



# MANUAL DE GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL

*Salta*  
ARGENTINA



FASCÍCULO  
Temas Convenientes

1  
2  
**3**  
4



# MANUAL DE GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL

## FASCÍCULO 3



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.  
Ministerio de Cultura y Turismo.

PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL  
PRÉSTAMO BID 1855/OC-AR

### Proyecto

- ◆ Mejora de la Gestión Municipal de Turismo a través del Fortalecimiento de los Centros de Atención al Visitante en Municipios
- ◆ Implementación de un Programa de Calidad en los Centros de Atención al Visitante de la Provincia de Salta

# AUTORIDADES

Gobernador de la Provincia de Salta

**Dr. Juan Manuel Urtubey**

Vice Gobernador:

**Miguel Andrés Costas Zottos**

Ministro de Cultura y Turismo:

**Dr. César Mariano Ovejero**

Secretario de Turismo:

**Lic. Fernando García Soria**

Subsecretario de Promoción Turística:

**Estanislao Villanueva**

Subsecretaria de Desarrollo Turístico:

**Lic. Ana Cornejo**

Coordinador Proyecto de Mejora de la Gestión Municipal de Turismo  
a través del Fortalecimiento de los Centros de Atención al Visitante en Municipios.

Préstamo BID 1855/OC-AR:

**Lic. Tatiana López**



# Equipo de trabajo

Consultor Contratado:

**Powerco Services S.A.**

- Dante Apaza
- Mg. Diego Mendez
- Lic. Carolina Mercado Echazu
- Mg. Gustavo Capece

Editor Responsable:

**Secretaría de Turismo, Ministerio de Cultura y Turismo**

Redacción:

**Mg. Gustavo Capece, Powerco Services S.A.**

Diseño y Edición:

**Arq. Alejandro Capece / Lic. Mariana Valenzuela**

# Carta del Ministro de Cultura y Turismo



Dr. César Mariano Ovejero

El Turismo en nuestra Provincia se ha constituido como una pieza clave para el desarrollo y el crecimiento económico y social. La visión y el esquema de trabajo planteado por el Gobernador Juan Manuel Urtubey posiciona al turismo como una actividad inclusiva, generadora de oportunidades, ingresos y empleo.

Salta se afirma como uno de los principales destinos turísticos de Argentina y nuestro desafío es ampliar las bases territoriales del desarrollo turístico e incorporar mayores beneficiarios de esta actividad. Basándonos en las premisas expresadas en los planes *Salta 2030*, *Plan Estratégico de Pequeños Municipios*, *el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Salta "Salta SI+"* y *el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS)*, desde el Ministerio de Cultura y Turismo trabajamos en los siguientes ejes: (i) la institucionalización, (ii) la participación y (iii) la inclusión, competitividad e inversión para el desarrollo del turismo.

En este marco buscamos fortalecer la gestión de los actores públicos y privados del turismo, destacándose los esfuerzos en el acompañamiento y el trabajo conjunto con los gobiernos locales. La gestión turística desde el municipio refuerza el trabajo participativo a partir de una mayor cercanía con las comunidades receptoras, maximizando, de este modo, los beneficios del turismo hacia la comunidad. También posibilita un mayor dinamismo en la innovación y el desarrollo de la oferta turística y una mayor articulación entre los actores involucrados.

Desde el 2008, se visualizan avances sustanciales en el ámbito municipal. Se registró un crecimiento del 125% en la designación de Responsables de Turismo por parte de las Intendencias y un 116% en el incremento de Oficinas de Turismo en el interior de la provincia, lo que muestra a las claras la apuesta de los diferentes municipios al desarrollo turístico.

Para seguir avanzando en este sentido, presentamos el **Manual de Gestión Turística Municipal**, una herramienta orientada a colaborar con la labor de los referentes municipales abocados al área del turismo. El mismo orienta y fomenta el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y culturales, la implementación de buenas prácticas y estándares de calidad en la gestión y la atención a los turistas que nos visitan. Además, aporta a la organización interna de las oficinas, al diseño e implementación de políticas públicas para el desarrollo social y económico de cada localidad y acerca distintos instrumentos y programas que el Ministerio de Cultura y Turismo pone a disposición de los Municipios.

Esperamos que se transforme en un instrumento práctico que colabore en el trabajo diario municipal en pos de avanzar en la construcción colectiva de Salta como un destino turístico "sustentable, equilibrado e innovador".

# CONTENIDO GENERAL DEL MANUAL

Autoridades + equipo de redacción y diseño  
Carta del Ministro de Cultura y Turismo  
Introducción  
Los grupos temáticos de la gestión  
Estructura del Manual  
Actividades prácticas  
Áreas temáticas de la gestión turística

## **FASCÍCULO 1 - Temas críticos**

Introducción al Fascículo 1  
Una gestión de calidad  
Proyección estratégica  
El rol del Área Municipal de Turismo  
¿Ingresos de turistas o ingresos por turismo?  
Relaciones intersectoriales: socios estratégicos  
Un socio especialmente estratégico  
Orientación estratégica: una buena brújula  
Un modelo de desarrollo  
Mirando el hoy y hacia adelante  
La promesa del turismo  
La política como resultado de acuerdos  
El plan como instrumento  
El arte de medir  
Un presupuesto razonable  
Emprendedores y emprendedorismo  
Productos turísticos y propuestas de valor  
A modo de conclusión del Fascículo 1

### **Anexos**

I. Glosario de términos técnicos del Fascículo 1  
II. Bibliografía de apoyo del Fascículo 1

## **FASCÍCULO 2 - Temas necesarios**

Introducción al Fascículo 2  
La gestión es hacer  
Estructura pública para la gestión: fase 1  
Conocer y conocidos: primero los clientes  
De las motivaciones a las experiencias turísticas  
Otras formas de segmentar la demanda  
Ser competitivos en el mundo moderno  
Conocer y conocidos: ahora lo nuestro  
Estructura para la gestión: fase 2  
Posicionamiento estratégico  
En foco  
La esencia de la promesa a los turistas  
Conocer y conocidos: comunicando  
El valor de la marca  
Gestión del estrés, riesgos y conflictos  
A modo de conclusión del Fascículo 2

### **Anexos**

I. Glosario de términos técnicos del Fascículo 2  
II. Bibliografía de apoyo del Fascículo 2

## **FASCÍCULO 3 - Temas convenientes**

Introducción al Fascículo 3  
La innovación no es un hecho casual  
Fomentar el asociativismo  
Gestión avanzada del conocimiento  
Proactividad frente a las vulnerabilidades  
El valor del diseño  
A modo de conclusión del Fascículo 3

### **Anexos**

I. Glosario de términos técnicos del Fascículo 3  
II. Bibliografía de apoyo del Fascículo 3

## **FASCÍCULO 4**

Introducción al Fascículo 4

### **Anexos**

I. Legislación (textos sólo en versión digital)  
II. Gobernanza del destino  
III. Apoyo a la gestión (algunos textos sólo en versión digital)  
IV. Riesgos y conflictos  
V. Actividades prácticas  
VI. Cursos de capacitación (sólo en versión digital)  
A modo de conclusión del Fascículo 4

## **Actividades Prácticas Contenido general del manual**

### **FASCÍCULO 1**

1.1. Estrategias  
1.2. La misión del Área Municipal de Turismo  
1.3. Listado de socios estratégicos  
1.4. Por qué esos socios son estratégicos  
1.5. Hechos culturales turísticamente valiosos  
1.6. Pensando el presente y futuro deseados  
1.7. Principios  
1.8. Declaración del presente y futuro deseados  
1.9. La Misión del turismo en mi localidad  
1.10. Los objetivos estratégicos del turismo

### **FASCÍCULO 2**

2.1. Pensar la estructura ideal  
2.2. Viajeros que visitan a parientes o amigos  
2.3. Ubiquemos a los clientes posibles  
2.4. Analizando el territorio  
2.5. El presupuesto ideal  
2.6. En qué enfocarse

### **FASCÍCULO 3**

3.1. Innovar sin gastar  
3.2. Asociaciones públicas  
3.3. Asociaciones privadas  
3.4. Marcas a las que convendría asociarse  
3.5. Fuentes de datos  
3.6. Riesgos por el cambio climático  
3.7. Revisando circuitos y recorridos

# INDICE

Autoridades .....	3
Equipo de trabajo .....	4
Carta del Ministro de Cultura y Turismo. ....	5
Contenido general del manual. ....	6
Introducción General. ....	8
Introducción al Fascículo 3. ....	17
La innovación no es un hecho casual. ....	19
Fomentar el asociativismo. ....	25
Gestión avanzada del conocimiento .....	31
Proactividad frente a las vulnerabilidades .....	36
El valor del diseño. ....	39
A modo de conclusión del Fascículo 3. ....	47
<b>ACTIVIDADES PRÁCTICAS</b>	
3.1 - Innovar sin gastar .....	23
3.2 - Asociaciones públicas. ....	28
3.3 - Asociaciones privadas. ....	28
3.4 - Marcas a las cuales convendría asociarse .....	30
3.5 - Fuentes de datos .....	35
3.6 - Riesgos por el cambio climático. ....	37
3.7 - Revisando circuitos y recorridos .....	44
<b>ANEXOS</b>	
Glosario de términos técnicos del Fascículo 3 .....	48
Bibliografía de apoyo del Fascículo 3 .....	49

# Introducción General

El presente Manual es un instrumento práctico que se corresponde con la política provincial de fortalecimiento de la gestión turística municipal.

Se inspira en los principios de dicha política, los cuales son enunciados como la valoración territorial, el afianzamiento de la identidad local, la gestión municipal y el fortalecimiento del liderazgo. Todo ello a través de procesos sustentables y sostenibles.

Ayuda a la calidad de la gestión turística municipal a través de ideas, propuestas y ejemplos de forma que los responsables de la misma vean facilitada su labor cotidiana.

Está destinado a quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante la gestión local del turismo, cualquiera sea el modo en que se institucionaliza: Organismos de Gestión de Destinos, Secretaría o Dirección Municipal, Centro de Atención de Visitantes (CAV), organismos mixtos u otras formas.

Por su diseño, es adecuado tanto para municipios con un desarrollo turístico ya logrado como para quienes desean iniciarse.

Su formato, a través de fascículos, también colabora con la idea de una gestión que debe adaptarse a las circunstancias a la vez que planifica estratégicamente a largo plazo.

El asignarle a cada Fascículo un número indica

cierto orden de importancia de los temas (excepto el último, que es de anexos); pero es posible que en algunos destinos haya que utilizar parte de ellos con un orden no lineal. La gestión es justamente así, algo no lineal y, muchas veces, requiere saltos o atender cuestiones que no están en la planificación. E inclusive otras, que tampoco están en los manuales.

Para su elaboración se consideraron varios Manuales de Gestión, entre los que se destacan el elaborado por el Ministerio de Turismo de la Nación en conjunto con la Federación Argentina de Municipios y el Ministerio del Interior, del año 2009, y el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Salta, SALTA **SI+**.

También se consultaron diversos trabajos de la Organización Mundial de Turismo, los fascículos editados en el año 2008 sobre temas varios desde el Área de Ca-



pacitación del hoy Ministerio de Turismo de la Nación y libros de distintos autores que fueron tomados como referencia. Intentando no cargar el Manual de citas ni a los funcionarios municipales de lecturas que, las más de las veces, no se tiene el tiempo necesario para ellas. En la bibliografía se los menciona, lo cual permite recurrir a esas fuentes cuando se desee ampliar algún tema en especial. El ajuste a la realidad de la Provincia de Salta y de los diferentes territorios que conforman su vasta red de destinos turísticos se hizo bajo cinco paradigmas:

- **Calidad.** Implica hacer bien aquello que se debe hacer.
- **Sustentabilidad.** Aprovechamiento respetuoso de los recursos naturales, las obras humanas y, sobre todo, de la identidad local.
- **Capacidad turística.** Un municipio sin real capacidad turística mal puede desarrollar capacidad competitiva. El término capacidad debe ser entendido en sus dos formas: 1) aptitud de sus recursos, y 2) habilidades de quienes los aprovechan y llevan adelante la actividad.
- **Sostenibilidad.** Se piensa en un turismo como actividad que se sostiene en el tiempo.
- **Armonía.** El turismo debe generar desarrollo para las comunidades receptoras y debe hacerlo a partir de modelos locales que privilegien la armonía, tanto entre residentes y turistas como entre las diversas actividades productivas y sociales que se concretan en cada lugar.

## Los grupos temáticos de la gestión

Aprovechar el turismo como una de las actividades productivas significa comenzar un camino que tiene sus propias reglas. Lo mismo sucede con la agricultura, ganadería o cualquier otra actividad destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio con ello.

En ese camino aparecen tres grandes grupos de temas que hacen directamente a la gestión:

**1. Los críticos.** No importa si es un destino turístico con grandes recursos que puede atraer a turistas lejanos o con pequeños que, al menos en principio, sólo atraerá personas de cercanías.

Son críticos porque sin ellos el desarrollo de la actividad no es posible. También lo son porque obligan a decidir, desde la comunidad, qué se entiende por éxito. Lo ideal sería atenderlos antes de iniciar el desarrollo turístico, cuestión que rara vez sucede. Igualmente, hay que prestarles suma atención.

**2. Los necesarios.** Además de los anteriores, que sí o sí deben atenderse con prioridad, hay otros temas que se hacen presentes apenas se comienza a concretar el turismo.

Se los llama necesarios porque si no se los considera es probable que el devenir turístico sea un azar total, y la capacidad competitiva, nula.

**3. Los convenientes.** A medida que se atiendan los temas críticos y los necesarios las personas responsables de la gestión del destino van a ir descubrien-

do que aparecen otras cuestiones que conviene considerar.

O bien, aparecerán cuando el destino vaya adquiriendo cierta madurez turística.

Estos temas colaboran en el logro de los resultados deseados, a condición que se integren con los dos anteriores.

Suele existir un cuarto grupo de temas que ocupan el tiempo de más de uno de los integrantes de las áreas municipales de turismo: los ajenos.

Son aquellos que suelen recaer en las oficinas municipales de turismo pero que no son de su competencia directa. Perros sueltos, basura, problemas con el tránsito, negocios no habilitados (sobre todo de comidas) y similares.

Consumen atención, tiempo, recursos y hasta suelen generar problemas. Es por ello que conviene disponer de estrategias para llevarlos a sus cauces naturales y estar alertas para no caer en la trampa de autoadjudicarlos a Turismo.

## Estructura del Manual

El presente Manual de Gestión se estructura en cuatro fascículos.

- **El Fascículo 1** se aboca especialmente a los temas críticos. Son las cuestiones imprescindibles a las que todo destino turístico tiene que asignarles alta prioridad, y contempla aspectos relacionados con la política, la proyección estratégica y también con algunos netamente operativos.

- **El Fascículo 2** atiende los temas necesarios. Son hechos y situaciones que el turismo moderno requiere. Incluiremos aquí aquellos que permiten llevar a la práctica el turismo, operativizar de manera eficiente los planes y concretar las esperanzas que la comunidad deposita en el sector.

- **El Fascículo 3** se destina a analizar los temas convenientes, que los municipios turísticos van a ir considerando a medida que incrementa el grado de madurez de la actividad.

Quienes ya tienen camino recorrido respecto al contenido de los dos fascículos anteriores es muy probable que a varios de estos temas los encuentren ya como necesarios.

- **El Fascículo 4** contiene documentos que conforman una biblioteca virtual de apoyo a la gestión pública municipal.

Se organiza temáticamente y abarca cuestiones relacionadas con la legislación, programas provinciales, fichas y modelos para facilitar la asistencia a emprendedores o realizar tareas propias de la gestión pública. Incluye, en la versión digital, el material de apoyo utilizado en los cursos de capacitación de los referentes municipales de turismo realizados en los términos del acuerdo por el cual surge el presente Manual.

Este Fascículo contiene además todas las actividades prácticas que se muestran en cada uno de los otros, de modo que puedan realizarse varias veces, simplemente imprimiendo nuevos ejemplares de las mismas.

En cada uno de los tres primeros fascículos los temas teóricos van acompañados de actividades prácticas. También incluyen ejemplos y el análisis de casos, que

buscan colaborar con la comprensión y su aprovechamiento.

Cada fascículo cierra con una pequeña conclusión del mismo.

Al final de los tres primeros Fascículos se incorporan dos anexos

- **Glosario.** Incorpora varios de los términos técnicos utilizados.
- **Bibliografía.** Libros y artículos que pueden consultarse para ampliar el conocimiento y, sobre todo, mejorar los resultados de la gestión.

## Actividades prácticas

Tal como se comentó, en los tres primeros fascículos se agregan actividades para lograr una mejor aproximación práctica a cada tema.

Cada ejercicio se incluye de manera doble. Una en el fascículo en que se aborda el tema. Otra en uno de los anexos que conforman el Fascículo 4, a modo de los antiguos cuadernillos de tareas, y para que puedan realizarlas quedándoles siempre un original sin alterar.

Como los sucesos pueden llevar a modificar algunas cuestiones, recomendamos hacer estas actividades al leer el Manual y luego al año.

## Áreas temáticas de la gestión turística

En su conjunto, el Manual atiende cinco áreas temáticas, que son el cometido y hacer de la gestión turística desde el ámbito público municipal.

Incluye todo aquello que, en algún momento, **se tiene que hacer**. En definitiva, muestra las competencias específicas del área en el Organigrama Municipal, como también permite enmarcar sus tareas y razón de ser.

- **Proyección estratégica de la actividad.** Incluye principios, visión, misión, indicadores, catalogación de los componentes de la cadena de producción, elementos distintivos sobre los cuales enfocarse y desde los cuales construir las promesas hacia los turistas.

En esencia, implica **un análisis de las propuestas de valor para los diferentes grupos de actores** (residentes, gobernantes, turistas, inversores, emprendedores), de manera coherente con los límites y las oportunidades (propias y de los mercados).

- **Desarrollo.** Corresponde a todas las actividades que hacen al diseño, desarrollo y mejora de productos, ofertas, circuitos, capacidades, infraestructuras, apoyo al sector privado, búsqueda y obtención de financiamiento para acciones y obras, capacitaciones y todo aquello que tiene que ver con el devenir operativo de la actividad.

El área también incluye lo atinente a cualquier sistema de calidad que tenga que ver con la actividad, tanto del sector público como del privado.

- **Posicionamiento y promoción del destino.** Se consideran aquí el conjunto complejo de las acciones de marketing turístico del destino, incluidas las investigaciones, generación y uso de estadísticas, encuestas, análisis de

satisfacción de los clientes y, desde hace algunos años, todo el manejo de la comunicación por redes sociales (que exige más tiempo aplicado a la promoción, con personas dotadas de capacidades para ello). También comprende las cuestiones relacionadas con la imperiosa necesidad de conocer, analizar y evaluar las tendencias de los consumidores en general (no sólo las turísticas).

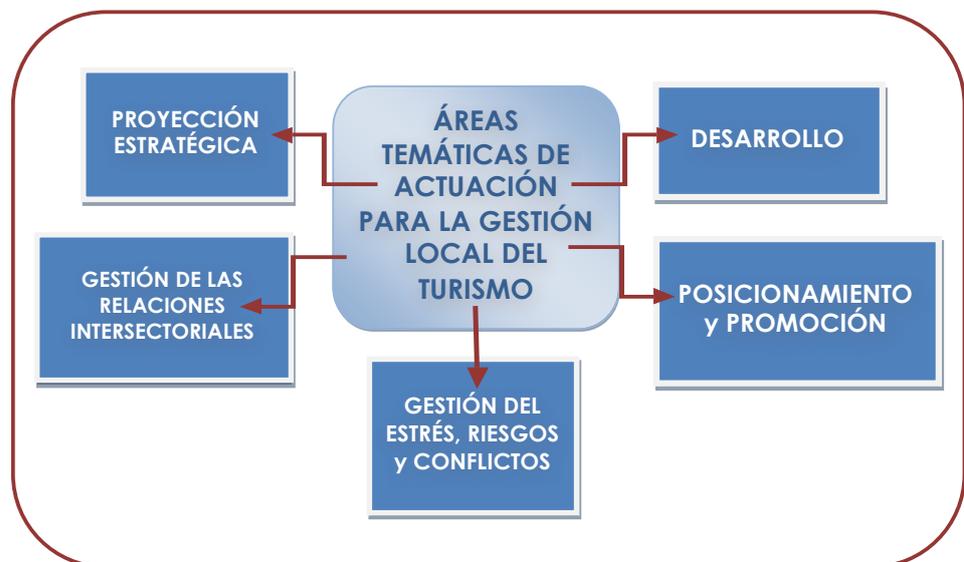
• **Gestión del estrés, riesgos y conflictos.** Tanto el territorio como los pobladores pueden ser afectados por riesgos, conflictos o estrés.

Las razones pueden ser por afectación de la identidad, sobrecarga turística, conflictos sociales generados por el turismo, agotamiento de recursos, pérdida de atributos, inversiones no rentables, o riesgos por el cambio climático.

• **Gestión de las relaciones intersectoriales.** El turismo necesita de la participación de varios sectores y actores de diferentes niveles del sector público (Estado local, provincial y nacional), que interactúan con el sector privado (local y provincial). También requiere de actores interregionales (cada municipio está dentro de una provincia que es parte de una Región Turística). Al mismo tiempo, implica una actividad transversal dentro de la propia municipalidad (hay acciones que sólo son posibles con la ayuda de las áreas de Obras Públicas, Habilitaciones, Comercio, Rentas, etc.). Ello lleva a que siempre habrá que interactuar con otros.

También es probable que convenga gestionar relaciones con localidades ubicadas en otras provincias o países que, por cercanía, compartan circuitos.

Los siguientes gráficos y tablas son un resumen de las Áreas Temáticas de Actuación y los cometidos y relaciones entre ellas. También muestran cómo se incorporan en cada Fascículo, según el nivel de importancia.



Áreas de actuación de los organismos locales de turismo

La siguiente tabla resume los principales cometidos de cada Área:

ÁREAS TEMÁTICAS DE ACTUACIÓN	COMETIDOS ESPECÍFICOS (SÓLO LOS PRINCIPALES)		
<b>Proyección Estratégica</b>	Definición de la política turística local	Diseño estratégico	Propuestas de valor para los grupos de actores
<b>Desarrollo</b>	Diseño y gestión del valor en las ofertas turísticas	Gestión del conocimiento	Obras e infraestructuras
<b>Posicionamiento y promoción</b>	Diseño y desarrollo de la marca local	Acciones de marketing	Desarrollo de nuevos mercados
<b>Gestión del estrés, riesgos y conflictos</b>	Prevención y mitigación de conflictos	Prevención y mitigación de riesgos	Mitigación del estrés turístico
<b>Gestión de las relaciones intersectoriales</b>	Relaciones externas	Relaciones internas	Relaciones regionales

Principales cometidos de cada Área de Actuación

La tabla que sigue refiere a cómo se conjugan las cinco Áreas Temáticas de Actuación para la gestión local del turismo en los tres fascículos centrales del Manual, conforme los distintos niveles de importancia tratados en cada uno de ellos (crítico, necesario, conveniente).

Podrá observarse que en algunos casos el área temática tiene dos o tres niveles de importancia, según el aspecto específico que atienda. La intensidad de los colores representa la relevancia que tiene cada área temática en cada uno de los tres niveles de importancia.

ÁREA TEMÁTICA	Nivel de Importancia		
	CRÍTICO	NECESARIO	CONVENIENTE
<b>Proyección Estratégica</b>			
<b>Desarrollo</b>			
<b>Posicionamiento y promoción</b>			
<b>Gestión del estrés, riesgos y conflictos</b>			
<b>Gestión de las relaciones intersectoriales</b>			

Por último, agregamos una tabla en que se analizan las relaciones entre las Áreas Temáticas con el trabajo desarrollado por el Ministerio de Turismo de la Nación (Mintur), el Ministerio de Interior (MI) y la Federación de Municipios Turísticos (FMT). Estos organismos, en el año 2009, crearon el Manual de Directrices de Gestión Turística para Municipios, el cual es un buen listado de temas que hacen al turismo visto desde la gestión local.

Si bien el presente Manual no las asume en su plenitud, ya que la realidad de los municipios de Salta no es tan compleja, sí se las considera como una referencia

sustancial, y por ende, cruzamos los aspectos sobresalientes de las Áreas Temáticas del cuadro anterior con los niveles de importancia que le damos a cada una y las Directrices emanadas de ese trabajo de Mintur, MI y FMT.

La intensidad del color muestra el nivel de relevancia de cada Directriz en cada Fascículo del presente Manual de Gestión.

ÁREA TEMÁTICA	Directrices MINTUR		Importancia del tema			
	Eje temático	Directriz	CRÍTICO	NECES.	CONV.	
PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	1. Directrices referidas al liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino	1.1. Gobierno organizacional				
		1.2. Planificación				
		Gestión de conflictos, riesgos y crisis.				
	5. Directrices referidas a la gestión de la calidad	5.1. Gestión de la calidad interna del Organismo Local de Turismo				
		5.5. Gestión de la calidad del destino,				
	6. Directrices referidas a la gestión de los recursos humanos	6.1. Recursos humanos del Organismo Local de Turismo.				
APORTES OPERATIVOS	1. Directrices referidas al liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino	1.3. Normativa turística y fomento de inversiones				
	3. Directrices referidas a la comunicación del destino	3.1. Información de la oferta turística.				
		3.4. Centros de Información Turística				
	4. Directrices referidas a la gestión ambiental	4.1. Gestión ambiental interna del Organismo Local de Turismo				
		4.2. Gestión ambiental del destino				
	6. Directrices referidas a la gestión de los recursos humanos	6.2. Recursos humanos locales para el destino				
	7. Directrices referidas a la gestión del conocimiento	7.1. Sistema de indicadores turísticos,				
		7.2. Producción del conocimiento				
	8. Directrices referidas a la tecnología de soporte a la gestión	8.1. Plataforma de soporte.				
		8.2. Redes de información y comunicación.				
	POSICIONAMIENTO Y PROMOCIÓN	3. Directrices referidas a la comunicación del destino	3.2. Posicionamiento del destino turístico			
			3.3. Portal Turístico del Municipio			
3.4. Centros de Información Turística						
GESTIÓN DEL ESTRÉS, RIESGOS Y COFLICTOS	1. Directrices referidas al liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino	1.4. Gestión de conflictos, riesgos y crisis.				
	4. Directrices referidas a la gestión ambiental	4.2. Gestión ambiental del destino				
GESTIÓN DE LAS RELACIONES INTERSECTORIALES	2. Directrices referidas a las relaciones del Organismo Local de Turismo	2.1. Gestión de las relaciones con los actores públicos				
		2.2. Gestión de las relaciones con los actores claves del sector				
		2.3. Participación ciudadana				

**FASCÍCULO 3**

---

**TEMAS  
CONVENIENTES**

# INTRODUCCIÓN

Este Fascículo trata los temas convenientes.

Esta conceptualización puede no ser del todo correcta.

Si estamos gestionando un destino turístico con cierto grado de madurez, es muy probable que estos temas se nos vuelvan necesarios.

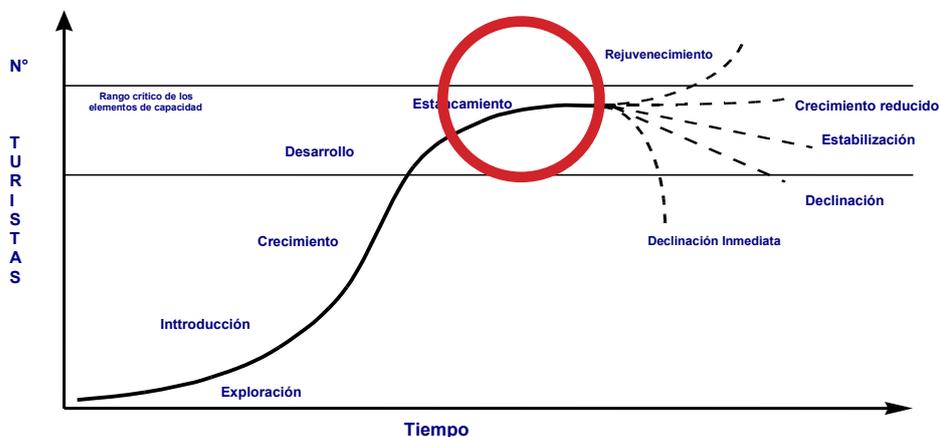
Por tanto, son convenientes para destinos de desarrollo incipiente, pero cambia su consideración cuando el ciclo de vida del destino ha crecido.

Estos temas tienen así una ligazón ineludible con el ciclo de vida, el cual, en su fórmula tradicional, se presenta como una curva que muestra cómo se va pasando de una situación inicial a otra de desarrollo, una madurez que puede desembocar en el estancamiento o innovaciones que evitan la caída.

Veamos una manera común de representar este ciclo, tomada de un documento de trabajo de la Dirección de Desarrollo Turístico de la Subsecretaría de Desarrollo, Ministerio de Cultura y Turismo.

En él se marca el momento crítico, cual es entrar en una fase de estancamiento. Pero para poder actuar primero tenemos que respondernos a la pregunta sobre en qué etapas está nuestro destino.

## Representación del ciclo de evolución de una área turística



Fuente: R. Butler, 1980

## ¿En qué etapa nos encontramos?

En resumen, los temas de este Fascículo nos ayudan a intentar no ingresar en esa instancia crítica y, en caso que por algún motivo ya estemos ahí o nos encontremos en algún momento estancados, a saber cómo salir del empantanamiento.

Los temas que vamos a considerar tienen entonces que ver con cinco cuestiones básicas:



# La innovación no es un hecho casual



Hablar de innovación es casi como salir a cazar luciérnagas de día.

Si de noche, en que vemos sus lucécitas, es difícil..., ni imaginar de día. Y no es porque sea imposible, pero sí hay que saber que no es sencillo.

Existen varios niveles en que podemos innovar. A nivel de producto (oferta concreta, organizada y que se comercializa con un precio), a nivel de procesos y a nivel de destino.

Para cualquiera de los tres casos tenemos que tener información sobre las percepciones que los consumidores están teniendo de algo. En términos de marketing estas percepciones se llaman “insight”, voz inglesa que se toma de la psicología.

El insight implica la comprensión que alguien tiene de algo, o dicho en términos de la psicología, es el proceso por el cual una persona capta e internaliza algo.

La pregunta es cómo sabemos qué capta e internaliza cada segmento de consumidores.

Algo ya vimos en el Fascículo 2, pero ahora vamos a profundizarlo.

Hay dos fuentes para saber cuáles son los insight significativos para pensar en innovaciones:

**1. Los entornos.** Recuerde que cuando mencionamos cómo en el Plan Salta **SI+** se llegó al mapping posicional actual comentamos que el equipo que realizó ese Plan averiguó qué estaba sucediendo en tres entornos: el general, el competitivo y el de los mercados. Con ello, más otra información que si lo desea puede consultarla en el Plan, elaboró el diagnóstico situacional.

Pues bien, esos entornos nos dan pistas de qué innovaciones podrían ser conducentes a un mejor y mayor desarrollo.

Para comprender las fuerzas actuantes en estos entornos hay que conocerlos, lo cual implica llevar adelante **Investigaciones**.

Entre ellas, investigar si la idea que hemos tenido sobre una innovación podría funcionar, y no lanzarnos a concretarla sin medir cómo las demandas podrían percibirla.

---



---

## ANÁLISIS DE CASO

*La introducción de los hornos de microondas en Argentina se hizo pensando en que serían muy valiosos para lugares en que había que cocinar grandes cantidades. Hospitales, restaurantes, comedores de fábricas y similares.*

*Lo cierto es que fue un verdadero fracaso.*

*Investigaciones posteriores demostraron que estos hornos eran para usos en casas de familia y no para cocinar de la manera tradicional, sino como complemento. Y el gran aliado de estos hornos ha sido y es ... el freezer.*

---



---

**2. Tendencias.** Las tendencias se las descubre analizando las conductas de las personas; y no sólo como consumidores.

Por tanto, debemos considerar qué comportamientos signan hoy las relaciones sociales y las relaciones de consumo.

En la sociedad moderna las personas somos adictas a “¡todo ya!”; ansiosos; resaltamos la juventud como algo que tememos perder; nos manejamos en mundos paradójales (podemos inventar situaciones de relaciones como la de “amigo con derecho a roce...”); queremos ser más libres y con relaciones líquidas; somos tecnológicos; deseamos diversidad; buscamos soluciones variadas en un mismo lugar (muchos servicios en un solo local...). Demos por seguro que todo ello se refleja en nuestros consumos y modos de consumos. Turismo incluido.

Autores como Bauman, en su clásico libro “Modernidad líquida” ilustran mucho de lo que señalamos antes.

Por tanto, para innovar, además de una pizca de intuición e imaginación, tenemos que conocer a las personas que deseamos como clientes y saber cómo se comportan en distintos aspectos de la vida cotidiana.

Veamos el tema con el siguiente ejemplo:

#### EJEMPLO NO VERIFICADO

El Plan Salta **SI+**, entre sus propuestas, tiene la de crear en San Lorenzo un polo gastronómico. Vamos a suponer que tenemos que gestionar su creación. Sabemos que no debe ser igual a “La Balcarce”, de la ciudad de Salta, y que tampoco se tiene que parecer al de la zona de Tres Cerros, también en Salta Capital, así que habrá que innovar con algo que le dé a San Lorenzo el carácter de lugar especial.

Podríamos pensar que algo estilo gourmet alta gama podría ser adecuado, pero quizás no sea coherente con la imagen de lugar de naturaleza pura que San Lorenzo, de alguna manera, ha ido forjando. Además el mercado de alta gama es reducido y tremendamente exigente. Si en los restaurantes no hay dueños y personal con habilidades especiales, todo se volverá más complicado.

Mirando revistas sobre gastronomía, vemos que en Barcelona y en Quito han creado sendas propuestas de un bus gourmet. Es un restaurante que no está quieto. La idea no es mala, sólo que en las calles de San Lorenzo... ¿difícil, no? Seguimos investigando y nos topamos con categorías de cocina de autor, cocina étnica, cocina norteña, cocina gourmet..., y descubrimos que no hay algo que se llame “cocina de época”. Sí hay algunas comidas que se llaman tradicionales para ciertas épocas del año (Navidad, 25 de Mayo, 9 de Julio...); pero nada que, por ejemplo, presente platos con productos actuales basados en recetas del Medioevo español. ¿Qué se ofrecía como novedad gastronómica en Argentina cuando el hombre llegó a la luna?

Y así, podemos ir buceando en diferentes épocas, y crear temas que se vuelvan experiencias gastronómicas. Si logramos 52 temas, tenemos uno por semana. Si son sólo 12, pues enero será el mes de..., marzo el de otra época, etc.





Hablando de gastronomía, algo que comenzó como moda y ahora parece ser tendencia es el tema de los restaurantes a puertas cerradas.

En la ciudad de Buenos Aires se estima que hay más de 40. Desde hace algunos años también los hay en Mendoza, San Isidro, y últimamente, se sabe que se los encuentra en otras ciudades, como Mar del Plata. Y ya han comenzado a aparecer también bares que “juegan” a ser clandestinos. Algunos son un tipo de negocio en ciertas horas del día (por ejemplo una florería o una vinoteca) y a la noche abren la cava y se transforman.

Esto nos lleva a considerar que la moda es una cosa y las tendencias otra.

Se le adjuntica a Oscar Wilde la frase de que la moda debe ser algo artísticamente tan feo e intolerable que cada seis meses hay que cambiarla.

En resumen, parecería que, como dijo un autor anónimo, moda es aquello de lo cual se habla, y tendencia, lo que se hace y usa.

Pensemos cómo se congeniará el tema del “nuevismo” visto en el Fascículo 2 con este tema de moda y tendencia. El nuevismo tendería a que la moda sea cada vez más pasajera, así que, a la hora de innovar, conviene mucho más buscar la tendencia que pueda subyacer detrás de cada moda.

Un ejemplo: la forma de los pantalones para mujeres cambian según la moda. Pero lo que no cambia es que las mujeres usan pantalones. Esto, que alguna vez fue moda, hoy ya es uso y costumbre. Y nada muestra que esta costumbre vaya a cambiar.

Así, a la hora de innovar en turismo, hay que aprender a leer tras bambalinas. Preguntarse: ¿qué es moda y qué tendencia?

Vamos a encontrar que, por ejemplo, ya es tendencia el que las personas realicen más viajes por año, de menor duración. Pero cuidado, que el bolsillo y el tiempo no son infinitos, y muchos fines de semana largos puede llevar al hartazgo y aparezca el nuevismo haciendo de las suyas...

Ya es tendencia que los adultos hagan consumos que antes se pensaban eran sólo de jóvenes. Entonces, tenemos toda una gama de ofertas de turismo aventura para un público que quiere adrenalina pero al que hay que tratar de manera diferente. ¡¡¡Lo bueno es que gastan más!!!

Desde hace años (décadas...) la juventud ya no es una cuestión de edad, sino de estado de ánimo. Personas de 50 que van a hostels, cumpleaños de 80 que se festejan saltando en paracaídas, preferencia por comidas más sanas, alto gasto en propuestas de relax y bienestar con cierta tendencia a un mimo hedonista. Alta gama sin lujo. Pensar a partir de “quiero darme un gusto, ¿por qué yo no?”.

Además, los adultos que se sienten jóvenes tienen, a partir de cierto momento, mayor disponibilidad de tiempo, con lo cual podemos ofrecerles excursiones más tranquilas y de mayor contenido cultural. Eso sí, muy bien preparadas y, sobre todo, divertidas.

Si hablamos de wellness, estética y bienestar, los varones gastan hoy más que las mujeres. Esto es algo que también ha dejado de ser una moda y es una tendencia en ascenso. ¿Cómo aprovecharlo en turismo? Fácil: los spas ya no sólo para muje-

res. Abiertos, luminosos, con ventanales que permitan buenas vistas (y que eviten que se vuelvan salones encerrados y que den lugar a otros pensamientos en las mentes masculinas...) es algo que ya se ve en varios hoteles.

¿Turismo de alta gama? Sí, pero no necesariamente de lujo. Esto también se lo viene observando desde hace años, y así aparecen formas de alojamientos como los glampings. Campings con glamour, con tiendas y servicios especiales, en lugares donde la estética y el cuidado ambiental son prioridad.

¿Negocios móviles? Sí. Como ya contamos en un ejemplo anterior, está sucediendo. Negocios que habitualmente estaban fijos y eran rígidos. El caso del bus gourmet es uno de ellos. La foto es del de Quito, Ecuador.

Pero también hay hoteles que se crean con containers, y que se arman y desarmen por temporadas.

Esto le permite al inversor enfrentar con éxito el tema de la estacionalidad.

En verano está en un lugar, en invierno se muda con su hotel a otro.

Y por qué no hablar de ofertas para situaciones que antaño no se consideraban. Los paquetes “babymoon” son una realidad. Requieren dietas especiales pero no complicadas. Cuidados específicos para la futura mamá y su bebé que dan trabajo a personas que antes no tenían mucho contacto con turistas; tratamientos de la piel (estrías...). Los requisitos son excelente diseño del lugar y de las prestaciones, y una clientela dispuesta a darle a su bebé el gusto de un buen momento. Las casas de campo bien acondicionadas, con un paisaje que invite al relax, pueden ser lugares ideales para este segmento.

Quién habría dicho que también se puede hacer buceo de altura. En Salta se hace; y en términos turísticos toda una innovación.

Pues bien, como vemos, hay muchas alternativas a condición de mirar entornos y comportamientos. Investigar para innovar e investigar antes de innovar.



*Fuente: página web de publicidad del bus*

# Actividad práctica:

## 3.1 - Innovar sin gastar

Realizada por:

Fecha:

Piense qué innovaciones realmente interesantes puede planificar para su destino turístico sin que signifique tener que gastar un dinero del que seguramente no dispone. Trate de pensar en algo que no requiera nuevas infraestructuras ni grandes campañas de promoción.

Con tres ideas, esbozadas, alcanza para estar ocupados varios meses

---

---

---

---

---

---

Todo lo anterior es adecuado para productos y procesos. Pero también podemos innovar en el destino. ¿Cómo? Algo ya pudimos intuir cuando hablamos del valor de la marca.

La creación de una marca, o de marcas que puedan caer bajo el paraguas de la marca general (Salta), permite cambiar el posicionamiento de un destino.

Imaginemos la ciudad de Salta con sus museos tradicionales. Veamos ahora Salta con su Museo de Arqueología de Alta Montaña (MAAM), y su Isologo reproducido en varios lugares. O Cafayate con el logo del Museo del Vino. Estas nuevas marcas aportan al capital de marca del destino, y le configuran nuevas percepciones.

Lola Mora es una marca. ¿Podemos aprovecharla?

¿Qué estamos haciendo, en nuestros pueblos, para aprovechar la marca Qhapac Ñan? El que ya sea Patrimonio de la Humanidad le da una exposición espectacular; pero ahora hay que darle contenidos.

Los destinos también pueden innovar en el catálogo de experiencias sin necesariamente modificar su inventario de recursos. Sólo hay que acomodarlos de diferente manera. Así aparecen experiencias por temporada. Por ejemplo, fines de semana largos que utilizan la misma base territorial que para vacaciones de invierno, pero con contenidos diferentes.

Podemos concluir este apartado comentando que, para el gestor público del destino, **las innovaciones sólo tienen sentido cuando generan mayor valor al mismo.**

No se trata de innovar porque sí. Hay que hacerlo con un propósito.

Este mayor valor puede verificarse a través de varios indicadores:

- Incremento del valor de la marca.
- Mejora del posicionamiento.
- Mejores resultados económicos para los emprendedores locales.
- Mayor distribución territorial con menores impactos.

Y podemos pensar en otras variables, según el modelo de desarrollo elegido y los resultados esperados del turismo (Fascículo 1).



# Fomentar el asociativismo



Otro temas de los que denominamos convenientes es fomentar el asociativismo.

Debemos hacer aquí una aclaración sustancial. Hasta hace una década o algo más, cuando se hablaba de asociativismo se pensaba en la conformación de asociaciones formales con su personería jurídica, autoridades, estatutos y, junto a ellos, las discusiones de poder, prestigio, figuración y otras que las más de las veces provocaban discusiones y conflictos.

Desde hace años se ha visto que muchas asociaciones no formales logran muy buenos resultados, trabajando bajo el formato de redes o de acuerdos que no obligan a estatutos, balances y demás.

En ambos casos **el factor clave detrás de escena es la confianza.**

Si entre las personas que integran una asociación formal o informal no se tienen confianza, nada tendrá permanencia. Por más estatutos y libros de actas o reglamentos internos, si no logran acordar en base a confiar mutuamente, todo será en vano.

Fomentar el asociativismo es, entonces, fomentar confianza entre partes que, si trabajan juntas, todas ganan. Luego se verá la forma más conveniente. Si una asociación civil, una ONG, una cooperativa o un club de barrio.

En el Fascículo 1, al mencionar los temas críticos, comentamos sobre la imperiosa necesidad de clarificar intereses y construir a partir de valores o al menos principios compartidos. Pues bien, no hay acción asociada posible sin estos debates.

No alcanza con sentir que si no es con otros no es posible. Asociarse por sentirse débiles no es bueno ni perdura.

Hay que transparentar qué se desea lograr, por qué se participa, cuáles son los intereses lícitos. Y si alguien quiere salir en la foto y otro hacer plata, ¿cuál es el problema? Que cada quien obtenga lo suyo.

Algunas formas asociativas sí tienen que tener formalidades porque atienden cuestiones que se supone serán para lapsos largos, o porque asumen compromisos hacia terceros que deben estar respaldados por ciertas formalidades. Por ejemplo, si se decide conformar un Consejo Asesor Turístico.

En el Fascículo 4 se incorpora un modelo de Estatuto y Reglamento Interno. Pero cada Municipalidad puede elegir el que más se adecue a sus costumbres y necesidades.

Estas formalidades son también imprescindibles cuando se manejan fondos públicos. Por ejemplo, si se decide crear un organismo mixto para la promoción turística del destino, cuyas acciones se financiarán a través de una tasa municipal ad hoc.

Pero hay otras instancias en que alcanza con ponerse de acuerdo en los fines y medios. Supongamos que vivimos en un pueblo en el que las manifestaciones artísticas son variadas, con buenos artistas plásticos, ceramistas, personas que trabajan vitro fusión, ta-

lladores y hasta un par de buenos luthiers. Una forma de darle trascendencia al destino turístico es organizando, cada año y en una fecha calendarizada, una subasta de obras de arte.

Para ello no hace falta una organización formal, sino un programa de acción, que puede implicar una forma asociativa entre las áreas municipales de turismo y cultura, una persona con título habilitante de martillero público, un curador que sea quien haga de nexo con los artistas, un salón (que bien puede ser de un hotel) en que se realizará la exposición y subasta y, sobre todo, mucha promoción hacia afuera, de manera que algunos turistas se desplacen sabiendo que estará la subasta (y lleven dinero para ello).

También se puede fomentar el asociativismo en red para otras acciones.

A nivel nacional se ha creado una red de turismo idiomático, la cual, a partir de una iniciativa de Mintur, permitió un acuerdo entre institutos que enseñan español para extranjeros. Merced a ello, un turista extranjero puede cursar parte de sus estudios en Salta, otra parte en Mendoza, ir a Ushuaia y seguir estudiando y terminar su ciclo en Buenos Aires. En el sitio [http://www.argentina.travel/public\\_documents/b74040\\_Establecimientos\\_espanol.pdf](http://www.argentina.travel/public_documents/b74040_Establecimientos_espanol.pdf) se encuentra información sobre este tema, que no tiene por qué agotarse en el idioma español.

También se puede pensar en un acuerdo entre Salta, Bolivia y Perú para el estudio de lenguas ancestrales, con lo cual se trabajaría sobre las vertientes del asociativismo y la innovación.

Veamos también como antecedentes de cómo fomentar el asociativismo la jornada realizada por iniciativa del BID en diciembre 2012 en la ciudad de Salta, bajo el tema "Integración Regional y Turismo", en la cual referentes de la OMT, Argentina, Chile, Perú y Bolivia plantearon opciones y trabas para la creación de circuitos integrados y otras acciones asociativas.

El mismo mapa turístico de Salta muestra un esquema asociativo. Cuando organiza regiones turísticas como las de Valles Calchaquíes, Valle de Lerma, Circuito Norte, Circuito Andino o Circuito Sur realza las posibilidades de logros asociados.

Lo mismo al crear rutas temáticas, como las del vino o las especies, que pueden inclusive conectar diferentes subregiones turísticas y que van a funcionar en la medida en que existan redes de actores que tengan la voluntad de trabajar juntos, por ejemplo, bajo una misma marca.

Algo parecido puede mencionarse, ahora a nivel de decisiones de gobiernos municipales, de la Juntuval. Esta asociación nació en el año 2008 con la denominación de Junta de Turismo del Valle de Lerma. Fue propiciada por los propios interesados con asistencia del entonces Ministerio de Turismo y se formalizó mediante un Acta firmada por los Intendentes de Cerrillos, Chicoana, La Merced, El Carril, Guachipas, Coronel Moldes, La Viña, Campo Quijano, Rosario de Lerma, Salta, San Lorenzo, La Caldera y Vaqueros.

El objetivo central de la Juntuval era realizar un tratamiento regional de las problemáticas turísticas, concretar una planificación regional, crear subcircuitos, y confeccionar un calendario regional que complemente la oferta turística de Salta.

Una de las iniciativas que surgió de este accionar es la propuesta conocida con el nombre de Sendero Gaucho, que incorpora, a la vocación asociativa de orden público, deci-

siones de emprendedores privados.

El que hoy no funcione no le quita el valor de haber sido creada. Y si se desea hacer algo parecido, habrá que analizar por qué no logró continuar, y si hubo alguna equivocación, evitarla. Seguramente nos equivocaremos en algo, pero que sea algo diferente y no previsible.

A nivel regional también se actúa de forma asociativa. El Ente Turismo Norte Argentino, tal su nombre oficial, es un claro ejemplo de ello.

El organismo actualmente nuclea seis provincias: Salta, Tucumán, Jujuy, Catamarca, Santiago del Estero y La Rioja.

El proceso de construcción real del Ente tiene ya más de una década, y las acciones conjuntas cada vez ganan mayor envergadura. No sólo por el logo, hoy utilizado por todas las provincias. También en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020 (PFETS 2020 se lista una serie de productos integradores de la Región, y actividades conjuntas en ferias de turismo en Argentina y otros países, o la campaña promocional “El Norte se queda en vos”, realizada en el año 2013 conforman ejemplos de un asociativismo que permite avanzar en la construcción conjunta de la Región como espacio turístico.



En el fascículo 4 se incorpora un documento relacionado con los requisitos a cumplir para ser parte de las ofertas de turismo enológico. Esto hace a cómo ser parte de una vinculación asociativa, y es una forma de definir intereses y viabilizar la pertenencia a una red, sin necesidad imperiosa de crear una ONG o una Asociación Civil con su personería jurídica (a veces sí se hace porque conviene; pero sólo por eso).

El asociativismo es algo que hay que aprender, y generalmente no sucede de un día para el otro.

En una sociedad que tiende al individualismo no es simple. Por tanto, más allá de lo bonito que suelen sonar palabras como “comunidad”, “hagamos juntos”, “tenemos que unirnos”, hay que ser conscientes que será un trabajo arduo.

Por ello volvemos a sugerir que comience con trabajos acotados y en red. Luego, a medida que se vaya ganando en capital social de confianza, será más fácil pasar a fórmulas y formas más complejas.

Estas dos actividades prácticas se vinculan con el tema de Socios Estratégicos que se describe en el Fascículo 1. Es conveniente que luego de hacerlas revise la lista de socios que haya realizado antes, y de corresponder, la modifique.

# Actividad práctica:

## 3.2 - Asociaciones públicas

Realizada por:

Fecha:

¿De qué redes, vínculos, organismos o entidades asociativas, de carácter público, cree que es parte o le gustaría ser parte? Marque con una X la columna que le parezca adecuada. El primer renglón es a modo de ejemplo:

Red / Vínculos / Organismos / Entidades	Somos parte	Me gustaría ser parte
Provincia de Salta	<b>X</b>	

# Actividad práctica:

## 3.3 - Asociaciones privadas

Realizada por:

Fecha:

¿Qué redes, vínculos, organismos o entidades asociativas, conformada por integrantes de la comunidad y/o el sector empresarial considera que convendría que existan para facilitar la gestión turística del destino?

Escriba la principal razón por la cual considera que sería positiva su existencia:

Red / Vínculo / Organismo / Entidad	Razones por las cuales sería positivo que exista

Hay una tercera mirada sobre el asociativismo, y se refiere a asociarse a marcas que aportan mayor capacidad competitiva.

Hemos mencionado en el Fascículo 2 la importancia que tiene la marca Salta para los municipios, ya que tiene un muy buen posicionamiento.

En la provincia hay otras marcas también muy valiosas como Valles Calchaquíes, Ruta 40 y una que de a poco se va constituyendo en marca: Puna.

Si se está en condiciones, hay que aprovecharlas. O bien, crear nuevas marcas a las cuales valga la pena asociarse.

La siguiente actividad práctica es una invitación a pensar más allá de lo conocido o habitual.

# Actividad práctica:

## 3.4 - Marcas a las cuales convendría asociarse

Realizada por:

Fecha:

Piense en qué marcas tiene disponibles para generar alguna asociación que le agregue valor a su destino. También puede incorporar marcas que habría que posicionar aún un poco para que sean más valiosas, y que le generarían alguna ventaja competitiva.

Lístelas y marque con una X si es una marca que ya existe, que habría que crear o posicionar mejor. Se agrega una a modo de ejemplo

Marca	Existente	A crear / Posicionar
Salta	X	

# Gestión avanzada del conocimiento

Al conocimiento se llega a través de procesar información, y la información es posible merced al procesamiento de datos.

Sin datos no habrá entonces posibilidades de crear información, y sin información el conocimiento no es viable. Podemos tener intuición, hablar de ocurrencias, pero no de conocimiento.

La siguiente figura refleja los niveles en que se van dando estos tres aspectos que mucho hacen a la capacidad de gestión. El último escalón, sabiduría, es una instancia superior que ojalá todos lo alcanzáramos...



Para la gestión de cualquier actividad el conocimiento es crucial. Para estar convencidos, pensemos algunos casos que hacen al desarrollo turístico que nos demuestran que así es.

Por ejemplo, si no conocemos al cliente, mal nos va a ir. Si no conocemos cuál podría ser la secuencia de ingresos esperables por una inversión en cabañas sobre el lago Cabra Corral, mal nos va a ir.

Por lo general, son muchas las acciones públicas e inversiones privadas efectuadas en turismo que no se basan en un estudio previo serio y real. Los planes de negocios suelen pecar por optimistas, los resultados de las campañas de promoción también. Y luego vienen los llantos.

Peor aún, los reclamos al gobierno (local, provincial, nacional) porque los turistas son menos de los imaginados, y porque los ingresos no alcanzan a cubrir los costos de las explotaciones y, además, vivir.

Si una persona construye 4 cabañas y cree que con esto logrará tener ingresos suficientes para vivir bien, lo más probable es que luego de hecha la inversión descubra que se equivocó.

Así, quienes tienen a su cargo la gestión pública del turismo necesitan de dos grandes categorías de conocimientos:

1. Los apropiados para su trabajo cotidiano.
2. Los apropiados para asesor a quienes encarar emprendimientos turísticos.

Uno podría estar tentado a decir que como la zoncera no tiene límites, que se embromen. Pero lo cierto es que muchos emprendimientos con resultados mediores van a generar un destino turístico mediocre, y ahí es donde se crea una red de tendencia a la mediocridad general. Con ello se retroalimenta el ciclo de vida de la debacle.

Cuando analizamos el tema de fomentar el emprendedorismo (Fascículo 1), comentamos sobre la necesidad de asesorar en aspectos legales (cómo se habilita un hotel, una agencia de viajes, etc.). También se presentó una guía para emprendedores.

Aquí queremos avanzar un paso más, y señalar sin tapujos que si la persona a cargo del área municipal de turismo no sabe cómo promover soluciones anticipadas, se va a encontrar con el problema bajo el formato de un conflicto.

Esto no evita que igual haya quienes hagan inversiones de difícil viabilidad, o apuesten a negocios que luego no rinden y generen conflictos. Pero con evitar al menos un 20% de estos problemas ya deberíamos estar satisfechos.

---



---

### ANÁLISIS DE CASO

*Cuando la ciudad de Federación, Entre Ríos, comenzó su verdadero desarrollo turístico, se encontró con emprendedores que comenzaban a construir hoteles, cabañas o restaurantes que luego de terminados se daban cuenta de que no lograban ser rentables.*

*Frente al problema que ello implicaba para el destino (obras paralizadas, precios a la baja que afectaban a todos, quejas, mal humor, etc.) se creó un sistema de asesoramiento indirecto.*

*Al momento de presentar los planos, los interesados debían completar unas planillas muy simples, a través de las cuales se los llevaba a hacer un miniplan de negocio.*

*Para que lo quisieran hacer se lo llamó "Aportes de la inversión al desarrollo, empleo y rentas", cuestión que el interesado también viera que su inversión debía aportar a todo ello.*

*Esas planillas se enviaban a la Secretaría de Turismo, quien evaluaba la situación y si detectaba que no había previsto dinero para promocionarse, tener su página web, o que por la cantidad de unidades el negocio iba a ser dudoso, se conversaba con el emprendedor. No se le negaba la posibilidad de hacer, pero sí se le advertía de riesgos y problemas que podría enfrentar si no repensaba su negocio cuando era evidente que algo no sería como las expectativas le indicaban.*

---



---

El caso descrito evitó varios errores de inversiones; pero por sobre todo, mostró la necesidad de evaluar muy bien el negocio antes de invertir los primeros pesos, por lo general ahorros propios de quienes quieren encontrar en el turismo una fuente de beneficios y no de problemas.

Hoy tenemos otras herramientas para ello.

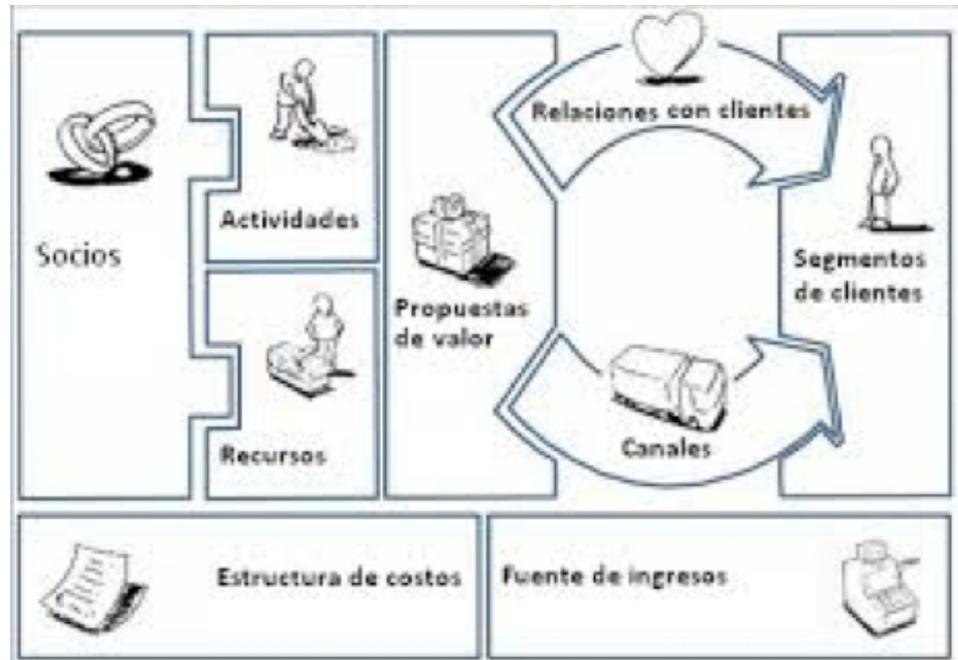
Hace algunos años se creó el Modelo Canvas que facilita la generación de planes de negocios. Es tan simple que a veces parece que es fácil.

Primero recordemos que un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización o empresa crea, entrega y captura valor. Esto es aplicable tanto para



una empresa privada como para una organización pública, ya que en definitiva todas viven de crear, entregar y capturar valor.

El esquema del modelo Canvas es el siguiente



Contiene nueve grupos a considerar:

- Socios (recordemos que a nivel público éstos pueden ser los socios estratégicos indicados en el Fascículo 1).
- Actividades.
- Recursos.
- Canales (de comunicación, comercialización, logística, etc.).
- Relaciones con los clientes.
- Clientes.
- Estructuras de costos.
- Fuentes de ingresos.
- Propuestas de valor.

Nos detenemos en el último componente, ya que si no hay valor para entregar o capturar, el resto son casilleros vacíos. Nadie se compromete con una actividad que no le genera valor. Nadie consume nada que no le prometa valor. ¡¡¡Y se lo entregue!!!

El modelo Canvas sirve también para el sector público. Tanto para como cuando decide abrir un nuevo circuito o hacer una campaña de promoción, o inventar un evento que atraiga turistas al lugar. Sólo cambia el hecho de que no se busca un beneficio económico directo; pero la lógica de la gestión es la misma.

La gestión avanzada del conocimiento implica, entonces, esforzarse para estar siempre atentos a conocer qué permite generar, usar, entregar y recibir valor.

---



---

## ANÁLISIS DE CASO

*Los avances sociales están llevando a que al menos a dos grandes grupos de personas se les preste especial atención y, en consecuencia, se haya legislado sobre acciones que tienden a que sean integrados.*

*Uno de ellos es el de personas con movilidad reducida. Puede ser en situación permanente o transitoria. Unas y otras dificultan la accesibilidad a diferentes lugares, y no sólo a circuitos turísticos. Por ejemplo, a circular dentro de restaurantes o confiterías. El otro grupo es el de personas celíacas o que, sin serlo, igualmente deben realizar dietas alimentarias como si lo fuesen (su dolencia se llama "Sensibilidad al gluten no celíacos"). Algunos estudios hablan de un porcentaje muy elevado de población mundial que es celíaca o cuasi celíaca, sobre todo mujeres y, entre ellas, quienes han ingresado en la etapa de lo menopausia (los cambios hormonales las vuelven muy sensibles al gluten).*

*Los destinos que se preocupen por integrar a estos dos grandes grupos (y existen otros también posibles de evaluar) ganan no sólo por entregar valor en sus propuestas sino por su compromiso humano.*

---



---

Un último tema referido a esta cuestión.

Cuando no se tienen buenos datos y no se elabora una buena información, las decisiones se toman sin cálculos ni una buena reflexión, lo cual equivale, las más de la veces, a hacerlo al tuntun o en base a prejuicios. "Yo creo que...", dice uno, y otro le retruca "No..., lo que hay que hacer es...", y así, todos nos volvemos sabios de cosas que en realidad pueden ser muy discutibles.

Contar con datos e información permite, entonces, vencer los prejuicios. Por ejemplo, si creemos que a los turistas les gusta hacer largas caminatas por senderos en la yunga, antes de lanzarnos a crearlos preguntémosles. Preguntemos a las agencias de viajes y turismo especializadas. Leamos los Manuales de Senderismo de Argentina, Perú o de otros países. En Internet se encuentra mucha información sobre muchos temas.

De esta manera, el debate será mucho más objetivo y las decisiones, seguramente, más sensatas.



# Actividad práctica:

## 3.5 - Fuentes de datos

Realizada por:

Fecha:

Lo invitamos a escribir las principales fuentes de datos que actualmente conoce o que podría generar para contar luego con información que facilite la gestión del destino. Con 5 es un buen comienzo. Si conoce más, mucho mejor. Recuerde que no alcanza con saber que existen. ¡¡¡Hay que usarlas!!!

DATOS POR ÁREAS TEMÁTICAS	FUENTES
Proyección Estratégica	_____ _____
Desarrollo	_____ _____
Posicionamiento y promoción	_____ _____
Gestión del estrés, riesgos y conflictos	_____ _____
Gestión de las relaciones intersectoriales	_____ _____

# Proactividad frente a las vulnerabilidades



Un hecho que nos obliga a trabajar junto con otros organismos, especialmente públicos, es anticiparse lo más posible a situaciones de riesgos.

Riesgos hay siempre; pero hay algunos que podemos conocer mejor que otros: terremotos, inundaciones y, sobre todo, los riesgos por el cambio climático.

Cada uno de estos riesgos afecta a comunidades y grupos humanos de manera diferente; pero todos tienen en común que, en algo, que presentan una vulnerabilidad.

El turismo es una actividad que hace un aprovechamiento intensivo de recursos naturales, y el grado de exposición de muchos de ellos a los impactos del cambio climático son tremendos.

Crecidas de ríos; lluvias torrenciales, vientos huracanados, retroceso de glaciares, desertificación y aumento de la temperatura, son algunos ejemplos de cómo el cambio climático afecta al mundo.

Ser conscientes de que esto está sucediendo ayuda. Pero mucho más ayuda ser proactivos.

Ya no puede ser sorpresa que algunos ríos de Salta van a desbordar porque habrá lluvias por demás intensas. O que la ruta 40, en algunos momentos, puede quedar cortada porque se inunda.

Comentábamos en el Fascículo 2 la necesidad de conocer el Mapa de Vulnerabilidades del país y generar uno de cada Municipio.

La mejor manera de estar preparados para mitigar los efectos del cambio climático es, antes que nada, conociendo cuáles son las poblaciones y los lugares más expuestos, para disponer de un buen detalle de amenazas latentes que van a ponerlas en situación de riesgo.

En el Fascículo 4 incorporamos algunos trabajos sobre el particular.

# Actividad práctica:

## 3.6 - Riesgos por el cambio climático

Realizada por:

Fecha:

¿Cuáles son los riesgos más preocupantes, en el destino turístico en que trabaja, que pueden considerarse generados por el cambio climático? ¿Qué acciones considera adecuadas para anticiparse a sus efectos o mitigarlos, ya que no es posible evitarlos?

Riesgos	Acciones
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Las vulnerabilidades no son sólo por el cambio climático.

En turismo sabemos de otros riesgos que corren los turistas, a veces por ser demasiado ingenuos, otras por no conocer los códigos mínimos de supervivencia en determinados entornos.

¿Quién no ha visto a algún turista salir a andar por la montaña en ojotas? No se nos ocurre calzado menos apropiado para ello. La foto que se agrega está tomada de la página (blog) de un turista, que se ha recortado para resguardar a la persona.



O a turistas que no saben cómo orientarse dentro de un bosque o la selva, y que sin embargo se internan, inclusive a horas ya inadecuadas.

Actuar proactivamente para disminuir las vulnerabilidades de estos turistas, que bien podríamos llamar imprudentes, también es parte del accionar municipal.

Hay que aprender a decir NO. ASÍ NO.

Ello nos indica que también debemos ser proactivos al redactar folletos con indicaciones precisas sobre qué conductas hay que observar cuando se viaja a la Puna o a la Yunga. Sin asustar, pero siendo absolutamente sinceros.

Trabajar de manera proactiva para anticiparse a los riesgos nos permite otro análisis, que se vincula con algunos servicios que se ofrecen a los turistas.

Las exigencias sobre cercos perimetrales a las piscinas deben ser entendidas desde esta óptica de prevención. Niños, piscina, juegos..., es un combo perfecto para la tragedia.

El mismo celo debemos poner a la hora de pensar en qué clase de carteles colocaremos en lugares en que se transita, por ejemplo, en bicicleta.

No es lo mismo uno tipo tótem que otro con salientes. La información puede ser la misma, pero las capacidades de generar daño de unos y otros es diferente.

En estos temas el área del gobierno local es quien debe liderar las acciones. Sobre todo a través del ejemplo de cómo concreta la señalética general.

Luego podrá (y debería) exigir a los emprendedores y comerciantes la adecuación de sus carteles a alternativas que disminuyan los riesgos.



Cartel con salientes en un sendero en un espacio natural.



Cartel estilo tótem en un sendero rurbano

Actuar cuando el daño ya está causado no sólo obliga a hacer aquello que no se hizo antes, sino que además siempre cuesta algo. Dinero, prestigio, pérdida de confianza, disminución del capital de la marca, etc.

Si unimos este tema con el del apartado anterior, referido a crear valor, vemos otras formas en que ello es posible. Cuidar el ambiente y a las personas crea valor de marca y valor para las ofertas turísticas.

# El valor del diseño

El diseño es algo que está avanzando de manera muy rápida en casi todas las actividades productivas y de la vida cotidiana.

Basta mirar el confort de la cabina de una cosechadora de granos moderna para ver hasta qué punto ha ganado en consideración en los usuarios y, por tanto, en la generación de valor para los clientes.

Existen varias dimensiones vinculadas al diseño que interesan en la gestión:

- En la estética urbana.
- En la capacidad de disminuir riesgos en instalaciones, edificios o en el uso de artefactos.
- En todo lo que implica comunicación hacia los mercados.
- En la gastronomía.
- En el confort de objetos tan diversos como un sillón, una bicicleta, un par de zapatos de escalada o una tablet.
- En senderos y circuitos, sean de pistas de esquí, caminata o una recorrida que, por lo variada, gana en atractividad.

Y podríamos continuar con un listado cada día más largo.

Paul Brand, un especialista inglés en diseño gráfico, dijo alguna vez que **“el diseño es el embajador silencioso de su marca”**.

Steve Jobs, quien revolucionó las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a partir de darle al diseño un lugar neurálgico, sostenía que **“la mayoría comete el error de pensar que el diseño es el aspecto de algo. El diseño es cómo funciona ese algo”**.

Otro especialista en los diseños comunicacionales, Joe Sparano, comentó que **“el diseño bueno resulta obvio. El excelente es transparente”**.

Por su parte Tim Brown, quien se ocupa de cuestiones de innovaciones aplicadas a empresas, sostiene que **“dónde innovar, cómo innovar y qué innovar son todos problemas de diseño”**.<sup>1</sup>

Todo esto nos va llevando a comprender por qué le damos al tema del diseño un lugar especial al que la gestión pública del turismo tiene que aplicarle tiempo, esfuerzo y dineros.

También va mostrando que diseño no es decoración, sino algo esencial en las relaciones con los consumidores modernos de cualquier objeto, servicio, entretenimiento y la categoría de consumo que se nos ocurra.

Vamos a analizar a continuación algunas de las dimensiones que el tema del diseño tiene en la actividad turística moderna.

1

Estas citas son tomadas de páginas web relacionadas con temas de diseño.

## Estética aplicada al diseño

Al especificar el tema de la estética aplicada a los diseños dejamos claro que no nos referimos a la estética personal, de los uniformes, o al color de las paredes de las casas, cuartos de hoteles o salones de restaurantes.

Concretamente nos estamos refiriendo a la **estética como concepto**, y nos interesa por el valor que tiene a la hora de aportar a la generación de experiencias gratas.

Veamos dos ejemplos antes de continuar. El primero es de un cartel en un sendero ubicado en cercanías de un espacio turístico.

Digámoslo sin eufemismos: es un espanto.

Ensucia el paisaje.

Amenaza.

Está clavado en un árbol.

Ofende el buen gusto.

Y podríamos seguir analizando por qué nos parece algo horrible.

Aquí, indudablemente, falló la estética del diseño.

No se discute la esencia del mensaje (prohibido avanzar), sino la forma y modo.

El segundo ejemplo también es de un cartel de un negocio en un espacio turístico.



Un negocio de artesanías que se refleja en un cartel artesanal.

Una estética acorde al lugar en que se ubica, que aunque urbano, tiene una fuerte impronta natural y cuasirural.

Hay diseño pensado y gestión adecuada al tipo de negocio. También hay respeto del entorno y cuidado de la imagen, propia y del pueblo.

También encontramos cuestiones de estética en el **diseño de frentes e interiores de negocios**. Restaurantes, hoteles, buses, plazas, plazoletas, jardines de las viviendas, rejas y fachadas. Basta dar una vuelta por la zona céntrica de la ciudad de Salta para ver cuánto aportan al placer de caminar los balcones y las rejas.

¡Quien no ha escuchado que la comida primero entra por los ojos! Pues

bien, es una verdad a medias. Antes de ver la comida los posibles comensales miran el exterior, el interior, la distribución de las mesas, el estado de la vajilla, la forma y contenido de la carta, la ropa del mozo, la forma en que éste lo trata. Por ende, pensemos que el pedido de la comida se produce si todo lo anterior causa una buena sensación. Y en todo ello está presente el diseño. Luego, por supuesto, el plato debe estar bien diseñado y mejor presentado.

En sintonía con lo anterior, podemos comentar que si hoy los viajeros usan valijas con rueditas, los hoteles y cabañas deben contar como mínimo, con una rampa en



Cartel en un espacio turístico que, hasta ahí, era de acceso público.



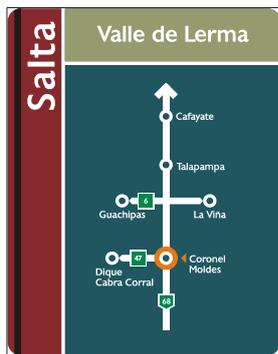
Estética y diseño en el desayunador de un hotel

cada lugar en que hay escaleras cortas. Y ¡nada de puertas giratorias al ingreso!

¿Diseño aplicado a la **señalética turística** de rutas y caminos? Por supuesto que sí.

La Provincia tiene su propio Manual de Señalética Turística, el cual no sólo atiende necesidades de más del 50% de los viajeros, que se movilizan en auto (propio o alquilado), sino también que conforma parte del paisaje.

**Conclusión:** hay que cuidar que las señales e indicaciones sean precisas y legibles, y a la vez, guarden relación armónica con el entorno.



Ejemplo de cartelera del sistema de señalética turística de Salta

Otro aspecto de la estética aplicada al diseño se vincula con el **material de promoción**. Entre ellos destacamos blogs, presencia en las redes sociales, página web, folletos, stands en ferias y similares.

No es lo mismo algo más o menos bien hecho que bien hecho. Un

folleto con las fotos quemadas es malo. Una página web que en su diseño no responda a la imagen que se quiera dar del destino lo desposiciona. Un stand en una feria de turismo mediocre generará la imagen de un lugar mediocre.



Tapa del Manual de productos y circuitos de Salta. Un buen ejemplo en que se nota el diseño.

Si hay un imposible en la vida es no comunicar. Todo comunica, y sin el cuidado estético en los diseños comunicacionales (formas, modos de expresión, tipo de letra, fotos, colores, calidad del lenguaje, etc.) el dinero se habrá gastado para autoinfligirnos un daño.

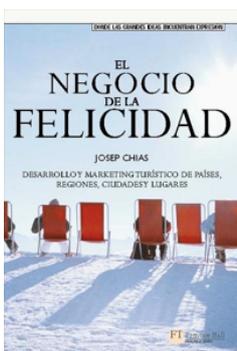
Como se suele decir, la calidad no es cara ni barata. Si comparamos un folleto mal diseñado con uno bien diseñado, el mayor costo del segundo puede ser insignificante. Pero el primero se fue todo a la basura, así que, indudablemente, salió muchísimo más caro.

Así, pues, manos a la obra también en este tema.

## Diseño aplicado a la marca

En el fascículo 2 comentamos sobre el valor y trascendencia de la marca. Que no puede ser sólo un dibujo y una frase, sino que hay que construirla para que se posicione. En el apartado correspondiente a asociativismo, del presente Fascículo, también mencionamos que las marcas bien posicionadas son parte de la capacidad competitiva de los destinos turísticos y de sus productos.

En su libro “El negocio de la felicidad”, el especialista Joseph Chías, nos dice que la marca es el único de los componentes comunicacionales que hay que elaborarla desde la mirada de la identidad. Los otros elementos deben hablar el lenguaje del cliente. Pero la marca refleja la identidad del destino.



El diseño en la marca implica una investigación fuerte sobre los rasgos identitarios, de manera tal que quede cargada de los significados más representativos del destino turístico.

Una vez ubicados, tenemos que volverlos comprensibles para los clientes deseados y ahí sí debemos vincularlos con las características de éstos.

La marca viene a ser como un fuelle. Debe representar a la comunidad, y tiene que atraer a los clientes que queremos.

Es por ello que afirmamos que este trabajo no lo debe hacer sólo un diseñador gráfico o comunicacional, sino que es parte del diseño estratégico.

Llegar a una buena síntesis de isotipo y logotipo lleva horas y horas de investigar, conversar con referentes locales, asociaciones, individuos con capacidad de influir aunque no tengan ningún cargo en ninguna parte. Con historiadores y también fotógrafos. Salir en excursiones con los turistas como si se fuese uno de ellos y escuchar qué dicen. Leer sus comentarios en blogs y otros sitios web en que los viajeros expresan lo lindo y lo otro. Interpretar aquello que sucede a través de la página de Facebook del destino. Mirar el paisaje de día y de noche. Abstraerse de los gustos personales y aprender a escuchar.

Con todo ello se llega a un listado de miradas y opciones que luego sí se van trabajando en conjunto con el diseñador. Si el creador del mundo hubiese comenzado por elegir fotos y la fuente tipográfica seguramente todavía no existiríamos...

Recordemos un antiguo axioma relacionado con el diseño, que afirma que la creatividad depende mucho de la inspiración; pero el diseño de la traspiración.

Como la marca en cuanto dibujo y nombre necesita un mensaje permanente, conviene diseñar ambos en conjunto, para asegurar coherencia y consistencia.

Este mensaje no es para una campaña publicitaria (que se puede modificar seguido) sino que es uno de los elementos claves del posicionamiento. Vaya como ejemplo, de nuevo, por qué se volvió a “La linda...” para Salta, luego de años de intentar cambiarlo.

La pregunta que tenemos que hacernos es qué comunica más y mejor, y puede perdurar en el tiempo, recordando que, como bien señala Chías, **“la marca tiene que ser también un símbolo de identidad aceptado internamente”**.

Por último cabe recordar que una vez diseñada la marca, con todos sus componentes, debe crearse el Manual de Uso de la misma. La Provincia de Salta tiene un Manual de uso del logo de la marca Salta, y es conveniente que lo conozca, para comprender mejor todo lo que contiene un Manual de esta naturaleza.



## Diseño de circuitos y recorridos

¿Cómo ingresa el tema del diseño en los temas de circuitos y recorridos?

La respuesta es casi obvia: pero la experiencia demuestra que no siempre es así. Sin un diseño adecuado, un mismo circuito puede ser totalmente aburrido y descartable, o algo que sobresale como positivo en los comentarios de los turistas. Hace muchos años, en los parques Disney se investigó y se llegó a la conclusión de que una persona adulta, educada, normal, no soporta el envoltorio de una golosi-

na más de 7 minutos, sea en la mano o en el bolsillo. Por tanto, cada 6 minutos de distancia caminando, pusieron un portaresiduos.

Eso es diseño de recorridos.

Un circuito que entre un atractivo y otro tiene muy poca o mucha distancia puede volverse insoportable. En un caso por exceso de paradas. En el otro, por falta de razones para continuar en él.

¿Quién tiene la respuesta de cada cuánto hay que colocar un mirador, un área de picnic o señalar un punto especial? Pues los turistas. Así que, a investigar y preguntarles. Son ellos quienes manejan “códigos” generalmente urbanos que implican dimensiones diferentes de quienes están acostumbrados a su paisaje natural cotidiano.

En algunos circuitos y recorridos también se necesitan baños.

Los sistemas de baños secos son conocidos y funcionan. Mínima contaminación. Ninguna necesidad de agua. Bien ventilados y con buenos respiraderos hacen que no se note que es un baño seco. En Internet es posible encontrar varios modelos según si se trata de un lugar seco o húmedo.

# Actividad práctica:

## 3.7 - Revisando circuitos y recorridos

Realizada por:

Fecha:

Lo invitamos a hacer de turista en su propio territorio. La actividad le propone salir a hacer los principales circuitos y recorridos como si fuese turistas, con una planilla en la que vaya anotando esas pequeñas o grandes cosas que conviene mejorar. Sea desde la estética, lo comunicacional o la secuencia de paradas. También registre aquello que puede estar sobrando (demasiados carteles) o faltando (bancos para descansar).

Esta actividad NO HAY QUE HACERLA EN EL ESCRITORIO sino que implica una salida al campo. Sugerencia: lleve máquina de fotos. Ayuda luego a recordar aspectos y también a poner ejemplos cuando trabaje en el rediseño, o le pida a Obras Públicas que le ayude a retirar o poner carteles.

Circuito	Cuestiones a mejorar

## Diseño y confort

Comencemos con un ejemplo de un restaurante que tiene una clientela básicamente de personas de más de 35 años, muchos lugareños, con asientos que están fijos y con el respaldo a 90 grados. Son de madera, sin almohadones... Imagínese Ud. en ese lugar, tratando de comer distendido, charlando con amigos, festejando un cumpleaños... Luego el dueño se pregunta por qué, desde hace un tiempo, los clientes no vuelven.

No es una cuestión de carta o precio, sino de confort.

El confort tiene que ver con la estética, que son sensaciones mayormente percibidas a través de los sentidos de la vista y el oído, pero por sobre todo hace a las sensaciones corporales.

Desde el ámbito público se puede incidir sobre este aspecto hacia dos sectores:

- **el privado**, a través de capacitaciones para emprendedores.
- **el público**, a través de solicitar intervención en la colocación de mobiliario urbano destinado al uso de espacios públicos (asientos en plazas y puntos panorámicos, barandas, luminarias, etc.).

## Diseño urbano

Este punto no es de injerencia directa del área municipal de turismo; pero ¡¡¡vaya si afecta la imagen del destino!!!

Pensemos no sólo en plazas y plazoletas. También veamos cómo se diseñan pistas de salud, que serán usadas mayoritariamente por los residentes pero que también las aprovechan los turistas.



*Elementos naturales acondicionados en el Cerro San Bernardo*

Como ejemplo de algo compacto se puede ir al Cerro San Bernardo, en la ciudad de Salta. Si vamos al lugar, encontraremos que hay todo un trabajo de diseño de espacios netamente urbanos que le confieren un aire de espacio natural. Asientos, bloques de flores, confitería, artesanos y hasta las cascadas artificiales guardan una relación con el entorno y conforman un conjunto de sosiego. Al menos en mayo/14 era algo que se disfrutaba.

Participar en estas acciones hace a la capacidad de interactuar con otras estructuras del gobierno, local o provincial, no sólo para que se comprometan, sino también para encontrar fondos para concretarlo, probablemente vía sponsors.

Esto es algo que retoma uno de los primeros temas del Fascículo 1: la necesidad de buscar socios estratégicos.

Las fotos siguientes ilustran espacios urbanos pensados desde la estética, y vaya si influyen en la capacidad de atracción del destino.



*El Alfarcito*



*Cachi*



*Angastaco*



*Cabildo de la Ciudad de Salta*

Estos son sólo algunos ejemplos. En la Provincia hay muchos otros lugares en que el diseño se nota. ¿Qué tal un concurso de fotos de lugares bien diseñados que alimenten el banco de imágenes de la Provincia?

# A modo de conclusión del Fascículo 3

El Fascículo 3 aborda temas que si bien no son críticos ni imprescindibles, requieren igualmente atención por parte de todos los destinos turísticos. Maduros o emergentes, quienes crean que ya tienen la vaca atada y quienes aún la buscan aunque sea en figuritas.

Con estos temas no se acaba todo lo que una gestión turística tiene que atender. Busca, sí, completar, junto con los otros dos fascículos, una agenda práctica para la gestión que aborde las cuestiones centrales.

Es probable que con el devenir del desarrollo del turismo en cada uno de los Municipios de la Provincia de Salta este Fascículo quede corto, o que a algunos temas haya que darle mayor profundidad. Ojalá suceda.

Significará que el destino que hoy le toca gestionar se ha desarrollado.

ANEXO I

# Glosario de términos técnicos del Fascículo 3

**Diseño.** Actividad creativa que tiene por objeto proyectar algo. El diseño precede la creación del objeto, y es una acción sustancialmente inmaterial, que luego puede traducirse en dibujos, gráficos, letras u otras formas de comunicación.

**Innovar.** Alterar algo introduciendo novedades. Ese algo pueden ser procesos (los modos de hacer), los resultados de ellos, objetos, servicios y hasta el posicionamiento (lugar que se ocupa en la mente de otro).

**Isologo.** Identificador gráfico textual que es parte de los medios a través de los cuales las empresas, organizaciones, entidades y personas se dan a conocer. Es un estímulo textual representado con signos tipográficos.

**Isotipo.** Parte más reconocible de una marca, corporativa, institucional o personal. Es elemento constitutivo de un diseño de identidad.

ANEXO II

# Bibliografía de apoyo del Fascículo 3

AAKER, David (2001). *Construir marcas poderosas*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

CAPECE, Gustavo (2012). *Turismo, gestión de la complejidad*. Fundación ProTurismo, Buenos Aires.

CHIAS, Josep (2004). *El negocio de la felicidad*. Prentice Hall, España.

VALHONDO, Domingo (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Díaz de Santos, Madrid.