



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA
del Estado de Chile

Semestral. Volumen 18, n.º 2, Diciembre 2024

REVISTA CHILENA DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD



ARTÍCULO

IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
Guido Valdebenito-Valenzuela | Hugo González | Tirza González
Eva Orellana | Alejandro Álvarez

NOTA TÉCNICA

TURISMO SUSTENTABLE EN CHILE 2035: PANORAMA,
OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO.
Boris Araya Castro | Deniss Donoso Muñoz | Patricio Torres Luque (ed.)

NOTA TÉCNICA

TRIBUTARIO PARA INSTRUMENTOS DE DEUDA DE OFERTA PÚBLICA: UN
ENFOQUE ESTRATÉGICO DESDE EL ARTÍCULO 104 DE LA LIR
Jorge Martínez Belmar

HOMENAJE

SERGIO CEPPI MAYOL DE LUPÉ (1911-1994) Y LA ÉTICA EMPRESARIAL
Enrique Maturana Lizardi | Luis A. Valenzuela Silva

18

ISSN (EN LÍNEA) 0719-0891
ISSN-L: 0718-3933

Semestral. Volumen 18, n.º 2, Diciembre 2024

REVISTA CHILENA DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD



18

REVISTA CHILENA DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD

© Facultad de Administración y Economía,

Universidad Tecnológica Metropolitana

ISSN 0718-3933 (impresa)

ISSN (en línea) 0719-0891 ISSN-L: 0718-3933

783786. INAPI-OMPI

Semestral

Volumen 18, n.02, Diciembre 2024

DIRECCION Dr. Hernán Alessandri 722, Santiago,
Código postal 7500998, Región Metropolitana - Chile
Correo electrónico: rches@utem.cl / claudio.molina@utem.cl

CONSEJO EDITORIAL

• **REPRESENTANTE LEGAL**

Marisol Durán Santis, Rectora UTEM

• **DIRECTOR**

Ms. Enrique Maturana Lizardi,
Decano Facultad de Administración y Economía UTEM

• **EDITOR JEFE**

Mg. Claudio Molina Mac-Kay.
Universidad Tecnológica Metropolitana, Santiago de Chile.
<https://orcid.org/0000-0001-5132-6455>

• **EDITORIA TÉCNICA**

Mg. Mariela Ferrada Cubillos.
Universidad Tecnológica Metropolitana, Santiago de Chile.
<https://orcid.org/0000-0003-1935-1612>

• **COMITÉ EDITORIAL**

Jorge Libuy García
Magíster en Economía Urbana, Universidad de Chile, Chile.
Universidad Tecnológica Metropolitana. Santiago de Chile.

Luis Valenzuela Silva
MSc. Economics, Universidad de Londres, Inglaterra.
Universidad Tecnológica Metropolitana. Santiago de Chile.

• CONSEJO CIENTÍFICO

Phd. Nikolaos Georgantzis
Burgundy School of Business, Bourgogne, Francia.
<https://orcid.org/0000-0002-9697-5368>

Dr. Juan Bautista Abello Romero
Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
<https://orcid.org/0000-0003-3064-3456>

Dr. Eduardo Enrique Sandoval Álamos
Universidad Tecnológica Metropolitana, Santiago de Chile.
<https://orcid.org/0000-0003-3529-2827>

Dr. Sergio A. Arellano Berumen
Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
<https://www.ucm.es/modelonordico/berumen-arellano,-sergio-a>

COMITÉ TÉCNICO

• TRADUCCIÓN AL INGLÉS

Departamento de Humanidades. Facultad de Humanidades y Tecnologías de la Comunicación Social,
Universidad Tecnológica Metropolitana.

• DISEÑO - DIAGRAMACIÓN - CORRECCIÓN DE ESTILO

Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana,
Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión.
Directora de Extensión: Nicole Fuentes Soto
Coordinador editorial: Claudio Lobos Romero
Diseño y diagramación: Yerko Martínez
Fotografía de portada: Kj Brix, en Pexels.
Correo electrónico: editorial@utem.cl

• SOPORTE INFORMÁTICO Y TÉCNICO

Departamento de Sistemas y Servicios de Informática (SISEI). Universidad Tecnológica Metropolitana,
Santiago, Chile. Correo electrónico: soporte.sisei@utem.cl

Repositorio Académico, Sistema de Bibliotecas, (SIBUTEM). Universidad Tecnológica Metropolitana,
Santiago, Chile. Correo electrónico: repositorio.sibutem@utem.cl

Imagen de cubierta: ha sido diseñada con una imagen de Freepik.com



Bajo Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License. (CC BY 4.0 Internacional). <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. A menos que se indique lo contrario.

LAS IDEAS Y OPINIONES CONTENIDAS EN ESTA REVISTA SON DE RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DEL AUTOR Y NO EXPRESAN NECESARIAMENTE EL PUNTO DE VISTA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA. POLÍTICA DE RECLAMACIONES: REPORTE DE INCIDENCIAS MATERIAS DE ÉTICA (Committee on Publication Ethics - COPE) ENVIAR A: claudio.molina@utem.cl / rches@utem.cl.



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA

UTEM *del Estado de Chile*

REVISTA CHILENA DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD



EDICIONES UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA METROPOLITANA

Santiago de Chile, diciembre 2024



Revista Chilena de Economía y Sociedad es una publicación de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad Tecnológica Metropolitana, Santiago de Chile.

MISIÓN:

Promover una misión conceptual e integrada de la sociedad, apoyando la generación de líneas de investigación, a través de la publicación de artículos en el ámbito de las ciencias sociales.

OBJETIVO Y COBERTURA TEMÁTICA:

La Revista Chilena de Economía y Sociedad (Rev. chil. econ. soc.), creada en el año 2007, es una publicación en acceso abierto, arbitrada por pares, de carácter semestral.

Su orientación está destinada a publicar artículos y los resultados de investigaciones teóricas y aplicadas en el área de las Ciencias Económicas y Administrativas y su relación con otras disciplinas del conocimiento. Idioma de la Publicación: español y/o en idioma inglés. Sus artículos están indizados en: Academic Search Premier de EBSCO Information Services; Catálogo 2.0 LATINDEX, Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal; ROAD repositorio de recursos académicos en acceso abierto, ISSN internacional. Actualidad Iberoamericana, CIT Centro de Información Tecnológica, La Serena, Chile; Ulrich's—Globals Serials Directory, Proquest, Estados Unidos.

Políticas editoriales de la Revista

Política de acceso a los contenidos

La revista tiene una política de acceso abierto, bajo el principio de disponibilidad gratuita a los productos de investigación para el público general. Bajo Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License. (CC BY 4.0 Internacional). La única limitación en cuanto a reproducción y distribución, es que se deberá dar a los autores de la Revista, el control sobre la integridad de sus trabajos y el derecho de ser adecuadamente reconocidos y citados a partir de la obra derivada de la Rev. chil. econ. soc.

Envío de manuscritos

Los trabajos para evaluación se reciben todo el año, pero el editor anunciará por medios electrónicos, los cierres que corresponden a cada semestre. Los trabajos enviados a la Rev. chil. econ. soc. deben ceñirse a las Normas de Publicación de la revista <https://rches.udem.cl/normas-publicacion/> Los trabajos enviados para su publicación deben ser inéditos y el autor debe comprometerse a no someterlo simultáneamente a la consideración de otras publicaciones periódicas.

Los artículos que no cumplan con las directrices de la Rev. chil. econ. soc., no estarán sujetos a la fase de respuesta, selección y/o posterior dictamen escrito.

Responsabilidad del Editor(es)

El Editor informará al autor sobre la decisión de publicar, publicar condicionado a cambios o rechazar el artículo, entregando las observaciones en caso necesario para la preparación definitiva. Es responsabilidad del editor y de su Comité editorial, el evaluar y enviar a dictaminación por parte de los revisores, los artículos sin tomar discriminación alguna relativa al género, orientación sexual, creencia religiosa, creencia política, nacionalidad, origen étnico o posicionamiento personal de los autores.

El editor deberá velar por tomar decisiones justas e imparciales y garantizar un proceso de revisión por pares justa y apropiada.

El editor se responsabiliza a publicar las correcciones, aclaraciones, retractaciones y disculpas cuando sea necesario, y/o solicitarlas a él o los autores, en cuanto sea preciso o demandado a la Revista.

Cesión de derechos de autor

- Los autores al momento del envío confirman la adhesión a la política de acceso abierto, (CC BY internacional) bajo el principio de disponibilidad gratuita a los productos de investigación para el público general.
- Además autorizan a la Revista la edición, publicación, impresión, reproducción, distribución, difusión y almacenamiento de la Obra en todo el mundo y todos los medios y formatos sin perder su derecho de ser adecuadamente reconocidos y citados en cuanto a su autoría.

Libre de cobro o de tasas por la sumisión y publicación: libre de pago o APC (Article Processing Charge). La revista exime a los autores del cobro por el proceso de revisión, edición y publicación de los manuscritos.

Permisos para los autores: se autoriza establecer copia en repositorios institucionales o personales de preprint o de posprint editorial, en este caso, siempre y cuando se cite la fuente o sitio institucional donde han sido publicados originalmente.

Acerca de posibles conflictos de interés o de ética

La revista, ante un eventual conflicto de interés o de ética, lo resolverá a través de su Comité Editorial en conjunto con el Comité Asesor Científico. La revista EPE tomará en consideración, en todos los casos en que se requiera por la complejidad de la materia a resolver, las recomendaciones y buenas prácticas del Committee on Publication Ethics (COPE) Disponible en: <http://publicationethics.org/>

Reporte de incidencias relacionadas con materias de ética (en base a las consideraciones generales del Committee on Publication Ethics – COPE), enviar a: rches@utem.cl

Detección o prevención del plagio

La Revista emplea un sistema para detectar o prevenir el plagio, (Véase <https://www.urkund.com/es/>), con motivo de salvaguardar la pertinencia u originalidad de los contenidos a publicar.

Políticas de preservación de archivos digitales

Los contenidos de la Revista se encuentran preservados en un repositorio institucional propio. Véase Repositorio Académico UTEM <http://repositorio.utem.cl/>)

Indexada en: Academic Search Premier de EBSCO Information Services; LATINDEX, Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal; ROAD repositorio de recursos académicos en acceso abierto, ISSN internacional. Actualidad Iberoamericana, CIT Centro de Información Tecnológica, La Serena, Chile; Ulrich's – Globals Serials Directory, Proquest, Estados Unidos.

SUMARIO

página 13

PRESENTACIÓN

Enrique Maturana Lizardi

ARTÍCULOS

página 16 - 27

IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

*Guido Valdebenito-Valenzuela | Hugo González | Tirza González
Eva Orellana | Alejandro Álvarez*

página 28 - 49

Nota Técnica

TURISMO SUSTENTABLE EN CHILE 2035: PANORAMA, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO.

Boris Araya Castro | Deniss Donoso Muñoz | Patricio Torres Luque (ed.)

página 50 - 59

Nota Técnica

TRIBUTARIO PARA INSTRUMENTOS DE DEUDA DE OFERTA PÚBLICA: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DESDE EL ARTÍCULO 104 DE LA LIR

Jorge Martínez Belmar

página 60 - 65

Homenaje

SERGIO CEPPI MAYOL DE LUPÉ (1911-1994) Y LA ÉTICA EMPRESARIAL

Enrique Maturana Lizardi | Luis A. Valenzuela Silva



PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

La Facultad de Administración y Economía (FAE), de la Universidad Tecnológica Metropolitana del Estado de Chile (UTEM), tiene el agrado de presentar a la comunidad el Volumen 18, Número 2 (diciembre 2024), de la Revista Chilena de Economía y Sociedad. Como en ocasiones anteriores, esta nueva edición aspira a continuar siendo un medio de vinculación con su entorno y un espacio necesario para generar la debida reflexión y discusión académica acerca de temas relevantes para nuestra sociedad, desde una perspectiva económica y social.

La presente edición contiene un artículo, dos notas técnicas y un homenaje:

El artículo está referido al “Impacto de los sistemas de gestión en las organizaciones”, de lo(a)s académico(a)s Guido Valdebenito-Valenzuela, del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), Hugo González, del Departamento de Estadística y Econometría de la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), en conjunto con Tirza González, Eva Orellana y Alejandro Álvarez, todos de la Facultad de Ingeniería y Negocios de la Universidad de Las Américas (UDLA). El estudio analiza el impacto de los sistemas de gestión normativos, como ISO 9001 y 14001, en la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. A través de una revisión de la literatura, se examinan los beneficios y desafíos de su implementación en sectores como la salud, la educación, la tecnología y la energía. Los hallazgos revelan que estos sistemas mejoran la estandarización de procesos, la optimización de recursos y el cumplimiento normativo, pero también presentan limitaciones en entornos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), donde su rigidez puede dificultar la innovación y adaptabilidad. Además, se destaca el impacto social positivo de estos sistemas, al promover prácticas responsables y sostenibles, lo que refuerza la confianza de las partes interesadas. El estudio concluye

que, aunque los sistemas de gestión son valiosos, su efectividad depende de una implementación flexible y adaptada a las necesidades específicas de cada organización, especialmente en entornos dinámicos.

La primera nota técnica aborda el tema “Turismo sustentable en Chile 2035: Panorama, oportunidades y desafíos para el desarrollo”, de los sociólogos de la Universidad de Chile e investigadores independientes Boris Araya Castro y Deniss Donoso Muñoz, en conjunto con Patricio Torres Luque, académico de la Facultad de Negocios y Tecnologías de la Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación (UNIACC). Los autores concluyen, en resumen, que la promoción hacia un turismo sustentable no solo emerge como una necesidad en el panorama actual, sino también como una oportunidad para reconstruir la industria turística con principios éticos y responsables medioambientalmente. Las múltiples discusiones sobre cambio climático y buen vivir resaltan la importancia de una planificación adecuada, tanto a nivel gubernamental como empresarial, para llevar a cabo un desarrollo turístico con preservación ambiental e inclusión social. La consideración activa de las comunidades locales y el respeto a la cultura son aspectos clave que deben integrarse en la estrategia global de turismo sostenible. Este enfoque no solo promueve la conservación de los recursos, sino que también contribuye al desarrollo económico local y al bienestar de las poblaciones involucradas.

La segunda nota técnica se titula “Tributario para instrumentos de deuda de oferta pública: Un enfoque estratégico desde el artículo 104 de la LIR”, de Jorge Martínez Belmar, contador público y auditor de la UTEM, magíster en Planificación y Gestión Tributaria de la USACH y magíster en Dirección Financiera de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI). El autor expone que el mercado financiero de renta fija, sumado a la tributación del mercado de capitales en Chile, conllevan una complejidad técnica que a cualquier industria complica respecto de su entendimiento, sinergia y aplicación. Es así que, para la aplicación del artículo 104 de la

Ley del Impuesto a la Renta (LIR) se debe determinar correctamente el mayor valor de enajenación, se debe identificar fehacientemente la tasa fiscal aplicable al instrumento de deuda de oferta pública que permitirá determinar el devengo de interés contractual, y se deben identificar correctamente los costos asociados con la generación de ingresos no constitutivos de renta, relacionados con el mayor valor obtenido en la venta de instrumentos de renta fija, y relacionados con bonos y/o instrumentos de deuda de oferta pública de acuerdo con los métodos establecidos por el artículo 104. Todos estos factores son complejidades que requieren de análisis detallados, que conlleven a una correcta aplicación de estas opciones tributarias, los cuales permiten generar una eficiencia financiera óptima para cualquier entidad comercial. Por esto, el análisis de esta nota técnica busca dar una orientación sobre la aplicación del artículo 104 de la Ley del Impuesto a la Renta y cómo este se ha relacionado con el mercado de capitales, específicamente en cuanto a los instrumentos de deuda de oferta pública.

Finalmente, se incorpora un sentido homenaje a un profesor del Instituto Profesional de Santiago (IPS), institución predecesora de nuestra Universidad Tecnológica Metropolitana, a quien sus autores conocieron personalmente, uno en calidad de estudiante y el otro como joven colega, profesor al cual siempre han admirado y considerado “maestro de la vida”, por lo que han titulado este homenaje como: “Sergio Ceppi Mayol de Lupé (1911-1994) y la Ética Empresarial”. Además de una vida profesional variada y fructífera, don Sergio se la jugó en todos los frentes, mediante sus múltiples contactos, por apoyar a Luis Pinto Faverio, hoy Doctor Honoris Causa de la UTEM y rector a comienzos de los noventa, para lograr la actual condición universitaria que ostenta nuestra institución. Debe agregarse que ayudó a crear la (primera) Asociación de Académicos en el IPS, la que presidió en sus inicios. En lo personal, su combinación de experiencia, inteligencia y prudencia lo empujaba a perseguir los objetivos de manera gradual, avanzando paso a paso y sin imponerse a su

contraparte haciendo alarde de sus cualidades. Don Sergio mostraba modestamente el camino para que fuese uno quien optara o no por seguirlo. En suma, un hombre ajeno a la confrontación y exponente ejemplar de la denominada política de los acuerdos. Por último, debe destacarse su grandeza, expresada en su generosidad y natural espíritu de servicio, de ser útil para los fines de las comunidades a las que sirvió, su vocación democrática y su aspiración de una sociedad chilena más equitativa, haciendo hincapié que para muchos afortunados es posible dar más para lograr un mejor país. Así lo refiere en su libro “Administración: Creación y Dirección de Empresas” (Ediciones Instituto Profesional de Santiago, 1993), cuando al referirse al tema de la ética empresarial señala: “...existe una obligación de toda la comunidad –y muy especialmente de quienes tienen medios para hacerlo– de trabajar en favor de los sectores de la población que viven en condiciones de extrema pobreza. Es un problema de muy difícil solución, pues no se resuelve únicamente promoviendo una mejor distribución del ingreso o adoptando solamente otras medidas de carácter económico. Cualquiera que haya sido la causa, se ha producido un proceso de estagnación y disyunción social y cultural que afecta a gran parte de esos sectores, que requiere un complicado proceso de readaptación. Ello, sin perjuicio de la ayuda inmediata que pueda procurar el Estado u organizaciones privadas, como solución de emergencia. Luchar contra la miseria es un deber, especialmente de los que disponen los medios, esto es, los ejecutivos tanto del sector público como privado. Es también una forma de combatir focos donde suele generarse la delincuencia. Se trata, en realidad, de esforzarse por crear una sociedad donde exista cierto bienestar general y se pueda vivir con seguridad y mayor armonía”. ¡Pero qué vigencia tienen hoy estas palabras escritas hace más de tres décadas! Los autores han querido recordar y rendir homenaje a don Sergio al cumplirse treinta años de su fallecimiento, quien en su paso por este mundo fue un pilar fundamental en nuestra institución: un hombre prudente, amante del diálogo y siempre dispuesto

a construir puentes entre profesores, estudiantes y autoridades. Su legado no se mide únicamente por los conocimientos que transmitió en las aulas, sino por la profunda huella que dejó en los corazones de quienes tuvieron el privilegio de conocerlo.

A todos los autores, editora(e)s y demás colaboradora(e)s de esta edición, muchas gracias.

Enrique Maturana Lizardi
Decano
Facultad de Administración y Economía
Universidad Tecnológica Metropolitana

IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

IMPACT OF MANAGEMENT SYSTEMS IN ORGANIZATIONS

Guido Valdebenito-Valenzuela*

Hugo González**

Tirza González***

Eva Orellana****

Alejandro Álvarez*****

RESUMEN

Este estudio analiza el impacto de los sistemas de gestión normativos, como ISO 9001 y 14001, en la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. A través de una revisión de la literatura, se examinan los beneficios y desafíos de su implementación en sectores como la salud, la educación, la tecnología y la energía. Los hallazgos revelan que estos sistemas mejoran la estandarización de procesos, la optimización de recursos y el cumplimiento normativo, pero también presentan limitaciones en entornos VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), donde su rigidez puede dificultar la innovación y adaptabilidad. Además, se destaca el impacto social positivo de estos sistemas, al promover prácticas responsables y sostenibles, lo que refuerza la confianza de las partes interesadas. El estudio concluye que, aunque los sistemas de gestión son valiosos, su efectividad depende de una implementación flexible y adaptada a las necesidades específicas de cada organización, especialmente en entornos dinámicos.

PALABRAS CLAVE: Sistemas de Gestión, ISO, Mejora Continua

ABSTRACT

This study analyzes the impact of regulatory management systems, such as ISO 9001 and 14001, on the efficiency, competitiveness and sustainability of organizations. Through a literature review, it examines the benefits and challenges of their implementation in sectors such as health, education, technology and energy. The findings reveal that these systems improve process standardization, resource optimization and regulatory compliance, but also present limitations in VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) environments, where their rigidity can hinder innovation and adaptability. It also highlights the positive social impact of these systems by promoting responsible and sustainable practices, which reinforces stakeholder confidence. The study concludes that, although management systems are valuable, their effectiveness depends on a flexible implementation adapted to the specific needs of each organization, especially in dynamic environments.

Keywords: Continuous Improvement, ISO, Management Systems.

Códigos JEL: L15, L22, M11, Q56, O32

Fecha de recepción: 21 de octubre de 2024

Fecha de aceptación: 1 de noviembre de 2024

* Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Santiago de Chile.

** Departamento de Estadística y Econometría, Universidad Tecnológica Metropolitana. Santiago de Chile.

*** Facultad de Ingeniería y Negocios, Universidad de Las Américas. Santiago de Chile.

**** Facultad de Ingeniería y Negocios, Universidad de Las Américas. Viña del Mar, Chile.

***** Facultad de Ingeniería y Negocios, Universidad de Las Américas. Campus Online, Chile.



1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los sistemas de gestión son pilares fundamentales en la estructura que adopte cualquier organización que aspire a tener éxito y a ser sostenible en el tiempo (Kostelac et al., 2016). Los sistemas de gestión no son solo herramientas administrativas, también son herramientas estratégicas que permiten a las organizaciones y entidades adaptarse a los entornos cambiantes en los que se encuentran inmersos (Theisen, 1996). La implementación de sistemas de gestión robustos y eficientes es un indicador de suma importancia, ya que muestra la madurez de la organización respecto de los sistemas de gestión y su capacidad de innovar en dicha área (Sfreddo et al., 2021). A través de la optimización de procesos, la mejora continua y la integración de tecnologías avanzadas, las organizaciones pueden alcanzar niveles superiores de rendimiento y productividad (Astrini, 2021).

Los sistemas de gestión y la Organización Internacional de Normalización (ISO) están fuertemente relacionados, ya que ISO entrega a las organizaciones un marco de referencia estandarizado que sirve en todo el mundo, este marco de referencia facilita a las organizaciones el desarrollo e implementación de sistemas de gestión en cualquier área de la organización (Chountalas et al., 2020). La relación entre los sistemas de gestión y los ISO es simbiótica; por una parte, los sistemas de gestión buscan estructurar a la organización y optimizar sus procesos internos, las normas ISO entregan las directrices necesarias para implementar un sistema de gestión y los requisitos para establecer dicho sistema de manera efectiva y coherente, con el sello de que la organización utiliza las mejores prácticas internacionales (Stimson, 1997).

La influencia de los sistemas de gestión en las organizaciones se puede observar desde diversas perspectivas, abarcando la gestión de la calidad hasta gestión ambiental, seguridad, salud ocupacional, inocuidad de los alimentos, seguridad de datos, entre muchas más (Abran et al., 2003). Por parte de ISO las organizaciones

adoptan sus normativas internacionales, como ISO 9001, ISO 14001 y ISO45001, entre otras, esto evidencia el compromiso de diversas organizaciones con la excelencia operativa y la responsabilidad social (Zimon et al., 2022). Estos sistemas no solo se centran en mejorar la eficiencia interna, sino que también ayuda a fortalecer la imagen que la organización entrega a sus clientes, inversores y a la mirada pública general, aportando en todo sentido a las organizaciones (Gotzamani, 2010).

El impacto de los sistemas de gestión no solo se queda en la mejora de los procesos internos, como se mencionó anteriormente, sino que se extiende más allá, siendo un reflejo de la capacidad de las organizaciones para competir en un mercado globalizado, la estandarización de prácticas y la armonización de criterios operativos facilitan la integración en cadenas de suministro internacionales y la colaboración transfronteriza (Ataseven et al., 2013). En un contexto donde la información y la innovación están entre los activos más importantes dentro de las organizaciones, los sistemas de gestión proporcionan el marco necesario para proteger y gestionar estos recursos de manera efectiva (Naveh y Marcus, 2004).

La relevancia de los sistemas de gestión en el contexto actual de las organizaciones no debe ser subestimada, mientras las organizaciones sigan enfrentándose a distintos desafíos que no tengan precedentes, como digitalización de los procesos, la sostenibilidad de la organización y la globalización, los sistemas de gestión se vuelven recursos fundamentales para asegurar que las organizaciones sean capaces de adaptarse y mantenerse con resiliencia (Pawliczek y Piszczur, 2013). La capacidad de las organizaciones para implementar y mantener los sistemas de gestión dentro de su contexto es, por tanto, un reflejo de su visión del futuro y su compromiso con las mejoras continuas (Fonseca et al., 2021).

Este artículo sigue la siguiente estructura: Sección 2) Materiales y Métodos, donde describe la metodología utilizada, Sección 3) Resultados: se presentan los prin-

principales hallazgos sobre los beneficios y limitaciones de los sistemas de gestión normativos, Sección 4) Discusión y Sección 5) Conclusiones.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para este estudio se utilizaron fuentes bibliográficas especializadas en la implementación de sistemas de gestión normativos en diversas industrias, enfocándose particularmente en ISO 9001, ISO 14001 y otras normativas clave. Se recopilaron datos secundarios de estudios previos sobre los beneficios y desafíos de estos sistemas, aplicados a diferentes sectores, como la salud, la educación, la alimentación, las tecnologías de la información y la energía. Además, se realizó un análisis comparativo de los principales impactos de la adopción de sistemas de gestión en las organizaciones, tomando en cuenta indicadores de eficiencia operativa, satisfacción del cliente, gestión de riesgos y competitividad. Pregunta de investigación: ¿Cómo influyen los sistemas de gestión normativos, como ISO 9001 y 14001, en la eficiencia operativa y la competitividad de las organizaciones en diferentes sectores industriales?

3. RESULTADOS

Los sistemas de gestión son fundamentales para el funcionamiento eficiente de diversas empresas dedicadas a distintos rubros. En la Tabla 1 se presentarán distintos rubros en los que se utilizan sistemas de gestión y algunos ejemplos:

Tabla 1. Análisis por rubro.

Es-

Rubro	Descripción
Salud	Los sistemas de gestión en salud ayudan a garantizar la calidad y seguridad del paciente, gestionando riesgos y mejorando los procesos hospitalarios (Han et al., 2020). Las certificaciones más comunes en este ámbito incluyen la ISO 9001, que se centra en la calidad de los procesos de gestión, la ISO 15189, específica para laboratorios clínicos, la ISO 7101, la primera norma de sistemas de gestión de la calidad en organizaciones sanitarias, la ISO 13485 es crucial para los dispositivos médicos. También se aplican otras normas, como ISO 22000, cuando en los centros de salud se debe alimentar a los pacientes (Martínez et al., 2010).
Educación	Los sistemas de gestión en el ámbito educativo son fundamentales para asegurar la calidad y la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estos sistemas permiten a las instituciones educativas gestionar eficazmente sus recursos, monitorear el rendimiento y progreso de los estudiantes y garantizar el cumplimiento de estándares internacionales (Tan, 2017). Las certificaciones más reconocidas en este sector incluyen la ISO 9001, que se enfoca en la gestión de la calidad, y la ISO 21001, específica para organizaciones educativas ayuda a alinear los objetivos educativos con las políticas de gestión y promueve una educación inclusiva y equitativa (Howorka et al., 1998).
Alimentación	Los sistemas de gestión en la industria alimentaria son fundamentales para asegurar la calidad y seguridad de los alimentos a lo largo de toda la cadena de suministro. Estos sistemas incluyen la implementación de normas y procedimientos que garantizan la inocuidad alimentaria, la gestión eficiente de los recursos y el cumplimiento de las regulaciones legales (Vladimirov, 2011). Entre las certificaciones más reconocidas en esta área se encuentran la ISO 22000, que es un estándar internacional para la gestión de la seguridad alimentaria, y la FSSC 22000, que es un esquema de certificación completo para los sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos. Ambas certificaciones se basan en los principios del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (Haccp) y están alineadas con los principios del Codex Alimentarius, proporcionando un marco para la gestión integrada y asegurando la cadena de suministro alimentario (Escanciano y Leticia Santos-Vijande, 2014; Radu et al., 2023).
TI	Los sistemas de gestión en TI son fundamentales para asegurar la eficiencia operativa, la seguridad de la información y la alineación estratégica con los objetivos de negocio. Estos sistemas permiten la gestión adecuada de los recursos tecnológicos, la optimización de procesos, la toma de decisiones basada en datos y la protección de datos de la organización (Roy et al., 2003). Entre las certificaciones más relevantes en esta área se encuentran ISO/IEC 27001 para la seguridad de la información, ISO 20000-1 para la gestión del servicio y ISO 22301 para la continuidad del negocio. Estas normativas ayudan a establecer un marco de trabajo que garantiza la calidad y la mejora continua dentro de las organizaciones de TI (Cots y Casadesús, 2015).
Energía	Los sistemas de gestión en el sector energético son fundamentales para optimizar el uso y consumo de recursos, mejorar la eficiencia energética y reducir los impactos ambientales (Jun et al., 2007). La implementación de estos sistemas permite a las organizaciones establecer una política energética clara, con objetivos y procesos concretos para alcanzar una mejora continua en su desempeño energético (Gangoellis et al., 2016). Entre las certificaciones más reconocidas en esta área se encuentra la ISO 50001, que es un estándar internacional que especifica los requisitos para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la energía, lo que permite a las organizaciones seguir una estructura sistemática para lograr la eficiencia energética (Pandín et al., 2024).

tas áreas demuestran cómo los sistemas de gestión son esenciales para el cumplimiento de normativas y la mejora continua, contribuyendo significativamente al éxito y sostenibilidad de las organizaciones. Las certificaciones no solo validan la calidad y eficiencia de los procesos, sino que también refuerzan la confianza de los clientes y partes interesadas.

En el entorno empresarial contemporáneo, los sistemas de gestión están desempeñando un papel crucial en la transformación de las organizaciones. Estos sistemas son esenciales para coordinar las actividades, optimizar el uso de recursos y mejorar la comunicación interna (Lindberg y Berger, 1997). La implementación de sistemas de gestión efectivos permite a las empresas establecer una estructura clara, definir responsabilidades y estandarizar procedimientos, lo que resulta en una mayor coherencia operativa y estratégica (Arifin et al., 2011).

La influencia de los sistemas de gestión se extiende a la planificación estratégica, donde facilitan la alineación de objetivos a largo plazo con acciones diarias, asegurando que todas las partes de la organización trabajen hacia una visión común (Wagner, 2004). Además estos sistemas apoyan la toma de decisiones, al proporcionar datos precisos y actualizados, lo que permite a los líderes empresariales realizar evaluaciones informadas y responder con agilidad a los cambios del mercado (Huang et al., 2019).

La gestión del talento humano también se ve beneficiada por los sistemas de gestión, ya que permiten identificar y desarrollar las habilidades necesarias dentro de la fuerza laboral, promoviendo así el crecimiento personal y profesional (Vaiman et al., 2012). Esto es vital en un mundo donde la adaptabilidad y el aprendizaje continuo son indispensables para mantener la competitividad (Alzahrani y Seth, 2021).

Sin embargo, la implementación de sistemas de gestión no está libre de desafíos. Requiere una inversión significativa en tiempo y recursos, y a menudo implica un cambio cultural dentro de la organización (Martín-Peña et al., 2014). Los empleados deben ser capacitados

para utilizar estos sistemas eficientemente y debe fomentarse su compromiso con los nuevos procesos (Konstantinidou et al., 2023).

A medida que las organizaciones se enfrentan a un panorama empresarial cada vez más complejo, la capacidad para gestionar eficazmente será un diferenciador clave (Coculova et al., 2020). Los sistemas de gestión no solo afectan la eficiencia operativa, sino que también tienen un impacto profundo en la cultura organizacional, la satisfacción del cliente y, en última instancia, en el éxito a largo plazo de la empresa (Einhorn et al., 2024). En este sentido, la gestión se convierte en una competencia central que las organizaciones deben dominar para prosperar en el futuro (Zarbo, 2022).

Los sistemas de gestión son herramientas poderosas que pueden transformar la eficiencia y la efectividad de una organización (Matuszak-Flejszman, 2009), teniendo grandes beneficios dentro de las organizaciones, por otro lado, las desventajas de implementar sistemas de gestión en las organizaciones pueden ser variadas y dependen de múltiples factores, como la naturaleza de la organización, el tipo de sistema de gestión y el contexto en el que se implementa (Zivaljevic et al., 2022).

En Tabla 2 se presentarán 10 ventajas y 10 desventajas de implementar sistemas de gestión en las organizaciones.

Tabla 2. Análisis de ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
Mejora de la calidad: los sistemas de gestión ayudan a estandarizar los procesos, lo que lleva a una mayor calidad del producto o servicio (Yiu et al., 2019).	Costo de implementación: la adopción de un sistema de gestión puede requerir una inversión inicial significativa en términos de recursos financieros, tiempo y esfuerzo (Völkel y Abecker, 2008).
Eficiencia operativa: optimizan los flujos de trabajo, reduciendo el tiempo y los recursos necesarios para realizar las actividades empresariales (Wolniak, 2013).	Complejidad en la integración: puede ser complicado integrar un nuevo sistema con los procesos y sistemas existentes, lo que puede llevar a interrupciones operativas (Navimipour et al., 2023).
Cumplimiento normativo: facilitan el cumplimiento de las regulaciones y normativas legales, minimizando el riesgo de sanciones o multas (Hernandez-Vivanco et al., 2018).	Resistencia al cambio: los empleados pueden resistirse a los cambios que acompañan a la implementación de un nuevo sistema de gestión, lo que puede afectar la moral y la productividad (Conçu et al., 2016).
Satisfacción del cliente: al mejorar la calidad y la entrega, aumentan la satisfacción del cliente y la posibilidad de fidelización (Camargo Jr, 2021).	Necesidad de capacitación: la implementación de un sistema de gestión a menudo requiere capacitación extensiva para los empleados, lo que puede ser costoso y consumir tiempo valioso (Choi et al., 2016).
Gestión de riesgos: permiten identificar, evaluar y gestionar riesgos de manera proactiva, protegiendo a la organización de posibles contingencias (Guzhva et al., 2014).	Mantenimiento continuo: los sistemas de gestión requieren mantenimiento y actualizaciones regulares, lo que implica un costo y esfuerzo continuos (Caudle et al., 1991).
Mejora continua: fomentan la revisión y mejora constante de los procesos, lo que conduce a una innovación continua (Silva y Fernandes, 2020).	Rigidez operativa: los sistemas de gestión pueden hacer que las operaciones sean rígidas debido a la estandarización de procesos, lo que puede limitar la flexibilidad y la innovación (Li et al., 2010).
Competitividad en el mercado: mejoran la posición competitiva de la empresa al aumentar su eficiencia y calidad (Dubravská y Kotulič, 2014).	Documentación excesiva: la necesidad de documentar procesos y mantener registros puede resultar en una burocracia excesiva (Wang, 1994).
Optimización de recursos: aseguran que los recursos se utilicen de la manera más efectiva posible, evitando el desperdicio (Santos et al., 2019).	Dependencia de la tecnología: un sistema de gestión a menudo depende de la tecnología, lo que puede ser un problema si hay fallas técnicas o interrupciones del sistema (Mata y Fuerst, 1997).
Transparencia operativa: proporcionan una visión clara de los procesos internos, facilitando la toma de decisiones basada en datos (Chovancová et al., 2022).	Pérdida de enfoque en el cliente: el enfoque en el cumplimiento de los estándares del sistema de gestión puede desviar la atención de las necesidades y expectativas del cliente (Niederman et al., 1991).
Desarrollo y retención del talento: al estandarizar los procesos, los empleados tienen una comprensión clara de sus roles, lo que contribuye a su desarrollo y satisfacción laboral (Beheshti, 2004).	Dificultades en la medición del rendimiento: puede ser difícil medir el impacto real de un sistema de gestión en el rendimiento de la organización, especialmente a corto plazo (Lai, 2001).

Estas ventajas demuestran cómo un sistema de gestión puede ser un activo valioso para cualquier organización que busque mejorar su rendimiento y asegurar su éxito a largo plazo. Estas desventajas no significan que los sistemas de gestión sean inadecuados para todas las organizaciones, pero es importante considerar estos aspectos al evaluar su implementación, además, muchas de estas desventajas pueden mitigarse con una planificación y ejecución cuidadosas.

3. DISCUSIÓN

La implementación de los sistemas de gestión normativos, como ISO 9001 y 14001, ha mostrado un impacto positivo en la optimización de procesos y la competitividad de las organizaciones. Sin embargo, es importante considerar que los beneficios no son uniformes en todos los sectores ni en todas las organizaciones. Los resultados obtenidos dependen en gran medida de la capacidad de adaptación de la empresa, del contexto organizacional y de los recursos disponibles para garantizar el éxito de su implementación. A pesar de los avances en estandarización, las organizaciones deben evaluar cuidadosamente las características específicas de su operación para maximizar los beneficios de estos sistemas.

Además la implementación de estos sistemas conlleva desafíos, como la necesidad de una formación continua y el mantenimiento de procesos que a veces pueden generar rigidez organizacional. Esto puede limitar la flexibilidad y la capacidad de innovación, especialmente en sectores que requieren adaptabilidad rápida a los cambios del mercado. Así, se subraya la importancia de una estrategia a largo plazo que permita a las organizaciones no solo cumplir con las normativas, sino también utilizar los sistemas de gestión como herramientas para la mejora continua y el crecimiento sostenible, lo cual es clave en un entorno globalizado y competitivo.

1.1 Limitaciones

Se identificaron posibles sesgos derivados del alcance de la literatura consultada, la cual podría no abarcar completamente la diversidad de escenarios organizacionales, especialmente en términos de diferencias culturales, geográficas o socioeconómicas. Estos factores pueden influir significativamente en la implementación y efectividad de los sistemas de gestión, limitando la aplicabilidad de los hallazgos a contextos organizacionales específicos. Dado que los sistemas de gestión no son soluciones universales, es crucial considerar cómo las particularidades de cada organización, como su tamaño, sector y ubicación, pueden afectar la adopción y los resultados obtenidos. Por lo tanto, se recomienda realizar un análisis más profundo y adaptado a las necesidades y características únicas de cada organización antes de implementar un sistema de gestión normativo (Sharifi et al., 2021).

El estudio no aborda de manera explícita cómo los sistemas de gestión normativos, como ISO 9001 y 14001, se adaptan a las características de un entorno VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) (Fuentealba et al., 2023). En estos escenarios, las organizaciones deben ser altamente flexibles y resilientes, aspectos que no siempre están alineados con la rigidez y estandarización que promueven algunos sistemas de gestión.

CONCLUSIONES

La implementación de sistemas de gestión normativos, como ISO 9001 y 14001, ofrece beneficios significativos para las organizaciones, principalmente en términos de eficiencia operativa, cumplimiento normativo y sostenibilidad. Estos sistemas estandarizan los procesos, lo que facilita la mejora continua y el manejo de riesgos, aspectos esenciales para mantener la competitividad en el mercado global. Sin embargo, la implementación exitosa de estos sistemas requiere un compromiso a largo plazo y la adaptación de los mismos a las carac-

terísticas específicas de cada organización, evitando que la rigidez en los procesos limite la innovación.

A pesar de los beneficios observados, se identifican desafíos importantes en la gestión de estos sistemas en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA) (Fuentealba et al., 2023), donde la capacidad de respuesta rápida y la flexibilidad son críticas. Los sistemas de gestión tradicionales pueden no ser completamente adecuados para estos contextos, lo que subraya la necesidad de evolucionar hacia enfoques más ágiles y adaptativos. En conclusión, aunque los sistemas normativos representan una herramienta valiosa para la mejora organizacional, su efectividad depende de una implementación estratégica que considere las demandas del entorno actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abran, A.; Khelifi, A., Suryan, W. y Seffah, A.** (2003). Usability Meanings and Interpretations in ISO Standards. *Software Quality Journal*, 11(4), 325-338. <https://doi.org/10.1023/A:1025869312943>.
- Alzahrani, L. y Seth, K. P.** (2021). Factors influencing students' satisfaction with continuous use of learning management systems during the Covid-19 pandemic: An empirical study. *Education and Information Technologies*, 26(6), 6787-6805. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10492-5>.
- Arifin, K.; Muhammad, R. R., Aiyub, K., Jamaluddin, M. J., Awang, A., Lukman, Z. M. y others** (2011). Integrated management system: Readiness business organizations in Malaysia. *Journal of Food, Agriculture & Environment*, 9(1), 745-750.
- Astrini, N.** (2021). ISO 9001 and performance: A method review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(1-2), 5-32. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1524293>.
- Ataseven, C.; Prajogo, D. I. y Nair, A.** (2013). ISO 9000 internalization and organizational commitment—implications for process improvement and operational performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(1), 5-17. <https://doi.org/10.1109/TEM.2013.2285344>.
- Beheshti, H. M.** (2004). Gaining and sustaining competitive advantage with activity based cost management system. *Industrial Management & Data Systems*, 104(5), 377-383. <https://doi.org/10.1108/02635570410537462>.
- Camargo Jr, A. S.** (2021). Outpatient regulation system in health management: Economic benefits of technological innovations. *Innovation & Management Review*, 18(1), 90-106. <https://doi.org/10.1108/INMR-03-2020-0035>.
- Caudle, S. L.; Gorr, W. L. y Newcomer, K. E.** (1991). Key information systems management issues for the public sector. *MIS Quarterly*, 15(2), 171-188. <https://doi.org/10.2307/249378>.
- Choi, T.-M.; Wang, M. y Yue, X.** (2016). Emerging production optimization issues in supply chain systems. *Annals of Operations Research*, 240, 381-393. <https://doi.org/10.1007/s10479-015-1948-8>.
- Chountalas, P. T.; Magoutas, A. I. y Zografaki, E.** (2020). The heterogeneous implementation of ISO 9001 in service-oriented organizations. *The TQM Journal*, 32(1), 56-77. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2019-0053>.
- Chovancová, J.; Rovnak, M., Shpintal, M., Shevchenko, T. y Chovanec, F.** (2022). Perception of Benefits and Barriers Associated with the Management Systems Integration—A Comparative Study of Slovak and Ukrainian Organizations. *TEM Journal*, 11(2), 772-778.
- Cocolova, J.; Svetozarovova, N. y Bertova, D.** (2020). Analysis of factors determining the implementation of talent management. *Marketing & Management of Innovations*, 3, 249-256. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-18>.

Conțu, C. A.; Popovici, E. C., Fratu, O. y Berceanu, M. G. (2016). Security issues in most popular content management systems. *2016 International Conference on Communications (COMM)*, 277-280. <https://doi.org/10.1109/ICComm.2016.7528327>.

Cots, S. y Casadesús, M. (2015). Exploring the service management standard ISO 20000. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(5-6), 515-533. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.856544>.

Dubravská, M. y Kotulič, R. (2014). Benefits of environmental management systems implementation in the conditions of the Slovak republic. *14th International Multidisciplinary Scientific Geoconference Sgem 2014*, 67-74. <https://doi.org/10.5593/SGEM2014/B53/S21.010>.

Einhorn, S.; Fietz, B., Guenther, T. W. y Guenther, E. (2024). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Review of Managerial Science*, 18, 2321-2371. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>.

Escanciano, C. y Leticia Santos-Vijande, M. (2014). Implementation of ISO-22000 in Spain: Obstacles and key benefits. *British Food Journal*, 116(10), 1581-1599. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2013-0034>.

Fonseca, L.; Cardoso, M. C., Pereira, M. T. y Ávila, P. (2021). ISO 9001 certification benefits: A principal component analysis. *FME Transactions*, 49(4), 835-841. <https://doi.org/10.5937/fme2104835F>.

Fuentealba, D.; Flores-Fernández, C. y Carrasco, R. (2023). Análisis bibliométrico y de contenido sobre VUCA. *Revista Española de Documentación Científica*, 46(2), e354. <https://doi.org/10.3989/redc.2023.2.1968>.

Gangolells, M.; Casals, M., Forcada, N., Macarulla, M. y Giretti, A. (2016). Energy performance assessment of an intelligent energy management system. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 55, 662-667. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.11.006>.

Gotzamani, K. (2010). Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001: 2000 standard. *Total Quality Management*, 21(6), 687-704. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483101>.

Guzhva, V. S.; Abdelghany, A. y Lipps, T. (2014). Experimental approach to NextGen benefits estimation: A case of single-airline Aircraft Arrival Management System. *Journal of Air Transport Management*, 35, 108-116. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.12.003>.

Han, S.; Li, A., Wang, H., Gong, X., Wang, L., Huang, Y., Li, Y. y Du, W. (2020). A health management system for large vertical mill. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 16(3). <https://doi.org/10.1177/1550147720912111>.

Hernandez-Vivanco, A.; Cruz-Cázares, C. y Bernardo, M. (2018). Openness and management systems integration: Pursuing innovation benefits. *Journal of Engineering and Technology Management*, 49, 76-90. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2018.07.001>.

Howorka, K.; Kletschka, G., Pumprla, J. y Thoma, H. (1998). ISO 9001-Konformität in Forschung, Lehre und Rehabilitation. ISO 9001-Conformity in Research, Education and Rehabilitation. *Biomedical Engineering / Biomedizinische Technik*, 43(1-2), 19-24. <https://doi.org/10.1515/bmte.1998.43.1-2.19>.

Huang, J.-C.; Huang, H.-C. y Chu, S.-H. (2019). Research on image quality in decision management system and information system framework. *Journal of Visual Communication and Image Representation*, 63, 102588. <https://doi.org/10.1016/j.jvcir.2019.102588>.

Jun, L.; Jin-hua, C. y Wei, S. (2007). Building energy management system in public buildings versus energy efficiency. *Journal Of Central South University Of Technology*, 14, 129-135.

- Konstantinidou, I.; Dillenburger, K. y Ramey, D.** (2023). Positive behaviour support: A systematic literature review of the effect of staff training and organisational behaviour management. *International Journal of Developmental Disabilities*, 69(1), 29-44. <https://doi.org/10.1080/20473869.2022.2123199>.
- Kostelac, D.; Vukomanović, M. y PriskiĆ, E.** (2016). Uvođenje ISO 9001 kao priprema za uvođenje norme ISO 14001 u male tvrtke inženjerske djelatnosti. *Tehnicki Vjesnik*, 23(4), 1207-1214. <https://doi.org/10.17559/TV-20150108200844>.
- Lai, V. S.** (2001). Issues of international information systems management: A perspective of affiliates. *Information & Management*, 38(4), 253-264. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00070-7).
- Li, D., Huang; W. W., Luftman, J. y Sha, W.** (2010). Key Issues in Information Systems Management: An empirical investigation from a developing country's perspective. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 18(4), 19-35. <https://doi.org/10.4018/jgim.2010100102>.
- Lindberg, P. y Berger, A.** (1997). Continuous improvement: Design, organisation and management. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 86-101. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1997.001710>.
- Martínez, I.; Escayola, J., Martínez-Espronedada, M., Muñoz, P., Trigo, J. D., Muñoz, A., Led, S., Serrano, L. y García, J.** (2010). Seamless integration of ISO/IEEE11073 personal health devices and ISO/EN13606 electronic health records into an end-to-end interoperable solution. *Telemedicine and E-Health*, 16(10), 993-1004. <https://doi.org/10.1089/tmj.2010.0087>.
- Martín-Peña, M. L.; Díaz-Garrido, E. y Sánchez-López, J. M.** (2014). Analysis of benefits and difficulties associated with firms' Environmental Management Systems: The case of the Spanish automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 70, 220-230. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.085>.
- Mata, F. J. y Fuerst, W. L.** (1997). Information systems management issues in Central America: A multinational and comparative study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 6(3), 173-202. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(97\)00013-9](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(97)00013-9).
- Matuszak-Flejszman, A.** (2009). Benefits of environmental management system in Polish companies compliant with ISO 14001. *Polish Journal of Environmental Studies*, 18(3), 411-419.
- Naveh, E. y Marcus, A. A.** (2004). When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3), 352-363. <https://doi.org/10.1109/TEM.2004.830864>.
- Navimipour, N. J.; Wan, S., Pasumarti, S. S. y Fazio, M.** (2023). The role of new ICT-based systems in modern management special issue editors. *Journal of Management & Organization*, 29(4), 609-613. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.34>.
- Niederman, F.; Brancheau, J. C. y Wetherbe, J. C.** (1991). Information systems management issues for the 1990s. *MIS Quarterly*, 15(4), 475-500. <https://doi.org/10.2307/249452>.
- Pandin, M.; Sumaedi, S., Yaman, A., Ayundyahrini, M., Supriatna, N. K. y Hesty, N. W.** (2024). ISO 50001 based energy management system: A bibliometric perspective. *International Journal of Energy Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJESM-08-2023-0001>.
- Pawliczek, A. y Piszczur, R.** (2013). Effect of management systems ISO 9000 and ISO 14000 on enterprises' awareness of sustainability priorities. *Ekonomika a Management*, 66-80.
- Radu, E.; Dima, A., Dobrota, E. M., Badea, A.-M., Madsen, D. Ø., Dobrin, C. y Stanciu, S.** (2023). Global trends and research hotspots on HACCP and modern quality management systems in the food industry. *Heliyon*, 9(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18232>.

- Roy, A. G.; Biswas, S. S., Baxi, P. U., Dhaneshwar, R. G. y Mahajan, A. N.** (2003). *Information technology for quality and business management system optimization*.
- Santos, G.; Uddin, K. y Carvalho, F.** (2019). Main benefits of integrated management systems through. *International Journal for Quality Research*, 13(4), 1037-1054.
- Sfreddo, L. S.; Vieira, G. B. B., Vidor, G. y Santos, C. H. S.** (2021). ISO 9001 based quality management systems and organisational performance: A systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(3-4), 389-409. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1549939>.
- Sharifi, A.; Dawodu, A. y Cheshmehzangi, A.** (2021). Limitations in assessment methodologies of neighborhood sustainability assessment tools: A literature review. *Sustainable Cities and Society*, 67, 102739. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.102739>.
- Silva, V. y Fernandes, J. C.** (2020). Use of the Benefits Management Methodology in an Insurance Company: Case Study. *International Journal of Technology and Human Interaction (Ijthi)*, 16(4), 1-13. <https://doi.org/10.4018/IJTHI.2020100101>.
- Stimson, W. A.** (1997). ISO 9000 quality organization. *Naval Engineers Journal*, 109(2), 59-72. <https://doi.org/10.1111/j.1559-3584.1997.tb02597.x>.
- Tan, L.** (2017). The Educational Management System of the Credit System of Physical Education Curriculum in Colleges and Universities. *Agro Food Industry Hi-Tech*, 28(3), 560-564.
- Theisen, D.** (1996). Certification or what? History of ISO 9000, certification and organisation, legal validity, additions and alternatives. *Kautschuk Gummi Kunststoffe*, 49(12), 859-865.
- Vaiman, V.; Scullion, H. y Collings, D.** (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>.
- Vladimirov, Z.** (2011). Implementation of food safety management system in Bulgaria. *British Food Journal*, 113(1), 50-65. <https://doi.org/10.1108/00070701111097330>.
- Völkel, M. y Abecker, A.** (2008). Cost-benefit analysis for the design of personal knowledge management systems. *International Conference on Enterprise Information Systems*, 2, 95-105. <https://doi.org/10.5220/0001713200950105>.
- Wagner, C.** (2004). Enterprise strategy management systems: Current and next generation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(2), 105-128. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2004.02.005>.
- Wang, P.** (1994). Information systems management issues in the Republic of China for the 1990s. *Information & Management*, 26(6), 341-352. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(94\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0378-7206(94)90031-0).
- Wolniak, R.** (2013). The assessment of significance of benefits gained from the improvement of quality management systems in Polish organizations. *Quality & Quantity*, 47, 515-528. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9534-x>.
- Yiu, N. S. N.; Chan, D. W. M., Shan, M. y Sze, N. N.** (2019). Implementation of safety management system in managing construction projects: Benefits and obstacles. *Safety Science*, 117, 23-32. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.03.027>.
- Zarbo, R. J.** (2022). Management systems to structure continuous quality improvement. *American Journal of Clinical Pathology*, 157(2), 159-170. <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqab109>.

Zimon, D.; Madzík, P., Dellana, S., Sroufe, R., Ikram, M. y Lysenko-Ryba, K. (2022). Environmental effects of ISO 9001 and ISO 14001 management system implementation in SSCM. *The TQM Journal*, 34(3), 418-447. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2021-0025>.

Zivaljevic, A.; Zakic, K. y Bevanda, V. (2022). What would QMS implementation really bring to a company?-Theoretical review on benefits and disadvantages researched in practice. *Journal of Organizational Change Management*, 35(6), 805-845. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2020-0070>.

Nota Técnica

TURISMO SUSTENTABLE EN CHILE 2035: PANORAMA, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO.

SUSTAINABLE TOURISM IN CHILE 2035: PANORAMA, OPPORTUNITIES
AND CHALLENGES FOR DEVELOPMENT.

Boris Araya Castro

Deniss Donoso Muñoz

Patricio Torres Luque (ed.)

Palabras clave: política turística, turismo

Key words: tourism policy, tourism

Códigos JEL: Z18, Z32

Fecha de recepción: 13 de septiembre 2024

Fecha de aceptación: 14 de octubre 2024

* Sociólogo, Universidad de Chile. Investigador independiente, Santiago de Chile. Email: boris.araya@ug.uchile.cl

** Socióloga, Universidad de Chile. Investigador independiente, Santiago de Chile. Email: deniss.donosos@ug.uchile.cl

*** Universidad de Artes y Ciencias de la Comunicación, Santiago de Chile. Doctor en Cs. Sociales y del Comportamiento, Universidad de La Coruña. Académico investigador Observatorio de Bienestar y Negocios Sustentables. Facultad de Negocios y Tecnologías Uni-acc. Email: patricio.torres@uniacc.cl



INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los sectores económicos más grandes y de más rápido crecimiento en el mundo (Cepal, 2023). Es clave en la economía global, ya que en 2019 la producción turística representó el 4% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial (USD 3,5 billones). Además, es una importante fuente de exportaciones y de divisas para los países receptores (OMT, 2023a), llegando a constituir hasta el 50% de las exportaciones totales de algunos pequeños estados insulares en desarrollo (ONU, s. f.).

El turismo ocupa un papel relevante en el comercio y en la economía de cada país, especialmente en los que están en vías de desarrollo. Este sector crea uno de cada diez empleos en todo el mundo (WTO, 2023) y brinda oportunidades a las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, que representan el 80% de la industria (OMT, 2023a), por lo que el turismo está estrechamente vinculado con el bienestar social, económico y ambiental de muchos países (Cepal, 2023), a través del cual se pueden reducir desigualdades económicas y sociales, conservar los recursos naturales y culturales y fomentar la cohesión social (WTO, 2023). Al mismo tiempo de ser un motor para el desarrollo local y las inversiones, el turismo genera impactos en las comunidades locales y en los ecosistemas, al alterar el medio ambiente y provocar cambios de comportamiento y modos de vida en las poblaciones receptoras, así como también en la estructura económica de los destinos turísticos (González Domínguez y Álvarez López, 2016).

La pandemia por Covid-19 expuso la inestabilidad de los empleos, la falta de diversificación y la baja capacidad de adaptabilidad ante circunstancias extremas (Cepal, 2023), dado el impacto que tuvo en los ingresos por turismo internacional, los que cayeron un 63% en 2020, afectando gravemente a las empresas, al empleo y los modos de subsistencia de todo el mundo (OMT, 2023b). Esto dejó en evidencia la necesidad del desarrollo de un turismo sostenible que responda a las necesidades

de los/as turistas, la industria, el medio ambiente y las comunidades locales (WTO, 2023), que contribuya a un desarrollo global resiliente y sustentable, consciente de los desafíos actuales y futuros (ONU, s. f.), para continuar garantizando su viabilidad económica y pueda seguir aportando en el desarrollo económico, natural y cultural de las comunidades y países receptores de turistas, evitando o mitigando sus efectos.

El turismo en Chile es una de las actividades económicas más dinámicas. En 2019 contribuyó directamente con cerca del 3,3% del Producto Interno Bruto nacional (Sernatur, Subsecretaría de Turismo, 2021). En 2023 empleó al 6,8% de los/as ocupados/as a nivel nacional (Sernatur, Subsecretaría de Turismo e Instituto Nacional de Estadísticas, 2024). La gran parte de la actividad se concentra en recursos naturales y culturales (Subsecretaría de Turismo, 2015a), por lo que la industria debe aprovechar de forma sustentable los recursos del país para posicionarse como un destino turístico más competitivo (Subsecretaría de Turismo, 2022), y garantizar su viabilidad a largo plazo.

Por tal relevancia, es que la siguiente nota técnica tiene como objetivos dar a conocer los esfuerzos y el estado de avance de la gestión del turismo en Chile desde la perspectiva sustentable, a partir de la contextualización y definición del turismo sostenible o sustentable, y la descripción y el contraste de los esfuerzos hechos tanto por actores públicos como privados del sector del Turismo. Teniendo en cuenta los objetivos y pilares estratégicos planteados por el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable (Subsecretaría de Turismo, 2015a) del segundo Gobierno de Michelle Bachelet, y la Estrategia Nacional de Turismo 2030 (Subsecretaría de Turismo, 2022), del segundo Gobierno de Sebastián Piñera, así como también de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 (Subsecretaría del Turismo y PNUD, 2024), presentada por el actual Gobierno, del presidente Gabriel Boric. Asimismo, tiene la intención de aportar a la evaluación y elaboración de estrategias y políticas públicas y privadas que propicien el desarrollo sustentable del turismo para mitigar el impacto

de la actividad y maximizar el desarrollo económico, medioambiental y sociocultural de los destinos nacionales y sus comunidades.

I. ANTECEDENTES

La sustentabilidad como enfoque de desarrollo

La sustentabilidad en el turismo aparece en el debate público en la década de 1980, luego del reconocimiento de la comunidad internacional de que ya no era posible impulsar el crecimiento de la sociedad sobre la base de la explotación de los recursos naturales y la destrucción del medio ambiente. Esto planteó la necesidad del surgimiento de un nuevo modelo de desarrollo, que sea capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el futuro de las próximas generaciones (ONU, 1987).

Debate en el que el turismo como actividad económica y práctica social no se ha mantenido al margen, puesto que a finales de los años ochenta, el modelo turístico convencional *avión, hotel y playa* entró en crisis, debido a los cambios de comportamiento de los/as turistas, influenciados por la conciencia de los daños ecológicos y medioambientales en los entornos donde se sustenta la actividad. Motivo por el cual, en la década de los noventa, los operadores-promotores del turismo y los gobiernos de los países receptores, para responder a la creciente demanda de destinos naturales y exóticos y al turismo especializado (turismo aventura, científico, montañismo, ecoturismo, etc.) (López y Palomino, 2001), comenzaron a promover el desarrollo de un turismo sustentable. Perspectiva turística que según la Organización Mundial del Turismo (s. f.a), es aquella que tiene en cuenta las repercusiones económicas, sociales y medioambientales del presente y del futuro, para satisfacer las necesidades de los/as turistas, la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas. Concepto que ha evolucionado desde la Conferencia Globe 90 de Vancouver (1990), hasta la actualidad, en la que se reconoce a nivel global su contribución

a la creación de empleos, crecimiento económico y la reducción de la pobreza (WTO, 2023) directrices y prácticas del turismo sostenible que son aplicables a todas las formas de turismo, en todo tipo de destinos, y en los que se deben aplicar los principios de la sostenibilidad, compuesto por los aspectos ambientales, económicos y socioculturales del desarrollo turístico, estableciendo un equilibrio adecuado entre ellas para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. De esta manera, según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y la Organización Mundial del Comercio (WTO) (2005), el turismo sostenible debería:

- Usar de forma óptima los recursos ambientales, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y contribuir en la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad.
- Respetar la identidad, valores tradicionales, las prácticas sociales y culturales de las comunidades locales, junto con conservar su patrimonio histórico y vivo. Además de contribuir a la comprensión y tolerancia entre culturas.
- Garantizar la viabilidad económica a largo plazo, distribuyendo los beneficios económicos de la actividad turística de manera justa, creando empleos estables y oportunidades para que las comunidades receptoras puedan generar ingresos y servicios sociales, contribuyendo a la erradicación de la pobreza.

Imagen 1. Tres Pilares del Desarrollo Sostenible



Fuente: Cepal, s. f.

El desarrollo del turismo sostenible requiere de la participación informada de todas las partes interesadas, así como también de un liderazgo institucional que garantice el consenso y la participación de todos los actores. Además, de mantener la satisfacción de los/as turistas, ofrecerles experiencias significativas, sensibilizarlos sobre la sostenibilidad y promover prácticas de turismo sostenible entre ellos. Para alcanzar un turismo sostenible se debe seguir un proceso continuo, hacer un seguimiento constante de los impactos e introducir medidas preventivas o correctivas cuando sea necesario (UNEP y WTO, 2005).

En la comunidad y organismos internacionales este tipo de turismo es concebido como un aporte importante a las tres dimensiones del desarrollo sostenible (ambiental, económico y sociocultural), dado los estrechos vínculos de la actividad con diversos sectores de la sociedad y su capacidad para generar oportunidades comerciales y un empleo decente, como se consignó en el documento final de la Conferencia de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, Río +20, del 2012 (ONU, s. f.).

Por tal relevancia, en la adopción de la agenda para el desarrollo pos 2015 y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Asamblea General

de las Naciones Unidas en 2015, se indica que el turismo puede contribuir de forma directa o indirecta al alcance de los diecisiete objetivos propuestos para erradicar la pobreza y el hambre en 2030. Sin embargo, es considerado en específico en las metas de los objetivos ocho, doce y catorce, relacionados con el desarrollo económico inclusivo y sostenible, al consumo y la producción sostenible y al uso sostenible de los océanos y los recursos marinos (OMT, 2023), motivo por el cual la Asamblea General de la ONU, en su resolución 70/193, declaró el 2017 como Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo (ONU, s. f.), organismo que recibe con regularidad informes de la Secretaría de la Organización Mundial del Turismo sobre la aplicación de las resoluciones, con recomendaciones para promover el desarrollo de un turismo resiliente y sostenible (OMT, s. f.b).

Panorama del turismo sustentable en Chile

El turismo en Chile es uno de los sectores más dinámicos de la economía (Subsecretaría de Turismo, 2015a), llegando a aportar de forma directa con el 3,3% del PIB nacional en 2019, una contribución estimada de 6.489 miles de millones de pesos chilenos (Sernatur; Subsecretaría de Turismo, 2021). Pero además de su contribución económica, es un sector que aporta a la diversificación de la matriz económica del país y a la protección del medioambiente (al ser un sector económico que reúne a industrias no extractivistas), además genera empleo, especialmente a jóvenes y mujeres, e incentiva la innovación y el emprendimiento. Asimismo, fortalece la identidad nacional y local, favorece la integración regional y fomenta la protección del patrimonio natural y cultural (Subsecretaría de Turismo, 2022).

La actividad del sector turístico en el país se desarrolla en las bondades de los recursos nativos y culturales (Subsecretaría de Turismo, 2015a). Chile, para ser un destino turístico más competitivo debe sacar provecho de manera sustentable a los recursos culturales y naturales del país, además deben trabajar de forma

coordinada, el ámbito público como el privado, para así potenciar los productos y servicios que Chile les ofrece a los/as turistas (Subsecretaría de Turismo, 2022). Preocupación que ha estado presente desde la primera Política Nacional del Turismo (1998), ya que en sus objetivos se planteaba facilitar y estimar el desarrollo de la industria de forma armónica, planificada y sustentable (Sernatur, 1998).

La sustentabilidad es uno de los principales atributos de la marca turística del país, la Marca Chile, así como también un eje primordial del programa del actual Gobierno y de los lineamientos de la Subsecretaría de Turismo. De esta manera, se plantean como visión estratégica “propiciar el crecimiento de un turismo económicamente viable, pero también ambientalmente responsable y socialmente más justo”, según las declaraciones de la directora nacional (s) de abril 2022 a enero de 2023 del Servicio Nacional de Turismo, Beatriz Román (Sernatur, 2022).

Gestión sustentable de los recursos económicos, sociales y ambientales que en la Estrategia Nacional del Turismo Sostenible 2035, se plantea implementar a partir de seis pilares estratégicos, con el desarrollo de 33 planes de acción (Subsecretaría de Turismo y PNUD, 2024). Los pilares de la nueva Estrategia son:

1. Gobernanzas Público-Privadas descentralizadas, para fomentar la inclusión activa de las comunidades locales y regionales.
2. Turismo Sustentable, con enfoque en la conservación del medio ambiente y la regeneración de los ecosistemas.
3. Posicionamiento de experiencias turísticas únicas en el territorio.
4. Inteligencia Turística, para fortalecer la gestión y medición del turismo en los destinos y territorios.
5. Ecosistemas productivos de alto impacto, aumentando la inversión en infraestructura y conectividad.
6. Inversión turística verde, para impulsar un crecimiento económico con propósito y pertinencia territorial.

Estrategia que además se define como una herramienta importante para cumplir con los ODS y continuar el plan de acción de la Agenda 2030. Ya que, de acuerdo con la Estrategia Nacional del Turismo 2030, estos marcos estatales de desarrollo turístico permiten focalizar los esfuerzos de gestión del turismo para aprovechar sus contribuciones, a partir de un marco de aplicación claro, financiamiento e inversiones tecnológicas, en infraestructura y de recursos humanos (Subsecretaría de Turismo, 2022).

Mientras que entre los instrumentos que ha empleado Sernatur en trabajo asociativo con órganos públicos y privados para propiciar que la oferta turística adopte los criterios de sustentabilidad se encuentran: cursos gratuitos en modalidad *e-learning* acerca de sustentabilidad turística, siete manuales de orientación y guías para aplicar la sustentabilidad en los distintos subsectores del turismo, una guía interactiva para mejorar la ecoeficiencia en alojamientos turísticos y la alianza pública privada impulsada por la Corporación Nacional de Fomento a la Producción (Corfo), Transforma Turismo, la cual tiene a disposición de los servicios turísticos y destinos una serie de herramientas para mejorar la productividad del turismo sustentable (Sernatur, 2022). Además de las distinciones por prácticas sustentables a las que pueden acceder algunos servicios turísticos: el Sello S y el Certificado de Compromiso Sustentable. Las diversas riquezas del entorno natural del territorio son uno de los principales soportes para el desarrollo del turismo nacional, motivo por el cual en 2015 se presentó el documento del Plan de Acción de Turismo Sustentable en Áreas Protegidas del Estado 2014-2018, en el que se dan a conocer los lineamientos del plan para promover de forma planificada y sustentable el ecoturismo en las áreas protegidas por el Estado. Las que se propusieron poner en valor a través de la implementación de infraestructura pública y el desarrollo de servicios que faciliten el acceso al patrimonio natural y cultural, enriqueciendo la experiencia de quienes los visitan, propiciando el desarrollo local y la conservación de la biodiversidad (Subsecretaría de Turismo, 2015b). El Estado de Chile en la actualidad protege, a través

del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (Snaspe), administrado por la Corporación Nacional Forestal (Conaf), a 46 Parques Nacionales, 45 Reservas Nacionales y 18 Monumentos Naturales (Conaf, s. f.).

Además de estas acciones, desde el 2010 la Ley 20423 incentiva la declaración y creación de Zonas de Interés Turístico (ZOIT), con el objetivo de fomentar la actividad turística a través de la construcción participativa, coordinación y el compromiso de ejecución de un Plan de Acción en un territorio con características turísticas. Estos ZOIT están liderados por los municipios, en conjunto con otros actores (públicos y privados) y organizaciones de carácter local, acompañados técnicamente por las Direcciones Regionales de Turismo de Sernatur, para desarrollar y fomentar, de manera planificada y sustentable, la actividad turística (Subsecretaría de Turismo, s. f.a). Desde la implementación de la ley hasta la fecha, se han declarado 43 ZOIT, entre las que se encuentran los territorios de Lonquimay, el Archipiélago de Chiloé, el destino Torres del Paine, la ciudad de Valparaíso y la Zona San Pedro de Atacama-Cuenca Geotérmica el Tatio (Subsecretaría de Turismo, s. f.b).

II. DIAGNÓSTICO

Demanda de sustentabilidad en el turismo

En línea con la tendencia mundial de desarrollo sostenible, estamos presenciando un cambio significativo en las preferencias de los viajeros, donde la creciente conciencia ambiental y social está impulsando una demanda cada vez mayor de turismo sostenible. En el informe *State of Mind*, que evaluó la situación actual y porvenir de la industria de los Viajes y del Turismo, publicado por Allianz Partners en diciembre de 2022, se destaca que el 41% de los consumidores son conscientes del impacto ambiental de los viajes (Allianz Partners, 2022).

Es en este escenario, y para alcanzar la meta de instaurar y poner en práctica políticas encauzadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales de aquí a 2030 (CEPAL, 2016), que la Subsecretaría de Turismo y Sernatur lanzaron, en enero de 2023, la campaña: Chile, impulsando un turismo sustentable; que invita a los prestadores de servicios turísticos a comprometerse con las ofertas sustentables con el fin de “posicionar a Chile como un destino atractivo para un segmento de turistas más conscientes con el cuidado del medio ambiente y las comunidades locales” (Sernatur, 2023a). Campaña que además va en línea con los objetivos de la Estrategia Nacional de Turismo Sustentable 2035, para fortalecer el turismo en Chile como una actividad clave para su crecimiento económico y desarrollo, avanzando con una perspectiva de sostenibilidad (Subsecretaría de Turismo y PNUD, 2024).

Estas iniciativas responden al hecho de que la sustentabilidad sería clave para la elección de un destino turístico y está estrechamente ligado con cuestiones como la naturaleza y paisaje. Los y las turistas aspiran a vivencias de índole local y genuina, y están dispuestos a desembolsar un precio superior por destinos que promuevan la sostenibilidad, abarcando desde el turismo de aventura y naturaleza, el ecoturismo y el agroturismo (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2023).

En términos de turismo interno, Chile se destaca por su variada geografía, la cual convierte al país en un destino sumamente atractivo debido a sus diversos paisajes. Esto se refleja en las estadísticas de las regiones que reciben turistas nacionales, donde las cifras son bastante equilibradas, mostrando que diferentes destinos atraen entre el 6% y el 20% del total de los viajes (Sernatur, 2023d).

Respecto del turismo receptivo, durante el segundo semestre de 2022, en Chile cerca de 743.000 turistas ingresaron al país por vía aérea, de ellos, el principal motivo de viaje fueron vacaciones (alrededor de 368.000

personas). En referencia a las razones específicas del viaje, del total de extranjeros que visitaron el país con motivo vacacional, el 60,6% declaró que la principal razón para venir a Chile es disfrutar de paisajes, naturaleza, flora y fauna.

Cuadro 1. Perfil Turismo Receptivo ingresado por vía aérea según motivo del viaje. Segundo Semestre 2022

De las siguientes razones ¿Cuál/es fue/ron la/s que más influyó/eron en su decisión de elegir a Chile como destino turístico? (respuesta múltiple) (Base: Motivo Vacaciones múltiple=Si)	Total	%
Naturaleza/paisajes/flora y fauna	222.934	60,6
Conocer Chile por primera vez	119.780	32,6
Cultura local	76.852	20,9

Fuente: Subsecretaría de Turismo y Sernatur, 2023a.

Verónica Kunze, quien fue subsecretaria de Turismo entre marzo de 2022 y marzo de 2023, bien señala que estos datos demuestran la importancia de “acelerar transformaciones profundas en la forma de operar los servicios turísticos, no solo entendiendo que la sustentabilidad agrega valor al negocio, sino también para avanzar hacia un turismo desarrollado bajo criterios sostenibles e inclusivos” (Sernatur, 2023a).

Políticas de sustentabilidad en Latinoamérica

América Latina y el Caribe se enfrentan al desafío de fomentar un turismo sostenible y regenerativo. Green Destinations¹ presentó el *Sustainable Top 100* con el propósito de reconocer las destacadas prácticas de sostenibilidad en destinos emergentes. Las nominaciones se fundamentan en treinta criterios esenciales de sostenibilidad del estándar de destinos ecológicos, así como en un historial de buenas prácticas en materia de sostenibilidad en el destino. Según la última publicación, en 2023, solo veintiún de los cien

destinos están ubicados en Latinoamérica: ocho en Brasil, ocho en Perú, cuatro en México y uno en Chile (Green Destinations, 2023).

Considerando esta situación, el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) ha establecido una oficina dedicada a promover el desarrollo de un turismo sostenible y regenerativo en la región de América Latina y el Caribe. El objetivo principal no es solo prevenir impactos negativos en el medio ambiente, sino también trabajar en la restauración y mejora del patrimonio natural y cultural, lo que a su vez redundará en el bienestar de la población local.

Imagen 2. Logo de Reconocimiento Sustentable en Chile



Fuente: Servicio Nacional de Turismo, 2023.

1. Organización de Países Bajos, creada para incentivar el turismo responsable mediante el apoyo a destinos sostenibles, sus negocios y sus comunidades.

Cuadro 2. Resumen nueva propuesta de CAF en Turismo

Identidad, Equidad Social y Patrimonio Cultural	Se busca garantizar el bienestar de las comunidades locales y respetar sus derechos y patrimonio, involucrando su conocimiento en metas ambientales y de desarrollo.
Biodiversidad y Servicios ecosistémicos	Se promueve la protección de los ecosistemas y la biodiversidad a través del uso sostenible de los recursos naturales, minimizando el impacto ambiental.
Vulnerabilidad ante los desastres naturales derivados del cambio climático	Se enfatiza la necesidad de fortalecer sistemas de monitoreo y adaptación frente a fenómenos climáticos extremos, especialmente en pequeños estados insulares.
Gobernanzas Local y Nacional	Se apoya la planificación turística a nivel local y nacional, respetando la capacidad del territorio y promoviendo la coordinación entre los actores sociales y subsectores del turismo.
Sostenibilidad y Economía Circular	Se busca la descarbonización del sector turismo, promoviendo modelos de negocio basados en la reutilización de recursos, la eficiencia energética y la gestión de los recursos hídricos.
Regeneración Urbana y Economías Creativas	Se impulsa la preservación del patrimonio cultural y la creación de infraestructura para el desarrollo de economías creativas y culturales, fomentando la participación en actividades culturales y artísticas.

Fuente: Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), 2023.

Estas propuestas abordan los puntos más importantes acerca del turismo sustentable en América Latina, que está emergiendo como una prioridad para muchos países que buscan llevar a cabo un desarrollo turístico en equilibrio y consideración con la conservación del medio ambiente y la preservación de la diversidad cultural de la región; haciendo hincapié en que el turismo sustentable no solo contribuye a la conservación del medio ambiente y la cultura, sino que también beneficia a las comunidades locales.

Medidas gubernamentales chilenas: Sello S, Compromiso de Turismo Sustentable y Mesa Nacional de Sustentabilidad Turística (MNST)

Dentro de los esfuerzos estatales concretos por incentivar la sustentabilidad en el turismo, se encuentra la certificación de Compromiso de Turismo Sustentable, que es un reconocimiento para prestadores de servicios turísticos que se comprometen a iniciar prácticas sustentables. Además, existe también la

distinción de Turismo Sustentable, que se reconoce gráficamente con el Sello S. Esta garantiza a los/as visitantes que el servicio turístico que porta esta marca cumple con los criterios globales de sostenibilidad en los ámbitos sociocultural, medioambiental y económico (Sernatur, s. f.b).

El principal objetivo del Sello S es reconocer los esfuerzos de los servicios que han logrado avances en cualquier aspecto de la sostenibilidad, ofreciendo a los/as turistas la seguridad del compromiso de la empresa con los pilares de la sostenibilidad y diferenciándolos de sus competidores. Muchos establecimientos turísticos necesitan certificaciones y sellos que respalden públicamente sus prácticas sostenibles.

Asimismo, en 2013 se estableció una Mesa de Trabajo con el propósito de fortalecer la industria turística en términos de políticas y prácticas sustentables. Esta plataforma de colaboración, que involucra tanto al sector público como al privado, está compuesta, entre otros, por la Subsecretaría de Turismo, el Ser-

vicio Nacional de Turismo, el Ministerio de Medio Ambiente, la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, la Federación de Empresas de Turismo de Chile (Fedetur), Hoteleros de Chile y la Asociación Chilena de empresas de Turismo A.G. (Achet), y tiene por funciones:

- Evaluar y otorgar las distinciones de Turismo Sustentable (Sello S).
- Proponer lineamientos estratégicos para el desarrollo turístico sustentable.
- Dar a conocer y recomendar incentivos y otros instrumentos de política pública para fomentar la innovación y adopción de buenas prácticas sustentables en el sector turístico.
- Abordar otras materias de interés relativas a la sustentabilidad turística.

Sumado a lo anterior, se han realizado importantes esfuerzos respecto de sustentabilidad y cambio climático. Por ejemplo, en 2019 se dio a conocer el Plan de Adaptación al Cambio Climático para el sector Turismo en Chile, fruto del trabajo conjunto entre el Ministerio del Medio Ambiente, Sernatur y la Subsecretaría de Turismo. Este plan incluye, entre otros elementos, un estudio de Diagnóstico de Vulnerabilidad del Cambio Climático en el sector, desarrollado de manera participativa a través de talleres presenciales en distintas regiones, complementado con una consulta ciudadana en línea (Ministerio del Medio Ambiente, Sernatur y Subsecretaría de Turismo, 2019).

III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Desempeño de Chile como destino turístico sustentable

Chile, a partir de estas acciones, ha logrado posicionar a la industria del turismo en el escenario interna-

cional, ya que ha recibido 35 premios World Travel Awards (s. f.) desde 2015. En categorías como Mejor Destino Verde del Mundo, Mejor Destino Aventura de Sudamérica y el mundo, Mejor Destino Viajes para Jóvenes de Sudamérica y Mejor Destino Romántico de Sudamérica.

Además, desde 2011 el país ha mejorado sustancialmente su posición en el Travel & Tourism Development Index (antes The Travel & Tourism Competitiveness)² del Foro Económico Internacional. Este índice mide el conjunto de factores y políticas que propician el desarrollo sostenible y resiliente de la industria de viajes y turismo, tales como el entorno adecuado, las políticas y condiciones, la infraestructura para desarrollar la actividad, los factores de la demanda de viajes y turismo, así como también su capacidad de sostenibilidad. Dimensión en la que se consideran la sostenibilidad ambiental, la presión e impacto de la demanda de viajes y turismo, junto con las condiciones y resiliencia socioeconómica de los países (World Economic Forum, 2022a).

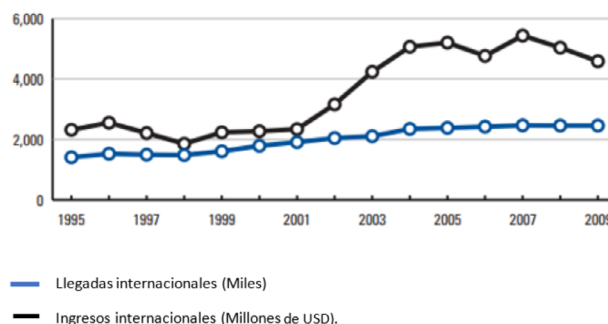
De tal manera, Chile pasó del puesto 57° (Travel & Tourism Competitiveness de 2009 y 2011) (World Economic Forum, 2011), a ser el segundo país sudamericano mejor posicionado en el informe del Travel & Tourism Development Index 2024, al alcanzar el puesto número 31 del ranking de 119 países, con un puntaje de 4,3 de máximo 7 (World Economic Forum & University of Surrey, 2024). Subiendo tres puestos de la medición anterior (World Economic Forum, 2022b), evidencia su mejora sustancial de posición respecto del informe de 2019, en el cual se posicionó en el puesto 52 del ranking, detrás de Brasil (puesto 32°), Perú (puesto 49°) y Argentina (puesto 50°) (World Economic Forum, 2019), países que en el último reporte se ubican en los puestos 26°, 62° y 49° respectivamente (World Economic Forum & University of Surrey, 2024).

2. Índice del Foro económico internacional que anteriormente indagaba el nivel de desarrollo de la industria del turismo de cada país (World Economic Forum, 2022a).

A pesar de estos reconocimientos internacionales, el país no ha logrado incrementar significativamente sus ingresos por turismo en comparación con la llegada de turistas internacionales. Entre 2012 y 2019 la tasa promedio de crecimiento de llegadas extranjeras al país fue de un 27,1%, mientras que los ingresos por divisas disminuyeron un promedio del 12% en términos reales. En la última década (2013-2023), se aprecia un aumento de 4,3% de turistas internacionales y una disminución del 24% en ingresos por divisas en términos reales³.

Estos datos dan cuenta que Chile no ha seguido la tendencia de países como Nueva Zelanda, Australia y Austria, quienes aumentaron significativamente sus ingresos por turismo a partir de la década de 2000, luego de haber apostado por desarrollar una oferta de turismo sustentable y posicionado una imagen consecuente en los mercados de interés. En Nueva Zelanda, por ejemplo, luego de lanzar en 2001 la campaña promocional *100% Pure*, en la que se destacan sus parques nacionales y paisajes, se produce un alza significativa de los ingresos de turismo, logrando más que duplicar sus ingresos con una tasa de crecimiento del 9,7% y con casi la misma cantidad de visitas de turistas extranjeros (Font y Román, 2016).

Gráfico 1. Llegada e ingresos internacionales de Nueva



Zelanda (1996-2009)

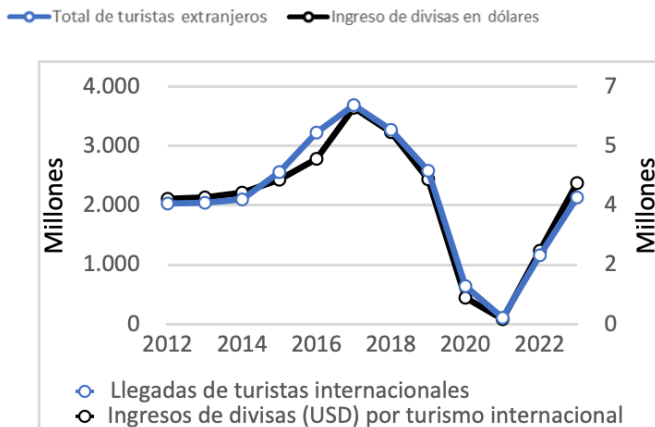
Fuente: Organización Mundial del Turismo, citado por World Economic Forum, 2011.

Mientras que, en Chile, la evolución de los ingresos de divisas por las llegadas internacionales se ha mantenido a la par con la fluctuación de ingreso de turistas, con excepción del año 2016, donde el ingreso de divisas fue mucho menor al total de turistas extranjeros que llegaron al país, creciendo casi la mitad de lo que lo han aumentado las llegadas internacionales.

Cifras que iban en aumento hasta 2018 y que luego tendieron a la baja, donde la llegada de turistas en 2019 se redujo a cerca de la mitad de los/as turistas que ingresaron en 2017, llegadas de turistas e ingreso de divisas que se redujo drásticamente durante la pandemia y que aún se encuentran por debajo de las cifras de 2019. Esto evidencia que el país no se ha logrado posicionar totalmente como una oferta de destino sustentable, teniendo en cuenta que los/as turistas que prefieren viajes con características sustentables tienen un mayor gasto de viaje (Román y Font, 2014).

3. Cifras estimadas a partir de los datos disponibles en las bases de datos: Gasto, Permanencia Promedio e Ingreso de Divisas de los turistas extranjeros que visitan Chile. Serie 2001-2016, Cuadros Turismo Receptivo Anual 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023, de la Subsecretaría de Turismo y Sernatur. Para el cálculo de la tasa de crecimiento real del ingreso de divisas, se consideró la inflación acumulada de Estados Unidos en los períodos comparados. Estos datos que se extrajeron de los datos del porcentaje anual de inflación y precios al consumidor del Banco Mundial (s. f.).

Gráfico 2. Llegada e ingresos internacionales de Chile (2012-2023)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Subsecretaría de Turismo y SERNATUR.

Notas metodológicas

- Debido al cierre de fronteras para el ingreso de extranjeros, adoptada por el Gobierno para hacer frente a la pandemia por Covid-2019, la llegada de turistas extranjeros e ingresos de divisas tuvieron cifras nulas (o) durante el segundo y tercer trimestre de 2020 y 2021.
- El segundo, tercer y cuarto trimestre de 2020 y durante todo 2021, se suspendió el levantamiento de datos del Estudio del Turismo Receptivo y Emisivo.
- Con la apertura temporal de la frontera para el ingreso de extranjeros al país, a partir del 23 de noviembre 2020, se estimó estadísticamente el ingreso de las divisas y la llegada de turistas extranjeros. Las cifras de las divisas de turistas del cuarto trimestre de 2020, y del primer y cuarto trimestre del 2021, se capturaron mediante indicadores de fuentes externas relacionadas al turismo, como la tarifa promedio de la Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico y el Índice de Ventas de Actividades de Alojamiento y de Servicios de Comidas.

Como ejemplo, para conocer el desempeño de Chile como destino sustentable se compara el gasto total del turista alemán y su permanencia con datos de Nueva Zelanda y Australia. Países que, al igual que Chile, tienen una oferta turística basada en sus recursos naturales y se encuentran lejos de los principales centros emisores de turistas (Román y Font, 2014; Font y Román, 2016) (Ídem).

Al 2011, de acuerdo con la comparativa presentada por Font y Román (2016), ya existía una diferencia significativa de gastos, dado que el turista alemán gastaba 1132 dólares en Chile, 2,8 veces menos que en Nueva Zelanda (3120) y seis veces menos que en Australia (6751). Mientras que su permanencia en estos países era el doble de lo que permanecía en el territorio chileno.

Cuadro 3. Gasto total turista alemán, 2023

País	Gasto total individual (US\$) ¹	Permanencia promedio
Chile ²	1275*	24,8 noches
Nueva Zelanda ³	5290,68* (8600 NZD\$)	26 días
Australia ⁴	5140,69** (7726 AUD\$)	41 noches

1. Los datos de esta fila corresponden a los estadísticos Gasto Total Individual (GTI), Average spend per trip y Total individual spend, proporcionados por la Subsecretaría de Turismo y Sernatur del Gobierno de Chile; el Ministry of Business, Innovation & Employment y Department of Conservation del Gobierno de Nueva Zelanda; y el Tourism Australia del Gobierno de Australia, respectivamente. Según la metodología de producción y presentación de los datos de los tres países, estos indicadores representan el gasto promedio total que realizan los/as turistas durante sus viajes en estos destinos. Para efectos de comparación, se tratarán como equivalentes. Para mayor información, revisar los siguientes sitios web: <https://www.tra.gov.au/en/about-tra/methodology/regional-expenditure-methodology#refo> (Australia); <https://www.mbie.govt.nz/assets/90da4ae56a/understanding-variability-in-tourism-spend.pdf> (Nueva Zelanda).

2. Subsecretaría de Turismo y Sernatur (2023b). Cuadros de Resultados Turismo Receptivo Anual 2022.

3. Datos correspondientes al promedio anual de junio de 2023 a junio 2024, del estadístico proporcionados por Ministry of Business, Innovation & Employment y Department of Conservation. (Nueva Zelanda) (2024). International Visitor Survey (Rolling Annual).

4. Datos correspondientes al promedio anual de junio de 2023 a junio 2024, proporcionados por Tourism Australia (s. f.). International Market Performance Statistics.

*Valor estimado de acuerdo con el precio del dólar neozelandés con el dólar americano del 10 de septiembre de 2024.

**Valor estimado de acuerdo con el precio del dólar australiano con el dólar americano del 10 de septiembre de 2024.

Fuente: elaboración propia.

Diferencia de gastos que aún persiste, debido a que mientras que los/as turistas alemanes gastan en promedio más de cuatro mil dólares en Nueva Zelanda y Australia, en Chile estos/as turistas aún gastan en sus viajes por el país menos de 1500 dólares.

Aunque, las brechas de gasto y permanencia se mantenían antes de la pandemia por Covid-19, en tanto que turistas alemanes en 2019 se quedaron doce noches más en Australia (40 noches) (Tourism Australia, s. f.) que en Chile (22,7 noches) (Subsecretaría de Turismo, Sernatur, 2020), y el gasto total individual de turistas alemanes en Chile era de 1079 dólares y en Australia cerca de 4060 dólares, 3,7 veces más que en Chile.

Estos datos indican una reducción en la brecha entre Chile y Australia; sin embargo, también sugieren que Chile aún no se ha logrado afianzar totalmente en la competitividad internacional por la demanda del turismo con características sustentables. Del mismo modo, en comparación con los/as turistas chinos, quienes por lo general son turistas de alto gasto, en 2019,

en Australia gastaron 6428 (USD) (Tourism Australia, s. f.), 4,3 veces más que en sus viajes por Chile (1489 USD) (Subsecretaría de Turismo, Sernatur, 2020) y permanecieron en promedio 29,2 noches menos que en el país Oceánico (13,8 versus 43 noches de estancia).

Avance en las estrategias nacionales de desarrollo del turismo sustentable

Como se mencionó anteriormente, son dos las distinciones que ha implementado el Estado de Chile para incentivar el desarrollo del turismo con perspectiva sustentable: el Certificado de Compromiso Sustentable y el Sello S. Hasta agosto de 2024, Sernatur ha entregado 802 Certificados de Compromiso Sustentable a 396 guías turísticos, 169 alojamientos, 147 tour operadores, 46 agencias de viajes y 44 restaurantes (Sernatur, 2024), quienes han comenzado a poner en práctica acciones concretas de sostenibilidad, para reducir el impacto de sus operaciones, así como también, para contribuir positivamente a sus negocios, el medioambiente y las comunidades (Sernatur, s. f. a).

Certificados que se les han otorgado a solo el 3,55%⁴ de los servicios turísticos registrados a nivel nacional a los que está orientada la distinción (restaurantes, alojamientos, tour operadores, agencias de viaje y guías de turismo). Por debajo de los 1.500 compromisos en innovación sustentables, planificado por el Programa de Innovación de Turismo Sustentable (PITS) (Román y Font, 2014). La motivación por implementar prácticas sustentables es complementada con la formación proporcionada por el curso gratuito Turismo Sustentable, en el que, a diciembre de 2022, participaron más de dos mil emprendedores (Sernatur, 2023b), cifra que supera los mil emprendedores y empresarios que se esperaba sensibilizar y capacitar a 2016 (Román y Font, 2014).

Por otra parte, hasta agosto de 2024 existen 148 servicios turísticos con el Sello S vigente, entre los que se encuentran 108 alojamientos, 35 tour operadores y 5 agencias de viaje (Sernatur, 2024), los que garantizan a sus visitantes que sus servicios cumplen con los criterios de sostenibilidad en los ámbitos sociocultural, medioambiental y económico (Sernatur, 2023c). Esto corresponde a aproximadamente el 1,23% de los servicios turísticos registrados a la misma fecha a nivel nacional⁵ a los que está dirigido el sello (alojamientos, tour operadores y agencias de viaje). Dando cuenta que, en los diez años del Plan de trabajo propuesto por el Programa de Innovación de Turismo Sustentable (PITS), recién supera en ocho servicios la meta de cien alojamientos a los que se esperaba llegar para 2014. Font y Román (2016), en un diagnóstico de turismo sostenible, en el marco del Programa de Innovación de InnovaChile de Corfo, identificaron ocho brechas que dificultan el alcance de las oportunidades del mercado

del turismo sustentable, las que están vinculadas: (1) a las brechas de comercialización, relacionadas con los procesos y actividades que facilitan la llegada al mercado objetivo y (2) a la falta de gestión para proporcionar incentivos, apoyos y resolver las debilidades del empresariado.

4. Cifra estimada a partir de los datos de Sernatur del Registro Nacional de Servicios Turísticos, en el que se indica que, a agosto de 2024, a nivel nacional se han registrado 6.558 restaurantes, 8.241 alojamientos, 2.512 tour operadores, 1.294 agencias de viaje y 3.967 guías de turismo.

5. Cifra estimada a partir de los datos del Sernatur, del Registro Nacional de Servicios Turísticos. En el que se indica que, a agosto de 2024, a nivel nacional se han registrado 8.241 alojamientos, 2.512 tour operadores y 1.294 agencias de viaje.

Cuadro 4. Resumen de Brechas para el desarrollo del turismo sustentable

Brechas de incentivos, apoyos y debilidades del empresariado	Insuficientes herramientas técnicas y financieras en materia de sustentabilidad.	Falta de una plataforma que reúna información, acciones, proyectos y herramientas financieras relacionadas con la sustentabilidad, lo que impide la masificación de buenas prácticas en el sector empresarial.
	Asimetría de información conceptual, técnica y financiera.	Falta de conocimiento sobre la sustentabilidad y sus beneficios. Percepción errónea de que ser sustentable es dificultoso y aumenta los costos.
	Falta de gestión de la sustentabilidad turística.	Ausencia de estrategias de sustentabilidad, lo que impide que las empresas mejoren sus prácticas sustentables, especialmente en acciones de alto impacto.
	Falta de incentivos para el turismo sustentable.	Carencia de incentivos dificulta que las empresas turísticas chilenas alcancen niveles altos de sustentabilidad.
Brechas de comercialización	Falta de estrategias de mercado para un turismo sustentable.	Escasez de información sobre la demanda de sustentabilidad dificulta la toma de decisiones acertadas, considerando las diversas necesidades de demanda.
	Asimetría de información de marketing y comercialización.	Empresas carecen de conocimiento sobre la importancia de comunicar acciones de sustentabilidad y utilizarlas como herramientas de marketing.
	Inexistencia de un método de diferenciación.	Falta de un estándar de sustentabilidad y de certificaciones deja a Chile en desventaja frente a otros destinos, limitando los incentivos para mejorar y competir.
	Inexistencia de una imagen de Chile como destino sustentable.	Falta de un posicionamiento como destino turístico sustentable, dificulta el acceso a mercados relevantes, afectando oportunidades de negocio.

Fuente: adaptación propia de información de Font y Román, 2016.

La Subsecretaría de Turismo, Sernatur, Fedetur y Corfo establecieron un plan estratégico para abordar y focalizar los esfuerzos en reducir las brechas de asimetría de información conceptual, herramientas y financiera, entre los operadores de servicios turísticos y la falta de métodos de diferenciación. Falencias en las que se ha avanzado en los últimos años a través del curso *e-learning* gratuito de turismo sustentable, de los manuales de orientación y guía para aplicar la sustentabilidad en los distintos subsectores del turismo, la guía interactiva para mejorar la ecoeficiencia en alojamientos turístico, la alianza pública-privada Transforma Turismo, el Sello S, el Certificado de Compromiso de Prácticas Sustentables, así como también con el Buscador de

Servicios Turísticos⁶ y el nuevo Portal para el Prestador de Servicios Turísticos,⁷ en el que se fusiona e integra la información y procedimientos para la inscripción en el Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos y acceder a las distinciones de calidad y sustentabilidad turística (MNST, 2023a).

Sin embargo, estas brechas aún no se han podido erradicar del todo, puesto que según lo discutido en las primeras dos sesiones de la MNST de 2023 (de enero y mayo), el alcance de las herramientas de sustentabilidad y los programas de distinción todavía es limitado. Existe

6. Sernatur. Servicios Turísticos. <https://serviciosturisticos.sernatur.cl/>

7. Sernatur Registro. <https://registro.sernatur.cl/>

una falta de formación continua y de incentivo para establecer lazos entre los capacitados; son escasos los vínculos y difusión de las vías de financiamiento, por ejemplo, con el Banco Estado que tiene una división de cambio climático y sustentabilidad. De igual forma, por la carencia de métricas que permitan monitorear el avance del sector en sustentabilidad y diagnosticar las brechas de los destinos turísticos para alcanzar la sostenibilidad, la poca información acerca de los planes de gobernanza público-privadas en los destinos del territorio, sumado a la limitada capacidad de la MNTS para promover estrategias que les entreguen herramientas concretas a los prestadores de servicios y así impulsar el desarrollo del turismo desde una perspectiva sustentable (MNST, 2023a, 2023b).

Mientras que, de acuerdo con los informes del estado de avance de los planes de acción para gestión de las 43 Zonas de Interés turísticas del territorio nacional, publicados por la Subsecretaría de Turismo, se han planificado e implementado (algunas de ellas), una serie de actividades para implementar medidas de sustentabilidad en los destinos (Subsecretaría de Turismo, s. f.b). En el ámbito ambiental se encuentran acciones de instalación de puntos de reciclaje en los principales atractivos turísticos, la promoción del manejo sustentable de los recursos naturales y patrimoniales, así como la ejecución de programas de educación ambiental. Además, se busca implementar medidas concretas para la gestión integral de residuos, la reforestación con especies nativas y la creación de áreas de protección ecológica. El monitoreo constante de la calidad del agua y la regularización de la disposición final de residuos.

En el aspecto cultural, algunos planes de acción han puesto énfasis en el rescate y la promoción de las tradiciones locales, mediante la creación de programas de educación y valoración del patrimonio natural y cultural, para fomentar la comprensión del medio y el reconocimiento del entorno. Talleres de educación patrimonial, encuentros con comunidades indígenas que reflejan un compromiso con la preservación de la

identidad cultural. Asimismo, se promueven actividades artísticas y se plantea el desarrollo de planes de rescate de tradiciones artesanales como parte esencial de la oferta turística.

Finalmente, en el pilar económico del desarrollo sustentable, se han propuesto capacitaciones y asesorías a microempresarios del sector turístico, la promoción de certificaciones y sellos de sustentabilidad, así como la creación de estrategias para atraer inversión y fomentar el emprendimiento local. La articulación de programas que integren la economía circular en los servicios turísticos y la formación de redes de observadores para el cuidado del patrimonio natural reflejan un enfoque en la generación de empleo y el impulso de una economía local activa y responsable. Acciones planificadas para las zonas de interés turístico que demuestran un enfoque integral y proactivo para alcanzar desarrollo del turismo más sustentable, que permiten mejorar la oferta turística, así como también, establecer condiciones que propician el bienestar y el desarrollo de las comunidades locales y la preservación del entorno natural que albergan estas áreas de interés turístico. Generando beneficios a largo plazo tanto para los visitantes como para las comunidades anfitrionas y su entorno natural.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los y las viajeros/as están buscando experiencias que no solo enriquezcan sus vidas, sino que también contribuyan positivamente a las comunidades locales y minimicen su impacto en el entorno. La reactivación y el futuro de la industria turística se sustentan de manera fundamental en la sustentabilidad ambiental, dada la preferencia de viajeros/as por experiencias sostenibles (Cepal, 2023). Este cambio refleja la creciente comprensión de que el turismo sostenible no es simplemente una opción, sino una necesidad para preservar nuestro patrimonio. En este sentido,

enfrentar los desafíos para adoptar políticas para la sustentabilidad en el turismo se vuelve imprescindible. Uno de los desafíos más importantes para el desarrollo de turismo sustentable está relacionado con la potencialidad de crecimiento económico y su vinculación positiva con los activos naturales y culturales, además de materias como la equidad social (World Economic Forum, 2022). En esta misma línea, el gran reto de la política turística radica en conciliar los principios de mercado con la preservación de los recursos, garantizando así la sostenibilidad a largo plazo de la actividad turística.

El futuro del turismo se configura hacia la sostenibilidad integral, donde las microempresas y pymes, como principales proveedores turísticos, desempeñan un papel crucial en generar empleo, pero enfrentan desafíos ante las cambiantes tendencias y la necesidad de modernizar habilidades empresariales y acceder a financiamiento para la innovación. Empoderar a las comunidades locales a través de servicios atractivos y sofisticados se presenta como un medio para impulsar el desarrollo local (Cepal, 2023).

Como se aprecia en los apartados precedentes, Chile ha incentivado la implementación de prácticas sustentables en el turismo, basados en planes de gobernanza de sostenibilidad turística que compatibilizan la promoción de un desarrollo integral tanto de las actividades turísticas como de las comunidades locales y de los entornos naturales. Esto queda demostrado en las acciones planificadas para las Zonas de Interés Turístico, haciéndose presente una perspectiva global e integrada hacia el desarrollo de un turismo sostenible, que mezcla iniciativas ambientales (gestión de residuos, cuidado de recursos naturales), culturales (actividades formativas, educativas y de valorización de tradiciones locales) y económicas (capacitación, certificación e inversión).

La reciente publicación de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 presenta una visión integral y ambiciosa para el desarrollo del turismo en Chile,

abordando de manera detallada los aspectos económicos, sociales y ambientales. No obstante, para garantizar que las metas propuestas se materialicen efectivamente, es crucial que la implementación de esta estrategia no quede en el ámbito de los documentos y declaraciones, sino que se traduzca en acciones concretas y medibles. Aunque la estrategia define claramente los pilares y objetivos en cada área, como el incremento de llegadas de turistas, el crecimiento del empleo y la mejora en la gestión de áreas protegidas, la efectividad de estos planes dependerá en gran medida de la implementación y del seguimiento continuo. Los mecanismos de seguimiento propuestos, como la elaboración de informes anuales, son un buen primer paso, pero deben ser acompañados de medidas adicionales para asegurar que se cumplan los objetivos de manera efectiva.

En conjunto, las acciones implementadas y las actividades planificadas para cumplir con las metas de turismo sostenible no solo apuntan a la preservación del entorno natural y cultural, sino que también sientan las bases para un turismo más ético, consciente y responsable. El compromiso con la sustentabilidad se convierte así en un factor clave para el desarrollo a largo plazo de las zonas turísticas, creando experiencias significativas para los/as visitantes y, al mismo tiempo, preservando y enriqueciendo los recursos locales. Pese a lo anterior, los resultados, por ejemplo, de las certificaciones de Compromiso Sustentable y Sello S están por debajo de las metas esperadas.

Esto, sumado al estancamiento del gasto turístico que reflejan los números inferiores en términos comparativos de gastos de turistas extranjeros con países como Nueva Zelanda y Australia, indican que Chile, aunque ha dedicado esfuerzos, no ha conseguido consolidarse como una opción de destino sostenible. En vistas a que los/as turistas que prefieren destinos con características sustentables tienen un mayor gasto de viaje, las estrategias deberían apuntar a atraer a este tipo de turistas que aportan en mayor grado monetariamente, al aumentar los ingresos por gasto turístico al país,

en lugar de un mayor número de visitas turísticas, evitando así, incluso, posibles fenómenos de turismo masificado u *overtourism* que terminan por saturar no solo la oferta de destinos turísticos, sino que también a las comunidades locales.

A partir de los datos analizados, es posible concluir que las medidas estatales por fomentar el turismo sustentable han tenido un bajo impacto en nuestro país. Pareciera ser que, en este caso, Chile se encuentra todavía en una fase de diagnóstico y acción incipiente de formación y certificación de turismo sustentable, quedando al debe en aspectos de intervención y monitoreo. Esto quiere decir que las políticas públicas de turismo sustentable todavía no dan alcance a la necesidad acelerada mundialmente de crear y preservar destinos sustentables y amigables con el medio ambiente y las comunidades.

Por lo tanto, se vuelve esencial profundizar las acciones a nivel gubernamental, ya que el Estado tiene un papel fundamental como promotor del desarrollo de políticas sostenibles en el turismo. Estas políticas deben continuar abordando de manera interconectada la conservación del medio ambiente, la inclusión social y el respeto a la cultura local. En este sentido, y en pos de un empoderamiento regional y diversificación de destinos turísticos, se proponen las siguientes recomendaciones para ahondar el trabajo de políticas y estrategias de implementación de turismo responsable y sostenible:

- A corto plazo: (1) la realización de diagnósticos e intervenciones participativas, que incluyan a las comunidades y diversos actores involucrados en los servicios de turismo, para la toma de decisiones de políticas sustentables. (2) Realizar un trabajo continuo de educación y sensibilización destinado a la población local, a los/las turistas y a los actores del sector turístico sobre la importancia del turismo sostenible y su influencia en el ecosistema social y medioambiental. (3) Continuar promoviendo procesos de certificación y entrega de sellos de sostenibilidad. En concreto, esto puede facilitar

la identificación de opciones sostenibles para los/las turistas y promover mejores prácticas.

- A mediano plazo: (1) entregar incentivos y reconocimientos a pequeñas y medianas empresas que adopten prácticas sostenibles. Esto puede incluir beneficios como certificaciones y acceso preferencial a recursos y subvenciones. (2) Destinar recursos de inversión para desarrollar infraestructura turística sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Aquí se pueden incluir proyectos de energía renovable y gestión eficiente de recursos que añadan valor a los servicios ofertados y emprendimientos turísticos.
- A largo plazo: (1) establecer mecanismos eficientes y constantes de recopilación de datos para el monitoreo y evaluación, que permitan medir el impacto de las actividades turísticas en el medio ambiente y la sociedad con el fin de ajustar políticas y estrategias de sostenibilidad. (2) Establecer sistemas de regulación del desarrollo turístico, que sigan estándares internacionales, para prevenir la sobreexplotación de recursos naturales y culturales, así como establecer límites y normas para el crecimiento turístico que garanticen la sostenibilidad a largo plazo e incentiven la diversificación de las ofertas turísticas. (3) Promover la coordinación y el trabajo conjunto entre diferentes instituciones de Gobierno para abordar de manera integral los desafíos y oportunidades relacionados con el turismo sostenible.

Además de lo mencionado anteriormente, se propone integrar de manera transversal el componente tecnológico en todas las prácticas, con el objetivo de transformar el sector turístico y aprovechar plenamente el potencial tecnológico. Esto se traduciría en mejoras significativas en la gestión de destinos, facilitando la toma de decisiones en tiempo real.

La contribución de una planificación adecuada para el desarrollo de turismo sostenible es innegable, ya que representa un componente esencial para la competi-

tividad turística al asegurar, por un lado, la integración del turismo en la economía, sociedad, cultura y medio ambiente locales, y, por otro lado, la satisfacción de la demanda turística. A pesar de ello, son pocos los destinos que han sistematizado y analizado de manera exhaustiva los planes, políticas y estrategias implementadas para fomentar la sostenibilidad en la industria turística (Font y Román, 2016).

En resumen, la promoción hacia un turismo sustentable no solo emerge como una necesidad en el panorama actual, sino también como una oportunidad para reconstruir la industria turística con principios éticos y responsables medioambientalmente. Las múltiples discusiones sobre cambio climático y buen vivir resaltan la importancia de una planificación adecuada, tanto a nivel gubernamental como empresarial, para llevar a cabo un desarrollo turístico con preservación ambiental e inclusión social. La consideración activa de las comunidades locales y el respeto a la cultura son aspectos clave que deben integrarse en la estrategia global de turismo sostenible. Este enfoque no solo promueve la conservación de los recursos, sino que también contribuye al desarrollo económico local y al bienestar de las poblaciones involucradas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allianz Partners (2022). *States of Mind centrado en el Viaje*. Recuperado de: https://www.allianz-partners.com/es_ES/sala-de-prensa/notas-de-prensa/noticias-2022/states-of-mind-centrado-en-el-viaje.html.

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (2023). *Hacia un turismo vivo y regenerativo en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2023/01/hacia-un-turismo-vivo-y-regenerativo-en-america-latina-y-el-caribe/>.

Banco Mundial (s. f.). Inflación, precios al consumidor (% anual) [archivo de Excel]. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG> [2 de octubre de 2024].

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (s. f.). *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y su demanda por indicadores ambientales*. Área de Estadísticas Ambientales y de Cambio Climático, División de Estadística. Santiago: Organización de Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: Organización de Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2023). *Turismo Sostenible*. Recuperado de: <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=1041476&p=7670182>.

Corporación Nacional Forestal (Conaf) (s. f.). *Nuestros Parques*. Recuperado de: <https://www.conaf.cl/parques-nacionales/nuestros-parques/> [2 de septiembre de 2024].

Estenssoro Saavedra, J. (2007). Antecedentes para una historia del debate público en torno al medio ambiente: la primera socialización de la idea de crisis ambiental (1945-1972). *Universum* (Talca), 22(2), 88-107. DOI: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200007&lng=en&nrm=iso&tlng=en.

Font, X. y Román, B. (2016). Diagnóstico Sustentable. Subsecretaría de Turismo, Sernatur, Fosis (Gobierno de Chile) y Fedetur, Santiago de Chile. Recuperado de: <https://asesoresenturismoperu.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/242-diagnostico-turismo-sustentable.pdf>.

González Domínguez, M. y Álvarez López, A. (2016). Debate sobre el desarrollo del turismo y la sustentabilidad. *Arquitectura y Urbanismo*, XXXVIII(2), 88-94. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376846860008>.

Green Destinations (2023). Green Destinations Top 100 stories. Recuperado de: <https://www.greendestinations.org/top-100-destinations/>.

López, G. y Palomino, B. (2001). El turismo sostenible como estrategia de desarrollo. En J. D. Macías (2001). Los terrenos de la política ambiental en México. Pp. 263-297). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Mesa Nacional de Sustentabilidad Turística (MNST) (2023a). Acta de sesión ordinaria N°1/2023, 26 de enero. Santiago de Chile: Gobierno de Chile. Recuperado de: <https://www.subturismo.gob.cl/wpcontent/uploads/2023/03/acta-mnst-26-01-2023.pdf> [1 de diciembre de 2023].

Mesa Nacional de Sustentabilidad turística (MNST) (2023b). Acta de sesión ordinaria n.º 2/2023, 19 de mayo. Santiago, Chile: Gobierno de Chile. Recuperado de: <https://www.subturismo.gob.cl/wpcontent/uploads/2023/06/acta-mnst-19-05-2023.pdf> [1 de diciembre de 2023].

Ministerio del Medio Ambiente, Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) y Subsecretaría de Turismo (2019). Plan de Adaptación al Cambio Climático del sector Turismo en Chile. Recuperado de: <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2020/01/Plan-de-Adaptacion-al-Cambio-Climatico-del-sector-Turismo-en-Chile.pdf>.

Ministry of Business, Innovation & Employment, Department of Conservation (2024). International Visitor Survey (Rolling Annual). Nueva Zelanda. Recuperado de: <https://teic.mbie.govt.nz/teiccategories/datareleases/ivs-annual/> [9 de septiembre de 2024].

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (s. f.). Turismo sostenible. Department of Economic and Social Affairs. Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://sdgs.un.org/es/topics/sustainable-tourism>.

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: “Nuestro futuro común”. Nueva York, Estados Unidos: Secretaría General de la ONU, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (s. f.a). Desarrollo sostenible. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (s. f.b). Resoluciones de la ONU sobre el turismo sostenible. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/sustainable-development/onu-turismo-sostenible>.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (1990). El turismo hasta el año 2000. Aspectos cualitativos que afectan su crecimiento mundial. Madrid, España.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2023a). El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Madrid, España: OMT. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417766>.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2023b). International Tourism Highlights. The impact of Covid-19 on tourism (2020-2022) [Turismo Internacional Destacado. El impacto de Covid-19 en el turismo (2020-2022)]. Madrid, España: Unwto. Recuperado de: <https://doi.org/10.18111/9789284424504>.

Román, B. y Font, X. (2014). Turismo sustentable como herramienta de competitividad en Chile. Estudios y perspectivas en turismo, 23(3), 421-446. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180731336001>.

Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (s. f.a). Compromiso Turismo Sustentable. Portal de Prestadores de Servicios Turísticos. Recuperado de: <https://portal-serviciosturisticos.sernatur.cl/diferenciate/sustentabilidad-turistica/compromiso-turismo-sustentable/>

Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (s. f.b). Sello S. Portal de Prestadores de Servicios Turísticos. Recuperado de: <https://portalserviciosturisticos.sernatur.cl/diferenciate/sustentabilidad-turistica/sello-s/>.

Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (1998). Política Nacional de Turismo. Santiago. Recuperado de: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2023/02/politica-nacional-de-turismo-1998.pdf>.

Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2022). Chile apuesta por un turismo sustentable como factor clave de diferenciación. Recuperado de: <https://www.sernatur.cl/chile-apuesta-por-un-turismo-sustentable-como-factor-clave-de-diferenciacion/> [2 de diciembre de 2023].

Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2023a). Chile, impulsando un turismo sustentable: turismo lanza campaña para fomentar las buenas prácticas en el sector. Recuperado de: <https://www.sernatur.cl/chile-impulsando-un-turismo-sustentable-turismo-lanza-campana-para-fomentar-las-buenas-practicas-en-el-sector/>.

Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2023b). Más de dos millones de turistas extranjeros visitaron Chile en 2022. Noticias. Recuperado de: <https://www.sernatur.cl/mas-de-dos-millones-de-turistas-extranjeros-visitaron-chile-en-2022/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20Subsecretar%20%C3%ADa%20de%20Turismo,4.517.962%20de%20legadas>).

Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2023c). Registro Nacional de Servicios Turísticos. Actualización octubre de 2023. Recuperado de: <https://registro.sernatur.cl/wp-content/uploads/2023/10/Registro-nacional-de-servicios-turisticos-Actualizacion-octubre-2023.xlsx>.

Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2023d). Big Data Turismo. Recuperado de: <https://www.sernatur.cl/dataturismo/big-data-turismo-interno/>.

Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2024). Buscador de Servicios Turísticos. Recuperado de: <https://serviciosturisticos.sernatur.cl/>.

Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) y Subsecretaría de Turismo (2021). Informe de Resultados: Aproximación PIB turístico de Chile. Período 2013-2019. Recuperado de: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2023/03/informe-de-resultados-pib-turistico-2013-2019-1.pdf>.

Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), Subsecretaría de Turismo e Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (2024). Empleo en las Actividades Características del Turismo. Indicadores anuales. Data turismo Chile. Recuperado de: <https://www.sernatur.cl/dataturismo/empleo-en-las-actividades-caracteristicas-del-turismo/>.

Subsecretaría de Turismo (s. f.). Zonas de Interés Turístico (ZOIT) declaradas. Recuperado de: subturismo.gob.cl/development-de-destinos-y-gestion-territorial/zonas-de-interes-turistico/zoit-declaradas/ [12 de diciembre de 2023].

Subsecretaría de Turismo (2015a). Plan Nacional de Desarrollo Turismo Sustentable. Recuperado de: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2023/02/20150701-plan-de-desarrollo-sustentable-28-xpag.pdf>.

Subsecretaría de Turismo (2015b). Plan de Acción de Turismo Sustentable en Áreas Protegidas del Estado 2014-2018. Recuperado de: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2023/02/plan-de-accion-de-turismo-sustentable-en-areas-protegidas-del-estado.pdf> [20 de noviembre de 2023].

Subsecretaría de Turismo (2017). Gasto, Permanencia Promedio e Ingreso de Divisas de los turistas extranjeros que visitan Chile. Serie 2001-2016. Recuperado de: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.subturismo.gob.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F10%2F20170605-Pa%25C3%25ADs-de-Residencia-motivo-del-viaje-y-pasos-2001-2016.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK> [6 de diciembre de 2023].

Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2018). Cifras Recalculadas Ingreso de Divisas de los turistas extranjeros que visitan Chile. Año 2016. Recuperado de: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.subturismo.gob.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F10%2FCuadros-de-Resultados-Turismo-Receptivo-Anual-2016-30_09_2018.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK.

Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2018). Cifras Recalculadas Ingreso de Divisas de los turistas extranjeros que visitan Chile. Año 2017. Recuperado de: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.subturismo.gob.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F10%2FCuadros-de-Resultados-Turismo-Receptivo-Anual-2017-30_09_2018.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK [5 de diciembre de 2023].

Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2019). Cuadros Turismo Receptivo Anual 2018. Recuperado de <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.subturismo.gob.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F10%2FCuadros-de-Resultados-Turismo-Receptivo-A%25C3%25B1o-2018.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK>.

Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2020). Cuadros Turismo Receptivo Anual 2019. Recuperado de: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.subturismo.gob.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F10%2FCuadros-Turismo-Receptivo-A%25C3%25B1o-2019.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK> [5 de diciembre de 2023].

Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2021). Cuadros Turismo Receptivo Anual 2020. Recuperado de: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.subturismo.gob.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F04%2FCuadros-de-Resultados-Anuales-Turismo-Receptivo-2020-1.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK> [30 de septiembre de 2024].

Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2022). Cuadros Turismo Receptivo Anual 2021. Recuperado de: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.subturismo.gob.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F05%2FCuadros-de-resultados-anuales-del-turismo-receptivo-2021-2.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK> [30 de septiembre de 2024].

Subsecretaría del Turismo y Servicio Nacional de Turismo (Sernatur). (2023a). Cuadros turismo receptivo. Perfil del turista extranjero que ingresa al país por vía aérea. Segundo semestre año 2022 [Excel]. Rescatado de: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.subturismo.gob.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F07%2FCuadros-perfil-turismo-receptivo-aereo-segundo-semestre-2022.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK>

Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2023b). Cuadros Turismo Receptivo Anual 2022. Recuperado de: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.subturismo.gob.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F10%2FCuadros-de-resultados-turismo-receptivo-ano-2022-rectificado.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK> [30 de septiembre de 2024].

Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) (2024). Cuadros Turismo Receptivo Anual 2023. Chile. Recuperado de: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.subturismo.gob.cl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2024%2F08%2FCuadros-de-resultados-turismo-receptivo-ano-2023.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK> [30 de septiembre de 2024].

Subsecretaría de Turismo (2022). Estrategia Nacional del Turismo 2030. Recuperado de: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2022/03/Estrategia-Nacional-de-Turismo-2030.pdf>.

Subsecretaría de Turismo (2023). Mesa Nacional de Sustentabilidad. Recuperado de: <https://www.subturismo.gob.cl/coordinacion-institucional/mesa-nacional-de-sustentabilidad-2/>.

Subsecretaría de Turismo y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024). Estrategia Nacional del Turismo Sostenible 2035. Recuperado de: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2024/07/estrategia-nacional-de-turismo-sostenible-2035-2.pdf> [9 de septiembre de 2024].

Tourism Australia (s. f.). International market performance statistics. Australia. Recuperado de: <https://www.tourism.australia.com/en/insights/tourism-statistics/international-market-performance.html> [9 de septiembre de 2024].

United Nations Environment Programme (UNEP) y **World Trade Organization** (WTO) (2005). Making Tourism more Sustainable: A guide for Policy Makers. Recuperado de: <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/8741>.

World Economic Forum (2011). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. Beyond the Downturn. Geneva. Recuperado de: <https://www.globalwellness-summit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global/2011-WEF-Travel-Tourism-Competitiveness-Report.pdf> [5 de diciembre de 2023].

World Economic Forum (2019). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. Travel and Tourism at a Tipping Point. Geneva. Recuperado de: https://www.weforum.org/publications/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019/?-DAG=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA98Wr-BhAYEiwA2WvhOsL7iQFmKkkRwOO-26lgiwJ2E7nc-blV8FCypobtpspgaCno2xpp9MBoC_psgQAvD_BwE [2 de septiembre de 2023].

World Economic Forum (2022a). Travel & Tourism Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. Insight Report. Recuperado de: <https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index-2021/in-full/about-the-travel-tourism-development-index/> [2 de septiembre de 2023].

World Economic Forum (2022b). Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. Recuperado de: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf [5 de diciembre de 2023].

World Economic Forum y University of Surrey (2024). Travel & Tourism Development Index 2024. Insight Report. Recuperado de: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf [2 de diciembre de 2023].

World Tourism Organization (WTO) (2023). Achieving the sustainable development goals through tourism. Toolkit of indicators for projects (TIPs). UNWTO, Madrid, <https://doi.org/10.18111/9789284424344>

World Travel Awards (s. f.). Nominees. Sernatur-National Tourism Board of Chile. Recuperado de: <https://www.worldtravelawards.com/profile-2246-sernatur-national-tourist-board-of-chile>.

Nota Técnica

TRIBUTARIO PARA INSTRUMENTOS DE DEUDA DE OFERTA PÚBLICA: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DESDE EL ARTÍCULO 104 DE LA LIR

TAXATION OF PUBLICLY OFFERED DEBT INSTRUMENTS: A STRATEGIC APPROACH UNDER ARTICLE 104 OF THE LIR

Jorge Martínez Belmar

Palabras clave: Ley de Impuesto a la Renta, instrumentos de deuda de oferta pública, pérdidas tributarias

Key words: Income Tax Law, public offering debt instruments, tax loss carryforwards

Códigos JEL: G18, G28, H25

Fecha de recepción: 25 de octubre de 2024

Fecha de aceptación: 30 de octubre de 2024

* Contador público y auditor, Universidad Tecnológica Metropolitana, Santiago de Chile. Magíster en Planificación y Gestión Tributaria, Universidad de Santiago de Chile. Magíster en Dirección Financiera, Universidad Adolfo Ibáñez. Correo electrónico: jorge.martinez.1985@gmail.com.



INTRODUCCIÓN

Las políticas macroeconómicas que cada Estado ejerce son sumamente importantes para la estabilidad de un país y su respectivo crecimiento. Dentro de esto podemos destacar las políticas inflacionarias, que los Bancos Centrales tienen como objetivos dentro de sus roles para asegurar la estabilidad y el crecimiento económico. Por otra parte, las entidades financieras, para cumplir sus objetivos, buscar liquidez y comenzar nuevos proyectos, necesitan de alternativas de financiamientos eficientes. Ahora, la pregunta es: ¿cómo se relacionan estas dos situaciones? La respuesta es que, para poder cumplir los objetivos planteados, existen instrumentos financieros, más conocidos como *instrumentos de deuda de oferta pública*, los cuales permiten obtener un financiamiento adecuado y eficiente.

Es por esto por lo que el mercado de renta fija, donde se transan estos instrumentos, es parte fundamental de un sistema financiero sólido y eficiente, y para esto los estados juegan un rol íntegro, considerando hasta la legislación tributaria a través de regulaciones fiscales de mercados de capitales e incentivos.

Chile no es la excepción a lo comentado anteriormente, es por esto que el artículo 104 de la Ley del Impuesto a la Renta establece una serie de disposiciones tributarias sobre el tratamiento fiscal de las utilidades y/o pérdidas generadas por los instrumentos de deuda de oferta pública, además de indicar que no se consideran renta el mayor valor generado en la venta de instrumentos de renta fija relacionados con instrumentos de deuda —como, por ejemplo, bonos gubernamentales o bonos corporativos—, siempre que se cumpla con algunos requisitos establecidos en el artículo antes mencionado.

Ahora, el mercado financiero de renta fija, sumado a la tributación de mercado de capitales en Chile, conllevan una complejidad técnica que a cualquier industria complican respecto de su entendimiento, sinergia y aplicación. Por ejemplo, para la aplicación del artículo

104 de la Ley del Impuesto a la Renta se debe determinar correctamente el mayor valor de enajenación, se debe identificar fehacientemente la tasa fiscal aplicable al instrumento de deuda de oferta pública que permitirá determinar el devengo de interés contractual, se debe identificar correctamente los costos asociados con la generación de ingresos no constitutivos de renta relacionados con el mayor valor obtenido en la venta de instrumentos de renta fija relacionados con bonos y/o instrumentos de deuda de oferta pública de acuerdo con los métodos establecidos por el artículo 104. Todos estos factores son complejidades que requieren de análisis profundos, que lleven a una correcta aplicación de estas opciones tributarias que permiten generar una eficiencia financiera óptima para cualquier entidad comercial. Es por esto que en este análisis buscamos dar una orientación sobre la aplicación del artículo 104 de la Ley del Impuesto a la Renta y cómo este se ha relacionado con el mercado de capitales, específicamente con los instrumentos de deuda de oferta pública.

ARTÍCULO 104 DE LA LEY DE IMPUESTO A LA RENTA

El artículo 104 sobre renta de capitales, relacionado con la Ley del Impuesto a la Renta, indica que no constituyen renta el mayor valor generado en la enajenación de los instrumentos de deuda de oferta pública. Ahora, para interpretar correctamente este incentivo tributario, se debe entender que es el mayor valor y si este incluye cualquier incremento por sobre el capital generado por el inversionista al momento de invertir en un instrumento de deuda de oferta pública, ya sea un Bono Corporativo o un Bono emitido por el Banco Central de Chile y/o la Tesorería General de la República, como son los BCU, BTU, BCP o BTP.

DETERMINACIÓN DEL MAYOR VALOR

Es preciso analizar la determinación del mayor valor a través de un ejemplo teórico. Pensemos que una empresa emite un Bono Corporativo Bullet por \$5.000.000 con una tasa de interés semestral de 1,2% por 4 semestres. Al momento de la colocación del Bono este fue adjudicado por \$4.900.000. Bajo lo expuesto se requiere determinar el mayor valor obtenido por el inversionista al momento de adjudicarse el bono.

Primero debemos determinar los flujos futuros considerando, por una parte, el valor de colocación del bono, que corresponde a \$5.000.000, y, por otra parte, considerando el valor de adjudicación del bono que corresponde a \$4.900.000. Como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Tabla de amortización	
Periodo	Monto
0	-5.000.000
1	60.000
2	60.000
3	60.000
4	5.060.000

Tabla de amortización	
Periodo	Monto
0	-4.900.000
1	60.000
2	60.000
3	60.000
4	5.060.000

Tasa	1,20%
------	-------

Tasa efectiva	1,72%
---------------	-------

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 1, la tasa interna de retorno considerando el valor de adjudicación del bono es más alta que la tasa de colocación; esto se debe a que el monto de adjudicación fue bajo la par lo que genera un mayor incremento al inversionista, ya que por una parte obtendrá los intereses contractuales semestralmente, que corresponde a \$60.000 pero adicionalmente los \$100.000 por haber adquirido el instrumento de deuda bajo la Par.

Por lo tanto, para la correcta aplicación del artículo 104 de la Ley del Impuesto a la Renta se debe considerar como mayor valor sólo el generado al momento de la adjudicación del bono, que son los \$100.000 ya que los intereses calculados con la tasa de colocación si constituyen renta de acuerdo con el artículo 20 n.º2 de la Ley del Impuesto a la Renta.

Es preciso mencionar que la tasa de colocación, en este caso el 1,20%, se denomina *tasa fiscal*.

TRATAMIENTO DE LAS PÉRDIDAS Y GASTOS ASOCIADOS CON LAS RENTAS DEL ARTÍCULO 104 DE LA LEY DE IMPUESTO A LA RENTA

Para esto, el artículo 104 establece 3 alternativas a los contribuyentes para que puedan hacer esta distribución de gastos lo cual es aplicable de acuerdo con el criterio del contribuyente. A saber:

La adjudicación de instrumentos de renta fija puede ser bajo o sobre la par; por lo tanto, para una parte se genera un mayor valor pero para la otra parte se genera un menor valor. Entonces, ¿qué ocurre con la parte que generó el menor valor? Bueno, esa pérdida generada por la enajenación de los instrumentos de deuda de oferta pública serán deducible de los ingresos no constitutivo renta; esto quiere decir que no podrán rebajar la base imponible del contribuyente afecto a impuestos de primera categoría.

Además, es preciso indicar y que es sumamente importante que para invertir en este tipo de instrumentos se requiere de esfuerzos y recursos por parte del contribuyente, como por ejemplo, gastos por remuneraciones a personas capacitadas técnicamente, sistemas y software, suscripciones, gastos de administración, etc. Entonces, la pregunta que nace de esto es, ¿cuál es el tratamiento tributario de esos gastos?, ¿se podrán deducir para rebajar la base imponible?

El artículo 104 de la Ley del Impuesto a la Renta establece que estos gastos se deben agregar a la Renta Líquida, esto, ya que al estar relacionados con ingresos no renta no pueden rebajar la base imponible del contribuyente, esto es el principio de *lo accesorio sigue a lo principal*. Ahora, poder identificar los gastos y/o desembolsos asignados a la generación de los ingresos no renta no es trivial, ya que muchos de ellos pueden estar asignados a generar distintos tipos de ingresos, por ejemplo, un *trader* puede generar rentabilidades ya sea por instrumentos de renta variables, compra y venta de acciones, operaciones *spot* o derivados y operaciones de renta fija, por lo que su sueldo debe distribuirse como gasto en los distintos tipos de ingresos generados, ya sean afectos o no afectos a impuestos.

Tabla 2. Alternativas para distribuir gastos

Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
<p>Aplicar al total de gastos utilización común, pagados o adeudados en el ejercicio, el porcentaje que resulte de dividir el total de ingresos no constitutivos de renta y rentas exentas de los impuestos finales, sobre el total de ingresos brutos del ejercicio, incluyendo dentro de estos últimos los ingresos no renta y rentas exentas.</p> $GUC * \frac{INR}{IB}$ <p>Donde: GUC: Gastos de utilización común INR: Ingresos no renta o exentos IB: Ingresos brutos</p>	<p>Aplicar al total de gastos de utilización común, pagados o adeudados en el ejercicio, el factor que resulte de multiplicar el resultado individual de las operaciones señaladas en las letras a) y b) del artículo 33 n.º1 letra e:</p> <p>Proporción de activos que generan ingresos no rentas y/o exentas sobre el total de activos asociados con la generación de estas rentas. Ingresos no constitutivos de renta y/o rentas exentas sobre el total de ingresos brutos.</p>	<p>La entidad podrá proponer al Servicios de Impuestos Internos un método alternativo que podrá considerar factores de proporcionalidad, fijos o móviles, sobre la base del valor presente de los flujos futuros de los respectivos bienes o funciones, u otra metodología basada en técnicas de general aceptación.</p>

Elaboración propia.

TASA FISCAL

Este concepto es clave para un correcto entendimiento y aplicación del incentivo tributario relacionado a la emisión de instrumentos de deuda de oferta pública. Es por esto que debemos entender que la tasa fiscal se refiere a la tasa de interés de colocación anual del instrumento financiero, la cual se expresa bajo la siguiente formula:

$$PRECIO DE TRANSACCIÓN: \sum_{t=fc}^N F_t * \frac{1}{(1 + TF)^{\frac{t-fc}{365}}}$$

La fórmula indicada anteriormente nos permite determinar el valor presente del instrumento financiero en cuestión, que se aplicará el incentivo del artículo 104 de la LIR.

Donde:

- F Flujo
- TF Tasa fiscal
- t Fecha de pago
- fc Fecha de colocación
- N Fecha de vencimiento

REQUISITOS PARA ACOGERSE AL INCENTIVO DEL ART. 104 DE LA LEY DE IMPUESTO A LA RENTA

Para que un contribuyente pueda utilizar el incentivo del artículo 104 de la Ley del Impuesto a la Renta, el instrumento financiero relacionado con un bono u otro instrumento de deuda de oferta pública debe cumplir con ciertos requisitos de acuerdo con lo siguiente:

- Debe ser un instrumento de deuda de oferta pública, como por ejemplo, bonos gubernamentales, bonos corporativos que se encuentren previamente inscritos en el Registro de Valores conforme a la ley n.º 18.045.
- El instrumento de deuda de oferta pública debe haber sido emitido en Chile.
- Debe indicar en la escritura de emisión, que los instrumentos se acogerán a lo dispuesto en el artículo 104 de forma explícita y que, además de la tasa de cupón o de carátula, se determine la tasa de interés fiscal para efectos de determinar los intereses devengados conforme con el inciso segundo, del número 2, del artículo 20.
- El instrumentos al cual se aplique el beneficio o incentivo del art. 104 debe tener, al menos, un pago de interés o corte cupón por año, y su valor a nivel porcentual no debe ser inferior a 0,04 veces el valor de la tasa fiscal.

Un concepto clave que se ha mencionado bastante es el término de *tasa fiscal*, lo cual es importante entender para asegurar la correcta aplicación del incentivo relacionado con el artículo 104 de la Ley del Impuesto a la Renta.

CONTRIBUYENTES BENEFICIADOS

Este incentivo es aplicable siempre que se cumpla con alguno de los dos requisitos que a continuación se mencionan:

- a. Se podrá aplicar el beneficio siempre que entre la fecha de adquisición y venta haya transcurrido al menos un año o, en caso contrario, se permitirá siempre que exista un decreto emitido por el Ministerio de Hacienda por orden del presidente de la República.
- b. El instrumento de deuda de oferta pública debe haberse adquirido y enajenado en una Bolsa local, esto efectuado en un proceso de subasta siempre que haya sido previamente autorizado por la Comisión para el Mercado Financiero y el Servicio de Impuestos Internos de forma conjunta a través de una resolución.

Ahora, tratándose de contribuyentes sin domicilio ni residencia en el país, estos deberán contratar o designar un representante, custodio, intermediario, depósito de valores u otra persona domiciliada o constituida en el país, que sea responsable de cumplir con las obligaciones tributarias que pudiesen afectarlos. El representante, custodio, intermediario, depósito de valores o quién haya sido contratado o designado, deberá proveer la información que el Servicio de Impuestos Internos les requiera, en la oportunidad y plazos que este fije.

Importante es mencionar que los instrumentos de deuda emitidos por el Banco Central de Chile o por la Tesorería General de la República podrán acogerse a lo dispuesto en el artículo 104, independientemente de que no cumplan con lo indicado anteriormente.

Ejemplo de aplicación

A continuación, se presenta un ejemplo sobre la aplicación del artículo 104 de la Ley del Impuesto a la Renta y con esto la determinación del mayor valor que no se

considera renta cuando se efectúa una enajenación de un instrumento de deuda de oferta pública:

Con fecha 1 de enero de 2024, el Banco Central de Chile emitió un BCP con las siguientes características según la Tabla 3:

Tabla 3

Monto (M\$)	5.000.000
Tasa cupón (tasa fiscal) anual	5,50%
Tasa cupón (tasa fiscal) semestral	2,75%
Corte cupón	Semestral
N° de cupones	6
Tipo de amortización	Francesa
Fecha de colocación	01-01-2024
Elaboración propia	

Luego de efectuar la colocación a través de la licitación pública, el Banco X se adjudicó el BCP en su totalidad por un monto de M\$4.750.000.

Con base en lo expuesto se determinará lo siguiente:

- Cuadro de amortización.
- Determinación del mayor valor de la inversión efectuada por el Banco X.
- Determinación de los ingresos afectos e ingresos no rentas de esta operación y determinar el impuesto por pagar según corresponda.
- Análisis del impacto financiero en caso de no haber aplicado el artículo 104 de la LIR.

Desarrollo:

Determinación del cuadro de amortización:

Para esto primero se debe determinar el valor cuota considerando que estamos frente a una *amortización francesa*; es decir, todas sus cuotas iguales utilizaremos la siguiente fórmula:

$$Valor\ cuota = C * \frac{(1+i)^n * i}{(1+i)^n - 1}$$

Donde:
i Interés semestral
n periodo
C Capital

Por lo tanto, el cálculo del valor cuota (cupón) sería el siguiente:

$$Valor\ cuota = 5.000.000 * \frac{(1+0,0275)^6 * i}{(1+0,0275)^6 - 1} = 915.354$$

Con lo anterior, la Tabla 4 muestra cómo quedaría la tabla de amortización, considerando el valor cuota de 915.354.

Tabla 4. Cuadro de amortización de colocación

Fecha	Cupón	Capital	Interés	Cuota	Saldo
01-01-2024	0				5.000.000
30-06-2024	1	777.854	137.500	915.354	4.222.146
31-12-2024	2	799.245	116.109	915.354	3.422.901
30-06-2025	3	821.224	94.130	915.354	2.601.676
31-12-2025	4	843.808	71.546	915.354	1.757.868
30-06-2026	5	867.013	48.341	915.354	890.856
31-12-2026	6	890.856	24.499	915.354	0
Totales		5.000.000	492.125	5.492.125	

Elaboración propia.

Luego de haber determinado el cuadro de amortización (Tabla 4) se determina el mayor valor de la inversión para el Banco X, considerando que fue adquirido bajo la par de acuerdo con las tablas 5 y 6 respectivamente:

Tabla 5

Cupón	Fujo contractual	Flujos reales
0	-5.000.000	-4.750.000
1	915.354	915.354
2	915.354	915.354
3	915.354	915.354
4	915.354	915.354
5	915.354	915.354
6	915.354	915.354
TIR	2,75%	4,31%

Elaboración propia.

Tabla 6

Antecedentes	
Valor Nominal	5.000.000
Valor de licitación	4.750.000
Tasa fiscal	2,75%
Tasa real	4,31%
Mayor Valor	250.000

Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 6, el mayor valor obtenido fue de M\$250.000, lo cual no constituye renta y sólo deberá tributar el interés generado bajo la tasa de colocación (tasa fiscal) lo cual corresponde a M\$492.125 de acuerdo con lo determinado en el cuadro de amortización.

Por último, si analizamos el impacto financiero a nivel de rentabilidades en caso de no haber aplicado el artículo 104 de la Ley de Impuesto, este sería lo siguiente en la Tabla 7:

Tabla 7

Sin aplicación del artículo 104	Ingresos	Tasa de impuesto	Impuesto
Ingresos no constitutivos de renta	250.000	27%	67.500
Ingresos afectos a impuestos	492.125	27%	132.874

Por lo tanto, considerando lo indicado la Tabla 7 sobre la determinación de impactos a nivel de impuestos, si esto lo incorporamos a nivel de flujos y tasa interna de retorno la diferencia hubiese sido la siguiente, a saber en la Tabla 8:

Tabla 8

Cupón	Flujos contractuales sin aplicar Art. 104	Flujos contractuales aplicando Art. 104
0	-4.817.500	-4.750.000
1	878.229	878.229
2	884.005	884.005
3	889.939	889.939
4	896.037	896.037
5	902.302	902.302
6	908.740	908.740
TIR	3,11%	3,54%
Margen neto	541.751	609.251

Elaboración propia.

Por lo tanto, de acuerdo con el cuadro comparativo de la Tabla 8, es preciso mencionar que los flujos consideran los gastos por impuestos, es por esto que la tasa de rentabilidad aplicando el artículo 104 de la Ley de Impuesto a la Renta permite optimizar la rentabilidad de la inversión, pasando de un 3,11% de rentabilidad a un 3,54%.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Massone Parodi, P. (2013). *Principios de derecho tributario: aspectos generales*. Santiago de Chile: Legalpublishing.
Hurtado, H. (2018). *Tributación Internacional*. Thomson Reuters.

Parada Daza, J. R. y Contzen Fuentes, P. U. (2013). *Finanzas de empresas, teoría financiera y ética*. Santiago de Chile: Legalpublishing.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2024). Artículo 104 del título VI, disposiciones especiales relativas al mercado de capitales del Decreto Ley 824. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=6368>.

EN HOMENAJE A SERGIO CEPPI MAYOL DE LUPÉ (1911-1994) Y LA ÉTICA EMPRESARIAL

Enrique Maturana Lizardi

Luis A. Valenzuela Silva

* Decano de la Facultad de Administración y Economía, Universidad Tecnológica Metropolitana. Correo electrónico: enrique.maturana@utem.cl.

** Profesor titular, Departamento de Economía, Recursos Naturales y Comercio Internacional, Facultad de Administración y Economía, Universidad Tecnológica Metropolitana. Correo electrónico: luis.valenzuela@utem.cl.



Hablar de Sergio Enrique Ceppi Di Lecco Mayol de Lupé (1911-1994) (Foto 1), de padre suizo-italiano y de madre francesa, es evocar aquellos años, de mediados y fines de los años ochenta, en los cuales el Instituto Profesional de Santiago (IPS), bajo la figura de un rector delegado, intentaba consolidarse como una institución de educación superior relevante en un contexto de varias universidades nacientes. *Don Sergio*, como nos referíamos a él en aquel tiempo, más que un profesor de la disciplina de la administración, era un hombre que había extraído de su cuantiosa experiencia de vida las lecciones más preciadas para entregárselas a sus colegas más jóvenes, de la misma forma que a sus estudiantes, centradas siempre en que la existencia sólo tiene sentido cuando se está al servicio de los demás y de la búsqueda del bien común. Los antecedentes que iremos presentando a continuación son pruebas de ello. Pero, antes de hablar de sus muchas dotes como persona o ser humano, hagamos un recorrido por su vida profesional, variada y fructífera.

Foto1. Sergio Enrique Ceppi Di Lecco Mayol de Lupé (1911-1994)



Fuente: archivo familiar.

Don Sergio se inició como empresario agrícola para luego ingresar, en 1946, a la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), primero al Servicio de Equipos Agrícolas Mecanizados y luego al Departamento de

Finanzas y al Departamento de Desarrollo Regional. Durante el Gobierno de Jorge Alessandri Rodríguez, ocupó el cargo de jefe de gabinete del Ministerio de Economía. También se desempeñó en el Instituto de Organización y Administración de Empresas (Insora) de la Universidad de Chile. En todas estas funciones colaboró en la creación y gestión del proceso de industrialización y desarrollo del país. Sin perjuicio de sus actividades profesionales, don Sergio fue elegido regidor de la Ilustre Municipalidad de La Cisterna y, luego, designado alcalde de dicha corporación. Desde ese cargo organizó la Confederación Nacional de Municipalidades, organismo que presidió durante más de un decenio (1951-1962). En 1970 viajó a Washington D. C., ingresando como funcionario de la Organización de Estados Americanos (OEA). Posteriormente, en 1979, se trasladó a Caracas (Venezuela) para ocupar el cargo de asesor del director del Centro Interamericano para el Planeamiento de la Educación (Cinteaplan). En 1981 decidió regresar a Chile para dedicarse a la docencia. En su mandato docente se desempeñó como profesor de la cátedra de Administración en la Facultad de Economía de la Universidad de Santiago (Usach) hasta 1987, realizando lo mismo en el Instituto Profesional de Santiago hasta fines de 1993, año en que este último pasó a denominarse Universidad Tecnológica Metropolitana, su continuadora legal, proyecto por el cual don Sergio se la jugó en todos los frentes, mediante sus múltiples contactos, apoyando inteligentemente a Luis Pinto Faverio, rector de la época y a quien siempre aconsejó con miras a resguardar el mejor porvenir o destino de la institución que hoy nos enorgullece. Se debe agregar que ayudó a crear la (primera) Asociación de Académicos en el IPS y que la presidió cuando se lo necesitó. Tanta fue su contribución, que este rector en ejercicio solicitó especialmente ser portador de la urna durante su sepelio, al cual concurrieron masivamente sus familiares, amigos y colegas, además de un número indeterminado de estudiantes. Eso sí, don Sergio alcanzó a ver el fruto de la que tal vez fue su última obra maestra.

Para una Facultad de Administración y Economía (FAE), como la nuestra, resulta del todo interesante conocer cómo nace la denominación profesional de *ingeniero comercial*. La historia no oficial señala que unos jóvenes entusiastas, egresados de la enseñanza comercial, uno de ellos don Sergio, solicitaron apoyo del entonces exministro Pedro Aguirre Cerda para crear una Escuela de Economía en la Universidad de Chile. Poco tiempo después, las publicaciones de los anales de esa universidad dan cuenta de que, con el impulso de Aguirre Cerda, el 18 de octubre de 1934 un grupo de académicos de la Universidad de Chile apoyó este emblemático proyecto, el cual fue ratificado por el Consejo Universitario y luego por el Ministerio de Educación (1935), que dio origen a la Facultad de Comercio y Economía Industrial, siendo la primera institución universitaria chilena de carácter laica dedicada al estudio de la economía. Los esfuerzos de don Sergio, a quien se fueron sumando otros jóvenes pioneros, se vieron reflejados en el Decreto Universitario de 1939, fecha en que el Consejo Universitario otorgó el título de *ingeniero comercial* a sus primeros egresados, entre los que también se cuenta don Sergio, quien más tarde obtuvo también el grado de magíster en administración. Entre otras iniciativas acometidas por nuestro personaje, está el haber sido miembro fundador del Colegio de Ingenieros de Chile y presidente de la Asociación de Ingenieros Comerciales de la Universidad de Chile.

No está demás alabar otras facetas de don Sergio, entre las que está la de escritor de cuentos, publicados por editorial Nascimento, muy bien recibidos por el periodismo crítico de la época y los libros publicados póstumamente en Amazon.com. También su labor de investigador que, junto con otros colaboradores, dio vida al libro *Chile, 100 años de industria (1883-1983)*, patrocinado por la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa), texto insoslayable hasta hoy sobre la historia de la industria chilena y su desarrollo. No podemos dejar de destacar además su libro académico y de referencia *Administración: Creación y Dirección de Empresas*, escrito en nuestras aulas bajo el sello de Ediciones Instituto Profesional de Santiago.

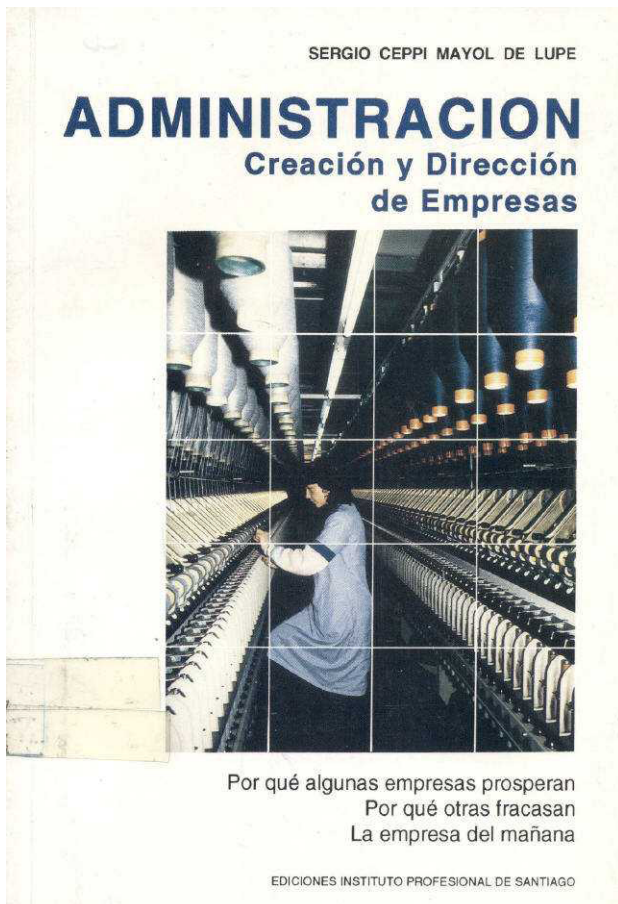
Otra faceta fue su cariño y gestiones para el avance de la comuna de La Cisterna, reconocido por su población, de la cual ya señalamos fue regidor y alcalde en dos oportunidades, que le ha valido el justo homenaje hasta el día de hoy mediante una calle que lleva su nombre, de la misma manera que el de un edificio en dicha calle y el de la plaza aledaña a este último. Es más, junto a esta plaza funciona en la actualidad el Club Deportivo Sergio Ceppi, llamado así en honor a don Sergio, socio honorario de la institución, quién cedió en su momento (a mediados del siglo pasado) el terreno en donde se construyó la cancha y sede del Club. En la actualidad es considerado uno de los clubes más importantes en la formación de basquetbolistas a nivel nacional.

Luego de este recorrido por su fructífera y multifacética trayectoria, nos cabe el honor de destacar sus cualidades humanas desde la perspectiva de quienes fuimos colegas y estudiantes en aquellos años. Lo primero por relevar era su cercanía y amabilidad con todos, sin distinciones, otorgándoles el tiempo que requirieran al plantearle un problema, una duda o solicitarle un consejo, distinguiéndose por su carácter sereno y desprovisto de estridencia. Así le fue fácil ganarse el respeto y el cariño de toda la comunidad del Instituto Profesional de Santiago. Lo segundo, que también llamaba la atención de quienes lo rodeábamos, era que nada parecía descomponerlo, porque pronto daba con las posibles soluciones. Más de una vez se le escuchó decir algo propio de los abogados, en el sentido de que “más vale un mal arreglo que un buen pleito”. Lo que explicaba indicando que en un buen juicio la parte que pierde se transforma automáticamente en enemigo acérrimo de la otra; en cambio, un mal arreglo no conforma plenamente a ninguna de las partes, pero permite seguir conversando y logrando acuerdos en el futuro. Su combinación de experiencia, inteligencia y prudencia lo empujaba a perseguir los objetivos de manera gradual, avanzando paso a paso y sin imponerse a su contraparte haciendo alarde de sus cualidades. Don Sergio mostraba modestamente el camino para que fuese uno quien optara o no por seguirlo. En suma, un hombre ajeno a la confrontación

y exponente ejemplar de la denominada *política de los acuerdos*. Por último, debe destacarse su grandeza, expresada en su natural espíritu de servicio, de ser útil para los fines de la comunidad a la que sirvió, su vocación democrática y su aspiración de una sociedad chilena más equitativa, haciendo hincapié que para muchos afortunados es posible dar más para lograr un mejor país.

Si algo retrata por entero lo expresado al final del párrafo anterior y cuyas palabras están hoy plenamente vigentes, es el último punto (17) del último capítulo (III) de su libro *Administración: Creación y Dirección de Empresas* (Ediciones Instituto Profesional de Santiago, 1993) (Figura 1), escrito hace más de treinta años, que a continuación transcribimos del original:

Figura 1. Portada del libro *Administración: Creación y Dirección de Empresas*. (Santiago de Chile: eds. inst. Profesional de Santiago, 1993).



Fuente: IPS.

LA ÉTICA EMPRESARIAL

Es difícil postular la existencia de una ética aplicada a las actividades económicas, porque existe en general la presunción que el respeto por las normas morales no se concilia bien con el éxito y la prosperidad en los negocios. Más aún, se da por cierto que en el comercio triunfa comúnmente el más hábil y el que no trepida en recurrir a procedimientos que están reñidos generalmente con una observancia estricta de la moral.

Esta mala fama y falsa impresión es posiblemente el resultado de la resonancia que se le ha dado a la historia de ciertos aventureros o especuladores que levantaron una fortuna, de la noche a la mañana, a base de audacia, falta de escrúpulos y golpes de azar.

La realidad del diario vivir es muy diferente. Crear y mantener una empresa y surgir en la vida de los negocios no es una aventura, sino un largo proceso de estudio, esfuerzo, perseverancia, austeridad y sentido de la previsión, junto con el respeto de ciertas normas morales y disposiciones de carácter legal.

Pero es necesario reconocer también que el ámbito de las actividades económicas no es un mundo edénico, donde todas las transacciones se desenvuelven sin conflictos, en la más perfecta armonía. Por el contrario, la experiencia nos enseña que suelen existir intereses contrapuestos y conflictos de diversa naturaleza. Sin embargo, estos problemas se resuelven generalmente por el avenimiento de las partes y, cuando ello no puede lograrse, por medio del arbitraje o recurriendo a la decisión de los tribunales de justicia.

Existe una situación enteramente diferente, desde el punto de vista moral y jurídico, cuando alguien falsea las reglas del juego e incurre en actos delictivos. Esto sucede cuando se desconocen obligaciones legalmente contraídas, se adulteran productos, se practica el dumping o se cometen otros actos de semejante naturaleza.

Cualquier actuación de un empresario al margen de la ética comercial o de la ley, aunque pueda aportar algún beneficio inmediato, en el largo plazo redundará en su descrédito y posterior fracaso. El capital más valioso de todo hombre de empresa es su prestigio comercial, que por ningún motivo puede arriesgarlo, porque aquello que forjó a lo largo de toda una vida de trabajo podría perderlo para siempre en un momento desafortunado de irreflexión.

No obstante, una vida honorable no puede limitarse a una actitud pasiva que se reduce simplemente en evitar el obrar mal. Todos tenemos cierto grado de obligaciones con los demás y mientras mayor es la posición y la función que alguien desempeña, mayores son sus obligaciones y responsabilidades sociales.

Los dirigentes de empresas, de cualquiera naturaleza, sin perjuicio de atender el desarrollo de su organización y de lograr un alto nivel de productividad, deben tener presente su responsabilidad con sus asociados, el personal bajo sus órdenes, los clientes, los proveedores y demás personas o entidades con que se relaciona su negocio.

En la medida que un ejecutivo, a través de una conducta recta y ecuánime, conquista el respeto y aprecio de sus colaboradores y de todos los que mantienen vinculaciones con él, adquirirá un prestigio social muy superior al de aquellos cuya única preocupación es la de incrementar su fortuna. El comportamiento que observen los directivos de las empresas tendrá un efecto determinante no sólo dentro de sus propias organizaciones, sino también en el ámbito empresarial y el entorno social.

La responsabilidad social del empresario ha adquirido, en la actualidad, una proyección mucho mayor que en el pasado. Se ha hecho evidente su obligación de preservar el medio ambiente de toda

clase de contaminación y evitar la explotación de recursos naturales no renovables. En general, de mantener el equilibrio ecológico.

Por otra parte, existe una obligación de toda la comunidad –y muy especialmente de quienes tienen medios para hacerlo– de trabajar en favor de los sectores de la población que viven en condiciones de extrema pobreza. Es un problema de muy difícil solución, pues no se resuelve únicamente promoviendo una mejor distribución del ingreso o adoptando solamente otras medidas de carácter económico. Cualquiera que haya sido la causa, se ha producido un proceso de estagnación y disyunción social y cultural que afecta a gran parte de esos sectores, que requiere un complicado proceso de readaptación. Ello, sin perjuicio de la ayuda inmediata que pueda procurar el Estado u organizaciones privadas, como solución de emergencia.

Luchar contra la miseria es un deber, especialmente de los que disponen los medios, esto es, los ejecutivos tanto del sector público como privado. Es también una forma de combatir focos donde suele generarse la delincuencia. Se trata, en realidad, de esforzarse por crear una sociedad donde exista cierto bienestar general y se pueda vivir con seguridad y mayor armonía.

Estimado lector, ¡pero qué vigencia tienen hoy estas palabras escritas hace más de tres décadas! Juzgue usted. Hemos querido recordar y rendir homenaje a Sergio Ceppi Mayol de Lupé, *maestro de la vida*, al cumplirse treinta años de su fallecimiento, quien en su paso por la Tierra fue un pilar fundamental en nuestra institución de educación superior: un hombre prudente, amante del diálogo y siempre dispuesto a construir puentes entre profesores, estudiantes y autoridades. Su legado no se mide únicamente por los conocimientos que transmitió en las aulas, sino por la profunda huella que dejó en los corazones de quienes tuvimos el privilegio de conocerlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cepi Mayol de Lupé, S. (1993). *Administración: Creación y Dirección de Empresas*. Santiago de Chile: Eds. Inst. Profesional de Santiago. Se encuentra en la Biblioteca Nacional de Chile, en la Sala Gabriela Mistral.

Cepi Mayol de Lupé, S. et. al. (1983). *Chile, 100 años de industria (1883-1983)*. Santiago de Chile: Padmos, Sociedad de Fomento Fabril.



UTEM

UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA

del Estado de Chile



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
METROPOLITANA
del Estado de Chile



EDICIONES UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA METROPOLITANA

ISSN (EN LÍNEA) 0719-0891

ISSN-L: 0718-3933