



**DEFINICIÓN DE EJES ESTRUCTURANTES DE  
LA POLÍTICA REGIONAL DE TURISMO DE LA  
REGIÓN DE LOS LAGOS**

**EJES ESTRUCTURANTES DE LA POLÍTICA  
REGIONAL DE TURISMO DE LA REGIÓN DE  
LOS LAGOS**

2015

**FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA  
REGIONAL DE TURISMO DE LA REGIÓN DE LOS LAGOS**

## INDICE

<b>DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>1</b>
<b>1/ ALCANCE DE LA POLÍTICA REGIONAL DE TURISMO E IMAGEN REGIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2/ EJES ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>EJES ESTRUCTURANTES DE LA POLÍTICA REGIONAL DE TURISMO DE LA REGIÓN DE LOS LAGOS .....</b>	<b>4</b>
<b>1/ EJES ESTRUCTURANTES .....</b>	<b>5</b>
1.1/ CAPITAL HUMANO.....	5
1.2/ GOBERNANZA .....	7
1.3/ DESARROLLO Y MEJORA COMPETITIVA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS .....	8
1.4/ LA PROMOCIÓN .....	10
1.5/ EL MEDIO AMBIENTE .....	11
1.7/ CULTURA Y PATRIMONIO.....	12
<b>2/ PRÓXIMOS PASOS.....</b>	<b>14</b>

## DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

## 1/ ALCANCE DE LA POLÍTICA REGIONAL DE TURISMO E IMAGEN REGIÓN

El *objetivo* de esta tarea es llevar a cabo una propuesta de ejes estratégicos que determinen los ámbitos de actuación y trabajo para mejorar la capacidad competitiva y la creación de empleo del sector turístico de Los Lagos.

Previo a la presentación de la propuesta de ejes se considera importante determinar el alcance de la Política, ya que este determina la selección de los ejes estratégicos.

La interacción mantenida con los actores regionales vinculados al turismo durante la realización del diagnóstico ha puesto de manifiesto la voluntad e idoneidad de posicionar a la Región de Los Lagos como *una región turística a nivel internacional*.

Es decir, el alcance de la Política Regional de Turismo e Imagen de la Región de Los Lagos habrá de llevar a ese posicionamiento competitivo del turismo en el contexto global. Por ello, es importante considerar las limitaciones que el nivel regional puede tener para llevarlo a cabo, y que habrán de ser superadas mediante la coordinación y el diálogo interinstitucional y público-privado. El posicionamiento internacional *requerirá el esfuerzo conjunto y coordinado* de las empresas turísticas, los organismos de apoyo y las distintas instancias públicas, locales, regionales y nacionales.

En este sentido, *convergen en el turismo distintos ámbitos competenciales*. Así, el nivel local regula el planeamiento urbano, el nivel regional tiene competencias en infraestructuras y regulaciones del borde costero, mientras que el nivel nacional establece la normativa laboral o medioambiental, por ejemplo. Por ser una política regional, liderada por el Gobierno Regional de la Región de Los Lagos, será preciso un intenso diálogo con las instancias nacionales y locales para poder solucionar los conflictos y la divergencia de criterios que pueden afectar a factores con incidencia en el turismo.

Asimismo, es preciso considerar el *coste de una campaña de promoción internacional*, que además habrá de ser continuada en el tiempo. Por ello, de nuevo se requerirá una estrecha colaboración público-privada y una alta asociatividad, para posicionar en el exterior la imagen de marca de la Región.

Un segundo alcance de la Política Regional de Turismo e Imagen, *es la opción del tipo de turismo que habrá de priorizarse y del producto o productos estrella que habrán de seleccionarse*, es decir, la oferta turística regional primará una oferta competitiva a nivel internacional y apoyará la oferta complementaria. En este sentido, la pregunta será ¿Cual es el producto turístico de la Región que determina la decisión del turista de viajar o no a la Región de Los Lagos?

En las entrevistas y los talleres la opinión unánime ha sido considerar a la naturaleza como el principal recurso de la Región en materia turística. *El turismo de naturaleza será por tanto el foco principal de la política*, sin olvidar los recursos complementarios tales como la historia, *la cultura, el patrimonio* y la gastronomía de la Región.

Señalar que la *conservación y preservación de la naturaleza se enfrenta a conflictos de intereses diversos* y, en ocasiones contradictorios, por lo que se requerirá una *mirada integral de la Región* y un *liderazgo*, que en este caso corresponde al *Gobierno Regional*, que tiene la legitimidad para coordinar y aunar voluntades.

## 2/ EJES ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN

En base a los análisis realizados y a las opiniones recogidas en entrevistas y talleres se plantean 6 ejes estratégicos de actuación que se abordan desde una perspectiva de sustentabilidad y que recogen los principales problemas identificados y tratan de maximizar las potencialidades y fortalezas de la Región en materia de turismo.



Los seis ejes están interrelacionados y componen el proceso para convertir un atractivo turístico en un producto posicionado en el mercado. Así, el capital humano, las personas, son un recurso fundamental, dada la alta interacción personal con el cliente, la gobernanza representa el conjunto de recursos públicos y su coordinación y convergencia en el apoyo al turismo, el desarrollo y mejora competitiva de los destinos turísticos, que engloba la oferta de servicios turísticos y las infraestructuras requeridas, la promoción como vía para el posicionamiento internacional y la venta de los productos, la cultura y el patrimonio para relevar la diversidad cultural de la región y la riqueza de su patrimonio como elemento diferenciador, y finalmente el medio ambiente, que se considera el eje de referencia dado que el turismo de la Región de Los Lagos es un turismo basado en la naturaleza.

## **EJES ESTRUCTURANTES DE LA POLÍTICA REGIONAL DE TURISMO DE LA REGIÓN DE LOS LAGOS**

# 1/ EJES ESTRUCTURANTES

## 1.1/ Capital Humano

Las actividades turísticas requieren una *alta interacción con los clientes*. La atención al cliente es un factor clave, que determina el éxito o el fracaso de la prestación de servicios turísticos.

Tradicionalmente *se ha infravalorado su importancia*, generándose intrusismo y falta de profesionalidad en el sector. De hecho, una opinión compartida en la Región es el bajo nivel de capacitación del capital humano, aun cuando existe una oferta formativa en la Región. Además, es preciso añadir las limitaciones impuestas por la normativa laboral en relación a las condiciones laborales.

Desde la oferta de trabajo, trabajar en el turismo no es atractivo por la estacionalidad y el bajo nivel salarial.

La oferta formativa en la Región alcanza todos los niveles de capacitación, desde los más bajos, como garzón o mucama, hasta el nivel superior, como ingeniero de proyectos.

En este eje, partiendo de lo que ya existe, se trabajará en *dos líneas*.

*La formación y mejora de capacidades*, que se desdoblará en dos ámbitos:

- La formación y capacitación de nuevos efectivos.
- La mejora de las capacidades de las personas que ya están trabajando en las actividades turísticas.

*La mejora y flexibilización de las condiciones laborales*, de manera que aumente el atractivo del sector y se trate de adaptar, en la medida de lo posible, la normativa laboral a los requerimientos del sector.

*La primera línea*, formación y mejora de capacidades, se focalizará por un *lado en las personas que desean entrar en el mercado laboral*:

- Jóvenes que cursan sus estudios, acercando su programa de estudios a las necesidades empresariales y estableciendo una mayor relación durante el período de estudios con el ámbito empresarial.
- Personas con dificultades para su integración en el mercado de trabajo, para las cuales el turismo es una oportunidad, dado que determinadas profesiones requieren un menor nivel de cualificación y pueden ser capacitadas a través de la formación ofrecida por SENCE.

*El segundo foco, la mejora de capacidades* se centrará en las personas que ya trabajan en el sector, y abordará todos los niveles profesionales requeridos. En este sentido, habrán de considerarse materias de otras disciplinas, como la gestión empresarial, las TIC o el medio ambiente, que no siempre están incluidas en las mallas curriculares de la oferta formativa en materia de turismo. En definitiva, en este ámbito de mejora se pretende completar y actualizar la capacitación en materia de turismo mediante *programas formativos que incluyan materias específicas del sector y materias complementarias que respondan a la evolución y las tendencias en materia de turismo.*

*La segunda línea*, mejora y flexibilización de las condiciones laborales, perseguirá el aumento del atractivo del sector para la oferta de trabajo. En este sentido, será fundamental el diálogo público-privado, así como el dialogo interinstitucional multinivel dado el reparto competencial en esta materia.

## 1.2/ Gobernanza

*La diversidad y complejidad del turismo* conlleva la interacción de actores diversos públicos y privados, así como la convergencia de distintos ámbitos de actuación sectoriales y territoriales.

La resolución de los problemas identificados y su posicionamiento competitivo a nivel internacional van a requerir la *suma de esfuerzos y voluntades* de esta amplia diversidad de actores. Asimismo, se requerirá la *coordinación y el apoyo de ámbitos no especializados en turismo*, como las obras públicas o el medio ambiente.

Por ello, será fundamental trabajar en la construcción de una gobernanza para el turismo, que aúne voluntades e intereses, y lidere el desarrollo competitivo del sector. El *Gobierno Regional jugará un papel fundamental de liderazgo y coordinación*, tanto técnico, como político.

En este eje se trabajará, tanto en la *articulación* de esta gobernanza, como en los *instrumentos* que se requerirán para el apoyo y seguimiento de la evolución del sector.

*La articulación de la gobernanza* se basará y partirá de la Mesa Público-Privada constituida en el proceso de definición de esta Política. A partir de ella, se constituirán comités o grupos de trabajo que recojan la diversidad de las *actividades turísticas y de los territorios*, el nivel local ya que juega un papel importante en materia de turismo.

Señalar en relación a las *actividades*, que habrán de considerarse, tanto las *específicas del sector*, como aquellas que *aporten valor agregado* al mismo, es decir, las TIC o las energías renovables, por ejemplo.

En relación a los *territorios* será preciso considerar el *nivel local y las distintas problemáticas* de las provincias y comunas, que podrán requerir acciones diferenciadas. Asimismo, las *condiciones del entorno territorial* como las infraestructuras o el medio ambiente serán también objeto de atención.

Esta articulación requerirá *instrumentos* que permitan el seguimiento de la evolución y los cambios en el sector a nivel regional, nacional e

internacional, y retroalimenten y apoyen *la toma de decisiones* de la Mesa Público-Privada y de los comités que se constituyan, así como *la puesta en marcha de la Política*, cuya ejecución requerirá del diálogo entre los actores regionales y de un sistema de seguimiento y evaluación.

En este sentido, en este eje se trabajarán instrumentos tales como un observatorio de turismo, el sistema seguimiento y la evaluación de la Política Regional de Turismo e Imagen o la conformación de una unidad especializada en turismo en el GORE.

### 1.3/ Desarrollo y mejora competitiva de los destinos turísticos

El trabajo desarrollado en los talleres ha puesto de relieve la existencia de atractivos y productos turísticos que conforman destinos reconocidos por un lado y potenciales por otro. Es decir, *existe un margen para la mejora de destinos reconocidos, así como para su ampliación e incluso el desarrollo de nuevos destinos turísticos en la Región.*

En cualquier caso, *los destinos turísticos habrán de ser priorizados*, especialmente para su promoción a nivel internacional. Esta priorización no es excluyente, si no que trata de focalizar la promoción internacional y asignar las acciones en función de las necesidades reales de cada destino, considerando tanto su situación actual, como el horizonte de desarrollo que se dibuja para cada uno en función de su ámbito de promoción y del papel que jugará en la misma, es decir, producto/destino estrella o producto/destino complementario. *Las condiciones de estos productos/destinos* en relación a su accesibilidad y conectividad, así como en relación a la competitividad y calidad de la oferta de servicios será determinantes para su priorización y promoción.

Los resultados de estos talleres muestran una dualidad en relación a los atractivos turísticos de la Región. Los *atractivos reconocidos*, como el lago Llanquihue o Chiloé, por ejemplo, presentan un alto nivel de identificación con lo local, buena accesibilidad, son conocidos a nivel regional, nacional e internacional, son objeto de promoción y presentan interrelaciones con otras

actividades turísticas. Los *atractivos turísticos con potencialidad*, requieren trabajar en estos factores para su desarrollo.

Por otra parte, en el diagnóstico se han observado *brechas en la oferta de servicios turísticos* que habrán de ser superadas para conseguir que los destinos regionales sean competitivos a nivel internacional. En este sentido, la incorporación de valor agregado y el aumento del nivel tecnológico o la mejora de la calidad de los servicios serán acciones necesarias para conformar una oferta de servicios competitiva que contribuya, tanto a la mejora del posicionamiento de los destinos reconocidos, como al desarrollo de nuevos destinos.

Este eje contiene *dos líneas de trabajo*. En primer lugar, las *infraestructuras, tanto de obras públicas, como de conectividad*, incluyendo la cobertura de telefonía móvil, o el acceso a internet.

*En segundo lugar, la mejora competitiva de las actividades turísticas y de las actividades vinculadas al turismo*. En este sentido, se plantean tres grupos de actividades.

- *Las actividades turísticas*, que requerirán acciones específicas para su mejora competitiva, como por ejemplo y, a priori, las certificaciones de calidad o medioambientales.
- *Las actividades que aportan valor agregado al sector turismo* y que son requeridas dadas la evolución y las tendencias actuales en turismo. Concretamente, se contemplará la incorporación de las TIC y el uso de internet, la utilización de energías renovables que supongan la reducción del impacto ambiental y mejoren el ahorro y la eficiencia energética, así como otras tecnologías que reduzcan el impacto ambiental, como la bioconstrucción y la gestión de residuos, entendiendo que las tecnologías de reducción del impacto ambiental aportan valor y diferencian el producto.
- *Las actividades complementarias a la actividad turística* como son la gastronomía, la cultura o la salud, que complementan los atractivos turísticos y posibilitan el desarrollo de una oferta diversificada de destinos turísticos.

En definitiva, este eje abordará los factores de accesibilidad y conectividad, y competitividad y calidad de la oferta de servicios turísticos que contribuyan a convertir los atractivos turísticos en productos turísticos competitivos a nivel internacional.

## 1.4/ La Promoción

La promoción del turismo se inserta en la estrategia de posicionamiento del sector, sin embargo también se considera como un eje de la Política Regional de Turismo, por dos razones:

*La primera, por requerirse una imagen de marca regional*, a la que se asociará no solo el turismo, sino el conjunto de la Región. El turismo, es un medio de promoción en el exterior del conjunto de la Región, por lo que habrá de ser considerada desde una mirada regional.

*La segunda, por la importancia de mantener la conexión y vinculación* entre los dos componentes de la Política Regional de Turismo e Imagen de la Región de Los Lagos, *la política de desarrollo y la estrategia de marketing*. Ambas se refuerzan y complementan por lo que ha de establecer su nexo de unión para evitar su desarrollo paralelo y desconectado, así como para conseguir una convergencia de recursos eficiente y eficaz.

La Región no tiene una imagen de marca propia y esto se considera como una limitante en materia de promoción. Además, la promoción que se lleva a cabo de manera fragmentada y dispersa, siendo muy escasas las actuaciones de promoción que presentan el conjunto de la Región.

Tampoco se cuenta con una estrategia definida de promoción a nivel internacional, es decir, no hay mercados objetivos, ni se cuenta, de momento, con recursos para ello. En este ámbito la Región se integra en las decisiones y actuaciones del nivel nacional.

Por ello, el *objetivo de este eje es desarrollar las condiciones que posibiliten la promoción conjunta y unificada de la Región a nivel internacional*. Las acciones concretas y específicas de promoción estarán contenidas en la estrategia de posicionamiento.

En este eje se plantean *dos líneas de trabajo* que posibilitarán la ejecución de las actuaciones previstas en la estrategia de posicionamiento:

- *La articulación y coordinación de las actividades de promoción a nivel regional*, que aúne esfuerzos y recursos y proyecte una imagen conjunta y compartida de la Región.
- *La captación de los recursos para la promoción internacional* en base a la coordinación de las actividades de promoción con el nivel nacional. La promoción internacional requiere recursos económicos y una presencia internacional que no siempre es posible tener a nivel regional. Por ello, la implicación del nivel nacional será fundamental y esto se conseguirá desde las instancias regionales.

## 1.5/ El Medio Ambiente

El turismo basado en los recursos naturales, en la naturaleza de la Región, requiere su conservación y preservación. Si *la naturaleza es el factor diferencial y el principal atractivo de la Región*, su cuidado es una condición sine qua non, y por tanto es un factor transversal al resto de ejes y un eje en sí mismo.

Asimismo, el turismo sustentable es *una de las principales tendencias internacionales*, aumentado progresivamente no solo la conciencia, sino también la demanda de servicios turísticos sustentables en cualquier tipo de actividad turística, máxime en el turismo de naturaleza y el conjunto de actividades que la integran.

El Medio Ambiente en la Región es considerado *uno de los principales problemas*, por su importancia en la conservación de la naturaleza, y por los riesgos existentes para su conservación y preservación. En este sentido, las divergencias en las normativas que regulan los aspectos medioambientales, su no cumplimiento y la falta de fiscalización y control, así como los conflictos de intereses entre las actividades productivas de la Región suponen que el Medio Ambiente haya de ser considerado desde una *mirada que integre al conjunto de la Región e incluya la diversidad de factores que en él convergen*.

Este eje tiene como *objetivo* establecer las líneas de trabajo que contribuyan a preservar y conservar el principal recurso turístico de la Región, su naturaleza, así como mantener su valor diferencial como destino turístico.

Las líneas de trabajo que se plantean son:

- *La conservación y preservación del Medio Ambiente*, en la que se incluye la mejora en la fiscalización y control, la búsqueda de soluciones para la mejora de la conservación de bosques, aguas y entornos naturales, la resolución conflictos y acuerdos con el resto de actividades productivas de la Región que inciden de manera negativa en el Medio Ambiente.
- *La promoción de la sustentabilidad en las actividades turísticas*, en la que medida que estas incorporan valor agregado, diferencian los productos y reducen el impacto ambiental. Por ello, se apoyará la incorporación de las llamadas tecnologías verdes en las actividades turísticas, así como la generación de nuevas empresas que conformen una oferta de servicios en favor de la sustentabilidad.
- *El desarrollo del Ecoturismo*, considerado como *un enfoque para las actividades turísticas en el cual se privilegia la sustentabilidad, la preservación, la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge y sensibiliza a los viajeros.*

## 1.7/ Cultura y Patrimonio

La cultura y el patrimonio histórico y arqueológico es uno de los componentes del turismo sustentable. Son *elementos diferenciadores* de un destino, que otorgan la *unicidad y singularidad* requeridas para distinguir los destinos y dotarles de personalidad propia.

Asimismo, proporcionan los factores necesarios para "*vivir la experiencia*", que se impone actualmente como una de las principales tendencias en la demanda turística.

En este sentido, la Región de Los Lagos, cuenta con *un importante acervo cultural y patrimonial*, resultante de su historia milenaria y de la diversidad cultural de la Región. Destacan las iglesias de Chiloé declaradas Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO; los yacimientos arqueológicos y paleontológicos de Monte Verde y Pilauco que demuestran la existencia de los primeros asentamientos humanos en Latinoamérica; la riqueza de la arquitectura legada por las culturas española, chilota y alemana, junto con la pervivencia de la cultura Mapuche Huilliche que continua manifestándose en expresiones artísticas y artesanales.

Esta cultura tiene también *manifestaciones populares renombradas* como las fiestas costumbristas que se celebran en diversos puntos de la Región y que constituyen un atractivo singular, junto con el reconocimiento de una gastronomía propia certificada con el sello SIPAM o diversos sellos de origen.

Por ello, este eje tiene como *objetivo* establecer líneas de trabajo que conserven, potencien y visibilicen esta riqueza y diversidad cultural y patrimonial de la Región. Se pretende su puesta en valor y su potenciación como un atractivo turístico sustentable que contribuya a la diferenciación de la Región en base a esta identidad propia.

Para ello, *las líneas de trabajo* se centrarán en la recuperación y difusión de su historia, en la incorporación del relato a los productos turísticos y a la conservación y preservación del patrimonio y de la diversidad cultural de la Región.

## 2/ PRÓXIMOS PASOS

Tras alcanzar el consenso y acuerdo regional en relación a los Ejes estratégicos, se procederá a iniciar el trabajo de definición de la Política Regional de Turismo, en su vertiente de Política de Desarrollo, es decir, la Política que orientará la inversión y los diversos esfuerzos públicos y privados en torno al desarrollo turístico de la Región de Los Lagos a través del establecimiento de un horizonte estratégico.

Esta Política es complementaria a la política de Posicionamiento e Imagen de marca, que se desarrolla de manera simultánea.

Los ejes constituyen la base donde pivotará la PRT, ya que en cada uno de ellos se encuadrarán las líneas e iniciativas para su puesta en marcha en los próximos años. Se concretará en un Plan cuyos contenidos se muestran en el siguiente gráfico.

