oportunidades.	Relevante para PYMES turísticas que buscan financiamiento, alianzas e imagen responsable ; gestión integral	Empresas de todos los tamaños y sectores; creciente foco en PYMES y cadenas de valor.	Global, Vigente desde 2004, consolidado 2020–2025.	No hay única entidad rectora; marcos ASG son usados por inversionistas, agencias de rating, bancos.	Ambiental, Social, Gobernanza (explícitas); Económica implícita vía desempeño financiero.	Riesgos climáticos, huella ambiental, derechos laborales, equidad, ética, transparencia	Indicadores financieros y no financieros (emisiones GEI, accidentes, rotación, diversidad.	tCO ₂ e, kWh, m ³ , %, índices compuestos, ratios financieros, nº de incidentes, etc.

Estándares GRI Global Reporting Initiative	Estándares de reporte de sostenibilidad: Universales, Sectoriales y Temáticos.	Permitir a organizaciones reportar de forma transparente impactos económicos, ambientales y sociales.	Para turismo: estructura el reporte de sostenibilidad de cadenas hoteleras, operadores y PYMES.	Organizaciones de todo tipo y tamaño, públicas y privadas, incluidas PYMES.	Global, con sede en Países Bajos, vigentes 2021–2025.	Organización internacional independiente con junta directiva, consejo y red global de <i>partners</i> .	Económica, Ambiental, Social; Gobernanza tratada como parte de la estructura de reporte.	Transparencia, impacto en derechos humanos, cambio climático, recursos, empleo, comunidad.	Indicadores definidos por estándar: emisiones, energía, agua, biodiversidad, empleo, salud y seguridad.	tCO ₂ e, kWh, m ³ , ha, n° de empleados, tasas (%), montos monetarios.
SASB – Sustainability Accounting Standards Board	Estándares de contabilidad de sostenibilidad, sector-específicos, centrados en temas “materiales” para inversionistas	Integrar información ESG financiera/material en reportes a inversionistas por industria.	Para turismo (hoteles, ocio, viajes): ayuda a reportar riesgos ESG que afectan desempeño financiero (energía, agua, etc	Principalmente empresas que acceden a mercados de capitales, pero aplicable a PYMES que buscan inversión.	EE. UU. origen; estándares sectoriales, vigente 2018 y mantenidos 2020–2025	Fundación sin fines de lucro	Ambiental, Social, Gobernanza (desde perspectiva de materialidad financiera).	Temas materiales sectoriales: consumo de recursos, seguridad, capital humano, ética, etc.	Conjunto de “disclosure topics” e indicadores cuantitativos ligados a esos temas.	tCO ₂ e, kWh, m ³ , %, ratios financieros, n° incidentes, etc.
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ONU Agenda 2030	Marco global de 17 objetivos y 169 metas con indicadores de seguimiento	Erradicar pobreza, proteger el planeta y asegurar prosperidad al 2030.	ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 12 (consumo responsable) y ODS 14 (océanos), entre otros; las PYMES turísticas.	Estados, empresas, PYMES, sociedad civil a nivel global.	Global, adoptados por la ONU en 2015, vigentes hasta 2030 (y en plena ejecución 2020–2025).	ONU (Asamblea General, ECOSOC) y múltiples agencias implementadoras.	Ambiental, Social, Económica; la Gobernanza se integra en ODS como instituciones sólidas (ODS 16).	Desarrollo sostenible, inclusión social, cambio climático, igualdad de género, producción/consumo responsable	Indicadores globales por meta (ej.: empleo, emisiones, acceso a servicios, etc.).	Muy variados: %, tCO ₂ e, ingresos per cápita, índice, etc.

Circulytics (Ellen MacArthur Foundation)	Herramienta de evaluación y sistema de indicadores de circularidad empresarial.	Medir qué tan circular es una empresa: uso de materiales, diseño, reutilización, reciclaje, modelos de negocio circulares.	Para PYMES turísticas: guía para implementar economía circular (residuos, reutilización, compras, diseño de servicios.	Empresas de cualquier sector y tamaño, incluidas PYMES.	Global; Circulytics lanzado alrededor de 2020, aplicado 2020–2025.	Fundación Ellen MacArthur; herramienta gratuita, con metodología propia.	Principalmente Ambiental y Económica; impacto Social y Gobernanza considerados vía políticas de circularidad.	Economía circular: flujos de materiales, energía, diseño circular, residuos, cadena de valor.	Set de indicadores internos de circularidad: % materiales reciclados, % residuos valorizados, etc.	%, toneladas, kWh, m ³ , etc.
Banco Mundial Marco de Turismo Sostenible / Turismo Resiliente	Conjunto de lineamientos, proyectos y métricas asociadas a turismo sostenible (Banco Mundial)	Promover turismo que genere crecimiento inclusivo, empleo, resiliencia y conservación ambiental, especialmente en países en desarrollo.	Relevante para PYMES turísticas, orienta programas de financiamiento, políticas y proyectos.	PYMES y comunidades en países de ingreso bajo y medio, aunque aplicable a todos los países socios.	Global; documentos y proyectos actualizados 2020–2025	Grupo Banco Mundial (BIRF, AIF) con gobiernos nacionales y agencias de implementación.	Económica, Social, Ambiental; Gobernanza a través de reformas institucionales, participación y políticas públicas.	Turismo sostenible, economía azul, empleo local, resiliencia climática, infraestructura verde, inclusión de PYMES.	Indicadores de proyecto: ingresos turísticos, nº PYMES beneficiadas, empleo, inversiones, métricas ambientales.	USD, nº de PYMES, nº de empleos, días de estadía, gasto promedio, etc.
Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 (Chile)	Marco estratégico nacional con objetivos, pilares, líneas de acción e indicadores asociados. (Minist.de Economía)	Consolidar el turismo como actividad estratégica y esencial para el desarrollo sostenible de las regiones de Chile al 2035.	Alta: Hoja de ruta para todo el sector turístico nacional; define la transición hacia turismo	Empresas turísticas chilenas (alojamiento, tour operadores, agencias, servicios, PYMES regionales.	Chile; aprobada 2023–2024, vigente desde 2024 hasta el 2035.	Subsecretaría de Turismo y SERNATUR, con coordinación interministerial y participación público-privada.	Ambiental, Social, Económica, Gobernanza (governanzas descentralizadas, equidad, inclusión).	Turismo sostenible, resiliencia climática, empleo, descentralización, equidad, inclusión de comunidades.	Indicadores de turismo (llegadas, empleo, gasto, certificación, gobernanza, resiliencia, etc.).	Nº de turistas, gasto promedio, nº empresas certificadas, %, etc.

Nota: Elaboración propia, en base a revisión de documentos internacionales y nacionales desde el año 2020 hasta el presente año 2025.

Tabla 4

Matriz de Indicadores de Sostenibilidad para PYMES relacionadas al sector turismo en Chile

Tipo de Indicador	VARIABLES	ODS	Nombre Indicador	Definición	Unidad de medida
Ambiental	Agua	ODS 6 (Garantizar la disponibilidad de agua)	Consumo de agua por unidad de producto	Consumo total de agua (m ³) por unidad de producto dentro de la organización (ej. por servicio, noche de hospedaje, valor de tour), desglosado por fuentes.	m ³ /unidad de producto (\$, toneladas, unidades)
Ambiental	Energía	ODS 7 (Energía asequible y no contaminante)	Consumo de energía por unidad de producto	Consumo total de energía por unidad de producto dentro de la organización.	Unidad de servicio básico/unidad de producto (\$, toneladas, unidades)
Ambiental	Residuos, Circularidad	ODS 12 (Consumo y producción responsables)	Tasa de valorización de residuos sólidos	Tasa de valorización (%) de residuos sólidos (según Ley 20.920).	%
Ambiental	Biodiversidad	ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres)	Impactos en la Biodiversidad	Evalúa si se identifican impactos positivos y negativos en la biodiversidad y si se proponen medidas de mitigación.	Cualitativo
Social	Equidad de género	ODS 5 (Igualdad de género)	Género	Porcentaje de empleados de un determinado género respecto al total en cada categoría de empleo.	%
Social	Seguridad y Salud en el Trabajo	ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)	Tasa total de incidentes registrables	Mide la frecuencia de incidentes laborales registrables en el período del informe (crucial para turismo aventura y traslados).	%
Social	Formación y enseñanza, Seguridad	ODS 8 (Trabajo decente)	Tasa de capacitación en seguridad y salud laboral	Mide el porcentaje de trabajadores capacitados en SST respecto al personal total.	%

Social	Comunidades locales y pueblos indígenas	ODS 10 (Reducción de las desigualdades)	Consideración de comunidades locales y pueblos indígenas	Reporte de inclusión temprana de pueblos indígenas y/o comunidades locales.	Cualitativo
Social	Relaciones laborales	ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)	Implementación de la jornada laboral reducida anticipada "Sello 40 horas"	Indica si la empresa obtuvo la certificación "Sello 40 horas".	Sí/No
Económico	Relaciones laborales/gerenciales	ODS 8 (Trabajo decente)	Disponibilidad de Beneficios para Empleados/as	Reportar si el proyecto tiene una política de beneficios (ej. teletrabajo, bonos, días libres). (Mide la inversión en retención y satisfacción laboral, afectando la calidad del servicio)	Cualitativo
Transversal	Gobernanza	Todos	Contribución del proyecto con ODS	Reporte cualitativo de los Objetivos y metas ODS a los que contribuirá cada proyecto.	Cualitativo
Transversal	Gobernanza	ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos)	Existencia de Política de Sostenibilidad	Evalúa si la empresa/emprendimiento cuenta o no con una política formal de sostenibilidad (ambiental, social o económica).	(sí/no)
Transversal	Gobernanza	ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos)	Vinculación con vocación productiva de los territorios	Vincular el impacto del proyecto con los principales instrumentos de planificación de la comuna.	Cualitativo
Transversal	Gobernanza	ODS 13 (Acción por el clima)	Vinculación con acción climática a nivel territorial	Vincular el impacto del proyecto con metas y objetivos de adaptación y/o mitigación presente en los Planes de Acción.	Cualitativo

Nota: Elaboración propia a partir de Tabla 3. Representa la propuesta de Matriz de Indicadores de Sostenibilidad relacionados con el sector turístico para uso en el seguimiento de proyectos subsidiados.

A continuación, se observa la Tabla 5, en ella se comparan dos herramientas ya consolidadas en el contexto chileno: el Sello S de Turismo Sustentable y los Acuerdos de Producción Limpia (APL). Ambos instrumentos, aunque distintos en su naturaleza y alcance, contribuyen a fortalecer la gestión sostenible en las PYMES turísticas mediante criterios verificables, procesos de auditoría y mejoras continuas en el desempeño ambiental, social y de gobernanza. Cabe señalar que los APL responden a un mecanismo de gestión ambiental multisectorial, impulsado por acuerdos voluntarios público-privados y orientado a mejorar el desempeño productivo mediante prácticas de eficiencia hídrica y energética, reducción y valorización de residuos, disminución de emisiones y cumplimiento voluntario de compromisos ambientales. Por su parte, el Sello S, administrado por Sernatur se alinea con los criterios del GSTC y constituye una certificación específicamente diseñada para el sector turismo. El Sello S exige el cumplimiento de estándares de sostenibilidad ambiental, social y económica, y se orienta a asegurar la calidad del servicio, la transparencia de la gestión y la responsabilidad ambiental ante los visitantes. El carácter exclusivamente turístico lo convierte en una herramienta estratégica para PYMES que buscan diferenciar su oferta. Ambos instrumentos se complementan, ya que mientras el APL fortalece la base operativa y ambiental de la empresa optimizando recursos, reduciendo impactos y mejorando procesos internos, el “Sello S” otorga reconocimiento formal, respaldo institucional y validación externa de las prácticas de sostenibilidad. El análisis conjunto de las tablas 4 y 5 permite articular estándares internacionales como GSTS con mecanismos nacionales de certificación y producción limpia y ofrece rutas prácticas de adopción progresiva y amplía las oportunidades de formalización, diferenciación y acceso a programas de fomento.

Tabla 5

Indicadores de sostenibilidad relacionados al sector turismo usados en Chile

Características	Acuerdo de Producción Limpia (APL)	Sello S Distinción de Turismo Sustentable
Naturaleza	Convenio voluntario público-privado para promover producción limpia en diversos sectores.	Distintivo otorgado por SERNATUR para prestadores turísticos (alojamientos, agencias, tour-operadores) que cumplen criterios sustentables.
Beneficios para PYMES de Turismo	Mejora ambiental, eficiencia de recursos, ahorro en energía/agua, gestión de residuos, reducción de emisiones, lo que puede mejorar competitividad.	Mejor reputación, visibilidad, certificación internacional (vía Global GSTC), diferenciación competitiva, atractivo para turistas.
Requisitos / Proceso	Firma del convenio; definición de metas ambientales/productivas; implementación de acciones; monitoreo y auditorías; cumplimiento de normativa y compromisos.	Registro como prestador turístico; autodiagnóstico; reunir evidencias; auditoría externa; cumplimiento de criterios de sostenibilidad en dimensión ambiental, social y económica.
Indicadores sustentables asociados	Eficiencia hídrica y energética, gestión de residuos, valorización de residuos, reducción de emisiones, uso eficiente de recursos.	Uso eficiente de recursos, gestión de residuos, políticas responsables, sostenibilidad ambiental, criterios sociales y económicos de sostenibilidad.
Ámbito de aplicación	Nacional. Instrumento chileno gestionado por Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático (ASCC).	Nacional. Pero con reconocimiento internacional dado que sus estándares están homologados por GSTC, lo que le da validez global a la certificación en turismo sustentable en Chile.
Sector económico	Puede aplicarse a sectores productivos y de servicios: servicios de alojamiento y gastronomía; también comercio, manufactura, transporte, industria, etc.	Sector Turismo: empresas de alojamiento, agencias de viaje, tour-operadores, servicios turísticos, turismo aventura, turismo de naturaleza, hospedaje.

Nota: Elaboración propia, en base a revisión de certificaciones relacionadas al sector turismo.

3.1 Propuesta Caso de Estudio

Una vez establecido el marco metodológico de indicadores verificables, alineado con los estándares internacionales y nacionales, (Tabla 3), y adaptado a las necesidades de trazabilidad y comparabilidad del sector turístico chileno (Tablas 4 y 5), el desafío principal reside en su implementación práctica y masiva.

La propuesta de caso de estudio, tiene como objetivo principal posicionar a la provincia del Biobío, dado sus **atractivos turísticos**¹³ como una alternativa de destino de turismo de montaña y naturaleza. Además, las comunas que integran la provincia del Biobío tienen altos índices de cesantía y rezago económico, y características que la hacen atractiva. Por ejemplo, Alto Biobío es una comuna rural con altos índices de cesantía (31%) y enfrenta un profundo rezago en el desarrollo económico, social y territorial. La marcada ruralidad y la dispersión geográfica limitan la presencia de iniciativas productivas y de infraestructura. Ante este escenario, el turismo de montaña, el turismo rural y el comunitario en entornos naturales surgen como estrategias para movilizar recursos y atraer inversión público-privada, impulsando la recuperación y la sostenibilidad del territorio. Por otra parte, la comuna de Antuco, se distingue por paisajes vírgenes (abundante en vegetación y bosques autóctonos, particularmente en la localidad de Alto Antuco, y al norte, una cadena montañosa volcánica) que constituyen una oportunidad para incrementar el turismo de montaña. Además, en esta comuna se encuentra el cruce fronterizo de Pichachén, reforzando su rol estratégico para conectividad, turismo y desarrollo local. Finalmente, para potenciar la identidad cultural e indígena de la provincia, Ralco recibió el reconocimiento otorgado por la ONU Turismo (2024) por la mejor experiencia en el desarrollo de turismo rural, con una oferta diferenciadora basada en la conservación del patrimonio, la biodiversidad y las tradiciones locales.

¹³ Atractivos Turísticos: son elementos determinantes para motivar, por sí solos o en combinación con otros, la elección del destino de la actividad turística (Ley 20.423/10).

La Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035, reconoce que el turismo sólo puede consolidarse como actividad estratégica si se integra la sostenibilidad en la gestión de destinos y en la toma de decisiones público-privadas, mediante indicadores verificables y sistemas de monitoreo permanentes. En paralelo, el Plan Nacional de Impulso al Turismo de Montaña, impulsado por el programa Transforma Turismo Sustentable de Corfo, posiciona a los destinos de montaña como laboratorios privilegiados para articular encadenamientos productivos, innovar en experiencias y avanzar hacia modelos de gobernanza colaborativa (Corfo, 2024).

En este sentido, los destinos Nevados de Chillán, Valle Las Trancas y Termas de Chillán, en la Región de Ñuble, constituyen un referente para el caso de estudio. El territorio ha sido declarado Zona de Interés Turístico (ZOIT Pinto), parte del Corredor Biológico Nevados de Chillán, Laguna del Laja (Reserva de la Biósfera UNESCO) y del destino turístico consolidado Valle Las Trancas, que integra atractivos como el Centro de ski Nevados de Chillán, Termas de Chillán, Valle Las Trancas y diversos hitos de montaña (Subsecretaría de turismo, 2023). El Programa Territorial Integrado (PTI) - Turismo Aventura y Naturaleza de Montaña, Nevados de Chillán Valle Las Trancas, financiado por Corfo, tuvo por objetivo diseñar, desarrollar y validar un modelo de gestión territorial para romper la estacionalidad y consolidar el valle como destino activo los 365 días del año, a partir de la colaboración entre empresas de alojamiento, gastronomía, tour operadores, comercio y servicios de apoyo (<https://www.turismovallelastrancas.com>, 2025). En la evaluación del instrumento se destacan algunos resultados: el fortalecimiento de la gobernanza local mediante mesas público-privadas y la construcción de una oferta de turismo de montaña diversificada (esquí, ciclo turismo, senderismo, MTB, termalismo), que se apalanca en la articulación de múltiples PYMES en la cadena de valor (<https://www.turismovallelastrancas.com>, 2025).

Un hito clave en esta trayectoria es la conformación de la Corporación de Turismo Valles de Pinto, entidad privada sin fines de lucro, cuyo objeto es promover el desarrollo del turismo sustentable y la cultura en

Pinto. La corporación es beneficiaria de fondos públicos y reconocida por Sernatur y la Subsecretaría de Turismo como pilar de la gobernanza del destino (Subsecretaría de Turismo, 2024). Esta corporación actúa como paraguas asociativo que integra a empresarios de alojamiento, gastronomía, operadores, organizaciones locales y municipio, y dialoga directamente con la ZOIT Pinto y el PTI, y constituye un ejemplo concreto de cómo la asociatividad y la gobernanza formal pueden transformar una oferta fragmentada en un distrito turístico de montaña competitivo.

Los casos Nevados de Chillán, Valle Las Trancas permite extraer aprendizajes centrales, coherentes con el marco metodológico de indicadores de sostenibilidad propuesto. Por ejemplo, la competitividad se construye a nivel de cadena de valor, no de empresa aislada; el PTI y la ZOIT coordinan inversiones y acciones de promoción que vinculan alojamiento, gastronomía, operadores de aventura, comercio, transporte y servicios complementarios, además de la asociatividad requiere institucionalidad específica (Corporación de turismo, mesas público–privadas, PTI) que reduzca fallas de coordinación, genere confianza y permita definir metas compartidas de sostenibilidad y calidad, y los instrumentos de fomento de mediano y largo plazo (PER Turismo, PTI) son vehículos idóneos para integrar indicadores de sostenibilidad en la selección, ejecución y evaluación de proyectos desde financiamiento público con los objetivos de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035.

Las comunas de Alto Biobío y Antuco, se reconocen como núcleos principales del territorio de montaña de la provincia, con altos índices de cesantía y rezago, fuerte identidad pehuenche y una dotación significativa de atractivos naturales (paisaje cordillerano, volcanes, ríos, lagos, cruce fronterizo de Pichachén, parques y reservas). El foco de la investigación se sitúa en las Actividades Características del Turismo (ACT) definidas por el SII y el Sernatur, que agrupan empresas de alojamiento, servicios de alimentos y bebidas, transporte de pasajeros, agencias y operadores, así como actividades recreativas y culturales. A nivel nacional, cerca del 80 % de las empresas ACT son MIPYMES, lo que refuerza la

pertinencia de centrar el análisis en este segmento empresarial, información según Subsecretaría de Turismo en línea (2025)

La provincia del Biobío cuenta con diversos ejemplos de asociatividad turística que permiten ilustrar cómo las PYMES ya operan en red, aún con niveles heterogéneos de formalización y capacidades. Contur Biobío (Asociación gremial de turismo provincia Biobío) es un gremio que declara como misión desarrollar y fortalecer el turismo de la provincia de manera sustentable y competitiva, mediante la promoción, la capacitación y la articulación de emprendedores turísticos. Esta organización agrupa empresas de alojamiento, gastronomía, servicios de guías y operadores, y actúa como plataforma de coordinación para comunas como Los Ángeles, Antuco, Alto Biobío y Santa Bárbara. El clúster Saltos del Laja conformó una Asociación de Municipios Turísticos por los Saltos del Laja (Cabrero, Los Ángeles, Yumbel) para fortalecer el comercio y mejorar las condiciones de microempresarios turísticos (hospedajes, comercio, artesanía, servicios de recreación). La actualización de la ZOIT Saltos del Laja y la mesa de gobernanza público-privada explicitan el objetivo de consolidar el destino mediante una oferta integral y sustentable, articulando a empresarios locales, actores sociales y municipalidades. Más aún, según Gore Biobío (2023), existen organizaciones de empresarios turísticos de Saltos del Laja como cámaras y agrupaciones de PYMES turísticas que han actuado coordinadamente en procesos de defensa del recurso hídrico frente a proyectos hidroeléctricos (como la central Trupán), lo que evidencia una capacidad de acción colectiva que trasciende la mera comercialización y se orienta también a la protección del territorio (Gore Biobío, 2023).

Estos ejemplos evidencian que en la provincia del Biobío ya existen formas incipientes y consolidadas de asociatividad, tanto a escala de destino (Saltos del Laja, Alto Biobío) como gremial (Contur Biobío). Desde la lógica de este estudio de caso, representan un punto de partida óptimo para aplicar la matriz de

indicadores de sostenibilidad y ensayar una gobernanza más integrada, similar a lo observado en el destino que existe en la región de Ñuble, descrito anteriormente.

El caso de estudio propuesto en esta investigación se estructura en niveles, articulados con los instrumentos de Corfo que nacen como oferta de la institución, entre ellos se propone Programa Territorial Integrada y Programa Transforma Turismo:

1. Empresa (PYME turística): aplicación de los indicadores núcleo (agua, energía, residuos, empleo local, seguridad y salud en el trabajo, equidad de género, relación con comunidades indígenas, entre otros) a PYMES de alojamiento, gastronomía, operadores de aventura, transporte turístico y servicios complementarios en Alto Biobío, Antuco, como también en otras comunas de la provincia.
2. Nivel asociativo (rutas y gremios): evaluación de la gobernanza y desempeño sostenible de asociaciones ya existentes (Contur Biobío, asociaciones de Saltos del Laja, plataformas de turismo comunitario en Alto Biobío), integrando indicadores de gobernanza (políticas de sostenibilidad, participación, transparencia, articulación con los ODS) y de resultados colectivos (ocupación, encadenamientos, formación de capital humano, conservación del patrimonio natural y cultural).
3. Nivel territorial (instrumentos de fomento): diseño de una propuesta para incorporar la matriz de indicadores de tablas 4 y 5 respectivamente, en las bases y sistemas de seguimiento de instrumentos Corfo de instrumentos sugeridos como PTI y Transforma Turismo como además instrumentos transversales de fomento y competitividad aplicables a la Provincia del Biobío. El propósito es que los futuros proyectos asociativos y/o sectoriales deban reportar métricas ambientales, sociales, económicas y de gobernanza desde la postulación hasta el cierre de los proyectos, permitiendo medir la reducción de brechas en el mediano y largo plazo.
4. Cabe destacar que, para el caso específico de la provincia del Biobío, si bien la matriz propuesta en tabla 5, incorpora algunos ODS que pueden aportar al sector turismo, como referente de coherencia

conceptual, es necesario aclarar que esta incorporación tiene un propósito principalmente técnico y estratégico para las instituciones públicas de fomento, particularmente en tareas de planificación, monitoreo y elaboración de reportes. Por ello, la presencia de los ODS no debe interpretarse como una obligación de que cada PYME turística comprenda o reporte directamente bajo este marco. Más bien, la columna vinculada a los ODS actúa como una herramienta técnica, destinada a conectar los indicadores propuestos con lineamientos internacionales de política pública, asegurando que la matriz siga siendo operativamente viable y adecuada a las capacidades reales de las PYMES.

4. CONCLUSIÓN

El análisis realizado a lo largo de esta investigación permite afirmar que la integración sistemática de la sostenibilidad en los instrumentos de fomento productivo y en la gestión territorial del turismo constituye una condición indispensable para avanzar hacia modelos de desarrollo equilibrados, competitivos y resilientes en la Región del Biobío.

La revisión de literatura primaria y secundaria, entre ellas, la información crítica de los 49 instrumentos de apoyo de Corfo, la construcción de una matriz de indicadores de sostenibilidad. La comparación estructurada de la región de Ñuble con el caso de turismo de montaña, permitieron generar un marco que vincula política pública, capacidades empresariales y gobernanza territorial. Las comunas de Antuco y Alto Biobío, demuestran que el potencial turístico del territorio no depende únicamente de sus atributos naturales y culturales, sino de la capacidad real de articular actores representativos para conformar gobernanzas, consolidar rutas, adoptar herramientas de sostenibilidad y orientar el financiamiento hacia objetivos verificables.

En este proceso, la evidencia recogida sugiere que las PYMES turísticas del Biobío enfrentan brechas relevantes de formalización, asociatividad, medición de impactos y capacidad de gestión. No obstante, también se identificaron experiencias locales que demuestran que la asociatividad es posible y efectiva cuando existe una estructura de gobernanza que favorece la coordinación público-privada, como ocurre en Saltos del Laja, con la Asociación Contur Biobío y las organizaciones de turismo comunitario en Alto Biobío. La competitividad territorial se construye cuando los instrumentos de fomento, la gobernanza y la gestión empresarial avanzan en una misma dirección: la sostenibilidad como eje estratégico y no solo declarativo.

A partir de este estudio, surgen elementos claves que constituyen aprendizajes centrales y aportes concretos como la revisión detallada de la totalidad de instrumentos Corfo evidencia que, aunque muchos mencionan la sostenibilidad, pocos la pueden operacionalizar mediante indicadores exigibles o sistemas de seguimiento. La matriz propuesta permite transformar la sostenibilidad en un requisito medible, aplicable desde la postulación hasta el cierre de proyectos y más aún permite evidenciar los avances en sustentabilidad en las empresas (Pymes), fortaleciendo la transparencia del uso de recursos públicos y favoreciendo mejores resultados territoriales.

El ejemplo descrito del caso Termas de Chillán y Valle Las Trancas, en la región de Ñuble, muestra que la asociatividad no surge espontáneamente, que requiere el compromiso de instituciones territoriales estables (corporaciones, mesas, ZOIT, instrumentos de fomento) que reduzcan fallas de coordinación y articulen una estrategia común. En la provincia del Biobío, las experiencias de Saltos del Laja, Contur Biobío y Alto Biobío respaldan que existen bases para avanzar hacia un modelo similar. Esto representa una oportunidad real para mejorar la competitividad, especialmente en territorios rezagados donde las empresas operan de manera aislada.

La presente investigación aporta un marco conceptual y operativo para mejorar la toma de decisiones y seguimiento de proyectos relacionados al fomento productivo, fortalecer la gobernanza turística y orientar el desarrollo territorial hacia criterios de sostenibilidad verificable. La matriz de indicadores y el caso de estudio ofrecen herramientas replicables para Corfo, Municipios y Asociaciones gremiales, así como para las propias PYMES, contribuyendo a instalar la sostenibilidad como eje transversal del turismo en la Región del Biobío.

5. GLOSARIO

Ecoturismo: modalidad de turismo ambientalmente responsable, de bajo impacto, que promueve la conservación del medio ambiente y propicia la inclusión activa y socioeconómicamente benéfica de las poblaciones locales. (Ley 20.423)

Uso sustentable: utilización de componentes de la biodiversidad de un modo y a un ritmo que no ocasione la disminución a largo plazo de la diversidad biológica, con lo cual se mantienen las posibilidades de ésta de satisfacer las necesidades y las aspiraciones de las generaciones actuales y futuras. (Ley 21.600)

Sello calidad turística: es aquél de carácter promocional que deberá ser otorgado exclusivamente por SERNATUR, en forma gratuita, a los prestadores que hayan sido certificados. El otorgamiento del sello dará derecho al prestador de servicios turísticos a ser incorporado en las estrategias promocionales públicas (Ley 20.423)

Destino turístico: Espacio geográfico, delimitado física y administrativamente, conformado por un conjunto de atractivos turísticos naturales, culturales; servicios turísticos; equipamiento e infraestructura complementarios; condiciones de accesibilidad; imagen; recursos humanos e identidad local, que motivan el desplazamiento de turistas y el desarrollo de actividades turísticas asociadas. (Decreto30/2016, Procedimiento Zonas de Interés Turístico (ZOIT).

Atractivos Turísticos: Elementos determinantes para motivar, por sí solos o en combinación con otros, la elección del destino de la actividad turística (Ley 20.423/10).

Oferta Turística: Corresponde al conjunto integrado por tres componentes categorías: los atractivos turísticos, los servicios y equipamientos turísticos y la infraestructura turística de apoyo las cuales pueden

ser puestos en el mercado mediante procesos de gestión, desarrollados por los empresarios turísticos, por las propias municipalidades y por otros actores (EMBRATUR 1984).

Equipamiento turístico: incluye todos los establecimientos administrados por la actividad pública o privada que se dedican a prestar los servicios básicos. Dentro de esta categoría se encuentran hoteles, restaurantes, bares, cines, agencias de viajes y otros (Boullón 1985).

6. REFERENCIAS

- Arriagada, L. (2024). Proyecciones económicas y sectoriales 2025: *Estrategias para acelerar el crecimiento en Chile. Sector turismo y su rol en el crecimiento económico de Chile*. Asociación Chilena de Empresas de Turismo A.G. (ACHET). <https://www.ccs.cl/wp-content/uploads/2024/11/Proyecciones2025-ACHET compressed.pdf>
- Banco Central de Chile. (2025). *Turismo receptivo en Chile*. <https://www.bcentral.cl/en/w/turismo-receptivo-en-chile>
- Banco Mundial. (2025). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/st.int.arvl>
- Cámara de Comercio de Santiago. (2024) (s.f.). *Exportaciones de servicios alcanzaron máximo histórico en 2024: US\$12 mil millones*. https://www.ccs.cl/?jet_download=266b4d844af09fc8367c056bfed13710e0622ed3
- Castillo Quiñones, Cliver Samuel, Serrano-Leyva, Beatriz y Díaz-Pompa, Félix. (2023). *Estudio bibliométrico sobre productos turísticos sostenibles en la base de datos Scopus*. Revista Interamericana de Medio Ambiente y Turismo, 19 (1), 90-99. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2023000100090>
- Casals Miralles, C., Boy Roura, M., Ponsá Salas, S., Llenas Argelaguet, L., & Colón Jordá, J. Assessing the socio-economic impacts of tourism packages: A methodological proposition. The International Journal of Life Cycle Assessment, 29, 1096–1115. <https://doi.org/10.1007/s11367-024-02284-z>
- Cano, V. y Arias, J. D. (2022). *La sostenibilidad y la sustentabilidad en la Administración y las Organizaciones: una revisión de literatura*. Teuken Bidikay, 13(20). 33-53. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/2210/2161>

Contur Biobío. (s. f.). *Contur Biobío, Asociación Gremial de Turismo Provincia Biobío*.
<https://www.conturbiobio.cl/>

Corfo. (2023). *Plan Nacional de Impulso al Turismo de Montaña. Implementación 2023*. Programa Transforma Turismo Sustentable.

Corfo. (2024). *Cuenta pública Corfo 2024*. https://www.CORFO.cl/sites/cpp/landing_cuenta_publica

Corfo. (2024). *Informe Público de Capital de Riesgo*.
<https://repositoriodigital.corfo.cl/server/api/core/bitstreams/283e29ad-a3b0-4dc9-a5bf-71d484cdd816/content>

Corporación de Turismo Valles de Pinto. (2022). *Corporación de Turismo Valles de Pinto ya es una realidad*. Servicio Nacional de Turismo.

Diario Sustentable. (2020). *Microempresarios turísticos de la costa del Maule apuestan por la sustentabilidad del destino*. <https://www.diariosustentable.com/2020/08/microempresarios-turisticos-de-la-costa-del-maule-apuestan-por-la-sustentabilidad-del-destino/>

Energy 2 Business SpA. (2024). *Propuesta de variables e indicadores de sostenibilidad adaptados a los instrumentos y programas de Corfo*. Santiago, Chile: Energy 2 Business SpA. Informe 3: Documento de consultoría.

Freire, B. R., & Jordán, J. E. (2024). *Sistema de acciones para la sostenibilidad de las organizaciones*. Revista Scientific, 9(33), 64–85.
https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/1379

Gettransfer. (s.f.). *Premios World Travel Awards: ¿Qué son? y ¿cómo funcionan?*.
<https://blog.gettransfer.com/es/news/world-travel-awards-voting-portal/>

Guivernau, A. (2024). *Evolución y desafíos del sector turístico en Latinoamérica*. OBS Business School. Capítulo 1-3. https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/OBS_Lationoamerica.pdf

Jia, Z., & Liu, W. (2025). *Decision-making Research on Sustainable Tourism Development Based on Analytic Hierarchy Process and Genetic Algorithm*. *Mathematical Modeling and Algorithm Application*, Volumen. https://www.researchgate.net/publication/389500503_decisionmaking_research_on_sustainable_tourism_development_based_on_analytic_hierarchy_process_and_genetic_algorithm

Marca Chile. (2024). *Chile compite en los World Travel Awards 2024*. <https://www.marcachile.cl/chile-compite-en-5-categorias-de-los-world-travel-awards-2024/>

Mendoza, I., Rivera Mateos, M., & Vera Zambrano, J. (2021). *El uso de indicadores multidimensionales de sostenibilidad turística: Una aplicación para la gestión de espacios naturales protegidos en la provincia de Manabí (Ecuador)*. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 17(1), 47 <https://doi.org/10.4067/S0718-235X2021000100047>

Ministerio de Hacienda de Chile. (2025). *Sistema de Clasificación o Taxonomía de Actividades Económicas Medioambientalmente Sostenibles de Chile (T-MAS)*. <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/finanzas-internacionales/finanzas-sostenibles/taxonomia-para-actividades-economicas-medioambientalmente-sostenibles/documentos>

Organización Mundial del Turismo (2024), *Barómetro del Turismo Mundial*, Volumen 22, número 2, mayo 2024, ONU Turismo, Madrid - España. <https://doi.org/10.18111/wtobarometeresp>

Organización Mundial del Turismo (2025). *La inversión en el sector turístico de América Latina y el Caribe*. Primera edición, ONU Turismo, Madrid - España. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284426003>

Portal de Servicios Turísticos, SERNATUR. (2023). *Criterios Alojamiento - Sello S*.
<https://portalserviciosturisticos.sernatur.cl/wp-content/uploads/2023/11/criterios-alojamiento-sello-s.pdf>

PromPerú, Comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo. (2023). *Informe Anual de Turismo en Perú*. <http://www.promperu.gob.pe>

República de Chile. (1994). *Ley N° 19.300, sobre Bases Generales del Medio Ambiente*. Diario Oficial de la República de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idnorma=30667>

República de Chile. (2010). *Ley 20.423, Del Sistema Institucional para el desarrollo del Turismo*. Diario Oficial de la República de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010960>

Rona, N. (2019). *Chile: Acuerdos de Producción Limpia – Estudio de Caso, LEDSLAC*.
<https://ledslac.org/wp-content/uploads/2019/09/EdC-APL-Chile-30.07.19-vf.pdf>

Serio, R. G., Dickson, M. M., de Graaff, T., & Pels, E. H. (2024). *Environmental policies as a pull factor for tourists? Insights from Italy (Version 1)*.

Servicio Nacional de Turismo. (s. f.). *Formación de capital humano: colaboración con RIEST*.
<https://www.sernatur.cl/formacion-capital-humano/>

Servicio Nacional de Turismo & Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático. (2017). *Sistema de homologación: Distinción Turismo Sustentable del Servicio Nacional de Turismo y estándar Acuerdo de Producción Limpia Turismo Sustentable*.
<https://portalserviciosturisticos.sernatur.cl/wp-content/uploads/2023/11/Procedimiento-Homologacion-Sello-S-y-APL.pdf>

Servicio de Impuestos Internos. (s.f.). *¿Cómo sé en qué segmento está clasificada mi empresa?* SII. https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/beneficios_tributarios/001_440_8443.htm

Souza, W. P. de, Matos, G. B. da C., Medeiros, H. de S., Días, V. da V., & Schuster, M. da S. (2025). *Scales and indicators of sustainable tourism in organizations: gaps, advances, and perspectives from a systematic review*. *Caderno Pedagógico*, 22(9), e18616. <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n9-415>

Subsecretaría de Turismo – Sernatur. (2022). *Anuario de Turismo 2022*. <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2024/11/informe-anuario-de-turismo-2022.pdf>

Subsecretaría de Turismo, & DTS Consultores. (2022). *Metodología para la gestión territorial de destinos turísticos. Etapa 3. Gobierno de Chile*. <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2024/05/3er-informe-mgd-sst-dts.pdf>

Subsecretaría de Turismo, & Servicio Nacional de Turismo 2035. (2024). *Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035. Gobierno de Chile*. <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2024/07/estrategia-nacional-de-turismo-sostenible-2035-2.pdf>

Subsecretaría de Turismo. (2021–2023). *Plan de Acción ZOIT Pinto y Estados de avance anuales ZOIT Pinto*.

Subsecretaría de Turismo. (2022–2023). *Informe de gestión Plan de Acción ZOIT Saltos del Laja y Ficha de actualización ZOIT Saltos del Laja*.

Subsecretaría de Turismo. (s. f.). *Estadísticas de empresas en Actividades Características del Turismo (ACT)*.

Subsecretaría de Turismo & Servicio Nacional de Turismo. (s.f.). *Región del Biobío: Diagnóstico de la industria turística (basado en registros SII 2025)*.

Subsecretaría de Turismo. (2025). *Subsecretaria de Turismo visita Ralco, el único destino chileno premiado por ONU Turismo.*

Subsecretaría de Turismo. (2025, enero 16). *Chile recibe un récord de más de 5 millones de turistas en 2024.* <https://www.subturismo.gob.cl/2025/01/16/chile-recibe-un-record-de-mas-de-5-millones-de-turistas-en-2024/>

Subsecretaría de Turismo. (2025, mayo 14). *Empleo en turismo registra nueva alza con más de 690 mil ocupados en el sector.* <https://www.subturismo.gob.cl/2025/05/14/empleo-en-turismo-registra-nueva-alza-con-mas-de-690-mil-ocupados-en-el-sector/>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development(A/RES/70/1).*<https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

UN Tourism. (2025). *World Tourism Barometer, January 2025* (Excerpt). <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data>

World Economic Forum. (2025). *Four scenarios for the future of travel and tourism* (White Paper). https://reports.weforum.org/docs/wef_four_scenarios_for_the_future_of_travel_and_tourism_2025.pdf

