

## 12. FODA A NIVEL PAÍS: SÍNTESIS DE LA DIAGNOSIS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

**URUGUAY**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>RECURSOS TURÍSTICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de destinos de buen posicionamiento regional como Colonia del Sacramento, Punta del Este y diversos recursos naturales y artificiales de la costa platense y atlántica del país</li> <li>• Buena calidad de playas, en especial en relación al mercado argentino y existencia de un patrimonio histórico de cierto valor, generado básicamente en la primera mitad del siglo XX, salvo Colonia.</li> <li>• País amigable y cordial, clima, templado, distancias accesibles, inexistencia de desastres naturales, calidad del agua, estándares bromatológicos, seguridad relativa y ausencia del terrorismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de atractivos categóricos (<i>highlights</i>) de nivel internacional.</li> <li>• Difícil competencia en los principales productos con los países de la región: de sol y playa con Brasil, turismo de ciudad y de naturaleza con Argentina.</li> <li>• Deterioro de ciertos destinos</li> <li>• Acotada masa crítica</li> <li>• Rebotes de inseguridad</li> <li>• Degradación ambiental en Rocha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Puesta en valor de los recursos patrimoniales con mas potencial, que además actúen como referentes, especialmente en el ámbito del turismo urbano y cultural</li> <li>→ Proteger los recursos en base a la Naturaleza, especialmente en Rocha. Priorizar la captación de segmentos de alta gama orientados a los destinos de Punta del Este y Colonia con nuevos productos(golf y otros).</li> <li>→ Apostar a la calidad en los diversos segmentos y en los equipamientos públicos asociados al turismo.</li> </ul>
<b>OFERTA ALOJATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen nivel y mejora significativa de la oferta hotelera en Punta de Este, Colonia, Montevideo y el litoral termal.</li> <li>• Importante presencia de las cadenas internacionales</li> <li>• Existencia de un importante parque de segunda residencia.</li> <li>• Ley de incentivos fiscales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesivo predominio de la segunda residencia en algunos destino. Baja relación de pernóctes por m<sup>2</sup> de alojamientos</li> <li>• Bajo desarrollo de la hotelería en Rocha y en el "Uruguay rural".</li> <li>• Oferta de turismo rural (estancias): déficit en cantidad y calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Necesidad de favorecer todas las formulas alojativas que reducen la estacionalidad, especialmente las hoteleras.</li> <li>→ Para los alojamientos de turismo residencial favorecer fórmulas que estimulen el máximo de ocupación (residencias permanentes o semi-permanentes, hoteles- condo, etc.).</li> </ul>
<b>OFERTA COMPLEMENTARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de equipamientos para ofertas turísticas calificadas y especializadas (golf, turismo idiomático, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de equipamientos de gran tamaño (Centro de Convenciones) en especial para turismo de Reuniones</li> <li>• Débil desarrollo de la oferta complementaria especialmente la nocturna.</li> <li>• Pobre oferta comercial</li> </ul>	

**URUGUAY**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA (cont.)**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen nivel de formación básica de la población</li> <li>Población hospitalaria</li> <li>Seguridad</li> <li>Mejoramiento significativo de los centros de capacitación, con una incipiente inserción en redes académicas internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencias en la capacitación profesional turística tanto a nivel de empresarios y directivos como a nivel intermedio o de base</li> <li>Escasa concientización en la población acerca de la importancia y oportunidades del turismo</li> <li>Poca valoración por parte de la mayoría de PYMES turísticas de la formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Acciones de concientización</li> <li>→ Acciones de capacitación y apoyo especialmente a PYMES.</li> </ul>
<b>MARCO INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de un Ministerio de Turismo.</li> <li>Mayor conciencia a nivel de política de Estado, del papel del Turismo como motor de desarrollo económico y social</li> <li>Creciente profesionalización de los Departamentos de Turismo a nivel Departamental</li> <li>Estabilidad económica e institucional del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Turismo con limitación de recursos presupuestarios y humanos</li> <li>Debilidades institucionales a nivel local.</li> <li>Escasa conciencia (hasta ahora) del papel del turismo como motor de desarrollo</li> <li>Marcos de planeamiento territorial muy generalistas o inexistentes, poco orientados a las cuestiones concretas del desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Refuerzo institucional y presupuestario del Ministerio de Turismo</li> <li>→ Reingeniería de algunos aparatos públicos en materia de gestión turística (como Rocha y Salto).</li> <li>→ Revisión de prioridades y de normativas ambientales y urbanísticas en cuestiones específicas (como la costa).</li> </ul>
<b>INFRAESTRUCTURAS Y ACCESIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena infraestructura general de puertos y aeropuertos principales.</li> <li>Ampliación pista aeropuerto de Montevideo (terminada) y proyecto de Nueva Terminal (en curso)</li> <li>Accesibilidad vial razonablemente bien estructurada.</li> <li>Cobertura razonable de servicios de agua,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Importante cuello de botella:</i> Dificil accesibilidad aérea: Escasez de frecuencias y conexiones tanto a nivel regional como internacional larga distancia.</li> <li>Carencia de una política aérea clara.</li> <li>Terminal fluvial de Colonia, una de las principales puertas del país, totalmente insuficiente.</li> <li>Baja inversión pública.</li> <li>Déficit de amarras para turismo deportivo.</li> <li>Escasa o nula competencia en el mercado transportista.</li> <li>Elevado costo de tarifas y tasas aéreas y fluviales regionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Definir una política aérea clara e implicar a todas las instituciones relevantes, para su efectiva implementación.</li> <li>→ Avanzar hacia una política de cielos abiertos, sin perjuicio de aceptar la baja masa crítica del destino Uruguay en relación a la región.</li> <li>→ Dar máxima prioridad al proyecto de nueva terminal fluvial de Colonia.</li> </ul>

**URUGUAY**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA (cont.)**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>MERCADOS ACTUALES Y POTENCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen posicionamiento, penetración e imagen en el mercado argentino.</li> <li>• Oportunidades para “colgarse” como extensión de los circuitos turísticos Sudamericanos, especialmente con Argentina y o Brasil</li> <li>• Uruguay ofrece buena relación calidad- precio</li> <li>• Alto grado de satisfacción entre los visitantes</li> <li>• Buenas oportunidades en nuevos productos y en nuevos mercados</li> <li>• Crecientes oportunidades en el mercado interno.</li> <li>• Acciones promocionales significativas de algunos operadores (Conrad, Buquebus, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva dependencia del producto “sol y playa” y del mercado argentino. Fuerte estacionalidad.</li> <li>• Escaso conocimiento de los mercados internacionales y regionales (excepto Argentina)</li> <li>• Escasa penetración e imagen en Brasil</li> <li>• Nulo conocimiento e imagen en los mercados internacionales de larga distancia</li> <li>• Alta volatilidad en la economías de los principales mercados regionales (Argentina y Brasil). Difícil articulación de políticas macroeconómicas con los países de la región.</li> <li>• Gran dependencia de las fluctuaciones de los tipos de cambio regionales.</li> <li>• Limitación en el mercado de cruceros a ser solo puerto de escala: Bajo impacto económico.</li> <li>• Escaso impacto de la marca “Uruguay Natural”</li> <li>• Contexto de incertidumbre en relación a los vínculos con Argentina.</li> <li>• Limitaciones presupuestarias del Ministerio de Turismo para promociones masivas ( falta de masa crítica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aumentar los recursos destinados a Promoción y asignarlos de acuerdo con un Plan de Marketing riguroso.</li> <li>→ Investigar mercados potenciales como Brasil y actuar en consecuencia</li> <li>→ Definir claramente la estrategia de Posicionamiento e Imagen</li> <li>→ Acciones de diversificación de productos en el mercado argentino</li> <li>→ Mayor presencia en los mercados regionales , especialmente Brasil</li> <li>→ Crear conocimiento e imagen en los mercados internacionales a larga distancia</li> <li>→ Acciones para alargar estancia media y desestacionalizar, especialmente transformando “ excursionistas” en “turistas”</li> <li>→ Utilizar el marketing segmentado o de “guerrilla” con instrumentos de alta eficacia y bajo coste como: Internet, Press-trips, fam-trips, etc</li> <li>→ Marketing cooperativo con el sector privado</li> </ul>

## 13. FODA POR CLUSTERS: SÍNTESIS DE LA DIAGNOSIS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

**CLUSTER PUNTA DEL ESTE**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>RECURSOS TURÍSTICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cluster complejo, con recursos variados</li> <li>• Calificados atributos naturales: costas y playas oceánicas, bosques, lagunas y humedales en relación amable y directa con la urbanización.</li> <li>• Diversidad de ámbitos de buena calidad como José Ignacio y Laguna Garzón, Manantiales, Portezuelo y Laguna del Sauce.</li> <li>• Buena urbanidad, del tipo Ciudad Jardín.</li> <li>• Espacios rurales y rururbanos amigables.</li> <li>• Clara diferenciación urbanística entre los espacios turísticos y de residencia permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significativo Incremento de grandes construcciones con algunos impactos urbanísticos y ambientales problemáticos.</li> <li>• Relativa subutilización de los ríos y recursos acuáticos (lagunas y arroyos).</li> <li>• Afectaciones ambientales puntuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Orientarse a la calidad en las prestaciones públicas y privadas de cara a captar mayores segmentos de alta gama.</li> <li>→ Necesidad de diversificación para reducir la extrema estacionalidad</li> </ul>
<b>OFERTA ALOJATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura hotelera razonablemente calificada.</li> <li>• Oportunidades de diversificación y por tanto de aumento de la ocupación anual</li> <li>• Importante parque residencial de alojamiento permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de rentabilidad a la oferta hotelera por alta estacionalidad</li> <li>• Predominio de la segunda residencia (turismo residencial) y del mercado argentino. Consecuencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Temporada extremadamente corta</li> <li>○ Poco valor añadido y gasto por turista</li> <li>○ Baja relación de pernoctes / m<sup>2</sup> de edificación.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Elaborar un plan a nivel departamental que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Defina los límites, topologías y ritmos de crecimiento de la oferta alojativa e incorporar estos criterios al planeamiento urbanístico.</li> <li>→ Necesidad de favorecer todas las fórmulas alojativas que reducen la estacionalidad, especialmente las hoteleras.</li> <li>→ Para los alojamientos de turismo residencial favorecer fórmulas que estimulen el máximo de ocupación (residencias permanentes o semi-permanentes, hoteles- condo, etc.)</li> </ul>

**CLUSTER PUNTA DEL ESTE**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA (cont.)**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>OFERTA COMPLEMENTARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia oferta complementaria comercial, gastronómica y recreativa en verano.</li> <li>• Casinos de buen nivel internacional</li> <li>• 3 campos de golf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducida oferta complementaria en invierno.</li> <li>• Falta de centro de convenciones y de área ferial, si bien esta en la agenda municipal.</li> </ul>	
<b>RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de RRHH en Maldonado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La elevada estacionalidad hace difícil de retener a los cuadros y profesionales especializados</li> </ul>	
<b>MARCO INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de regulación urbanística razonablemente organizado.</li> <li>• Eficiente organización turística municipal</li> <li>• Diversas instancias de cooperación público – privada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragilidad en el planeamiento urbanístico en emprendimientos de gran escala, como torres y grandes superficies.</li> <li>• Falta de cooperación con algunos grandes operadores privados.</li> </ul>	→ Generar un marco regulatorio no discrecional para los grandes emprendimientos turísticos.
<b>INFRAESTRUCTURAS Y ACCESIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena conectividad de acceso vial.</li> <li>• Infraestructura aeronáutica modernizada. (Nueva terminal y pistas)</li> <li>• Puerto deportivo atractivo y vital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de fluidez vial interna en alta temporada y en determinadas horas pico.</li> <li>• Difícil accesibilidad aérea: Escasísimas frecuencias y conexiones</li> <li>• Falta de amarras.</li> <li>• Insuficiencias en el tratamiento de aguas servidas</li> </ul>	→ Plan aéreo nacional. → Mejorar las diversas infraestructuras en concordancia con la alta calidad del conjunto.
<b>MERCADOS ACTUALES Y POTENCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante peso de este cluster en los ingresos turísticos del país.</li> <li>• Destino con una buena imagen de marca y bien posicionado como centro turístico exclusivo del Cono Sur de América Latina.</li> <li>• Creciente penetración en el mercado brasilero de gama alta.</li> <li>• Posibilidades de diversificación en producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrema dependencia del producto “sol y playa” y del mercado argentino.</li> <li>• Extrema estacionalidad.</li> </ul>	→ Desarrollo de nuevos productos que reduzcan la estacionalidad.

**CLUSTER MONTEVIDEO**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>RECURSOS TURÍSTICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena urbanidad, estilo europeizante, carácter amigable</li> <li>Seguridad.</li> <li>Estructuración abierta y pública sobre la costa, con buenos atributos paisajísticos.</li> <li>Patrimonio histórico y arquitectónico de interés en la Ciudad Vieja y en el Centro de la ciudad .</li> <li>Buena dotación de áreas verdes al interior de la ciudad.</li> <li>Las ruralidades urbanas asociadas al vino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de atractivos relevantes ("highlights") de porte internacional y regional.</li> <li>Imagen de ciudad excesivamente gris y detenida en el tiempo.</li> <li>Acotada masa crítica. Modernización limitada.</li> <li>Deterioro de la Ciudad Vieja y del Área Central, a pesar del importante esfuerzo público para su conservación.</li> <li>Cierta inseguridad y conflictividad social aún no resuelta. Incremento de áreas marginales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Definir ejes y nodos turísticos en la Ciudad Vieja, el Centro, Pocitos y algún punto del Montevideo Rural y Metropolitano.</li> <li>→ Selección y puesta en valor de alguna oferta turístico- patrimonial o urbanística de alta calidad y de proyección internacional (p.ej: Museo Torres García)</li> <li>→ Priorizar las acciones en materia de limpieza, seguridad y señalética turística</li> </ul>
<b>OFERTA ALOJATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuada oferta hotelera (en calidad y cantidad) en especial de nivel superior (4 y 5*), tanto en las áreas centrales como a lo largo de los barrios de la costa</li> <li>Importantes incentivos fiscales a la inversión y a la explotación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de renovación de la hotelería tradicional de nivel medio e bajo.</li> <li>Necesidad de un mayor nivel de profesionalización de los pequeños empresarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cursos de Capacitación de gestión PYMES hoteleras</li> </ul>
<b>OFERTA COMPLEMENTARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razonablemente diversificada y en proceso de renovación, particularmente en gastronomía, (Mercado del Puerto y otros) y museos.</li> <li>La Ciudad Vieja ha recuperado actividad parcialmente la actividad nocturna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de un Centro de Convenciones de gran porte.</li> <li>Limitada animación diurna y nocturna.</li> <li>Falta de renovación y adecuación de los museos y de la oferta cultural a las necesidades del turismo (interpretación, señalética, horarios, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Promover la concreción de un Centro de Convenciones.</li> <li>→ Acuerdo y cooperación entre los Servicios de Cultura y de Turismo</li> </ul>

**CLUSTER MONTEVIDEO**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA (cont.)**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población amable y hospitalaria</li> <li>• Disponibilidad de Recursos Humanos, con buena formación de base e idiomas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa conciencia y valoración del turismo . Cierta "desprezio" a las actividades y profesiones turísticas.</li> <li>• Escasez de personal formado (cuadros medios y dirección). Importación de profesionales argentinos.</li> <li>• Limitado potencial de los centros de capacitación turística y hotelera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Campañas de concientización de la población acerca de la importancia y oportunidades del turismo.</li> <li>→ Plan para potenciar las enseñanzas turísticas y hoteleras.</li> </ul>
<b>MARCO INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante marco de regulación turística, urbanística y ambiental razonablemente organizado, a nivel institucional municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva rigidez del planeamiento en relación a la gestión de los grandes emprendimientos.</li> <li>• Lentitud en la tramitación de iniciativas e inversiones.</li> <li>• Falta de una visión estratégica del turismo a nivel municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Concreción de normativas concretas en las áreas referidas del turismo, del urbanismo y de la gestión de grandes emprendimientos.</li> <li>→ Plan Estratégico del Turismo de Montevideo.</li> </ul>
<b>INFRAESTRUCTURAS Y ACCESIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena infraestructura básica heredada..</li> <li>• Aeropuerto: Ampliación pista (en funcionamiento) y Nueva Terminal (en proyecto)</li> <li>• Adecuada terminal portuaria fluvial</li> <li>• Numerosas frecuencias fluviales</li> <li>• Buenos accesos viarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Grave cuello de botella.</i> Accesibilidad aérea muy problemática tanto a nivel internacional como regional: Falta de conexiones y frecuencias</li> <li>• Elevado costo de tarifas y tasas aéreas y fluviales.</li> <li>• Monopolios y cuasi -monopolios de operadores transportistas aéreos y fluviales</li> <li>• Baja inversión nacional y municipal.</li> <li>• Insuficiente gestión de mantenimiento infraestructura urbana y espacios públicos, en especial limpieza urbana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Plan Especifico de interés nacional para mejorar la conectividad aérea. Creación de un Comité de Desarrollo de Líneas Aéreas en el marco de la Comisión Nacional de Política Aeronáutica</li> </ul>
<b>MERCADOS ACTUALES Y POTENCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal destino del país</li> <li>• Diversidad de productos y mercados</li> <li>• Baja estacionalidad y buenos niveles de ocupación.</li> <li>• Buen nivel de satisfacción del turista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores muy poderosos en el mercado regional. Especialmente B. Aires.</li> <li>• "No imagen" ni posicionamiento en el mercado internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Alianzas con B. Aires (vecino y competidor): Marca "Rio de La Plata", y al mismo tiempo definir elementos de diferenciación</li> <li>→ Necesidad de definir unos ejes de posicionamiento claros.</li> </ul>

**CLUSTER COLONIA**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>RECURSOS TURÍSTICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su ubicación frente a la metrópolis de Buenos Aires, a menos de 1 hora del Microcentro por vía fluvial.</li> <li>• Centro Histórico: Patrimonio de la Humanidad y bien preservado</li> <li>• Entorno agradable, pequeña escala, carácter amigable y seguridad relativa.</li> <li>• Incipiente fortalecimiento de Carmelo como un polo turístico complementario.</li> <li>• Potencialidad para un circuito del queso y vino (ya agendado a nivel local).</li> <li>• Entorno socio-cultural diversificado y razonablemente equilibrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja masa crítica que inhibe transformaciones de mayor porte.</li> <li>• Cierta "grisura" en la imagen general del lugar. Falta de contenidos y de mayor profundidad de la oferta.</li> <li>• Puerto y Terminal Fluvial, de limitada capacidad y poco atractivos.</li> <li>• Falta de ofertas novedosas, frescas y de animación nocturna para diversas edades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cualificación y dinamización de todo el cluster.</li> <li>→ Puesta en valor y dotación de contenidos temáticos a los elementos patrimoniales clave.</li> <li>→ Remodelación de la zona portuaria y nueva terminal fluvial y áreas anexas (antigua estación FFCC)</li> <li>→ Potenciar su papel como "vitrina seductora" de promoción de todo Uruguay: <i>Gran Centro de Interpretación</i></li> </ul>
<b>OFERTA ALOJATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen nivel general de la oferta hotelera media y alta (posadas y cadenas), en co-residencia para porteños y en chacras de segunda residencia.</li> <li>• Nuevas inversiones de establecimientos de cadena de alto nivel (Four Seasons, Sheraton, Kempinski, Radisson)</li> </ul>		
<b>OFERTA COMPLEMENTARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación y mejora progresiva de la oferta, en particular la gastronómica.</li> <li>• En curso de construcción un "shopping" y un Casino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La percepción de la oferta complementaria como insuficiente, especialmente la de animación nocturna</li> </ul>	

**CLUSTER COLONIA**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA (cont.)**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena nivel de formación base de la población</li> <li>Hospitalidad</li> <li>Centro Politécnico en Carmelo (Master en Turismo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencias de recursos humanos con alta capacitación.</li> <li>Importación de personal cualificado de B. Aires.</li> <li>Cancelación del Master en Turismo por falta de alumnado</li> </ul>	→ Evaluar con el sector privado las necesidades de capacitación y considerar la reorientación de la oferta del educativa hacia cuadros medio y personal de base en Hotelería, con un enfoque más practico
<b>MARCO INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correcto marco de gestión y planeamiento urbanístico, en relación a la complejidad del área.</li> <li>Gestión turística calificada</li> <li>Calificación empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión excesivamente conservadora de su Centro Histórico con falta de nuevos atractivos y amenidades.</li> <li>Gestión dificultosa del recurso costero.</li> </ul>	→ Mayor cooperación entre los Servicios de Cultura y Patrimonio y Turismo.
<b>INFRAESTRUCTURAS Y ACCESIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotación de una infraestructura portuaria fluvial básica en funcionamiento. El tráfico con B. Aires es de 1,2 Mill de pax.</li> <li>Buena dotación de resguardos fluviales y de puertos deportivos, con nuevos proyectos de calidad en curso.</li> <li>Buena red de comunicaciones viales</li> <li>Buen estado general de las infraestructura básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto costo de tarifas del transporte fluvial con Buenos Aires.</li> <li>Precariedad extrema de la actual Terminal fluvial. Instalaciones obsoletas que colapsan con flujos mayores de 250 pasajeros.</li> <li>Limitaciones en la capacidad de amarre en todos los puertos y resguardos departamentales.</li> </ul>	→ Necesidad de que la nueva Terminal fluvial sea una propuesta funcionalmente adecuada y de buena calidad arquitectónica, bien articulada con el Centro Histórico próximo.
<b>MERCADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte penetración en el mercado de residentes de B.Aires y con las provincias densas de Argentina.</li> <li>Vinculado en los circuitos internacionales con un gran destino "motor": Buenos Aires.</li> <li>Creciente aumento de los visitantes con pernocte (argentinos e internacionales).</li> <li>Baja estacionalidad anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predominio de los visitantes son "de día" (excursionistas)</li> <li>Peligro de una excesiva asociación de imagen con B. Aires en los mercados internacionales.</li> <li>Alta estacionalidad intersemanal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Potenciar la conversión de "day- trips", en "short- breaks" con pernoctación</li> <li>→ Diversificar en productos y mercados que reduzcan la estacionalidad intersemanal, entre ellos. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reuniones y convenciones</li> <li>○ Mercados internacionales I/d</li> </ul> </li> </ul>

**CLUSTER ROCHA**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>RECURSOS TURÍSTICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificado entorno natural: costa atlántica, campos dunares, lagunas y humedales, palmares, suelo rustico, etc., en directa relación con los centros turísticos.</li> <li>• Potencial capacidad para conformar circuitos por áreas y por tipo de atractivos.</li> <li>• Reserva de Biosfera Bañados del Este (UNESCO). Comprende humedales y lagunas de significativo interés natural, ámbitos costeros, con ecosistemas variados, aves migratorias, etc.</li> <li>• Cabo Polonio, principal área natural protegida del departamento y el recurso con mayor potencial regional.</li> <li>• Diversidad recursos con potencial como el Parque de Santa Teresa, las fortalezas militares y pequeños asentamientos como La Pedrera y Punta del Diablo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importantes afectaciones urbanísticas y ambientales en lugares como Cabo Polonio, Punta del Diablo, La Paloma, Aguas Dulces y Valizas.</li> <li>• Débil gestión de las Áreas naturales protegidas. Frecuente falta de capacidad de gestión en materia turística, urbanística y ambiental de los operadores.</li> <li>• Prácticas informales extendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Intensificar y compatibilizar las actividades turísticas con una diversificación y complementación productiva.</li> <li>→ Recalificación de los nodos de valor turístico de más potencialidad, de forma especial Cabo Polonio.</li> <li>→ Fortalecimiento de los principales circuitos de atractivos turísticos.</li> <li>→ Necesidad de planes urbanísticos y de protección ambiental para evitar la degradación del los recursos base.</li> </ul>
<b>OFERTA ALOJATIVA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada cantidad de oferta hotelera de calidad</li> <li>• Falta de rentabilidad</li> <li>• Baja ocupación y alta estacionalidad</li> <li>• Oferta de 2ª residencia irregular</li> </ul>	
<b>OFERTA COMPLEMENTARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incipiente oferta y concientización sobre la cocina regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de una oferta complementaria cualitativa y cuantitativamente significativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Apoyo a la gastronomía regional (capacitación y promoción)</li> </ul>

**CLUSTER ROCHA**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA (cont.)**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitalidad de la población</li> <li>• Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta conciencia clara del turismo como alternativa económica "seria".</li> <li>• Falta concientización ambiental</li> <li>• Bajo nivel de capacitación profesional del personal.</li> <li>• Bajo nivel de capacitación empresarial</li> <li>• "Drenaje" de Punta del Este del personal más capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Concientización sobre turismo y m. ambiente</li> <li>→ Capacitación de PYMES turísticas</li> <li>→ Capacitación de personal</li> </ul>
<b>MARCO INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuación de PROBIDES, Programa de Conservación de la Biodiversidad y Desarrollo Sustentable en los Humedales del Este.</li> <li>• Iniciativas de la sociedad civil como la ONG "SOS de La Paloma"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad extrema de la acción pública, en especial la municipal, sin capacidad de inversión y con baja capacidad de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fortalecimiento institucional del marco de gestión pública y del planeamiento de corto, mediano y largo plazo.</li> </ul>
<b>INFRAESTRUCTURAS Y ACCESIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada accesibilidad vial a lo largo del corredor costero, en dirección a Punta del Este, Montevideo y a Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente cobertura de la red vial secundaria y de los servicios de agua y saneamiento.</li> <li>• Con excepción de la red vial nacional, degradación por falta de conservación.</li> <li>• Colapso infraestructural y de servicios en diversas localidades turísticas.</li> <li>• Conflictos socio territoriales no resueltos: compatibilidad de infraestructuras productivas e infraestructurales con la actividad turística y la sostenibilidad ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Alta prioridad en inversiones en servicios de agua y saneamiento.</li> <li>→ Planes de ordenación territorial y urbanística</li> </ul>

**CLUSTER ROCHA**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA (cont.)**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>MERCADOS ACTUALES Y POTENCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado del sur de Brasil, con un potencial de crecimiento interesante.</li> <li>• Posibilidades en el mercado argentino de gama media- alta que busca algo diferente: Alternativa (y proximidad) a Punta del Este</li> <li>• Nichos especializados dentro del turismo de naturaleza, en el mercado internacional.</li> <li>• La marca "Costa de Rocha", y la propia marca "Rocha", como emblema claramente identificado en la estrategia comunicativa del "Uruguay Natural".</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Incipiente posicionamiento en Argentina de la imagen de Cabo Polonio, La Pedrera y Punta del Diablo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predominio del mercado interno de "sol y playa" de la gama media y baja</li> <li>• Extrema estacionalidad.</li> <li>• Baja masa critica.</li> <li>• Insuficiente comercialización por parte de los operadores.</li> <li>• Falta de claridad en la imagen y en el perfil de marketing de algunos destinos.</li> </ul>	<p>→ Acciones claras y definidas para captar los mercados con más potencial (paralelo a la mejora del producto)</p>

**CLUSTER CORREDOR SALTO / PAYSANDU**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>RECURSOS TURÍSTICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena base de recursos e infraestructuras termales.</li> <li>Contundencia del recurso fluvial. Atractivo potencial paisajístico. Significativa presencia de islas. Marco favorable y poco explotado para pesca y actividades deportivas.</li> <li>Soportes urbanos robustos.</li> <li>Baja estacionalidad y buen clima (excepto verano)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envejecimiento de las infraestructuras termales y de algunos equipamientos públicos (hoteles e instalaciones municipales)</li> <li>Oferta termal argentina y brasileña más reciente y de mejor calidad.</li> <li>Clima muy caluroso en verano: Temporada baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Renovar las infraestructuras termales, con productos atractivos</li> <li>→ Promover micro-emprendimientos rentables para la explotación turística fluvial (excursionismo a islas, pesca deportiva en el río, cruceros, etc.).</li> </ul>
<b>OFERTA ALOJATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calificada en relación a la Argentina.</li> <li>Algunos emprendimientos de alta calidad (5*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envejecimiento y falta de calificación de algunos emprendimientos.</li> </ul>	
<b>OFERTA COMPLEMENTARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incipiente en los últimos años, asociada a las facilidades de la salud y a la recreación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de calidad de algunas ofertas.</li> <li>Restringida a Salto, dada su mayor masa crítica.</li> </ul>	
<b>RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de personal calificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excesiva burocratización del personal (falta de calidad y productividad) en las empresas de explotación turística municipal.</li> </ul>	
<b>MARCO INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aparato municipal promotor del recurso termal y generador de empleo local. calificado y con capacidad de gestión</li> <li>Tejido empresarial sólido y consolidado con instituciones también consolidadas y arraigadas (Cámaras de Comercio)</li> <li>"Cluster de Salto" (FOMIN), articulación de actores de reciente creación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condicionantes institucionales y políticos para lograr una gestión eficiente, competitiva y no deficitaria de las empresas municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Reingeniería de la gestión pública del turismo.</li> </ul>

## CLUSTER CORREDOR SALTO / PAYSANDU

### VALORACIÓN SINTÉTICA (cont.)

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>INFRAESTRUCTURAS Y ACCESIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena conectividad vial con Argentina y con el resto del Uruguay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aeropuerto pequeño (Salto), con restricciones de pista y sin operativa regular dada la falta de masa crítica de mercado</li> <li>Altas tarifas del transporte terrestre</li> <li>Incertidumbre ante la conflictividad socio – ambiental con Argentina.</li> </ul>	
<b>MERCADOS ACTUALES Y POTENCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento regular del turismo interno en Salto, compensando la baja del turismo argentino</li> <li>Producto de amplio espectro que cubre tanto el turismo de salud / termalismo en sentido estricto, como el turismo termo-lúdico de carácter familiar.</li> <li>Baja estacionalidad (excepto en verano)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte dependencia del mercado argentino</li> <li>Pérdida de competitividad relativa (por precio y producto) con la vecina oferta termal de Entre Ríos en Argentina.</li> <li>Ingreso medio por turista bajo.</li> <li>No está posicionado en los productos de alta gama del Turismo de Salud</li> <li>Creciente competitividad (en calidad y precio) de la oferta del sur brasileño.</li> </ul>	<p>→ Necesidad de segmentar los diversos mercados con políticas específicas para cada uno de ellos.</p>

**CLUSTER "URUGUAY RURAL"**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>RECURSOS TURÍSTICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad de recursos naturales y paisajísticos: estancias turísticas, recursos fluviales poco explotados como el Río Negro y productos de caza y pesca.</li> <li>Amigabilidad, tranquilidad y seguridad.</li> <li>Destacan como más potenciales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>el Río Negro,</li> <li>diversos puntos naturales y estancias turísticas,</li> <li>y el turismo productivo (forestal, piscicultura, minero, etc.).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso desarrollo de la gestión turística.</li> <li>Falta de recursos categóricos ("highlights") en relación a otras regiones vecinas (Patagonia Argentina, Playas de Brasil) y a los propios destinos turísticos nacionales más robustos</li> <li>Dispersión y escasa masa crítica de la oferta</li> <li>Difícil rentabilidad de los emprendimientos turísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Promover aquellos productos que puedan generar o colgarse de externalidades positivas como el turismo productivo en el norte</li> <li>→ Promover el turismo fluvial en el Río Negro (posible potenciación de la iniciativa del Parque Nacional de los Embalses del Río Negro agendado a nivel local).</li> <li>→ Promover el turismo rural y de naturaleza en Treinta y Tres, Cerro Largo y norte de Rocha (área de la Reserva de Biosfera Bañados del Este).</li> </ul>
<b>OFERTA ALOJATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localizada en las localidades de cierto porte, en los asentamientos residenciales de las represas (Palmar y Bonete) y en las estancias turísticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy bajo nivel de oferta en calidad y cantidad.</li> <li>Escasez de estancias para turismo rural</li> <li>Difícil rentabilidad derivada de la alta estacionalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Acciones específicas y muy selectivas</li> </ul>
<b>OFERTA COMPLEMENTARIA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy reducida.</li> </ul>	
<b>RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hospitalidad</li> <li>Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasa base demográfica, especialmente para el turismo rural (poca población y nivel alto de envejecimiento)</li> <li>Falta de tradición en la economía turística de servicios</li> <li>Escasa capacitación en turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Acciones específicas donde hay un mínimo de masa crítica</li> </ul>

**CLUSTER "URUGUAY RURAL"**  
**VALORACIÓN SINTÉTICA (cont.)**

	+	-	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>MARCO INSTITUCIONAL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fragmentación departamental en municipios de escasa calidad de gestión.</li> </ul>	
<b>INFRAESTRUCTURAS Y ACCESIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia de una red vial nacional razonablemente bien equipada.</li> <li>Buena conexión con los países vecinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultad por vertebrar destinos en dirección transversal (este – oeste) fuera del corredor costero.</li> <li>Mal estado de numerosas rutas departamentales y caminos rurales.</li> <li>Accesibilidad fluvial por Río Uruguay limitada a pequeñas embarcaciones a partir de Fray Bentos</li> </ul>	
<b>MERCADOS ACTUALES Y POTENCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predominio del turismo interno motivado especialmente por precio</li> <li>Baja estacionalidad.</li> <li>Mercado interno y nichos extraregionales con un buen gasto por persona.</li> <li>Existencia de operadores especializados, que operan el mercado internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volumen acotado de los mercados con potencialidad.</li> <li>Dificultades de competitividad con las ofertas regionales más robustas como la Patagonia o las estancias en Argentina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Apoyo a los operadores especializados</li> <li>→ Potenciar Internet como herramienta de promoción del turismo rural.</li> <li>→ Promoción y mercadeo centralizado a nivel nacional de todo el cluster (Internet), focalizado en diversos públicos.</li> </ul>

## 14. ESTRATEGIAS BÁSICAS

## 14.1. CRITERIOS PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTOS

Para la definición de las Estrategias de Producto, es decir, la priorización de los negocios turísticos en los que Uruguay y sus diversos clusters turísticos deben basar su desarrollo, aplicamos la conocida metodología del *Boston Consulting Group* de "porfolio de productos", en este caso adaptada a destinos turísticos, de acuerdo a dos variables básicas que definen la Matriz: *Potencial v.s. Interés o atractividad*.

- ***El Potencial de Recursos***

Entendiendo por potencial de recursos, la capacidad y condiciones intrínsecas del destino (en términos relativos con respecto a otros destinos competidores) para desarrollar y explotar determinado producto turístico.

- ***El Interés / atractividad del producto turístico para alcanzar los objetivos propuestos***

Es decir, el interés o atractivo que tiene para el destino, el desarrollar o no un determinado tipo de producto, en función de su posible contribución a los objetivos prioritarios de este Plan, entre los que destacamos: incremento de los ingresos por turismo, diversificación de productos y mercados, desestacionalización y equilibrio territorial.

Los factores explicativos que definen la estrategia para cada producto y que se analizan en los siguientes cuadros, vienen indicados por:

- Aspectos Positivos o favorables
- Aspectos Negativos o desfavorables

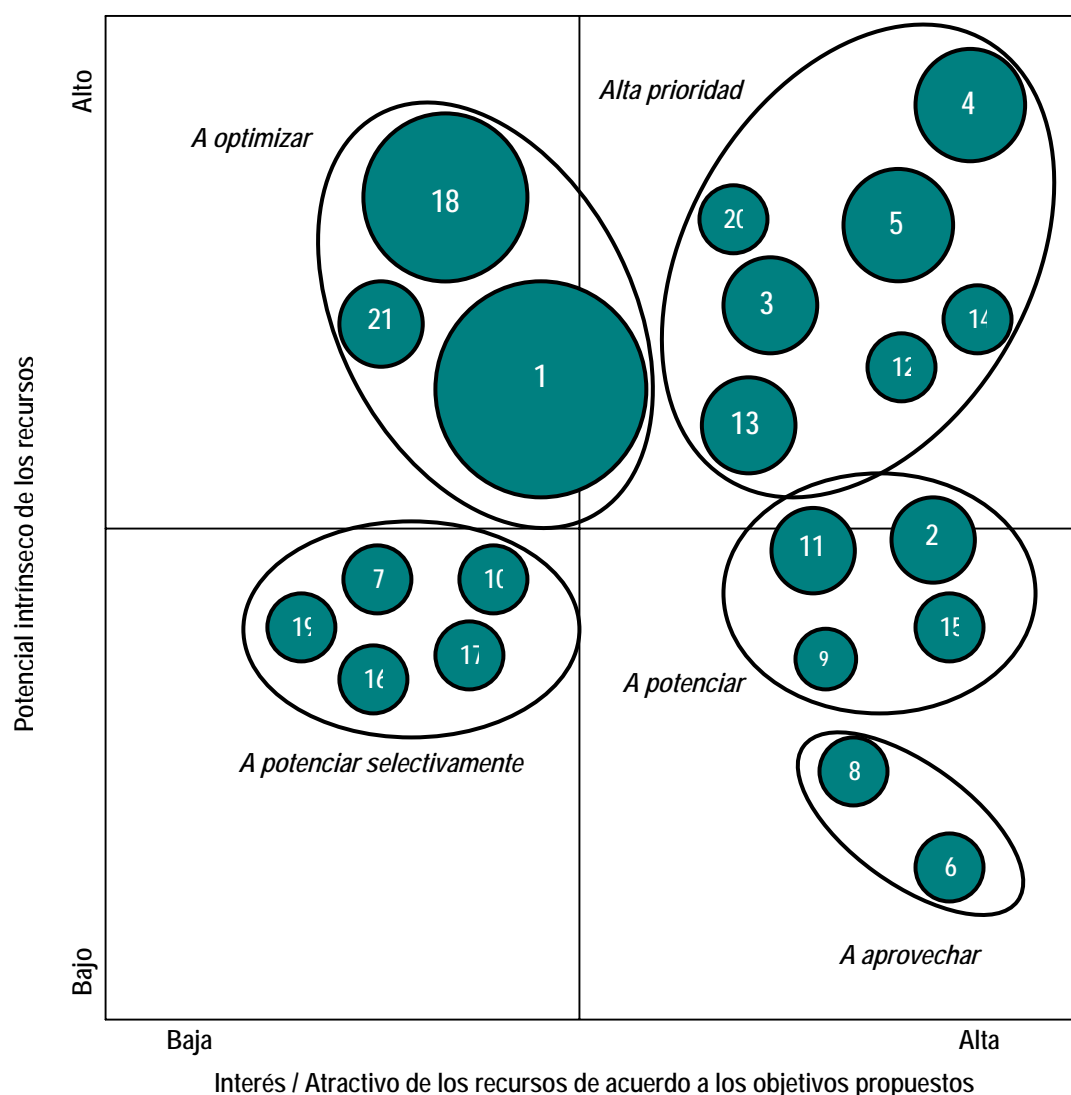
El grado de potencial e interés/ atractividad de cada uno de los productos en los que Uruguay puede tener oportunidades, los factores explicativos, y las líneas generales de actuación, quedan reflejados sintéticamente en el la siguiente matriz y justificados en los cuadros explicativos.

Asimismo y al objeto de tener una visión sintética para cada producto propuesto, en la parte inferior de cada cuadro de producto, se define la **estrategia de mercados geográficos**, distinguiendo entre *mercados prioritarios* que serán objeto de atención preferente ya que han de constituir el grueso de los aportes de turistas e ingresos, y *mercados complementarios* con un peso menor, en que las acciones estarán condicionadas en función de variables y circunstancias específicas.

## 14.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTOS / MERCADOS PARA URUGUAY

### PORTFOLIO DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTOS TURÍSTICOS DEL URUGUAY

MATRIZ POTENCIAL - INTERÉS



#### PRODUCTOS

		Calificación	Potencial	Atractividad	Destinos relevantes
1	Sol y Playa	A optimizar	Alto	Media	P. ESTE; ROCHA
2	Touring (circuitos) Organizado	A potenciar	Medio	Alta	COL; MTV; P. ESTE; ROCHA
3	Touring (circuitos) Independiente	Alta prioridad	Alto	Alta	COL; MTV; P. ESTE; ROCHA; SAL/PAY; UR. RURAL
4	Short & City Breaks	Alta prioridad	Alto	Alta	COL; MTV; P. ESTE
5	Reuniones, Congresos y Convenciones	Alta prioridad (a mejorar)	Alto	Alta	MTV; P. ESTE; COL
6	T. de Incentivos	A aprovechar	Bajo	Alta	P. ESTE; COL; MTV
7	T. Deportivo (Stages y Team Building)	A potenciar selectivamente	Medio	Media	P. ESTE; COL; ROCHA
8	T. Activo / Aventura	A aprovechar	Bajo	Alta	ROCHA
9	T. de Naturaleza / Ecológico	A potenciar	Medio	Alta	ROCHA; U. RURAL
10	T. Rural	A potenciar selectivamente	Medio	Alta	ROCHA; U. RURAL
11	T. Náutico	A potenciar	Medio	Alta	P. ESTE; COL; MTV; ROCHA; SAL/PAY
12	T. Cultural	Alta prioridad	Alto	Alta	COL; MTV; SAL/PAY
13	T. de Salud / Termalismo	Alta prioridad (a mejorar)	Alto	Alta	SAL/PAY; P. ESTE; COL
14	T. de Golf	Alta prioridad	Alto	Alta	P. ESTE; COL
15	T. Gastronómico / Enológico	A potenciar	Medio	Alta	MTV; P. ESTE; COL
16	T. de Pesca / de Caza	A potenciar selectivamente	Medio	Medio	ROCHA; SAL/PAY; U. RURAL
17	Juego y Animación Nocturna	A potenciar selectivamente	Medio	Media	P. ESTE; MTV; COL
18	T. Residencial	A regular / optimizar	Alto	Media	P. ESTE; COL; ROCHA
19	T. de Grandes Acontecimientos	A potenciar selectivamente	Medio	Media	P. ESTE; MTV
20	T. Educativo / Idiomático	Alta prioridad (a crear)	Alto	Alta	MTV; COL; P. ESTE
21	Cruceros (escala)	A optimizar	Alto	Media-Baja	MTV; COL; P. ESTE

URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "SOL Y PLAYA"

Calificación: A OPTIMIZAR

POTENCIAL: ALTO	INTERÉS: MEDIO	➤ Recomendaciones / Líneas de Actuación
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Playas de Punta del Este y Rocha: Calidad de las playas y las aguas.</li> <li>▪ Punta del Este:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura y equipamientos de calidad y consolidados</li> <li>• Entorno urbano y paisajístico de calidad</li> <li>• Imagen reconocida y valorada ("glamour"</li> </ul> </li> <li>▪ Rocha:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Playas vírgenes</li> <li>• Entornos naturales de alta calidad</li> </ul> </li> <li>▪ Atributos altamente positivos: seguridad y hospitalidad.</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima: condiciona una temporada muy corta para este producto</li> <li>- Peligros de degradación en ciertos destinos de Rocha</li> <li>- Falta planificación urbanística en los destinos de Rocha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximidad a mercados emisores de gran potencial: Argentina</li> <li>▪ Ventajas competitivas claras con respecto a los destinos competidores argentinos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de playas y aguas</li> <li>• Imagen de calidad y "glamour"</li> <li>• Clientela de calidad fidelizada</li> </ul> </li> <li>▪ Gran tamaño de mercado</li> <li>▪ Posibilidades de enriquecer el producto base con "sol y playa y ...."</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrema dependencia de un solo mercado: Argentina</li> <li>- Destinos con mejores ventajas competitivas: Brasil y Caribe</li> <li>- Alta estacionalidad (acentuándose)</li> <li>- Excesiva dependencia de la segunda vivienda.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener los niveles de calidad en Punta del Este, evitando crecimientos descontrolados y banalización del producto, consolidando la imagen de "glamour" y cosmopolitismo en América del Sur.</li> <li>➤ Incorporar productos complementarios para enriquecer el producto base: "sol y playa y salud", "sol y playa y vida nocturna", "sol y playa y golf", etc.</li> <li>➤ Planificar urbanísticamente el cluster de Rocha posicionándolo como un destino de "sol y playa" no masificado, "natural", y diferente.</li> <li>➤ Mejorar la calidad de los servicios del alojamiento y servicios turísticos de Rocha</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Argentina, Brasil y Uruguay Apoyar la promoción en Brasil en los mercados de gama alta en base a "glamour", seguridad y calidad de servicio. Aprovechar el potencial del mercado interno</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Chile y Paraguay.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TOURING (CIRCUITOS) ORGANIZADO"**

*Calificación: A POTENCIAR*

POTENCIAL: MEDIO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Destinos de interés: Montevideo y Colonia.</li> <li>▪ Proximidad y fácil acceso desde Buenos Aires:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de incorporar Uruguay como una extensión dentro del paquete</li> <li>• Posibilidad de captar directamente in situ al turista internacional</li> </ul> </li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Hospitalidad</li> <li>▪ Gastronomía</li> <li>▪ Buen equipamiento hotelero</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de highlights excepcionales</li> <li>- "Efecto sombra" de las grandes atracciones del circuito sudamericano: Buenos Aires, Iguazú, Patagonia, Brasil, Chile.</li> <li>- Dependencia a nivel de conexiones e imagen de Buenos Aires.</li> <li>- Escaso conocimiento e imagen de Uruguay en los mercados internacionales</li> <li>- Mala accesibilidad aérea: tanto regional como internacional l/d</li> <li>- La actual terminal fluvial de Colonia: puerta estratégica, es un autentico cuello de botella.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto nivel de gasto del viajero internacional,</li> <li>▪ Baja estacionalidad,</li> <li>▪ Mercado con fuerte crecimiento,</li> <li>▪ Atractivo de los destinos sudamericanos en Europa y USA</li> <li>▪ Atractivo del Cono sur para el resto de mercados latinoamericanos</li> </ul> <p>.....</p> <p>....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte competencia de los destinos competidores con unos recursos excepcionales, una imagen internacional consolidada y una gran capacidad de su "máquina" promocional (especialmente Argentina y Brasil)</li> <li>- Estancias muy cortas: 1 / 2 noches.</li> <li>- Necesidad de realizar un gran esfuerzo promocional para poner Uruguay en el mapa.</li> <li>- Concentración en unos pocos destinos. Escaso efecto sobre el resto del territorio.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A corto y medio plazo, "colgarse" de los grandes destinos del Cono sur, especialmente Buenos Aires, evitando al mismo tiempo ser "engullidos" en la imagen de Argentina.</li> <li>➤ Ello implica construir desde el principio una imagen diferenciada con respecto a los destinos motores.</li> <li>➤ Construcción de la nueva terminal fluvial de Colonia</li> <li>➤ Programa para la mejora de la accesibilidad aérea, tanto regional (conexiones con los hubs de Buenos Aires y San Pablo) como internacional l/d. Por parte de todos las instituciones implicadas.</li> <li>➤ Apoyo institucional a las acciones de los operadores uruguayos para ser incluidos en los paquetes de los TTOO</li> <li>➤ Acciones promocionales de bajo coste pero gran eficacia para dar a conocer a Uruguay en los mercados a larga distancia: fam-trip, y pres trips.</li> <li>➤ Acciones promocionales en B.Aires, para captar el turista internacional "in situ"</li> <li>➤ Intentar que los puntos de etapa el Touring organizado (-24h.), se conviertan en un producto con mayor valor añadido y con pernoción (+24h.), aumentando la profundidad y la variedad de la oferta.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Larga distancia: Alemania, Gran Bretaña, Francia, España, Italia, USA.</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Resto Latinoamérica.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TOURING (CIRCUITOS) INDEPENDIENTE"**

*Calificación: ALTA PRIORIDAD*

POTENCIAL: ALTO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Destinos de interés: Montevideo, Colonia, Rocha, Punta del Este, y también aunque en menor medida, el resto de clusters.</li> <li>▪ Proximidad a los grandes mercados regionales: Gran Buenos Aires, sur de Brasil y San Pablo.</li> <li>▪ Proximidad y fácil acceso desde Buenos Aires: con posibilidad de captar directamente in situ al turista internacional independiente.</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Hospitalidad</li> <li>▪ Gastronomía</li> <li>▪ Buen equipamiento hotelero</li> <li>▪ Buena red de carreteras</li> <li>▪ País de paso entre Argentina y Brasil</li> <li>▪ Buen conocimiento e imagen de Uruguay en Argentina</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de "highlights" excepcionales</li> <li>- Dependencia a nivel de conexiones e imagen de B. Aires.</li> <li>- Escaso conocimiento e imagen de Uruguay en el mercado de Brasil</li> <li>- Mala accesibilidad aérea: tanto regional como internacional l/d</li> <li>- La actual terminal fluvial de Colonia: puerta estratégica, es un autentico cuello de botella</li> <li>- Elevado precio del combustible con relación a los países vecinos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buen nivel de gasto del viajero</li> <li>▪ Baja estacionalidad,</li> <li>▪ Mercado con fuerte crecimiento,</li> <li>▪ Gran volumen de los mercados de Argentina y Brasil,</li> <li>▪ Creciente capacidad del mercado interno uruguayo,</li> <li>▪ Su efecto se distribuye por todo el país,</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte competencia de los destinos competidores regionales con unos recursos excepcionales, una imagen internacional consolidada y una gran capacidad de su "máquina"promocional (especialmente Argentina y Brasil)</li> <li>- Estancias muy cortas: 1 / 2 noches.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Construir una imagen diferenciada con respecto a los destinos competidores vecinos</li> <li>➤ Construcción de la nueva terminal fluvial de Colonia</li> <li>➤ Programa para la mejora de la accesibilidad aérea, regional (conexiones con los hubs de Buenos Aires y San Pablo).</li> <li>➤ Acciones promocionales de bajo coste pero gran eficacia para dar a conocer a Uruguay en los mercados regionales: fam-trip, y pres trips.</li> <li>➤ Potenciación de internet como instrumento de promoción y comercialización para estos mercados.</li> <li>➤ Acciones promocionales en B. Aires, para captar el turista internacional "in situ"</li> <li>➤ Intentar que los puntos de etapa el Touring independiente (-24h.), se conviertan en un producto con mayor valor añadido y con pernoctación (+24h.), aumentando la profundidad y la variedad de la oferta.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Argentina, Uruguay, Brasil, turistas en Argentina, y turismo de paso entre Argentina y Brasil.</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Chile, Paraguay y turistas en el sur de Brasil.</li> </ul>		

URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "SHORT & CITY BREAKS"

Calificación: **ALTA PRIORIDAD**

POTENCIAL: ALTO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto potencial para este producto de Montevideo y Colonia, y en menor medida, Punta del Este.</li> <li>▪ Proximidad a los grandes mercados regionales: Gran Buenos Aires, sur de Brasil y San Pablo.</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Hospitalidad</li> <li>▪ Gastronomía</li> <li>▪ Buen equipamiento hotelero</li> <li>▪ Clima templado y agradable</li> <li>▪ País de paso entre Argentina y Brasil</li> <li>▪ Buen conocimiento e imagen de Uruguay en Argentina</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de animación y espectáculos nocturnos,</li> <li>- Falta dar mayor profundidad y contenido a los equipamientos culturales de Colonia y Montevideo,</li> <li>- Floja oferta comercial (shopping),</li> <li>- Escaso conocimiento e imagen de Uruguay en el mercado de Brasil</li> <li>- Mala accesibilidad aérea regional: escasez de frecuencias y tarifas elevadas</li> <li>- La actual terminal fluvial de Colonia: puerta estratégica, es un autentico cuello de botella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buen nivel de gasto del viajero,</li> <li>▪ Baja estacionalidad,</li> <li>▪ Compensa la baja ocupación hotelera urbana de los fines de semana</li> <li>▪ Mercado con fuerte crecimiento,</li> <li>▪ Gran volumen de los mercados de Argentina y Brasil, y en menor medida Chile.</li> <li>▪ La introducción de las compañías aéreas de bajo coste, abre grandes oportunidades (especialmente con Brasil).</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte competencia de los grandes destinos competidores urbanos (especialmente Buenos Aires)</li> <li>- Fuerte dependencia del mercado argentino</li> <li>- Estancias muy cortas: 1 / 2 noches.</li> <li>- Dependencia de las fluctuaciones del tipo de cambio con los países vecinos</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Construir una imagen diferenciada con respecto a los destinos competidores vecinos</li> <li>➤ Construcción de la nueva terminal fluvial de Colonia</li> <li>➤ Puesta en valor y dotación de mayor profundidad a la oferta cultural de Colonia y Montevideo.</li> <li>➤ Programa para la mejora de la accesibilidad aérea, regional (conexiones con los hubs de Buenos Aires y San Pablo), potenciando las compañías aéreas de bajo coste.</li> <li>➤ Acciones promocionales de bajo coste pero gran eficacia para dar a conocer a Uruguay en los mercados regionales: fam-trip, y pres trips.</li> <li>➤ Potenciación de internet como instrumento de promoción /comercialización para estos mercados.</li> <li>➤ Acciones promocionales en B.Aires, para captar el turista porteño y convertir los "day trips" a Colonia en "short breaks" (escapadas con pernoctación).</li> <li>➤ Campañas específicas en San Pablo y Porto Alegre, destacando atributos diferenciales, como son: la gastronomía, la cultura, la seguridad, la hospitalidad y la oferta de juego.</li> <li>➤ Intentar en la medida de lo posible convertir los "day trips" en un producto con mayor valor añadido y con pernoctación (+24h.), es decir en un "short break", aumentando la profundidad y la variedad de la oferta. Esto es especialmente válido para Colonia.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Gran Buenos Aires. San Pablo, Porto Alegre (éstos últimos dependiendo de las conexiones aéreas).</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> otras ciudades argentinas, Santiago de Chile.</li> </ul>		

URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "REUNIONES, CONGRESOS Y CONVENCIONES"

Calificación: **ALTA PRIORIDAD (A mejorar)**

POTENCIAL: ALTO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idoneidad de Montevideo y Punta del Este, para grandes congresos, y de Colonia, para pequeños y medianos congresos.</li> <li>▪ Montevideo, capital del MERCOSUR, y sede latinoamericana del ICCA</li> <li>▪ Buen equipamiento hotelero de 4 y 5 estrellas.</li> <li>▪ Algunos hoteles bien dotados de salas de reuniones (Radisson, Conrad, Sheraton, etc.).</li> <li>▪ Importantes y recientes avances en el posicionamiento de Montevideo en el mercado regional.</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Hospitalidad</li> <li>▪ Gastronomía</li> <li>▪ Proximidad y fácil acceso desde Buenos Aires.</li> <li>▪ Buen nivel de OCP's y servicios profesionales.</li> <li>▪ Costos moderados: tarifas competitivas.</li> <li>▪ Estabilidad económica e institucional.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de un Palacio de Congresos en Montevideo</li> <li>- Accesibilidad aérea deficiente, incluso a nivel regional</li> <li>- Debilidad institucional y financiera de la Asociación de Congresos del Uruguay, y del Bureau de Congresos</li> <li>- Falta de una política clara de promoción.</li> <li>- Falta de animación y espectáculos nocturnos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto nivel de gasto, directo e indirecto</li> <li>▪ Baja estacionalidad</li> <li>▪ Producto con alto valor añadido</li> <li>▪ Producto que da notoriedad e imagen positiva</li> <li>▪ Sinergias altamente positivas con otros productos y sectores de la actividad económica</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores regionales muy poderosos y bien posicionados: Buenos Aires, Río de Janeiro, San Pablo, Mar de Plata.</li> <li>- Falta de imagen y notoriedad del país para congresos de ámbito internacional.</li> <li>- El posicionarse como destino de Reuniones y Congresos, requiere un gran esfuerzo (en tiempo y dinero) persistente, continuado y coherente.</li> </ul>	<p>Líneas de actuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyo y consolidación institucional de la Asociación de Congresos de Uruguay y de los Convention Bureaus</li> <li>➤ Construcción de un Palacio de Congresos y Convenciones adecuado a las necesidades de Montevideo, imprescindible Estudio de Viabilidad previo que determine ubicación, capacidad, funcionalidad, criterios de diseño y sostenibilidad financiera.</li> <li>➤ Estudiar la viabilidad de un Palacio de Congresos en Punta del Este.</li> <li>➤ Optimización del aprovechamiento de los grandes equipamientos ubicados en hoteles, especialmente Radisson (Montevideo) y Conrad (Punta del Este).</li> <li>➤ Política específica de potenciación y apoyo a los OCP's y empresas de servicios profesionales especializados</li> <li>➤ Establecer acuerdos con los sectores generadores o potenciadores de reuniones y congresos (Asociaciones empresariales, Colegios profesionales, Universidad, Administración, etc)</li> <li>➤ Mejora de la Of. complementaria, especialmente de Animación y Espectáculos de noche y Of. Cultural</li> <li>➤ Potenciar las pequeñas u medianas reuniones en hotel, generalmente de carácter empresarial, aprovechando la buena oferta hotelera actual</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A corto plazo, centrarse en el mercado regional de proximidad (especialmente Argentina y Brasil) en los cuales hay mejor facilidad de acceso.</li> <li>• A medio y largo plazo, en la medida en que se mejore la accesibilidad aérea y la dotación de nuevos equipamientos, ampliar el radio de captación, y el tamaño de las reuniones</li> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> MERCOSUR, especialmente Argentina y Brasil</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Resto de Latinoamérica.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO DE INCENTIVOS"**

*Calificación: A APROVECHAR*

POTENCIAL: BAJO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para determinados segmentos muy específicos, si que pueda ser un destino valido como "viaje de incentivos"</li> <li>▪ En la medida en que el país vaya consolidando una imagen de calidad, puede aspirar a ir penetrando poco a poco en este mercado.</li> <li>▪ Imagen de "glamour" de Punta del Este.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uruguay no posee ni los atributos (por lo menos a corto y medio plazo) para ser considerada un destino típico de incentivos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusividad</li> <li>• Lujo</li> <li>• Exotismo</li> </ul> </li> <li>- No tiene una oferta de ocio y servicios asociados, variada y de alto nivel.</li> <li>- Carencia de Imagen de destino de incentivos.</li> <li>- Escasos enlaces aéreos directos con los principales mercados emisores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es el mercado de mayor gasto medio por turista.</li> <li>▪ Es poco estacional</li> <li>▪ Refuerza la imagen internacional de destino de calidad</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exige unos niveles de instalaciones y servicios de altísima calidad, difíciles de rentabilizar si no se tienen unos volúmenes mínimos y una regularidad en el mercado (sin estacionalidad)</li> <li>- Destinos regionales mejor dotados para este mercado.</li> <li>- La competencia entre destinos es feroz, que exigen fuertes inversiones en promoción.</li> <li>- Es un mercado muy influenciado a las modas o a factores de opinión pública.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La política en este campo, por lo menos a corto y medio plazo, sería la de aprovechar las ocasiones que se presenten, pero sin invertir demasiado en su promoción específica.</li> <li>➤ A largo plazo, en la medida en que el país se consolide turísticamente en Turismo Cultural y Turismo de Reuniones y Congresos, podría plantearse una política mas activa en este producto/ mercado.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> MERCOSUR</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Resto del mundo. Como "extensión" del producto principal.</li> </ul>		

URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO DEPORTIVO (STAGES Y TEAM BUILDING)"

Calificación: *A POTENCIAR SELECTIVAMENTE*

POTENCIAL: MEDIO	INTERÉS: MEDIO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clima templado</li> <li>▪ Variedad de recursos</li> <li>▪ Cercanía al Gran Buenos Aires</li> <li>▪ Buena accesibilidad fluvial y por carretera</li> <li>▪ Buena planta hotelera</li> <li>▪ Entorno preservado y grandes espacios</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Hospitalidad y privacidad</li> <li>▪ Instalaciones deportivas</li> <li>▪ La oportunidad que significa el cambio de estaciones con respecto al hemisferio norte.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de grandes "highlights" de naturaleza</li> <li>- Carencia de zonas de montaña y altitud</li> <li>- Deficientes conexiones aéreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite reducir la estacionalidad, compensando la temporada baja de ciertas zonas, como Punta del Este, Rocha, etc.</li> <li>▪ En ciertos casos (equipos famosos), puede ayudar a la notoriedad del destino.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suele ser incompatible con el resto de segmentos turísticos convencionales.</li> <li>- Mercado de oferta: Precios y márgenes reducidos.</li> <li>- Fuerte competencia de otros destinos regionales.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Potenciar selectivamente dichos mercados para mantener abiertos y vivos ciertos destinos muy estacionales con abundancia de planta hotelera, especialmente Punta del Este, y en menor medida, Colonia y Rocha.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Mercado interno, Argentina y Brasil.</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Resto Latinoamérica. Europa.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO ACTIVO / DE AVENTURA"**

*Calificación: A APROVECHAR*

POTENCIAL: BAJO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clima templado</li> <li>▪ Grandes espacios</li> <li>▪ Apto para ciertas actividades de aventura light (cabalgatas, cicloturismo)</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uruguay no dispone de los recursos que necesita este producto: naturaleza agreste, montañas, ríos bravos, etc.</li> <li>- Carencia de "highlights"</li> <li>- Paisajes demasiado planos y uniformes</li> <li>- Escasa dotación de servicios</li> <li>- Falta de conexiones aéreas con los grandes mercados emisores</li> <li>- Falta de imagen</li> <li>- El campo uruguayo está escasamente poblado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja estacionalidad</li> <li>▪ Mercado con fuerte crecimiento a nivel internacional</li> <li>▪ Elevado nivel de gasto</li> <li>▪ Alto valor añadido del producto</li> <li>▪ Generación de puestos de trabajo</li> <li>▪ Dinamización económica en zonas agrestes</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado potencial competitivo de otros destinos regionales con mayores recursos e imagen, especialmente Argentina y Chile.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Centrarse en unos pocos productos de turismo activo light, como cabalgatas y cicloturismo, generalmente combinados y como complemento de otros productos turísticos, como el turismo rural.</li> <li>➤ Enfatizar su orientación hacia productos light orientados a todos los públicos (familias), destacando los atributos de seguridad, confort, hospitalidad y salubridad ("la aventura familiar y segura")</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Mercado interno. Gran Buenos Aires.</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Brasil.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO DE NATURALEZA / ECOLÓGICO"**

*Calificación: A POTENCIAR*

POTENCIAL: MEDIO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ País con buena calidad ambiental y paisajística en general</li> <li>▪ Reserva de la Biosfera de Rocha</li> <li>▪ Proyecto PROBIDES</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paisajes y espacios agrarios muy "humanizados"</li> <li>- Fuera de Rocha, carencia de recursos categóricos a nivel internacional.</li> <li>- "Efecto sombra" de los grandes recursos de los países vecinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es uno de los mercados que está registrando mayores tasas de crecimiento.</li> <li>▪ Es un mercado con un nivel de gasto superior a la media.</li> <li>▪ Es un mercado que puede reducir la estacionalidad.</li> <li>▪ Por sus propias características, es poco agresivo con respecto al medio ambiente.</li> <li>▪ Refuerza positivamente la imagen global del país.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El volumen de mercado es todavía pequeño</li> <li>- El nivel de competencia es muy elevado, y los países vecinos, especialmente Chile, Argentina y Brasil, están en una mejor posición competitiva (por localización, por producto y por imagen) para este producto / mercado.</li> <li>- Dado las características del país difícilmente puede ser un producto "estrella" o "motor". Su papel debe de ser complementario.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consolidar la imagen de país ecológico y sostenible</li> <li>➤ Proteger y poner en valor (planes urbanísticos y planes de manejo) el principal cluster para este producto: Rocha.</li> <li>➤ Efectuar un marketing muy segmentado y especializado orientado a captar determinados nichos, en los mercados de mayor potencial: Europa y USA.</li> <li>➤ Centrarse en los productos temáticos en los cuales existe mayor potencial (p.ej: bird watching)</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Europa y USA.</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Turismo interno y MERCOSUR.</li> </ul>		

## URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO RURAL"

*Calificación: A POTENCIAR SELECTIVAMENTE*

POTENCIAL: MEDIO	INTERÉS: MEDIO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ País agrario y ganadero</li> <li>▪ País seguro y hospitalario</li> <li>▪ Grandes espacios</li> <li>▪ Algunas (pocas) estancias de calidad</li> <li>▪ Buena red de carreteras</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campo escasamente poblado: escasez de oferta</li> <li>- Nivel general de la oferta bajo</li> <li>- Escasa capacitación y motivación de los estancieros</li> <li>- Escasez de oferta complementaria y de actividades asociadas</li> <li>- Oferta con escasa masa crítica</li> <li>- Falta de asociacionismo del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alternativa económica para la actividad agraria</li> <li>▪ Reequilibrador territorial: es uno de los pocos productos turísticos con cierto potencial para el cluster "Uruguay rural"</li> <li>▪ Internet ofrece nuevas y baratas alternativas de promoción y comercialización</li> <li>▪ Existencia de nichos para el mercado internacional de calidad vinculados a otros productos como turismo ecológico o turismo de caza.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es sobretodo un producto orientado al mercado interno como una alternativa de turismo barato. Se vende por precio, no por el producto en sí</li> <li>- Mercado estacional muy vinculado a las vacaciones escolares y fines de semana</li> <li>- Necesidad de fuertes inversiones en promoción, capacitación y mejora del producto.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <p>➤ Definir un plan específico para el turismo rural con una clara definición de objetivos y un enfoque realista en las propuestas. Este plan debe considerar especialmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición clara y sencilla de tipologías y niveles de calidad</li> <li>• Evaluación de las posibilidades de la oferta potencial y su localización</li> <li>• Plan de incentivos a la mejora del producto</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Instrumentos específicos de promoción y comercialización, especialmente internet.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <p>Diferenciar claramente el nicho de turismo rural de alto nivel (generalmente vinculado a otros productos como turismo ecológico, caza o turismo activo) orientado al mercado internacional, del turismo rural en sentido estricto orientado preferentemente al mercado interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Turismo rural en sentido estricto: Uruguay y Argentina.</li> <li>○ Turismo rural de calidad (nicho), vinculados a otros productos: mercado internacional.</li> </ul> </li> </ul>		

URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO NÁUTICO"

Calificación: A POTENCIAR

POTENCIAL: MEDIO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abundancia de costas (marítimas, fluviales y lacustres)</li> <li>▪ Proximidad al Gran Buenos Aires</li> <li>▪ Buena imagen en el mercado argentino</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasez de instalaciones (puertos deportivos)</li> <li>- Carencia de tradición y masa crítica del mercado interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gran potencial para desarrollar el mercado interno</li> <li>▪ Gran volumen de demanda insatisfecha del mercado argentino</li> <li>▪ Elevada capacidad de gasto de dicho mercado</li> <li>▪ Elevado valor añadido del producto y mano de obra incorporada</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condicionantes marítimos y ecológicos para la instalación de nuevos puertos</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir un plan específico para este producto que contemplara: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de tipologías y variedades del turismo náutico</li> <li>• Potencialidades y condicionantes para nuevas instalaciones</li> <li>• Potencialidad del mercado</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Mercado interno y Argentina.</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Resto MERCOSUR.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO CULTURAL"**

*Calificación: ALTA PRIORIDAD*

POTENCIAL: ALTO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importancia de los recursos, especialmente en Montevideo (ciudad vieja, art deco, actividades culturales, museos, etc.) y Colonia, Ciudad Patrimonio de la Humanidad.</li> <li>▪ Proximidad y fácil acceso al gran mercado de Buenos Aires, con el cual existen evidentes afinidades culturales</li> <li>▪ Seguridad y hospitalidad</li> <li>▪ Buen nivel cultural de la población</li> <li>▪ Gastronomía</li> <li>▪ Buen equipamiento hotelero</li> <li>▪ Museos</li> <li>▪ Eventos culturales (Teatro Solís,...)</li> <li>▪ Buena imagen de Uruguay en Argentina</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de highlights excepcionales</li> <li>- Efecto sombra de Buenos Aires</li> <li>- Mala accesibilidad aérea</li> <li>- Escaso conocimiento de Uruguay en los mercados internacionales de I/d</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es uno de los mercados que registra y continuará registrando mayores tasas de crecimiento, derivado del hecho de que los mercados son cada vez más exigentes y sofisticados.</li> <li>▪ Es un producto poco estacional</li> <li>▪ Es un producto con alto valor añadido y que utiliza el hotel como fórmula de alojamiento preferente.</li> <li>▪ Es un producto poco influenciado por el clima</li> <li>▪ El nivel de gasto x turista es superior a la media</li> <li>▪ El propio desarrollo del producto da notoriedad e imagen positiva</li> <li>▪ Es un producto que tiene sinergias altamente positivas con otras facetas y actividades: la universitaria y la cultural de los propios residentes.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado nivel de competencia entre destinos, especialmente Buenos Aires y otros destinos del cono sur.</li> <li>- Excesiva dependencia del mercado argentino.</li> <li>- El T. Cultural en sentido estricto es todavía un mercado relativamente minoritario</li> <li>- Necesidad de definir unos ejes turístico- culturales claros para cada destino y persistir en ellos</li> <li>- El posicionarse como destino cultural requiere un esfuerzo (en tiempo y dinero) persistente, continuado y coherente.</li> <li>- Complejidad en la gestión e dificultad implicación de las instituciones culturales en una nueva visión " turística" de los fenómenos culturales</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición de unos ejes temáticos que permitan singularizar la imagen de los destinos culturales de Uruguay, especialmente Montevideo y Colonia.</li> <li>➤ Puesta en valor y dotación de contenidos a los recursos histórico-patrimoniales de los principales destinos, especialmente Montevideo y Colonia.</li> <li>➤ El aprovechamiento de edificios históricos de gran valor y simbolismo</li> <li>➤ Actualización y puesta en valor interpretativo de los museos mas importantes, pensando también en las necesidades de un público internacional.</li> <li>➤ Capacitación de guías turístico – culturales</li> <li>➤ Programación de actividades turístico- culturales, pensando en las necesidades del mercado turístico, en cuanto a temas, calendarios y horarios.</li> <li>➤ Campaña de sensibilización de todas las instituciones locales implicadas, para que colaboren en esta nueva visión de la cultura como producto turístico.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados prioritarios: Argentina.</li> <li>• Mercados complementarios: Resto MERCOSUR.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO DE SALUD / TERMALISMO"**

*Calificación: ALTA PRIORIDAD (A mejorar)*

POTENCIAL: ALTO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Litoral termal del río Uruguay (Salto- Paysandú)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yacimientos termales de importancia</li> <li>• Complejos turístico-termales consolidados</li> </ul> </li> <li>▪ Clima templado</li> <li>▪ Entornos preservados</li> <li>▪ Litoral marino y fluvial(Punta del Este, Rocha y Colonia)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen equipamiento hotelero</li> <li>• Clima templado</li> <li>• Posibilidades de desarrollo de la thalassoterapia</li> </ul> </li> <li>▪ País seguro y hospitalario</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parte de la oferta (instalaciones y alojamiento) del Litoral termal ha quedado obsoleta</li> <li>- Escasa orientación al mercado de gama alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja estacionalidad</li> <li>▪ Puede ayudar a romper la alta estacionalidad de los destinos de costa en base al producto thalassoterapia y spas.</li> <li>▪ Alto valor añadido del producto</li> <li>▪ Creación de empleo cualificado</li> <li>▪ Buen nivel de gasto</li> <li>▪ Sinergias positivas con otros productos turísticos de gama alta, p.ej: golf.</li> <li>▪ Creciente importancia de mercado interno</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por naturaleza es un mercado acotado geográficamente: interno, Argentina</li> <li>- Pocas posibilidades de penetración en mercados más alejados</li> <li>- Fuerte competencia de los países vecinos, bien dotados de recursos y con un proceso de modernización importante: Argentina y Brasil.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renovación y mejora de la oferta del Litoral termal del Uruguay, en términos de:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones termales</li> <li>• Oferta alojativa</li> <li>• Conceptos de producto modernos y de calidad</li> </ul> </li> <li>➤ Creación de oferta especialmente de talasoterapia en el litoral marino y del Río de la Plata.</li> <li>➤ Plan de promoción específico concertado entre operadores y Ministerio de Turismo</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Argentina y Mercado interno</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Resto MERCOSUR</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO DE GOLF"**

Calificación: **ALTA PRIORIDAD**

POTENCIAL: ALTO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su potencial se concentra en Punta del Este y también en Colonia.</li> <li>▪ Masa crítica de campos de golf suficiente en un radio geográfico reducido</li> <li>▪ Buena calidad de los campos y bien integrados en su entorno</li> <li>▪ Oferta hotelera de nivel superior</li> <li>▪ Clima templado</li> <li>▪ Buena gastronomía</li> <li>▪ Entorno preservado</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Imagen de calidad a nivel regional</li> <li>▪ Proximidad y facilidad de acceso al mercado de Buenos Aires</li> <li>▪ Iniciativas por parte del sector privado (Asociación uruguaya de Golf) para promover este producto</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficientes conexiones aéreas con Brasil (especialmente con los grandes centros emisores: San Pablo y Porto Alegre)</li> <li>- Malas conexiones aéreas con los mercados de I/d (europeos y americanos)</li> <li>- A nivel institucional, el turismo de golf no ha recibido la atención que su potencialidad merece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja estacionalidad. Es un producto para todo el año.</li> <li>▪ Permitirá optimizar las inversiones en destinos que registran una alta estacionalidad (Punta del Este)</li> <li>▪ Elevado nivel de gasto por turista,</li> <li>▪ Sinérgico con otros productos de gama alta (p.ej: turismo de salud / termalismo, turismo de congresos, etc.)</li> <li>▪ Elevadas tasas de crecimiento del mercado de golfistas</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte competencia de otros destinos regionales especialmente en Argentina y Brasil</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tomar conciencia a nivel institucional de la potencialidad de este producto, y actuar en consecuencia,</li> <li>➤ Constituir el Club de Producto Golf en Punta del Este que agrupe todos los agentes interesados en el desarrollo de este producto (hoteleros, campos de golf, restauradores, empresas de servicios turísticos, inversores, Ministerio de Turismo y Deportes y Secretaría Municipal de Turismo, etc.)</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Argentina (especialmente el Gran Buenos Aires) y Brasil.</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Resto de MERCOSUR, Europa y USA.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO GASTRONÓMICO / ENOLÓGICO"**

*Calificación: A POTENCIAR*

POTENCIAL: MEDIO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buen nivel general de la oferta gastronómica uruguaya</li> <li>▪ Buena relación calidad-precio</li> <li>▪ Buena calidad de los productos y materias primas de origen uruguayo: carnes, pescados y mariscos, vinos, etc.</li> <li>▪ Bodegas de calidad y bien ubicadas (cercanas a los más importantes clusters turísticos)</li> <li>▪ Buena oferta hotelera</li> <li>▪ Ciudades de interés turístico-cultural: Colonia y Montevideo</li> <li>▪ Proximidad a Buenos Aires</li> <li>▪ Existencia de algunas iniciativas privadas en este ámbito</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de restaurantes y cocineros "estrella"</li> <li>- Escasez de profesionales de la cocina y de centros de capacitación profesional de cocina</li> <li>- Falta de conexiones aéreas internacionales</li> <li>- Falta de colaboración entre Restauradores, Hoteles y otros servicios (cultura, etc), para estructurar ofertas específicas de turismo gastronómico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turismo de elevado nivel adquisitivo</li> <li>▪ Contribuye a la desestacionalización y a la ocupación hotelera en periodos "valle" (fines de semana)</li> <li>▪ Poco influenciado por el clima</li> <li>▪ Crea prestigio e imagen</li> <li>▪ Es altamente sinérgico con el Turismo Cultural y el T. de Congresos. El T. Gastronómico es una variante del Turismo Cultural.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado nivel de competencia por parte de otros destinos (especialmente Buenos Aires)</li> <li>- Es un mercado minoritario en términos cuantitativos.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posicionar Uruguay como un destino gastronómico</li> <li>➤ Desarrollar y estructurar ofertas dirigidas a este mercado especializado, en base a los destinos con mayores posibilidades: Montevideo, Punta del Este y Colonia</li> <li>➤ Potenciar y promocionar la cocina regional de los diversos departamentos</li> <li>➤ Capacitar y reciclar a profesionales de la gastronomía</li> <li>➤ Concienciar a los principales empresarios gastronómicos del país, de la importancia de este mercado especializado y de la necesidad de cooperación.</li> <li>➤ Organizar eventos gastronómicos de alto nivel, invitando a reconocidos chefs de prestigio internacional para innovar la cocina del país, y al mismo tiempo tener un impacto mediático.</li> <li>➤ Incentivar la innovación gastronómica en base a las excelentes materias primas del país.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Argentina, Mercado interno, y Brasil</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Resto de mercados regionales e internacionales.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO DE PESCA / CAZA"**

*Calificación: A POTENCIAR SELECTIVAMENTE*

POTENCIAL: MEDIO	INTERÉS: MEDIO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existen posibilidades de pesca en ríos, lagos y mar.</li> <li>▪ También existen posibilidades para la caza de determinadas especies (jabalí)</li> <li>▪ País seguro</li> <li>▪ Grandes espacios</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparativamente con otros destinos regionales, su potencial es medio, tanto por la cantidad como por la variedad de especies.</li> <li>- Carencia de regulación de dicha actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado con alta capacidad de gasto</li> <li>▪ Contribuye a reducir la estacionalidad de determinados destinos</li> <li>▪ Efecto dinamizador en el cluster "Uruguay rural"</li> <li>▪ Efecto sinérgico positivo (complementariedad) con otros productos turísticos (P. ej. Turismo Rural)</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte competencia de otros destinos mejor posicionados</li> <li>- Cierta contradicción con la imagen de país ecológico y preservador del medio ambiente</li> <li>- Puede presentar ciertas amenazas ambientales</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Regulación de dichas actividades</li> <li>➤ Definición de las áreas, especies autorizadas y régimen de capturas</li> <li>➤ Formación de guías de caza / pesca.</li> <li>➤ Estructuración de productos de la gama alta.</li> <li>➤ Acciones promocionales selectivas.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Interno, Argentina, Brasil</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Internacional regional y larga distancia</li> </ul>		

URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "JUEGO Y ANIMACIÓN NOCTURNA"

Calificación: **A POTENCIAR SELECTIVAMENTE**

POTENCIAL: MEDIO	INTERÉS: MEDIO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de importantes casinos privados especialmente en Punta del Este y Colonia,</li> <li>▪ Autorización del juego en Uruguay. Juego prohibido en Brasil.</li> <li>▪ Espectáculos de alto nivel en Punta del Este (en temporada)</li> <li>▪ Imagen de Punta del Este ("glamour" y animación) en temporada.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja calidad de la oferta de los casinos municipales,</li> <li>- Falta animación nocturna en Montevideo,</li> <li>- Falta animación nocturna en Punta del Este fuera de temporada</li> <li>- Falta de conexiones aéreas regionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevado nivel de gasto,</li> <li>▪ Importante fuente de ingresos para las arcas públicas</li> <li>▪ Poco estacional: no depende del clima</li> <li>▪ Acciones promocionales importantes por parte del sector privado (Conrad)</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escaso nivel de gasto fuera del casino</li> <li>- Incompatibilidades con otros segmentos y productos turísticos</li> <li>- Políticas agresivas (a la baja) de ofertas hoteleras por los hoteles-casino, difíciles de soportar por los hoteles que no están vinculados a casinos.</li> <li>- Un excesivo predominio de este producto puede comportar ciertos problemas de imagen</li> <li>- Necesidad de un plan y una eficiente gestión para que la oferta de ocio nocturno, no comporte problemas sociales y ambientales.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acuerdos entre el sector hotelero para evitar guerras de precios y promocionarse conjuntamente,</li> <li>➤ Mejora de la oferta y la gestión de los casino municipales,</li> <li>➤ Regulación de las actividades de ocio nocturno para evitar efectos indeseados (ruidos, suciedad, falta de civismo, etc.).</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Brasil, Argentina, y mercado interno.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO RESIDENCIAL"**

*Calificación: A REGULAR – A OPTIMIZAR*

POTENCIAL: ALTO	INTERÉS: MEDIO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grandes espacios y disponibilidad de suelo</li> <li>▪ Entornos preservados</li> <li>▪ Clima templado</li> <li>▪ Seguridad personal</li> <li>▪ Hospitalidad</li> <li>▪ Sanidad</li> <li>▪ Buen nivel de servicios e infraestructuras del país</li> <li>▪ Bajos costes del suelo y la construcción</li> <li>▪ Proximidad y fácil acceso al mercado del Gran Buenos Aires</li> <li>▪ Seguridad jurídica e institucional</li> <li>▪ Libertad de movimiento de capitales</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lejanía y malas conexiones aéreas con los mercados de l/d (USA y Europa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevado impacto a corto plazo de la actividad económica de la construcción sobre la renta y el empleo.</li> <li>▪ Ciertas fórmulas como los complejos residenciales para jubilados o semi-jubilados, comportan altos índices de ocupación y de demanda de servicios personales.</li> <li>▪ Nivel de la clientela alto o medio-alto.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo impacto económico a largo plazo sobre la renta y el empleo,</li> <li>- Altos niveles de consumo de suelo y de paisaje,</li> <li>- Muy bajos índices de ocupación,</li> <li>- Bajo valor añadido durante su explotación,</li> <li>- Extrema dependencia del mercado argentino,</li> <li>- Un exceso de turismo residencial es incompatible con el turismo en sentido estricto.</li> <li>- Creación de una estructura económica demasiado dependiente de la actividad inmobiliaria y de la construcción que necesita ser retroalimentada,</li> <li>- Especulación y encarecimiento del suelo y la vivienda que repercute desfavorablemente en los propios residentes locales.</li> </ul>	<p>En términos generales, debido a la gran abundancia de suelo, Uruguay puede desarrollar este turismo de forma selectiva atendiendo a las necesidades específicas de cada lugar y siempre bajo una planificación urbanística y estratégica que defina el mix óptimo de productos, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En Punta del Este es excesivo el predominio de la segunda residencia. En algún sentido habría que reequilibrar la oferta hacia fórmulas con mayor valor añadido y mayores índices de ocupación.</li> <li>▪ En el resto de destinos con potencial (Rocha y Colonia), habría que establecer planes urbanísticos para encontrar un correcto equilibrio entre las diversas fórmulas alojativas.</li> <li>▪ En todo caso ante la carencia de regulación, siempre el turismo residencial "lleva las de ganar", ya que es una actividad que comporta mayor rentabilidad empresarial a corto plazo y menor riesgo. Los incentivos deben reservarse exclusivamente al turismo "convencional".</li> <li>▪ Dada la trascendencia e impacto de este tipo de turismo, debería el Estado elaborar un plan para definir la política de desarrollo sobre el mismo.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Argentina, Mercado interno, Brasil.</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Resto Latinoamérica, USA y Europa.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO DE GRANDES ACONTECIMIENTOS"**

*Calificación: A POTENCIAR SELECTIVAMENTE*

POTENCIAL: MEDIO	INTERÉS: MEDIO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se trata de grandes acontecimientos de ámbito poular, tradicional, floclórico o deportivo, que se producen en momentos muy señalados y durante un breve periodo de tiempo.</li> <li>▪ Destacan los que se producen en Montevideo (Carnaval, espectáculos deportivos, etc.) y Punta del Este (festivales musicales, deportivos, etc.).</li> <li>▪ Buena infraestructura hotelera</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Hospitalidad</li> <li>▪ Proximidad y facilidad de acceso a grandes mercados como Buenos Aires.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su capacidad de atracción es menor que los que generan los grandes eventos de Argentina y Brasil.</li> <li>- Falta de conexiones aéreas regionales y de larga distancia</li> <li>- Falta de imagen y conocimiento a nivel internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generan notoriedad e impacto mediático.</li> <li>▪ Contribuyen a crear imagen.</li> <li>▪ Contribuyen a desestacionalizar,</li> <li>▪ Contribuyen a la auto-estima de la población local.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producen flujos de gran intensidad durante un corto periodo de tiempo generando problemas de sobrecapacidad en el sistema y pudiendo producir efectos perniciosos (precios abusivos, baja calidad del servicio, insatisfacción, problemas de seguridad y limpieza, etc.)</li> <li>- Peligro de banalización y pérdida de autenticidad de dichos eventos.</li> <li>- Pueden "expulsar" otros flujos turísticos de mayor interés,</li> <li>- Suelen sobrevalorarse sus efectos económicos sobre el sistema turístico.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se recomienda por lo tanto una política selectiva y diferenciada en función del lugar, el momento y el tipo de evento.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Argentina, Brasil y mercado interno.</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> Resto de Latinoamérica.</li> </ul>		

**URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "TURISMO EDUCATIVO E IDIOMÁTICO"**

*Calificación: ALTA PRIORIDAD (A crear)*

POTENCIAL: ALTO	INTERÉS: ALTO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situamos bajo este rubro, las ofertas de actividades educativas, al margen de la enseñanza "reglada" media y universitaria. Es decir: Enseñanza de Idiomas, Cursos y Universidades de Verano, Talleres y Seminarios, etc. Incluye el Turismo Idiomático.</li> <li>▪ Universidad e instituciones educativas con solera y prestigio,</li> <li>▪ Ciudades con atractivo cultural y urbano, y dotadas de equipamientos (especialmente Colonia y Montevideo).</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Clima templado</li> <li>▪ Hospitalidad</li> <li>▪ Buen nivel cultural de la población</li> <li>▪ Proximidad a un gran mercado: Brasil.</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de ofertas específicas para este productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja estacionalidad</li> <li>▪ Elevado potencial del Turismo idiomático en el mercado de Brasil y también en USA y Europa.</li> <li>▪ Efecto sinérgico con otros sectores culturales y educativos</li> <li>▪ Oportunidades económicas de revitalización de las instituciones educativas.</li> <li>▪ Efecto derrame sobre el conjunto del sistema económico y social importante</li> <li>▪ Da notoriedad, imagen e impacto mediático.</li> <li>▪ Es sinérgico con el Turismo Cultural</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En general (si bien depende de los segmentos de mercado) hace poco uso de la oferta hotelera.</li> <li>- Fuerte competencia de otros países hispanos (en España y Latinoamérica) también muy bien posicionados en turismo cultural y con una atractiva oferta.</li> </ul>	<p>Las líneas de actuación serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear un marco de colaboración entre instituciones académicas y sector turístico y los Ministerios de Turismo y Cultura y educación, para definir una política clara y coherente en este ámbito</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <p>Uruguay debería hacer valer y destacar los atributos diferenciales que hacen que su oferta pueda ser muy atractiva: Nivel cultural del país, tradición y prestigio literario, calidad de vida, seguridad y hospitalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Brasil (T. Idiomático). Latinoamérica (resto de productos)</li> <li>• <b>Mercados complementarios:</b> USA y Europa (T. Idiomático).</li> </ul>		

## URUGUAY. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MERCADO: "CRUCEROS (ESCALA)"

Calificación: **A OPTIMIZAR**

POTENCIAL: ALTO	INTERÉS: MEDIO- BAJO	➤ <i>Recomendaciones / Líneas de Actuación</i>
<p>Factores positivos para ser <u>puerto de escala</u> de cruceros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puerto de Montevideo: competitivo en instalaciones, tarifas y servicios de suministro.</li> <li>▪ Montevideo: Ciudad vieja y centro</li> <li>▪ Recursos de interés en el área de influencia de Montevideo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colonia</li> <li>• Punta del Este</li> <li>• Bodegas</li> <li>• Estancias</li> </ul> </li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Hospitalidad</li> <li>▪ Gastronomía</li> <li>▪ Buenas empresas de servicios de acogida a cruceristas: transporte, guías, etc.</li> <li>▪ Consolidación como punto de escala en los últimos años,</li> <li>▪ Buen nivel de satisfacción del crucerista,</li> </ul> <p>.....</p> <p>- Dificultades objetivas para ser <u>base</u> de cruceros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de conexiones aéreas internacionales l/d,</li> <li>• Proximidad puertos de Buenos Aires y Río,</li> <li>• Falta de imagen</li> </ul> <p>- Oferta comercial (shopping) de escaso interés para el crucerista internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buen nivel económico y capacidad de gasto del crucerista,</li> <li>▪ Refuerza la notoriedad e imagen del destino,</li> <li>▪ Efecto económico positivo: Reavituallamiento de los buques</li> <li>▪ Mercado internacional hacia las rutas de América del Sur con fuerte crecimiento</li> </ul> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estancia corta (10 horas), sin pernotación,</li> <li>- Tendencia de las compañías de cruceros a favorecer el consumo en el interior del barco,</li> <li>- Estacionalidad de la temporada de cruceros (de noviembre a abril)</li> <li>- Flujos puntuales e intensos concentrados en el espacio y el tiempo,</li> <li>- Efecto dinamización turística muy limitado y concentrado en unos pocos sectores,</li> <li>- Exigencia de elevadas inversiones en instalaciones (terminal) cuya rentabilidad económica y social es difícil de justificar solo como puerto de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tener claramente presente las fortalezas y debilidades de Montevideo, como puerto de cruceros. En principio y por lo menos a corto y medio plazo, solo puede operar como puerto de escala, lo cual implica una política totalmente diferenciada en el caso de los puertos que son base de cruceros.</li> <li>➤ Tener claramente presente los pros y contras que conlleva ser puerto de escala y por lo tanto ajustar las inversiones en activos fijos y promoción, teniendo en cuenta los efectos reales de dinamización económica y social que comporta.</li> <li>➤ Intentar que la escala del crucero genere el mayor valor añadido para el destino.</li> <li>➤ Aprovechar la escala para mostrar el país al crucerista ("efecto escaparate") y captarlo para sucesivos viajes que comporten estadía en el país, o transmitan una imagen positivo del país a sus amigos y familiares.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DE MERCADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercados prioritarios:</b> Los mercados internacionales de larga distancia (Europa, USA, Japón), servidos por las grandes compañías de cruceros: PRINCESS, HOLLAND, COSTA CRUCEROS, OCEANÍA, MCC MEDITERRÁNEO, P&amp; O, etc., que realizan el tradicional circuito del Cono Sur: Río de Janeiro – Montevideo – Buenos Aires – Puerto Mandryn – Ushuaia – Puerto Montt – Valparaíso.</li> </ul>		

## 14.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTOS / MERCADOS PARA LOS CLUSTERS TURÍSTICOS

### 14.3.1. Cluster “PUNTA DEL ESTE”

#### Productos de Alta Prioridad (*Potencial: Alto, Interés: Alto*)

Se dará la máxima prioridad a los mismos, debido a las ventajas competitividad del destino (alto potencial ) y a que contribuyen grandemente a conseguir los objetivos del Plan (Interés/ atractividad: alto).

- **T. de Golf (14)**

*Potencial alto:* por la buena oferta de campos en calidad y cantidad (3 canchas) en un radio de menos de 20 Km, una hotelería y oferta complementaria adecuada para alojar este tipo de clientela, proximidad a los grandes mercados emisores de B. Aires y Brasil, clima templado, una buena imagen de marca del destino.

*Interés alto:* debido a las perspectivas de crecimiento del mercado y con un muy buen nivel de gasto por golfista, permitirá reducir la alta estacionalidad, diversificar productos y mercados, incrementar la entrada de divisas

- **T. Náutico (11)**

*Potencial Alto:* Disponibilidad de puerto deportivo (si bien ya saturado), cercanía de Buenos Aires (principal mercado), aguas oceánicas con buenas condiciones de navegabilidad, imagen bien posicionada para este mercado.

*Interés alto:* mercado de gran volumen y en crecimiento, saturación de la oferta competitiva (Argentina) buen nivel de gasto, permitirá reducir la estacionalidad del destino diversificando productos.

- **Touring (circuitos) Independiente (3)**

*Potencial alto:* dada la proximidad a los grandes mercados emisores regionales y al fácil acceso desde Buenos Aires, imagen positiva y buena infraestructura hotelera y oferta complementaria.

*Interés alto:* este producto contribuirá a reducir la alta estacionalidad del destino (y por consiguiente aumentar la ocupación anual), con un mercado en crecimiento donde los principales emisores son Argentina y Brasil.

- **Short & City Breaks (4)**

*Potencial alto,* debido a la cercanía a los grandes mercados regionales (Argentina en primer lugar, y Brasil en segundo), a sus buenas comunicaciones y su infraestructura hotelera y oferta complementaria, lo que permite e incentiva el desarrollo de importantes visitas de corta duración.

*El interés es alto.* Dado el alto volumen de estos mercados durante todo el año, hará menos acentuada la estacionalidad, y aumentará el ingreso y las divisas por turismo. No requiere inversiones adicionales.

### Productos a potenciar (*Potencial: Medio; Interés: Alto*)

Son aquellos productos de alto interés para el destino, pero en los que su posición competitiva (potencial) es menor en términos relativos. En todo caso el destino debe invertir en su potenciación.

- **Touring (circuitos) Organizado (2)**

*Potencial: Medio*, si bien tiene buena planta hotelera, dado a que no dispone de recursos turísticos excepcionales y a su mayor distancia con B. Aires, es más difícil incorporarlo al turismo de circuitos organizados (especialmente los circuitos internacionales a Sudamérica) que otros destinos como Colonia y Montevideo.

*Interés alto*: dada las buenas condiciones que ofrece este producto para reducir la estacionalidad y aumentar el nivel de gasto en el destino.

- **Reuniones, Congresos y Convenciones (5)**

*Potencial medio*. Si bien Punta del Este cuenta con el equipamiento hotelero adecuado y buena imagen, debido a su fuerte estacionalidad (con pérdida de animación y cierre de gran parte de su oferta complementaria) está en una posición competitiva menor con respecto a otros destinos más urbanos (p.ej: Montevideo), a lo que debe añadirse su baja conectividad aérea (excepto con B. Aires) .

*Interés alto*, debido a las consecuencias extremadamente favorables de este tipo de turismo: alto nivel de gasto, baja estacionalidad, generador de divisas, mejora la notoriedad e imagen.

- **T. de Incentivos (6)**

*Potencial medio*. La imagen de "glamour", calidad y exclusividad que posee Punta del Este, favorece el desarrollo de este producto, a nivel regional, mayormente en baja temporada cuando la oferta de los servicios asociados se vea reducida y por tanto también el potencial del destino.

*La atraktividad es alta* debido al nivel elevado de gasto del turista de este producto y a su contribución al refuerzo de una imagen internacional y de glamour de Punta del Este.

- **T. de Salud / Termalismo (13)**

*Potencial medio*. Si bien no dispone de aguas termales ni tradición termal, dado la benignidad de su clima y su buena infraestructura hotelera y el ser un destino de aguas oceánicas, permite pensar en la posibilidad de desarrollar el turismo de salud en base a la thalassoterapia (termalismo con agua de mar) y otros productos de la misma gama (wellness, tratamientos específicos, etc.).

*La atraktividad es alta*, ya que disminuiría la estacionalidad, ofrece un alto nivel de gasto, se complementa con otros productos turísticos de gama alta (golf, reuniones y convenciones, etc.) y puede contribuir a diversificar tanto a nivel de producto como a nivel de mercados regionales.

- **T. Gastronómico / Enológico (15)**

*Potencial medio.* Punta del Este presenta una oferta gastronómica de calidad, si bien ésta en gran parte se limita a la temporada alta, por cierre de los establecimientos. En la medida en que se logre romper este círculo vicioso irá aumentando la potencialidad de este producto.

*La atraktividad es alta* dada la capacidad de gasto del mercado, el prestigio que otorga al destino y la contribución a la desestacionalización de la actividad turística.

- **T. Educativo / Idiomático (20)**

*Potencialidad media:* debido a la existencia de una planta hotelera y equipamientos que permanecen ociosos gran parte del año, y a la existencia de una cierta masa crítica, tiene potencial para dedicarse a este producto si bien en términos competitivos menores que otros destinos más urbanos y/o culturales (p.ej: Montevideo o Colonia).

*Interés alto* debido a que permitiría reducir la estacionalidad y aumentar los niveles de ocupación de la planta alojativa.

### Productos a optimizar (*Potencial: Alto; Interés: Medio*)

Este grupo de productos son aquellos en que el potencial del destino suele ser elevado pero que su interés viene limitado o condicionado por determinadas circunstancias que requieren ajustes para conseguir una óptima contribución a un desarrollo turístico sostenible y equilibrado.

- **Sol y Playa (1)**

*Potencial alto:* Punta del Este es un destino consolidado de "sol y playa", con calificados atributos naturales (especialmente costas y playas) y con una imagen de marca reconocida en su mercado.

*Interés / Atractividad media,* debido a su acentuada estacionalidad y dependencia a un solo mercado (Argentina).

Por todo ello las actuaciones irán orientadas por un lado a incorporar productos complementarios para enriquecer el producto base: "sol y playa y salud", "sol y playa y golf", etc., y evitar crecimientos descontrolados (exceso de oferta) y la banalización del producto.

- **T. Residencial (18)**

*Potencial alto.* Este alto potencial se pone en evidencia por la gran oferta de turismo de segunda residencia en este destino y con una extrema dependencia del mercado argentino.

*Interés / Atractividad media.* Este tipo de turismo especialmente cuando su proporción es demasiado elevada (como es en este caso), tiene un interés relativo debido a su alta estacionalidad y a los bajos índices de ocupación y de generación de empleo una vez pasado el impacto inicial de la construcción. Es además un gran depredador de territorio.

Por lo tanto Punta del Este debería plantearse los límites del crecimiento de la oferta alojativa y la composición de la misma, orientándola hacia fórmulas con mayor valor añadido, mayor empleo generado y mayores índices de ocupación.

- **Juego y Animación Nocturna (17)**

*Potencial alto:* Es indudable el potencial de Punta del Este para este producto, derivado de la existencia de una serie de circunstancias (casinos privados de calidad, limitación del juego en Brasil e intensa promoción y comercialización privada).

*Interés / Atractividad media:* Si bien los beneficios son importantes (elevado nivel de gasto, baja estacionalidad) también genera algunos inconvenientes como escaso nivel de gasto fuera del casino, políticas agresivas a la baja por parte de los hoteles-casino difíciles de soportar por los hoteles tradicionales, y ciertos problemas de una imagen demasiado polarizada en el ocio nocturno.

En este caso las acciones irían orientadas a reducir los efectos indeseados y a optimizar el efecto dinamizador de este producto.

- **Cruceros (escala) (21)**

*Potencial medio:* Si bien Punta del Este constituye un punto de excursión para los cruceristas, tiene una posición competitiva menor al no disponer de atractivos culturales ni de una dársena de abrigo de suficiente calado, dependiendo básicamente de las excursiones de los cruceros que atracan en Montevideo (algunos excepcionalmente anclan frente a Punta del Este y si las condiciones lo permiten, transportan a los viajeros en lanchas).

*Interés / Atractividad media:* Si bien los cruceristas tienen un buen nivel económico y capacidad de gasto, al ser estancias muy cortas sin pernoctación, el impacto es muy puntual y acotado en el espacio y el tiempo, y con un efecto de dinamización muy concentrado y limitado en unos pocos sectores.

### **A potenciar selectivamente (*Potencial: Medio; Interés: Medio*)**

Podríamos calificar a estos productos de potencial e interés medio, como productos que por sus características deben ser potenciados forma selectiva en función de los objetivos que sea necesario alcanzar desde el punto de vista del desarrollo turístico.

- **T. Deportivo (Stages y Team Building) (7)**

*Potencial medio* dado que posee una buena planta hotelera infrautilizada en baja temporada, así como también instalaciones deportivas adecuadas y un clima que también favorece el desarrollo de este tipo de turismo.

*La atractividad es media* ya que si bien reduce la estacionalidad del destino, este tipo de producto ofrece márgenes y precios reducidos.

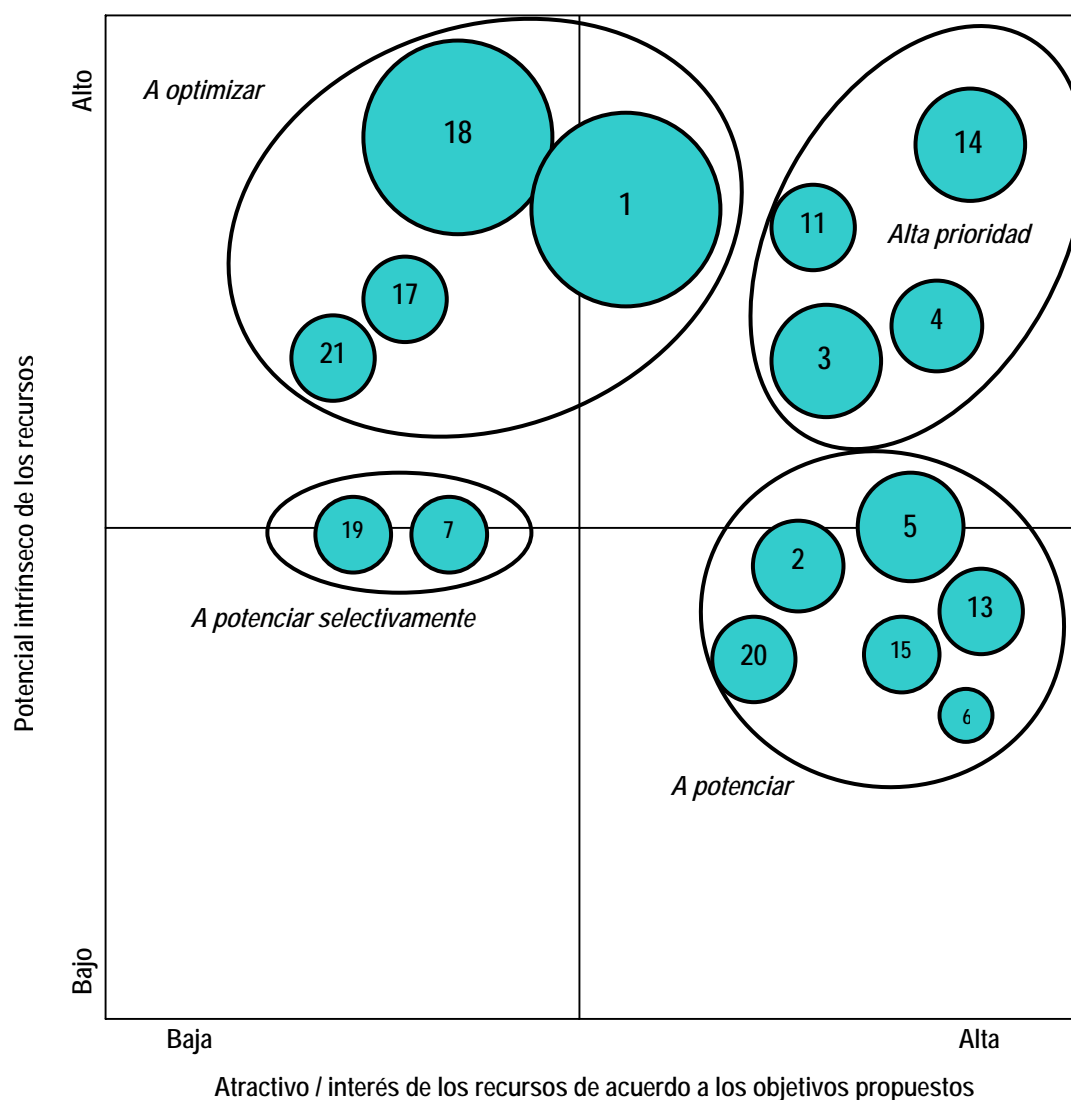
- **T. de Grandes Acontecimientos (19)**

*Potencial medio:* Punta del Este desarrolla grandes eventos y espectáculos pero exclusivamente limitados a su corta temporada veraniega.

*Interés / Atractividad media:* El mayor interés de estos grandes acontecimientos viene dado no por los flujos turísticos que generan (muy intensos durante un corto espacio de tiempo y que pueden producir problemas de capacidad) sino y sobretodo porque generan notoriedad e impacto mediático y bien manejados pueden contribuir a generar una imagen positiva del destino. En este sentido Punta del Este debe gestionarlos acorde con la imagen de glamour y calidad que se corresponde al destino.

## PORTFOLIO DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTOS TURÍSTICOS DEL CLUSTER "PUNTA DEL ESTE"

### MATRIZ POTENCIAL-INTERÉS



### PRODUCTOS

		Calificación	Potencial	Atractividad
1	Sol y Playa	A optimizar	Alto	Media-Alta
2	Touring (circuitos) Organizado	A potenciar	Medio	Alta
3	Touring (circuitos) Independiente	Alta prioridad	Alto	Alta
4	Short & City Breaks	Alta prioridad	Alto	Alta
5	Reuniones, Congresos y Convenciones	A potenciar	Medio	Alta
6	T. de Incentivos	A potenciar	Medio	Alta
7	T. Deportivo (Stages y Team Building)	A potenciar selectivamente	Medio	Media
11	T. Náutico	Alta prioridad	Alto	Alta
13	T. de Salud / Termalismo	A potenciar	Medio	Alta
14	T. de Golf	Alta prioridad	Alto	Alta
15	T. Gastronómico / Enológico	A potenciar	Medio	Alta
17	Juego y Animación Nocturna	A optimizar	Alto	Media
18	T. Residencial	A regular / optimizar	Alto	Media
19	T. de Grandes Acontecimientos	A potenciar selectivamente	Medio	Media
20	T. Educativo / Idiomático	A potenciar	Medio	Alta
21	Cruceros (escala)	A optimizar	Medio	Media-Baja

### 14.3.2. Cluster "MONTEVIDEO"

#### Productos de Alta Prioridad (Potencial: *Alto*; Interés: *Alto*)

Se dará la máxima prioridad a los mismos, debido a las ventajas competitivas del destino (alto potencial ) y a que contribuyen grandemente a conseguir los objetivos del Plan (Interés/ atracción: alto)

- **Short & City Breaks (4)**

*Potencial alto*, debido a ser un destino urbano y cultural de interés, a la cercanía a los grandes mercados regionales (Argentina en primer lugar, y Brasil en segundo), a sus buenas comunicaciones y su infraestructura hotelera y oferta complementaria, lo que permite e incentiva el desarrollo de importantes visitas de corta duración. Todo ello con el valor añadido de ser una ciudad segura y hospitalaria. La escasez de conexiones aéreas a nivel regional es el principal obstáculo al aprovechamiento de este potencial.

*El interés / atracción es alta* dado el alto volumen de estos mercados durante todo el año, hará menos acentuada la estacionalidad, fomenta la ocupación hotelera los fines de semana y feriados (compensando la baja del mercado de negocios) y aumentaría el ingreso y las divisas por turismo y no requiere inversiones adicionales

- **Reuniones, Congresos y Convenciones (5)**

*Potencial alto*, Como demuestra el crecimiento experimentado por este mercado en la ciudad. Dispone de un buen equipamiento hotelero de 4 y 5\*, buen nivel de las OCP's y servicios profesionales y buen nivel de seguridad y oferta gastronómica. Este potencial se ve limitado especialmente por las insuficientes conexiones aéreas y la falta de un Centro de Congresos y Convenciones moderno y de mayor porte.

*Interés alto*, derivado de las consecuencias extremadamente favorables de este tipo de turismo: alto nivel de gasto, baja estacionalidad, generador de divisas, efecto positivo sobre notoriedad e imagen.

- **Touring (circuitos) Independiente (3)**

*Potencial alto*: dada la proximidad a los grandes mercados emisores regionales y al fácil acceso desde los mismos, imagen positiva y buena infraestructura hotelera y oferta complementaria.

*Interés alto*: este producto contribuye a reducir la alta estacionalidad del destino especialmente en la época en que baja el turismo de negocios (periodos vacacionales y fines de semana), y por consiguiente a aumentar la ocupación anual, con un mercado regional en crecimiento donde los principales emisores son Argentina y Brasil.

- **T. Cultural (12)**

*Potencial alto* por la importancia de sus recursos (Ciudad Vieja, art deco, actividades culturales, museos, Teatro Solís), facilidad de acceso al mercado de Buenos Aires.

*Interés alto.* Producto poco estacional, alto valor añadido, genera notoriedad e imagen y tiene sinergias positivas con otros productos y actividades. Fuerte competencia de Buenos Aires y otros destinos regionales. Excesiva dependencia del mercado argentino.

- **T. Educativo / Idiomático (20)**

*Potencial alto.* Montevideo, como destino urbano y cultural, tiene un alto potencial para dedicarse a este producto: Universidades e instituciones educativas de prestigio, existencia de una buena planta hotelera y equipamientos, seguridad, hospitalidad, clima templado y proximidad a un gran mercado potencial: Brasil.

*Interés alto.* Este producto permitiría reducir la estacionalidad, ofrece oportunidades económicas de revitalización de las instituciones educativas y permite difundir los beneficios económicos y sociales del turismo entre la población local (familias de acogida de estudiantes idiomáticos).

### Productos a potenciar (*Potencial: Medio; Interés: Alto*)

Son aquellos productos de alto interés para el destino, pero en los que su posición competitiva (potencial) es menor en términos relativos. En todo caso el destino debe invertir en su potenciación.

- **Touring (circuitos) Organizado (2)**

*Potencial: Medio.* Hasta el momento Montevideo no ha desarrollado o potenciado activamente este producto turístico. Aunque no dispone de "highlights" excepcionales, tiene la oportunidad de incorporarse al turismo de circuitos organizados (especialmente los circuitos internacionales a Sudamérica) por su cercanía y fácil acceso desde Buenos Aires, sus atractivos urbanos y culturales, su gastronomía y por su buena planta hotelera.

*Interés alto:* El mercado de circuitos organizados internacionales al Cono Sur es un mercado en crecimiento, con buenas condiciones para reducir la estacionalidad y aumentar el nivel de gasto en el destino.

- **T. Gastronómico / Enológico (15)**

*Potencial medio.* Montevideo presenta una oferta gastronómica razonablemente diversificada y en proceso de renovación, con elementos tan singulares como el Mercado de Puerto, aunque no ha desarrollado ofertas estructuradas para este segmento de mercado. Destaca también el gran número de bodega próximas a la ciudad.

*El interés / atraktividad es alto* dada la alta capacidad de gasto de este mercado, el prestigio e imagen que otorga al destino y la contribución a la desestacionalización de la actividad turística.

- **T. Náutico (11)**

*Potencial medio:* por su proximidad a Buenos Aires (principal mercado), aguas con buenas condiciones de navegabilidad, imagen bien posicionada para este mercado. Hay aún poca tradición de este tipo de turismo, y las instalaciones son escasas.

*Interés alto:* Por la saturación de la oferta competitiva de Argentina, Montevideo tiene una buena oportunidad de cubrir esta demanda, que por otro lado dispone de un buen nivel de gasto, y permite reducir la estacionalidad del destino diversificando productos.

### Productos a optimizar (*Potencial: Alto; Interés: Medio*)

Este grupo de productos son aquellos en que el potencial del destino suele ser elevado pero que su interés viene limitado o condicionado por determinadas circunstancias que requieren ajustes para conseguir una óptima contribución a un desarrollo turístico sostenible y equilibrado.

- **Cruceros (escala) (21)**

*Potencial alto:* Montevideo se ha consolidado desde hace algunos años como un puerto de escala de cruceros, gracias a que dispone de un Puerto competitivo en instalaciones, servicios de suministro y tarifas, buenos servicios de acogida a cruceristas, además del atractivo que ofrece la ciudad como destino urbano, con su Ciudad Vieja y Centro, su gastronomía.

*Interés / Atractividad media:* Si bien los turistas de cruceros tienen un buen nivel económico y capacidad de gasto, al ser estancias muy cortas sin pernoctación, el impacto es muy puntual y acotado en el espacio y el tiempo (la temporada de cruceros es muy estacional), y con un efecto de dinamización muy concentrado en el tiempo y limitado en unos pocos sectores.

### A potenciar selectivamente (*Potencial: Medio; Interés: Medio*)

Podríamos calificar a estos productos de potencial e interés medio como aquellos que por sus características deben ser potenciados de forma selectiva en función de los objetivos a alcanzar desde el punto de vista del desarrollo turístico.

- **Juego y Animación Nocturna (17)**

*Potencial medio:* Aunque últimamente la ciudad ha recuperado parcialmente su actividad de ocio nocturna, ésta es aún muy limitada y orientada a la población local más que al turista. Sus casinos municipales necesitan renovación. Otros destinos, como Punta del Este, ofrecen por el momento mejores condiciones para el desarrollo de este producto.

*Interés medio:* Si bien los beneficios pueden ser importantes (elevado nivel de gasto, baja estacionalidad) también pueden generar algunos inconvenientes y problemas de imagen (demasiado polarizada en el ocio nocturno) y de incompatibilidades con otros segmentos y productos turísticos.

- **Sol y Playa (1)**

*Potencial medio:* El Cluster de Montevideo no es un destino de “sol y playa” de primer orden, aunque cuenta con abundancia de playas sobre el Río de la Plata. Por su carácter fluvial (aguas poco claras) y urbano son únicamente visitadas por la población local.

*Interés / Atractividad media,* debido a la estacionalidad del producto *per se*, y a la existencia de otros destinos competidores que ofrecen mayores ventajas competitivas e imagen diferenciada.

- **T. de Grandes Acontecimientos (19)**

*Potencial medio:* Montevideo produce algunos grandes y conocidos eventos (como p.ej: Carnaval) y otros espectáculos (deportivos, etc.), pero que se concentran en determinadas épocas de año, y están orientados básicamente a la población local.

*Interés / Atractividad media:* El mayor interés de estos grandes acontecimientos viene dado porque generan notoriedad e impacto mediático y bien manejados pueden contribuir a generar una imagen positiva del destino, aunque los flujos turísticos que generan son normalmente muy intensos durante un corto espacio de tiempo y pueden producir algunos problemas de sobrecapacidad.

### Productos a aprovechar (*Potencial: Bajo; Interés: Alto*)

No hay que invertir en ellos, pero hay que aprovechar las oportunidades si se presentan.

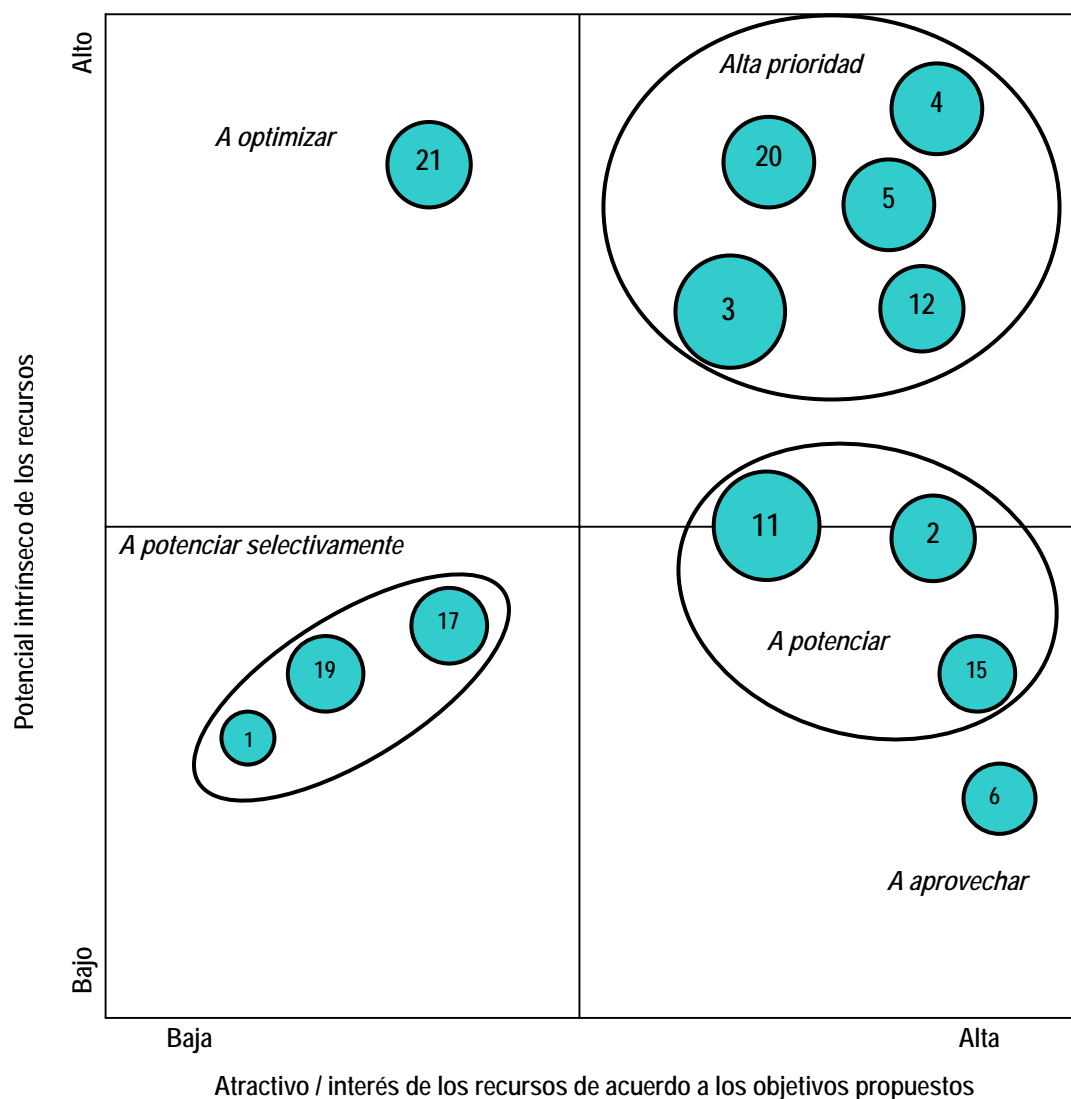
- **Turismo de incentivos (6)**

*Potencial bajo.* El destino no posee los atributos (exclusividad, lujo, exotismo) ni la oferta adecuada para el Turismo de Incentivos, y tampoco tiene una imagen asociada a este tipo de turismo.

*La atractividad es alta* debido al nivel elevado de gasto del turista que genera este producto y a su contribución al refuerzo de una imagen internacional de calidad.

**PORTFOLIO DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTOS TURÍSTICOS DEL  
CLUSTER "MONTEVIDEO"**

**MATRIZ POTENCIAL- INTERÉS**



**PRODUCTOS**

		Calificación	Potencial	Atractividad
1	Sol y Playa	A potenciar selectivamente	Medio	Medio-Baja
2	Touring (circuitos) Organizado	A potenciar	Medio	Alta
3	Touring (circuitos) Independiente	Alta prioridad	Alto	Alta
4	Short & City Breaks	Alta prioridad	Alto	Alta
5	Reuniones, Congresos y Convenciones	Alta prioridad	Alto	Alta
6	T. de Incentivos	A aprovechar	Medio-Bajo	Alta
11	T. Náutico	A potenciar	Medio	Alta
12	T. Cultural	Alta prioridad	Alto	Alta
15	T. Gastronómico / Enológico	A potenciar	Medio	Alta
17	Juego y Animación Nocturna	A potenciar selectivamente	Medio	Medio
19	T. de Grandes Acontecimientos	A potenciar selectivamente	Medio	Medio
20	T. Educativo / Idiomático	Alta prioridad	Alto	Alta
21	Cruceros (escala)	A optimizar	Alto	Medio

### 14.3.3. Cluster "COLONIA"

#### Productos de Alta Prioridad (Potencial: *Alto*; Interés: *Alto*)

Se dará la máxima prioridad a los mismos, debido a las ventajas competitivas del destino (alto potencial ) y a que contribuyen grandemente a conseguir los objetivos del Plan (Interés/ atraktividad: alto)

- **Touring (circuitos) organizado (2)**

*Potencial alto*, Colonia tiene muy buenas condiciones para incorporarse como destino dentro de los circuitos organizados (especialmente los circuitos internacionales a Sudamérica), debido a sus recursos singulares (Centro Histórico y entorno), dispone de un buen equipamiento hotelero, y unas buenas conexiones con el gran destino "motor" que es Buenos Aires.

*Interés alto*: por las buenas condiciones que ofrece este producto en lo que se refiere al nivel de gasto del viajero internacional, a la baja estacionalidad del producto y fuerte crecimiento del mercado de los destinos sudamericanos para el turismo internacional de larga distancia.

- **Touring (circuitos) independiente (3)**

*Potencial alto*: dada la singularidad y atractivo del destino , la proximidad a los grandes mercados emisores regionales (especialmente de Buenos Aires) y al fácil acceso desde los mismos, lugar de paso hacia el resto del país, imagen positiva y buena infraestructura hotelera y oferta complementaria (gastronómica).

*Interés alto*: este producto contribuye a reducir la alta estacionalidad del destino, y por consiguiente a aumentar la ocupación anual, con un mercado regional en crecimiento donde los principales emisores son los grandes mercados de Argentina y Brasil, y también de un viajero internacional l/d que viaja de forma independiente y que también lo está descubriendo.

- **Short & City Breaks (4)**

*Potencial alto*: Colonia es un destino muy adecuado para los "short breaks", gracias a sus recursos culturales, a la cercanía a los grandes mercados regionales (Argentina en primer lugar, y Brasil en segundo), a sus buenas comunicaciones y su infraestructura hotelera, lo que permite e incentiva el desarrollo de estas visitas de corta duración. La falta de profundización y contenido de los equipamientos culturales y el "cuello de botella" que representa la actual terminal fluvial de Colonia, son los principales obstáculos al aprovechamiento de este potencial.

*El interés / atraktividad es alta* dado el alto volumen de estos mercados durante todo el año (reduce la estacionalidad), fomenta la ocupación hotelera los fines de semana y feriados, y aumenta el ingreso y las divisas por turismo por el buen nivel de gasto del viajero.

- **T. Náutico (11)**

*Potencial Alto:* Debido a su buena dotación de resguardos fluviales y puertos deportivos, a la cercanía de Buenos Aires (principal mercado), a las buenas condiciones de navegabilidad de las aguas y a la imagen bien posicionada para este mercado.

*Interés alto:* Es un mercado (argentino) de gran volumen y en crecimiento, con saturación de la oferta competitiva más cercana (Argentina), con un buen nivel de gasto, y que permite diversificar productos.

- **T. Cultural (12)**

*Potencial alto:* por la importancia de sus recursos (Centro Histórico Patrimonio de la Humanidad, bien preservado, colonias) y rica historia vinculada a dos culturas (española y portuguesa) y por la facilidad de acceso desde el potente mercado emisor de Buenos Aires.

*Interés alto:* Producto en fuerte crecimiento, poco estacional, con un alto valor añadido, que genera notoriedad e imagen y tiene sinergias positivas con otros productos y actividades. Fuerte competencia de Buenos Aires y otros destinos del Cono Sur.

- **T. Educativo / Idiomático (20)**

*Potencial alto:* Colonia ofrece un atractivo de ciudad urbana y cultural, de pequeña escala, con un entorno agradable y seguro, y dispone de equipamientos educativos adecuados (en la ciudad y en otros polos complementarios como Carmelo) y una buena planta hotelera.

*Interés alto:* Este producto, sinérgico con el anterior, permite reducir la estacionalidad, ofrece oportunidades económicas de revitalización de las instituciones educativas existentes, y genera notoriedad, imagen e impacto mediático.

### Productos a potenciar (*Potencial: Medio; Interés: Alto*)

Son aquellos productos de alto interés para el destino, pero en los que su posición competitiva (potencial) es menor en términos relativos. En todo caso el destino debe invertir en su potenciación.

- **Reuniones, Congresos y Convenciones (5)**

*Potencial medio:* Dispone de unos buen equipamientos hotelero de 4 y 5\* y oferta gastronómica, adecuado para pequeños y medianos congresos y convenciones, y favorecido por su proximidad al gran emisor que es Buenos Aires. La actual precariedad de la Terminal fluvial, la escasez de conexiones aéreas del país y la competencia de destinos como Montevideo y Punta del Este limitan parcialmente este potencial.

*Interés alto:* por las consecuencias altamente favorables de este tipo de turismo, que tiene sinergias con otros productos y sectores de la actividad económica: alto nivel de gasto, baja estacionalidad, generador de divisas, mejora la notoriedad e imagen.

- **T. de Incentivos (6)**

*Potencial medio:* El destino empieza a tener una cierta imagen y una oferta de calidad más adecuada para el turismo de incentivos (hoteles exclusivos, etc.) a nivel, aunque dista de poderse comparar con otros destinos de primer orden.

*La atraktividad es alta,* debido al nivel elevado de gasto del turista que genera este producto, a la baja estacionalidad del mismo y a su contribución al refuerzo de una imagen internacional de calidad.

- **T. de Salud / Termalismo (13)**

*Potencial medio:* Si bien no tiene recursos termales, tiene disponibilidad de agua, entorno atractivo, clima suave, buen equipamiento hotelero y buenas comunicaciones. Lo que le permite tener una cierta potencialidad para desarrollar este producto.

*El interés es alto,* por el buen nivel de gasto asociado a este producto, a las sinergias positivas con otros productos de gama alta (p.ej: golf), a la posibilidad de creación de empleo cualificado, y a la baja estacionalidad de este producto.

- **T. de Golf (14)**

*Potencial medio* Si bien Colonia dispone de buena hotelería y oferta complementaria (especialmente la gastronómica) adecuada para alojar este tipo de clientela, cercanía al gran mercado emisor de B. Aires, clima templado y una buena imagen de marca del destino, la oferta de campos es todavía limitada. En la medida que aumente el número de campos, su potencial se acrecentará.

*Interés alto:* por el muy buen nivel de gasto del golfista, diversificación de productos y mercados, sinérgico con el producto anterior, e incrementa la entrada de divisas debido a las perspectivas de crecimiento de este mercado.

- **T. Gastronómico / Enológico (15)**

*Potencial alto.* Por su oferta gastronómica de calidad, y por la proximidad de sus vinos y bodegas que permiten la estructuración de circuitos enológicos por la zona, adaptados para el turismo. A ello hay que añadir su buena oferta hotelera y su proximidad a Buenos Aires.

*El interés / atraktividad es alto* dada la capacidad de gasto de este mercado, la contribución a la mejora de la ocupación en periodos "valle" de la actividad turística, y a las sinergias con otros productos de alto potencial de este destino (t. cultural, t. salud y t. golf).

### Productos a optimizar (*Potencial: Alto; Interés: Medio*)

Este grupo de productos son aquellos en que el potencial del destino suele ser elevado pero que su interés viene limitado o condicionado por determinadas circunstancias que requieren ajustes para conseguir una óptima contribución a un desarrollo turístico sostenible y equilibrado.

- **T. Residencial (18)**

*Potencial alto:* Por la disponibilidad de suelo en un entorno preservado, ambiente tranquilo y seguro, muy próximo y de fácil acceso al gran Buenos Aires.

*Interés / Atractividad media:* Este tipo de turismo tiene una alta estacionalidad y unos bajos índices de ocupación y de generación de empleo una vez pasado el impacto inicial de la construcción. Es además un gran depredador de territorio. Colonia debería plantearse los límites del crecimiento de esta fórmula alojativa, orientándola hacia otras con mayor valor añadido, mayor empleo generado y mayores índices de ocupación.

- **Cruceros (escala) (21)**

*Potencial alto:* Colonia constituye un demandado punto de excursión para los cruceristas que arriban a Montevideo. Para ello cuenta con los atractivos culturales que ofrece la ciudad y sus alrededores (bodegas, colonias, etc.)

*Interés / Atractividad media:* Los cruceristas suelen tener un buen nivel económico y capacidad de gasto, pero ser escala de cruceros implica estancias muy cortas sin pernoctación, el impacto es muy puntual y acotado en el espacio y el tiempo, y con un efecto de dinamización muy concentrado y limitado en unos pocos sectores económicos.

### A potenciar selectivamente (*Potencial: Medio; Interés: Medio*)

Podríamos calificar a estos productos de potencial e interés medio, como productos que por sus características deben ser potenciados no de forma indiscriminada, sino de selectiva en función de los objetivos que sea necesario alcanzar desde el punto de vista del desarrollo turístico del propio destino

- **T. Deportivo (Stages y Team Building) (7)**

*Potencial medio.* Colonia tiene un entorno preservado, cercanía al Gran Buenos Aires, clima templado y una buena planta hotelera, pero no dispone de grandes atractivos naturales ni de instalaciones deportivas especializadas.

*La atractividad es media* ya que si bien reduce la estacionalidad, y puede ayudar a la notoriedad e imagen del destino, este tipo de producto ofrece márgenes y precios más reducidos.

- **Sol y Playa (1)**

*Potencial medio:* Colonia no dispone de la calidad de las playas y aguas que pueden tener los clusters de Punta del Este o Rocha, debido a que su litoral costero no es oceánico sino fluvial.

*Interés medio,* debido a la estacionalidad del producto *per se*, y a la existencia de otros destinos competidores (incluso los del propio Uruguay) que ofrecen mayores ventajas competitivas e imagen diferenciada.

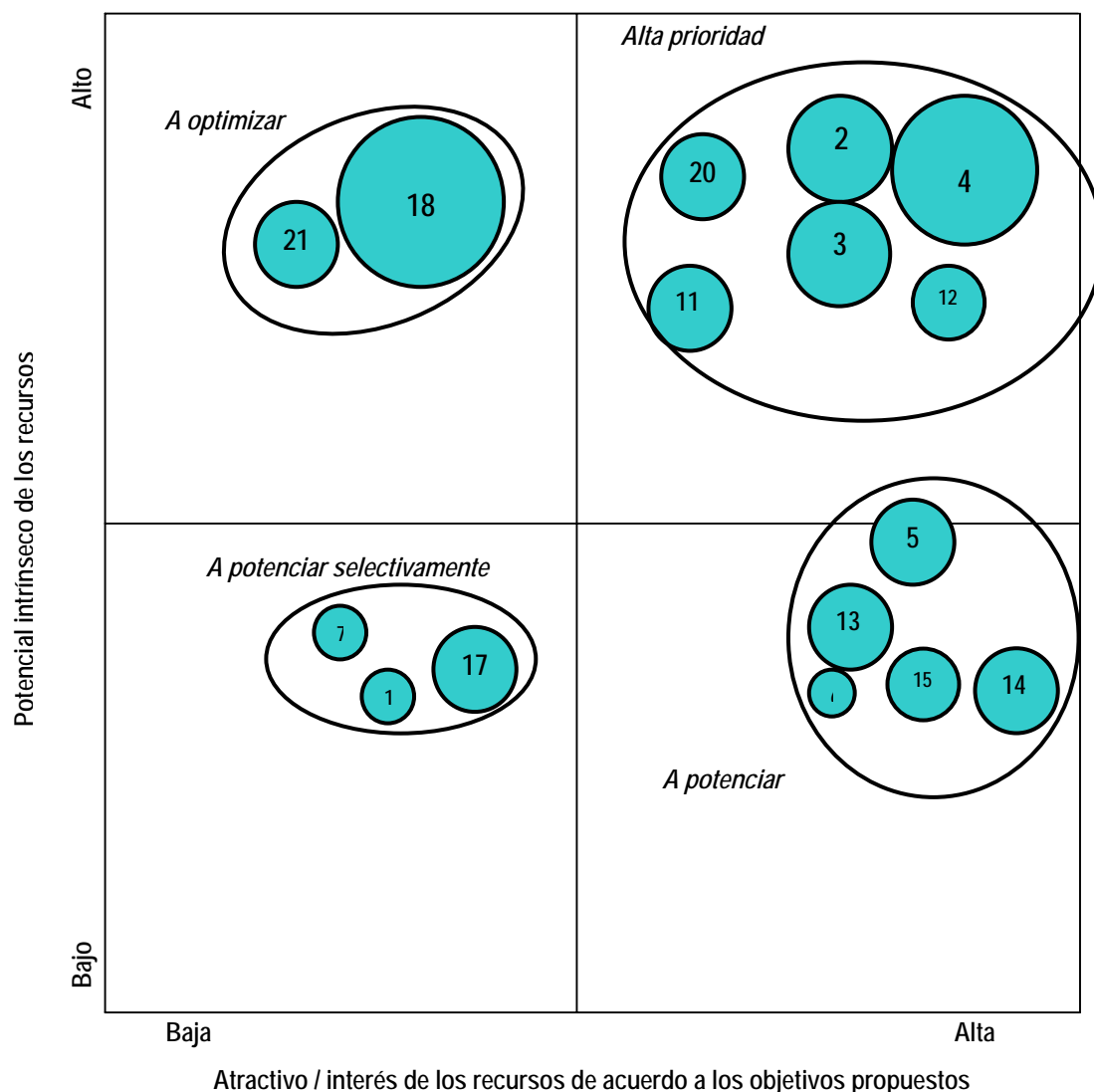
- **Juego y Animación Nocturna (17)**

*Potencial medio:* Colonia ofrece algunas buenas condiciones para el desarrollo de este producto, como puede ser su oferta de casinos y su actividad nocturna cultural, aunque ésta es relativamente limitada con respecto a otros destinos

*Interés medio:* Si bien los beneficios asociados a este producto pueden ser importantes (elevado nivel de gasto, baja estacionalidad) también pueden generar algunos inconvenientes y problemas de imagen y de incompatibilidades con otros segmentos y productos turísticos.

**PORTFOLIO DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTOS TURÍSTICOS DEL  
CLUSTER "COLONIA"**

**MATRIZ POTENCIAL-INTERÉS**



**PRODUCTOS**

		Calificación	Potencial	Atractividad
1	Sol y Playa	A potenciar selectivamente	Medio	Media
2	Touring (circuitos) Organizado	Alta prioridad	Alto	Alta
3	Touring (circuitos) Independiente	Alta prioridad	Alto	Alta
4	Short & City Breaks	Alta prioridad	Alto	Alta
5	Reuniones, Congresos y Convenciones	A potenciar	Medio	Alta
6	T. de Incentivos	A potenciar	Medio	Alta
7	T. Deportivo (Stages y Team Building)	A potenciar selectivamente	Medio	Media
11	T. Náutico	Alta prioridad	Alto	Alta
12	T. Cultural	Alta prioridad	Alto	Alta
13	T. de Salud / Termalismo	A potenciar	Medio	Alta
14	T. de Golf	A potenciar	Medio	Alta
15	T. Gastronómico / Enológico	A potenciar selectivamente	Medio	Alta
17	Juego y Animación Nocturna	A potenciar selectivamente	Medio	Media
18	T. Residencial	A regular / optimizar	Alto	Media
20	T. Educativo / Idiomático	Alta prioridad	Alto	Alta
21	Cruceros (escala)	A optimizar	Alto	Media

#### 14.3.4. Cluster "ROCHA"

##### Productos de Alta Prioridad (Potencial: *Alto*; Interés: *Alto*)

Se dará la máxima prioridad a los mismos, debido a las ventajas competitividad del destino (alto potencial) y a que contribuyen grandemente a conseguir los objetivos del Plan (Interés/ atracción: alto).

- **Sol y Playa (1)**

*Potencial alto:* La costa atlántica de Rocha alberga algunas de las mejores playas del país, en un entorno natural en muchas ocasiones virgen y preservado, y por tanto de una alta calidad. Algunas de estas playas por sus características son frecuentadas por practicantes de surf del país y de fuera de él.

*Interés alto:* Por el tamaño del mercado, por las posibilidades de enriquecer el producto base "sol y playa" con otras actividades ("sol y playa +..."), y por la proximidad a mercados emisores de gran potencial (Argentina).

- **Touring (circuitos) Independiente (3)**

*Potencial alto:* Dada la singularidad y variedad de sus recursos naturales, su relativa proximidad a los grandes mercados emisores regionales (Gran Buenos Aires y Sur de Brasil), y su potencial capacidad para conformar circuitos de interés para el turista independiente.

*Interés alto:* los efectos de este producto se distribuyen por todo el país, contribuye a reducir la alta estacionalidad del destino, y por consiguiente a aumentar la ocupación anual, con un mercado regional en crecimiento .

- **T. de Naturaleza / Ecológico (9)**

*Potencial alto:* Rocha dispone de un magnífico entorno natural (costa atlántica, campos dunares, lagunas y humedales, palmerales, etc.) y en el que se destaca la calificación de la zona como Reserva de la Biosfera de los Bañados del Este por la UNESCO, zona que comprende sitios de alto interés natural muy variado (ámbitos costeros, ecosistemas, aves migratorias).

*Interés alto:* Por ser un producto / mercado en crecimiento con un alto nivel de gasto, que puede hacer reducir la alta estacionalidad actual del cluster, captar turismo internacional de I/ d, y reforzar positivamente la imagen global del destino.

##### Productos a potenciar (Potencial: *Medio*; Interés: *Alto*)

Son aquellos productos de alto interés para el destino, pero en los que su posición competitiva (potencial) es menor en términos relativos. En todo caso se debe de invertir en su potenciación.

- **Touring (circuitos) Organizado (2)**

*Potencial Medio:* Rocha posee recursos turísticos de gran valor natural y paisajístico, pero dispone de una oferta hotelera escasa e inadecuada y está en una localización que lo hace más difícil incorporarlo al turismo de circuitos organizados (especialmente los circuitos internacionales a Sudamérica).

*Interés alto:* dada las buenas condiciones que ofrece este producto para un mercado que está en crecimiento y que puede ayudar a reducir la estacionalidad y a aumentar el nivel de gasto .

- **T. Rural (10)**

*Potencial medio:* Rocha es seguramente el cluster donde se localizan más establecimientos de turismo en el medio rural, aunque no sean los más conocidos turísticamente. Su variedad de paisajes (serranía, bosques y costa) representa un cierto potencial para este producto

*Interés alto:* Es una alternativa para la actividad agraria, contribuya al reequilibrio territorial , puede captar ciertos nichos de mercado internacional de calidad, vinculados a otros productos como el turismo ecológico. Creemos que un elemento diferencial de este turismo rural, sería su vinculación al mundo gaucho y del caballo.

- **T. Náutico (11)**

*Potencial medio:* No tiene una buena oferta de puertos deportivos, aunque en asentamientos como La Paloma y La Pedrera el desarrollo de este producto, presenta interesantes posibilidades para determinadas actividades náuticas: Surf, submarinismo, vela, pesca desde embarcación etc..

*Interés alto:* Es un mercado de gran volumen y en crecimiento, con un buen nivel de gasto, y que permite diversificar. Se puede aprovechar la oportunidad que representa la saturación de la oferta competitiva más cercana (Argentina).

### Productos a optimizar (*Potencial: Alto; Interés: Medio*)

En este grupo de productos el potencial del destino es elevado, pero el interés para desarrollarlo viene limitado o condicionado por determinadas circunstancias que requieren ajustes para conseguir una óptima contribución a un desarrollo turístico sostenible y equilibrado.

- **T. Residencial (18)**

*Potencial alto:* Por sus grandes espacios y disponibilidad de suelo de calidad, en el interior y cerca de la costa, por los bajos costes del suelo y la construcción, por su buen nivel de servicios e infraestructuras, por su clima templado, y la seguridad jurídica e institucional del país. Todo ello hace atractivo a Rocha para el turismo residencial.

*Interés / atraktividad media:* Este tipo de turismo tiene un interés relativo debido a su alta estacionalidad y a los bajos índices de ocupación y de generación de empleo una vez pasado el impacto inicial de la construcción. Es además un gran depredador de territorio. Se debe ser muy selectivo en frente a estos tipos de desarrollo, potenciando tan solo aquellos que comporten mayores beneficios sociales y menores costes ecológicos y ambientales, evitando experiencias de loteos altamente conflictivos y problemáticos como los que ya se han dado en Rocha. La debilidad institucional de Rocha, es un factor de alerta a tener en cuenta respecto a la capacidad de control y regulación de este tipo de turismo.

### A potenciar selectivamente (*Potencial: Medio; Interés: Medio*)

Podríamos calificar a estos productos de potencial e interés medio como aquellos que por sus características deben ser potenciados de forma selectiva en función de los objetivos que sea necesario alcanzar des del punto de vista del desarrollo turístico.

- **T. Deportivo (Stages y Team Building) (7)**

*Potencial medio:* por sus grandes espacios y atractivos naturales y diversos, y por su clima templado que favorece el desarrollo de este tipo de turismo. En cambio no dispone de buena planta hotelera, ni abundancia de instalaciones deportivas especializadas.

*La atraktividad es media* ya que si bien reduce la estacionalidad del destino, este tipo de producto ofrece márgenes y precios mas reducidos.

- **T. Activo / Aventura (8)**

*Potencial medio:* por los mismos motivos que para desarrollar el turismo deportivo, y por disponer de condiciones para actividades de aventura light (cabalgatas, windsurf, etc.), pero no de recursos de mayor porte como: alta montaña, aguas bravas, etc.

*Interés medio:* Este producto permite reducir la estacionalidad y la dinamización de zonas agrestes, pero existen otros destinos competidores regionales con mayores recursos e imagen (sobretudo en Argentina y Chile) con los cuales es difícil competir.

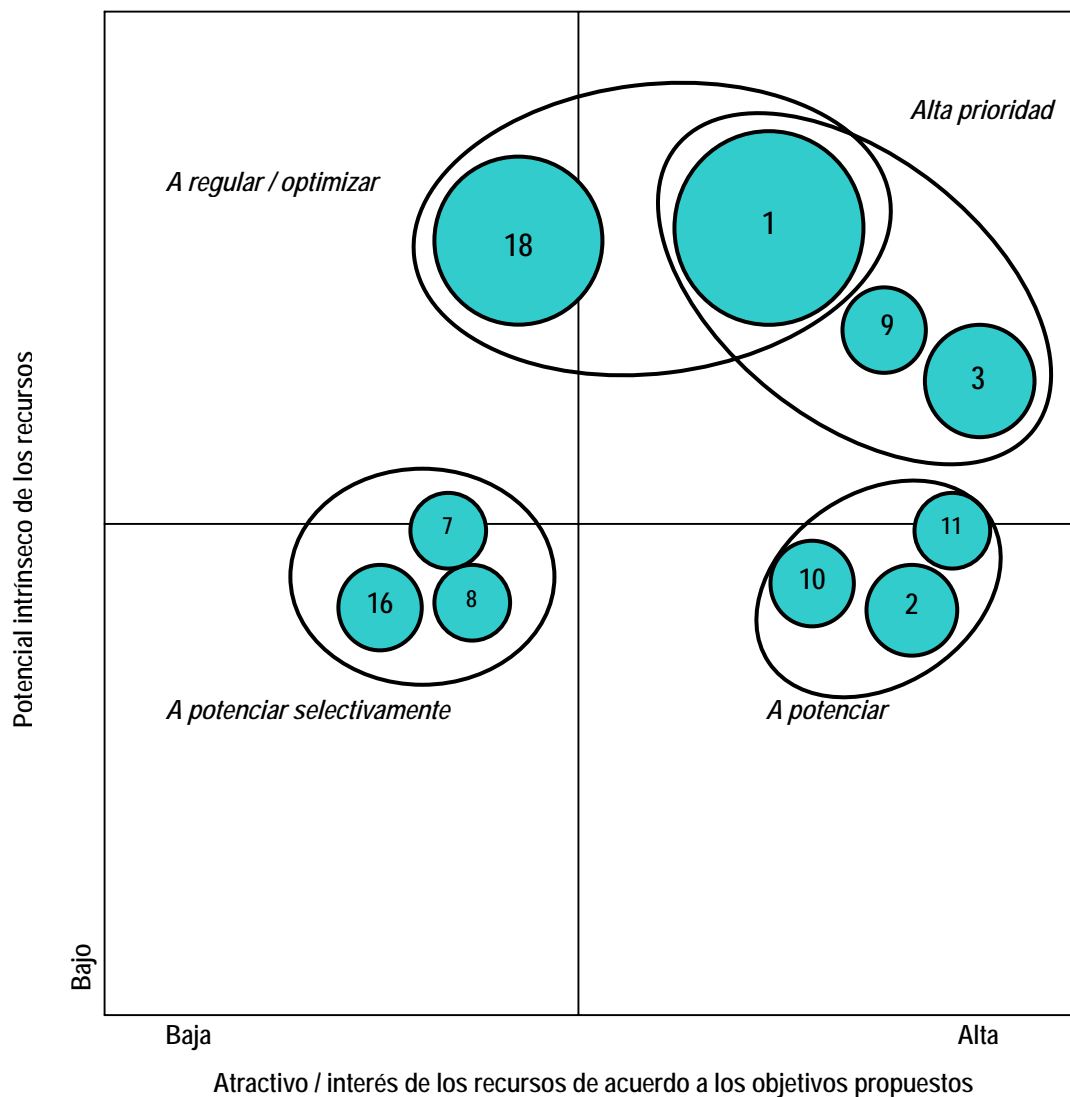
- **T. de Pesca / de Caza (16)**

*Potencial medio:* Posibilidades de pesca en el mar y en las lagunas y lagos del Departamento, pero comparativamente con otros destinos regionales, su potencial es medio, tanto por cantidad como por variedad de especies.

*Interés medio:* Este mercado presenta una alta capacidad de gasto, y es sinérgico positivamente con otros productos como el turismo rural. Pero puede presentar ciertas contradicciones con la imagen de destino ecológico y preservador del medio ambiente.

PORTFOLIO DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTOS TURÍSTICOS DEL  
CLUSTER "ROCHA"

MATRIZ POTENCIAL-INTERÉS



PRODUCTOS

		Calificación	Potencial	Atractividad
1	Sol y Playa	Alta prioridad	Alto	Alta
2	Touring (circuitos) Organizado	A potenciar	Medio	Alta
3	Touring (circuitos) Independiente	Alta prioridad	Alto	Alta
7	T. Deportivo (Stages y Team Building)	A potenciar selectivamente	Medio	Media
8	T. Activo / Aventura	A potenciar selectivamente	Medio	Media
9	T. de Naturaleza / Ecológico	Alta prioridad	Alto	Alta
10	T. Rural	A potenciar	Medio	Alta
11	T. Náutico	A potenciar	Medio	Alta
16	T. de Pesca / de Caza	A potenciar selectivamente	Medio	Media
18	T. Residencial	A regular / optimizar	Alto	Media

### 14.3.5. Cluster "SALTO-PAYSANDÚ"

#### Productos de Alta Prioridad (Potencial: *Alto*; Interés: *Alto*)

Se dará la máxima prioridad al único producto que incluimos dentro de esta categoría: el Turismo de Salud / Termalismo, debido a que los recursos termales (*de alto potencial*) son y seguirán siendo, la base casi exclusiva del desarrollo turístico del corredor, y a su *alto interés*, por su contribución a la consecución de los objetivos propuestos en este Programa.

- **T. de Salud / Termalismo (13)**

*Potencial alto.* La abundancia de aguas termales, es sin lugar a duda *el recurso* sobre el que se ha construido el desarrollo turístico de este corredor, con un entramado de empresas y servicios de considerable peso económico y social. Sin embargo, dada la madurez del destino, necesita un importante esfuerzo de inversión y "aggiornamiento" para poder mantener unos adecuados niveles de competitividad frente a sus competidores regionales (especialmente del Litoral argentino). El clima también es un factor favorable (excepto en verano, por extremadamente caluroso) para tener una temporada turística poco estacional.

*El interés en desarrollar el producto es alto, ya que sobre el se asienta casi en exclusiva todo el desarrollo turístico del corredor, y sin el se perdería una importante fuente de ingresos, de empleo y de divisas, además de agravar los desequilibrios territoriales a nivel de país.*

#### Productos a potenciar (Potencial: *Medio*; Interés: *Alto*)

Son aquellos productos de alto interés para el destino, pero en los que su posición competitiva (potencial) es menor en términos relativos. En este sentido podemos citar para este cluster:

- **Touring (circuitos) Independiente (3)**

*Potencial medio:* No dispone de recursos categóricos de tipo natural y o cultural, si bien por su ubicación estratégica en las rutas que enlazan con la Argentina (especialmente con Misiones-Iguazú) y Brasil, junto con el atractivo de ciudades como Salto, aconseja que se potencie este producto.

*Interés alto:* Dado que contribuirá a la diversificación turística (atenuando la casi exclusiva dependencia del recurso termal), aporta divisas y contribuye a reducir la estacionalidad.

- **T. Náutico (11)**

*Potencial medio:* Si bien puede desarrollar este producto en base a ríos como el Uruguay o el Arapey, su potencial es relativo, tanto por los condicionantes a la navegación (calados reducidos, presa de Salto Grande), como por su lejanía con los mercados emisores más importantes (Gran Buenos Aires). Por tanto, su potencial queda circunscrito a determinadas actividades de carácter mas bien complementario y en determinados tramos.

*Interés alto:* El Turismo Náutico, por sus características, como hemos visto a lo largo de este estudio, tiene mucho interés por que puede contribuir a los objetivos propuestos en este Programa.

- **T. Cultural (12)**

*Potencial medio:* Su potencial es medio ya que no hay recursos culturales categóricos, sin embargo no es desdeñable, especialmente en base a la ciudad de Salto, con un importante patrimonio arquitectónico y con una buena actividad cultural. También cabría a mencionar a futuro, algunos elementos como lo yacimientos arqueológicos (en curso de investigación) de los petroglifos de Santo Domingo.

*Interés alto:* Obviamente este tipo de turismo es de alto interés, a pesar de su limitado volumen, ya que es desestacionalizador y contribuye muy positivamente a mejorar la imagen del destino.

### **A potenciar selectivamente (*Potencial: Medio; Interés: Medio*)**

En este cluster se ha identificado un "producto nicho", pero que por sus características podría ser potenciado de forma selectiva, ya que aunque modesto cuantitativamente, podría contribuir a la diversificación del destino: Nos referimos al turismo vinculado a las actividades de *pesca y caza* (especialmente el primero).

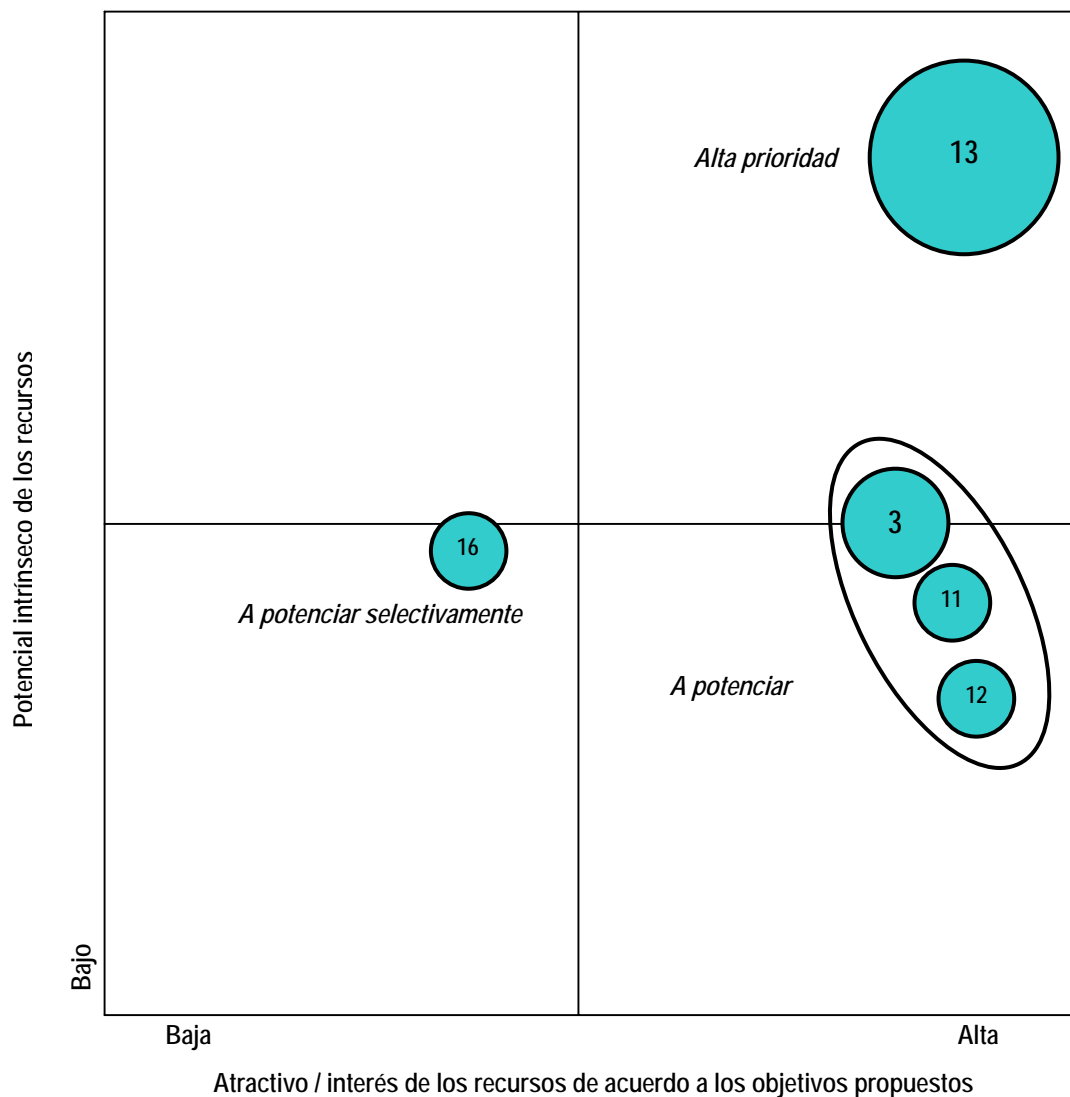
- **T. de Pesca / de Caza (16)**

*Potencial medio:* No dispone de recursos categóricos a nivel internacional para competir en estos productos, sin embargo y especialmente en el caso de la *pesca*, en algunos tramos del Río Uruguay (en concreto, en las proximidades de la Presa de Salto Grande), hay posibilidades en base a la pesca del dorado (en el lado argentino ya se está comercializando). Respecto a la *caza*, las posibilidades se limitan al "chancho salvaje" (jabalí) sobre todo como un apoyo al turismo en el medio rural.

*Interés medio:* Dada la dificultad de competir con destinos más categóricos y con un posicionamiento más afianzado.

PORTFOLIO DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTOS TURÍSTICOS DEL CLUSTER "SALTO-PAYSANDÚ"

MATRIZ POTENCIAL-INTERÉS



PRODUCTOS

		Calificación	Potencial	Atractividad
3	Touring (circuitos) Independiente	A potenciar	Medio	Alta
11	T. Náutico	A potenciar	Medio	Alta
12	T. Cultural	A potenciar	Medio	Alta
13	T. de Salud / Termalismo	Alta prioridad	Alto	Alta
16	T. de Pesca / de Caza	A potenciar selectivamente	Medio	Media

### 14.3.6. EL URUGUAY RURAL

Dado que lo que denominamos "*Uruguay rural*" o "*Uruguay profundo*" no es un cluster en sentido estricto, sino un concepto para designar el resto del territorio uruguayo no incluido en los clusters específicos, territorio caracterizado por su gran extensión (el 80% del país), por su gran vacío demográfico (tan solo el 10% de la población), estas propuestas acerca de la estrategia de productos turísticos hay que entenderlas como unos lineamientos de carácter general para este vasto territorio, y que en todo caso, cada destino o territorio específico deberá definir con mayor precisión, en función de sus potencialidades, circunstancias y objetivos.

Es un territorio bastante homogéneo dominado por un paisaje de agricultura extensiva plano sin accidentes geográficos destacable y de cierta monotonía, y en general con ausencia de recursos categóricos para el turismo internacional, si bien existen potencialidades para desarrollar el turismo si se focalizan bien las estrategias y se hacen en base a planteamientos realistas. En todo caso y desde un punto de vista general se propone lo siguiente:

#### Productos a potenciar (*Potencial: Medio; Interés: Alto*)

Los productos turísticos que entendemos que habría que potenciar en mayor grado serían, teniendo en cuenta las potencialidades y el interés serían:

- **Touring (circuitos) Independiente (3)**

Se trataría de captar el viajero independiente, tanto de turismo interior como de turismo regional, en base a destacar determinadas singularidades: Río Negro (ríos y embalses), Tacuarembó (museo Gardel), Treinta y Tres (Quebrada de los Cuervos), etc. El principal problema es la falta de infraestructura hotelera y la carencia de rutas transversales.

- **T. Rural (10)**

En un territorio caracterizado por su ruralidad, el *Turismo en medio rural* parece una alternativa razonable a desarrollar. Sin embargo hay que tener en cuenta una serie de limitaciones que condicionan su desarrollo, la principal es la escasez de estancias y que éstas cada vez son más industrializadas. Otro problema es demográfico (escasa población rural y muy envejecida). En todo caso el turismo rural ha de apoyarse vinculándolo a alguna actividad, en el este caso las actividades vinculadas al *mundo gaucho y del caballo*, son las que parecen de mayor interés y potencial, sobre todo cara al mercado internacional.

- **T. de Pesca / de Caza (16)**

Creemos que este tipo de turismo especializado, vinculándolo al *Turismo en medio rural*, también debería ser potenciado, ya que hay zonas específicas del Uruguay Rural que tienen recursos de pesca (riberas del Río Uruguay, Río Negro, Laguna Merlín, etc) o de caza (jabalí).

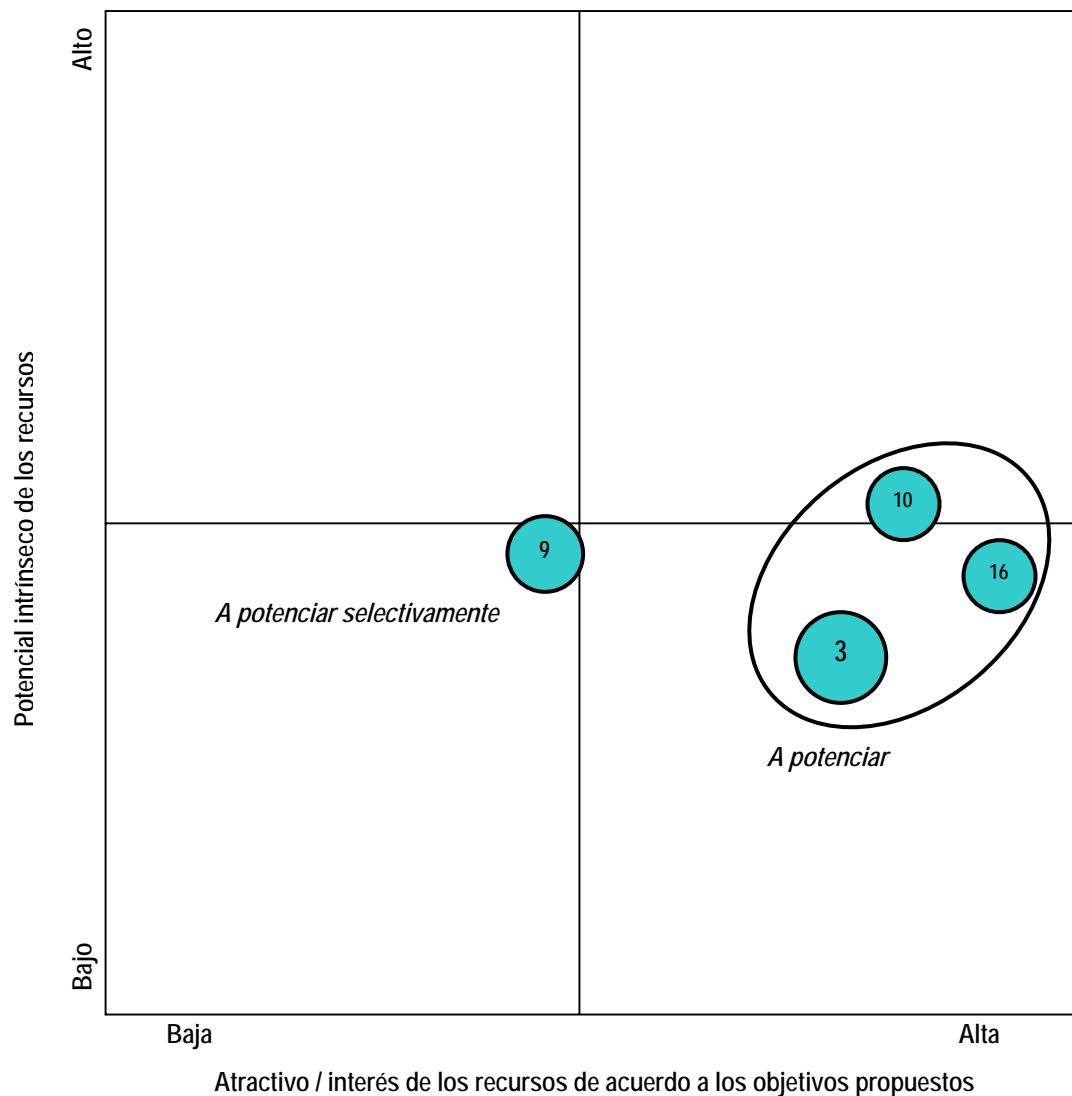
### A potenciar selectivamente (*Potencial: Medio; Interés: Medio*)

- T. de Naturaleza / Ecológico (9)

En general el denominado "Uruguay Rural" no tiene una alta potencialidad para el turismo ecológico, dado a que territorio se caracteriza por una agricultura extensiva, estancias con procesos muy racionalizados y paisaje muy humanizado. Sin embargo, en determinados puntos, especialmente en las zonas próximas o vinculadas a la Reserva de la Biosfera Humedales del Este (PROBIDES) existe un buen potencial (incluso para determinados nichos de turismo internacional) vinculando el *Turismo en medio rural* al *Turismo Ecológico*, si bien su interés es menor debido a que tendrá que hacer frente a la competencia de destinos mejor posicionados en este producto tanto a nivel regional: Argentina, Chile, como interno ( p. ejemplo: Rocha).

PORTFOLIO DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTOS TURÍSTICOS DEL  
EL URUGUAY RURAL

MATRIZ POTENCIAL-INTERÉS



**PRODUCTOS**

		Calificación	Potencial	Atractividad
3	Touring (circuitos) Independiente	A potenciar	Medio	Alta
9	T. de Naturaleza / Ecológico	A potenciar selectivamente	Medio	Media
10	T. Rural	A potenciar	Medio	Alta
16	T. de Pesca / de Caza	A potenciar	Medio	Alta