

Capítulo 14

Plan estratégico de desarrollo turístico para la región de Caldas Novas

- ⇒ Objetivos y metas del plan estratégico
- ⇒ Concreción de las estrategias básicas de desarrollo espacial y sectorial
- ⇒ Un balance preliminar: los principales ámbitos de acción y su programación



Plan estratégico de desarrollo turístico para la región de Caldas Novas

El **desarrollo del turismo** integrando una atención a la provisión de una oferta turística atrayente con una preocupación por la calidad de la experiencia turística, las opiniones de la comunidad local y la conservación del medio ambiente, trae obvias ventajas al visitante. Según Mendonça (1996), los turistas tendrán la oportunidad de establecer relaciones con las personas del lugar, moverse fuera de los circuitos turísticos, mirar con atención el medio circundante, y aprender y conocer las costumbres locales a través de un contacto más personal. Es, entonces, el visitante quien dicta la calidad del producto turístico. Él es quien va a vivir una experiencia buena o mala, y es él quien, guiado por la información previa que había llegado a sus manos, crea unas expectativas que ahora quiere comprobar.

Con el fin de facilitar la implantación de este tipo de desarrollo turístico en el municipio de Caldas Novas, en este capítulo elaboramos un plan estratégico de desarrollo turístico, siguiendo las pautas del marco teórico que presentamos en el Capítulo 10 y que, a su vez, está basado en la aportación de otros capítulos: los criterios establecidos en el Capítulo 4; el conocimiento de la situación actual del sistema turístico (Capítulo 11); la diagnosis de los recursos turísticos (Capítulo 12); y, finalmente, el análisis de las condicionantes territoriales para la explotación de los recursos turísticos (Capítulo 13). Esta propuesta de planificación trata de responder a las incertidumbres turísticas del mercado, adecuando la oferta de productos turísticos de la propia región a las exigencias de una demanda dinámica.

Nuestra propuesta tiene varios propósitos, ya que debe servir como:

1. Instrumento de ordenación espacial que delimite zonas con diferentes niveles de uso turístico
2. Elemento transformador de recursos específicos en productos turísticos integrados o multifacéticos, que combine diferentes elementos para aumentar la satisfacción, tanto del turista, como de la población local en busca de actividades de ocio
3. Instrumento de acción en el que se combine la concreción de los intereses públicos y privados, a la vez que considere las características ambientales del territorio
4. Elemento conductor de nuevas acciones político-administrativas, que sirvan para sostener y ampliar la actividad turística de forma controlada

Así, en este capítulo tratamos, en primer lugar, de resumir los objetivos y las metas que se pretende alcanzar y que han sido identificados a lo largo del estudio. A continuación, indicamos las estrategias y planes de actuación que se desarrollarán para la concreción del plan de desarrollo del turismo de la región de Caldas Novas, con el propósito de facilitar, a la vez, la conservación ambiental y un desarrollo sostenible.

14.1 Objetivos y metas del plan estratégico

Existe en Caldas Novas la oportunidad de crear una oferta de productos turísticos de mayor calidad que la oferta actual, orientada hacia diferentes segmentos de la demanda, a partir de una serie de posibilidades identificadas a través de investigaciones sobre el terreno y entre la comunidad local durante la realización de nuestro estudio. Estas posibilidades incluyen diversos aspectos que se pueden agrupar en cinco objetivos generales ya identificados en el inicio de esta Sección, conforme comentamos a continuación (véase Figura 14.1):

1. La **mejora del producto básico**, es decir, el turismo de las aguas termales, hacia el *fitness*, el bienestar personal, los tratamientos de belleza y aquellos de la medicina natural que utilizan las aguas termales como instrumento de alivio del estrés y otras dolencias
2. La **diversificación de la cartera de productos**, en especial del **sector de congresos**, con la promoción de eventos y apertura de un casino; el turismo **cultural** con la rehabilitación del patrimonio histórico y el turismo **deportivo** y de **aventura** con el uso de espacios hasta el momento poco aprovechados
3. Una **oferta integrada** de diferentes tipos de turismo, de manera que no haya solamente una oferta más amplia de productos turísticos, sino también de nuevas oportunidades para aprovecharlos, donde el turista pueda elegir a su aire las actividades que más le motiven, haciendo así más satisfactoria su experiencia turística
4. La **creación de una nueva base turística** más amplia, conectando el balneario con el entorno, buscando desarrollar un concepto de **estancia termal ecológica** y añadiendo así el turismo ecológico, a la acción terapéutica de las aguas. Dos objetivos específicos han sido identificados:
 - 4.1 La implantación de actividades que engloban el uso del embalse y del PESCAN
 - 4.2 La incorporación de espacios rurales y la creación de circuitos culturales y de contacto con la naturaleza

5. La mejora del **tejido urbano** e implicación de la **población local** en el proceso. Este proceso se apoya en tres pilares:
 - 5.1 La rehabilitación del centro histórico
 - 5.2 La adecuación de espacios de recreación y la provisión de actividades para ser aprovechados por la población local
 - 5.2 La formación profesional de las personas implicadas directa o indirectamente en el turismo

Sin embargo, en este punto del proceso, todas estas posibilidades son todavía meras opciones. Lo que falta es identificar:

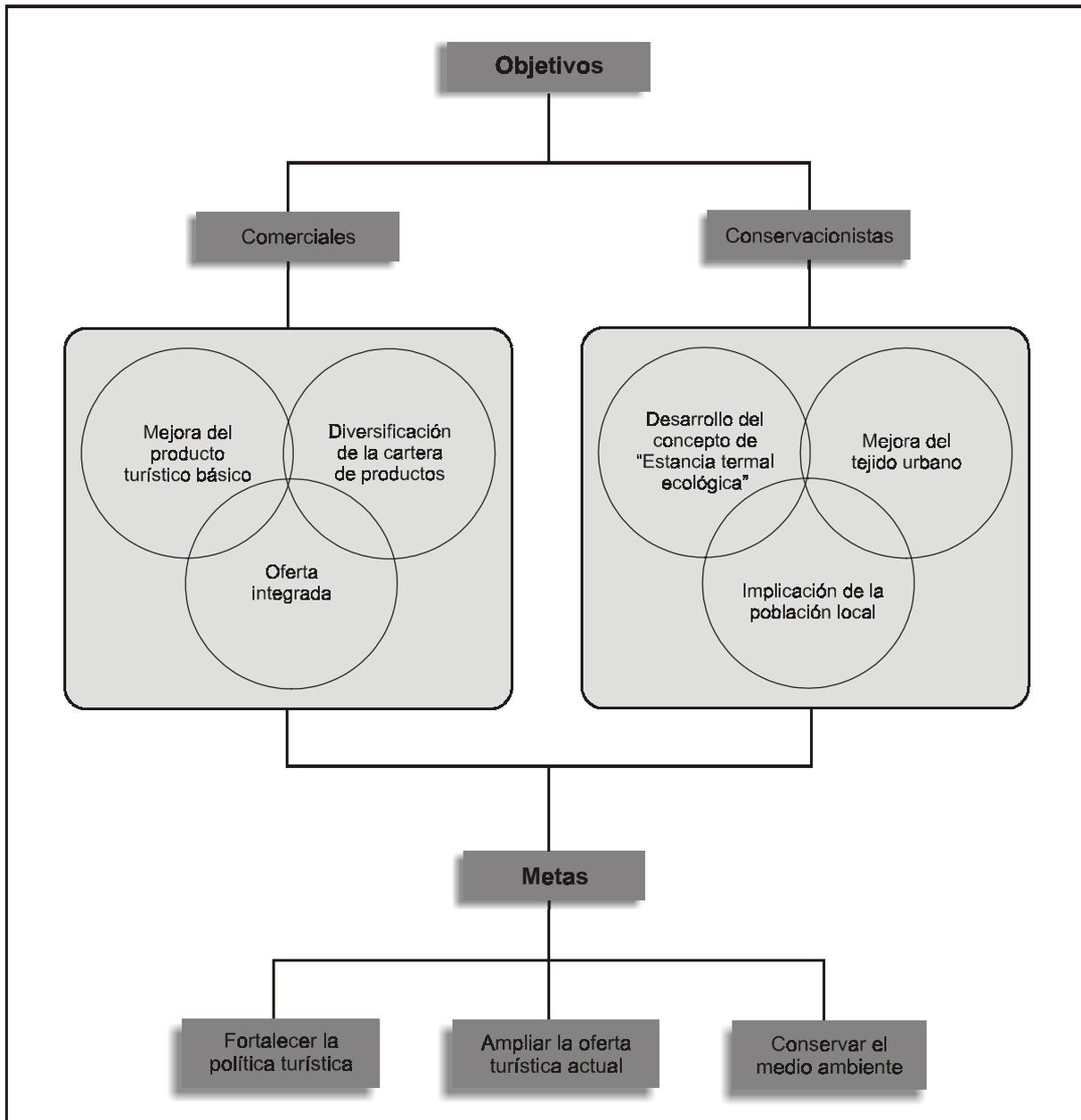
1. Las mejores, es decir, las que tengan más probabilidades de generar demanda
2. Las más factibles, es decir, las que pueden disponer de recursos económicos para su implantación, ser compatibles con la conservación del medio natural y recibir mayor apoyo de la comunidad y de los potenciales inversores, aspectos que constituyen el objetivo de este capítulo

Resumiendo, se puede decir que el **objetivo principal** de este plan estratégico de desarrollo turístico es, por un lado, de índole **comercial**, con el propósito de conseguir la **estabilidad del sector turístico** por medio, sobre todo, de la mejora del producto básico y la diversificación de la cartera, con la creación de nuevos productos y la integración del conjunto en su entorno. Por otro lado, se incluye como elemento fundamental unos **objetivos conservacionistas**, con el fin de conciliar las iniciativas de desarrollo turístico con la conservación del medio ambiente, a través de restricciones de uso y acciones para su conservación bajo parámetros de sostenibilidad. Este enfoque pretende mejorar la rentabilidad social, económica y medioambiental del sector turístico y generar sinergias importantes para el desarrollo sostenible de este espacio.

Estos objetivos se convergen en **metas** a ser alcanzadas al momento de la elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico de desarrollo turístico. En el caso de Caldas Novas los puntos principales que se han identificado a lo largo del análisis se pueden resumir en tres:

1. Fortalecer la **política turística local**
2. Intervenir activamente para lograr la **diversificación de la oferta turística** con la creación de nuevos productos
3. **Respetar y conservar las peculiaridades** de las diferentes áreas de uso turístico en su desarrollo

Figura 14.1: Objetivos y metas del plan de desarrollo turístico de Caldas Novas



Fuente: Elaboración propia.

La definición de una estrategia de desarrollo turístico requiere, así mismo, el establecimiento de unas bases para acciones específicas que recojan las prioridades generales a alcanzar en los ámbitos socio-cultural, económico y medioambiental. En este sentido, un requisito para que el plan sea realista y con grandes posibilidades de éxito es el reconocimiento de los puntos conflictivos a solucionar y la evaluación de la capacidad potencial para el desarrollo turístico. Para lograr esto, hay que **integrar al diagnóstico, una lectura del contexto social, económico y ambiental de la comunidad y de las tendencias del turismo nacional e internacional**. Una de las posibles alternativas para la

realización de este proceso es la elección de los ejes o líneas estratégicas consideradas a partir de un **análisis DAFO**, tal como hemos presentado en el Capítulo 11 y que se ha tenido en cuenta en la redacción del plan. Finalmente, la redacción del plan debe basarse en unas **prioridades generales**, que sirvan para evaluar y elegir o rechazar las diversas opciones de acción. Las prioridades generales en Caldas Novas, identificadas y comentadas durante el estudio, se pueden agrupar en tres categorías básicas: prioridades económicas, medio ambientales y socio-culturales. Se recogen en forma resumida y se resumen en el Cuadro 14.1 a continuación.

Cuadro 14.1: Prioridades generales del plan de desarrollo turístico de Caldas Novas

Ambiental	Económico	Socio-cultural
⇒ Realizar el desarrollo turístico según criterios de sostenibilidad ⇒ Conservar el entorno natural y urbano.	⇒ Modernizar e innovar la industria turística ⇒ Diversificar y diferenciar los productos ofrecidos ⇒ Mejorar la promoción y comercialización	⇒ Elevar la calificación de los recursos humanos por medio de programas de formación ⇒ Mejorar la calidad de vida de los residentes ⇒ Recuperar y desarrollar tradiciones y raíces culturales

Fuente: Elaboración propia.

Como ya hemos señalado brevemente la **concienciación de la población** y su **formación** para el sector turístico es una tarea prioritaria, sobre todo si se tiene en cuenta la meta de aumentar la calidad del producto existente. Para esto, es necesario coordinar acciones a distintos niveles, que involucren tanto al sector público como al privado en una actualización y mejora continua del turismo, para adaptarse a los rápidos cambios en las motivaciones de la demanda y en el diseño de la propia oferta. Esto se hace posible mediante una estrategia flexible para la formación y capacitación de los recursos humanos, lo que atañe tanto a nivel de responsabilidades públicas como de los diferentes servicios que se ofrecen directamente al visitante. Todo esto se enmarca en el contexto de la necesaria calificación para afrontar la competencia de otros destinos turísticos.

Un plan estratégico es, en esencia, un ejercicio de **participación** y **consenso** de todas las fuerzas económicas y sociales con poder de decisión e inversión, junto con las personas implicadas en, y afectadas por el sector, con el fin de facilitar la futura gestión del territorio turístico. Sin embargo, es importante recordar siempre el papel fundamental que tiene la conservación del medio ambiente como agente mantenedor de la actividad. Solamente a partir de un compromiso con la calidad ambiental del destino, además de la participación popular, resulta asequible el éxito de cualquier plan. El papel del empresariado es igualmente importante, ya que sus exigencias en el diseño del plan están orientadas, en

general, hacia estrategias muy marcadas por las posibilidades de promoción y venta de los productos que se estimen más competitivos.

Así pues, además del consenso, fruto de la participación popular, es necesario contar con el compromiso de los diversos agentes políticos, económicos y sociales. En este caso, ya existe el compromiso y el plan estratégico se implementará en cuanto esté integrado al Plan Director de Caldas Novas, ya aprobado por los poderes administrativo y legislativo local respectivamente.

14.2 Concreción de las estrategias básicas de desarrollo espacial y sectorial

Recordemos que, tal como se argumenta en el Capítulo 10, la estrategia general está compuesta por **dos estrategias específicas**: una **estrategia básica espacial** y otra **sectorial**. Estas nos identifican las directrices a seguir hacia la ordenación de la actividad turística en la región, que se implanta por medio de la formulación de diferentes **planes de actuación** (véase Figura 10.1).

14.2.1 Estrategia básica espacial: la implantación territorial del plan

Una vez conocidos la potencialidad y los riesgos que envuelven el uso de cada área turística en particular, tal como se ha analizado en el Capítulo 13, estamos capacitados para formular una estrategia básica espacial de desarrollo turístico, siempre atendiendo a los intereses de la comunidad y dentro de los parámetros asociados con la sostenibilidad. No obstante, su implementación requiere una disciplina, y ésta se obtiene aplicando unas normas. Por lo tanto, un componente esencial es la redacción de un **plan normativo ambiental** para cada área de uso turístico delimitada en el estudio.

No obstante, la elaboración de un plan normativo ambiental detallado es competencia del ayuntamiento y de los estamentos superiores y este estudio se preocupa en formular una **guía de las medidas adecuadas de protección y las acciones para potenciar el aprovechamiento de los recursos**, considerando tanto las características intrínsecas de estos, como la conservación o mejora de la calidad ambiental. Este guía constituye, entonces, una síntesis de varias etapas de la planificación para el uso y protección del recurso, y el proceso completo se puede resumir en los siguientes términos.

En primer lugar se establece el rango de las áreas de uso turístico, basado en criterios de fragilidad y estado de conservación. En esta etapa, el plan normativo debe

realizar una descripción clara de los atributos biofísicos, sociales y administrativos de cada área y una definición de los niveles apropiados de protección. A continuación, considerando los principales intereses de la comunidad local con relación a la actividad turística, las oportunidades más destacables para crear nuevos productos turísticos y las condiciones ambientales y turísticas deseadas en el futuro para el área de estudio, se indica los tipos de aprovechamiento más factibles. También se enmarca los principales riesgos potenciales de cada área.

Para aportar mayor profundidad y especificidad al estudio de cada área turística anteriormente determinada, se sugiere medidas de protección y desarrollo. Esto implica la redacción de y normativas correspondientes a estas medidas, a través de planes específicos, que deberán ser elaborados por el ayuntamiento y otros estamentos superiores. Estas normativas, es decir, los planes específicos, deberán incluir la exigencia de un proceso de seguimiento de las condiciones naturales y del grado de satisfacción turística con los productos ofertados. En este proceso se establecen indicadores de diferentes parámetros, tanto sociales como ambientales, posteriormente evaluados según estándares anteriormente fijados a través de un conocimiento previo de las condiciones ambientales y turísticas deseadas en cada zona. Así, en este proceso se comparan las condiciones existentes y las deseadas, con el fin de identificar y solucionar las probables causas de las discrepancias. Al final del análisis se ajustan y se adapta las acciones en respuesta a las disfunciones identificadas.

Todo este procedimiento requiere un estudio profundo, con la participación de los diversos estamentos y agentes. En este trabajo, tal como se ha argumentado anteriormente, se formula sólo una guía, que indica las diferentes áreas de uso turístico, los tipos de aprovechamiento correspondientes, los principales riesgos que comporta su uso, las medidas de protección y desarrollo necesarias y, finalmente, algunas sugerencias de normativas correspondientes que se han de redactar (véase Cuadro 14.2).

Cuadro 14.2: Guía de iniciativas necesarias según el tipo de área

Áreas de uso turístico	Tipos de aprovechamiento	Riesgos	Medidas de protección y desarrollo	Normativas correspondientes
Restringido	- Formas "blandas" de turismo	- Amenazas a la integridad de los recursos naturales	- Prohibición del uso de zonas más frágiles - Control de la frecuentación de visitantes - Desarrollo de infraestructura	- Plan de uso público con programas de educación ambiental y etapas de seguimiento
Restringido potencial	- Turismo de baja intensidad	- Transformación de los paisajes originales	- Explotación controlada de los recursos - Prohibición de prácticas de alto impacto	- Plan de actividades turísticas
Rural	- Alejamiento de la comunidad local en el proceso turístico - Frecuentación repartida territorialmente y relacionadas con el patrimonio rural	- Pequeñas alteraciones en el paisaje	- Aplicación de una ética ambiental (impacto mínimo y limitaciones del uso del recurso) - Implicación de la comunidad en el proceso de la planificación	- Regulación de acontecimientos programados
Semi intensivo	- Desarrollo para sostener la demanda turística	- Falta de control de las actividades turísticas, comprometiendo los recursos naturales más frágiles	- Difusión de los usos permitidos	- Plan de uso del embalse - Regulación del uso de embarcaciones con motor
Intensivo	- Turismo masivo	- Degradación del medio turístico	- Desarrollo de infraestructuras que protejan el recurso y a la vez, faciliten su uso turístico	- Plan de ordenación y regulación para la explotación de los recursos turísticos

Fuente: Elaboración propia.

14.2.2 Estrategia básica sectorial: instrumentos para el desarrollo turístico

La estrategia básica sectorial se compone de tres planes turísticos: el plan de fortalecimiento institucional, que constituye el marco esencial que permite instrumentalizar e implantar medidas; el plan de productos turísticos, un componente esencial de cualquier plan; y el plan de promoción, sin el cual no se puede crear la demanda para sostener los productos desarrollados. Los planes proponen acciones, formuladas a partir del análisis de las diversas realidades percibidas en el trabajo de campo, las entrevistas en profundidad y los seminarios, como ya se ha descrito en detalle. Las acciones se dividen entre las

iniciativas cuya implantación se prevé a corto plazo (de un año o dos), medio plazo (entre dos y cuatro años) y largo plazo (entre cuatro y ocho años), teniendo en cuenta el tiempo ya previsto para ejecutar el plan, la dificultad de implantación de determinadas acciones propuestas y el hecho de que los cambios en la demanda no son inmediatos.

El **plan de fortalecimiento institucional** propone tanto acciones legales y políticas como iniciativas para mejorar la formación y la capacitación (véanse Cuadros 14.3 y 14.4). En la diagnosis, se había percibido un déficit en la cantidad y calidad de los profesionales involucrados en el proceso turístico local y la inexistencia de programas adecuados y organismos financiadores responsables de promocionar tales iniciativas. Se perfila como una necesidad, también, fortalecer estos aspectos, dada su importancia para el éxito del sector turístico.

Observamos el predominio de acciones a corto plazo, indicando la prioridad de su implantación, dado el estrangulamiento del proceso de desarrollo turístico ante la ausencia de una estructura política adecuada para conducirlo. Por eso, es imprescindible a corto plazo instituir el marco institucional que permita implantar programas y medidas. Es igualmente urgente iniciar unos programas de formación y capacitación de la población, vinculada directa o indirectamente al proceso, para facilitar la implantación exitosa de las medidas que se proponen.

A propósito de las acciones políticas y legislativas, tal como se ha visto en el análisis del desarrollo del municipio y la estructura de gobierno en el Capítulo 9, no existe una estructura eficaz para proponer e implantar iniciativas para el turismo. Por lo tanto uno de los puntos más urgentes es crear un fondo de desarrollo económico y turístico que asegure los medios para llevar a cabo las iniciativas turísticas deseadas. Hace falta también establecer fórums de discusión, decisión y acción para mantener activas las interrelaciones entre la comunidad y los diferentes sectores del turismo. La formación de estamentos de este tipo es indispensable para la formulación, coordinación y ejecución de iniciativas en el sector turístico. No obstante, es básicamente una responsabilidad del ayuntamiento crear esta estructura para facilitar la interacción de los sectores implicados en la actividad turística y la comunidad local. El principal objetivo de estas acciones políticas y legislativas es garantizar el desarrollo ordenado y continuo del turismo dentro de unos parámetros predeterminados.

Las principales acciones de formación y capacitación se centran en tres prioridades: la formación de las personas directamente empleadas en el turismo, estimular el entendimiento del sector turístico y la problemática ambiental entre la comunidad en general; y, a largo plazo, educar a las futuras generaciones. La mayoría de estas acciones están planteadas a medio plazo, porque los objetivos serán más fácilmente realizables una vez que el proceso de reestructuración esté en marcha. Una gran variedad de agentes tendrán que

intervenir para realizar estas iniciativas, aunque el mayor peso de las tareas recaerá en la *Secretaría Municipal de Turismo* (SMT). Es importante recalcar que las acciones previstas, no prevén solamente la formación de los trabajadores del sector turístico, porque se considera que en el destino gran parte de la población está implicada directa o indirectamente y es conveniente que entienda su funcionamiento. Las acciones concretas se articulan por medio de seminarios para el público en general y, para las futuras generaciones, a través de la mayor calificación de profesores y profesionales del sector turístico.

Cuadro 14.3: Acciones políticas y legislativas

Acciones	Responsables	Objetivos
- Reglamentar e implantar un Fondo de Desarrollo Económico y Turístico (C)	- Deberá ser promulgada una Ley Municipal que destine un 6% de los ingresos municipales para fortalecer el sector turístico	- Siendo el sector turístico uno de los más importantes, deberá disponer de un incremento de recursos propios en el tesoro municipal
- Constituir un Comité evaluador de la calidad del turismo dentro de la Cámara Municipal (M)	- El Comité de turismo deberá estar compuesta por personas del sector turístico local	- Para que el sector turístico sea fortalecido y representado en el foro legislativo municipal, se crea un comité para proponer y coordinar iniciativas que aseguren la calidad de los productos turísticos
- Crear el Consejo Municipal de Turismo (COMTUR) (C)	- Participarán en COMTUR todas las entidades representativas de la industria turística del municipio	- Elaborar proyectos y programas de apoyo al sector turístico y así coordinar el proceso de desarrollo turístico en el municipio
- Fortalecer la SMT y la <i>Secretaría Municipal de Cultura</i> (SMC) con recursos humanos e infraestructura física (M/L)	- El ayuntamiento deberá solicitar recursos a los estamentos superiores	- Conducir las iniciativas de inversiones turísticas públicas hacia el turismo sostenible
- Realizar anualmente el Fórum Municipal del Turismo (C/M/L)	- La SMT, deberá organizar y coordinar el Fórum	- Mantener el intercambio entre diversos órganos del estado.
- Actualizar las directrices de preservación ambiental, riesgo de contaminación del subsuelo, exploración del manantial termal (C)	- La SMA en colaboración con el poder legislativo deberá elaborar las propuestas y directrices	- Elaborar directrices y garantizar su cumplimiento (control e inspección)
- Revisar el Plan de Ordenación General (POG) del suelo urbano (C/M)	- La gestión municipal en colaboración con la comunidad local deberá adecuar POG, buscando optimizar las actividades del municipio sin comprometer la calidad del medio ambiente.	- Evitar que la expansión urbana desordenada genere pérdidas ambientales irreversibles

(C) corto plazo

(M) medio plazo

(L) largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14.4: Acciones de formación y capacitación

Acciones	Responsables	Objetivos
- Crear e implantar un programa permanente de conciencia ecológica (M)	- La SMT deberá implantar las acciones propuestas con el apoyo de las universidades y de los agentes turísticos locales	- Esta acción está dirigida principalmente a la población flotante con vistas a evitar la intervención negativa en el medio ambiente
- Promover seminarios de actualización turística con la participación de los agentes turísticos y la comunidad local (C/M/L)	- La SMT y el <i>Conselho Municipal de Turismo</i> (CMT) deberán promover estos seminarios	- Mejorar el reconocimiento de los puntos frágiles en la infraestructura de acogida turística
- Promover cursos de especialización en temas turísticos para profesores (C/M/L)	- Las universidades de la región y las instituciones de enseñanza del municipio se encargarán	- La calificación de profesores posibilitará una mejora del conocimiento del sistema turístico, especialmente entre los agentes turísticos
- Incluir materias sobre turismo en los planes de estudio escolares (M)	- La <i>Secretaria Municipal da Educação</i> (SME) deberá incluir en el programa educativo las disciplinas pertinentes al sector turístico	- Existe una fuerte tendencia de la población local a desarrollar actividades económicas vinculadas al turismo, lo que justifica una formación global en las cuestiones e implicaciones del turismo en el entorno
- Cualificar la mano de obra en las diversas actividades turísticas (C/M)	- El SEBRAE y SMT deberán incluir los trabajadores de los diversos sectores turísticos en el programa <i>Fundo de Apoio ao Trabalhador</i> ²⁶ (FAT)	- Mejorar la acogida de los turistas y la calidad del producto
- Implantar un programa de conocimiento del turismo para adolescentes (M)	- SMT será la responsable por la implantación de este programa	- Dar la oportunidad a jóvenes para incorporarse al mercado de trabajo
- Crear cursos especializados en formación de guías turísticos (C)	- El SESC y la SMT deberán crear estos cursos	- La formación de guías turísticos, por un lado mejorará el grado de satisfacción del turista al recibir informaciones más profundas sobre el lugar, y por otro lado, contribuirá a la preservación de los recursos turísticos, dado el mayor grado de concienciación ambiental adquirido

(C) corto plazo
(M) medio plazo
(L) largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

El **plan de productos turísticos** requiere dos tipos de acción: las urbanísticas (véase Cuadro 14.5) y las estructurales (véase Cuadro 14.6), relacionadas con los diferentes tipos de turismo de posible implantación. Estas acciones pretenden dar respuesta a los objetivos específicos que se han descrito en la introducción de este capítulo (mejorar y diversificar los productos existentes; crear nuevos productos y diversificar la base del

²⁶ Programa gubernamental que destina recursos económicos para la calificación de los trabajadores, a través de cursos de pequeño y medio plazo.

turismo con formas alternativas). Las medidas se agrupan según los diferentes tipos de turismo.

Las acciones urbanísticas, sobre todo, deben ser implantadas a corto plazo para sentar las bases para aumentar la calidad del destino y consecuentemente mejorar la experiencia turística. Así, a más largo plazo, contribuirán al fortalecimiento de nuevas formas de turismo, tales como el turismo de negocios en el que el sector privado tiene un fuerte interés. Ahora bien, si los plazos de ejecución representan una preocupación, los problemas de financiación, incluyendo la búsqueda de caminos para captar recursos financieros a corto plazo, constituyen un obstáculo mayor. Aun siendo consciente de este problema, evidentemente la implantación de medidas que favorecen el futuro desarrollo y comercialización del turismo con mayores garantías de éxito a largo plazo, creará un clima mucho más propicio para atraer a inversores.

Como ya hemos observado en el Capítulo 7 en Caldas Novas, existen muchos problemas y deficiencias urbanísticas. Por lo tanto, la lista de acciones necesarias resulta larga y variada. Incluye infraestructuras de gran envergadura, como la construcción de un nuevo terminal de autocares, un aeropuerto y un palacio de congresos. Obviamente estas son iniciativas que requieren grandes inversiones que sólo puede proporcionar el gobierno del Estado. No obstante, son esenciales para acoger a un flujo importante de turistas. El conjunto de las restantes acciones propuestas tratan de mejoras en el entorno turístico y el tejido urbano actual, muy castigado por el crecimiento desordenado. Los responsables de implantar estas acciones son principalmente la SMT y la *Secretaria Municipal de Obras Públicas* (SMOP).

En vista de la necesidad de diversificar la base turística actual, se propone el desarrollo de diversos tipos de productos recreativos que tanto pueden generar flujos turísticos por sí mismos como realizar la función de actividades complementarias. En el Capítulo 12, se identificó como recursos con mayor proyección de futuro tres conjuntos de recursos:

1. Los directamente relacionados con el uso de las aguas termales: las piscinas termales, el *Hot Park* y la *Lagoa Quente*
2. Los vinculados a la naturaleza: el PESCAN y la *Trilha ecológica*
3. El *Lago de Corumbá* y sus cascadas, recursos actualmente poco aprovechados

Por lo tanto las acciones sobre las ofertas turísticas se centrarán especialmente en estos recursos para su ubicación e implantación. La responsabilidad recae sobre todo en el ayuntamiento con el apoyo económico del sector empresarial. Se prevé la implementación de la mayoría de las acciones a medio o largo plazo, ya que estas acciones requieren una estructura organizativa previa.

Cuadro 14.5: Acciones urbanísticas

Acciones	Responsables	Objetivos
- Señalizar la oferta turística (C)	- SMT	- Facilitar el acceso y los flujos
- Renovar el centro de recepción al turista (C)	- SMT	- Facilitar información turística
- Implantar un transporte turístico urbano eficiente (C/M)	- Convenio entre el ayuntamiento y el <i>Departamento Nacional de Transito</i> (DETRAN) para el fortalecimiento del sector	- Proponer soluciones innovadoras, creativas, confortables, a buen precio y de fácil acceso al visitante
- Revitalizar el centro urbano, especialmente con la arborización de las vías públicas y la extensión de las aceras y mejora de su superficie (M)	- SMOP	- Mejorar la calidad ambiental y visual del destino
- Crear nuevos parques urbanos y redactar reglamentos de uso (M)	- SMA y SMT	- Aprovechar y dar realce a los recursos naturales del municipio, fomentar actividades turísticas y ampliar la oferta de productos
- Elaborar un plan de uso turístico para el centro urbano (M)	- La SMT con el apoyo de la universidad y del sector privado deberá elaborar este estudio.	- Posibilitar el uso adecuado de los recursos y mejorar el medio turístico
- Instalar contenedores selectivos de basuras y aumentar el número de trabajadores en esta actividad (C)	- SMOP	- Minimizar los impactos de la gran demanda existente
- Instalar equipamientos de apoyo al turista (C / M).	- SMOP	- Cubrir el déficit de lavabos, fuentes de agua potable y teléfonos públicos
- Construir un nuevo terminal de autocares (C)	- El ayuntamiento debe gestionar los recursos económicos para la construcción del mismo al poder Estadual	- Dar soporte a la demanda de la población de la región que visita el municipio
- Completar las obras del aeropuerto (C)	- El ayuntamiento debe gestionar los recursos económicos y su homologación definitiva al <i>Governo Estadual y Nacional</i>	- Facilitar el acceso desde fuera de la región
- Construir un palacio de congresos de gran capacidad (M)	- El ayuntamiento debe gestionar los recursos económicos y su construcción al poder Estadual y Nacional	- Aumentar la capacidad de acogida del sector de congresos
- Instalar terminales de información turística en puntos estratégicos de Caldas Novas que funcionen las 24 horas (C)	- La SMOP del municipio y SMT	- Facilitar información turística

(C) corto plazo

(M) medio plazo

(L) largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14.6: Acciones estructurales sobre la oferta turística recreativa

Tipos de Productos	Acciones	Responsables	Objetivos
Turismo en general	- Elaborar una guía turístico y un plano de la ciudad (C)	- SMT con el apoyo del sector privado	- Divulgación de la región y mejora de la experiencia turística
Salud	- Estimular la implantación de centros de tratamiento de salud y estética (M)	- Sector empresarial	- Ampliación de la oferta de productos turísticos a partir del recurso básico
	- Definir una normativa para la actuación de profesionales en el área de salud y estética (M)	- <i>Secretaria Municipal de Saúde</i> (SMS) (redacción de normas y control de cumplimiento)	- Fiabilidad del producto ofrecido.
Ecoturismo	- Elaborar el plan de uso turístico del PESCAN (M)	- Ayuntamiento en colaboración con el <i>Governo Estadual</i> deberá contratar profesionales competentes para elaborar el plan, comprobando la sostenibilidad de las actividades turísticas propuestas	- Aprovechamiento del PESCAN por medio de la conservación activa
Rural	- Implantar un circuito rural de visitación turística (M)	- SMT en colaboración con la población rural	- Oferta de nuevos productos turísticos
	- Desarrollar programas de fomento al turismo rural en colaboración con la población del campo (L)	- SMT en colaboración con la <i>Prefeitura Municipal</i> deberá estimular a la población rural a confeccionar una oferta de actividades turísticas	- Diversificación de la economía rural
	- Implantar un museo agropecuario (M)	- Sector empresarial	- Oferta de nuevos productos turísticos
Deportes	- Estimular las prácticas deportivas (M)	- SMT juntamente con las asociaciones correspondientes (implementación y promoción)	- Respuesta a una demanda ya identificada y aprovechamiento de recursos ambientales potenciales
Acuático	- Elaborar un plan de uso turístico del <i>Lago Corumbá</i> (M)	- SMT en colaboración con el sector empresarial (elaboración e implementación del plan)	- Oferta de nuevos productos turísticos
Cultural	- Recuperar el patrimonio histórico cultural (M/L)	- SMC (implantación y coordinación)	- Recuperación de la cultura local
	- Diseñar itinerarios de visitación cultural y establecer un circuito de compras (M)	- SMT en colaboración con el sector comercial	- Oferta de nuevos productos turísticos
Eventos	- Desarrollar e implantar un calendario de eventos (M)	- SMT y <i>Agencia Estadual de Turismo</i> (AGETUR)	- Mantenimiento de un flujo turístico continuo
	- Promover y asegurar apoyo financiero para festivales y competiciones (M)	- Ayuntamiento y entidades comerciales del sector turístico (implantación y promoción)	- Creación de nuevas ofertas de ocio para la población local y promoción del intercambio regional

(C) corto plazo
(M) medio plazo
(L) largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

El **plan de promoción** tiene la misión de identificar acciones de marketing y comercialización adaptadas a las nuevas circunstancias (véase Cuadro 14.7). Ha quedado claro a lo largo del texto, que la imagen de Caldas Novas está muy estereotipada y que los mecanismos de comercialización siguen unas pautas determinadas exentas de flexibilidad e imaginación. Existe, por lo tanto, una evidente necesidad de implantar iniciativas innovadoras para alcanzar nuevos segmentos del mercado y atraer el tipo de demanda deseado.

Es evidente que, una vez que se empieza a implantar cambios en la estructura turística, hará falta realizar acciones de comunicación para, por un lado, cambiar la imagen del destino y, por el otro, dar a conocer los nuevos productos disponibles. Estas acciones serán necesarias, no sólo para incrementar el flujo turístico, sino también para diversificar la demanda y cambiar el perfil de los turistas que acuden a Caldas Novas.

Cuadro 14.7: Acciones de promoción y comercialización

Acciones	Responsables	Objetivos
Realizar una campaña para concienciar a la población a mostrar actitudes positivas ante la presencia de turistas (C/M/L)	SMT y agentes del sector turístico	Mejorar la acogida del turista
Confeccionar material de divulgación con alta calidad de presentación (C)	SMT y el sector empresarial turístico local, con asesoramiento de SEBRAE y AGETUR (confección y divulgación)	Incrementar el flujo turístico y diversificar el tipo de demanda
Realizar una campaña publicitaria a escala nacional para la divulgación de las potencialidades del municipio (M/L)	SMT y el sector empresarial turístico local, con asesoramiento de SEBRAE y AGETUR y mediante la contratación de una empresa especializada	Incrementar el flujo turístico y diversificar el tipo de demanda

(C) corto plazo
(M) medio plazo
(L) largo plazo

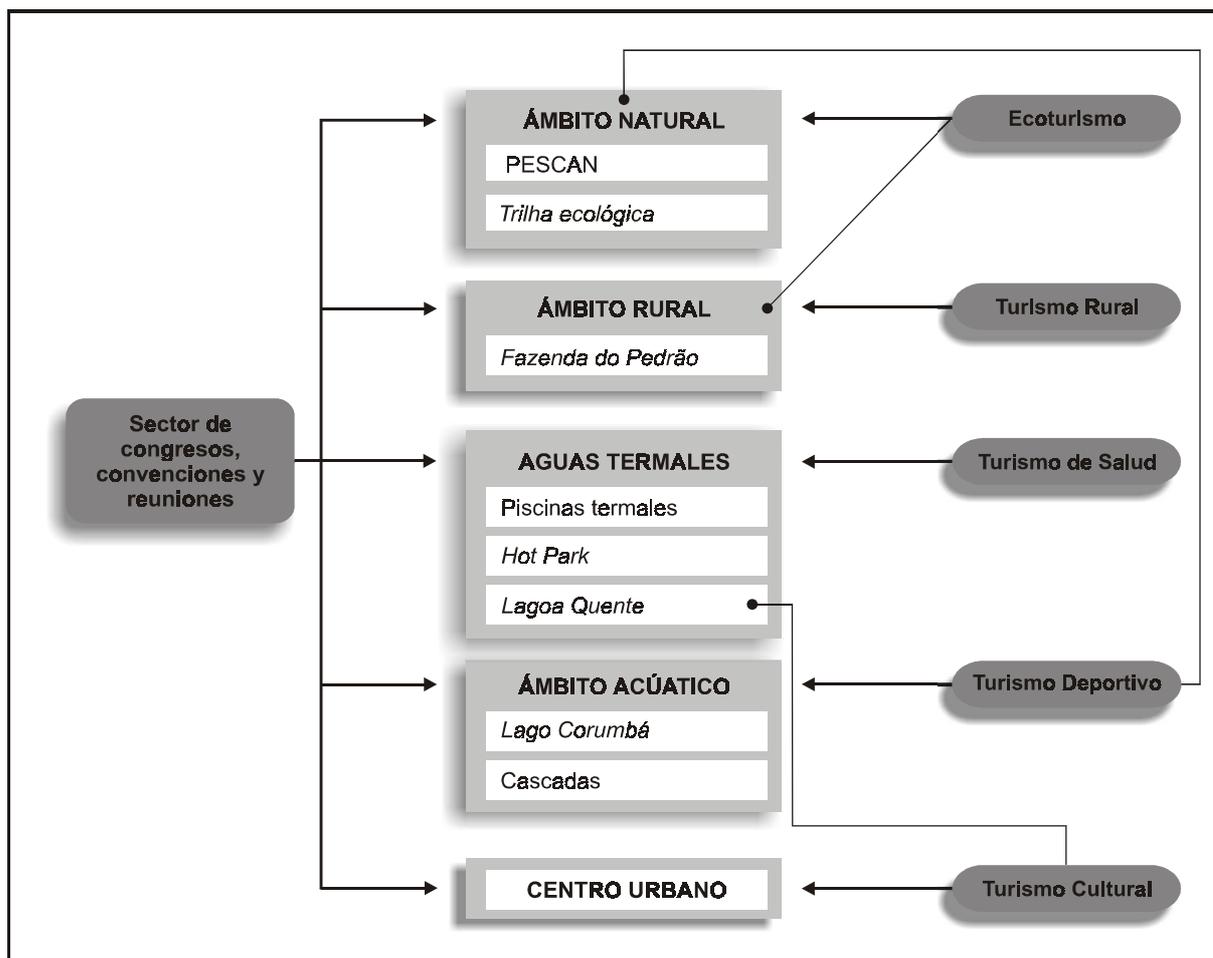
Fuente: Elaboración propia.

14.3 Un balance preliminar: los principales ámbitos de acción y su programación

A lo largo del estudio, respaldado por el trabajo de campo, se ha percibido una predisposición por parte del sector público, el empresariado y la población en general para unir esfuerzos. No obstante, también se ha visto claramente que faltan los organismos, los instrumentos de discusión y los mecanismos de gestión necesarios para llevar a cabo una colaboración más fructífera.

Existen varios recursos turísticos que estimulan diferentes tipos de turismo, conforme se observa en la Figura 14.2. Se puede enmarcar la presencia de cinco ámbitos que reúnen un conjunto de recursos compatibles. En primer lugar, el ámbito natural, donde destacan el PESCAN y la *Trilha ecológica*, pueden potenciar el ecoturismo y el turismo deportivo. En segundo lugar, la zona rural, que incluye la *Fazenda do Pedrão*, con potencial para desarrollar el turismo rural. Además, en la zona rural, se verifica la posibilidad de estimular algunas actividades relacionadas al ecoturismo. El tercer ámbito, la zona de las aguas termales, constituida por las numerosas piscinas termales, el principal recursos turístico de Caldas Novas, la *Lagoa Quente* y el *Hot Park*, estimulan el turismo de salud y, sobre todo, de sol y relajación. La *Lagoa Quente* también puede potenciar el turismo cultural, por tratarse del marco histórico del descubrimiento de la primera fuente termal de Caldas Novas. El cuarto ámbito es la zona acuática, formada por el *Lago Corumbá* y sus cascadas, donde sería posible estructurar una oferta deportiva. Finalmente, cabe destacar el centro urbano de Caldas Novas, con una oferta de turismo cultural y diversas actividades de ocio complementarias. Sobresale la posibilidad de solidificar el sector de congresos en el área de estudio, porque ya existe una demanda consolidada para este servicio y suficiente infraestructura hotelera para recibir adecuadamente este tipo de turista. Sería especialmente beneficioso al asegurar un flujo turístico entre semana y, además, concentrado en la temporada baja. En adición, atraería a la región turistas con mayor poder adquisitivo, ya que muchas empresas pagan la estancia de los asistentes, de modo que ellos tengan mayor disponibilidad de recursos económicos para dedicar a las actividades turísticas complementarias. Finalmente estimularía el crecimiento de otros sectores, especialmente la visitación de puntos turísticos, dado que muchos participantes en congresos asisten con acompañantes que requieren servicios turísticos y suelen estar dispuestos a conocer las diversas atracciones turísticas de la región.

Hay que resaltar la predisposición de los estamentos políticos a liderar y colaborar en el proceso. Existen diversas iniciativas públicas: la creación de parques urbanos, la promoción de eventos en pueblos rurales cercanos, etc., destinados a mejorar la infraestructura del sistema turístico, diversificar la oferta y fortalecer la actividad turística, creando así un destino turístico multifacético e integrado, emplazado en un ámbito territorial más amplio.

Figura 14.2: Ámbitos turísticos y su desarrollo potencial

Fuente: Elaboración propia.

A propósito del calendario de implantación de las acciones previstas (véase Cuadro 14.8), se destaca la prioridad a corto plazo de crear una base institucional turística sólida e implantar las grandes infraestructuras necesarias para mejorar el sistema turístico actual. Las acciones de capacitación de los recursos humanos y la mejora del tejido urbano están previstas en su mayoría a medio plazo. La implantación de nuevos productos solamente será posible después de fortalecer la base del sistema turístico, lo que hace que estas acciones se sitúen a medio y a largo plazo. Se puede considerar que este cuadro sirve de resumen de nuestra propuesta de un plan estratégico de desarrollo turístico para la región de Caldas Novas.

Cuadro 14.8: Principales acciones según el calendario de implementación de las acciones propuestas

Plazo	Corto	Medio	Largo	
Acción	Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Fondo de desarrollo económico y turístico - CONTUR - Plan de ordenación de suelo 		
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Seminarios de actualización turística - Calificación de mano de obra 		
	Urbanístico	<ul style="list-style-type: none"> - Señalización turística - Grandes infraestructuras (aeropuerto, terminal de autocares) 	<ul style="list-style-type: none"> - Revitalizar el centro urbano: arborización - Reparación y extensión de aceras 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del tejido urbano
	Recreativo	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Caldas Novas y Guía turística 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan del uso turístico del PESCAN - Plan del uso turístico del Lago Corumbá 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de turismo rural
	Promocional			<ul style="list-style-type: none"> - Campaña publicitaria

Fuente: Elaboración propia.