



# Propuesta de PLAN ESTRATÉGICO

## Conglomerado de TURISMO EN MONTEVIDEO

*iber-geo*

Marzo' 09



Programa de Competitividad  
de Conglomerados

APOYAN:



UruguayNatural

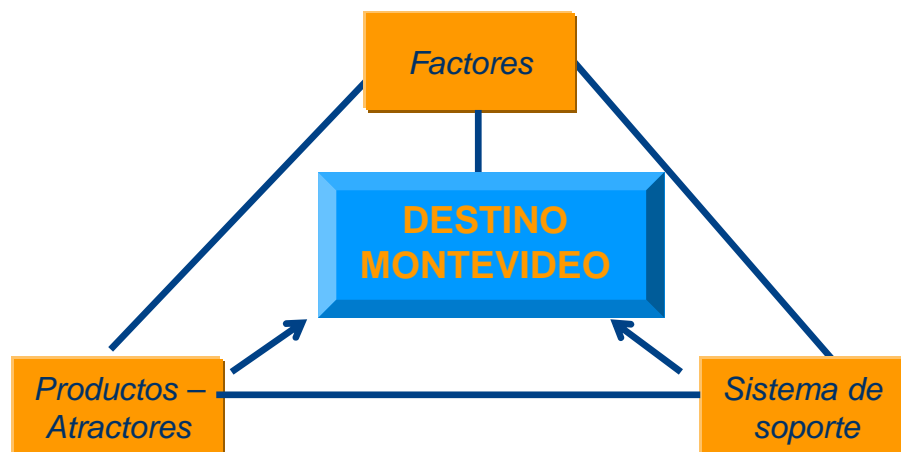
Ministerio de Turismo y Deporte



## Caracterización del conglomerado:

# Análisis del turismo en Montevideo

- ✓ Localización geográfica
- ✓ Litoral costero y rambla
- ✓ Calidad ambiental
- ✓ Hospitalidad de la gente
- ✓ Seguridad del destino



- ✓ Oferta cultural y de ocio
- ✓ Carnaval
- ✓ Puerto de cruceros
- ✓ Ruta del Vino
- ✓ Casinos, hipódromo
- ✓ Capitalidad del destino

- ✓ Principal puerto y aeropuerto del país
- ✓ Oferta hotelera con altos niveles de ocupación
- ✓ Amplia oferta de gastronomía y restauración
- ✓ Oferta comercial y de shopping
- ✓ Servicios de transporte terrestre y fluvial, rentadoras de autos

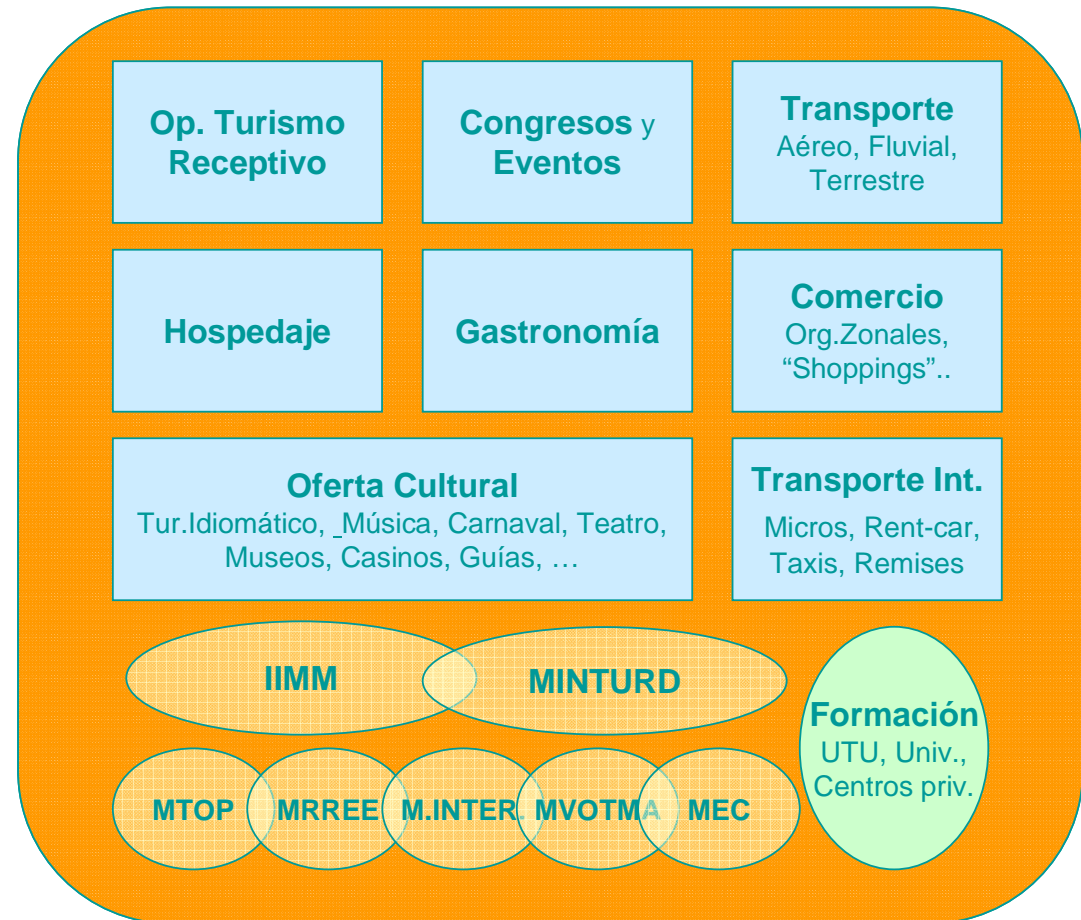


| Gestión               |   |
|-----------------------|---|
| Empresa-Adm. Pública  | 1 |
| Empresa-Sector        | 2 |
| Empresa-Turista       | 3 |
| Empresa-Empleados     | 2 |
| Empresa-Operadores    | 2 |
| Destinos-Competidores | 2 |

Los datos de demanda corresponden al Boletín Montevideo 2008 elaborado por el MINTURD

- ✓ La demanda del destino es principalmente regional,
- ✓ Destaca la presencia de uruguayos residentes en el exterior (24,8%)
- ✓ El principal motivo de visita al destino es vacacional (47%), seguido de la visita a amigos y familiares (35%) y negocios (12%).
- ✓ El turista de Montevideo es un turista fiel, que ha visitado el destino en más de 5 ocasiones (59,4%).
- ✓ La existencia de una bolsa importante de turistas ausentes de las instalaciones turísticas (58%) del destino permite concluir que existe una lejanía entre los prestadores de servicios turísticos y el turista.

- ✓ Destacada presencia de asociaciones gremiales de turismo en Montevideo, con distintos niveles de representatividad sectorial.
- ✓ Ausencia de un organismo sectorial municipal y de organismos de colaboración mixta.
- ✓ El destino no contempla acciones de conjunto respecto a la relación con operadores internacionales o destinos competidores.
- ✓ No existen planes de carrera ni de formación continuada para empleados turísticos.
- ✓ La población local no participa en la actividad turística del destino.





## Benchmarking de principales destinos regionales

- El análisis de bechmarking realizado arroja los siguientes datos:
  - ✓ Montevideo recibe un volumen de turistas superior a 800.000 si añadimos los cruceristas al cómputo de llegadas; lo que situaría al destino en una **posición central a nivel regional**, superior a Río de Janeiro y Bogotá.
  - ✓ Montevideo registra unos **adecuados índices de estancia media** y unos **ingresos por turista y día sensiblemente inferiores** al conjunto regional.
  - ✓ Montevideo es el destino que registra un **menor crecimiento** en los índices de evolución turística interanual.

|                                  | ARGENTINA    | BRASIL    |           | PERÚ      | COLOMBIA | URUGUAY    |
|----------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|
|                                  | Buenos Aires | Sao Paulo | Río       | Lima      | Bogotá   | Montevideo |
| <b>Volumen llegadas turistas</b> | 1.640.874    | 2.356.705 | 773.932   | 1.183.594 | 616.771  | 695.249    |
| <b>Evolución interanual</b>      | 11,40%       | 1,41%     | -2,50%    | 16,00%    | 19,00%   | 0,53%      |
| <b>Estancia media</b>            | 8            | 8,9       | 9,1       | 2,09      | 4        | 7,2        |
| <b>Número de hoteles</b>         | 200          | 423       | 1.243     | 1.910     | 362      | 92         |
| <b>Ingresos por turista</b>      | 137,00 USD   | 92,09 USD | 90,00 USD | 82,00 USD |          | 58,00 USD  |

Datos Argentina: Estudios de mercado del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires 2008

Datos Brasil: Anuario 2008 – EMBRATUR

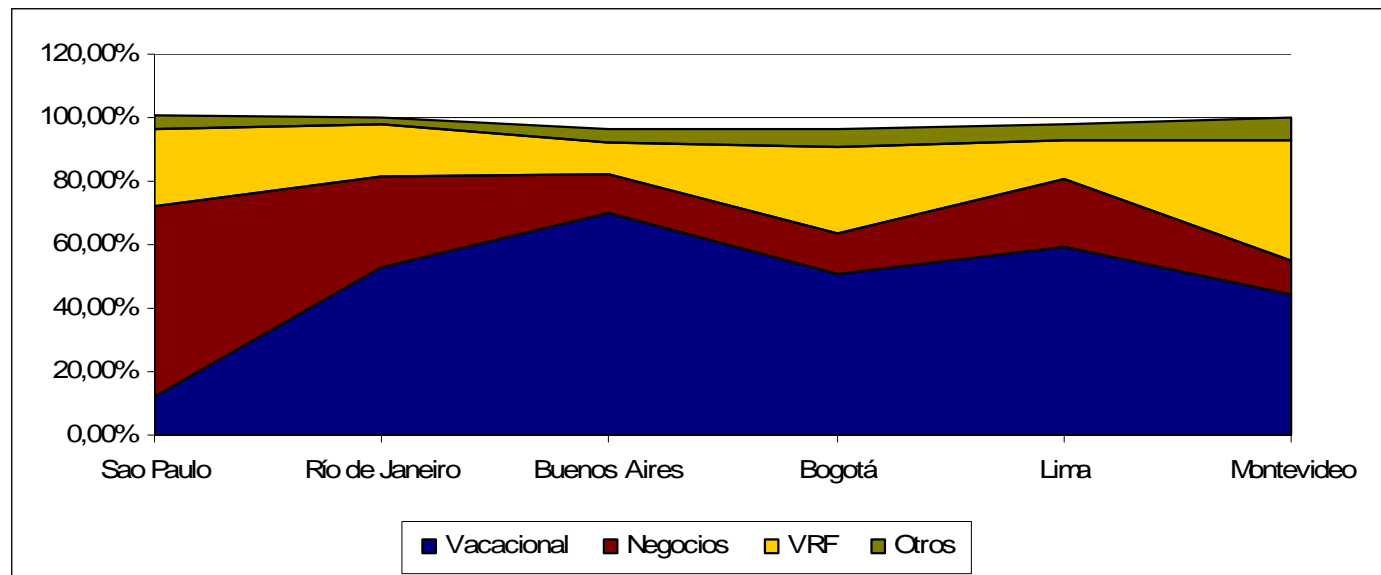
Estudio de la Demanda Turística Internacional 2005-2007  
EMBRATUR

Datos Uruguay: Anuario MINTURD 2008

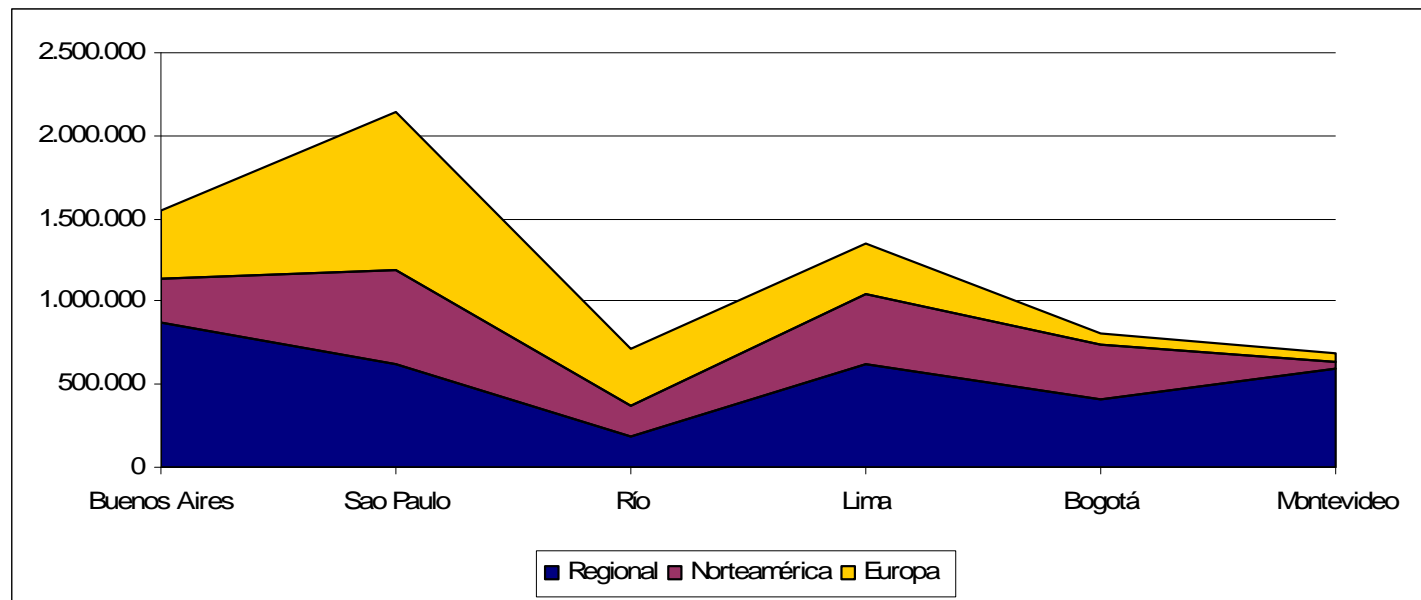
Datos Perú: Datos turismo de la Municipalidad de Lima 2008

Datos Colombia: Boletín estadísticas turismo Bogotá 2008

- El análisis de benchmarking de los principales segmentos de turismo realizado arroja los siguientes datos:
  - ✓ El **turismo vacacional** es el principal motivo de visita a la región.
  - ✓ Sao Paulo destaca como el **principal destino de negocios y congresos** de la región además de Río de Janeiro, Buenos Aires y Lima.
  - ✓ Para el **turismo VRF** destacan Montevideo y Bogotá.



- El análisis de bechmarking por mercados de demanda arroja los siguientes datos:
  - ✓ El **principal mercado de demanda turística es regional**, excepto en los destinos de Brasil, que tienen una mayor presencia de mercado europeo.
  - ✓ Los principales **mercados regionales emisores** de turismo son Brasil, Argentina y Chile. Este último, apenas tiene presencia en el destino Montevideo.
  - ✓ El **mercado norteamericano es el segundo mercado emisor** a la Región y registra una vaga presencia en el destino de Montevideo.





## Matriz de segmentos y mercados para el destino Montevideo

- **Matriz de selección** de segmentos turísticos para Montevideo para el mercado regional, según su potencial de mercado y posicionamiento del destino.

|                  |       |   |                   |             |
|------------------|-------|---|-------------------|-------------|
| <b>POTENCIAL</b> | Alto  | <b>MICE / Negocios<br/>SHORT-BREAKS<br/>/ Touring</b> |                   |             |
|                  | Medio | <b>CULTURAL</b>                                       | <b>IDIOMÁTICO</b> |             |
|                  | Bajo  |   |                   |             |
|                  |       | <b>Alto</b>   | <b>Medio</b>      | <b>Bajo</b> |

**POSICIONAMIENTO**



APOYAN:



- **Matriz de selección de segmentos turísticos para Montevideo para el mercado internacional**, según su potencial de mercado y posicionamiento del destino.

|                  |       |                 |                              |             |
|------------------|-------|-----------------|------------------------------|-------------|
| <b>POTENCIAL</b> | Alto  |                 | <b>SENIOR<br/>NOSTÁLGICO</b> |             |
|                  | Medio | <b>CRUCEROS</b> | <b>IDIOMÁTICO</b>            |             |
|                  | Bajo  |                 |                              |             |
|                  |       | <b>Alto</b>     | <b>Medio</b>                 | <b>Bajo</b> |

**POSICIONAMIENTO**



APOYAN:



- El **turismo de negocios y congresos** se orienta principalmente al mercado de Brasil, seguido de Argentina, Brasil y Norteamérica.
- El **turismo de short-breaks** presenta un potencial elevado para el conjunto de destinos regionales y para los turistas europeos y norteamericanos visitantes de la región.
- El **turismo nostálgico o VFR** se orienta principalmente a captar demanda de los mercados norteamericano y europeo.
- El **turismo idiomático** presenta un importante potencial para el mercado brasileño y un potencial menor para Norteamérica y Europa.
- El mercado norteamericano resulta interesante para el **turismo senior**.

|                        | Argentino | Brasil | Chile | Norteamérica | Europa |
|------------------------|-----------|--------|-------|--------------|--------|
| Negocios y congresos   | Alto      | Alto   | Alto  | Alto         | Bajo   |
| Short-breaks (touring) | Alto      | Alto   | Alto  | Alto         | Alto   |
| Cultural               | Alto      | Alto   | Alto  | Alto         | Alto   |
| Nostálgico             | Alto      | Bajo   | Bajo  | Alto         | Alto   |
| Cruceros               | Bajo      | Bajo   | Bajo  | Alto         | Bajo   |
| Senior                 | Bajo      | Bajo   | Bajo  | Alto         | Bajo   |
| Idiomático             | Bajo      | Alto   | Bajo  | Alto         | Alto   |



## Definición de la Visión del Destino Montevideo

## Los elementos clave en la definición de la visión de Montevideo

1. Localización geográfica: Río de la Plata (capital balnearia, litoral costero, elementos naturales, etc.)
2. Mercados objetivo: regional e internacional
3. Valores y atractivos del destino: oferta cultural y de ocio, seguridad, hospitalidad y nivel cultural de la población, litoral costero.
4. Segmento objetivo definidos.

Ser el **destino de referencia del Río de la Plata** para el **turismo de negocios y short-breaks**, a partir de la **puesta en valor de la oferta cultural y de ocio del destino y de sus valores** en alza como la seguridad y la hospitalidad de la gente; ofreciendo un **portafolio de turismo diversificado** para satisfacer al **mercado de demanda regional e internacional**, potenciado a partir de los visitantes uruguayos residentes en el exterior.

La consecución de la visión y del desarrollo turístico del destino será posible a partir de la **participación coordinada del conjunto de actores** del conglomerado.



# Objetivos de desarrollo turístico Montevideo 2014

- La comparativa de la evolución turística de Montevideo en los dos últimos ejercicios arroja los siguientes indicadores:
  - ✓ El **mercado brasileño y norteamericano** son los que registran mayores cuotas de crecimiento de la demanda turística a Montevideo. Los índices de crecimiento registrados por estos mercados en el destino Montevideo son inferiores al promedio nacional en el mismo período (40% y 45%, respectivamente).
  - ✓ El destino registra una significativa pérdida de visitantes de los **mercados de Chile, Europa** y principalmente **Paraguay**. Sin embargo, los mercados mencionados, excepto Paraguay, registran elevados índices de crecimiento para el conjunto del país.
  - ✓ El **mercado argentino** tiene una tendencia positiva aunque lineal; contrastando con los índices de crecimiento negativos registrados para el conjunto del país.

|              | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2005-2008 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Argentina    | 447.098 | 476.802 | 450.163 | 461.114 | 1%        |
| Brasil       | 76.166  | 67.372  | 72.477  | 79.012  | 7%        |
| Paraguay     | 17.121  | 12.980  | 22.012  | 11.983  | -25%      |
| Chile        | 27.605  | 21.714  | 34.327  | 27.129  | -2%       |
| Norteamérica | 25.750  | 40.240  | 40.500  | 43.365  | 16%       |
| Europa       | 57.689  | 54.259  | 56.590  | 50.237  | -8%       |

(\*) Datos del Boletín Turismo de Montevideo 2005-2006-2007-2008 del MINTURD.

(\*\*) El total de llegadas no incluye cruceristas

(\*\*\*) Datos de mercados de demanda según zona de residencia/ procedencia

- Los objetivos de turismo establecidos para el escenario Montevideo 2014 se resumen en las valoraciones siguientes:
  - ✓ **Duplicar la tasa de crecimiento interanual** (4%) del destino, hasta alcanzar un crecimiento del 20% en el año 2014.
  - ✓ Ese crecimiento aportaría un volumen de llegadas que, junto al total de cruceristas, permitiría **superar el millón de visitantes** al destino.
  - ✓ Por mercados, se prevé **mayores tasas de crecimiento** para los mercados de Brasil, Norteamérica, principalmente, además de Chile.

|                                  | SITUACIÓN ACTUAL |         |       | OBJETIVOS CUANTITATIVOS |               |         |            |
|----------------------------------|------------------|---------|-------|-------------------------|---------------|---------|------------|
|                                  | Montevideo 2008  |         |       | Montevideo 2014         |               |         |            |
| <b>Volumen llegadas turistas</b> | 688.331          |         |       | 825.997                 |               |         |            |
| <b>Evolución interanual</b>      | 130,00%          |         |       | 4,00%                   | 20%           | 9%      |            |
| <b>Mercados de demanda</b>       | totales          | % anual | cuota | totales                 | % crecimiento | % anual | cuota      |
| Argentina                        | 461.114          | 1%      | 67%   | 553.336                 | 20%           | 4%      | 67%        |
| Brasil                           | 79.012           | 7%      | 11%   | 126.419                 | <b>60%</b>    | 12%     | <b>15%</b> |
| Chile                            | 27.129           | -2%     | 4%    | 33.467                  | <b>30%</b>    | 6%      | 4%         |
| Paraguay                         | 11.983           | -25%    | 2%    | 14.379                  | 20%           | 5%      | 2%         |
| Norteamérica                     | 43.365           | 16%     | 6%    | 86.712                  | <b>100%</b>   | 20%     | <b>10%</b> |
| Europa                           | 50.237           | -8%     | 7%    | 64.450                  | 20%           | 4%      | 8%         |

(\*) Datos del Boletín Turismo 2008 del MINTURD.

(\*\*) El total de llegadas no incluye cruceristas

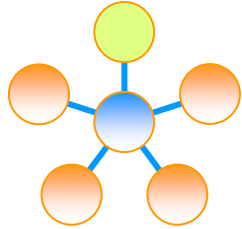
(\*\*\*) Datos de mercados de demanda según zona de residencia/ procedencia



# Plan de Acción Montevideo 2014

1. **Continuidad.** Se ha priorizado el establecimiento de sistemas de trabajo frente a la realización de actuaciones concretas que pudieran tener una duración esporádica.
2. **Innovación.** El plan refuerza las acciones innovadoras especialmente el programa de promoción y comercialización del destino.
3. **Colaboración.** El plan debe ser respaldado por el conjunto de actores del destino y persigue estimular la colaboración sectorial y público - privado
4. **Participación.** El plan persigue contar con la mayor implicación de los actores del destino, tanto del sector turístico como de sectores transversales con efectos en la actividad turística y refuerza la colaboración sectorial y público – privada.
5. **Concertación.** Las medidas y estrategias propuestas deben ser conocidas y validadas por los actores, bien por el conjunto general o en grupos sectoriales de apoyo.





## 1. Puesta en valor de los atractivos del destino

### SUBPROGRAMA 1.A Mejora de la Señalización Turística del Destino



- Señalización de localización
- Señalización de interpretación

➤ Mejora de accesos físicos a los atractivos turísticos.

➤ Aseguramiento de medios de transporte y sistema de frecuencia a atractivos turísticos.

➤ Acondicionamiento de atractivos turísticos: información, iluminación y limpieza.

➤ Plan de reingeniería de los servicios de información turística: localización, horarios de atención y prestación de servicios al turística.

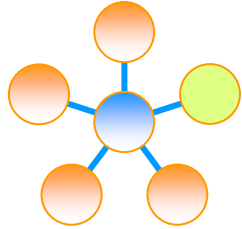
➤ Formación del personal de atención al visitante: información del destino.

### SUBPROGRAMA 1.B. Mejora de las infraestructuras y equipamientos turísticos



### SUBPROGRAMA 1.C. Adecuación y coordinación de los servicios de información turística





## 2. Desarrollo de Productos turísticos

### SUBPROGRAMA 2.A

Creación de Clubs de producto

➤ C.T. Negocios: hoteleros, WTC, shopping, organizadores de eventos, etc.

### SUBPROGRAMA 2.B.

Impulso al centro de congreso de convenciones y/o recinto ferial del destino Montevideo

➤ C.T. Descubrir MVD (short breaks): transporte fluvial y terrestre, oferta de cultural y de ocio, casinos, hipódromo, etc.

### SUBPROGRAMA 2.D.

Diseño y creación de circuitos y paquetes turísticos del destino

➤ C.T. Cruceros: campo de golf, gastronomía, hipódromo y casinos, etc.

➤ C.T. Nostálgico: Cafés y Bares de Montevideo, etc.

### SUBPROGRAMA 2.C.

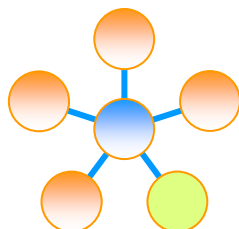
Impulso al plan de calidad turística del destino Montevideo

➤ Establecimiento de un sistema de sellos y estándares de calidad turística.

➤ Valoración y acreditación de los establecimientos.

### SUBPROGRAMA 2.E.

Elaboración del calendario de eventos y mapa turístico local



## 3. Acciones de comercialización y promoción turística

**SUBPROGRAMA 3.A**  
Definición de la imagen turística del destino



➤ Diseño y manuales de uso para la aplicación de la imagen turística del destino.

➤ Consultoría para la elaboración del plan de marketing del destino.

➤ Gestión e Implementación del plan

➤ Promoción on-line del destino y creación del portal..

➤ Acciones promocionales en destinos regionales: Brasil y Argentina (folletería en shopping, publicaciones en revistas de cías aéreas, etc.

➤ Acción de promoción: *Embajadores del Uruguay*, para residentes en el exterior.

➤ Aprovechamiento de redes de promoción exterior: consulados, red WTC, etc.

➤ Centrales de reserva

➤ Organización de fam-trips, press-trips, etc.

**SUBPROGRAMA 3.B.**  
Elaboración del plan de marketing turístico de Montevideo



**SUBPROGRAMA 3.C.**

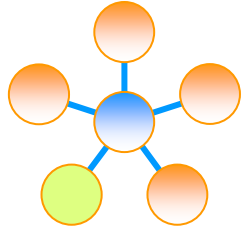
Impulso a acciones de promoción integradas del destino



**SUBPROGRAMA 3.D.**

Desarrollo de canales de comercialización del destino





## 4. Fortalecimiento de la cadena de valor turística

### SUBPROGRAMA 4.A

Constitución del ente mixta de gestión turística



➤ Responsabilidades estratégicas, de planificación y ejecutivas para el desarrollo del destino.

### SUBPROGRAMA 4.B.

Fomento de acciones de sensibilización a la población montevideana.



➤ Campañas de sensibilización en las temporadas turísticas.

➤ Fomento de la participación ciudadana en el Plan de Acción Montevideo 2014: buzón de sugerencias / blog.

### SUBPROGRAMA 4.C.

Mejora de los sistemas de coordinación público – privada y público - público



➤ Constitución de la Mesa del Turismo de periodicidad semestral y con una función consultiva y de coordinación.

### SUBPROGRAMA 4.D.

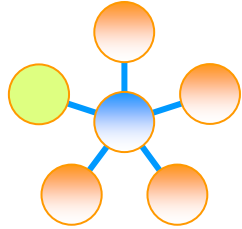
Apoyo a la creación y formalización de redes empresariales



➤ Líneas de crédito y beneficios fiscales para la creación y mejora de empresas turísticas.

➤ Apoyo al desarrollo de Entidades de Gestión de Destino – ODM.

➤ Apoyo a emprendedores turísticos.



## Aseguramiento de la competitividad turística local

**SUBPROGRAMA 5.A**  
Sistema de formación continua del sector turismo



➤ Identificación de las necesidades formativas del sector

➤ Convenios de colaboración con centros de formación para impartición de cursos y programas de formación continua.

**SUBPROGRAMA 5.B.**  
Sistemas de conocimiento y monitoreo del sector turismo



➤ Establecimiento de mecanismos de monitoreo y control de la demanda y oferta del destino.

➤ Creación del Observatorio de Turismo del Destino.

➤ Publicación periódica de informes.

**SUBPROGRAMA 5.C.**  
Impulso a la adopción de sistemas tecnológicos de gestión turística.



➤ Adopción de sistemas y programas tecnológicos para la gestión competitiva de los prestadores de servicios turísticos.



<http://www.iber-geo.com/diagnostic/>

**Judith Muntal, consultora internacional**

*iber-geo*



APOYAN:



**UruguayNatural**

Ministerio de Turismo y Deporte