



PET

PLAN ESTRATÉGICO TURÍSTICO
PUNTA DEL ESTE **2025**

Punta del Este, 2018

[Llegar **juntos** es el principio,
mantenerse **juntos** es el progreso,
trabajar **juntos** es el éxito].

Henry Ford



COMISIÓN QUEST



INDICE

1. AGRADECIMIENTOS
2. LISTADO DE ACRÓNIMOS
3. ANTECEDENTES + DIAGNÓSTICO + FODA
4. POLÍTICA TURÍSTICA
5. VISIÓN Y VALORES
6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Gestión de Destino

Programa 1.1: Gobernanza Participativa

Definición de un organismo ejecutivo de gestión

- 1.1.2 Creación de una Mesa de Trabajo Representativa
 - 1.1.2.1 Operaciones y control de gestión
 - 1.1.2.2 Comunicación Organizacional e Institucional
 - 1.1.2.3 Administración y Finanzas
 - 1.1.2.4 Asesoría Jurídica
 - 1.1.2.5 Marketing Turístico
 - 1.1.2.5.1 Inteligencia y análisis de mercados
- 1.1.3 Gestión de Crisis Turística

Programa 1.2 Alianzas Estratégicas

- 1.2.1 Desarrollo de alianzas estratégicas con organismos de financiación
- 1.2.2 Fundraising
- 1.2.3 Desarrollo con órdenes de gobierno
- 1.2.4 Desarrollo con asociaciones de diferentes sectores
- 1.2.5 Desarrollo con el sector académico
- 1.2.6 Desarrollo en el área de inversiones

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: Desarrollo y Marketing de Experiencias

Programa 2.1: Desarrollo de Productos y Experiencias

- 2.1.1 Identificación de productos
- 2.1.2 Situación de los segmentos en el departamento
- 2.1.3 Diseño de una metodología para el desarrollo de experiencias

Programa 2.2: Reposicionamiento y Desarrollo de Marca

- 2.2.1 Identificación de los valores de la identidad del destino.
- 2.2.2 Diseño y desarrollo de marca
- 2.2.3 Definición del Brand Voice del destino

Programa 2.3: Promoción y Marketing

- 2.3.1 Estudio de mercados prioritarios, estratégicos y potenciales
- 2.3.2 Diseño de material promocional del destino
- 2.3.3 Acciones de promoción: Participación en ferias, organización de eventos y misiones comerciales según los segmentos y mercados identificados
 - 2.3.3.1 Organización de eventos propios
 - 2.3.3.2 Viajes de familiarización (fam press y fam trips)
- 2.3.4 Monitoreo y seguimiento del impacto de las acciones promocionales

Programa 2.4: Comunicación digital

- 2.4.1 Diseño e implementación de una estrategia de comunicación en redes sociales
- 2.4.2 Monitoreo y seguimiento del impacto de las comunicaciones digitales
- 2.4.3 Diseño de un sitio web experiencial del destino

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Innovación y Calidad

Programa 3.1: Calidad de la Experiencia

- 3.1.1 Definición de estándares de calidad para los actores del destino
 - 3.1.2 Diseño e implementación de un plan para la mejora de la calidad del destino.
 - 3.1.3 Monitoreo y seguimiento de la red de servicios que conforman la experiencia.
- Programa 3.2: Innovación Tecnológica

- 3.2.1 Elaboración del diagnóstico de situación en los diferentes sectores en relación a la aplicación de tecnología.
- 3.2.2 Diseño e implementación de un plan de incentivos para modernizar la tecnología del destino.
- 3.2.3 Monitoreo y seguimiento

Programa 3.3: Sostenibilidad Turística

- 3.3.1 Desarrollo de una agenda propia de acciones locales al servicio de los ODS
- 3.3.2 Implementación de un plan de ejecución de la agenda
- 3.3.3 Monitoreo y seguimiento

Programa 3.4: Capital Humano

- 3.4.1 Diseño e implementación de un plan de sensibilización y concientización turística para toda la población
- 3.4.2 Censo de profesionales en el sector turístico
- 3.4.3 Apoyo de un programa piloto de emprendimientos en coordinación con Instituciones y Asociaciones de Fomento al emprendedurismo

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: Inversión e Infraestructura

Programa 4.1: Oportunidades de inversión

- 4.1.1 Mapa de oportunidades de inversión

Programa 4.2: Identificación de beneficios para el potencial inversor

Programa 4.3: Promoción de Punta del Este como destino de inversión

7. CRONOGRAMA OPERATIVO

8. CONCLUSIONES

9. BIBLIOGRAFÍA

*La actitud es la brújula
de nuestro destino.

(RaFael Hernampérez)



1. AGRADECIMIENTOS

- A la Organización Mundial de Turismo (OMT) y Fundación Themis por haber elegido una vez más a Punta del Este como caso de estudio, y por haber confiado en la capacidad de quienes estarían al frente de la gestión del Turismo de esta ciudad.
- A Ejidos Asesores por el asesoramiento, dedicación y compromiso brindados en este camino.
- Al Ministerio de Turismo (MINTUR) por su constante respaldo y por el acceso a la información.
- A la Intendencia de Maldonado, por la apuesta y el constante apoyo.
- Al Municipio de Punta del Este y a su Alcalde.
- A todos los actores involucrados privados del sector turístico de Punta del Este, por su constante participación y acompañamiento en el proceso, en especial a: Destino Punta del Este, Liga de Fomento y Turismo, Centro de Hoteles de Punta del Este, Corporación Gastronómica, Cámara Inmobiliaria Punta del Este Maldonado, Asociación de Guías, Cámara LGBTQ y Clúster Universitario.

2. LISTA DE ACRÓNIMOS

•	ABAV	Asociación Brasileira de Agencias de Viajes
•	ACAV	Asociación Cordobesa de Agencias de Viajes
•	ANATO	Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo
•	ANDE	Agencia Nacional de Desarrollo Económico
•	ARAV	Asociación Rosarina de Agencias de Viajes
•	BID	Banco Interamericano de Desarrollo
•	CECOED	Centro Coordinador de Emergencias Departamental
•	CII	Comisión de Inversiones e Infraestructura
•	FIT	Feria Internacional de Turismo
•	FIEXPO	Feria Internacional del Mercado de Reuniones e Incentivos
•	FITPAR	Feria Internacional de Turismo de Paraguay
•	FITUR	Feria Internacional de Turismo
•	IBTM	Feria de Turismo Profesional, Incentivos, Eventos, Viajes de Negocios y Congresos
•	IDM	Intendencia Departamental de Maldonado
•	ICCA	International Congress and Convention Association
•	INE	Instituto Nacional de Estadística
•	IMEX	Mayor Feria de Negocio Internacional
•	ITB	Internationale Tourismus Borse
•	KPI	Key Performance Indicator
•	LBGTQ	Lesbianas, Bisexuales, Gays, Transexuales y Queers
•	MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
•	MTR	Mesa de Trabajo Representativa
•	MICE	Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions
•	MINTUR	Ministerio de Turismo
•	NT	Nuevas Tecnologías
•	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
•	OGD	Organismo Gestor de Destino
•	OMT	Organización Mundial de Turismo
•	ONU	Organización de las Naciones Unidas
•	PdEBureau	Punta del Este Convention Bureau
•	RRHH	Recursos Humanos
•	RRPP	Relaciones Públicas
•	RRSS	Redes Sociales
•	SINAE	Sistema Nacional de Emergencias
•	TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
•	UNASEP	Unidad de Apoyo al Sector Privado
•	UGART	Unión Gaucha de los Operadores y Representantes de Turismo
•	VIP	Very Important Person



* Política Turística

En el marco de la Ley Nacional de Turismo 2030, y sobre la base del turismo sostenible mediante un trabajo multisectorial que fortalezca, consolide, y profundice el vínculo y el desarrollo en el territorio, los principales actores del turismo departamental manifestamos la voluntad de continuar trabajando mancomunadamente por los objetivos expresados en el Plan Estratégico Turístico de PDE 2025 aquí plasmado.

FIRMANTES



ANTECEDENTES + DIAGNÓSTICO + FODA

3. ANTECEDENTES + DIAGNÓSTICO + FODA

A continuación, se detalla la agenda de Entrevistas con los diferentes actores, mantenida en la visita in situ de los auditores en el mes de marzo del año 2017.

DÍA	ENTREVISTA	PARTICIPANTES
27-mar		
	Dirección General de Turismo IDM	Director General Luis Borsari
28-mar		
	Cámara Inmobiliaria de Punta del Este y Maldonado	Socio Inmobiliaria Terramar. Juan Carlos Sorhobigarat Representante
	Corporación Gastronómica	Leandro Quiroga Presidente
	Centro de Hoteles	Socio The Grand Hotel. John Iriondo Representante

29-mar		
	Municipio de Punta del Este	Andrés Jafif Alcalde
	Liga Punta del Este - Fomento y Turismo	Andrew Beare Presidente
	Clúster Punta del Este Ciudad Universitaria	Luis Faral Presidente
30-mar		
	Destino Punta del Este	Gastón Solari Presidente
	Cámara de Comercio LGBT	Adrián Russo Presidente
	Ministerio de Turismo	Benjamín Liberoff Subsecretario

En esa ocasión se presentó el proyecto QUEST a la comunidad con una conferencia de prensa donde participaron autoridades nacionales, departamentales y el equipo auditor designado.



Omar Valdez Dr. Ejecutivo Fundación OMT/Themis, Patricia Carmona Coordinadora Técnica de Gestión de Destinos y Programa de Calidad OMT, Dr. Diego Echeverría Sub Secretario de la Intendencia de Maldonado, Sr. Benjamín Liberoff Sub Secretario del Ministerio de Turismo de Uruguay, Sr. Luis Borsari Dir. Gral. de Turismo de la Intendencia de Maldonado, Sr. José Garrido Presidente del Bureau de Punta del Este.

Luego de recibido el informe del grupo auditor, se recibieron recomendaciones de mejora, entre las cuales destacaba la necesidad de elaborar un Plan Estratégico Turístico, de manera de contar con una metodología y una hoja de ruta para la obtención de los objetivos de desarrollo turístico, apuntando a consolidar al Convention Bureau de Punta del Este como el Organismo Gestor del Destino (OGD).

Tal lo reflejado por los auditores en la evaluación inicial Unwto “Quest” (OMT/Themis), se indican 3 áreas donde Bureau de Punta del Este debe considerar:

I) LIDERAZGO ESTRATÉGICO: Generación de un Plan Estratégico de Destino, con una visión de plazo mínimo 5 años, elaborado con agentes económicos y sociales.

II) EJECUCIÓN EFICAZ: Promoción de Turismo en base a un Plan de Marketing Estratégico donde se definan las acciones promocionales (Promoción online y Promoción de Inversiones en Turismo).

III) GOBERNANZA EFICIENTE: Formular un Plan Anual Operativo de acuerdo con el Plan Estratégico de Destino.

Con esta finalidad se comenzó a implementar un proceso de capacitación y debate conducido por técnicos especialistas designados por la Fundación Themis, a través de un taller llevado a cabo en Punta del Este en marzo de 2018. En este punto se incorpora a la antes mencionada Comisión Quest integrantes de la Liga Punta del Este - Fomento y Turismo, del Municipio de Punta del Este y de empresas privadas que integran asociaciones en el destino.

Fueron invitados a participar de la capacitación:

- Ministerio de Turismo de Uruguay
- Intendencia de Maldonado
- Municipio de Punta del Este
- Destino Punta del Este
- Liga de Punta del Este - Fomento y Turismo
- Cámara Inmobiliaria de Punta del Este y Maldonado
- Corporación Gastronómica
- Centro de Hoteles
- Clúster Punta del Este Ciudad Universitaria
- Asociación de Guías de Turismo de Maldonado
- Cámara de Comercio LGBT
- Socios de Bureau de Punta del Este
- Empresas privadas de Punta del Este

En esta actividad, además de los integrantes de la Comisión Quest, participaron representantes de asociaciones y entidades del sector, a saber, Cámara Inmobiliaria de Punta del Este- Maldonado, Clúster Punta del Este Ciudad Universitaria, Asociación de Guías de Maldonado, Municipio de Punta del Este y Liga de Punta del Este Fomento y Turismo.

Esta actividad amén de servir a los participantes para capacitarse en los conceptos relacionados a la elaboración de un Plan Estratégico, sirvió como una interesante visión sobre la realidad turística de Punta del Este y un debate enriquecedor sobre la situación actual, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, (Análisis FODA) que aportó valiosa información para la elaboración de este diagnóstico.

La otra fuente utilizada para realizar el presente diagnóstico fue el análisis de diversas estadísticas, extraídas de los anuarios que confecciona el Ministerio de Turismo, así como información específica solicitada a dicha Secretaría de Estado.

Se tomaron en cuenta también datos de las publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Uruguay XXI, de encuestas y relevamientos realizados por la Dirección General de Turismo de la Intendencia de Maldonado, entre otras fuentes.

La Organización Mundial de Turismo reconoce que la naturaleza de la actividad turística es el resultado de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar desde una óptica sistémica y propone un modelo de mercado con cuatro elementos: la oferta, la demanda, el espacio geográfico y los actores involucrados.

La actividad turística en nuestro país, constituye el principal generador de divisas, representando el 7% del PIB y generando 1 de cada 10 de los puestos laborales.¹

En Punta del Este, el turismo es la principal actividad económica, se reciben anualmente unos 1.000 millones de dólares en concepto de divisas generadas por el turismo, constituyéndose en el destino que individualmente más aporta al país en este rubro.²

Un diagnóstico turístico apunta principalmente a recabar, indagar y sistematizar toda aquella información que se relacione con la oferta y la demanda turística en el destino, definiendo un territorio, en este caso lo que es Punta del Este y su área de influencia.

Consiste en síntesis en comprender y plasmar el estado de situación actual, buscando definir la realidad del destino turístico en el presente, de manera de tener las bases necesarias para instrumentar y posteriormente ejecutar la planificación estratégica correspondiente.

El diagnóstico aspira a lograr tres objetivos principales:

1. Definir la situación actual del turismo en un espacio territorial determinado con sus oportunidades y limitaciones.
2. Fundamentar las soluciones, la toma de decisiones, propuestas y estrategias de desarrollo con datos cuantitativos y cualitativos actualizados.
3. Establecer una línea base que sirva para comparar la diferencia entre la situación del turismo antes y los resultados obtenidos después de la aplicación de acciones o estrategias de planificación turística.

3.1 TERRITORIO. REFERENCIA GEOGRÁFICA

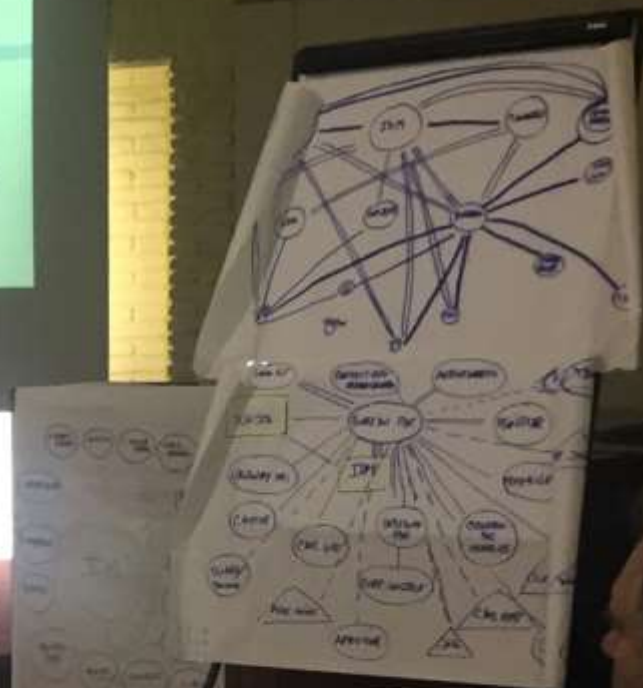
En cuanto a la delimitación territorial, que es el ámbito donde se encuentran la demanda y la oferta turística, podemos afirmar que la ciudad de Punta del Este tiene jurídica, administrativa y políticamente perfectamente delimitados sus límites geográficos y constituido un municipio con autonomía electoral; no obstante es válido considerar que el área de influencia del concepto, a los efectos de la promoción, el desarrollo turístico y del relevamiento de información abarca un área geográfica mayor. Se acepta en el uso y decir (tanto en la población local como en los visitantes) que se refiere al territorio costero, sobre el Río de la Plata y el Océano Atlántico, que va desde la Laguna del Sauce, abarcando el Aeropuerto Internacional de Punta del Este hasta Laguna Garzón.

Es así que el concepto de Punta del Este excede a su entorno urbano delimitado, abarcando en su área de influencia a otras localidades, así como áreas rurales cercanas.

¹ Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

² Fuente: Ministerio de Turismo.

* OGD: Proceso de Co-Construcción TALLERES PARTICIPATIVOS



El destino presenta características de un sistema abierto que está inserto en un entorno social, ambiental, político y económico lo que nos proporciona una base teórica para la práctica de un turismo sostenible, responsable con la comunidad receptora y económicamente dinámico.

3.2 SITUACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL TERRITORIO

A los efectos de este análisis enumeramos y estudiamos los siguientes factores:

3.2.1 SITUACIÓN DE DESARROLLO TURÍSTICO

Se arriba a la conclusión que el destino turístico Punta del Este puede ser considerado como un destino consolidado, con fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas expuestas en el Análisis FODA presentado más adelante.

Es un destino con un alto índice de fidelización en su principal mercado emisor (Argentina) y una creciente demanda de parte del segundo principal mercado emisor (Brasil) y exhibe un volumen de arribos constante y ligeramente creciente, lo que avala la afirmación anterior.

3.2.2 CARACTERÍSTICA DE LA OFERTA

Cien kilómetros de costas con diversos tipos de playas y dos islas (una de las cuales constituye una de las mayores reservas de pinnípedos del mundo), lagunas, gran calidad ambiental, ausencia de catástrofes climáticas o naturales, bosques, sierras y campos, son los recursos base de los atractivos naturales que se ofrecen.

La oferta principal es la del producto Sol y Playa, lo que implica un problema de estacionalidad, situación que se ha intentado subsanar en los últimos años impulsando nuevos productos, tales como el turismo de reuniones y el turismo rural, este último principalmente en la agroproducción.

El turismo de reuniones en Punta del Este es el que más contribuye a combatir la estacionalidad, ya que los eventos de estas características -congresos, conferencias, ferias, exhibiciones etc.-, se realizan principalmente en nuestra media y baja temporada (marzo a noviembre) lo que permite la utilización de la infraestructura de alojamientos y servicios turísticos en general la cual, si no fuera por estas actividades, permanecería ociosa.

Dentro de esta apreciación cabe destacar que un delegado que concurre a una reunión internacional gasta en promedio USD 560 por día, mientras que el participante de un congreso regional en Latinoamérica deja en la sede del evento unos USD 360, lo que representa un gasto de cuatro a seis veces mayor, si se lo compara con el de un turista tradicional.³

Muestras de los avances en este sentido, son la reciente creación del Bureau de Punta del Este y del Centro de Convenciones (Punta del Este Convention & Exhibition Center), hechos que han posibilitado al país en general y al destino en particular aumentar considerablemente la oferta previamente existente y la infraestructura en el rubro MICE.⁴

En cuanto a la infraestructura que brinda el destino para el trabajo del turismo MICE, Punta del Este se encuentra fuertemente preparado para el desarrollo de eventos, congresos, convenciones, exhibiciones, y eventos sociales de todo tipo, contando con más de 25 salas y 2 Centros de Convenciones. Uno de ellos enclavado en el Polo de entretenimiento del destino, Enjoy Punta del Este, que sirve al destino con un Centro de Convenciones con capacidad para 5000 personas en un área de 4500 mts². Y el recientemente inaugurado en América Latina, Punta del Este Convention & Exhibition Center, con una capacidad de 8.242 m², con una sala plenaria para 2.600 asistentes y 4 salas adicionales para 300 personas, y el pabellón de exhibiciones de 6.857 mts².
<https://www.enjoy.cl/puntadeleste/centro-de-convenciones>
<http://www.centrodeconvenciones.com.uy/>

Como antecedentes del desarrollo del turismo MICE en Punta del Este destacamos eventos con gran reconocimiento a nivel mundial tales como China Lac, Premios Platino, World Meat Congress, Congreso Latinoamericano de Puertos (AAPA), Congreso de Centros de Convenciones de América Latina y el Caribe, Congreso Latinoamericano de Anestesiología, entre otros.

Es de destacar a su vez que Punta del Este cuenta con recursos humanos profesionales en organización de congresos y eventos de porte mayor. Grandes formadores de profesionales en el destino, es mérito del Clúster Punta del Este Ciudad Universitaria, referente en la región Este del país y de la cual se ahondará más adelante.
<http://www.puntadelesteciudaduniversitaria.com.uy/>

El destino ofrece una infraestructura de servicios variados y completos; en el rubro alojamiento se cuenta con una oferta hotelera de cerca de 15.000 camas y en el sistema de arrendamiento inmobiliario se estima una capacidad de 250.000. ⁵
<http://camarainmobiliariapuntadelestemaldonado.uy/>

³ El ABC del Turismo de Reuniones y Eventos, Edición 2014 - Arnaldo Nardone

⁴ MICE: Turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones; es decir, todo aquel viaje que agrupe a varias personas (generalmente más de nueve), que se reúnen en un mismo lugar para asistir a un evento ya sea familiar, social o empresarial.

⁵ Nos encontramos trabajando junto a la Cámara Inmobiliaria y Centro de Hoteles para obtener una estadística exacta del sector y para que pueda mantenerse este ejercicio de medición durante todo el año.

En cuanto a la oferta hotelera, esta cubre todas las categorías, pudiendo encontrarse ofertas económicas y de alta gama, marcándose una creciente tendencia en los últimos años a la instalación de hoteles boutique. Consensuando cifras, <http://puntadeleste Hoteles.com/>

En el área gastronómica, se constata también una oferta muy diversa, destacándose las opciones más sofisticadas de la cocina internacional, así como de platos típicos de la región, aunque se verifica una insuficiente oferta de cocina étnica.

En esta área es destacable la actividad de la asociación que nuclea a la mayoría de estos establecimientos, la Corporación Gastronómica de Punta del Este, quienes realizan una intensa actividad de promoción, mediante la realización de eventos gastronómicos y culturales que fortalecen la identidad en este sentido.⁶ <http://www.corporaciongastronomica.com/> CGPDE: 82 Restaurantes triangulando geográficamente Piriápolis, Punta del Este y Jose Ignacio. Fuente: CGPDE

Otro producto que ha cobrado fuerza en el último tiempo es el turismo de cruceros, el cual podría incrementar su potencial, con una necesaria inversión en infraestructura, con el desarrollo de un puerto para este tipo de embarcaciones dado que la realidad actual es el fondeo de las naves en la bahía con el acceso de los cruceristas mediante contratación de servicios de tenders. Un puerto deportivo con capacidad para 500 amarras, que se ve desbordado en los picos de alta temporada.

Se cuenta con una terminal aérea, Aeropuerto Internacional de Punta del Este, una verdadera obra de arte construida por el reconocido arquitecto uruguayo Carlos Ott, a tan solo 10 minutos del centro de la ciudad con una pista principal de 2133 metros de largo y 45 m de ancho, en ella pueden operar aviones de mediano porte, como los Boeing 737 y el Airbus 320; y el principal aeropuerto del país, Aeropuerto de Internacional de Carrasco, cercano a la capital Montevideo tan a sólo 90 minutos de Punta del Este. Este mismo obtuvo un reconocimiento como mejor aeropuerto del mundo en términos de arquitectura en los premios de Architizer A+, ideado y construido por el galardonado mundialmente arquitecto Rafael Viñoly. Atiende vuelos nacionales, como también internacionales en América del Sur, Centroamérica, América del Norte y Europa. Ambas terminales Aéreas no sólo simbolizan un hito para el país en términos de inversión, arquitectura, alta calidad de servicio, vanguardia e innovación tecnológica, también constituye una apuesta emblemática que enaltece la puerta de entrada a Uruguay. <http://www.puntadeleste.aero/> ; <http://www.aeropuertodecarrasco.com.uy/>

En las últimas temporadas de verano se ha registrado un incremento en las frecuencias de arribo al Aeropuerto Internacional de Punta del Este, con más vuelos de línea procedentes de la zona del Mercosur, así como un creciente tráfico de charters y aviones privados. En temporada alta se ha registrado aproximadamente un tránsito de pasajeros por 132.200, siendo en temporada media-baja de 27.800 pasajeros aproximadamente.⁷

Una red vial en adecuadas condiciones que lo conecta con la capital del país y con los países vecinos colabora en la captación del turista interno y regional.

⁶ Nos encontramos trabajando junto a la Corporación Gastronómica para obtener una estadística exacta del sector y para que pueda mantenerse este ejercicio de medición durante todo el año.

⁷ Aeropuerto Internacional de Punta del Este.

Es un destino seguro, el atributo seguridad es mayoritariamente aceptado como el diferencial competitivo del destino, el valor agregado que se ofrece.

Para preservar esta característica, las políticas de la administración del gobierno departamental se han orientado a mantener este estándar de calidad, ejemplo de ello son la inversión que se hace en aumentar la presencia de fuerzas de seguridad entrenadas y capacitadas para la atención de los visitantes, así como la reciente instalación de 1.200 cámaras de video vigilancia y la instalación de un centro de monitoreo de vanguardia.

Población local hospitalaria y educada que provee una fuerza laboral acorde a los servicios que se brindan, si bien se han detectado carencias en el manejo de idiomas, lo que conspira contra la buena recepción del turismo internacional.

Servicios básicos de calidad, como agua potable, saneamiento, telecomunicaciones digitales, conexión a internet, confiable suministro de energía eléctrica, de recolección de residuos, completa oferta de servicios de salud entre otros atributos.

En resumen, es un destino con atractivos naturales y gran calidad ambiental, con infraestructura suficiente pero mejorable, con una ventajosa cercanía a sus principales mercados emisores, un ambiente seguro y tranquilo que posibilita al visitante disfrutar del entorno y lograr positivas experiencias turísticas.

3.2.3 ACTORES INTERVINIENTES EN EL DESARROLLO TURÍSTICO.

Los tres órdenes de Gobierno que interactúan en el destino tienen una gran influencia en el área: Ministerio de Turismo, Intendencia de Maldonado y Municipio de Punta del Este.

El sector privado si bien presenta una tendencia asociativa con la presencia de agremiaciones consolidadas, como por ejemplo Liga de Punta del Este Fomento y Turismo, Centro de Hoteles, Corporación Gastronómica, Destino Punta del Este, Cámara Inmobiliaria Punta del Este Maldonado, Cámara Empresarial, Unión de Comerciantes, Asociación de Guías de Maldonado, Consorcios de Transportistas, entre otros, no tienen un foro integrador para unificar esfuerzos y alinear políticas. **El Bureau de Punta del Este se presenta como la opción para lograr esta instancia de forma de fortalecer la posición del sector.**

Sin embargo, se debe destacar el alto nivel de entendimiento y de trabajo mancomunado entre los sectores público y privado, con una comunicación fluida y una sinergia permanente para trazar los lineamientos de las políticas de fomento del sector, así como para la promoción de la oferta turística y la optimización de recursos humanos y económicos.

En los últimos tiempos ha cobrado una incipiente incidencia el sector académico con la consolidación del Clúster Punta del Este Ciudad Universitaria; su aporte y peso específico al momento de la toma de decisiones está en desarrollo. Dicho Clúster cuenta con 13 instituciones educativas (públicas y privadas), sumando en total unas 49 carreras (de grado y técnicas) con 460 docentes y 4200 estudiantes.⁸

⁸ Punta del Este Ciudad Universitaria

3.3 CARACTERÍSTICAS DE NUESTROS VISITANTES.

Cada año llegan a nuestro destino unos 800.000 visitantes extranjeros, número que no toma en cuenta los arribos por cruceros.

Asimismo, se recibe un importante contingente de turismo interno, proveniente principalmente de la capital de nuestro país, Montevideo y de otras zonas de Uruguay.

Procedencia

Con referencia a la procedencia, el principal mercado emisor es el argentino, representando aproximadamente un 70 % del total de visitantes, con preponderancia de los residentes en Buenos Aires, (Capital Federal y Provincia), seguidos luego de los procedentes de Córdoba y Santa Fe.

Este mercado emisor es el tradicional de nuestro destino y con el cual se ha logrado una fidelización muy importante.

El segundo mercado emisor de importancia es el brasilero, que proviene mayormente del sur de ese país, especialmente de los estados de Río Grande do Sul: Porto Alegre y San Pablo. Nos favorece la cercanía, estamos a 200 kilómetros de la frontera con Brasil y a dos horas de vuelo desde San Pablo.

Si bien el flujo turístico desde este mercado emisor se ha incrementado en los últimos años, se percibe un mercado potencial aún mayor, por lo que se entiende pertinente intensificar la promoción en esa región.

En menor número se registra el arribo de turistas chilenos y paraguayos (si bien estos últimos son los que registran el mayor gasto per cápita). A estos mercados le siguen en número los visitantes de procedencia europea y norteamericana.

Características demográficas

Se recibe mayormente familias, de clase media, media alta y alta, comerciantes, profesionales, empresarios, con educación de nivel superior.

Motivaciones

La principal motivación que se registra en las diversas encuestas realizadas es la de ocio y vacaciones, siendo las actividades de esparcimiento en playa el componente más marcado.

Las principales fuentes de información a la hora de la elección del destino son: en primer lugar la propia experiencia, lo sigue la búsqueda en medios digitales y luego las recomendaciones de amigos y conocidos.

En cuanto a la periodicidad interanual de la elección del destino, un alto porcentaje expresa que ha regresado 5 o más veces, lo que demuestra un alto índice de fidelización.

Según los estudios de agrado/desagrado, lo más destacado como positivo son los recursos naturales, la cordialidad y tranquilidad.

En cuanto a factores de desagrado, tienen preponderancia las quejas sobre los precios de servicios turísticos.

Gasto del visitante

Los visitantes tienen como principal modalidad de alojamiento la vivienda propia, arrendada o de familiares/amigos siendo esta modalidad la que ostenta más días de estadía.

Los principales gastos se registran justamente en este rubro, en un 25 % del total, seguido de los gastos en alimentación y en compras.

La estadía promedio es de 9 días.

El gasto promedio difiere según la nacionalidad del visitante y se puede estimar en unos USD 140 por persona por día.

En cuanto a la movilidad, tiene amplia preponderancia el uso de auto propio y arrendado, por sobre las distintas modalidades de transporte público.

3.4 COMPETITIVIDAD.

El destino compite con destinos cercanos nacionales e internacionales, que ofrecen productos iguales o similares. Un ejemplo cercano es el departamento de Rocha con sus playas y balnearios diferenciado por su infraestructura y estilos de vida. En el caso de Brasil, con sus costas y oferta de resorts de cadenas internacionales.

También se compite con aquellos destinos cercanos que ofrecen otro tipo de productos sustitutos que no se contemplan en Punta del Este ya sea por condiciones climáticas (ausencia de nieve y actividades asociadas), entretenimiento todo el año: ofertas culturales, eventos deportivos internacionales, etc.

Punta del Este se define por excelencia como un destino aspiracional enmarcado y enriquecido por un entorno geográfico único; con un sentido de excelencia en el servicio turístico por parte de los recursos humanos insertos en la cadena de valor de la principal actividad del departamento.

Se promueve la calidad de vida, la generación de identidad, valoración y cuidado de cada actor y sector beneficiándose con ello el territorio y sus habitantes.

ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- ☐ Turismo de sol y playa consolidado.
- ☐ Diversidad en la oferta de productos turísticos.
- ☐ Gran riqueza y diversidad de atractivos naturales que propicia una ubicación geográfica estratégica.
- ☐ Hospitalidad de los residentes como buenos vecinos e informantes a la hora de recibir turistas multiculturales.
- ☐ Destino seguro, con sistemas de monitoreo permanente y fuerzas de seguridad capacitadas para la atención al visitante.
- ☐ Diversidad y calidad de la oferta de alojamiento y de la oferta gastronómica.
- ☐ Buena asistencia sanitaria representada en servicios de salud insertos en redes de coberturas nacionales y locales públicas y privadas e internacionales privadas.
- ☐ Actitud proactiva para el desarrollo de ofertas turísticas complementarias con el objetivo de contribuir a la desestacionalización.
- ☐ Recursos Humanos locales disponibles para el turismo.
- ☐ Referentes profesionales residentes en el destino con voluntad de desarrollo local en diversos sectores.

- ☐ Existencia de un clúster universitario que incluye a organizaciones académicas, públicas y privadas vinculadas a diferentes sectores, que proporciona una oferta educativa en crecimiento.
- ☐ Estabilidad política - jurídica departamental contextualizada en una estabilidad nacional.
- ☐ Existencia de regulación local para el desarrollo de la actividad turística.
- ☐ Calidad de la infraestructura: buen grado de conectividad (vial, portuaria y aérea), edificación en prestación de servicios, etc.
- ☐ Muy buena conexión a internet.
- ☐ Fuerte concientización en materia de accesibilidad.
- ☐ Destino con buena calidad ambiental: excelente estado de espacios públicos, monitoreo constante y mantenimiento de la calidad de las playas, en proceso de certificación de “Bandera Azul”.
- ☐ Existencia de una red de centros de información turística.
- ☐ Destino calificado dentro de los “100 Green Destinations”.
- ☐ Fidelización del mercado argentino, el principal mercado emisor.
- ☐ Atractiva calidad de vida.
- ☐ Alta potencialidad de desarrollo de nuevos productos para reducir la estacionalidad: histórico cultural, golf-deportivo, náutico, ocio y entretenimiento, salud, LGBTQ, bodas, segunda residencia, MICE, luxury y vida.
- ☐ Beneficios fiscales a los turistas.

OPORTUNIDADES

- ☐ Sólido reconocimiento de la identidad de Punta del Este.
- ☐ Crecimiento del sector turístico a nivel mundial.
- ☐ Aumento de variedad de turismo complementario al sol y playa.
- ☐ Alta demanda e interés de turistas a las rutas temáticas, tales como Arco del Sol y Ruta Mística, etc.
- ☐ Desarrollo de políticas nacionales que concientizan e impactan en el turismo interno.
- ☐ Proyecto de Antel para el abastecimiento de servicios de conectividad en espacios públicos y creciente uso de internet.
- ☐ Creciente demanda del mercado regional.
- ☐ Acceso a mercados no tradicionales.
- ☐ Futuro Plan Nacional de Turismo con horizonte al 2030.

- ☐ Infraestructura ociosa en baja temporada.
- ☐ Flexibilidad para la incorporación y adaptación de nuevas plataformas digitales en la prestación de servicios turísticos.
- ☐ Desarrollo de un puerto de cruceros.

DEBILIDADES

- ☐ Riesgos derivados de la masificación por el turismo en alta temporada.
- ☐ Existencia de productos turísticos ofrecidos en el destino no suficientemente desarrollados y en consecuencia no trabajados de forma planificada.
- ☐ Escasa infraestructura de alojamiento y restauración accesible para personas con discapacidad.
- ☐ Insuficiencia de la planificación y seguimiento en la cooperación entre los actores.
- ☐ Débil conocimiento de los atractivos y productos turísticos por parte de los pobladores.
- ☐ Estacionalidad: elevada vinculación al producto sol y playa.
- ☐ Insuficiencia en la oferta de entretenimientos en temporada media.
- ☐ Ausencia de incentivos para los profesionales del sector turístico (limitada contratación de RRHH calificados por parte del sector privado, limitada inversión en capacitación de empleados por parte del sector privado y baja remuneración para los cargos profesionales).
- ☐ Escasa participación en Ferias turísticas de actores privados.
- ☐ Ausencia e inversión en Investigación + Desarrollo + Innovación.
- ☐ Limitada producción y sistematización estadística a nivel destino para la toma de Decisiones en materia de turismo.
- ☐ Limitada capacidad de amarras portuarias.
- ☐ Ausencia de señalética turística.
- ☐ Precios poco competitivos frente a destinos como Montevideo, Colonia y Rocha.
- ☐ Insuficiencia de trabajo planificado y coordinado que englobe los eventos de todos los actores.

AMENAZAS

- ☐ Incidencia de la situación política económica regional.
- ☐ Dependencia del principal mercado emisor: argentino.
- ☐ Inestabilidad en el cambio climático en las estaciones del año.
- ☐ Imagen de destino caro para determinados nichos.
- ☐ Lenta adaptación de ciertos actores a los cambios tecnológicos.
- ☐ Dependencia de los tipos de cambio de los países limítrofes.
- ☐ Incremento de las exigencias del turista.

*USD 1000 millones de dólares
en divisas generadas por el turismo.
Maldonado es el departamento que
más aporta al país en este rubro.
(MINTUR)



4. POLÍTICA TURÍSTICA. ACTORES E INSTRUMENTOS.

Punta del Este, como destino turístico consolidado y con el objetivo de potenciar sus fortalezas, se encuentra en la etapa de creación de una organización gestora de Destino. En este sentido el Bureau de Punta del Este, buscando posicionarse como tal, plantea una política turística enfocada en un desarrollo turístico sostenible, mediante un trabajo multisectorial, alineado con las políticas turísticas nacionales, departamentales y municipales.

Definición:

Las políticas turísticas establecen el alcance y el tipo de desarrollo turístico para un destino y consideran los aspectos económicos, ambientales y socioculturales entre otros, de dicho desarrollo.

La Organización Mundial de Turismo (en adelante OMT) las define como:

“Acción que desarrolla el sector público desde el conjunto de administraciones e instituciones que lo componen que afectan de manera relevante a la actividad pública”.

OMT: <http://cooperation.unwto.org/technical-product/tourism-policy>

Es intención de la política a instrumentarse, el dotarse de herramientas que permitan su sostenibilidad, con una acción continua y un seguimiento constante para evaluar el logro de los objetivos planteados, así como la implementación de correcciones y/o mejoras.

El diseño de esta política turística utiliza los instrumentos desarrollados a continuación:

4.2 INSTRUMENTOS ORGANIZATIVOS PROTAGONISTAS DE LAS POLÍTICAS TURÍSTICAS.

Los actores involucrados actualmente en la definición de las políticas turísticas en Punta del Este, aquellos que participan en la toma de decisiones que conforman actualmente los lineamientos de la política turística, son:

- **Instrumentos públicos:**

Ministerio de Turismo, Intendencia de Maldonado, Municipio Punta del Este, así como los órganos Legislativos Nacionales y Departamentales.

- **Instrumentos privados:**

Asociaciones locales vinculadas al Sector: Destino Punta del Este, Liga de Punta del Este Fomento y Turismo, Bureau de Punta del Este, Centro de Hoteles, Corporación Gastronómica, Cámara Empresarial Punta del Este, Cámara Inmobiliaria Punta del Este Maldonado, Asociación de Guías de Maldonado, La Unión de Comerciantes y otros prestadores de servicios turísticos no agremiados como por ejemplo el sector transportista.

Asociaciones de carácter nacional, Cámara Uruguaya de Turismo, Asociación Uruguaya de Agentes de Viaje, Unión de Agentes de Viaje del Interior, Asociación Uruguaya de Organizadores de Congresos y Afines, Cámara de Comercio LGBT de Uruguay.

- **Instrumentos de carácter mixto:**

Clúster Punta del Este Ciudad Universitaria y otras instituciones educativas.

El Bureau de Punta del Este oficiará de órgano centralizador y coordinador de todas las iniciativas de los actores antes mencionados, de forma de unificar criterios y establecer lineamientos para el desarrollo de su política en su ámbito de acción.

4.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA POLÍTICA TURÍSTICA.

En la actualidad son los representantes del sector público, Ministerio de Turismo, Intendencia de Maldonado y Municipio de Punta del Este, quienes aportan la mayor parte de los recursos para llevar adelante las políticas turísticas.

Estas instituciones utilizan sus presupuestos para la gestión, promoción y conservación del destino turístico.

Sumado a esto el sector privado realiza acciones con financiación propia, a saber, aportes de sus asociados.

Así mismo diversas acciones, principalmente de promoción, se están realizando en forma mancomunada entre los sectores público y privado, compartiendo las erogaciones derivadas de dichas actividades.

El Bureau de Punta del Este a partir de la aplicación de este Plan Estratégico organizará su financiamiento a través del aporte de los diversos actores involucrados.

En este sentido, se trabaja en instrumentar fuentes específicas de financiación (genuinas y directas), que provean al Bureau de herramientas económicas inherentes al funcionamiento autónomo de una OGD. Ejemplo de ello son los Fondos Concursables y el Proyecto de Fondo de Promoción Turística que, abordado en conjunto entre el sector público local y el sector privado gastronómico y hotelero, brindarían autonomía financiera a la gestión.

Instrumentos normativos

La OGD basa los lineamientos de sus políticas en el marco jurídico nacional que contempla al sector, así como en los decretos, normativas y ordenanzas departamentales aprobadas por la Junta Departamental de Maldonado (órgano legislativo departamental) y ejecutadas por la Intendencia de Maldonado (órgano ejecutivo departamental).

En lo que respecta al marco jurídico nacional, al cual la OGD está sometida, cabe expresar que en Uruguay existe desde agosto de 2014, la denominada Ley del Turismo Ley N° 19.253 que establece las normas relativas a la actividad turística. El texto fue elaborado por autoridades y funcionarios del Ministerio de Turismo, en consulta, con operadores vinculados al sector y en particular con la Cámara de Turismo del Uruguay (CUT) y las gremiales que la integran, cuyos miembros asistieron en varias oportunidades al Parlamento para manifestar sus puntos de vista ante la normativa propuesta.

La nueva normativa reconoce el Turismo como un Derecho Humano, en concordancia con lo promovido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) desde 1980 e introduce una serie de facilidades para la estructuración de un Sistema Nacional de Turismo Social.

El objeto de la ley, tal lo expresado por su texto, es establecer los principios y conceptos fundamentales de la actividad turística, declarándola como una actividad de interés nacional y facilitando al Ministerio la participación en diversos ámbitos en los cuales se abordan aspectos relacionados con el turismo, como la planificación territorial, promoción de inversiones, temas medio ambientales, de descentralización y generación de empleo.

Así mismo la OGD promueve la difusión de la legislación que fomenta e incentiva la actividad y la inversión en el sector como, por ejemplo, los beneficios impositivos a los consumos de los visitantes (gastronomía, arrendamiento de inmuebles y vehículos, eventos, etc) y a las inversiones en el sector, a través de la aplicación de la Ley 16.906.

En cuanto a las normativas departamentales y locales, la OGD vela por su cumplimiento en asociación con los sectores públicos, realizando recopilación de las mismas y con comunicación fluida tanto con el sector público como con el sector privado, sobre los alcances de su aplicación.

Organización estatutaria

Actualmente la organización, (Bureau) se encuentra en un proceso de análisis del Objeto Social desarrollado en el Estatuto de Conformación, lo que le permitirá ampliar sus cometidos, actualmente orientados al turismo de reuniones y específicamente a la captación de eventos.

Mejora de Conocimiento como Instrumento de Política Turística

Investigación e Innovación en el sector turístico

El aporte académico en nuestra región ha crecido fuertemente en los últimos años con la presencia de universidades públicas y privadas que forman en el área, otorgando Licenciaturas en Turismo. Estas instituciones se han nucleado en el denominado Clúster Punta del Este Ciudad Universitaria.

El referido Clúster tiene un relacionamiento fluido con el Bureau y aporta los resultados de sus trabajos de investigación, así como recomendaciones para la elaboración del marco teórico de las políticas y planes de la organización.

En lo referido a la innovación se ha registrado la aparición de “incubadoras de ideas” (IDEAR) e iniciativas del sector privado para el desarrollo de tecnologías aplicadas y con referencia exclusivamente local. (PuntaGO.com).

Instrumentos comunicacionales

La organización gestora del destino comunica a través de su página web www. y sus redes sociales (TW @PdelEBureau ; FB PuntadelEsteConventionBureau) todas las acciones realizadas por iniciativa propia, así como todas aquellas actividades relacionadas, llevadas adelante por sus asociados o por otros actores locales a las que tiene acceso.

En lo que respecta a campañas de concientización se registran acciones individuales de asociados al Bureau, las cuales son apoyadas y comunicadas por la organización, siendo la meta centralizar este tipo de actividades sumamente necesarias para lograr un apoyo sostenible, tanto por parte de la población local y visitante, a las políticas de turismo encarriladas.

Instrumentos programáticos

Actualmente se opera utilizando los planes de cada uno de los actores involucrados, siendo los principales los emanados del sector público.

Se está trabajando en un plan estratégico de turismo quinquenal que esté bajo la órbita de la OGD, elaborando estrategias que abarquen también las actividades inherentes al turismo de ocio, amén de las que ya están operativas en el ámbito del turismo MICE.

El Plan a ejecutarse, analiza recursos, productos y particularidades del destino para optimizar la oferta, identificando los mercados y segmentos objetivos.

4.4 OBJETIVOS DE LA POLÍTICA TURÍSTICA DE LA OGD

El principal objetivo es lograr y sostener un desarrollo turístico pleno

Efectos del turismo en la economía

A continuación, desarrollaremos la definición de turista según el manual “**Efectos del Turismo en la Economía**” de Bronzini André, Capredoni Alicia, Pozo Mariano, Varoli Marcos, Yelich Ricardo.

"Un turista es toda aquella persona que, con motivo de su desplazamiento del lugar de residencia habitual, efectúe un gasto en bienes de consumo en un lugar distinto de aquel de su origen habitual e inmediato de los ingresos que sirven para financiarlo. El turismo no puede identificarse como un sector económico claramente diferenciado, puesto que los bienes y servicios vendidos tanto a los visitantes como a los turistas nacionales se originan en varias ramas de la producción y porque en muchos casos sólo una parte se vende al turista y el resto se destina a otras formas de demanda final o usos intermediarios".

Según la Secretaría de la UNCTAD (Conferencia de la Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo) las siguientes ramas de la actividad económica pueden considerarse como pertenecientes al “sector turístico” en diversos grados: - Alojamientos, Agencias de viajes y empresas organizadoras de circuitos turísticos, Restaurantes, cafés y otros establecimientos que expenden alimentos.

Empresas de transportes (servicios de pasajeros): aviación civil, transporte marítimo, fluvial, autobuses y automóviles de alquiler, empresas industriales o artesanales de artículos destinados principalmente a los visitantes, establecimientos que ofrecen instalaciones deportivas, diversiones y espectáculos destinados principalmente a turistas.

Departamentos del gobierno, entidades públicas y otros órganos relacionados principalmente con el turismo.

Los efectos del turismo sobre la economía son tal vez los más conocidos y han sido los que en mayor grado han estimulado el interés de los países por el turismo.

Es marcada en nuestro país en general y en nuestro destino en particular la importancia económico-social del turismo por lo que se hace necesaria la implementación de un plan estratégico.

OBJETIVOS

Los objetivos incluyen factores socio-económico y ambientales, de los cual se menciona a continuación los que entendemos prioritarios:

Socioeconómicos

- Procurar el crecimiento, en cantidad, calidad y permanencia del destino turístico.
- Potenciar el turismo receptivo promoviendo la diversificación de los Productos Turísticos.
- Romper con la Estacionalidad que afronta el destino.
- Instrumentar campañas de concientización y buenas prácticas.
- Delinear las acciones de marketing y promoción del Destino.
- Crear un ámbito de apoyo a las empresas turísticas y de fomento a la inversión en el sector.
- Concientizar y capacitar a la población local, para que comprendan el impacto de la actividad turística.

- Identificación de los “Productos Turísticos”, como forma de enriquecer al Destino
- Fomentar la investigación del sector.
- Mejorar la condición competitiva del destino turístico.
- Profesionalización del personal
- Creación de un equipo de investigación y asistencia sectorial permanentes para analizar el cambio turístico en el espacio del turismo y la difusión sostenida.
- Incrementar los puestos de trabajo y mejorar la calidad de vida de las poblaciones receptoras.

El turismo como fuente generadora de empleos.

Se distinguen tres tipos de empleo generados por el turismo:

1. **Empleo directo**, como resultado de los gastos de los visitantes en instalaciones turísticas, como los hoteles, restaurantes, agencias de viaje.
2. **Empleo indirecto**, todavía en el sector turístico, pero como resultado directo del gasto turístico.
3. **Empleo inducido**, creado como resultado del gasto por los residentes debido a los ingresos procedentes de turismo.

Ambientales

Consciente de los impactos ambientales que puede suponer la actividad turística en el Destino se sugiere:

- Crear un equipo para el estudio del impacto ambiental, con diferentes jerarquías de acuerdo a la exclusividad de los ecosistemas y atractivos con especial atención a los efectos del cambio climático en la actividad en cuestión.
- Continuar trabajando en el plan territorial de Desarrollo: “Áreas Protegidas” naturales y/o culturales.

VISIÓN Y VALORES

5. VISIÓN Y VALORES

VISIÓN

“Punta del Este, reconocido como destino internacional inteligente y sostenible que brinda diversidad de experiencias de calidad y excelencia, procurando la constante disposición al cambio y la cooperación de todos los actores comprometidos, en el marco de los principios éticos que rigen la actividad turística”.

MISIÓN

Consolidar a la ciudad de Punta del Este como destino turístico de todo el año, ideal y sostenible, para los segmentos Mice y leisure, a través del desarrollo de proyectos y acciones que conviertan a la ciudad en un referente regional, divulgando y promocionando sus recursos y su infraestructura, en el marco de un trabajo que abarque los distintos sectores en su conjunto.

VALORES

Los fines del Plan Estratégico de Punta del Este deben ser consistentes con los siguientes valores

✓ Sostenibilidad

- “El turismo sostenible es aquel que tiene en cuenta plenamente a las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitriones” (OMT).

✓ Innovación

- La creatividad y la innovación como diferencial y como actitud hace hincapié en el diseño de productos turísticos atractivos, la gestión del territorio, la cogestión social y la tecnología al servicio de y en la gestión de procesos, del conocimiento, de consumos, residuos y emisiones.

✓ Calidad y excelencia

- Punta del Este debe ser reconocido por su cultura de calidad y excelencia que se ve reflejada, entre otros, en la calidad de vida y la de los recursos humanos capacitados y sus servicios de excelencia.

✓ Cooperación

- La cooperación entre empresarios, profesionales y entidades turísticas públicas y privadas se impulsa expresamente para lograr una mayor sinergia y capacidad de adaptación

✓ Código Ético Mundial para el Turismo.

- La aplicación de los diez principios éticos de la OMT son un marco de referencia para Punta del Este, con el objetivo que el viaje del turista sea una experiencia enriquecedora.

* 7% del PIB :: 1 de cada 10 **puestos laborales**



LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Gestión de Destino

Desarrollo y Marketing de Experiencias

Innovación y Calidad

Inversión e Infraestructura

6. LÍNEAS DE TRABAJO

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: GESTIÓN DE DESTINO (ODS: 9, 16 y 17)

Punta del Este Convention and Visitors Bureau, en adelante CVB, será el ente gestor que, en conjunto con diversas organizaciones públicas y privadas, buscarán el logro de objetivos comunes en favor del destino. Dicha Asociación asumirá la coordinación de actividades bajo estrategias, sin que ello signifique el control directo de las actividades de los socios del ente gestor. Su labor será generar compromisos a favor del destino que sumen recursos y experiencias.

El éxito del ente gestor requerirá de alta capacidad para desarrollar y establecer alianzas al interior del destino, entre sectores y actores relevantes tanto públicos como privados; y también con otros destinos. Para lograr esto, el organismo gestor del destino asumirá la capacidad de:

1. Coordinar con los actores para la planificación del destino, estableciendo el plan de trabajo del ente gestor a corto, mediano y largo plazo.
2. Definir las prioridades de acción a desarrollarse en el destino y presentar una propuesta de desarrollo de productos en los espacios de coordinación.
3. Gestionar la estrategia de comunicación del destino a los mercados a los que quiera dirigirse.

5.1 PROGRAMA 1.1: GOBERNANZA PARTICIPATIVA

CVB desarrollará una gobernanza participativa, dirigiendo eficazmente a Punta del Este como destino turístico en conjunto con los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación, colaboración y/o cooperación eficientes y transparentes que permitan llevar a cabo las metas de intereses colectivos de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con bases en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas.

Objetivo:

Integrar a todos los actores responsables, generando en conjunto una sinergia de trabajo multisectorial para la gestión turística del destino.

Metas:

- Creación de una Mesa de Trabajo Representativa (MTR) mixta, que integre al menos el 50% de todos los actores a los 6 meses de iniciado el Plan.
- Diseñar una metodología de trabajo con un plazo de 6 meses una vez confirmada la participación de los actores en la mesa.
- Organizar al menos 2 reuniones de trabajo anuales para garantizar la participación de los actores en la ejecución del Plan.

Indicadores:

- Visualización de la MTR.
- Cantidad de reuniones de la MTR por año.
- Porcentaje de representatividad público y privada de la MTR.
- Metodología creada e implementada.
- Nivel de aceptación de la metodología por parte de la Mesa de Trabajo Representativa en el tiempo.
- Nivel de eficiencia y eficacia de la metodología creada.
- Cantidad de actores que participan en las mesas de trabajo.
- Porcentaje de participación público/privada Mesa de Trabajo Representativa.
- Nivel de productividad y resultados alcanzados en la Mesa de Trabajo Representativa

1.1.1 Definición de un organismo ejecutivo de gestión

CVB es una organización privada, ejecutando la gobernanza en coordinación con el sector público. El organismo ejecutor del CVB, estará integrado por Punta del Este Convention and Visitors Bureau, los tres órdenes de gobierno (Ministerio de Turismo, Intendencia de Maldonado, Municipio de Punta del Este) e instituciones del sector privado como Destino Punta del Este, Liga de Punta del Este Fomento y Turismo, Corporación Gastronómica, Centro de Hoteles, Cámara Inmobiliaria Punta del Este Maldonado, Asociación de Guías de Maldonado, Cámara Empresarial de Maldonado, Unión de Comerciantes de Maldonado, Clúster Punta del Este Ciudad Universitaria, Cámara LGBTQ.

CVB se constituye en la Organización Gestora del Destino Punta del Este fruto del trabajo multisectorial de interacción público-privada y de la comunidad en su conjunto.

Es una herramienta estratégica que tiene como compromiso fundamental satisfacer las necesidades de desarrollo económico, planificación territorial y marketing turístico de agentes públicos y privados de Maldonado a través de la marca Punta del Este teniendo en cuenta la sostenibilidad y la competitividad.

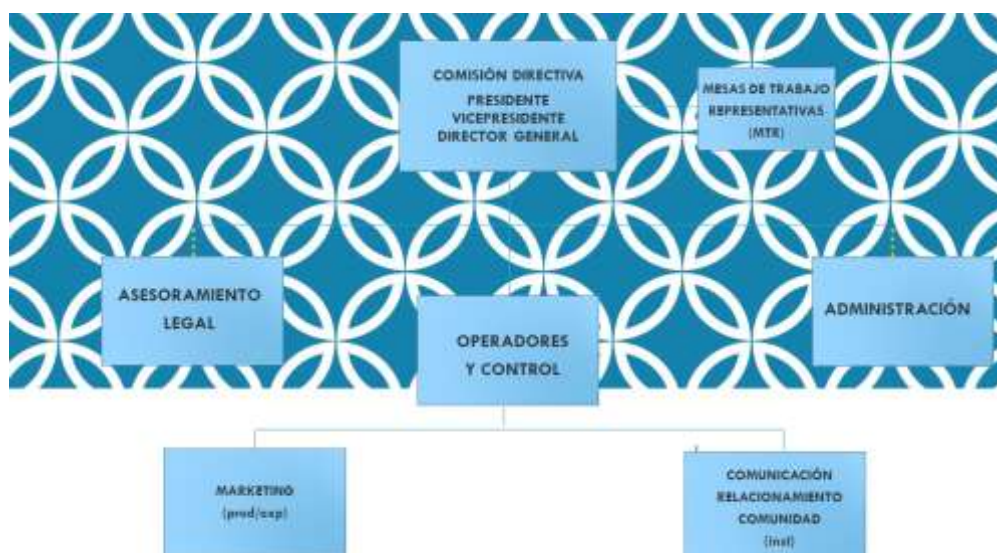
En acuerdo con los principios de sostenibilidad, y buscando mejorar su competitividad, se busca:

- Implementar la mejora continua.
- Mejorar la eficiencia y la profesionalidad de los recursos humanos
- Integrar horizontal y verticalmente los actores públicos y privados
- Mejorar la visibilidad y reconocimiento internacional
- Fomentar la innovación

1.1.2 Creación de una Mesa de Trabajo Representativa

- La MTR, será quien, junto con la Comisión Directiva del CVB, lleven adelante el cumplimiento de lo establecido en este plan.
- La misma estará integrada por representantes del CVB, del Municipio de Punta del Este, de la Intendencia de Maldonado, Ministerio de Turismo, Liga de Punta del Este y del Clúster Universitario. Esta composición es de carácter abierto y se complementará eventualmente con otras incorporaciones, según las necesidades que eventualmente surjan.
- La MTR se reunirá una vez a la semana, pudiéndose marcar reuniones extraordinarias en caso de necesidad.
- La MTR contará con una Secretaría, proporcionada por el CVB, que tendrá como función, el convocar a las reuniones, realizar las actas de las mismas y las comunicaciones emanadas de la actividad de la Mesa.

ORGANIGRAMA OGD



* Líneas punteadas: servicios tercerizados. Líneas plenas gestión propia.

1.1.2.1 Operaciones y Control de Gestión

El área centrará su actividad en alcanzar ventajas competitivas respetando e incorporando los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. La competitividad es un concepto relativo y en el caso de CVB hace referencia a que el destino sea competitivo en relación a destinos externos y regionales. La aplicación de indicadores como el KPI (key performance indicator) y otros a definir permitirán un control eficiente de la gestión desarrollada.

1.1.2.2 Comunicación Organizacional e Institucional

Por Comunicación Organizacional nos referimos al flujo constante de comunicación interna entre asociados y la MTR, con la finalidad de poder conocer a la organización, sus responsabilidades, objetivos, operativa, familiarizarse con ella y sentirse partícipes; fomentar el intercambio de información y promover un clima positivo en beneficio de toda la organización. Así mismo, entendemos la comunicación en este sentido como enriquecedora de los lazos de los diferentes actores que la componen, potenciando la cercanía y posibilidad de intercambio entre empresas y asociaciones del destino.

El objetivo de la comunicación institucional es apoyar a que tanto empresas como instituciones públicas y privadas sean promocionadas utilizando las últimas tecnologías de información, comunicación y redes sociales.

1.1.2.3 Administración y Finanzas

Ejecuta, evalúa y controla la administración de los recursos económicos, materiales y humanos que requiera el funcionamiento del CVB. Es responsable de la elaboración y coordinación presupuestaria, así como, de los perfiles de puestos.

1.1.2.4 Asesoría Jurídica

Tendrá como finalidad el asesoramiento jurídico al CVB y a sus miembros para avanzar conjuntamente en la mejora de modelos de negocio.

1.1.2.5 Marketing Turístico

La promoción de Punta del Este con el objetivo de mejorar los indicadores turísticos cada temporada y avanzar en la gestión de la desestacionalización es el objetivo del marketing turístico del CVB.

Buscará ampliar la visibilidad del destino, generar contenidos dirigidos a los distintos mercados, reafirmar lazos con medios de comunicación y sensibilizar a la opinión pública sobre la evolución del destino y los desafíos del futuro son algunas de las tareas del área.

Durante todo el año asistirán a ferias turísticas seleccionadas, participarán en jornadas y foros profesionales, atenderán viajes de familiarización de canales comerciales y periodistas, fomentarán alianzas comerciales y acciones de marketing on line y trabajarán en la estrategia

de segmentación para avanzar en la gestión de la desestacionalización. Los productos elegidos son desarrollo de Negocio Turismo Sol y Playa, Deportivo, Cruceros, Náutico, Naturaleza y Ecológico, Aventura, Rural, Enoturismo, Gastronómico, Oleoturismo, Inversiones, Mice, Cultural, LGBTQ, Romance, Compras, Salud y Wellness.

1.1.2.5.1 Inteligencia y análisis de mercados

Generar, recopilar y analizar información de la situación y evolución de los distintos ámbitos turísticos es el objetivo, apostando a la inteligencia turística como senda para mejorar la calidad del destino, tomar los insights de los turistas y la rentabilidad del sector. Se establecerán vínculos con fuentes de datos como:

- INE
- Ministerio de Turismo (Cuenta Satélite)
- Intendencia Departamental de Maldonado (Centros de Informes)
- Info Turismo (Centro de Informes de la Liga de Fomento y Turismo de Punta del Este)
- Punta del Este Ciudad Universitaria
- Observatorio Turístico Región Este

1.1.3 Gestión de Crisis Turística

Frente a una naturaleza compleja y de dimensión internacional, el sector turístico es una de las actividades más expuesta a situaciones críticas de diversas índoles. Es una actividad que impacta de forma relevante en el desarrollo de la economía en el destino y que por ende la identificación de los tipos de crisis que afectan al sector son puntos claves a tener en cuenta y abordar de forma participativa.

Las sesiones semanales de la MTR, serán los foros donde se aborden los diferentes escenarios de crisis que se planteen.

Se evaluarán así distinto tipo de situaciones y contingencias, como por ejemplo, circunstancias económicas, sociales y ambientales que puedan comprometer la dinámica de la actividad turística.

Actualmente, en Maldonado existe el CECOED: Centro Coordinador de Emergencias Departamental, enmarcado en el SINAIE: Sistema Nacional de Emergencias. El mismo está integrado por representantes de la Intendencia Departamental de Maldonado, Ministerio del Interior, Salud, Desarrollo Social y Defensa.

El trabajo del CVB será trabajar de forma colaborativa y conjunta aportando la visión de sus asociados y la experiencia en este sentido, entendiendo la transversalidad del turismo en todos los sectores del destino; y como una situación de crisis en uno o varios de ellos pueden afectar a toda la cadena de valor.

Las crisis obligan a diseñar y a ejecutar las acciones necesarias para que la unidad o unidades implicadas se adapten a la nueva situación. Por ello, CVB valorará un aprendizaje organizativo crítico, ya que todas sus áreas de trabajo son en conjunto con sus aliados. Juntos se identificarán situaciones de inestabilidad que se caracterizan por tener poca frecuencia pero que, cuando se desarrollan, tienen un impacto importante.

Dada la riqueza de información y visión de conjunto que se puede obtener ante una crisis, el análisis y seguimiento serán herramientas básicas para una gestión proactiva del destino, la cual guiará la agenda directiva frente a situaciones adversas.

Programa 1.2: Alianzas Estratégicas

La dinámica de las actividades, estrategias y segmentación del turismo, obliga llevar a cabo nuevas relaciones y acciones, en conjunto con otras organizaciones. Por ello, es necesario contemplar el trabajo de todos los sectores asociados y representados, que hacen al turismo, y así compartir la fijación de objetivos y desarrollo de acciones para su cumplimiento. Es por todo esto que brindamos la importancia necesaria a la realización de alianzas estratégicas entre empresas, asociaciones y órdenes de gobierno.

Por esta razón, CVB se compromete a través de su equipo, a fomentar la creación y fortalecimiento de alianzas, acuerdos, vínculos que mejoren y potencien el turismo en su más amplia expresión.

CVB buscará ser el organismo de apalancamiento de experiencia, recursos y presencia a nivel regional, con la finalidad de demostrar a lo largo del tiempo ser un medio confiable y eficaz para el desarrollo.

Para la creación de las alianzas estratégicas que causen un impacto significativo, CVB requerirá del trabajo inteligente en la identificación estratégica de los organismos que conduzcan al desarrollo y crecimiento del turismo en Punta del Este.

Dicho esto, identificamos seis características fundamentales para el desarrollo armonioso de las alianzas estratégicas en el destino:

1. Fijación de objetivos en común de donde se desprenden planes de acción.
2. Apoyo mutuo (las debilidades de unos se cubren con las fortalezas de otros).
3. Un mercado objetivo en común.
4. Dar una sólida y unida representación ante mercados objetivos.
5. Integración de la contra parte en Comisiones de trabajo con roles claros y específicos.
6. El rol contralor por parte del CVB que siga el cumplimiento de los objetivos y participe de las reuniones de trabajo clave.

Objetivos:

- Fortalecer y potenciar las alianzas estratégicas existentes.
- Generar nuevas alianzas estratégicas con organismos externos a CVB.

Metas:

- Generar al menos una acción anual con las Organizaciones con las que se presentan lazos de trabajo.
- Generar al menos una nueva alianza por año, una vez comenzado a ejecutarse el plan.

Indicadores:

- Cuantificar y categorizar las alianzas concretadas durante el año.
(Nuevas, ya existentes, públicas, privadas, etc.)
- Cantidad de acciones anuales resultantes de todas las alianzas.
- Nivel de productividad y resultados alcanzados por cada acción.
- Nivel de productividad y resultados alcanzados por cada alianza.
- Nivel de satisfacción de las partes.

CVB se mantendrá informado sobre las tendencias emergentes en política de desarrollo turístico, será promotora del uso eficaz y eficiente de los aportes financieros que reciba y de las alianzas que se puedan generar.

Como parte de su compromiso por ser propulsor de las alianzas con otros organismos, CVB informará a sus socios y sociedad en general de los resultados y cumplimientos de las obligaciones firmadas por las partes. Para ello, llevará a cabo sistemáticamente actividades de monitoreo y evaluación.

CVB involucrará a socios de todos los sectores, fortaleciendo los lazos existentes entre las entidades del sector público y privado, organizaciones no gubernamentales y la academia.

1.2.1 Desarrollo de Alianzas Estratégicas con organismos de financiación

CVB trabajará con este tipo de organismos del sector público y privado para propulsar y desarrollar acciones de cooperación técnica, de negocios y transferencia de conocimiento al destino.

Es en este punto que se dejará abierto el listado de organismos, entendiendo que los mismos podrán ir surgiendo a medida que se vayan presentando oportunidades, así como necesidades.

1.2.2 Fundraising

El fundraising es la captación de fondos con finalidades benéficas y para organizaciones sin ánimo de lucro. Desde CVB se trabajará en la identificación de organismos que destinen fondos para proyectos de diversa índole. También dará seguimiento y continuidad a los proyectos existentes para atraer la inversión o financiación local y extranjera en Punta del Este que apunten al desarrollo de los diferentes sectores turísticos.

Meta:

- Identificar anualmente al menos un Organismo de Financiación y/o fondo concursable para establecer alianzas, acuerdos, convenios, presentación de proyectos y así contar con los recursos necesarios para la financiación de las acciones que se dependen del Plan Quinquenal.

Indicador:

- Cantidad de Proyectos presentados.

1.2.3 Desarrollo con órdenes de gobierno

Es en el mismo sentido y manteniendo la importancia de la gobernanza público privada que se realizaran acuerdos de cooperación y/o convenios con los tres órdenes de gobierno:

- Nacional
- Departamental
- Municipal

Meta:

- Establecer al menos una alianza o acuerdo de cooperación con cada orden de gobierno en el formato que sea adecuado, enmarcando las líneas de abordaje, colaboraciones cuanti y cualitativas en un plazo de 6 meses a un año.

Indicador:

- Cantidad de acuerdos o alianzas.

1.2.4 Desarrollo con asociaciones de diferentes sectores

CVB, buscará asociarse con el sector privado a través de los núcleos sectoriales presentes en el destino y otras regiones. En el caso de Uruguay se destacan las siguientes, sin perjuicio alguno de incluir nuevas que puedan surgir y sean evaluadas positivamente de formar parte:

- Cámara Inmobiliaria Maldonado - Punta del Este
<http://camarainmobiliariapuntadelestemaldonado.uy/>
- Corporación Gastronómica
<http://www.corporaciongastronomica.com/>
- Destino Punta del Este
<https://destinopuntadeleste.org/>
- Cámara de Comercio y Negocios LGBT
<http://www.camargbturuguay.com/>
- Asociación de Guías de Turismo de Maldonado
<http://www.guiasmaldonado.org/>
- Unión de Comerciantes de Maldonado
<https://www.uniondecomerciantes.com.uy/>

- Comisión Calle 20
- Círculo de Periodistas de Turismo de Uruguay
<http://www.cipetur.com/>
- Liga de Fomento y Turismo de Punta del Este
http://ligapuntadeleste.com.uy/?page_id=367
- Cámara Empresarial
<http://www.camaramaldonado.com>
- Centro de Hoteles de Punta del Este
<http://puntadeleste Hoteles.com/>
- Cámara Uruguaya de Turismo
<http://www.camtur.com.uy/>

Las alianzas generadas con estos organismos potenciarán el crecimiento responsable del sector privado y generarán en conjunto el desarrollo del turismo y del bien público.

Meta:

- Establecer al menos una nueva alianza o acuerdo de cooperación con asociaciones o sectores de diferentes órdenes, en un plazo de 6 meses a un año.

Indicador:

- Cantidad de nuevas alianzas o acuerdos de cooperación.

1.2.5 Desarrollo con el sector académico

Para elevar el nivel de conocimiento de los estudiantes y cuerpos docentes de Punta del Este, CVB buscará realizar alianzas con los socios de Punta del Este Ciudad Universitaria, con la finalidad de potenciar el propio conocimiento de la ciudad en calidad turística y donde además se puedan generar proyectos y acciones en conjunto.

Clúster Universitaria de Punta del Este reúne a más de 14 Instituciones, públicas y privadas, que ofrecen más de 90 carreras, (algunas de ellas solo se imparten en esta zona); entre las que se encuentran Licenciatura en Turismo, Diseño de Paisaje, Gastronomía, Derecho, Medicina, entre otras.

Punta del Este como ciudad universitaria reúne a gran alumnado de la región. Esto no solo contribuye a la formación de nuestros RRHH, sino que ayuda a combatir la estacionalidad con la presencia de un importante contingente de estudiantes que residen en la ciudad en temporada baja y media.

Entendiendo la envergadura del sector académico en el destino por lo antes mencionado, damos una especial importancia a la colaboración en la obtención de información relevante y análisis específico que se desprende del turismo, cuyos datos se utilizarán en la realización de un observatorio turístico.

Así mismo, sería indispensable la obtención de cifras que validen la real situación del alumnado en el Clúster que se forma en el área turística y que efectivamente se encuentra inserto en la cadena de valor turística de Punta del Este.

Metas:

- Desarrollar el acuerdo existente de colaboración, enfocado hacia la obtención de información sobre el sector turístico en el plazo de dos a tres años (observatorio turístico).
- Proponer al Clúster Universitario la creación de un censo que releve y demuestre la cantidad de alumnos egresados de carreras relacionadas directamente al turismo.
- Proponer al Clúster Universitario la creación de un censo que releve y demuestre la cantidad de alumnos insertos en el mercado laboral.

Indicadores:

- Nivel de productividad y resultados alcanzados del acuerdo de colaboración.
- Cantidad de alumnos egresados.
- Cantidad de alumnos insertos.

1.2.6 Desarrollo en el área de inversiones

Buscar los vínculos y el apoyo de instituciones especializadas en la promoción y el incentivo a la inversión, así como el soporte permanente de Instituciones financieras nacionales y extranjeras, con el objetivo de ampliar el radio de incidencia del sector.

Meta:

Firmar por lo menos dos acuerdos anuales con las Instituciones detectadas a continuación y las nuevas que en el proceso de trabajo puedan surgir.

Indicador:

- Cantidad de acuerdos a firmar con las diferentes Instituciones.

Punta del Este es una plaza financiera de importancia con presencia de diversas instituciones bancarias, con prestigio de solvencia y seguridad y donde operan nacionales y extranjeros.

Dentro del sistema nacional de promoción de inversiones se detectan las siguientes organizaciones:

1. DESTINO PUNTA DEL ESTE: Asociación Civil sin fines de lucro, constituida por empresarios, la cual es socia integrante y fundadora de CVB.
2. URUGUAY XXI: Agencia de promoción de inversiones y exportaciones de Uruguay.
3. URUGUAY SMART SERVICES: Programa iniciado en 2012, ejecutado por Uruguay XXI con financiamiento del BID.
4. UNASEP: Unidad dentro del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que centraliza la atención al inversor - nacional o extranjero- destinada al desarrollo del Sector Privado.
5. TRANSFORMA URUGUAY: Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad.

6. ANDE: Agencia Nacional de Desarrollo Económico, no gubernamental que trabaja en pos del desarrollo económico del país.
7. VUCE: Ventanilla Única de Comercio Exterior.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: DESARROLLO Y MARKETING DE EXPERIENCIAS (ODS: 5, 10 17)

CVB tendrá el objetivo de identificar la experiencia del turista, la oferta existente y potencial, así como su difusión y comunicación. A continuación, se detallan los distintos programas que CVB propone llevar a cabo para dinamizar la oferta, el desarrollo y marketing del destino apuntando al reposicionamiento de la marca.

Programa 2.1: Desarrollo de Productos y Experiencias

CVB buscará potenciar las experiencias turísticas en el destino, relevando los diseños e implementaciones de experiencias de calidad, teniendo en cuenta las preferencias, actitudes, habilidades y conocimientos de los visitantes.

Objetivo:

- Diversificar las oportunidades de experiencias turísticas que ofrece el destino al mercado regional e internacional.

Meta:

- Diseñar un portfolio de experiencias turísticas para mercados regionales e internacionales durante el primer año del Plan.

Indicadores:

- Cantidad de experiencias turísticas identificadas.
- Porcentaje de experiencias turísticas en temporada alta, media y baja.

2.1.1 Identificación de productos

Sin duda, una de las causas que generan el constante cambio en el turismo se relaciona con las tendencias a nivel mundial. Nuestro territorio no es ajeno a tal realidad. El Ministerio de Turismo, en su Manual Práctico para la Creación y Estructuración de Productos Turísticos (Ministerio de Turismo, 2011 editado con el fin de fortalecer el primer Plan de Turismo Sostenible 2009-2020), determinó cuales son las tendencias mundiales que afectan los distintos productos.

Nuevas Tendencias	Descripción
Más vacaciones, pero de menor duración	La facilidad de llegar a los destinos ha acortado las estadías en un sólo lugar.
Mayor segmentación del mercado	Surge la combinación de los componentes de un destino para crear productos turísticos específicos que atiendan la demanda de los distintos mercados. Más opciones y opciones complementarias a otras
Crecimiento del Turismo Activo	Surge la necesidad del turista de experimentar actividades ligadas al “hacer”. La planificación del viaje y elección del destino dependen de las actividades a desarrollarse y no tanto del disfrute paisajístico, conocido como turismo pasivo.
Un consumidor más consciente, educado y exigente	La posibilidad de realizar viajes con mayor facilidad tiene como resultado turistas experimentados, informados, conocedores de sus derechos, y por consecuencia más exigentes. Se genera una especie de bolsa de valores turística en la que los destinos suben o bajan, solamente en base a opiniones personales.
Mayor preocupación medioambiental	La conservación del medio se ha convertido en una preocupación en aumento en los últimos años, resultando fundamental la sostenibilidad de la economía local, el medio ambiente, las tradiciones sociales y los recursos culturales.
Nuevas Tecnologías	Se habla de las TIC ‘s como el verdadero catalizador de cambio en el sector turístico. El cliente tiene mayor acceso al producto, se mejoran los procesos de producción y de presentación de servicios turísticos, y bajan los costos.
El nuevo rol del agente de viajes: de intermediario a asesor	La agencia de viajes pasa a ser asesora de viajes y ayuda a crear soluciones a la medida. Surgen las Destination Management Companies, conocidas como empresas gestoras de experiencias turísticas, que se especializan en el diseño y suministro de eventos especiales, actividades, tours, transporte, recepción VIP, etc.

*Tabla elaborada en base a datos del Manual Práctico para la Creación y Estructuración de Productos Turísticos. Ministerio de Turismo del Uruguay, 2011.

Asociada a estas tendencias de comportamiento, el Ministerio de Turismo, en base a la estimación pautaada por la Organización Mundial del Turismo de identificar los segmentos de mercado más importantes para el año 2020, destaca los siguientes:

- Turismo de aventura
- Turismo deportivo
- Turismo de naturaleza
- Turismo cultural
- Turismo urbano
- Turismo rural
- Turismo ecológico
- Turismo náutico
- Turismo de cruceros
- Turismo de reuniones y conferencias (Mice)
- Turismo temático
- Turismo de hospitality

Punta del Este propone una oferta para cada uno de estos segmentos, constituyéndolo un destino integral ideal. A su vez contamos con otros segmentos que, si bien no aparecen en esta lista, son muy importantes para el destino, y hacen a la esencia del mismo.

Además, ha sabido ajustarse a los cambios que conlleva la actividad logrando estar a la altura de importantes destinos internacionales.

Se ofrecen circuitos de turismo aventura, rural y de naturaleza, en toda la extensión del departamento, así como ecológico y náutico. Esto convierte a Punta del Este en un centro para el alojamiento y turismo urbano, y punto de partida para la realización de estas otras actividades.

La Dirección de Turismo de la Intendencia Departamental de Maldonado trabaja estas modalidades y las segmenta acorde a su importancia teniendo en cuenta la realidad del territorio y el entorno regional.

En este caso, CVB se suma al trabajo y promoción de estos productos ya que es elemental el esfuerzo conjunto.

En Punta del Este se identifican los siguientes segmentos desarrollados y a desarrollar:

- Turismo Sol y Playa
- Turismo Deportivo

- Turismo de Naturaleza y Ecológico
- Turismo de Aventura
- Turismo Cultural
- Turismo Rural (Enoturismo y Oleoturismo)
- Turismo de Cruceros
- Turismo LGBTQ
- Turismo Gastronómico
- Turismo de Romance (Bodas, Aniversarios y Escapadas Románticas)
- Turismo de Salud y Wellness
- Turismo Náutico
- Turismo de Compras

El segmento Educativo, MICE y Salud son productos que no se ofrecen como experiencias, pero forman parte de la cadena de valor turística. El producto MICE y el educativo, son sin duda indispensables para el desarrollo del destino, y han adquirido una importancia creciente en los últimos años.

Punta del Este cuenta con un flamante Centro de Convenciones que se suma a la oferta de salas disponibles para eventos. Se ha posicionado a nivel regional e internacional como destino ideal contando con un equipamiento de primer nivel. Está ubicado en un predio de más de 12 has contando con una capacidad para más de 4.000 delegados en formato auditorio y un pabellón de exhibiciones de 6.700 m² sumados a los 7.000 m² de espacio abierto para la realización de eventos al aire libre. El Punta del Este Convention & Exhibition Center forma parte de una oferta en el destino de más de 24 salas que pueden albergar al mismo tiempo a una capacidad de 11.000 congresistas.

En cuanto al segmento educativo, se cuenta con la participación del Clúster Universitario, organización formada por los principales centros educativos del departamento. Ha dado lugar a la promoción del destino como polo de estudio descentralizado. Se ofrecen más de 40 carreras y más de 14 Centros Educativos públicos y privados. La infraestructura de alojamiento ociosa en el período estacional de marzo a diciembre favorece esta radicación. Otro de los motivos por el que muchos estudiantes han elegido Punta del Este, es la seguridad y tranquilidad que ofrece el destino, lo que constituye una fortaleza que resalta aún más a la hora de establecer las estrategias de promoción del destino.

El turismo de salud aún no ha sido desarrollado en todo su potencial, pero año a año adquiere mayor incidencia, ya que se considera un producto que se adapta al contexto de Punta del Este, por su rentabilidad y como factor para combatir la estacionalidad.

Esta modalidad es una de las más antiguas, y desde hace siglos los visitantes se han trasladado por motivos terapéuticos, amén de esto, en los últimos años se ha descubierto que además puede ensamblarse con el esparcimiento y el ocio de las personas. Dos factores importantes que deben tenerse en cuenta para desarrollar este producto son el recurso humano especializado y la tecnología.

En Punta del Este ha comenzado a desarrollarse este producto con grandes iniciativas que buscan captar este tipo de público. Por ejemplo, en 2016 se presentó un proyecto para la construcción de un Hospital de alta tecnología en un predio de 30 hectáreas, al estilo Clínica Mayo de Estados Unidos.

Por ello se busca continuar trabajando para fomentar nuevos proyectos y promover los existentes en mercados específicos.

Por otra parte, y en cuanto a la segmentación de experiencias previamente planteada, se aclara que, si bien la Dirección General de Turismo considera importante todas estas modalidades, se dejará a voluntad del grupo coordinador de esta área del CVB la priorización de las mismas de acuerdo a los estudios de los mercados previamente realizados. En una primera etapa se acompañará el trabajo ya impartido por la Intendencia Departamental.

2.1.2 Situación de los segmentos en el departamento

Las playas de nuestro departamento son altamente visitadas por la mayoría de los turistas. Esta demanda se ve reflejada en las cifras, con una asistencia de 531.000 turistas durante el período Diciembre A Febrero (temporada 2017-2018, Anuario Sección Estadística Mintur). Esto conlleva a ser un escenario propicio para el turismo náutico, así como de cruceros. Si bien ya es mencionado en el diagnóstico que el destino no posee un muelle para las embarcaciones de gran porte como son los cruceros; se brinda un servicio de tenders que responden a la demanda. Se define como el segundo destino turístico de afluencia de cruceros del Uruguay recibiendo más de 54 naves en un período de cinco meses en el año, con el desembarco de 111.000 turistas* (*Fuente: Área de Investigación y Estadísticas del Ministerio de Turismo para Turismo Receptivo 2017*).

La Isla Gorriti es un atractivo que agrega valor a esta modalidad. Tanto en tierra firme como en el mar, el desarrollo de variadas disciplinas deportivas es el gran atractivo para grupos de elite de todo el mundo, que define también un estilo de vida de los tantos que se pueden experimentar en Punta del Este. Es en este sentido que se trabajará de forma colaborativa y en coordinación con la Dirección General de Deportes de la Intendencia, en la elaboración de un plan que aborde la captación y organización de eventos convocantes.

La naturaleza dice presente en una zona donde en menos de 100 km de distancia se puede convivir con la sierra, las rocas, los bosques, los jardines, las dunas, los humedales, así como acantilados poblados por variadas especies de peces y aves. Estos ecosistemas conviven de forma armoniosa, permitiendo desarrollar un sinfín de actividades de aventuras y experiencias. En la zona rural, se mantiene un estilo de vida que evoca a nuestros ancestros, y que mantienen la identidad nacional uruguaya atendida por recursos humanos nativos del departamento que saben transmitir esa identidad. Los ambientes originales no han sido significativamente alterados, permitiéndole al turista concurrir a una gran diversidad emprendimientos y ser partícipe de experiencias y aventuras que permiten apreciar la naturaleza, como es el caso del avistamiento de aves y ballenas. Éste último desarrollado como un viaje ambientalista que promueve la conservación y produce un muy bajo impacto

en las áreas naturales. Junto con las cabalgatas completan el desarrollo de actividades autóctonas permitiendo descubrir y vivir Punta del Este los 365 días del año.

Las favorables condiciones de los suelos de Punta del Este, junto a fuertes inversiones en tecnología y recursos humanos permiten lograr interesantes producciones agrícolas.

Productos de primera línea como la vid y el olivo que vienen presentándose en prestigiosas ferias internacionales obteniendo primeros puestos y posicionando, por ende, a la región y al Uruguay en los mercados mundiales. Tomando la línea de producción ganadera y basados en una muy buena genética lanar que el Uruguay posee, Punta del Este ha desarrollado un producto denominado cordero pesado, en lo que se denomina carnes de producción extensiva, el cual viene adquiriendo relevancia en la gastronomía regional.

La Corporación Gastronómica conformada por diversos referentes del sector trabaja activamente para posicionar muy alto a Punta del Este. En este pujante sector, que ha conseguido un desarrollo de oferta anual donde se destacan la cocina francesa, la italiana y la autóctona del más alto nivel se ha convertido en un atractivo turístico en el cual en varias fechas del año se desarrollan ferias callejeras de degustación de los principales restaurantes de la zona convirtiendo esta actividad en un regocijo para un público especializado en el área gourmet.

El segmento de Romance y el de Congresos, Eventos y Reuniones juegan un papel relevante. Tres Centros de Convenciones, diversos escenarios armados sobre la playa o en el ámbito rural son elegidos por el sector corporativo y el social. Destacamos la importancia de recursos humanos calificados que brindan la atención especializada respondiendo ante cada sugerencia, necesidad o servicio requerido. Es un segmento muy interesante al concentrarse de marzo a noviembre, meses donde Punta del Este se disfruta y descubre de otra manera.

En el ranking ICCA (International Congress and Convention Association) nuestro país se ubica en la posición 48 a nivel mundial, y Punta del Este en ciudades de las Américas ocupa la posición 43, habiendo escalado 23 posiciones a nivel mundial.
Fuentes: Estadísticas 2017 ICCA, Uruguay reporte 2017, Punta del Este reporte 2017 y 2016.

El turismo LGBTQ en nuestra zona, ha tenido un crecimiento exponencial durante estos últimos años debido al posicionamiento de Uruguay como el más amigable para esta comunidad. Según la ONU, Uruguay es un ejemplo en derechos para la comunidad en América Latina. Grandes avances laborales y sociales como el matrimonio igualitario, cambio de sexo registral, unión concubinaria y de adopción son algunos de los avances. Según Spartacus Gay Travel Index 2018 - el más reconocido de la Comunidad de Viajes LGBTQ - Uruguay, ocupa el puesto 15 junto a Austria, Gibraltar, Groenlandia, Irlanda y Luxemburgo. Por otra parte, GNETWORK, en su última encuesta 2016 sobre los principales referentes e Influencers del segmento, situó a Punta del Este en 4to lugar en Latinoamérica como destino de playa LGBTQ, seguido por Río de Janeiro, Puerto Vallarta y Cancún. Para Punta del Este, la diversidad es un valor que se expresa en sus propuestas gastronómicas, en la oferta de alojamiento, en sus habitantes y en el entretenimiento de nivel internacional especialmente

enfocado al público LGBTQ, procurando en todo momento proteger los derechos humanos y construir un destino más inclusivo y respetuoso de la diversidad.

La OMT en su publicación Global Report on Shopping Tourism, define al turismo de compras como una forma contemporánea de turismo realizado por individuos para los que la adquisición de bienes fuera de su lugar de residencia es un factor determinante (aunque no necesariamente único) en su decisión de viajar. El Turismo de Compras tiene el potencial de contribuir al objetivo de mejorar la calidad y aumentar la diversificación del turismo y contribuye de manera directa a romper con la estacionalidad que existe en Punta del Este respecto al producto Sol y Playa. Los polos de compras en el destino hoy están bien identificados: dos Shoppings, Calle 20 completa de marcas internacionales y Design District. El último desarrollo que no solo contribuye al turismo de compras sino también a la descentralización es el Polo Logístico del Este ubicado en el anillo perimetral.

2.1.3 Diseño de una metodología para el desarrollo de experiencias

Para realizar la metodología de trabajo se toma como eje primordial el esfuerzo en conjunto con entes públicos y privados, teniendo en cuenta los lineamientos nacionales y departamentales. Para esto es necesario crear un grupo de trabajo multidisciplinario con representantes del gobierno departamental y nacional, así como expertos en el área.

Como se ha mencionado anteriormente se cree necesario continuar con la colaboración de la Dirección General de Turismo y Mintur, principalmente en la primera instancia, para luego generar una priorización única desde los distintos aportes que surjan en la MTR.

Uno de los roles principales del CVB es la alineación de empresarios privados con objetivos comunes, que permitan lograr alianzas estratégicas que sean provechosas para sectores públicos, privados, y principalmente para el destino.

Programa 2.2: Reposicionamiento y desarrollo de marca

En esta oportunidad para dirigirnos al posicionamiento de marca del destino turístico, debemos en primer lugar, enfocarnos en la marca.

“Una marca es un producto, servicio u organización que se genera en combinación con su nombre, identidad y reputación”. (The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Simon Anholt, 2007) En turismo, la misma debería desprender una visión positiva del destino en la mente de sus consumidores, debe demostrar competitividad y atractivos. Es para ello y así lo comprendemos, muy importante la elaboración consensuada entre todos los actores detectados en el territorio, públicos y privados. Y que la misma de forma representativa no se agote con en el paso del tiempo sino se considere vigente, sobre todo haciendo foco en la simbología y logotipo a incluir en la marca.

Objetivo:

Reposicionar la marca destino como estrategia de desestacionalización.

Entendemos oportuno comparar y colocar a la luz factores que caracterizan al destino, ya que son aspectos fundamentales a considerar. De esta forma apuntamos a la arquitectura de una marca y posicionamiento de la misma que parta, no solo del conocimiento técnico profesional sino también de construcciones subjetivas sobre el grado de satisfacción de la población local, así como la de los visitantes.

Diferentes encuentros, intercambios y debates en el destino han abordado el tema, coincidiendo en cada uno que Punta del Este es una marca en sí misma, que no se ha definido profesionalmente como tal, pero con solo nombrarla denota valores y posicionamiento de marca aspiracional e inspiracional. Jerarquiza su acompañamiento, y es fácilmente reconocible como ciudad con grandes posibilidades de experiencias que responden a múltiples exigencias por parte de los turistas.

Ofrece un sinfín de estilos de vida enriquecidos por las particularidades de la población local, que se caracteriza por su trato amable y vocación de colaborar y recibir a los visitantes.

Resumiendo, el conjunto de acciones de marketing determinadas para el trabajo de las diferentes experiencias turísticas, pretenden contribuir a un posicionamiento que reúna los valores de la identidad de marca que imparte Punta del Este y esté presente en cada producto. Es una relación de ida y vuelta de aportes que crean sinergia y por ende jerarquizan y dotan de aspectos positivos a la marca Punta del Este.

A la hora de establecer una correcta gestión de la marca del destino, CVB tendrá claro que la participación de los diversos públicos objetivos es vital. Visualizar y estudiar el desarrollo del comportamiento y el funcionamiento de la marca es una parte importante del proceso de gestión de marketing turístico.

Metas:

- Redefinir profesionalmente una marca destino durante los próximos dos años.
- Lograr al menos un 80% de aceptación de la marca destino por parte de los actores involucrados.
- Incrementar un 10% anual la llegada de visitantes en temporada baja o media en el período de tres años.

Indicadores:

- Marca y manual de aplicación (logotipo-isotipo).
- Porcentaje de aceptación de la marca destino.
- Porcentaje de aceptación de la marca a nivel nacional.
- Nivel de posicionamiento de la marca en la región.
- Nivel de posicionamiento de la marca a nivel internacional.
- Nivel de incremento de visitantes una vez comenzado el proceso de marca. (Origen, estadía, gastos discriminados por área de servicios).

2.2.1 Identificación de los valores de la identidad del destino

Entendemos por valores los rasgos y cualidades que son representativos del destino. Debemos en este sentido hacer alusión a la visión previamente definida por CVB, en el consenso del camino que recorrerá Punta del Este, que es hacia donde nos dirigimos.

Colocamos no solo los datos de las cualidades geográficas de Punta del Este sino a la identidad de una población que ha ido construyendo un destino y se ha ido adaptando a las exigentes necesidades de los turistas, sin perder su esencia.

Lo mencionado anteriormente se alinea a la visión compartida en el diagnóstico “Punta del Este, reconocido como destino internacional inteligente y sostenible que brinda diversidad de experiencias de calidad y excelencia, procurando la constante disposición al cambio y la cooperación de todos los actores comprometidos, en el marco de los principios éticos que rigen la actividad turística”.

Algunos de los valores fácilmente identificables:

- Residentes locales amables
- Responsabilidad ambiental
- Diversidad y calidad de experiencias turísticas
- Seguridad
- Gobernanza participativa

2.2.2 Diseño y desarrollo de marca

Una marca es un producto o servicio u organización, considerada en combinación con su nombre, su identidad y su reputación. La misma es un activo de mucho valor cuando es socialmente y políticamente e internacionalmente aceptada.

“Ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios”.

(Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002).

La definición de marca es "un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los anteriores elementos, que sirve para identificar el destino, distinguirse de otros y transmitir de forma consciente beneficios propios.

Fuente: Portal MercadoTenia.net <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/marca-definicion.html>

2.2.3 Definición del Brand Voice del destino

El Brand Voice define la personalidad que va a adquirir una marca. Este concepto se conjuga con el naming y será responsable de la generación de determinadas expectativas en el público objetivo.

En resumidas cuentas, es la definición de la personalidad que hace única, singular y diferente a la marca, aportando algún matiz emocional que complete adecuadamente a su componente funcional.

Es en este aspecto es que definiremos los tipos de comunicación que guiarán las diversas activaciones de marca a realizarse. Se utilizarán diferentes canales de comunicación a saber; off-line (tradicionales), así como escenarios digitales y los impartidos también por los recursos humanos que en diferentes acciones que representen la marca.

Programa 2.3: Promoción y marketing

Objetivos:

- Identificar y potenciar los productos y experiencias turísticas existentes para contribuir a la desestacionalización del destino.
- Elaborar estrategias de promoción según los productos, experiencias y segmentos identificados.
- Impulsar estrategias de promoción y marketing para diversificar los mercados emisores.

Metas:

- Diseñar un sitio web experiencial del destino al finalizar el primer año.
- Elaborar un perfil de acuerdo a cada red social previamente definida, en un período de 6 meses.
- Aumentar un 20% de visitantes provenientes de mercados emisores no tradicionales en el período de 5 años.
- Crear un banco de imágenes y videos con la totalidad de experiencias turísticas del destino durante el primer año del plan.

Indicadores:

- Cantidad de visitas a la web.
- Cantidad de seguidores en cada red social.
- Medir el engagement social media.
- Procedencia de los visitantes.
- Medir cantidad de personas que se contactaron (relacionado a preguntas).
- Nivel de satisfacción de los usuarios (ejemplo: si es una web amigable).
- Porcentaje de visitantes de otros mercados emisores diferentes a los tradicionales.

- Cantidad de eventos de promoción de los que se participa.
- Cantidad de prestadores que asisten a los eventos.
- Cantidad de acuerdos comerciales generados en cada acción de promoción y marketing.
- Cantidad de imágenes recolectadas.
- Cantidad de imágenes y videos por sector.
- Cantidad de descargas de cada imagen y video del banco por tipo de usuario.

2.3.1 Estudio de mercados prioritarios, estratégicos y potenciales

Resulta fundamental conocer de donde proviene el flujo de turistas que visita nuestro destino, a fin de definir las acciones y estrategias de promoción para lograr consolidar y aumentar los mismos. Por otro lado, se debe apostar a captar nuevos mercados potenciales y no depender únicamente de nuestro principal cliente: el turista argentino.

Estas acciones se lograrán luego de efectuados los estudios de mercado correspondientes.

Entre enero y marzo del 2018 ingresaron a nuestro país 1.531.746 visitantes. Al frente estuvieron argentinos por 1.160.435 (75%), brasileros 137.455 (9%), chilenos 23.411 (1,5%), uruguayos residentes en el exterior 89.200 (5.8%), paraguayos 10.800 (0,7%) y otras nacionalidades 110.500 (7.2%). *Fuente: MINTUR www.mintur.gub.uy*

2.3.2 Diseño de material promocional del destino

Definimos y visualizamos los materiales de promoción del destino y de las experiencias en particular, como un canal de comunicación constante, que no caduca y que puede en algunos casos adaptarse a nuevos mercados, nuevos soportes y nuevas aplicaciones tecnológicas.

En cada caso se procederá al alistamiento de materiales, pero siempre compartiendo y bajo la marca paraguas Punta del Este como concepto integral, que deberá acompañar todos los elementos sensoriales que se diseñen.

No solo nos referimos a los materiales tradicionales de promoción gráfica como ser brochures, dípticos o manuales, sino lo que incluya ser una promoción de experiencia y que el mismo en el caso de ser un objeto, la acompañe y sea parte de la misma. Es por ello que es necesario el trabajo con expertos en comunicación en el área de diseño de una parte de la experiencia que funcione y articule como objeto promocional.

Se trata de un canal de difusión en sí mismo y significa presencia constante de acuerdo al soporte o formato que se elija. El impacto y la creatividad son dos conceptos claves a tener presentes a la hora de trabajar este punto.

Es importante diferenciar lo que será el trabajo institucional de marca como un concepto integral que refleja al destino en su totalidad, de los soportes que se definirán de los subproductos o experiencias: cada uno se trabajará independientemente.

Un ejemplo es la implementación del casco de realidad virtual, creando en el turista la sensación de estar inmerso en lo que está viendo a través del soporte.

Labores de prensa y relaciones públicas:

Entendemos el conjunto de acciones de prensa y relaciones públicas como necesarias para trabajar estratégicamente, fortaleciendo los vínculos con otros actores, destinos, turistas, etc. Son un complemento a los canales de comunicación tradicionales que se potencian desde la nueva plataforma de redes sociales.

Estas labores van orientadas a aumentar la presencia del destino, consisten, por ejemplo, en viajes, acciones en ferias, y comunicados de prensa, edición y envío de newsletters, organización de eventos en el destino, trabajo con líderes de opinión y referentes, definición de anfitriones en el destino por áreas, etc.

En el caso de las relaciones públicas, es fundamental el contacto humano que establece los vínculos desde la cercanía con toda la información necesaria. Vivenciar el destino y hablar desde el testimonio genera un valor agregado que las RRPP desprenden.

En el caso de la prensa el buen vínculo con los medios de comunicación, la facilidad en el destino para el buen desempeño del medio, así como el trabajo diario de entrega de información, forman parte del desafío constante, partiendo de una base identificada de comunicadores en el destino y la región.

La multiplicación de los mensajes a través de cada uno de los formadores de opinión o referentes, hoy toman un valor exponencial con el creciente uso de las redes sociales.

Organizar diferentes experiencias como presentaciones, organización de agendas, workshops, sale calls, asesoría, site inspection, fam press y fam trips, son algunas de las acciones que atraviesan todos los productos turísticos, así como las que abordaremos más adelante. Las experiencias antes mencionadas transversalizan todos los mismos, así como el trabajo del destino desde el punto de vista institucional.

2.3.3 Acciones de Promoción: participación en ferias, organización de eventos y misiones comerciales según los segmentos y mercados identificados

CVB elaborará un calendario anual de participación en eventos promocionales, ferias turísticas y especializadas afines, workshops, capacitaciones, etc., tomando en cuenta las políticas y lineamientos ministeriales, así como las iniciativas de la Dirección General de Turismo, priorizando los principales mercados de demanda, así como aquellas acciones derivadas de planteamientos que aporten los asociados.

Estas acciones consisten en detectar y seleccionar eventos de relevancia turística, para concurrir marcando una fuerte presencia, procurando el relacionamiento con actores del sector mediante reuniones preestablecidas con una agenda programada.

Es clave la selección de los destinos y las ferias a participar de acuerdo al producto a posicionar, así como el trabajo articulado con el sector de modo de optimizar la inversión y potenciar la presencia de marca.

El trabajo previo de diagramación de una nutrida agenda de reuniones definidas con antelación entre todos será: fijar objetivos claros, elaborar bases de datos, y posteriormente realizar un seguimiento.

Se preponderará el trabajo en la región, teniendo en cuenta a los principales mercados emisores (Argentina y Brasil) y así mismo se realizarán acciones puntuales en el resto de la región complementando con actividades exploratorias en nuevos mercados potenciales.

Buscando difundir la oferta en turismo, se participará de los principales eventos regionales e internacionales del área, apuntando a la generalidad, como por ejemplo FITUR (Madrid), FIT (Buenos Aires), UGART (Porto Alegre) Festival de Turismo (Gramado), ABAV (San Pablo) ITB (Berlín), ACAV (Córdoba), ARAV (Rosario), ANATO (Bogotá), FITPAR (Asunción).

Así como en las específicas en turismo de reuniones, IMEX (Frankfurt), IBTM (Barcelona), FIE expo (Santiago de Chile) y en otros productos, como por ejemplo turismo de cruceros (Sea Trade – Miami), inversiones, en salones inmobiliarios como el Salón de Madrid y el Expo Real Estate de Buenos Aires para también trabajar el turismo de romance. Se participó de la Feria de Bodas CASAR en San Pablo valorándose, en base a esa experiencia, fortalecer acciones hacia los mercados de Brasil y Argentina.

Se buscará mediante esta actividad presencial difundir la oferta turística de Punta del Este en todas las áreas.

2.3.3.1 Organización de eventos propios

Así mismo, además de participar en los eventos antes mencionados, CVB organizará sus propias acciones en los distintos mercados emisores mediante presentaciones, workshops, capacitaciones, etc.

Se podrá así exponer frente a un público objetivo determinado siendo éste receptivo de los mensajes promocionales que realicen los representantes de CVB.

2.3.3.2 Viajes de familiarización (fam press y fam trips)

Mediante contactos realizados en ferias y eventos similares y acompañando las iniciativas del Ministerio de Turismo y de la Intendencia de Maldonado en esta área, se recibirán en Punta del Este delegaciones de agentes de viaje, medios de comunicación, autoridades y potenciales inversores para realizar viajes de familiarización con la oferta turística del destino.

De esta manera, podemos convertir a estas delegaciones en difusores y promotores de la oferta, ya que tendrán de primera mano conocimiento de las características del destino.

2.3.4 Monitoreo y seguimiento del impacto de las acciones promocionales

Para desarrollar una estrategia de acciones promocionales, CVB realizará un estudio de comportamiento del visitante. Dicho análisis será realizado en base a tareas de monitoreo y seguimiento del impacto de la experiencia del turista:

1. Selección del destino (conocer los pasos y dudas que el visitante tiene al momento de la selección).
2. Medición sobre la preparación del viaje del visitante (consultas sobre alojamiento, atractivos, eventos, clima, cultura, tipo de cambio, etc.).
3. Medición durante el viaje (búsquedas de información: atractivos turísticos, eventos, transporte, clima, lugares visitados, cultura, etc.).
4. Medición después del viaje (encuestas de agrado y desagrado).

Para una medición cuantitativa y desarrollo de un análisis con los puntos antes mencionados, CVB llevará a cabo encuestas a los visitantes, para ello trabajará en conjunto con otros organismos como Ministerio de Turismo, la Asociación de Guías de Turismo, Centros de Información Turística, entre otros.

Programa 2.4: Comunicación Digital

La revolución digital trajo como consecuencia un auténtico cambio en los paradigmas de la gestión turística, siendo el visitante el principal protagonista, y posicionando como acción fundamental el análisis y generación de contenido en las redes sociales. El proceso de decisión del visitante en cuanto a la elección de un destino está sin duda influenciado por el Social Media, teniendo acceso directo a un elevado volumen de información sobre el destino seleccionado, destacando los blogs de viajes, Facebook, Instagram, Twitter y YouTube.

Las redes sociales son una fuente valiosa de información y un canal muy interesante para dar a conocer el sector turístico, donde un destino como Punta del Este debe desarrollar estrategias de marketing y comunicación digital.

Objetivos:

- Desarrollar la comunicación digital.
- Promoción de los recursos y atractivos (naturales, culturales, gastronómicos, de ocio, mice, etc.).
- Promoción de Punta del Este como destino para el turista (beneficios, puntos fuertes, etc.).
- Construir una comunidad en torno a la oferta turística de Punta del Este.

Metas:

- Diseñar y gestionar estrategias de marketing digital en cada red social en un período de 3 meses.
- Establecer un relacionamiento con los seguidores en los canales digitales
- Dinamización de los perfiles existentes en las redes sociales en el plazo de un año.

- Aumentar el tráfico hacia la web de CVB y hacia la landing page experiencial
- Reforzar las acciones de comunicación offline.

Indicadores (publicaciones por cada red social):

Facebook:

- N° de posts publicados por día.
- N° de posts por tipo de post.
- N° de posts por preguntas/ encuestas a los usuarios a través de palabras claves.
- Días de existencia de la plataforma (monitoreo de crecimiento y comportamiento).

Twitter:

- N° de tweets publicados por día.
- N° de tweets por tipo de tweet.
- Días de existencia de la plataforma (monitoreo de crecimiento y comportamiento).
- Principales hashtags.
- N° de retweets por día.

Instagram:

- N° total de fotografías publicadas.
- N° de fotografías publicadas por día.
- Días de existencia de la plataforma (monitoreo y crecimiento).

YouTube:

- N° de videos subidos.
- Principales palabras claves.
- Días de existencia de la plataforma.

Blog:

- N° de posts publicados en un período.
- N° de posts publicados por día.

Indicadores (interactividad por cada red social):

Facebook:

- N° de reacciones de los usuarios por tipo de post (engagement).
- Comparación del n° de posts publicados por tipo de post.
- N° de respuestas y tiempo de respuesta.

Twitter:

- Engagement (total y por tipo de post).
- Respuestas y tiempo medio de las respuestas.
- Comparado por tipo de post.

Instagram:

- Reacciones por fotografías (n° de comentarios, favoritas).
- Comparado con el n° de fotografías subidas.

YouTube:

- Engagement total.
- Engagement por porcentaje de suscriptores.
- Engagement total por video (comentarios).
- Engagement medio por video.
- Engagements totales (comentarios).

Blog:

- N° de páginas vistas por visita.
- Tiempo promedio pasado en un blog.
- N° de comentarios por post.

Indicadores (visibilidad en cada red social):**Facebook:**

- N° de fans.
- Likes y comentarios por n° de posts y por tipo de post.
- Likes y comentarios por número de fans.

Twitter:

- N° de seguidores
- N° seguidos
- Perfil de audiencia de seguidores.

Instagram:

- Total visionado (por fotografía).
- N° de fotografías favoritas.

YouTube:

- Total de suscriptores al canal de YouTube.
- Visionados por suscriptor.

- Tiempo duración de visionados / Tiempo duración por video.
- Nuevos visionados.
- Puntuaciones de los videos.

Blog:

- N° de visitas.
- Retorno de visitas % - Nuevas visitas %.
- Contenido compartido en Facebook y Twitter (cantidad de likes).
- N° de veces que el link del blog ha sido compartido.

Con la finalidad de una comunicación estratégica más efectiva y eficiente, CVB se propone trabajar sobre el big data, siendo ésta una fuerte herramienta de datos abiertos, soluciones y servicios.

Tomando en cuenta al conjunto de turistas del sector, se analizará el comportamiento de nuestros clientes, conoceremos los patrones de movimiento, así como las preferencias para trabajar en la creación de nuevos productos y servicios adaptados al visitante.

2.4.1 Diseño e implementación de una estrategia de comunicación en redes sociales

La metodología para la elaboración de una estrategia de comunicación en social media para Punta del Este, girará en torno a una serie de premisas basadas en el desarrollo del comportamiento de la oferta y la demanda digital turística; para lo cual se destacan cuatro puntos claves:

- 1. Contenido:** a través de ítems claves para su interpretación, número de publicaciones en medios sociales institucionales, la ubicación utilizada en cada medio, días de existencia de la plataforma (desde el punto de inicio) y las palabras claves empleadas en la comunicación.
- 2. Interactividad:** la reacción y participación de los usuarios en los medios sociales dado su poder de interacción, resulta vital para potenciar la marca Punta del Este, lo cual debe repercutir en la satisfacción del turista y en su proceso de decisión de compra.
- 3. Visibilidad:** publicación de contenido informativo relevante y accesible al máximo número de usuarios posibles.
- 4. Perfil de los públicos:** el camino hacia la maximización de beneficios requiere un riguroso conocimiento del perfil del visitante, debiéndose llegar a la segmentación objetiva. Para esto se realizará una constante remodelación de estrategias de comunicación virales que capten el interés de esa demanda deseada.

2.4.2 Monitoreo y seguimiento del impacto de las comunicaciones digitales

Se aplicarán los mismos criterios implementados en el Monitoreo y Seguimiento de Acciones Promocionales.

Para el análisis de contenido de las publicaciones en los medios sociales de los atractivos turísticos tangibles, así como de los elementos o valores emocionales que configuran la personalidad o identidad del destino, se realizará la siguiente metodología de medición:

- A. Atractivos turísticos.
- B. Valores emocionales.
- C. Tipo de contenido.

(A) Por atractivos / productos turísticos (paisajes, monumentos, historia, museos, tradiciones, cultura popular, etc.), se medirán los (B) valores emocionales que cada atractivo o producto genere (encanto, innovación, modernidad, seguridad, diversión, creatividad, seducción, etc) a través del (C) tipo de contenido (comentario, sugerencia, agradecimiento, información, etc).

Por otra parte, el análisis de la interactividad, reacción y participación de los usuarios en los medios sociales y la creación de diálogo, buscará potenciar positivamente la imagen de marca logrando la satisfacción de los turistas y la influencia en su toma de decisiones sobre la visita a Punta del Este. Los ítems a utilizar para medir el parámetro de la interactividad, se basan principalmente en las reacciones de los usuarios (engagement y las interacciones con los contenidos).

A través de la identificación y acción en cada red social, CVB buscará los intereses y nichos de mercados de esta manera conocerá los perfiles socio-demográficos de los usuarios.

Ítems de análisis del perfil de los públicos o usuarios en cada red social:

Facebook:

- Principales influenciadores (top 25) y análisis de sus públicos.
- Principales países de origen (%).
- Hombres / Mujeres
- Edades

Twitter:

- Usuarios más influenciadores.
- Los más activos.
- Países de origen (%).
- Análisis de perfiles (empresarios, profesionales, viajeros, etc.).

Instagram:

- Usuarios influenciadores.
- Análisis de perfiles (empresarios, profesionales, viajeros, etc.).

Blog:

- Análisis de perfiles (empresarios, profesionales, viajeros, etc.).

CVB considerará realizar campañas con influencers para generar mayor sinergia y rentabilidad en redes sociales y web. Estas son figuras emblemáticas que pueden causar furor y llegar a millones de personas a través de los distintos medios. CVB por ende, entiende que es necesario focalizarse en campañas que involucren personajes emblemáticos que transmitan de manera directa y deseada el mensaje del destino.

CVB en cuanto a la estrategia con influencers considerará los siguientes puntos: creación de contenido innovador, atender de manera positiva a una futura audiencia, tomar como guía los seguidores y perfiles del influencer para aumentar el posicionamiento de marca del destino. Esto fomentará en los usuarios la búsqueda de experiencias aumentando así el flujo de conversación sobre el destino.

2.4.3 Diseño de un sitio web experiencial del destino

La creación y diseño de una landing page experiencial dentro del sitio web del CVB tendrá como principal desafío ser la primera toma de contacto entre el turista y el destino, buscando ser la carta de presentación y actuar como factor decisivo para la elección del viaje del turista al destino. Para lograr estos desafíos se plantea que la web mantenga un diseño atractivo, con calidad, cantidad y utilidad de información, con buena navegabilidad y poseer acciones como reservas de servicios turísticos que capten la atención y transmitan sensaciones únicas.

Por ende, se entiende que el sitio web será una herramienta funcional para el gerenciamiento de la identidad volcada a la sustentabilidad de Punta del Este como destino turístico, mostrando ser amigable, sociable, actual, con contenidos propios y originales.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: INNOVACIÓN Y CALIDAD (ODS: 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14 y 16)

CVB trabajará para desarrollar nuevos productos y nuevos procesos a través de la aplicación de nuevas tecnologías utilizando la creatividad en función de las necesidades que vayan surgiendo. Para ello se hará énfasis en la Inteligencia Turística para tomar decisiones sobre el posicionamiento de las experiencias, del destino y la mejora constante.

Las ideas innovadoras que partan del análisis antes mencionado tienen grandes probabilidades de tener éxito, ya que la innovación implica novedad y constante visualización de las tendencias mundiales en el área de tecnología y experiencias.

Los recursos del destino juegan un papel importante en Maldonado, como departamento cuya fuente de ingreso principal es la actividad turística. Concientizar a los habitantes desde temprana edad, identificar los valores humanos en el destino y trabajar en la constante capacitación de los mismos brindando herramientas que estén a la vanguardia de la tendencia

mundial, así como generar conciencia empresarial son también puntos en los que debemos hacer foco en esta línea de trabajo.

CVB procurará trabajar en conjunto con especialistas e instituciones que colaboren en la medición de la calidad y elaboración de un diagnóstico, con el fin de permitir al destino plasmar líneas de actuación basados en planes y acciones concretos.

Estos lineamientos serán nuestra herramienta básica para lograr una mejoría constante en toda la oferta y de esa manera un mejor posicionamiento de la marca Punta del Este no solo a nivel regional sino internacional.

Programa 3.1: Calidad de la experiencia

La calidad de la experiencia turística implica satisfacer a los clientes en todos los ámbitos logrando de esta manera beneficios mutuos para visitantes, empresas y residentes.

Es significado de confianza en cuanto a recibir el servicio tal como fue contratado, la seguridad de responder ante algún problema durante el servicio y la satisfacción de cumplir con las expectativas del cliente.

Objetivo:

Elevar los estándares de calidad de los servicios turísticos.

Metas:

- Tomar y aportar datos del sistema existente de medición estadística resultantes tanto del observatorio como de las RRSS a partir de los seis primeros meses.
- Lograr al menos el 80% de respuestas satisfactorias, en el plazo de cuatro años.
- Implementar al menos una capacitación anual en materia de calidad turística para el sector.

Indicadores:

- La base de datos del sistema de medición estadística creado.
- Número de respuestas satisfactorias en las experiencias del turista.
- Porcentaje de respuestas satisfactorias/no satisfactorias.
- Números de capacitaciones en calidad turística en el año.
- Cantidad de participantes a las capacitaciones.

3.1.1 Definición de estándares de calidad para los actores del destino

Los estándares de calidad son requisitos mínimos que se fijan en las normas técnicas de gestión y calidad que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos.

Los actores son, entre otros, las agencias de viajes, los alojamientos turísticos, las guías de turismo, los tours operadores, oficinas de información turística, restaurantes, comerciantes, artesanos, atractivos turísticos, policía de turismo, empresas de transporte entre otros, y por supuesto el recurso humano propio del lugar.

Se abordará con cada Asociación y sus representantes, los estándares mínimos en función del sector.

3.1.2 Diseño e implementación de un plan para la mejora de la calidad del destino

Se implementará entre los actores del sistema un modelo de gestión por resultados mediante el diseño de procesos que respondan al cumplimiento de las visiones institucionales que puedan ser evaluados por los usuarios. La calidad del servicio es una combinación de servicios, instalaciones y organizaciones, por tanto, puede trabajarse desde una perspectiva individual (calidad del entorno, calidad de un hotel) o desde una perspectiva general (calidad del transporte, del destino turístico, etc.)

Los campos de acción son:

- Ambiente, recursos y paisajes, entre ellos: la contaminación visual y sonora.
- Infraestructura y servicios básicos.
- Seguridad.
- Recursos humanos.
- Información y oferta básica incluyendo TICS.

PLAN GENERAL:

1. Establecer las metas y objetivos del programa:

- a. Demostrar la calidad de los servicios
- b. Entregar mayor satisfacción y ganar la confianza de los turistas
- c. Ordenar y mejorar la gestión interna
- d. Diferenciar los servicios
- e. Respetar los entornos culturales, sociales y medioambientales
- f. Aumentar la competitividad
- g. Potenciar el destino

2. Compromiso y respaldo público-privado:

Apoyo desde el gobierno nacional, departamental y los actores del destino en su conjunto.

3. Educación y formación:

Seremos entes multiplicadores donde todas las personas que van a ser parte del proyecto deben conocer el plan y ponerlo en práctica.

Formación de la población a través de Cursos:

- Comunicación empática con el turista
- Atención al cliente
- Solución de problemas
- Idiomas inglés y portugués desde temprana edad

4. Herramientas y materiales

- Realización de un inventario del material con el que contamos y qué elementos se requerirán para el desarrollo de dicho programa.
- Foros de debate para establecer puntos de acuerdo.
- Encuestas del mercado sectorizados (grupos focus) y del mercado en general.
- Compradores de incógnito.

Lo antes mencionado se llevará a la MTR, para ser analizado, discutido y consensuado entre todos los integrantes, de forma de realizar un procedimiento transparente y transversal, que sea aplicable a cada sector, atendiendo las particularidades de cada uno.

3.1.3 Monitoreo y seguimiento de la red de servicios que conforman la experiencia

Se realizará un registro del avance de las respuestas a los nuevos desafíos en relación a las experiencias y a la calidad del producto y servicio que se ofrece.

En una primera instancia, el monitoreo y seguimiento abordará la concientización de los diferentes sectores que hacen al destino.

Se entiende fundamental manejar correctamente los datos de los sectores, así como destinar recursos humanos capacitados para esta tarea. Una vez concretada esta herramienta, CVB será quien solicite y analice los datos, en concordancia con los representantes de cada sector.

Ejemplos:

- Alojamientos: cantidad, calidad, ubicación, estilo, infraestructura y servicios.
- Restaurantes: cantidad, calidad, infraestructura y ubicación.
- Transporte y servicios públicos: tipos, cantidad, estado de situación, frecuencias y recorridos, precios.
- Servicios personales: ubicación, calidad y precio.
- Servicios de mantenimiento: mantenimiento, ubicación, calidad y precio.

Programa 3.2: Innovación Tecnológica

Se buscará desarrollar nuevos productos y procesos, así como mejorar los actuales a través de la aplicación de nuevas tecnologías (NT).

El objetivo es aplicar cambios en la metodología de trabajo hacia modelos más tecnificados obteniendo ventajas competitivas que nos diferencien a la hora de elegir un destino.

Objetivo:

Ampliar el uso de la tecnología aplicada en los servicios turísticos de manera eficiente.

Metas:

- Obtener un diagnóstico de la situación general actual referida a la aplicación de Innovaciones Tecnológicas en el sector turístico en el plazo de dos años.
- Implementar al menos una capacitación anual en materia de tecnología aplicada al turismo.
- Lograr un 50% de aumento en el uso de tecnología aplicada por parte de los prestadores turísticos en el plazo de tres años.

Indicadores:

- Estado actual de la innovación tecnológica en el sector turístico.
- Cantidad de empresas que implementan medidas de innovación tecnológica.
- Número de capacitaciones en innovación tecnológica en el año.
- Porcentaje de uso de tecnología aplicada por parte de prestadores turísticos.

3.2.1 Elaboración del diagnóstico de situación en los diferentes sectores en relación a la aplicación de tecnología

CVB, será la encargada de guiar a cada Asociación en la elaboración de un diagnóstico actual de situación sobre los servicios y la aplicación de la tecnología.

Una vez realizado el diagnóstico se verá en conjunto los caminos hacia la implementación de tecnología en diversas áreas. Para ello se identifican los siguientes puntos de interés:

- **Big Data:** Ofrecer datos abiertos, soluciones, y servicios orientados al conjunto de turistas. Nos permite analizar el comportamiento de nuestros clientes, conociendo los patrones de movimiento y preferencias, para así poder crear nuevos productos y servicios adaptados al cliente.
- **Sistema de Vigilancia Tecnológico:** incrementar y garantizar la máxima calidad del servicio de seguridad. Política de seguridad integral para propiciar una experiencia turística satisfactoria y plena a los visitantes.

- Crear una página web experiencial (landing page), como principal herramienta on line de referencia en la transferencia de conocimiento al público del destino.
- Permitir al consumidor la configuración de un itinerario personalizado enlazando servicios de su elección y completando la transacción en tiempo real.
- Disponer de un sistema de retransmisión de video en tiempo real a través de internet (video streaming) para dar info clave de lo que sucede.
- Wi-fi libre en Punta del Este.
El acceso a internet desde sus dispositivos móviles, de una forma segura y rápida.
- Diseñar e-mobility Punta del Este y alrededores.

3.2.2 Diseño e implementación de un plan de incentivos para modernizar la tecnología del destino

Las áreas del plan de incentivos para modernizar la tecnología del destino son estímulos individuales o a las Instituciones que forman parte del destino, para colaborar con el sector turístico y así aumentar los niveles de desarrollo y mejorar la productividad y competitividad.

CVB será un agente fundamental dentro de la cadena de valor del destino, apoyando y realizando gestiones ante los organismos nacionales y departamentales competentes para la implementación de acciones que deriven en la modernización.

A modo de ejemplo se enumeran a continuación diferentes iniciativas a considerar:

1. Poner en conocimiento la TIC como herramienta esencial en la gestión, promoción y comercialización de las empresas e instituciones.
2. Desarrollo del turismo digital (e-Tourism).
3. Utilización de las TIC de forma correcta e integrada con las actividades diarias, personales y profesionales.
4. Fomentar y reconocer el trabajo desarrollado por parte de los actores a través de la aplicación de sistemas de becas al exterior.
5. Punta del Este Awards, premiación aplicada a las tecnologías relacionadas a los servicios turísticos.
6. Proporcionar información local personalizada, contextualizada, geo localizada y en tiempo real a través de open data (información completa del destino).
7. Optimización de presupuestos mediante la suma de datos disponibles vinculados directa e indirectamente con la actividad.
8. Aplicación del cross selling como herramienta de promoción.
9. Gestionar ante las Autoridades Nacionales y Departamentales los incentivos fiscales, tributarios, etc, que alienten o doten a cada uno de los sectores a la implementación de lo antes mencionado.

3.2.3 Monitoreo y seguimiento

Los escenarios futuros exigen considerar la tecnología disponible y emergente que pueda afectar la comercialización de la actividad turística. Para ello, se necesita implementar un sistema de monitoreo propio, considerando los siguientes puntos:

- a. Informes anuales sobre cada uno de los puntos mencionados anteriormente.
- b. Se aplicarán evaluaciones a las instituciones como a los recursos humanos para seguir contribuyendo al crecimiento del área.

Programa 3.3: Sostenibilidad Turística

La sostenibilidad en el turismo exige un equilibrio entre lo económico, lo social y el medio ambiente. Esto implica el trabajo transversal entre el sector público y las instituciones, cuyo objetivo es el aprovechamiento de manera responsable de los activos naturales y culturales, evitando su deterioro. Por otro lado, la sostenibilidad social se fundamenta en la generación de empleos de calidad que incrementen el bienestar humano a través de actividades rentables y amigables con el medio ambiente.

Las buenas prácticas ambientales son las acciones que pretenden reducir el impacto ambiental negativo que causan los procesos productivos.

Objetivo:

Asegurar la sostenibilidad del destino a través de la aplicación de las buenas prácticas.

Metas:

- Obtener un diagnóstico de la situación general actual referido a la aplicación de buenas prácticas de turismo sostenible en el sector en el plazo de dos años.
- Elaborar y difundir un manual de buenas prácticas turísticas inspirado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en un plazo de un año.
- Lograr un 30% de aumento en la implementación de buenas prácticas de turismo sostenible por parte de los prestadores en el espacio de dos años desde el comienzo de su implementación.

Indicadores:

- Diagnóstico de situación.
- Cantidad de reuniones realizadas para explicar, informar e implementar el manual.
- Cantidad de receptores de manuales confirmados.
- Porcentaje de organizaciones que implementan las buenas prácticas.

3.3.1 Desarrollo de una agenda propia de acciones locales al servicio de los ODS

Los ODS, iniciativa desarrollada por Naciones Unidas, implican la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

Nuestra agenda se basará en una efectiva colaboración con los distintos órdenes de gobierno y entidades, implicados en la temática, haciendo seguimiento en los respectivos programas, proyectos, acciones y presupuestos.

Para lograr este objetivo se requiere una visión integral que articule las dependencias y entidades que trabaje, estas temáticas, apostando a alcanzar resultados comunes y compartidos.

La agenda se focalizará en tres dimensiones:

A. Medioambiente (natural y cultural)

A modo de ejemplo y para trabajar en coordinación con la Intendencia Departamental de Maldonado, con el Municipio de Punta del Este y todos los sectores, se apoyarán las gestiones de la Mesa de Trabajo Estratégico de Turismo Sostenible que impulsa la Liga de Fomento y Turismo de Punta del Este, así como otras iniciativas similares que surjan eventualmente, apoyando entre otras las siguientes acciones.

- Disminuir la cantidad de residuos producidos y facilitar su reutilización.
- Reducir la cantidad de emisiones a la atmósfera, los ruidos y los vertidos de agua.
- Mejorar la competitividad de las empresas.
- Sistematizar y consolidar el monitoreo de destinos turísticos con un enfoque de sustentabilidad.
- Incluir los posibles cambios climáticos en la planificación de políticas turísticas locales.

B. Infraestructura y servicios básicos: (transporte, agua, saneamiento y energía)

- Impulsar la estandarización de los criterios de sustentabilidad aplicables y promover la implementación de mejores prácticas en el sector.
- Promover esquemas de eficiencia en el ahorro de energía y agua, uso de energías alternativas y consumo responsable en la actividad turística.

C. Recursos Humanos (información y educación ambiental)

Se presta especial atención a la inclusión social y la calidad de vida de la población, especialmente los sectores más carenciados, procurando:

- Educación de calidad.
- Sistema de salud adecuado.
- Nutrición equilibrada.

Lo antes mencionado requiere implementar las siguientes acciones:

- Búsqueda de manuales y protocolos de buenas prácticas en países referentes.
- Detectar a las personas idóneas para llevar adelante estas acciones.

- Realización de acciones de sensibilización y comunicación al turista, a los actores y a la comunidad en general respecto a la agenda de los ODS.
- Velar por la aplicación de los objetivos establecidos en los ODS.

Proyectos:

- Acciones de sensibilización en escuela pública y privada
- Acciones sensibilización a organismos públicos y privados.
- Apoyar las gestiones de la Liga de Fomento y Turismo de Punta del Este en el desarrollo de programas de concientización y afines. (Ejemplo LIFE, Liga de Fomento Educa).

3.3.2 Implementación de un plan de ejecución de la agenda

- Planificar y gestionar el proyecto.
- Promoción y comercialización de actividades llevadas a cabo para difundir y publicitar las oportunidades de turismo que se ofrecerán a partir de la implementación de estas acciones.
- Implementación de un sistema de Certificación Turística: que premie los buenos estándares de servicios impartidos por los prestadores de servicio turísticos.

3.3.3 Monitoreo y seguimiento

Deben ser monitoreados y analizados de manera integral los resultados económicos y no económicos como consecuencia de la implantación de la experiencia para adoptar iniciativas de mejora o de innovación. Este sistema debe analizarse en conjunto con los integrantes de la MTR, generando espacio no solo de análisis, sino de intercambio, evaluación de nuevas tendencias, aplicabilidad, capacitaciones para la concreción de los objetivos, etc.

Se instrumentarán herramientas para la obtención de la información antes referida, como serán entrevistas, reuniones de trabajo con empresarios, organizaciones sociales, y visitas a los atractivos turísticos e infraestructura del destino.

Al finalizar se generará un reporte con recomendaciones que maximicen beneficios para así colaborar con la conservación del patrimonio ecológico, económico y cultural de Punta del Este.

Programa 3.4: Capital Humano

La necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas del escenario turístico mundial hace imprescindible considerar al capital humano como uno de los factores claves para el desarrollo de estrategias competitivas.

Objetivo:

Generar una cultura turística que apunte a la sensibilización, concientización y profesionalización del capital humano.

Metas:

- Incorporar en el sistema educativo de primaria y secundaria talleres de concientización turística al finalizar el plan.
- Lograr atención bilingüe en todos los ámbitos de prestación de los servicios turísticos en dos años.
- Crear y actualizar anualmente un censo de recursos humanos en turismo a partir del primer año.
- Lograr la implementación de al menos una especialización de posgrado presencial en el sector turístico en Punta del Este en el plazo de dos años.

Indicadores:

- Cantidad de talleres realizados en instituciones educativas en primaria y secundaria.
- Cantidad de estudiantes concientizados.
- Cantidad de docentes concientizados.
- Números de prestadores de servicios turísticos que efectivamente hayan incorporado la atención bilingüe.
- Cantidad de censos realizados durante el periodo de ejecución del plan estratégico.
- Cantidad de posgrados del destino.

3.4.1 Diseño e implementación de un plan de sensibilización y concientización turística para toda la población

El capital humano es un factor de importancia para todas las empresas del sector de servicios. Por tanto, es necesario coordinar el marketing externo dirigido al consumidor junto con las técnicas de marketing interno y a su vez unido a los recursos humanos satisfechos, motivados y formados, y así ofrecer un servicio profesional de calidad que se refleje en la satisfacción del cliente. El éxito de las empresas turísticas está unido a la capacidad profesional de sus trabajadores.

3.4.2 Censo de profesionales en el sector turístico

En este punto haríamos foco en la creación de una base de datos de profesionales insertos en el sector turístico. No obstante, para profesionalizar el sector entendemos de vital importancia generar una base de datos de recursos humanos con capacitación en todas las áreas que tengan incidencia en empresas del rubro turístico. De este modo es el sector empresarial el que se vería beneficiado con la obtención actualizada de recursos con posibilidades de inserción laboral.

Se instrumentará a través del relevamiento y análisis de la oferta y la demanda de profesionales en el sector.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: INVERSIÓN E INFRAESTRUCTURA (ODS: 9 y 17)

La inversión es un término económico que utiliza recursos y/o bienes con el ánimo de obtener ingresos o rentas a lo largo del tiempo. Por inversión, entendemos al empleo de un capital en alguna actividad económica o negocio, con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto, a cambio de obtener beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

En la actualidad el turismo es uno de los sectores más dinámicos y distinguidos y uno de los sectores de aporte más importante a la economía nacional. Representa hoy el 7% del PBI nacional, y constituye el principal rubro de exportación de Uruguay. Fuente MEF y 2017.

Punta del Este es el destino turístico líder en la región, basado en el marco de un desarrollo sustentable. Procurar incrementar el flujo turístico y la generación de divisas, sin descuidar la calidad de vida de su población es el mayor reto que enfrenta.

Para que una economía abierta como la uruguaya resulte atractiva a nivel de inversión extranjera y local, es fundamental tener una institucionalidad fuerte y confiable. Los sucesivos gobiernos uruguayos han generado un clima de inversión adecuado, asegurando un ambiente propicio para hacer negocios, un régimen jurídico atractivo, estable y un marco normativo e institucional que se adapta a las necesidades de los inversores.

A esto se le suma la rentabilidad que genera la inversión en el sector turístico en Punta del Este; tradicionalmente el mayor retorno se refleja en la inversión inmobiliaria orientada a la vivienda vacacional para uso propio y alquiler, notándose en los últimos años un crecimiento exponencial del turismo residencial.

Consecuencia de ello, el paisaje de Punta del Este -recurso turístico por excelencia-, se está viendo alterado por el modelo de desarrollo basado en la creación de segundas residencias. Es importante asignar recursos que eviten provocar crecimientos masivos y desordenados.

Esta línea se trabajará en conjunto con la Institución social Destino Punta del Este, la que conformará la comisión de Infraestructura e Inversiones (CII), y mantendrá informado a la MTR de sus avances, acciones y problemáticas diversas.

La CII tendrá por objetivo la cooperación, la recopilación de información, y la complementación de acciones que tengan por objeto la captación de inversiones conjuntamente con otras organizaciones destinadas a esos fines tales como Uruguay XXI, Intendencia de Maldonado y el MINTUR a través de las respectivas secciones.

La CII centrará su operativa en los siguientes programas, para los cuales la MTR cumplirá tareas de asesoramiento y seguimiento en el cumplimiento de objetivos.

Programa 4.1: Oportunidades de inversión

Objetivo:

Obtener un desarrollo sostenible de las inversiones en el destino.

Metas:

- Crear una mesa de expertos, CII que analicen la factibilidad de los proyectos de inversión turística en el destino en un plazo de dos años.
- Instrumentación de una multiplataforma que sistematice, centralice y actualice todas las inversiones turísticas en el destino en un plazo de dos años.

Indicadores:

- Multiplataforma funcionando en el término de dos años.
- Porcentaje de satisfacción del uso de la herramienta al cabo del primer año de implementado.
- Número de actas de reuniones realizadas por la CII.
- Número de proyectos de inversión recibidos.

La CII acompañará dichos procesos en la captación de inversiones gestionando facilidades e incentivos, así como a través de una fuerte promoción en los principales mercados emisores y en nuevos mercados. En este marco se deberá mantener actualizada la información y la comunicación entre las Instituciones involucradas en forma complementaria, y basándose en el know how y la experiencia en este rubro de las organizaciones mencionadas.

4.1.1 Mapa de oportunidades de inversión

Uruguay es país con Grado Inversor, ratificado por las principales agencias calificadoras (Standard & Poor's, Moody's, Fitch, DBRS, y R&I), que en 2017 han mejorado la calificación soberana de nuestro país. Pero esto no es suficiente para garantizar el crecimiento responsable que permita sostenibilidad del turismo.

Dentro de esta circunstancia nacional, el departamento de Maldonado en general y Punta del Este en particular son focos atractivos para la inversión, en el área del desarrollo turístico, principalmente en el rubro inmobiliario, a lo que se ha sumado en los últimos tiempos la inversión en desarrollos agro-productivos (bodegas- olivares), los cuales además de su actividad principal de producción agropecuaria, se han constituido en atractivos turísticos, donde se desarrollan actividades de turismo rural con circuitos específicos y rutas trabajadas en forma integrada a la oferta de productos turísticos. (Camino de la Vid, el Olivo, entre otros).

La CII trabajará en conjunto con Uruguay XXI sobre el diseño de un mapa de oportunidades basado en información obtenida de entidades públicas y privadas sobre inversión, que tienen injerencia en el área.

Deberá en tal sentido darle seguimiento al referido mapa de oportunidades, según la demanda y según los sectores vinculados al turismo, diferenciando los bienes de los servicios y la infraestructura.

La mencionada comisión contemplará de forma tal dicho mapa de oportunidades, a efectos que el mismo sirva como marco orientador ante la presentación de proyectos de inversión que afecten a Punta del Este y a sus zonas aledañas.

Vistas las características de rentabilidad que ofrece Punta del Este y su área de influencia, se pueden diferenciar claramente dos zonas geográficas en lo que respecta a la inversión relacionada al turismo.

La primera zona está determinada y delimitada por la franja costera del departamento sobre el Río de la Plata y el Océano Atlántico, donde predomina la inversión inmobiliaria para el desarrollo de la segunda residencia, residencia vacacional, hoteles y condo-hoteles.

La segunda zona se ubica en el área rural de influencia y esta principalmente constituida por emprendimientos agro-productivos (viñedos, bodegas, almazaras, entre otros).

CVB, colaborando con la CII, abordará los siguientes puntos:

- **Desarrollo Urbano:** aportar a una mejor planificación del crecimiento poblacional con el fin de dotar de infraestructura necesaria a las áreas urbanas nuevas y las ya existentes, mejorando de esta manera la calidad de vida de los habitantes de la región, así como la imagen urbana de la misma. La CII y CVB trabajarán junto con la “Comisión de Urbanismo Paisaje y Comunidad” impulsada por la Liga de Fomento y Turismo de Punta del Este.
- **Desarrollo Turístico:** posicionar a Punta del Este como un destino responsable, basado en la diversificación de productos turísticos con especial cuidado del medio ambiente y una hoja de ruta trazada que contemple los pasos a seguir por los potenciales inversores.
- **Diversificación Económica:** contribuir con la promoción de nuevas actividades económicas teniendo como base al turismo mediante el reconocimiento y la relevancia del mismo en la incidencia macro económica.
- **Marco Legal:** evaluar desde los diferentes ángulos multisectoriales comprendidos en la CII, el marco legal existente, de tal manera que contribuya a promover la inversión y a mejorar la normativa del mismo.

Programa 4.2: Identificación de beneficios para el potencial inversor

Uruguay cuenta con una serie de beneficios en las diferentes áreas relacionadas con la inversión. Varias son las normas que favorecen la inversión en infraestructura hotelera y una estrategia nacional para desarrollar el sector. Asimismo, existen beneficios fiscales para el extranjero que decida invertir en Uruguay.

La CII trabajará en forma coordinada y sujeta a las investigaciones que se realicen por parte de las organizaciones destinadas a identificar los beneficios que se ofrecen al potencial inversor.

Objetivo:

Definir y recopilar toda la información relacionada a las inversiones en el destino a través de la CII.

Metas:

- Elaborar materiales de promoción referidos a los beneficios, en el plazo de dos años, junto con la CII.
- Informar sobre los beneficios recopilados en el plazo de un año, junto con la CII.

Indicadores: (proporcionados por la CII)

- Número de beneficios identificados.
- Cantidad de materiales desarrollados.
- Normativa favorable a las inversiones

A continuación, se describe la siguiente ley en el marco de inversiones en turismo.

Ley de Promoción y Protección de Inversiones

El inversor extranjero goza de los mismos beneficios que el inversor nacional y no requiere autorización previa para instalarse en Uruguay. La Ley 16.906 del 7/1/98 * declara de interés nacional la promoción y protección de inversiones nacionales y extranjeras. Los Decretos 455/007 y 002/012 actualizaron la reglamentación de dicha ley. En virtud de la misma y para los proyectos de inversión en cualquier sector de actividad que se presenten y sean promovidos por el Poder Ejecutivo, se permite exonerar del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE) entre el 20% y el 100% del monto invertido, según tipificación del proyecto. La tasa única a nivel nacional del IRAE es de 25%. También se exonera del Impuesto al Patrimonio los bienes muebles del activo fijo y obras civiles y se recupera el IVA de las compras de materiales y servicios para estas últimas. Asimismo, dicha ley exonera de tasas o tributos la importación de bienes muebles del activo fijo, declarados no competitivos de la industria nacional.

La solicitud para ingresar en el régimen de promoción de inversiones se presenta ante la Unidad de Apoyo al Sector Privado (UnASeP) con toda la información requerida por la Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones (COMAP) que determinará cuál será el Ministerio y organismo al que corresponda su evaluación, en función de la naturaleza del proyecto y de la actividad a la que corresponda.

Las normas vigentes prevén diversos regímenes de franquicias destinadas a promover la inversión en el sector turístico.

Básicamente, dichos regímenes son los relativos a:

A. Declaratoria de Interés Nacional de los Complejos Turísticos,

B. Declaratoria de Interés Nacional a proyectos de inversión en hoteles, paradores y moteles.

A efectos de la solicitud de la declaratoria promocional y de los beneficios a otorgar, los proyectos se clasifican en pequeños, medianos y grandes proyectos.

Los beneficios a otorgar dependerán de la capacidad de la empresa solicitante de cumplir con los objetivos establecidos por la Ley de Inversiones, los cuales consisten en:

- Generación de empleo productivo
- Aumento del progreso técnico
- Aumento y diversificación de las exportaciones
- Facilitación de la integración
- Fomento de las pequeñas y medianas empresas
- Mejora del proceso de descentralización
- Utilización de tecnologías limpias

Para los proyectos pequeños se seguirá un régimen simplificado, tomándose solo en cuenta a los efectos del otorgamiento de los beneficios, la generación de empleo productivo y el aumento del progreso técnico.

Para los proyectos medianos y grandes se establece la incorporación de una matriz de indicadores, que permitirá cuantificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Ley N° 16.906, de 7 de enero de 1998 y sus decretos correspondientes. Se llevará un control estricto de las obligaciones del beneficiario y las sanciones.

CVB a través de sus alianzas estratégicas y las Instituciones referidas al tema utilizando la herramienta de la CII, orientará a sus asociados sobre las distintas posibilidades que ofrecen estas disposiciones nacionales, así como las ordenanzas departamentales en este rubro, como por ejemplo la exoneración de tributos en proyectos de construcción en general, Dec. 3941/2015 y de funcionamiento y mejora de hoteles Dec.03952/2016.

Se contemplará al momento de evaluar un proyecto de inversión el empleo joven según la ley 19.133 y decreto 115/015, otorgando beneficios a aquellas empresas que cuenten entre su personal a personas menores de 29 años en la modalidad “Primera experiencia laboral” en el ámbito privado, así como la normativa en la materia a nivel departamental, la cual se refleja en el Presupuesto vigente de la Intendencia de Maldonado, el cual otorga créditos fiscales a aquellas empresas que tengan incorporada en su plantilla un mínimo de 10 % de su personal a jóvenes de 16 a 24 años. Arts. 105 al 107 presupuesto departamental.

Programa 4.3: Promoción de Punta del Este como destino de inversión

Objetivo: (junto con la CII)

- Elaborar estrategias de promoción teniendo en cuenta productos y mercados objetivos en el área de inversiones.
- Difundir la oferta y oportunidades de inversión del destino.

Meta: (junto con la CII)

- Armado de un calendario de eventos en el período de un año.
- Posicionar a Punta del Este como destino de inversión en al menos un nuevo mercado por año.

Indicador: (junto con la CII)

- Número de acciones de posicionamiento realizadas en el exterior por año.
Uruguay se posiciona como un destino de inversiones destacado en América Latina de acuerdo a su clima propicio impulsado por la estabilidad institucional, los bajos niveles de corrupción, el orden macroeconómico y los beneficios impositivos específicos.
- En los últimos 10 años, el sector turístico concretó inversiones en hotelería por más de 1.500 millones de dólares. *Fuente MINTUR.*
- CVB colaborará con la CII en la elaboración de un calendario de participación en eventos y reuniones determinando la conveniencia o no de participar en la agenda de eventos reconocidos a nivel global a efectos de promocionar el destino para inversiones.
- Se trabajará en las misiones oficiales conjuntamente y en forma coordinada con Uruguay XXI, MINTUR, Dirección de Turismo de la Intendencia de Maldonado.

CRONOGRAMA EJECUTIVO

7. CRONOGRAMA OPERATIVO QUINQUENAL

El siguiente esquema operativo expone la puesta en práctica de las acciones antes enumeradas en las líneas estratégicas descriptas, en un período de cinco años.

Este esquema presupuestal es tentativo y se supedita a la obtención de los financiamientos que se procurarán, ya bien a través de los aportes del sector público como de la concreción de fondos concursables.

Planilla Excel en documento adjunto.

Línea Estratégica	Programa	Subprograma	Responsables	Porcentaje estimado	Fuentes de financiamiento	Plazo de ejecución	Plazo de ejecución	Plazo de ejecución
						PLAZO 1-5 años	PLAZO 1-5 años	PLAZO 1-5 años
1-GESTIÓN DE DESTINO	Subprograma Participativa	Crear el organismo rector de gestión	BUREAU		INTERNA	3 MESES		
		Crear Plan de Trabajo Regional (MTR)	BUREAU-IPM-MINTUR-2	18.888,88	APORTE DE	3 MESES		
			UNIVERSITARIO-MUNICIPIO		CADA MIEMBRO (FONDO COMÚN)			
			ASOCIACIONES DESTINO-LIGA			3 MESES		
		Operación y Control de Gestión	BUREAU		INTERNA	3 MESES		
		Comunicación Organizacional e Institucional	BUREAU-MTR		BUREAU	3 MESES		
		Mantenimiento Financiero	BUREAU	218.888,88	INTERNA	3 MESES		
		Recursos Humanos	BUREAU	218.888,88	INTERNA	3 MESES		
		Manejo de Marketing Turístico	MTR		BUREAU-IPM-MINTUR	3 MESES		
		Identificación de productos	MTR	18.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
2-DESARROLLO Y MARKETING DE EXPERIENCIAS	Desarrollo de Productos y Experiencias	Selección de los productos en el Desarrollo	MTR	18.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Diseño de una estrategia para el desarrollo de experiencias	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	3 AÑOS		
		Identificación de los valores de la identidad del destino	MTR	18.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR-2	3 MESES		
		Diseño de desarrollo de la Marca	MTR	318.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR-2	2 AÑOS		
		Diseño del Brand Value del destino	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR-2	2 AÑOS		
		Elaboración de estrategias publicitarias, radiofónicas y televisivas	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR			
		Diseño de material promocional del destino	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR			
		Manejo de prensa: Participación en Ferias, mercados, etc.	MTR	1.888.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR			
3-ALIANZAS	Promoción y Marketing	Organización de eventos propios	BUREAU	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR			
		Visión de desarrollo (con personas clave)	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR			
		Manejo y promoción del impacto de los eventos propios	MTR	18.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR			
		Diseño de implementación de una estrategia comunicacional en redes sociales	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR			
		Manejo y promoción del impacto de los eventos propios	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Diseño de una estrategia de implementación del destino	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
4-ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Alianzas Estratégicas	Desarrollo de alianzas estratégicas con organismos de financiación	BUREAU-MTR	188.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Experiencias	BUREAU-MTR	218.888,88	BUREAU	1 AÑO		
		Desarrollo de un fondo de ahorros	BUREAU		BUREAU	1 AÑO		
		Desarrollo de un sistema de desarrollo sostenible	BUREAU		BUREAU	1 AÑO		
		Desarrollo de un centro de estudios	BUREAU	218.888,88	BUREAU	1 AÑO		
		Desarrollo de un centro de estudios	BUREAU DESTINO PUNTA DEL ESTE	218.888,88	DESTINO P. DEL ESTE	1 AÑO		
5-INOVACIÓN Y CALIDAD	Calidad de la Experiencia	Definición de estándares de calidad para los valores del destino	MTR	18.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Diseño de implementación de un plan para la mejora de la calidad del destino	MTR	18.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
6-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Elaboración del diagnóstico de situación en los diferentes sectores económicos y sociales de destino	MTR	15.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Diseño de implementación de un plan de desarrollo sostenible	MTR	18.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
7-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Desarrollo de un plan de gestión de sostenibilidad en el sector de los ODS	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Implementación de un plan de gestión de sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
8-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
9-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
10-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
11-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
12-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
13-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
14-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
15-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
16-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
17-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
18-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
19-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
20-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
21-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
22-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
23-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
24-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
25-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
		Manejo de un sistema de calidad de servicios que mejore la experiencia	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		
26-TRANSFORMACIÓN	Transformación	Diseño de implementación de un plan de sostenibilidad y sostenibilidad	MTR	218.888,88	BUREAU-IPM-MINTUR	1 AÑO		

CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo ha permitido un diagnóstico general de la situación del turismo, un mayor conocimiento de la oferta y potenciar el vínculo entre las diferentes Instituciones en Punta del Este. Brinda la posibilidad de trabajar en un objetivo común, transitando alineadamente en pos de romper con la estacionalidad, siendo este el mayor desafío que tiene hoy el Punta del Este.

Este proceso nos ha hecho valorar aún más la riqueza de nuestro destino. Se han identificado una gran variedad de productos y experiencias turísticas que, con la ayuda del plan estratégico, permitirán desempeñar una gestión óptima y eficiente del destino.

El armado de un plan estratégico representa un gran desafío para todos quienes de manera directa o indirecta trabajan relacionados al turismo. En Punta del Este podríamos decir que la gran mayoría de la población activa integra directa o indirectamente la cadena de valor turística.

El turismo en Uruguay crece de forma sostenida, y se espera que continúe así en los próximos años. Si bien factores como el fútbol, la legalización de la marihuana, el aborto y el matrimonio igualitario entre otros, han permitido mayor notoriedad de nuestro país, aún queda mucho por hacer en materia de visibilidad.

El trabajo que se ha realizado a nivel internacional en particular en la OMT, también ha permitido un posicionamiento en los más altos niveles del turismo del mundo.

Uruguay se ha destacado en diversas oportunidades:

- varias veces caso de estudio,
- primer caso país en ser tratado por una escuela de Negocios,
- el primer canal de Tv en ser premiado por innovadores en materia de comunicación de turismo (Uruguay Natural.TV),
- Prototipo OMT “Punta del Este 365”
- la primera Conferencia Internacional de Miembros Afiliados en América del Sur,
- y la mirada de consultores Internacionales que observaron y observan la realidad de Uruguay no son detalles a pasar por alto.

El haber encontrado esas ventanas de oportunidades y el saber aprovecharlas son sin duda una estrategia que deberá ser valorada y continuar alentándose.

Dentro del marco internacional un punto que se pudo observar también es que nuestro país venía trabajando de forma coyuntural y en procura de seguir los objetivos de desarrollo sostenible que marca la agenda 2030 de la ONU. En esa línea, el desarrollo de eventos relacionados con el Turismo Sostenible en el mismo año en que la OMT lo consideró como base de su agenda, representó un paso adelante que determinó la creación de una Mesa Estratégica de Turismo Sostenible, la cual procurará el desarrollo del destino.

Continuando con el relacionamiento frente a las autoridades, es de destacar que un gran activo que existe hoy sumamente necesario para todo proceso de crecimiento y de evolución, es el sistema de interacción público privado-privado en materia de turismo.

Si bien podemos decir que en nuestro país existe naturalmente el buen relacionamiento entre las autoridades gubernamentales y el sector empresarial, en Punta del Este se ha generado en relación al mismo un incremento en cantidad y calidad.

La relevancia de la Industria del Turismo se extiende a todos los niveles gubernamentales, fruto del impacto del sector en la economía nacional. Hoy los ingresos provenientes de la Industria turística ocupan la principal fuente de ingresos en materia de divisas (7% del PBI), incluso por encima de sectores tradicionales como el sector ganadero, o los también crecientes forestal y software.

Un dato importante a tener en cuenta es que Uruguay es un país netamente dependiente de la región, por lo que la coyuntura social y sobre todo la económica afecta considerablemente la economía nuestro país.

Las situaciones como las crisis de los países vecinos principalmente Argentina y Brasil representan una amenaza latente. La búsqueda de autonomía y apertura a nuevos mercados se convierte por lo tanto en un desafío constante en la estrategia a seguir tanto a nivel local como nacional.

En los últimos años se han implementado medidas que favorecen al turista extranjero con la devolución de la totalidad del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en rubros tales como gastronomía, hotelería, rentadoras de autos, prendas de vestir, así como organización de eventos. Algunos de estos beneficios son permanentes y fueron otorgados por ley, mientras que otros deben renovarse anualmente.

Una asignatura pendiente de Uruguay y la cual Punta del Este no está ajena, es la escasa disponibilidad de cifras representativas estadísticas que reflejen la realidad de lo que ocurre a nivel turístico.

Si bien la entidad referente, el Ministerio de Turismo, maneja cifras oficiales, se hace necesario que las mismas sean proporcionadas sistemáticamente y difundidas de forma permanente.

Está prevista la implementación de un Observatorio turístico, base fundamental para evaluar la evolución local, nacional e internacional.

Otro de los puntos a trabajar profesionalmente es el acceso a la tecnología, su aplicación y la permanente actualización de la misma. Se trata no sólo estar actualizado, sino de poder finalmente aplicar esa tecnología y volcarla al servicio del turismo.

En materia de capacitación, el conocimiento y la experiencia de las nuevas generaciones, así como la motivación de las mismas para insertarse en el mercado laboral es otra de las preocupaciones que se detectaron a lo largo de la realización del presente Plan Estratégico.

Punta del Este cuenta con un Clúster Universitario al cual pertenecen 12 reconocidas y habilitadas instituciones educativas. No obstante, es bajo el número de estudiantes que optan por carreras vinculadas al turismo, y se ve como dificultosa y lenta la inclusión de los jóvenes en el mercado laboral. 12 Instituciones, 49 Carreras, 460 Docentes, 4200 estudiantes terciarios. *Fuente: Clúster Ciudad Universitaria - Punta del Este. <http://www.puntadelesteciudaduniversitaria.com.uy/>*

La conectividad representa otro de los puntos desafiantes ante el propósito de romper con la estacionalidad. Si bien en los últimos años se han ido reforzando las líneas aéreas que llegan a Uruguay, aún no son suficiente para el creciente mercado de turistas que arriban a nuestro país. Una alternativa interesante a considerar es mejorar los hubs en la región, respecto a los destinos que más frecuentemente se demandan.

Mantener la competitividad fue otro de los factores detectados como fundamentales para lograr la desestacionalización.

Medidas de proteccionismo sobre todo en la frontera no son bien recibidas por los países vecinos, pero son pensadas y consideradas para evitar el fluido y masivo éxodo de los uruguayos en la búsqueda de precios más competitivos.

El turismo de Reuniones representa hoy uno de los sectores o productos más alentadores al momento de lograr un flujo regular de turistas en el año. El flamante Centro de Convenciones, conjuntamente con otros emprendimientos que permiten el acceso a gran cantidad de concurrentes por motivos de trabajo, negocios, o eventos, representan una herramienta poderosa a tener en cuenta para poder captar un público diferente al veraneante.

Más allá del producto reuniones, las nuevas alternativas como el turismo deportivo, el LGBTQ, el turismo de compras, el gastronómico, así como el rural, fueron creciendo en interés y hoy se trabajan como un mercado de alto potencial.

Los Eventos Deportivos tales como las regatas, las grandes maratones, o los campeonatos internacionales de fútbol, rugby, golf, polo entre otros, representan en la actualidad una masa crítica importante con la particularidad que los mismo se pueden realizar fuera de los meses de alta temporada.

Finalizando el capítulo de las conclusiones debemos decir que luego de haber transitado el camino hacia el armado del plan Estratégico, y hacia la obtención de la certificación Quest, es muy importante dejar claro que: desde la sociedad civil, la comunidad, quienes brindan servicios y el sector empresarial, se valora mucho la atención obtenida por parte de la máxima autoridad del turismo mundial la OMT, las autoridades regionales, nacionales y locales.

Es así que desde Punta del Este consideramos esta etapa tan sólo el inicio de un largo viaje que implicará un fuerte compromiso no sólo de quienes hoy estamos trabajando en la misma, sino también de aquellos que se sumen en el futuro.

Las políticas de estado y no de gobierno, la participación ciudadana, las acciones coordinadas y debidamente ordenadas, la concertación y una necesaria y aprobada hoja de ruta, serán parte de los compromisos a asumir en forma conjunta.

9. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- El ABC del Turismo de Reuniones y Eventos, Primera Edición de Arnaldo Nardone, 2014.
- Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales, Primera Edición de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002.
- Ministerio de Economía y Finanzas
- Ministerio de Turismo
- Plan de Turismo Nacional (2009/2020)
- Centro de Hoteles de Punta del Este
- Corporación Gastronómica de Punta del Este
- Aeropuerto Internacional de Punta del Este
- Intendencia Departamental de Maldonado
- Punta del Este Ciudad Universitaria
- Efectos del Turismo en la Economía, Bronzini André, Capredoni Alicia, Pozo Mariano, Varoli Marcos, Yelich Ricardo.
- Manual Práctico para la Creación y Estructuración de Productos Turísticos, Ministerio de Turismo, 2011.
- Anuario Sección Estadística Ministerio de Turismo, Temporada 2017-2018.
- Competitive Identity
- The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Simon Antholt, 2007
- La Comunicación de los Destinos Turísticos y sus marcas a través de los Medios Sociales, Ministerio de Economía y Competitividad. España.
- Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002.

[No son los **individuos**
los que ganan
sino los **equipos**]

Sam Walton

