



GOBIERNO REGIONAL
REGIÓN DE COQUIMBO



POLÍTICA REGIONAL DE INNOVACIÓN EN TURISMO

REGIÓN DE COQUIMBO

**RESUMEN
EJECUTIVO, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

**SERVICIO DE DISEÑO Y ELABORACIÓN DE
ESTRATEGIA REGIONAL DEL TURISMO**

Proyecto FIC-R Cód. BIP: 30413092-0

Elaborado por:



Enero 2017

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	3
I. Introducción	3
II. Principales conclusiones y recomendaciones.....	3
i. Diagnóstico.....	4
ii. Política y Estrategia.....	5
iii. Gobernanza.....	7
iv. Plan de acción	7
v. Marca turística regional	9
vi. Estrategia de marketing.....	10

I. Introducción

El presente resumen ejecutivo proporciona a la institucionalidad, empresarios y a la comunidad en general, una breve visión panorámica sobre las conclusiones derivadas de la elaboración del documento desde el cual se desprende la Política de Innovación en Turismo de la Región de Coquimbo –PRIT-. Asimismo, construye una síntesis de las principales recomendaciones que surgen desde los análisis finales.

Este trabajo de construcción de la PRIT, tuvo como eje la conformación de una Mesa Técnica, que además de las fases de participación ciudadana, se transformó en el validador de las distintas etapas y en el principal motor para la conformación de una instancia que lleve a implementar los resultados y potenciar cada una de las propuestas que se derivan de este documento.

La PRIT ha basado su redacción en el instrumento “Guía para la elaboración de políticas públicas” (Subdere, 2009), la que señala: “una visión estratégica de desarrollo regional exige la definición de prioridades de manera que sirvan de principios ordenadores en toma de decisiones para la elaboración de las políticas públicas”, esto es, que las políticas públicas regionales deben estar en coherencia con las políticas nacionales y regionales donde se reconocen problemáticas compartidas con el fin de que estas últimas se territorialicen y puedan tener asidero y evitar el compartimiento entre ellas.

A partir de esta visión, y el compromiso asumido por la institucionalidad, la **Política y la Estrategia** contienen todos aquellos elementos que guiarán las acciones para su implementación en el corto, mediano y largo plazo, haciendo eco de la necesidad de asociarla a todos aquellos documentos diseñados en función del desarrollo nacional y regional, con el fin de que esta sea coherente con los objetivos macro y específicos. Estos documentos se enlistan a continuación:

- Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento. Gobierno de Chile, 2014
- Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable. Subsecretaría de Turismo, 2014
- Estrategia Regional de Desarrollo, Región de Coquimbo al 2020
- Plan Regional de Gobierno 2014 – 2018, región de Coquimbo
- Plan de Acción región de Coquimbo, Sector Turismo 2014 – 2018
- Estrategia Regional de Innovación 2010 - 2014
- Política Regional para el Desarrollo Rural Campesino de la región de Coquimbo, 2011

Los detalles sobre las metodologías utilizadas como respaldo a las conclusiones y recomendaciones, se mencionan en los siguientes apartados y se entregan de manera integral en los 12 capítulos del presente informe.

II. Principales conclusiones y recomendaciones

La **Política de Innovación en Turismo de la Región de Coquimbo –PRIT-**, es el resultado de cerca de un año de trabajo entre la institucionalidad, los empresarios, el gremialismo y todos aquellos actores que sintieron el compromiso de ser parte de un hito para la Región de Coquimbo.

Durante las últimas décadas, se ha realizado un esmerado trabajo por potenciar la industria turística regional, y al día de hoy, con este documento, se da inicio al trabajo cooperativo, cohesionado y vinculante de un sector que para alcanzar logros visibles debe fortalecer las instancias asociativas, cerrando brechas y apuntando a la equidad, competitividad, innovación y sustentabilidad de la actividad turística, como principios orientadores.

Tanto el proceso de análisis como de resultados se exponen en los siguientes acápite.

i. Diagnóstico

Los distintos diagnósticos existentes a nivel regional, y que se exponen en esta PRIT, dan cuenta de aspectos que deben ser solventados en pro de mayores oportunidades en ámbitos críticos para la actividad turística.

Con el fin de detectar de manera eficiente, y que representara la realidad que enfrentan los actores, directa e indirectamente relacionados con el turismo, la primera fase de elaboración de este informe contó con un análisis de gabinete (más de 50 documentos), que una vez depurado, fue entregado a la comunidad a través de talleres participativos y entrevistas dirigidas. La metodología empleada se basó en herramientas habitualmente utilizadas en procesos de innovación centrada en el usuario (Design Thinking). Éstas, permitieron ordenar la discusión de los temas, sintetizar el trabajo colectivo y explorar una visión compartida del territorio. Se utilizó este proceso de innovación, design thinking, ya que tiene la virtud de poner al centro de las preocupaciones a todos los usuarios asociados al problema o proyecto.

El resultado fue un análisis desde distintos escenarios: político, económico, social, tecnológico/innovación y ambiental, que llevaron a concluir las brechas estratégicas que se deben minimizar o cerrar para tener un sistema turístico que funcione en base a un círculo virtuoso de competitividad.

En el **ámbito político** la principal conclusión está asociada a la imperiosa necesidad de generar una gobernanza que articule, aúne criterios y establezca un proceso consistente que lleve a un trabajo integrado y ordenado de cada uno de los municipios; como factor crítico para el desarrollo del turismo de manera competitiva, los actores públicos regionales y la incorporación del mundo privado; como actor fundamental para el éxito de la política pública. Sumado a lo anterior, y muy relacionado, está la necesidad de que cada comuna posea un instrumento de planificación, esto es, generar PLADETUR's estratégicos que se vinculen a la PRIT.

El **aspecto económico** se encuentra asociado al desarrollo del sol y playa como el tipo de turismo más importante en la región, lo que implica una baja puesta en valor del resto del territorio y la sobre explotación de recursos en ciertas épocas, provocando escases de trabajo e ingresos en general en el resto del año. Por otro lado, la alta informalidad de los servicios turísticos provoca una competencia desleal para aquellos que cumplen con normas y leyes y lleva a un freno en el emprendimiento en torno a la actividad.

El **ámbito social** refleja un problema de capital social, el que, si bien existe, no ha sido fomentado en torno a una profesionalización, porque no estarían dadas las condiciones que lleven a su resguardo y a incentivar su entrada a la industria. Esto trae consecuencias en varias temáticas, no obstante, una de las más plausibles es el desarrollo poco equitativo a nivel territorial.

La **tecnología y la innovación** existen en el territorio. La primera está presente en los empresarios de las ciudades más desarrolladas como La Serena y Coquimbo. En tanto, la innovación es parte de los empresarios rurales, quienes ostentan esta capacidad en su diario vivir, sin embargo, es necesario generar un cruce de las ideas que surgen con los programas asociados a nivel regional y nacional, con el fin de gatillar procesos que lleven a conformar una oferta atractiva y con capacidad para llegar a distintos mercados.

En este ámbito también se establece la problemática de la carencia de infraestructura habilitante y de puesta en valor de los territorios y recursos, en particular para diversificar, diferenciar y sofisticar la oferta, que son conceptos altamente valorados hoy en día en la dinámica de la industria del turismo.

Los elementos naturales son la base del **ámbito ambiental**, y si bien su importancia es muy alta, en turismo esto se lee como una oferta sin valor. Por lo anterior, es necesario aprovechar estos recursos,

integrándolos con el patrimonio cultural sustentado en temáticas como la arquitectura, los sitios arqueológicos, la gastronomía y otros.

El gráfico a continuación, muestra el resultado del proceso de priorización de brechas, en base a las conclusiones de los párrafos anteriores, y que fueron los detonantes de la construcción de la estrategia regional de turismo.

Brechas priorizadas de la actividad turística Región de Coquimbo



Fuente: elaboración propia

Todos estos aspectos son determinantes al momento de diseñar una estrategia para el desarrollo turístico sustentable de la Región de Coquimbo, y deben considerar todos aquellos proyectos que se están generando a nivel regional y que aportan a contar con una dinámica orientada al progreso. En este ámbito, se puede mencionar como crítico el crecimiento de la llegada de turistas y que se estima en 1.200.000 personas anualmente, que genera 7.000 empleos directos y 20.000 indirectos, con ingresos de \$70 millones de dólares al año¹. Por otro lado, las llegadas al aeródromo la Florida, con más de 260 mil pasajeros, la entrada por el paso Agua Negra, donde la temporada 2015-2016 totalizó 68.921 personas entre entradas y salidas, la recepción de un promedio de 30.000 personas por cruceros en el Puerto de Coquimbo, y la estimación de que la inversión pública-privada dentro de los próximos años superará los 1.500 millones de dólares, son fuente de balances positivos para la actividad turística.

ii. Política y Estrategia

Contando con el análisis de escenarios, negativos y positivos, de la actividad turística a nivel regional, se comienza la segunda fase del estudio, que se relacionó con efectuar una nueva consulta ciudadana –talleres con los actores directos y entrevistas dirigidas a los actores que influyen en su desarrollo-. Esta etapa se enfrenta desde la perspectiva de la ideación e innovación que la propia comunidad pueda aportar en la construcción de la PRIT.

¹ Plan Regional de Gobierno 2014 - 2018

El resultado fueron 833 ideas que surgen desde la participación amplia de los actores ligados, directa e indirectamente, a la actividad turística y que llevaron a la construcción de la Política y la Estrategia, esto es el “¿Qué queremos lograr?” y “¿Cómo podemos lograrlo?”.

En particular, la Política se basó en el marco institucional al que debe dar cuenta la misma, y reacciona ante la necesidad de establecer su real magnitud y asociar responsabilidades a los encargados de llevarlas a cabo, las instituciones estatales. En tanto, la Estrategia se asume a partir de una serie de lineamientos que permitirán ejecutar el compromiso de todo el sector.

Todo lo anterior, llevan a determinar una imagen objetivo, que será la base del trabajo al año 2025. Esta visión se expone a continuación:

El año 2025 la Región de Coquimbo estará posicionada de manera competitiva en el espectro nacional e internacional. La propuesta de valor estará argumentada en su patrimonio -natural y cultural- representado por sus cielos limpios, la amplitud de su costa, valles transversales productivos, arquitectura y personajes históricos, conceptos que contribuyen a la identidad regional. La diversificación y sofisticación de la oferta, se traducirá en experiencias memorables para los visitantes y aportarán al desarrollo sustentable de los territorios en un marco virtuoso de trabajo conjunto.

Cumplir con esa imagen objetivo al año 2025, dependerá de la cantidad de acciones que se ejecuten durante los próximos años. Como una medida de control de la implementación de las acciones y apuntar al mejoramiento de la competitividad turística frente a otras regiones, se propusieron una serie de metas e indicadores que se deben ir cumpliendo. Estas variables se encuentran basadas en el Índice de Competitividad Turística de Chile², en orden de contar con material documentado sobre el cual estimar los avances y a su vez tener una visión comparativa con lo que están desarrollando otras regiones/destinos. El siguiente esquema muestra los escenarios que se evaluarán para el cumplimiento de metas de la PRIT.

Dimensiones de análisis para el logro de metas de la PRIT



Fuente: elaboración propia equipo consultor

² <http://ictchile.unab.cl/>

iii. Gobernanza

El principal sustento de la PRIT será la construcción de una **gobernanza**. Ésta, se ha diseñado en base a su implementación en **dos fases; transitoria y permanente**. La **primera fase plantea que exista un comité de gestión** (continuidad del trabajo de la Mesa Técnica de la PRIT), que acompañe la gestión de las acciones, focalizando herramientas, sumando opiniones, capacidades y recursos.

Una vez que este comité de gestión se encuentre lo suficientemente validado y se hayan generado los recursos pertinentes, **se propone la conformación de una Corporación de Turismo de la Región de Coquimbo**, la cual establezca como sus principales objetivos, la coordinación y ejecución del Plan Operativo de la PRIT.

Modelo de transición y permanente Gobernanza PRIT



Fuente: elaboración propia equipo consultor

Cualquiera sea la fase de esta gobernanza, transitoria o permanente, la propuesta de funcionamiento se encuentra basada en la ejecución de tres sesiones ampliadas, una por provincia, en las siguientes fechas: primera semana de abril, la última semana de julio y tercera semana del mes de octubre, de cada año. Estas serán sesiones obligatorias, en las que se podrán definir la necesidad de realizar otras reuniones extraordinarias de acuerdo a los requerimientos, así como también realizar reuniones provinciales y que no necesariamente deban contar con la participación regional.

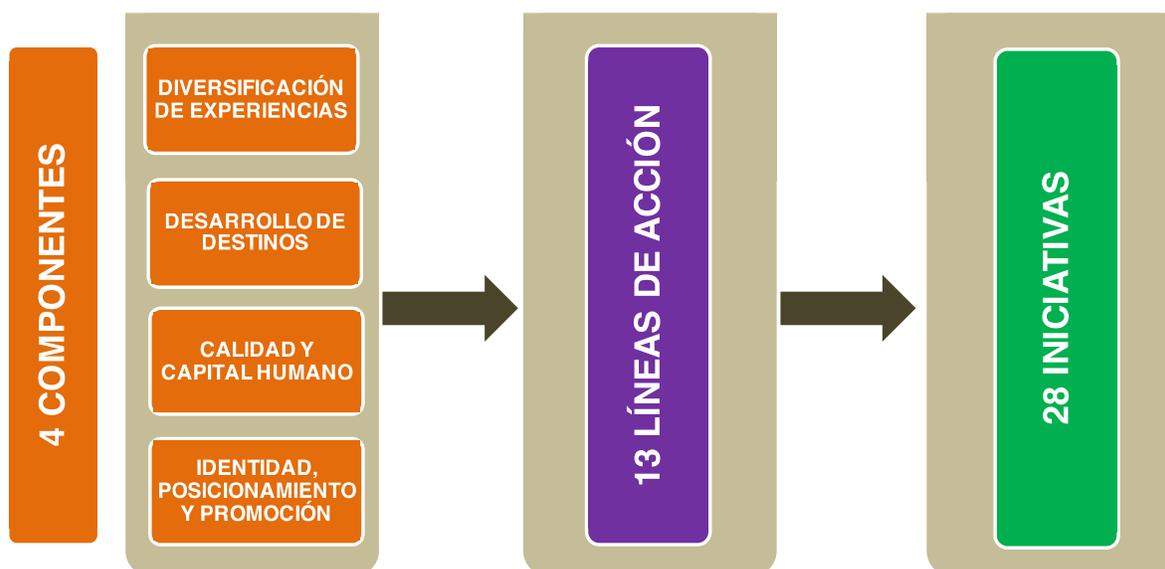
Lo anterior, apunta a la posibilidad de trabajar de manera regional, pero con énfasis provincial, esto es, que se pueda cumplir uno de los principios orientadores de la PRIT y que es la **equidad territorial**, entendida como la posibilidad de que todas las comunas y territorios tengan las mismas oportunidades de generar proyectos y de un desarrollo sustentable.

iv. Plan de acción

Conforme se establecieron los lineamientos de la PRIT, uno de ellos la imagen objetivo, y la propuesta de cómo será factible ejecutar la misma; la gobernanza, se continúa con la elaboración del plan de acción de la estrategia, que integra cada uno de los resultados de la fase de ideación y análisis, este último realizado en gabinete y jornadas de trabajo del equipo consultor

El plan de acción diseñado para la PRIT, cuenta con una estructura en torno a tres elementos; componentes, líneas de acción e iniciativas. Cada uno de ellos cuentan con sus propios objetivos y descripciones. El esquema a continuación muestra esta estructura.

Estructura PRIT Coquimbo



Fuente: elaboración propia equipo consultor

Cada uno de los componentes identificados, se transforman en un plan de trabajo que contiene objetivos operacionales, desde los cuales se desprenden líneas de acción que a su vez se alimentan de iniciativas que permitirán la generación en el corto plazo de un plan anual operativo (POA), que deberán ser implementados por la gobernanza erigida en este proceso.

Las iniciativas son un total de 28, las que se presentan en una cartera que cuenta con las siguientes variables construidas para cada una de ellas; objetivos, brechas de competitividad, descripción, iniciativas relacionadas, propuesta de indicadores, horizonte temporal, presupuesto, fuentes de financiamiento, instituciones relacionadas y su pertinencia provincial (en caso que corresponda).

Una de las premisas en la construcción de este documento, ha sido el concepto de **innovación**, el que ha estado presente tanto en las metodologías de recolección de datos, como en el trabajo del equipo consultor al momento de plasmar los análisis en los contenidos. En esta línea es que cada una de las iniciativas se ha asociado a un **concepto innovador**, que lleve a que los receptores de estas acciones se sientan parte de un proceso novedoso y que puede mejorar de manera efectiva el comportamiento del sector turismo. A continuación, se presenta cada una de las iniciativas enmarcadas dentro de este concepto.

1. **Caja de herramientas para la educación turística;**
2. **Buenas prácticas para el uso turístico de sitios con valor patrimonial;**
3. **Sistematización y publicación de un compendio de las acciones exitosas en torno a las ASP y su vinculación turística;**
4. **Patrimonio único transformado en experiencia turística en el destino;**
5. **Rutas experienciales de la Región Estrella;**
6. **Fomento al turismo con identidad rural;**
7. **Asignación estratégica de recursos para el fomento turístico experiencial;**
8. **Fotografía del momento de la oferta turística experiencial de la Región;**
9. **Generación de alianzas estratégicas entre las experiencias turísticas de la Región;**
10. **Consolidación de los destinos en torno a las experiencias priorizadas de la Región;**
11. **Empoderando a las provincias en torno a las experiencias turísticas priorizadas;**
12. **Monitoreo y control de los proyectos de infraestructura habilitante turística de la Región;**
13. **Patrimonio cultural transformado en una experiencia turística;**
14. **La marca turística regional representada en una señalética con identidad;**

15. Caja de herramientas de ordenanzas turísticas;
16. Red de Oficinas Turísticas Municipales desplegadas en la Región Estrella;
17. Las comunas de la Región Estrella sientan las bases para la planificación sustentable;
18. Plan capital humano para un destino Estrella;
19. Acceso de la comunidad al saber hacer turístico;
20. En la ruta hacia la calidad turística;
21. Región accesible;
22. Acortando las distancias entre la Región y el turista;
23. Casos para el éxito de las experiencias turísticas;
24. La calidad como eje para alcanzar la sustentabilidad en la Región Estrella;
25. Orgullosos de nuestra identidad regional;
26. Todos somos turismo;
27. Promoción y comercialización de experiencias turísticas de la Región de Coquimbo;
28. Observando la industria turística de la Región.

El trabajo posterior a la elaboración de la cartera de iniciativas, consistió en la priorización y focalización. El primero de ellos se realiza en función de criterios que implicaron medir su necesidad de implementar en el corto o mediano plazo, aun cuando es necesario destacar que todas las iniciativas se propusieron luego de un proceso que estableció que cada una de ellas son estrictamente atingentes para cumplir los objetivos propuestos. En tanto, la focalización consistió en conocer cuáles fueron las iniciativas, o el grupo de ellas, que las provincias destacaron como más trascendentales en orden de prioridad.

En este último punto fue factible establecer que todas las provincias le asignaron su máxima necesidad al componente desarrollo de destinos, principalmente asociado al ámbito de la infraestructura y de la dotación de herramientas de planificación a nivel comunal, como el fortalecimiento de los municipios y la elaboración de PLADETUR's.

v. Marca turística regional

Una de las fases de la elaboración de la PRIT, y que coincide con la tercera etapa de participación ciudadana directa a través de talleres, fue la recolección de insumos para la actualización de la actual marca turística de la Región de Coquimbo.

Esta región, entendida como un destino turístico, tuvo un período de aproximadamente diez años en los que se ha empoderado a partir del concepto **Región Estrella**, el que ha sido utilizado en las diversas instancias de representación de la Región de Coquimbo y su oferta turística.

En esta oportunidad y aprovechando la elaboración de la PRIT, se solicita una actualización de esta marca con el fin de utilizarla durante los próximos años y continuar con el posicionamiento del concepto. Este posicionamiento del nombre Región Estrella es una decisión institucional a nivel regional, y avalada por los resultados de la participación ciudadana.

El proceso tuvo varias instancias, las que comienzan con una serie de talleres donde los actores entregan insumos para determinar las características que deberían ser parte de su diseño. Una vez que se tienen los resultados (seis talleres en distintas comunas llevados a cabo por el equipo consultor y un taller regional desarrollado por Imagen de Chile, quienes entregaron sus insumos para incorporarlos en este proceso), se genera una serie de iteraciones que llevaron a proponer tres alternativas de diseño en una misma línea gráfica.

Estas tres alternativas fueron presentadas en cuatro instancias: mesa técnica de la PRIT, Intendente, Consejo Regional (ambos Gobierno Regional) y votación popular de parte de los actores participantes durante el proceso de construcción de la Política. Todos estos espacios de participación determinaron el diseño ganador.

Marca elegida por votación



La línea gráfica definida posee varios atributos relevantes para la marca. Por una parte, el logotipo, en el nombre de marca "Región Estrella", posee una tipografía hecha a mano con ciertos rasgos recogidos de la caligrafía de Gabriela Mistral, complementariamente el texto "Región de Coquimbo" utiliza la tipografía de la Marca del Gobierno Regional, lo cual permite que ambas marcas se complementen.

Desde el punto de vista de los colores, estos han sido seleccionados desde la observación del territorio y desde la opinión de los actores locales participantes en los talleres relacionados con la Marca Turística. Asimismo, este diseño posee un isotipo de "tres estrellas", en que cada una simboliza una de las tres provincias de la Región. Los colores hacen referencia al mar el cielo y los valles.

Una de las características más importantes, y que no es vista a simple vista, es que las estrellas hacen referencia a la Marca Chile, siendo esto un factor trascendental al momento de salir a promocionar los destinos y experiencias de la Región de Coquimbo fuera de Chile, existiendo una conversación directa entre ambas marcas.

vi. Estrategia de marketing

El mercado a nivel de destinos turísticos (nacionales e internacionales) responde a un ciclo de vida que varía dependiendo de las tendencias del mercado, el comportamiento de la demanda y las políticas y estrategias a nivel gubernamental y municipal que se implementen. Hoy un destino debe ser analizado como una unidad económica, que debe gestionar recursos, desarrollar una oferta y satisfacer a una demanda (turistas). Además, deberán obtener ventajas competitivas para poder diferenciarse de otros destinos.

Para la elaboración de la estrategia de marketing se realizó un análisis de ocho instrumentos de desarrollo y marketing turístico a nivel nacional y regional, y todos plantean la necesidad de generar un modelo sustentable, diversificando los destinos tradicionales a través de nuevas experiencias y generando estrategias comunicacionales offline y online orientada a nichos de mercado (ya no distribuidos por segmentación socioeconómica).

Las estrategias de marketing que se proponen en este documento, se centran en cuatro pilares básicos, los cuales fueron además recogidos y trabajados de manera paralela durante todo el proceso de construcción de la PRIT. Estos pilares son los siguientes:

1. Marca Destino
2. Gobernanza
3. Portafolio de Experiencias y Destinos
4. Nichos de Mercado Objetivo

Cada uno de estos pilares han sido trabajados con propuestas de desarrollo que en conjunto aportarán al mejoramiento de la competitividad turística de la Región Estrella frente a otros destinos regionales competidores.

Es fundamental generar una estrategia de marketing que apunte a la diferenciación innovadora, para lograr comprender y satisfacer mejor las expectativas de la demanda. En este sentido, trabajar por experiencias turísticas como eje central de desarrollo, permite generar una transversalidad de la oferta turística, tanto a nivel geográfico como a nivel de recursos turísticos. Chile viene trabajando a nivel de experiencias ejes hace seis años, por lo que las estrategias que se proponen se encuentran alineadas a este paraguas macro.

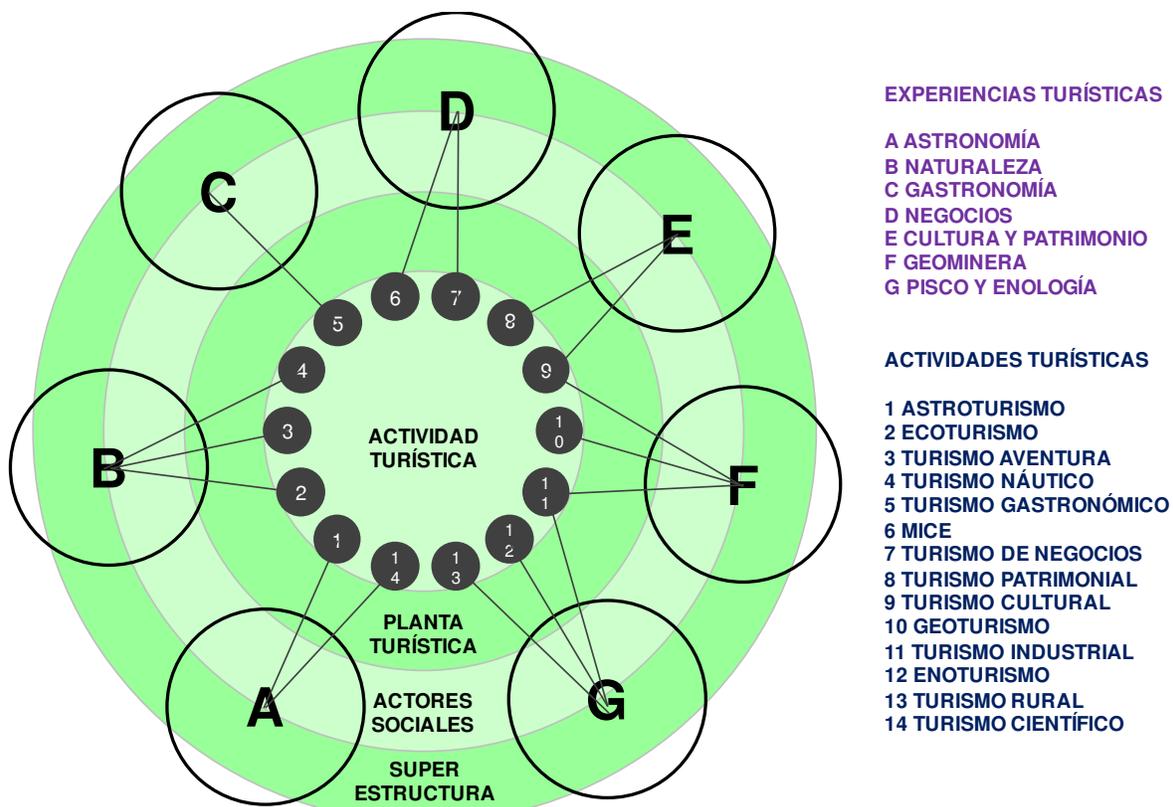
Con el fin de diagramar la Región Estrella en función de las experiencias, asociadas a la capacidad de cada territorio de proveer servicios y productos diferenciadores, se ha determinado la existencia de **clústeres que puedan competir con otros**. De esta manera, la Región de Coquimbo no compete con otras regiones, sino que con otros destinos que propenden a potenciar las experiencias definidas. En este sentido, los competidores serían los clústeres turísticos y no las regiones.

Cada clúster compete en diversos mercados, diversos segmentos, subsegmentos y diversos nichos donde hay distintos competidores. Tener los mejores cielos –o más limpios- no es suficiente para competir, es necesario realizar una gran variedad de acciones sobre los componentes del clúster para poder tener una ventaja a lo largo del tiempo.

La mejora continua de un clúster es la fuente de la ventaja competitiva en los mercados donde se elige competir. Es decir, para crear o reforzar ventaja competitiva en algún segmento estratégico, se debe trabajar sobre el clúster, pues es ahí donde se encuentran las fuentes de la ventaja competitiva.

En los clústeres definidos para la PRIT en particular, se relacionan con agrupar los tipos de turismo y por ende, las empresas que se relacionan con los mismos, en experiencias que puedan ponerse en valor y comercializarse de esa manera.

Clústeres experienciales Región de Coquimbo



Fuente: Elaboración propia equipo consultor.

Cualquier política económica orientada a la conformación de agrupamientos turísticos competitivos deberá crear un sistema de interacción entre las empresas, sector público y organizaciones no gubernamentales, a través del cual se puedan generar continuamente ventajas competitivas.

Es por lo anterior, que la estrategia de marketing debe ir asociada y trabajada, de manera paralela, a alcanzar una cartera de productos innovadores y de calidad, que deben fundamentar su puesta en el mercado en base a la estructura propuesta para este fin.