



El Futuro Del Turismo En La Patagonia Chilena

DEL CRECIMIENTO A LA GESTIÓN RESPONSABLE: VÍAS ESTRATÉGICAS
PARA UN DESTINO SINGULAR Y RESILIENTE

Dr. Carlos Martín Ríos
Profesor Asociado
en la EHL Hospitality
Business School



Dr. Carlos Martín-Ríos es profesor asociado de Gestión en la EHL Hospitality Business School, en Suiza. Su investigación se sitúa en la intersección entre la sostenibilidad y la gestión de la innovación, y se centra en cómo las teorías de gestión pueden abordar los grandes retos de la cadena de valor alimentaria, entre ellos el desperdicio de alimentos y la degradación de los recursos. Es autor de más de 60 publicaciones en revistas académicas de alto impacto, ha dirigido proyectos nacionales e internacionales que han obtenido más de un millón de francos suizos en financiación y asesora a empresas emergentes y compañías orientadas a la sostenibilidad.

Julneth Rogenhofer
Ingeniera Comercial
e Investigadora en
la EHL Hospitality
Business School



Julneth Rogenhofer es ingeniera comercial e investigadora en la EHL Hospitality Business School y doctoranda en la Universidad de Valencia. Su investigación se centra en las transiciones empresariales hacia la sostenibilidad y en el cambio organizativo responsable en el sector de servicios, basándose en proyectos relacionados con la formación en sostenibilidad, la gestión del desperdicio alimentario, el turismo sostenible y las herramientas digitales para la contratación de personal en dicho sector.

Karena Espinoza Saavedra
Directora carrera
Tecnología Médica,
Universidad San
Sebastian, Santiago de
Chile, Chile



Karena Espinoza Saavedra es tecnóloga médica, magíster en administración y gestión en salud y magíster en desarrollo curricular y proyectos educativos. Actualmente es doctoranda en Enseñanza y Aprendizaje en Educación Superior. Cuenta con más de 16 años de experiencia en gestión sanitaria, salud pública, docencia e investigación aplicada. Ha liderado proyectos, programas y equipos multidisciplinarios en instituciones de salud y educación superior, con especial interés en políticas de salud, calidad asistencial y formación de profesionales de la salud.

Resumen Ejecutivo

“
*La Patagonia chilena está entrando
en una fase decisiva.*
”

El turismo se ha convertido en uno de los motores económicos más importantes de la región, generando empleo, atrayendo visibilidad internacional y fortaleciendo la posición de la Patagonia como uno de los destinos naturales más singulares del mundo. En Magallanes, el turismo ya representa el 11 % del empleo total de la región (figura 1), una de las proporciones más altas de Chile. A nivel nacional, Chile recibió 5,2 millones de visitantes internacionales en 2024, superando los niveles previos a la pandemia y confirmando el retorno de la demanda mundial.

El crecimiento por sí solo no constituye una estrategia; el éxito a largo plazo depende de cómo dicho crecimiento se gestiona, distribuye y sostiene en el tiempo.

El desafío ya no radica en determinar si el turismo debe expandirse, sino en definir qué tipo de destino turístico busca proyectar y consolidar la Patagonia a largo plazo. La región enfrenta una decisión estratégica respecto del rumbo que orientará su desarrollo turístico y territorial.

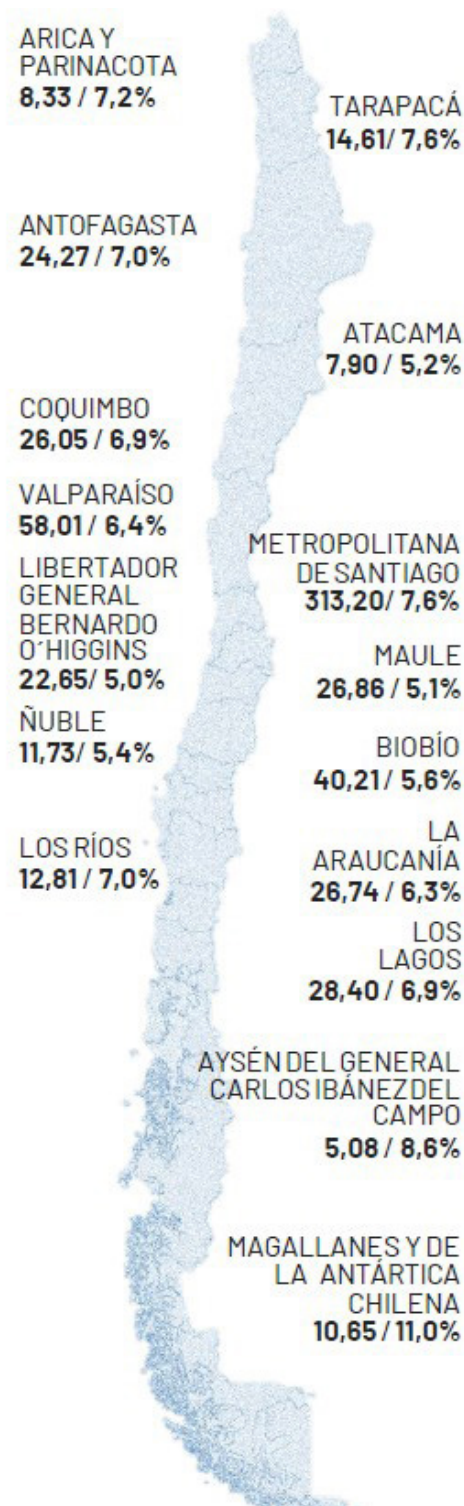


Figura 1. Número de empleados en actividades turísticas (miles) / porcentaje del número total de empleados en la región en actividades turísticas (%). Source: Anuario de turismo 2024, SERNATUR & Subsecretaría de Turismo (2025)

Puede seguir un modelo basado en un mayor volumen y beneficios a corto plazo, con una presión creciente sobre las infraestructuras, los ecosistemas y las comunidades locales. O puede reforzar su posición como destino de alto valor basado en la naturaleza, la cultura, la relevancia científica y la gestión responsable del territorio.

A diferencia de destinos como Ushuaia, la ventaja competitiva de la Patagonia no se sustenta en el volumen, sino en los atributos diferenciales que posee, como la autenticidad territorial, la baja saturación turística, la exclusividad de la experiencia y una capacidad única para vincular a los visitantes con glaciares, la Antártica, rutas marítimas, cultura local, ecosistemas de alto valor natural y uno de los últimos paisajes verdaderamente remotos del mundo.

Su mayor fortaleza es también su mayor vulnerabilidad. Más de la mitad del territorio es tierra protegida, lo que convierte a la naturaleza no solo en una atracción, sino en la base de la economía regional. Los visitantes no vienen en primer lugar por las infraestructuras.

Vienen por la experiencia del lugar. Cuando los ecosistemas se debilitan, el destino se debilita.

Al mismo tiempo, el trabajo de campo revela una advertencia constante por parte de los actores locales: las infraestructuras no están a la altura de las ambiciones. Los sistemas energéticos, la seguridad hídrica, la movilidad, la logística portuaria, la vivienda, las condiciones laborales y la coordinación pública siguen siendo frágiles. Puerto Williams ilustra claramente esta contradicción: un destino posicionado como puerta de entrada premium a la Antártida sigue teniendo dificultades con las infraestructuras hídricas básicas y una capacidad operativa limitada.

La próxima década dependerá de las decisiones que se tomen ahora. La Patagonia no debe competir haciéndose más grande. Debe competir haciéndose mejor. Eso significa invertir en infraestructura sostenible, fortalecer el talento y la calidad del servicio, diversificar la experiencia del visitante más allá de los paisajes icónicos y mejorar la gobernanza a nivel local, regional y nacional.



En resumen

POSICIONAMIENTO SÓLIDO

Una posición global distintiva

La Patagonia ofrece algo que pocos destinos pueden replicar: auténtica lejanía, proximidad a la Antártida, legitimidad científica y profundidad cultural. Esto crea un gran potencial para el turismo de lujo, en lugar del turismo de masas.

El turismo como motor económico estratégico

El turismo impulsa el empleo, la logística, la gastronomía, la ciencia y la visibilidad territorial. No es una actividad secundaria, sino una de las principales plataformas para el desarrollo regional.

Posicionamiento internacional con menor saturación

En comparación con destinos del sur más consolidados, la Patagonia aún conserva su integridad ecosistémica y margen para la planificación estratégica antes de alcanzar una saturación crítica.

LIMITACIONES QUE REQUIEREN ACCIÓN

Las infraestructuras deben estar a la altura de las ambiciones del destino

La energía, el agua, los sistemas de residuos, el transporte y la capacidad portuaria están limitando la competitividad a largo plazo. Un posicionamiento de primera categoría no puede depender de unos servicios básicos frágiles.

Las comunidades deben beneficiarse de forma más clara

El turismo no puede tener éxito si los residentes solo experimentan presión, estacionalidad y aumento de los costes. La legitimidad local es un requisito estratégico, no un accesorio social.

La gobernanza debe ser más ágil y coordinada

La fragmentación en la toma de decisiones entre municipios, regiones e instituciones nacionales ralentiza la inversión y debilita la estrategia del destino.

PRIORIDADES DE INVERSIÓN

Infraestructura territorial sostenible

Dar prioridad a la movilidad, los sistemas de agua, la resiliencia energética, las operaciones portuarias y la capacidad de servicio en puertas de entrada clave como Punta Arenas, Puerto Natales y Puerto Williams.

Capital humano y capacidad de la fuerza laboral

Fortalecer las competencias en hostelería, el servicio multilingüe, el espíritu emprendedor, el desarrollo del liderazgo y la formación profesional para un modelo de destino de primera categoría.

Diversificación más allá de las atracciones emblemáticas

Ir más allá de Torres del Paine y la observación de glaciares mediante la expansión de la gastronomía, el turismo de invierno, los conocimientos indígenas, el turismo científico, la inmersión cultural y las experiencias de estancia prolongada.

Estrategia de Investigación y trabajo de campo

Este informe técnico se basa en un trabajo de campo original realizado en toda la Patagonia chilena durante una visita de investigación de tres semanas en febrero de 2026, complementado con entrevistas de seguimiento en línea y análisis estadísticos secundarios.

El estudio se basa en más de 30 entrevistas semiestructuradas con informantes clave de todo el sistema turístico, incluyendo operadores turísticos, empresas de cruceros y expediciones, negocios de hostelería, emprendedores locales, instituciones públicas, representantes indígenas, universidades, ONG y actores territoriales involucrados en la gestión de destinos y en el acceso a la Antártida.

Entre los entrevistados se encontraban partes interesadas de Punta Arenas, Puerto Natales, Puerto Williams, Torres del Paine y los territorios costeros y marítimos circundantes. El objetivo no era solo comprender el desempeño del turismo, sino también identificar dónde el modelo actual genera oportunidades, dónde se está acumulando presión y dónde las decisiones estratégicas se vuelven urgentes.

La investigación incorporó cuatro perspectivas complementarias:

- actores del sector de la hostelería, el turismo de cruceros, los viajes de expedición, la gastronomía y la logística
- instituciones públicas involucradas en el turismo, las infraestructuras, la conservación y el desarrollo regional
- la sociedad civil y las organizaciones indígenas relacionadas con la gobernanza territorial y el patrimonio cultural
- actores académicos y científicos que trabajan en temas relacionados con el acceso a la Antártida, la biodiversidad y el desarrollo territorial

El análisis combina información recopilada sobre el terreno con estadísticas oficiales de turismo procedentes de fuentes del Gobierno chileno publicadas por el Ministerio de Turismo y SERNATUR, junto con las tendencias históricas de visitas en las áreas protegidas de la región.

En la Nota metodológica se ofrecen más detalles sobre el trabajo de campo, el proceso de participación de las partes interesadas y la metodología analítica

Índice

Autores	2
Resumen Ejecutivo	3
En resumen	5
Estrategia de Investigación y trabajo de campo	6

PARTE I: COMPRENDIENDO EL MOMENTO

Primeras señales de cambio	9
<i>Cómo ha cambiado el turismo</i>	
Diferenciación competitiva	10
<i>Por qué la Patagonia Chilena se distingue</i>	

PARTE II - DONE AUMENTA LA PRESIÓN

Infraestructuras que definirán el futuro	13
<i>Demanda creciente, cimientos Frágiles</i>	
Turismo y vida cotidiana	14
<i>El éxito también debe beneficiar a los residentes</i>	
La naturaleza es el activo fundamental	16
<i>Los límites medioambientales son los límites del negocio</i>	

PARTE III - CONSTRUYENDO EL PRÓXIMO MODELO

Invertir en el futuro	19
<i>Prioridades estratégicas</i>	
Más allá de Torres del Paine y “See the Ice”	20
<i>Diversificar la oferta turística</i>	
Competencias y excelencia en el servicio	21
<i>Formación para un destino de primera categoría</i>	

PARTE IV - FUTUROS

¿Qué futuro queremos?	23
<i>Tres escenarios para la Patagonia</i>	
Llamada a la acción	26
<i>Construyamos el futuro juntos</i>	

Methodología	27
Agradecimientos	28

The background features a dark blue field with a complex geometric pattern. It consists of several large, overlapping circles in a lighter blue shade. Scattered throughout the entire image are numerous small, light blue dots, some of which are positioned at the intersections of the circles, creating a starry or atomic-like visual effect.

parte I: PARTE I: COMPRENDIENDO EL MOMENTO

Primeras señales de cambio

CÓMO HA CAMBIADO EL TURISMO

El turismo ha ido cambiando con el tiempo:

- Más llegadas
- Estancias más cortas
- Mayores expectativas
- Menos tolerancia a los contratiempos

Junto con el aumento de la demanda, evolucionó el perfil de los visitantes, observándose nuevas expectativas, motivaciones y formas de experimentar el destino.

El mochilero de larga distancia dio paso al viajero de lujo. Los pasajeros de cruceros, los visitantes que combinan vuelo y crucero y el turismo de expedición de alto valor comenzaron a definir el nuevo mercado. El cambio es visible en Torres del Paine, en Puerto Williams y en toda la puerta de entrada a la Antártida.

Los visitantes llegan en busca de naturaleza salvaje, pero con la esperanza de comodidad. Como lo describió un actor local, la Patagonia pasó de los

zapatos de senderismo y las mochilas grandes a las maletas con ruedas estancadas en el barro.

No se trata de un ajuste operativo menor. Esta transformación tiene implicancias en toda la cadena de valor turística, desde el transporte y el alojamiento hasta los servicios de guiado, la seguridad, la infraestructura y los estándares de atención esperados por los visitantes.

Esto genera una tensión estratégica.

¿Cómo se preserva la autenticidad sin convertir la naturaleza salvaje en un parque temático?

¿Cómo se mejora el acceso sin destruir la idea de una naturaleza pura y remota?

Los actores locales describen esto como el riesgo de la simplificación. El valor de Torres del Paine proviene del esfuerzo físico, de la sensación de inmensidad y de la experiencia “imprescindible”.



“
La Patagonia sigue siendo un destino exigente, mientras que las expectativas de los visitantes se inclinan hacia la comodidad y un servicio impecable
”

Las primeras señales de alerta son claras:

- Mayor concentración de personas en un número menor de lugares emblemáticos
- Máxima presión durante los meses de temporada alta
- Aumento del estrés operativo
- Mayor dependencia de la demanda externa

El crecimiento no es el problema. Las primeras señales no tienen que ver con el número de visitantes. Tienen que ver con el tipo de destino en el que se puede convertir la Patagonia.

Diferenciación competitiva

POR QUÉ LA PATAGONIA CHILENA SE DISTINGUE

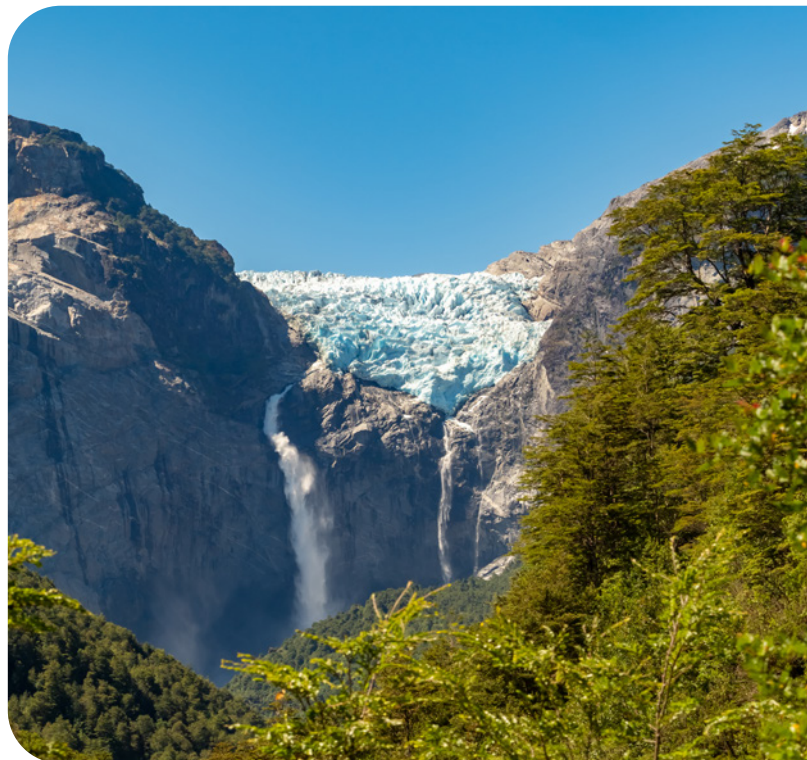
La Patagonia no necesita competir en volumen. Debe competir en diferenciación.

La región comparte características con otros destinos polares y subpolares como Ushuaia, Islandia, Alaska y partes del norte de Europa. Todos ellos atraen a los visitantes por su naturaleza, su lejanía y la promesa de paisajes extraordinarios. Pero la Patagonia chilena ocupa una posición diferente.

Su valor radica en una menor saturación y un mayor sentido de autenticidad. Muchos destinos ya han evolucionado hacia una alta concentración de visitantes y experiencias estandarizadas. La Patagonia sigue ofreciendo distancia, silencio y la sensación de estar en un lugar que no ha sido totalmente transformado por el turismo. Esa es una ventaja estratégica.

Los visitantes vienen aquí porque este destino sigue transmitiendo una sensación de autenticidad. Buscan conectar con la naturaleza, vivir las cuatro estaciones en un día y

estar constantemente boquiabiertos por los hermosos paisajes. No buscan únicamente comodidad, sino experiencias auténticas y diferenciadoras.



La relevancia científica refuerza esa posición. La Patagonia conecta el turismo con la investigación antártica, la biodiversidad, los ecosistemas marinos y la observación climática. Esto crea un destino que no solo se visita, sino que también se estudia y se comprende, especialmente por parte de viajeros comprometidos con el destino que buscan experiencias de expedición y basadas en el conocimiento.

La cultura aporta profundidad. El conocimiento indígena, la historia de la navegación, las historias de los pioneros y la vida en la frontera crean un sentido de pertenencia más fuerte que el que pueden ofrecer muchos destinos naturales. Los visitantes no solo compran paisajes. Compran significado.

Esto respalda un mejor modelo de turismo: menos visitantes, mayor valor por visitante, estancias más largas y una reputación a largo plazo más sólida. El turismo de alto valor no se trata solo de lujo. Se trata de calidad, profundidad y recuerdo. Ahí es donde la Patagonia destaca.

“

La naturaleza no es una atracción. Es la razón por la que existe el destino.

”



The background features a dark blue field with a complex geometric pattern. It consists of numerous overlapping circles of varying sizes, some of which are defined by thin lines and others by dotted paths. Small, light blue dots are scattered throughout the composition, often marking the intersections of the circles or following specific paths. The overall effect is reminiscent of a celestial map or a molecular structure.

parte II: donde aumenta la presión

PARTE II: DONDE AUMENTA
LA PRESIÓN

Infraestructuras que definirán el futuro

DEMANDA CRECIENTE, CIMIENTOS FRÁGILES

La expansión del turismo ha sido sostenida, pero también ha intensificado las presiones sobre los sistemas territoriales que sustentan la competitividad y la resiliencia del destino.

En toda la región, las entrevistas apuntaron sistemáticamente a la misma conclusión: el principal desafío no es atraer visitantes, sino garantizar que la infraestructura y la capacidad territorial puedan soportar el crecimiento a largo plazo.

Tres limitaciones surgieron con mayor frecuencia durante el trabajo de campo: el agua, la conectividad y las condiciones de la mano de obra.

- **El agua** es uno de los ejemplos más claros. En Puerto Williams, los actores locales destacaron el contraste entre el posicionamiento internacional del destino como puerta de entrada a la Antártida y las persistentes limitaciones en el suministro de agua y los servicios urbanos básicos.

No se trata solo de una cuestión operativa, sino que determina cómo se vive el crecimiento a nivel local.

- **La conectividad** suscita preocupaciones similares. El acceso aéreo sigue siendo esencial, pero los altos precios y la competencia limitada crean barreras tanto para los residentes como para los trabajadores y los visitantes. La logística marítima es igualmente crítica. Las interrupciones en el suministro de combustible afectan las operaciones de expedición, la movilidad local y la fiabilidad de la actividad turística en zonas remotas. La infraestructura portuaria y la coordinación marítima siguen siendo fundamentales, especialmente para el turismo de cruceros y el acceso a la Antártida.
- **Las condiciones de la mano de obra** completan el panorama. El turismo depende de las personas, pero la contratación, la retención y la profesionalización siguen siendo difíciles cuando la vivienda es escasa y el coste de la vida aumenta más rápido que las oportunidades locales. Un desarrollo turístico estable requiere condiciones de vida estables.



Otros sistemas plantean el mismo desafío.

- **Los sistemas alimentarios** forman parte del mismo debate. La gastronomía local, la producción estacional y unos vínculos más sólidos entre el turismo y los proveedores regionales contribuyen a crear una experiencia más completa para el visitante, al tiempo que respaldan la resiliencia económica local. La alimentación no es algo ajeno a la calidad del destino. Forma parte de ella.
- **La gestión de residuos y los servicios medioambientales** son igualmente importantes. En un destino donde la naturaleza define la reputación

internacional, la infraestructura medioambiental pasa a formar parte del propio producto turístico. Esto incluye no solo la recogida y la eliminación de desechos, sino también la capacidad de separar los flujos de residuos, reciclar materiales como el plástico y desarrollar sistemas locales para el compostaje y la gestión de residuos alimentarios.

La planificación de las infraestructuras debe ir más allá de la lógica de la temporada alta y apoyar un modelo de destino más integrado en el que la naturaleza, la cultura, la gastronomía, la movilidad y la vida local se refuerzan mutuamente a lo largo de todo el año. Ahí es donde se construye la competitividad a largo plazo.

Turismo y vida cotidiana

EL ÉXITO TAMBIÉN DEBE BENEFICIAR A LOS RESIDENTES

El turismo da forma a la vida cotidiana mucho antes de que aparezca en las estadísticas de visitantes.

En toda la Patagonia, el turismo sustenta el empleo, la actividad empresarial local y la visibilidad territorial. En muchos lugares, mantiene servicios que de otro modo serían difíciles de sostener, desde conexiones de transporte y restaurantes hasta servicios de guía y el emprendimiento a pequeña escala. En Puerto Williams, por ejemplo, la relación estacional entre la pesca y el turismo crea un importante equilibrio local. Como explicó uno de los entrevistados: “La gente de nuestra propia comunidad,

dado que la planta pesquera cierra en verano, se dedica al turismo. Es un impacto positivo”.

Al mismo tiempo, el crecimiento también puede generar presión.

La estacionalidad sigue siendo uno de los retos más visibles. La demanda se concentra en períodos cortos, lo que genera picos intensos en el alojamiento, el transporte, los servicios y la infraestructura pública, seguidos de largos períodos de menor actividad. Esto afecta a la continuidad de los negocios, la estabilidad del empleo y la planificación a largo plazo.

Durante el trabajo de campo se mencionó repetidamente la escasez de mano de obra, especialmente en hostelería, guías turísticos, operaciones marítimas y servicios especializados. El reto no es solo el número de trabajadores, sino también la cualificación, la retención y la profesionalización. El turismo de alto valor requiere continuidad, competencias y una cultura de servicio más sólida.

La vivienda y los servicios públicos también influyen en las percepciones locales. En comunidades más pequeñas y remotas, el crecimiento del turismo puede aumentar los costes sin generar beneficios locales claros. Cuando eso ocurre, la aceptación se vuelve más frágil y el turismo se percibe menos como desarrollo y más como una presión.

Otra cuestión recurrente fue la captura desigual de valor. Los grandes flujos de visitantes no siempre se traducen en economías locales más fuertes cuando el gasto sigue concentrándose en un número

limitado de operadores o actores externos. Las comunidades absorben la estacionalidad, la presión de los servicios y las limitaciones de infraestructura, mientras que los beneficios pueden distribuirse en otros lugares.

Esto resulta especialmente delicado en las comunidades indígenas y territoriales, donde el reconocimiento y la participación siguen siendo desiguales. Como señaló un representante local en relación con la elaboración del mapa de Dientes de Navarino en Puerto Williams: “Están haciendo el mapa y no hay ningún indígena. Ni siquiera han invitado a ninguno”.

El turismo es más resiliente cuando los residentes lo ven como parte de un futuro mejor, no como una concesión permanente



La naturaleza es el activo fundamental

LOS LÍMITES MEDIOAMBIENTALES SON LOS LÍMITES DEL NEGOCIO

La naturaleza no es una atracción más entre tantas en la Patagonia. Es la razón por la que existe el destino.

Los visitantes vienen por los glaciares, los fiordos, la fauna, los bosques, las rutas marinas y la sensación de estar cerca de una de las últimas fronteras naturales a gran escala del mundo. El turismo depende de esa promesa. Cuando los ecosistemas se debilitan, el valor del destino se debilita con ellos.

Esto es especialmente visible en áreas protegidas como Torres del Paine y en las rutas antárticas y subantárticas, donde la concentración de visitantes ejerce una presión creciente sobre ecosistemas frágiles. La concentración de cruceros, la sobrecarga en temporada alta y las visitas no gestionadas pueden convertir rápidamente paisajes icónicos en vulnerables.

Varios entrevistados describieron la prístinidad como el activo más valioso de la región. Como explicó un operador turístico: “La prístinidad es lo único que destruye la cría de salmón. Sin eso, la marca del turismo de naturaleza desaparece”. Esta tensión es visible en los debates en torno a la acuicultura, las áreas marinas protegidas y las reivindicaciones territoriales indígenas, donde el turismo y la conservación a menudo se alían contra las presiones extractivas.

El acceso a la Antártida añade otra capa de responsabilidad. La Patagonia se beneficia de su papel como puerta de entrada, pero el crecimiento del turismo debe coexistir con la ciencia, la conservación y los marcos de gobernanza establecidos por el Sistema del Tratado Antártico. El turismo de cruceros también opera dentro del marco autorregulador de la IAATO, la Asociación Internacional de Operadores Turísticos de la Antártida, que desempeña un papel central en la gestión de la conducta de los visitantes, de las normas medioambientales y de los protocolos de desembarque. Por lo tanto, el crecimiento del turismo antártico no solo depende de la demanda del mercado, sino también del mantenimiento de la legitimidad internacional y de la confianza ambiental.



Los glaciares quizás ofrezcan el recordatorio más claro de lo que está en juego. El retroceso del glaciar San Rafael, documentado durante más de un siglo, muestra lo rápido que pueden cambiar los paisajes que definen la imagen global de la Patagonia. No se puede dar por sentado que la próxima generación vivirá lo mismo que los visitantes de hoy.

Para obtener más información, consulte este artículo de National Geographic: [La sobria realidad del turismo de glaciares en la Patagonia chilena](#) (en inglés).

La conservación no debe entenderse como una restricción al desarrollo turístico. Es lo que hace posible el turismo en primer lugar. Proteger los ecosistemas, gestionar la capacidad de carga y reforzar la gestión ambiental no son aspectos ajenos a la competitividad. Son la base del valor a largo plazo de un destino.



The background features a dark blue field with a complex geometric pattern. It consists of numerous overlapping circles of varying sizes, some of which are defined by thin white lines. Scattered throughout the composition are small, light blue dots, some of which are connected by thin white lines, creating a network-like or constellation-like appearance. The overall effect is one of depth and interconnectedness.

PARTE III: CONSTRUYENDO EL PRÓXIMO MODELO

Invertir en el futuro

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

El crecimiento del turismo por sí solo no genera competitividad a largo plazo. Lo que importa es dónde se invierte y qué tipo de destino se ayuda a construir con esa inversión.

El trabajo de campo realizado en toda la Patagonia apunta a tres áreas que requieren una atención mayor y más constante: infraestructura, personas y diversificación.

1. Infraestructura sostenible

La infraestructura define la calidad del destino. Un destino posicionado en torno a la naturaleza y a las experiencias de alta calidad requiere sistemas que sean resilientes a largo plazo.

Los sistemas de agua, la fiabilidad energética, la movilidad, las operaciones portuarias, la gestión de residuos y las condiciones de vivienda determinan tanto la experiencia de los visitantes como la calidad de vida local. La inversión en estas áreas no debe considerarse como una función de apoyo, sino como parte del propio producto turístico.

2. Capital humano y desarrollo de la fuerza laboral

La competitividad turística depende, en primer lugar, de las capacidades humanas más que de la promoción del destino. Las habilidades en hostelería, el servicio multilingüe, la capacidad de guía, la especialización marítima,

el desarrollo del liderazgo y el espíritu emprendedor determinan la calidad del destino. Retener el talento es tan importante como atraer visitantes. La profesionalización depende también de unas condiciones de vida estables, de oportunidades profesionales y de vínculos más sólidos entre la formación turística y las necesidades del territorio.

3. Diversificación más allá de las atracciones emblemáticas

Torres del Paine y el turismo glaciar siguen siendo fundamentales, pero la resiliencia a largo plazo requiere una oferta más amplia. La diversificación mejora tanto la competitividad como el equilibrio territorial. El objetivo puede no ser añadir más atracciones, sino crear un destino más completo. La cultura, la gastronomía, el turismo de invierno, los viajes de carácter científico, los conocimientos indígenas y las experiencias de estancia prolongada crean un valor más sólido y reducen la presión de concentrar la atención en solo algunos sitios emblemáticos.



Más allá de Torres del Paine y “See the Ice”

DIVERSIFICAR LA OFERTA TURÍSTICA

Torres del Paine, los glaciares, la naturaleza, la fauna y las rutas antárticas seguirán siendo fundamentales para la identidad de la Patagonia. Son los símbolos globales del destino y sus activos internacionales más fuertes.

Los visitantes pueden llegar por el paisaje, pero se quedan más tiempo y regresan por la experiencia completa que lo rodea. Eso significa ampliar la oferta más allá de la observación y hacia la participación.

- **La cultura** es una de las oportunidades más evidentes. La historia local, el patrimonio marítimo, las historias de los pioneros y los conocimientos indígenas aportan una profundidad que muchos destinos naturales no pueden ofrecer. Convierten el viaje en comprensión del entorno.
- **La gastronomía** desempeña el mismo papel. El marisco local, el cordero, el cangrejo real, los productos de temporada y las tradiciones gastronómicas regionales conectan a los visitantes con el lugar de una forma directa y memorable. La comida no es un mero complemento del turismo. Es una de sus formas de identidad más sólidas.
- **El turismo científico** ofrece otra vía. La conexión de la Patagonia con la Antártida, la investigación sobre la biodiversidad, los ecosistemas marinos y la observación del clima crea oportunidades para los viajes

educativos, el aprendizaje a través de expediciones y los visitantes que buscan el conocimiento como parte de la experiencia.

- **Las experiencias invernales** y los viajes fuera de temporada también pueden reducir la concentración de visitantes en los meses de mayor afluencia. La nieve, el silencio, los viajes más pausados y las estancias más largas crean una propuesta de valor diferente a la de las visitas en verano.
- **La inmersión local** importa más que el turismo de lista de cosas que hacer. Los visitantes buscan cada vez más un contacto significativo con las comunidades, los paisajes y los modos de vida locales, no solo fotografías icónicas.

“
La oportunidad de la Patagonia no es solo mostrar la naturaleza. Es crear experiencias que dejen a los visitantes con una comprensión más profunda del lugar, la gente y el territorio.
”



Competencias y excelencia en el servicio

FORMACIÓN PARA UN DESTINO DE PRIMERA CATEGORÍA

La Patagonia ya cuenta con excepcionales activos naturales y humanos. El siguiente paso es fortalecer las capacidades humanas que convierten esos activos en valor a largo plazo.

A nivel operativo, las habilidades de hospitalidad siguen siendo fundamentales. La calidad del servicio, el guiado, la interpretación, la gestión de alimentos y bebidas, el servicio de limpieza, la coordinación del transporte y la atención al detalle determinan cómo los visitantes experimentan el destino. En el turismo de alto valor, los pequeños fallos se recuerdan tanto como las principales atracciones.

Una plantilla multilingüe es cada vez más importante. Los visitantes internacionales esperan comunicación, claridad y confianza a lo largo de toda la experiencia de viaje, desde el alojamiento y el guiado hasta los protocolos de seguridad y la respuesta ante emergencias.

La tecnología y la IA deben respaldar ese modelo de servicio, no sustituirlo. Mejores sistemas de reserva, la gestión de ingresos, la supervisión del flujo de visitantes, el mantenimiento predictivo y el servicio personalizado pueden mejorar la eficiencia al tiempo que protegen la calidad del destino. La tecnología funciona mejor cuando refuerza la experiencia humana en lugar de estandarizarla.

Las operaciones de sostenibilidad forman ahora parte de la competencia profesional. La separación de residuos, la eficiencia energética, la gestión del agua, el abastecimiento responsable y las prácticas circulares no son tareas administrativas. Forman parte de la credibilidad del destino y de la excelencia del servicio.

A un nivel superior, la Patagonia también necesita capacidades estratégicas más sólidas. El liderazgo, la gestión del cambio, la innovación y la gestión de la sostenibilidad determinan si el turismo evoluciona hacia un modelo de desarrollo a largo plazo o sigue siendo una actividad estacional.

El emprendimiento local también merece un mayor apoyo. Las pequeñas empresas, los guías, los productores de alimentos y los operadores locales suelen ser quienes crean las experiencias más auténticas. Su crecimiento refuerza tanto la calidad del turismo como la captación de valor local.

El desarrollo de un turismo de alto valor requiere fortalecer capacidades técnicas, operativas y estratégicas que permitan sostener experiencias diferenciadas y una competitividad territorial de largo plazo. Eso significa mayores capacidades operativas, un liderazgo más sólido e instituciones más fuertes, capaces de llevar el turismo más allá de la próxima temporada.

The background features a dark blue field with a complex geometric pattern. It consists of several large, overlapping circles in a lighter shade of blue. Scattered throughout the entire image are numerous small, light blue dots, some of which are positioned at the intersections of the circles, creating a starry or network-like effect.

parte IV: FUTUROS

¿Qué futuro queremos?

TRES ESCENARIOS PARA LA PATAGONIA

La Patagonia está eligiendo hoy qué tipo de economía turística quiere construir. Proponemos tres escenarios alternativos basados en nuestro estudio. Solo uno conduce a la resiliencia a largo plazo.

A

Escenario A — El volumen es lo primero Más visitantes, más presión, menos control

Esta vía prioriza el crecimiento rápido a través del número de visitantes terrestres y de cruceros incrementando la demanda a corto plazo. Aumenta la visibilidad y los ingresos inmediatos, pero también genera una mayor presión sobre las infraestructuras, las áreas protegidas y los servicios locales. El destino se vuelve más dependiente de la estacionalidad y la demanda externa, mientras que la diferenciación se debilita con el tiempo.

El crecimiento es visible. La creación de valor es desigual. La Patagonia corre el riesgo de volverse más fácil de vender, pero más difícil de sostener.



B

Escenario B — Extracción de valor añadido

Mayor gasto, beneficios territoriales limitados

Este modelo prioriza la atracción de visitantes de alto valor mediante una oferta diferenciada, experiencias de calidad y un posicionamiento orientado a segmentos de mayor gasto. Aunque aumenta el ingreso promedio por visitante, los beneficios económicos tienden a concentrarse en un número reducido de operadores, activos turísticos o inversionistas externos. Como consecuencia, la generación de valor para las pequeñas empresas locales, las comunidades y otros actores territoriales puede resultar limitada.

Aunque el destino parece exitoso desde fuera, la solidez económica sigue siendo frágil. A menudo, el turismo de alto valor sin inclusión local genera reputación, pero no resiliencia.

C

Escenario C — Gestión responsable y valor compartido

Mayor valor, mayor resiliencia territorial

Esta vía combina el turismo de alto valor con una participación local más amplia y una planificación a largo plazo más sólida. El objetivo no es solo un sector turístico exitoso, sino una economía regional más fuerte.

La infraestructura debe fortalecerse mediante modelos de planificación territorial integrada, de resiliencia climática y de coordinación multinivel entre actores públicos, privados y comunitarios. Así, más empresas participan en la creación de valor y el emprendimiento local crece. El turismo se conecta con los sistemas alimentarios, la cultura, la ciencia y la vida comunitaria. Esto también requiere modernización: una infraestructura digital más sólida, sistemas formales de sostenibilidad, precios dinámicos, gestión de visitantes respaldada por la IA y una planificación territorial más inteligente. El crecimiento se vuelve más distribuido e inteligente.

También aborda una de las deficiencias estructurales de la región: el débil turismo interno. Hoy en día, los visitantes chilenos siguen subrepresentados en la Patagonia (<1% turistas locales vs. >7% internacionales)¹. Una estrategia turística nacional más sólida reduciría la dependencia de la demanda internacional y generaría mayor estabilidad a lo largo del año.

La transición también es de carácter institucional. Se pasa de un control concentrado a ecosistemas empresariales más sólidos. Un mayor número de empresas locales genera mayor resiliencia y legitimidad.



Llamada a la acción

CONSTRUYAMOS EL FUTURO JUNTOS

La Patagonia tiene la oportunidad de liderar el futuro del turismo de alto valor basado en la naturaleza.

Los destinos más sólidos no son los que crecen más rápido. Son aquellos que protegen lo que los hace únicos.

Para la Patagonia, eso significa naturaleza, comunidad, identidad territorial y visión a largo plazo.

[EHL Hospitality Business School.](#)

clasificada como la universidad número uno del mundo en gestión hotelera, conecta la investigación académica con la toma de decisiones prácticas para destinos, líderes del sector y responsables políticos. Nuestro trabajo se centra en ayudar a las regiones a traducir el crecimiento turístico en economías locales más fuertes, una mejor gobernanza y competitividad a largo plazo.



“

El futuro del turismo en la Patagonia se forjará a nivel local, pero su relevancia será global. La Patagonia enfrenta una oportunidad histórica: consolidar un modelo turístico resiliente, territorialmente equilibrado y ambientalmente responsable, capaz de generar bienestar local sin comprometer los ecosistemas que constituyen su principal activo estratégico.

Las decisiones comienzan ahora

”

Methodología

La investigación en la que se basa este informe técnico combinó el trabajo de campo cualitativo con el análisis estadístico secundario para desarrollar una comprensión fundamentada de las dinámicas de transformación del turismo en la Patagonia chilena y los territorios de acceso a la Antártida.

Se seleccionó a las partes interesadas con el fin de recabar una amplia gama de perspectivas institucionales, operativas y territoriales sobre el desarrollo turístico en toda la región.

La investigación de campo se llevó a cabo durante un período de dos meses, incluyendo una visita de campo de tres semanas por toda la región en febrero de 2026. El estudio incluyó más de 30 entrevistas semiestructuradas realizadas tanto in situ como en línea con representantes de empresas turísticas, instituciones públicas, organizaciones de conservación, proveedores de logística, organizaciones indígenas y comunidades científicas relacionadas con el acceso a la Antártida y el desarrollo regional. Las actividades de investigación se llevaron a cabo en Punta Arenas, Puerto Natales, Puerto Williams, Torres del Paine y los territorios costeros y marítimos circundantes.

Las entrevistas exploraron temas relacionados con la transformación de los destinos, la capacidad de infraestructura, las presiones ambientales, la coordinación de la gobernanza, las prioridades de inversión y los escenarios de desarrollo a largo plazo. El objetivo no era producir un inventario exhaustivo de la actividad turística, sino identificar patrones recurrentes, tensiones estructurales y desafíos estratégicos emergentes que dan forma a la trayectoria futura de la región.

El análisis cualitativo se llevó a cabo utilizando NVivo y siguió un proceso de codificación iterativo inspirado en los enfoques de la teoría fundamentada. El análisis se desarrolló en torno a tres dimensiones temáticas generales que, en última instancia, determinaron la estructura del propio informe técnico:

- Prioridades actuales: incluyendo temas como las primeras señales de cambio, la transformación del turismo, la diferenciación competitiva y el posicionamiento distintivo de la Patagonia chilena
- Puntos de presión emergentes: incluyendo limitaciones de infraestructura, aumento de la demanda, presiones ambientales, fragilidad territorial, tensiones en la calidad de vida y desafíos de conservación
- Modelo de desarrollo futuro: incluyendo prioridades de inversión, diversificación del turismo, posicionamiento del destino más allá de Torres del Paine, capacidades de la fuerza laboral y la transición hacia un modelo turístico de mayor valor

Los conocimientos cualitativos se complementaron con estadísticas oficiales de turismo del Anuario de Turismo 2024, publicado por la Subsecretaría de Turismo y SERNATUR, así como con datos históricos de visitas al Parque Nacional Torres del Paine y a otras áreas protegidas de la región. Otros materiales secundarios incluyeron documentos de planificación regional, informes de inversión pública y estrategias de desarrollo turístico relevantes para la Patagonia y para las operaciones de acceso a la Antártida.

La combinación de datos recopilados sobre el terreno y de análisis estadísticos permitió al estudio relacionar las realidades territoriales vividas con dinámicas turísticas cuantificables, lo que proporcionó una base más sólida para evaluar en qué ámbitos los modelos de desarrollo actuales están generando valor, dónde se están intensificando las limitaciones y en qué aspectos podría ser necesario prestar atención estratégica en el futuro.

Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestros participantes por su tiempo e invaluables perspectivas.

Gobierno Regional de Magallanes y Antártica Chile, División de Fomento e Industria.

Seremi de Medio Ambiente de la Región de Magallanes y Antártica Chilena

Seremi de Agricultura de la Región de Magallanes y Antártica Chilena

Seremi de Economía, Fomento y Turismo de la Región de Magallanes y Antártica Chilena

Instituto Antártico de Chile INACH

Corporación de Fomento (CORFO)

Corporación de Desarrollo de Magallanes y de la Antártica Chilena (CORMAG)

Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), Región de Magallanes y Antártica Chilena

SERNATUR Región de Magallanes y Antártica Chilena

Solo Expediciones

Errante Ecolodge

Aerovías DAP

Australis Cruises

B&M Agencia Marítima S.A.

Grupo Costa Australis

Comunidad indígena Yagan

Hotel Forjadores

COMAPA Turismo

Corporación Nacional Forestal (CONAF), Región de Magallanes y Antártica Chilena

Comunidades Portal de las Áreas Protegidas de la Patagonia Chilena

Productos Marinos Puerto Williams Ltda.

Contacto

Dr. Carlos Martin-Rios, Profesor Asociado
carlos.martin-rios@ehl.ch

research@ehl.ch



research.ehl.edu