

MONTEVIDEO: DE CIUDAD TURÍSTICA A
DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE

MONTEVIDEO:

DE CIUDAD TURÍSTICA A DESTINO
TURÍSTICO INTELIGENTE



Descubrí
Montevideo

INTENDENCIA DE MONTEVIDEO
MONTEVIDEO: DE CIUDAD TURÍSTICA A DESTINO TURÍSTICO
INTELIGENTE.

Montevideo, 2019.

© Intendencia de Montevideo

Intendente de Montevideo

Christian Di Candia

Secretario General

Fernando Nopitsch

Director de Desarrollo Económico

Oscar Curutchet

Directora División Turismo

Elizabeth Villalba

Equipo responsable de la publicación

Elizabeth Villalba

Claudio Quintana

Santiago Unanian

Emilio Grispino

Liliana De los Campos

Nicolás Raffo

Cecilia Saravia

Agustina Cerecetto

Corrección de estilo: María Cristina Dutto

Diseño: Macrosoft

Impreso y encuadernado en Gráfica Mosca

Dirección: Guayabos 1672 CP -11200 Tel: 24083049

e-mail: ventas@graficamosca.com

Depósito legal: 376.013

Fotografías:

División Información y Comunicación

División Turismo

Piedras 257. CP11000

<http://www.montevideo.gub.uy/turismo>

<http://www.descubrimontevideo.uy/>

 @DescubriMvd

 @DescubriMvd

 Descubri_montevideo

ÍNDICE

- 09. PALABRAS DEL INTENDENTE
- 13. PALABRAS DEL DIRECTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO
- 17. PRESENTACIÓN

21. ESTRATEGIA TURISMO MONTEVIDEO 2022

#Montevideo: de ciudad turística a Destino turístico Inteligente

- 23. > CARACTERIZACIÓN DE MONTEVIDEO COMO DESTINO TURÍSTICO
- 39. > DIAGNÓSTICO DEL DESTINO MONTEVIDEO
- 48. > ESTRATEGIA TURISMO MONTEVIDEO 2022

#Montevideo de ciudad turística a Destino turístico Inteligente.

Enfoque adoptado en la Estrategia Turismo Montevideo 2022

Estructura de la estrategia: ámbitos de actuación, líneas y acciones

61. RENDICIÓN 2018 Y PLAN OPERATIVO 2019-2020

- 68. BIBLIOGRAFÍA



MONTEVIDEO: UNA CIUDAD TURÍSTICA PARA VIVIR CON TODOS LOS SENTIDOS

Quienes visitan Montevideo quedan por siempre envueltos en su encanto. Desde el aeropuerto, pasando por la costa con playas, hasta el casco histórico, las distancias se transitan rápidamente. El visitante se encuentra con una ciudad que guarda de su pasado una arquitectura intrigante, cuidada entre las líneas en movimiento del art nouveau y la impronta del art déco, pero que también se muestra joven. Nuestra trama urbana se ha construido sobre la convicción del encuentro, de la convivencia. Es un lugar donde se viven la poesía y la música, en el que durante todo el año se estrenan obras de teatro de calidad, que alberga importantes obras escultóricas, murales y múltiples expresiones del arte. También cuenta con infraestructura deportiva en espacios públicos: sus más de mil plazas y plazoletas son lugares privilegiados de intercambio y construcción colectiva, en una ciudad donde la huella de la acción humana encuentra equilibrio con la naturaleza, con los árboles, los jardines, los parques. Vivimos en una ciudad verde: tenemos un árbol cada tres habitantes. Los treinta kilómetros de costa son una experiencia que queda grabada en el recuerdo. Quien descubre Montevideo confirma que la ciudad desafía todos los sentidos al recorrer sus rutas y rincones gastronómicos, al apreciar las figuras del tango bailado, la vibración de los coros de la murgas, el candombe que hace palpar a quien lo escucha cerca. Y es mucho más: es urbanidad pero también la posibilidad de disfrutar los encantos del campo.

Montevideo es el principal destino turístico de Uruguay. En los últimos años, mediante una agenda ambiciosa de obras, venimos transformando parte de nuestro tejido urbano, la movilidad, las actividades económicas, también la vida cotidiana de muchos barrios. Nuestra ciudad viva es un destino cada vez más atractivo. Somos una ciudad que se moderniza. Por eso el reto que afrontamos, alineados a la estrategia de Ciudad Inteligente de la Intendencia de Montevideo, fue transitar de ciudad turística a destino turístico inteligente. Hoy nos reconocen como la ciudad con mejor calidad de vida de América Latina, pero no lo consideramos suficiente. Por eso continuamos apostando a la incorporación de conocimiento, innovación y tecnología en la gestión de la ciudad y la configuración de la oferta turística. De esta forma Montevideo continúa teniendo un valor paradigmático para quien visita nuestro querido país.



CHRISTIAN DI CANDIA

INTENDENTE DE MONTEVIDEO



MONTEVIDEO: UNA CIUDAD PARA CONOCER, UNA EXPERIENCIA PARA VIVIR

Montevideo está desarrollando un proyecto de innovación turística que incorpora herramientas tecnológicas para dotar de sostenibilidad económica, medioambiental, social y cultural a la ciudad.

La herramienta específica es el uso del *bigdata*, que nos permite tener información, conocer al visitante del exterior, sus gustos, medir lo que está pasando y tomar las decisiones adecuadas para seguir fomentando y promocionando el proyecto turístico de la ciudad de Montevideo. Es una oportunidad para proyectar y adaptar una oferta turística no solo como ciudad turística sino como algo más dinámico: destino turístico inteligente.

Desde el comienzo del período de gobierno estamos trabajando con un modelo de gobernanza público-privado que fortalece la institucionalidad y la sinergia entre ambos sectores. Es fundamental continuar la estrategia diseñada para Montevideo 2018-2022 y, pensando en la perspectiva —sobre todo— proyectarnos hacia Montevideo 2030.

En las distintas ferias e instancias de exposición de la ciudad, trabajamos en la promoción específica del destino; además generamos lazos y asociacionismo con otras ciudades que potencien el desarrollo turístico del país y de la región. Nos parece vital el acercamiento a la ciudad de Buenos Aires y a Punta del Este por la complementariedad que implican.

La ciudad tiene mucho potencial: la rambla, espacios históricos en la propia Ciudad Vieja, el parque Rodó, el Prado y distintos espacios urbanos y naturales.

En el marco de la accesibilidad al turismo, estamos trabajando con la OMT y otras ciudades en la organización de la Tercera Cumbre Iberoamericana de Turismo Accesible.

El turismo es un derecho de todas las personas y por ello hay que dotar a Montevideo de una estructura física acondicionada y generar nuevos espacios que permitan el disfrute de todo lo que puede ofrecer la ciudad.

Justamente por eso, para septiembre se inaugurará la playa accesible de Pocitos, que constituye un hito más en la construcción de este modelo de gestión que apunta a ser inclusivo, accesible e inteligente.

El turismo es un motor de crecimiento, es una industria de servicio que tiene la mayor posibilidad de desarrollo en nuestro país y en nuestra ciudad en particular. Es nuestra responsabilidad como gobernantes apoyar y dotar de herramientas que permitan el desarrollo de un proyecto turístico sostenible de Montevideo.

Debemos seguir profesionalizando y tecnicando las distintas áreas de trabajo, vincularnos más con entidades estatales de enseñanza, seguir generando sinergia con el sector privado para fomentar una industria realmente de servicios a través del turismo y, sobre todo, brindar un servicio de calidad que marque un antes y un después en la memoria de los visitantes.

El turismo es una oportunidad de crecimiento y de distribución. Fundamentalmente es una oportunidad para generar empleo. Por ello pretendemos desarrollar una política de Estado a través del turismo, cuyo centro sea la ciudad y su gente.



OSCAR CURUTCHET

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO



PRESENTACIÓN

El turismo es una actividad importante para Uruguay: contribuye en un 8,6% al producto interno bruto (PBI), genera un 6,3% de los puestos de trabajo de la economía (el 6,6% de ellos en Montevideo) y produce divisas por más de 2.300 millones de dólares.

Montevideo es el principal destino de Uruguay; recibe un millón de visitantes anuales por turismo receptivo, 160.000 cruceristas durante la temporada de cruceros (octubre-marzo), que en total aportan más de 600 millones de dólares de gasto en el destino.

Sin duda, el turismo puede ser un instrumento de inclusión y dinamización social y económica de un territorio. Por eso es preciso considerar el rol de la gestión pública desde esta perspectiva, incorporando además el enfoque de la sostenibilidad, la accesibilidad y la participación ciudadana, así como la coordinación y cooperación entre los diferentes niveles de la gestión pública y los diversos actores del destino (privados y comunidad local).

En la actualidad, cada vez es más frecuente hablar de **desarrollo local basado en el turismo**, y son muchos los territorios que están llevando adelante procesos de recuperación y expansión económica gracias a la evolución que experimenta este sector. Atento a ello, la División Turismo de la Intendencia de Montevideo (IM) definió y comenzó a implementar a mediados de 2018 su nueva estrategia de turismo con horizonte en 2022.

El eje conceptual y político de dicha estrategia es **Montevideo: de Ciudad Turística a Destino Turístico Inteligente**, alineado a la estrategia política de **ciudad inteligente** que viene llevando adelante la IM. Los objetivos generales tienen que ver con brindar soluciones inteligentes para mejorar la gestión turística (pública), pero también que contribuyan a mejorar la experiencia de los visitantes y la calidad de vida de los y las montevideanos.

Los pilares sobre los que se basan los **destinos turísticos inteligentes** son la sostenibilidad económica, cultural, social y medioambiental, la innovación, la accesibilidad y la tecnología. Por ello, para desarrollar con éxito un destino turístico inteligente es fundamental contemplar la integración de las nuevas tecnologías como herramientas potentes para la gestión sostenible del territorio turístico.

El presente material gráfico detallará las acciones y los proyectos definidos en la estrategia que actualmente estamos llevando adelante en Montevideo.



ELIZABETH VILLALBA

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN TURISMO
INTENDENCIA DE MONTEVIDEO



Intendencia
de Montevideo



DescubriMontevideo



Una ciudad llena
de **cultura**



TURISMO MONTEVIDEO 2022

Montevideo: de Ciudad Turística a Destino Turístico Inteligente

Los planes y programas elaborados para un territorio concreto o destino son un elemento central de cualquier política turística. Un plan turístico puede definirse como el conjunto ordenado de acciones y programas que contiene el proyecto político de determinado gobierno para el sector turístico. El plan incluye el referente básico y las ideas que liderarán la acción pública en materia de turismo durante un período concreto. Conlleva la determinación de objetivos, la identificación de instrumentos para alcanzarlos y la dotación de los medios necesarios para su cumplimiento. El plan es también un compromiso entre el sector público, el sector privado y el resto de la comunidad receptora.

La elaboración de la Estrategia Turística de la División Turismo de la Intendencia de Montevideo para el Destino Montevideo implicó el trabajo en dos etapas:

1. Etapa de análisis y diagnóstico.
2. Etapa resolutive/estratégica.

En la etapa de análisis y diagnóstico se relevaron y analizaron documentos (informes técnicos, programas, presupuestos, etc.) e información estadística y se realizaron

19 entrevistas en profundidad a actores del gobierno departamental, nacional, actores privados y representantes de asociaciones turísticas. También en el proceso de trabajo de esta primera etapa se consultó a profesionales de referencia en temas específicos de la actividad turística.

La elaboración de la estrategia (las dos etapas) se llevó a cabo entre diciembre de 2017 y junio de 2018. En la rendición y modificación presupuestal enviada a la Junta Departamental de Montevideo a mediados del 2018 se incorporaron muchas de las acciones definidas en la estrategia. Esta comenzó a ejecutarse en agosto de 2018.

A. CARACTERIZACIÓN DE MONTEVIDEO COMO DESTINO TURÍSTICO

EL TURISMO EN ÁREAS URBANAS Y METROPOLITANAS

En las últimas décadas se ha observado un fuerte crecimiento del turismo urbano, que ha supuesto la consolidación de muchas ciudades como destinos turísticos relevantes y lo ubica como uno de los sectores turísticos con demandas emergentes. De hecho, el turismo en las ciudades es un fenómeno antiguo; sin embargo, la dimensión que ha alcanzado y la forma en que se manifiesta en los últimos años permiten hablar de una explosión reciente del turismo urbano. Esta explosión se da además en un contexto de cambio turístico y a la vez de rápida transformación de las ciudades (Vera et al., 2013).

La progresiva conversión de las ciudades en destinos turísticos, la ciudad como escenario de producción y consumo turístico, se explica por diversas razones, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. Desde el punto de vista de la oferta, la crisis del capitalismo de base industrial afectó la estructura funcional de las ciudades, y en ese contexto el turismo apareció como sector terciario que puede utilizarse para revitalizar, regenerar

y transformar las ciudades. La ciudad, todo el espacio urbano, se convierte en un espacio atractivo tanto para visitarlo como para vivir o trabajar. Negocios, eventos deportivos, festivales culturales y compras, entre otros, se articulan en un entramado difuso y complejo de opciones que se presentan en la ciudad. La relación turismo-ciudad y área metropolitana se amplía actualmente no solo a la oportunidad del turismo urbano, sino también a la oportunidad de los usos turísticos de la ciudad. Desde el punto de vista de la demanda, su mayor diversificación responde a las mejores condiciones de movilidad y transporte, entre otros factores, así como al gran aumento del nivel de información disponible gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

En el turismo urbano tradicionalmente se identifican dos grandes segmentos de demanda principales según el motivo del viaje: visitantes de negocios y visitantes de ocio. En otro nivel, el turismo urbano comprende una gran diversidad de prácticas turísticas que pueden sintetizarse en tres principales:

- › **Culturales**, basadas en la visita—recreativa o didáctica— a monumentos, iglesias, museos y exposiciones,

así como en la inmersión en los centros históricos, la vida cultural y la atmósfera de la ciudad.

- › **Recreativas**, que pueden incluir compras, entretenimientos, gastronomía, asistencia a festivales, eventos y manifestaciones artísticas o vida nocturna.
- › **Profesionales**, congresos, coloquios, seminarios, ferias, exposiciones, reuniones, visitas a clientes y estancias de formación.

De hecho, el espectro de uso de la ciudad por sus visitantes puede ser incluso mayor. Diversas encuestas sobre el comportamiento de los turistas en las ciudades muestran, por ejemplo, la existencia de prácticas deambulatorias que no implican uso ni consumo de atracciones específicas más allá de los componentes de la propia estructura urbana. También podrían incluirse prácticas como las sanitarias (salud) o educativas.

La gestión pública del turismo en el espacio urbano y metropolitano debe ser considerada a partir del papel de los agentes públicos en el sistema turístico y, además, a partir del papel del turismo como estrategia de desarrollo del modelo de ciudad. Hasta hace poco tiempo, la aproximación al hecho turístico en las ciudades partía de la consideración del turismo como un conjunto de actividades económicas del sistema productivo, como función económica y fuente de riqueza para la ciudad.

Pero la dimensión y trascendencia que ha alcanzado el hecho turístico ha obligado a **incorporarlo como factor clave en la gestión pública de la ciudad**. En este sentido,

se constatan dos cuestiones clave en la gestión pública del turismo en espacios urbanos y metropolitanos: por un lado, la incorporación del enfoque de la **sostenibilidad y la participación ciudadana**; por otro, la consideración de una ineludible **coordinación y cooperación** entre los diferentes niveles de la gestión pública del turismo (municipal, departamental, nacional).

Las estrategias específicas que han desarrollado los destinos urbanos, en términos generales, se han orientado a: 1) la promoción turística y el posicionamiento de la ciudad, 2) la reestructuración urbana, 3) la puesta en valor del patrimonio y 4) la gestión de flujos (visitantes, inversiones).

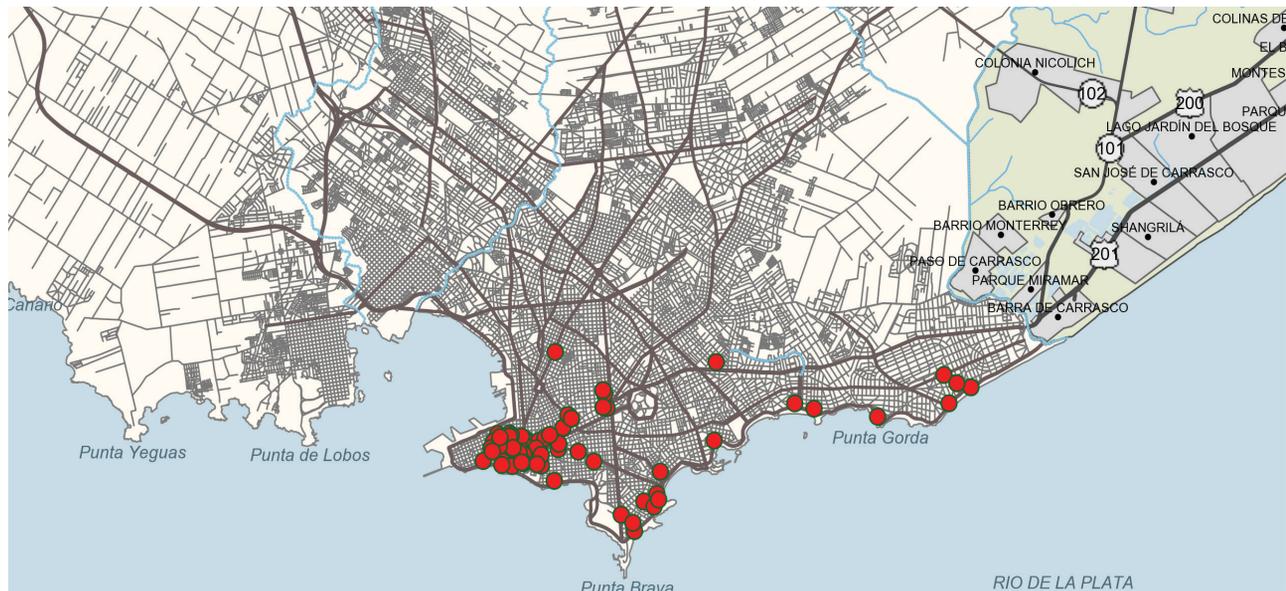


MONTEVIDEO, CIUDAD TURÍSTICA

En el caso de Montevideo, la actividad turística se desarrolla en continuidad espacial y funcional con el tejido urbano preexistente. Tenemos hoy una ciudad con funcio-

nes turísticas en ciertos lugares (Ciudad Vieja, Centro y costa este del departamento de Montevideo), dinamizada por el turismo y no creada por ni para el turismo.

DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LA HOTELERÍA EN MONTEVIDEO



Fuente: IM, Sistema de Información Geográfica (<http://sig.montevideo.gub.uy/>).

En la década de los noventa y principios del siglo XXI, a raíz de la crisis de la desindustrialización de las economías urbanas, en Montevideo se volvió la mirada al turismo como fórmula de regeneración socioeconómica de la ciudad. Esto dio un nuevo impulso a la política pública municipal que llevó a crear la Corporación Turística de Montevideo (primer antecedente de institucionalidad público-privada y de planificación turística). Se realizaron inversiones públicas en equipamiento e infraestructura en la Ciudad Vieja (como estrategia de rehabilitación y renovación urbana que convirtió el casco histórico en atractivo para el turismo) y la activación patrimonial del tango y el candombe, que concluyó en el 2009 con la declaración de Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, en una estrategia ante la UNESCO compartida entre Montevideo y Buenos Aires.

Asimismo, actores privados concretaron en este período la colocación de productos turísticos en el mercado. *El turismo de reuniones*, impulsado por el entonces Bureau de Convenciones de Montevideo, y el *turismo de cruces*, impulsado por operadores turísticos locales, son los casos para Montevideo. También el Gobierno nacional, a través del Ministerio de Turismo (Mintur), desarrolló e impulsó en la década de los noventa el concepto de *producto turístico*, que identificó a Montevideo con los productos *turismo cultural* y *turismo de reuniones*.

En el 2008 se creó el Conglomerado de Turismo de Montevideo, ámbito público-privado de gobernanza del destino, que definió y comenzó a ejecutar un plan estratégico. Las líneas estratégicas eran la puesta en valor de los

atractivos turísticos, el desarrollo de productos turísticos, la comercialización y promoción, la mejora de la competitividad y el fortalecimiento de la cadena de valor turístico del destino. Comenzaron a consolidarse productos como el turismo de reuniones y el cultural, a la vez que se impulsaba el desarrollo de otros, como el de *city short-breaks* y el de deportes, o de alta segmentación, como el turismo idiomático, las locaciones y el turismo *friendly*.

En el 2012 empezó a funcionar el Bus Turístico Descubrí Montevideo. Montevideo cuenta desde entonces con un servicio como el que tienen la mayoría de las capitales y ciudades del mundo. El recorrido del bus incluye la Ciudad Vieja, el Centro, algunos barrios al este sobre la costa y suma la zona del Prado.

Si bien Montevideo se presenta claramente como un destino multiproducto, tiene concentrados sus segmentos de demanda en *profesionales* (turismo de reuniones) y recreativo.

DE CIUDADES TURÍSTICAS A DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

El origen del concepto de *destino turístico inteligente* (DTI) no se puede asociar exclusivamente a la aplicación del paradigma de *smart city* ('ciudad inteligente') a los destinos turísticos. Diversos cambios estructurales en el sector turístico justifican la necesidad de nuevos enfoques en la planificación y gestión de destinos turísticos, una necesidad que confluye con la consolidación del paradigma *smart city* y que convierte al DTI en una referencia para la gestión turística.

Las dinámicas del mercado turístico —tendencias de la demanda, que generan nuevos turistas y cambian los hábitos de consumo de los tradicionales, y de la oferta, que proponen nuevos productos y reestructuran los tradicionales—, así como la evolución demográfica, política, económica y social, plantean nuevos retos de gestión para los que se cuenta con herramientas de mayor alcance, basadas fundamentalmente en la tecnología (Invat-Tur, 2015).

La aplicación del enfoque *smart city* es una realidad en ciudades grandes y medias, que beneficia la actividad turística en estos ámbitos. Trabajar en un enfoque de DTI favorece dinámicas positivas que superan el ámbito mu-

nicipal y que aconsejan atender el papel que desempeña cada escala territorial (municipal, departamental, regional) y sus entes o responsables de gestión turística. Por tanto, la adaptación de los principios de la *smart city* a los destinos turísticos debe ser escalable, adaptada a cada contexto y a las peculiaridades de cada destino turístico.

El DTI, como concepto global y totalizador, resulta muy atractivo, como lo es también el paradigma de la sostenibilidad, pero es importante **trabajar el concepto de DTI desde una perspectiva operativa y definir qué ámbitos de la gestión turística están directamente relacionados con este paradigma.**

Este razonamiento lleva a concluir, en primer lugar, que la configuración de un DTI supera el ámbito de la gestión turística en sentido estricto.

Es el caso del desarrollo sostenible, en el que participa de manera preponderante la política urbanística o ambiental. En segundo lugar, el DTI interviene en ámbitos que se han incorporado de manera relativamente reciente a la gestión turística (tecnologías, innovación, sistemas de inteligencia, etc.).

En tercer lugar, algunos ámbitos de gestión, como la calidad, han avanzado considerablemente en las empresas turísticas, pero requieren un tratamiento diferenciado y más complejo a escala de destino.

La configuración de un DTI debe responder a las necesidades de cada destino y a los beneficios que pueda reportarle. **La mera adquisición y aplicación de tecnología no convierte a un destino en inteligente;** es fundamental que la tecnología vaya acompañada de un proceso de cambio en todos los niveles (estrategia turística, mentalidad y cultura empresarial, capacidad de absorción de la innovación, generación de nuevos modelos de negocio, etc.). **No se trata de hacer lo mismo con nuevas aplicaciones tecnológicas, sino de revolucionar la gestión turística de acuerdo con las posibilidades tecnológicas y la capacidad de actuación local.**

Una serie de factores interrelacionados explican el interés que suscitan los DTI y justifican el desarrollo de iniciativas amparadas por este concepto:

- › La rápida adopción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) por la demanda turística.
- › La penetración de las TIC en las empresas y los servicios turísticos.
- › La importancia de ámbitos transversales para el turismo, como la calidad de vida, el medio ambiente o la movilidad, que condicionan, como se ha visto, la competitividad de las empresas y los destinos.
- › Las empresas turísticas, fundamentalmente pymes, con dificultades para integrarse en dinámicas de conocimiento e innovación necesarias para su mejora competitiva, se verían favorecidas por la configuración de los destinos inteligentes.
- › La generación de información que acompaña el desarrollo de los destinos inteligentes contribuye a una gestión turística más avanzada.
- › La asociación de turismo y TIC ha demostrado ser un campo preferente para el emprendimiento y la generación de nuevos modelos de negocio.

LA GESTIÓN TURÍSTICA EN MONTEVIDEO: PLANIFICACIÓN Y GOBERNANZA

Como se comentó, en el transcurso de los últimos años el turismo en Montevideo ha experimentado cambios importantes. Uno de ellos tiene que ver con la política turística, en particular en dos ámbitos de actuación: la planificación y la gobernanza del destino.

En materia de planificación y de gobernanza turística, Montevideo tiene una experiencia de más de 15 años. Tanto la planificación turística como la asociatividad público-privada del destino se han desarrollado como dos pilares centrales de la política turística. Ambas surgieron con la creación de lo que fue la Corporación Turística de Montevideo, en el año 2001.

En los cuadros 2 y 3 se presentan de manera descriptiva la evolución estructural de la asociatividad del destino y las instancias de planificación turística, con sus respectivas líneas estratégicas y acciones definidas según el momento.

ASOCIATIVIDAD TURÍSTICA EN MONTEVIDEO (2001-2016)

TIPO DE ASOCIACIÓN	CORPORACIÓN TURÍSTICA DE MONTEVIDEO (2001-2006)	CONGLOMERADO DE TURISMO DE MONTEVIDEO (2008-2010)	CONGLOMERADO DE TURISMO DE MONTEVIDEO - ASOCIACIÓN TURÍSTICA (2010-2015)	MONTEVIDEO BUREAU (BUREAU DE CONGRESOS Y VISITANTES DE MONTEVIDEO 2018 A LA FECHA)
PERSONERÍA JURÍDICA	Derecho público. Comisión Asesora (órgano consultivo dependiente de la Intendencia de Montevideo)	Derecho privado. Asociación civil sin fines de lucro	Derecho privado. Asociación civil sin fines de lucro	Derecho privado. Asociación civil sin fines de lucro
MODELO DE GESTIÓN	Turismo como sistema	Competitividad	Competitividad	Competitividad
FINANCIAMIENTO	100% público	80% público y 20% privado	50% público y 50% privado	50% público y 50% privado
LIDERAZGO	Público: Intendencia de Montevideo	Público-privado	Público-privado	Privado
ACTORES	Intendencia, Mintur, MI, JDM, empresas de gran porte, universidades, gremios empresariales, asociaciones comerciales, Bureau.	Intendencia, Mintur, OPP, Diprode, empresas, universidades, gremios empresariales y asociaciones comerciales.	Intendencia, Mintur, OPP, Diprode, JDM, Municipios, empresas, universidades, gremios empresariales y asociaciones comerciales.	Intendencia, Mintur, empresas y asociaciones comerciales.

PLANIFICACIÓN TURÍSTICA EN MONTEVIDEO: LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACCIONES (2001-2016)

	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES
CORPORACIÓN TURÍSTICA DE MONTEVIDEO (2001-2006)	L1. Expandir la demanda turística del destino Montevideo	A1.1. Consolidación del destino Montevideo en los mercados turísticos tradicionales A1.2. Posicionamiento de Montevideo como destino turístico en segmentos objetivo
	L2. Desarrollar una cartera competitiva de productos-mercados diferenciados	A2.1 Desarrollo de productos turísticos que pongan en valor la condición de Montevideo como capital del Mercosur A2.2. Desarrollo de productos turísticos que pongan en valor la diversidad cultural de Montevideo A2.3. Desarrollo de la producción turística de sol y playa de Montevideo
	L3. Favorecer el desarrollo de la oferta turística de Montevideo, en particular de la oferta complementaria	A3.1. Promoción de proyectos para el desarrollo turístico de Montevideo A3.2. Promoción de la investigación y de la innovación en la producción turística
	L4. Favorecer la asociación y la cooperación entre las organizaciones y los actores del sector turístico	A4.1. Consolidación de la Comunidad Montevideo Invita
	L5. Aprovechar los beneficios del turismo en favor del desarrollo social de Montevideo	A5.1. Promoción de proyectos turísticos para la inclusión social

CONGLOMERADO DE TURISMO DE MONTEVIDEO (2008-2015)	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES
	L1. Poner en valor los atractivos del destino	A1.1. Mejora de la señalización turística del destino A1.2. Mejora de las infraestructuras e instalaciones turísticas A1.3. Adecuación y coordinación de los servicios de información turística
	L2. Desarrollar productos turísticos	A2.1. Creación de clubes de producto A2.2. Impulso al Centro de Congresos y Convenciones y/o al recinto ferial de Montevideo A2.3. Diseño y creación de paquetes y rutas turísticas del destino A2.4. Impulso al Plan de Calidad Turística de Montevideo A2.5. Elaboración del calendario de eventos y mapa turístico local
	L3. Acciones de promoción y comercialización	A3.1. Definición de la imagen turística del destino A3.2. Elaboración del plan de marketing turístico de Montevideo A3.3. Impulso a acciones de promoción integradas del destino A3.4. Desarrollo de canales de comercialización
	L4. Fortalecer la cadena de valor turístico	A4.1. Constitución del ente mixto de gestión turística A4.2. Fomento de acciones de sensibilización a la población montevideana A4.3. Mejora de los sistemas de coordinación público-privado y público-público A4.4. Apoyo a las redes empresariales
	L5. Asegurar la competitividad turística local	A5.1. Sistema de formación continua del sector turismo A5.2. Sistema de conocimiento y monitoreo del sector turismo A5.3. Impulso a la adopción de sistemas tecnológicos de gestión turística

	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES
BUREAU DE CONGRESOS Y VISITANTES DE MONTEVIDEO (2016 A LA FECHA)	L1. Identificar la demanda, inteligencia de mercado	A1.1. Identificación de intereses, nuevas tendencias A1.2. Promoción regional, incorporación de nuevos destinos A1.3. Capacitación en comercialización A1.4. Capacitación para mejorar la calidad del servicio
	L2. Desarrollar la oferta turística	A2.1. Creación de nuevos productos: transversalidad, innovación y coordinación A2.2. Identificación de nuevas locaciones y atractivos del destino A2.3. Nuevo impulso al establecimiento de un Centro de Convenciones A2.4. Creación del Bureau de Convenciones
	L3. Dinamizar las redes y el conglomerado	A3.1. Fortalecimiento de las redes/mesas A3.2. Validación de la representatividad, mantenimiento de las adhesiones, incremento de la masa empresarial vinculada A3.3. Creación de espacios de articulación intersectorial A3.4. Desarrollo de los sistemas de vinculación entre redes e instituciones
	L4. Fortalecer las capacidades institucionales	A4.1. Reorganización institucional, priorización de la sostenibilidad A4.2. Priorización de la comunicación efectiva A4.3. Desarrollo de las herramientas tecnológicas A4.4. Fortalecimiento permanente de la articulación público-privada en todos los niveles de gobierno

Actualmente el destino se encuentra transitando una etapa de debilitamiento del proceso de asociatividad (falta de recursos, de hoja de ruta compartida, de representatividad, de organización y gestión de la red, de liderazgos).

De igual forma, la planificación turística del destino se agotó en términos de líneas y acciones por desarrollar. Estos motivos llevaron a la División Turismo de la IM a definir una nueva estrategia turística para el destino.

DEMANDA TURÍSTICA DEL DESTINO MONTEVIDEO

En la presente sección se analiza el perfil de los visitantes a Montevideo. La tabla 1 muestra el número de visitantes por turismo receptivo, así como su nivel de gasto total y per cápita. Como se puede apreciar, en 2017 el total de

visitantes receptivos fue de 1.077.526, quienes realizaron un gasto total de USD 617.841.526, lo que significa un gasto per cápita de USD 573,4.

DEPARTAMENTO	GASTO PER CÁPITA (USD)	VISITANTES	TOTAL (USD)
Montevideo	573,4	1.077.526	617.841.526

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Mintur.



Con respecto a la distribución del gasto, el 28% se destina a alojamiento y el 27% a alimentación. El gasto en compras representa un 16%.

Fuente: Elaboración propia basada en Estadísticas de Turismo Receptivo del Ministerio de Turismo de Uruguay.



Fuente: Elaboración propia basada en Estadísticas de Turismo Receptivo del Ministerio de Turismo de Uruguay.

De los 1.077.526 visitantes por turismo receptivo a Montevideo en 2017, 538.763 tenían nacionalidad argentina, lo que representa un 50%. En segundo lugar se encuentran los brasileños, con 164.329 visitantes (15%). En tercer lugar, los uruguayos residentes en el exterior, con 151.507 visitantes (14%).

El principal punto de ingreso a Montevideo es el Aeropuerto de Carrasco, por donde entró el 40% de los visitantes. En segundo lugar está el Puerto de Colonia, con un 23%.

El 58% de los visitantes señala que el principal motivo del viaje es recreativo (ocio y vacaciones) y el 23% lo hace para ver a familiares y amigos (turismo familiar y nostálgico). Por motivos profesionales (segmento corporativo) ingresa el 15%.

El promedio de estadía anual de los turistas en Montevideo es de 5 días. El 51% se aloja en hoteles 3, 4 y 5 estrellas.

Uruguay recibió 58 eventos validados por ICCA en 2017; de ellos, 40 se llevaron a cabo en Montevideo.

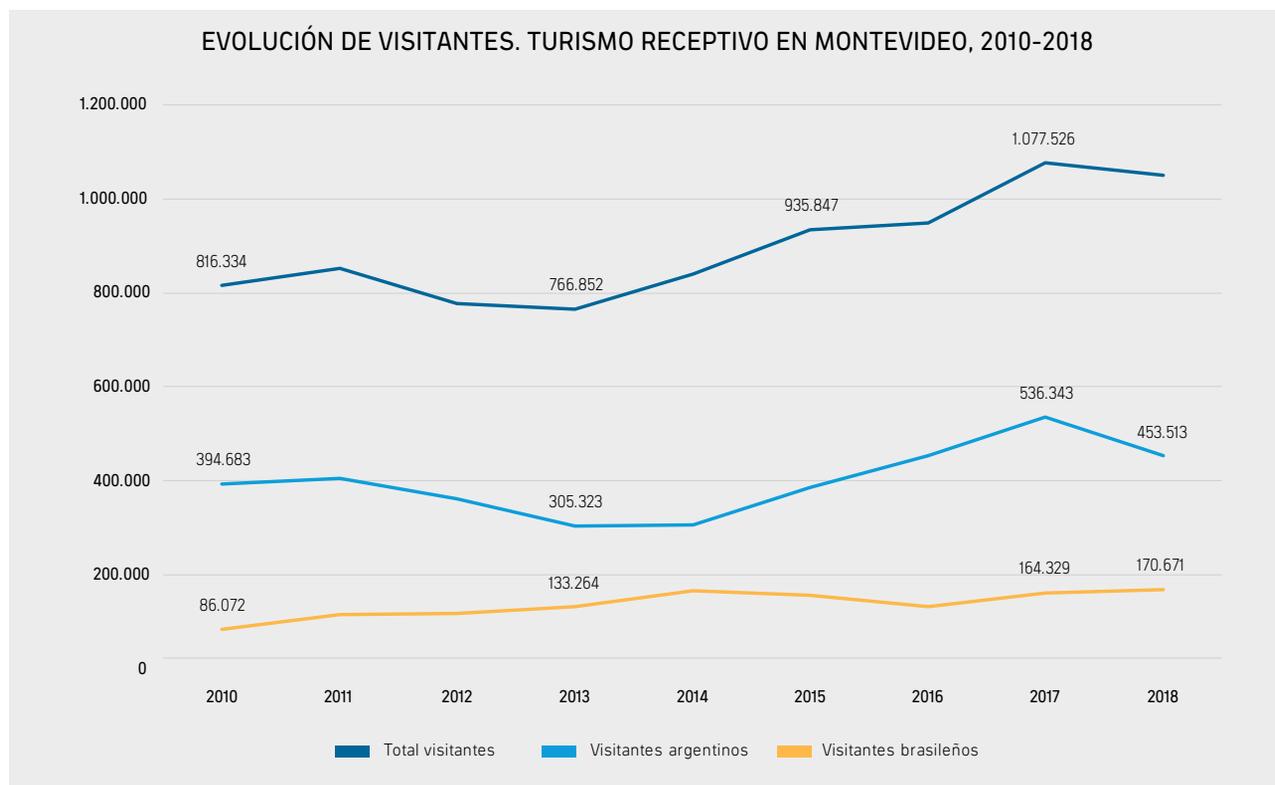
En la última temporada de cruceros en Montevideo (2017-2018), arribaron 86 embarcaciones, de las que descen-

dieron 135.780 personas, quienes efectuaron un gasto de USD 5.461.630.

INDICADORES DE TURISMO EN MONTEVIDEO, 2018

GASTO Y NÚMERO DE VISITANTES A MONTEVIDEO EN 2018

MONTEVIDEO	GASTO PER CÁPITA (USD)	VISITANTES	TOTAL (USD)
Año 2018	577,8	1.051.593	607.615.270



Fuente: Ministerio de Turismo de Uruguay.

INVERSIÓN EN TURISMO

Montevideo es el principal destino de inversiones en el sector turístico. En 2012 alcanzó el récord de inversión turística, con USD 157 millones.

Desde el año 2010, la inversión en el sector turístico en Montevideo no ha sido menor del 10% de la inversión total en el departamento, por lo que supera el promedio nacional en todos los años considerados. Montevideo no solo se consolida como destino turístico, sino que el nivel de inversiones de los últimos años provee un nivel de infraestructura que prepara al departamento para los futuros desafíos.

B. DIAGNÓSTICO DEL DESTINO MONTEVIDEO

PANORAMA MUNDIAL

El turismo es uno de los principales sectores de la economía global. Desde la Segunda Guerra Mundial su ascenso ha sido ininterrumpido. Según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2018), en 2017 se registraron en el mundo 1.323 millones de arribos internacionales por turismo, que dejaron USD 1.237 billones de ingresos por el sector.

Los ingresos por turismo significan actualmente un 10% del PBI global, 1 de cada 10 empleos formales, un 7% del total de exportaciones internacionales y un 30% de las exportaciones de servicios.

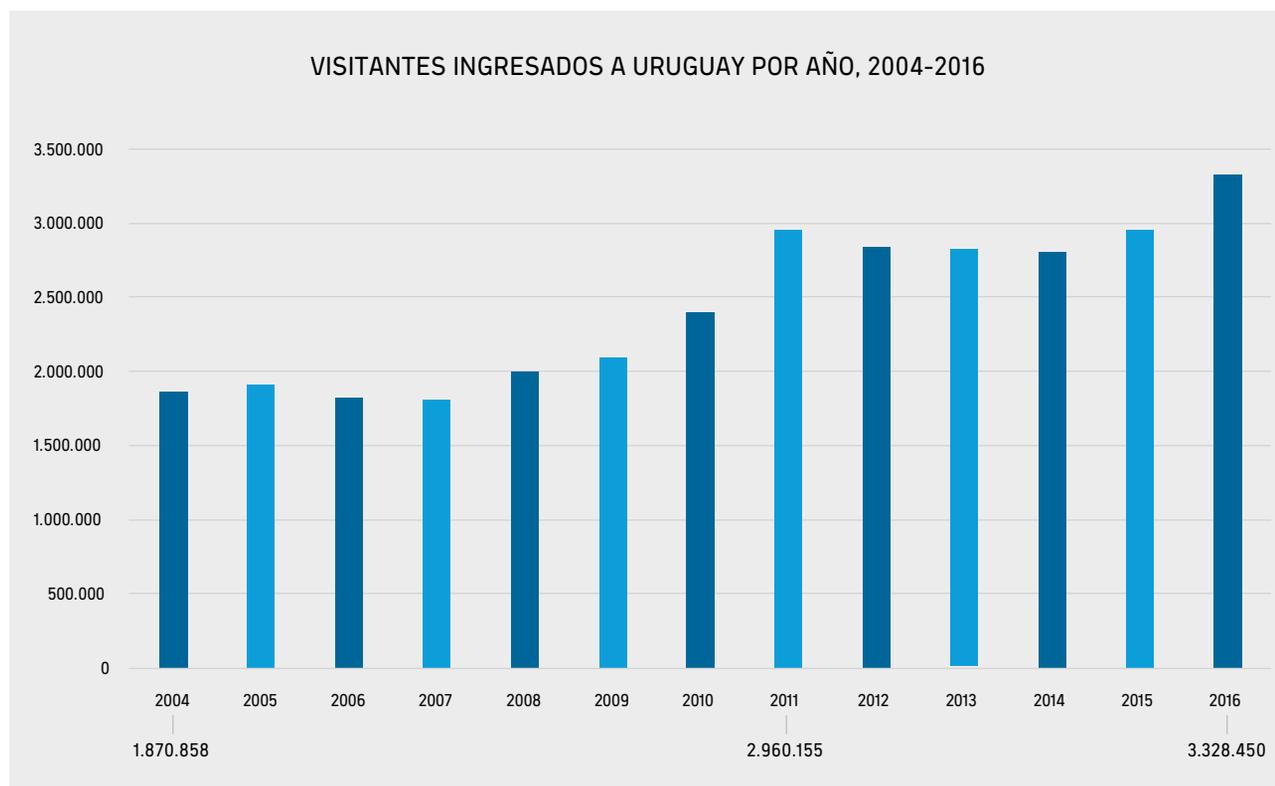
En este contexto, las Américas captan un 16% del flujo internacional y un 25% de los ingresos totales, y Sudamérica en particular logra atraer un 3% del total del flujo internacional y un 2% de los ingresos globales totales.

EL TURISMO EN URUGUAY

El PBI de la economía uruguaya en 2015 fue de USD 53.440 millones, lo que arroja un PBI per cápita de USD 15.573,90. Según el anuario 2016 del Mintur, en 2015 el turismo representaba un 7,1% del PBI y generaba un 6,7% de los puestos de trabajo de la economía. Más importante aún: considerado como producto de exportación, ese año el turismo fue el primer generador de divisas, con USD 1.765,65 millones, por encima de productos tradicionales como la carne (CIU 1511), con USD 1.754,82 millones, y los oleaginosos (CIU 0112+0130+0140), con USD 1.396,93 millones. Todo esto indica que el sector turístico es un sector estratégico para el país, tanto a nivel productivo como en la generación de empleo y divisas.

Uruguay, con 3.328 millones de visitantes, se sitúa como el sexto destino en llegadas de turistas a la región de América del Sur, por detrás de Brasil, Chile, Argentina, Perú y Colombia (OMT, 2017).

El desarrollo de la actividad turística en nuestro país en las últimas décadas permite señalar algunas características básicas:



Fuente: Elaboración propia basada en Estadísticas de Turismo Receptivo del Ministerio de Turismo de Uruguay.

CRECIMIENTO EN CANTIDAD DE VISITANTES

Uruguay mantiene un fuerte lazo histórico y cultural con Argentina que ha generado la mayor parte del desarrollo turístico que tiene el país, pero también representa una limitación en cuanto a la procedencia de los turistas que recibe. En 2005 los argentinos representaban el 57,77% de los turistas; en 2010 este porcentaje se redujo al 54,67%, pero cinco años después había subido al 57,55% del total y en 2017 llegó al 66,7%.

CONCENTRACIÓN TEMPORAL O ESTACIONALIDAD (PRIMER TRIMESTRE)

En el año 2005, el primer trimestre concentraba el 41% de los visitantes y el 49% del gasto turístico anuales. En el 2010, estos porcentajes se redujeron al 31% de los visitantes y el 40% del gasto respectivamente. En el mismo período de 2015, la proporción de visitantes fue de 33% y el gasto un 47%. En el 2016, el 35% de los visitantes y el 43% del gasto se concentraron en los tres primeros meses del año. Como se puede apreciar, respecto al 2005 se ha logrado reducir la concentración tanto de visitantes como del gasto.

El gráfico 11 muestra la distribución anual de los turistas en el período 2005-2010 y la compara con una distribución uniforme, en la que cada trimestre recibiría un 25% del total de turistas. Se aprecia claramente que el primer

trimestre y el cuarto superan la distribución uniforme, mientras que el segundo y el tercero se encuentran por debajo.

CONCENTRACIÓN TERRITORIAL (MONTEVIDEO Y PUNTA DEL ESTE)

El turismo en Uruguay se ha desarrollado principalmente en la costa y en particular en dos ciudades: Montevideo y Punta del Este (departamento de Maldonado). En el 2005 Montevideo concentraba el 36% de los turistas y el 37% del gasto turístico, y Punta del Este el 28% de los turistas y el 45% del gasto. Entre ambas ciudades sumaban, por tanto, más del 60% de los turistas y más del 80% del gasto. En el 2010 se logró reducir esta concentración a un 58% de los turistas y un 78% del gasto turístico entre las dos ciudades. **En el 2015 estos porcentajes bajaron a un 52% de los turistas y un 75% del gasto. En el 2017, a 45% y 70% respectivamente.** Como se puede observar, los esfuerzos por desconcentrar el turismo desde el punto de vista territorial parecen estar dando resultados, aunque el proceso es lento y la concentración aún se mantiene.

Esta concentración también se observa al analizar el PBI turístico. Un estudio sobre el PBI turístico del Uruguay señala que en el 2010 el PBI turístico de Montevideo representaba el 33%, mientras que el de Maldonado era el 30%, por lo que estos dos departamentos acumulaban el 63% de la producción turística (Alonsopérez y Riso, 2014).

MOTIVACIÓN

El ocio es el principal motivo de visita al país: convoca al 65,5% (1:188.139) del total de visitantes. Entre los visitantes motivados por el ocio y el recreo, conviene destacar los que cuentan con vivienda propia, que son el 11%. El segundo motivo de viaje es la visita a familiares y amigos (VRF), con una participación del 21,3% de los visitantes, y el turismo de negocios, que aporta el 5,4% del total. El turismo de tránsito hacia otros países reúne el 4% del total, con 72.939 llegadas.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020¹ promueve una actividad turística planificada, en la que los actores involucrados sean protagonistas y decisores de su desarrollo.

Este plan se basa en cinco líneas estratégicas:

1. Modelo turístico sostenible, económica, ambiental y socioculturalmente. Para ello se plantea como orientación estratégica lograr la gestión de los destinos turísticos así como rentabilidad, empleo y desarrollo local.
2. Innovación y calidad, impulso de la competitividad. En este punto se destaca la orientación a diversificar

la oferta turística, con vistas a mitigar la concentración en el turismo sol y playa.

3. Incremento de las capacidades, la calidad del empleo y el compromiso de los actores del sistema turístico. Aquí se apunta a la profesionalización y a la responsabilidad empresarial que fomente el desarrollo profesional y humano.
4. Marketing y promoción para ampliar y fidelizar la demanda. Se orienta a la mejora de la oferta turística y al posicionamiento internacional, apuntando a desconcentrar tanto el producto turístico como la nacionalidad de los visitantes.
5. Turismo como herramienta para la integración social, territorial y política, consciente de la diversidad. Apunta a descentralizar la gestión y fomentar la participación de los actores locales y la integración de territorios al espacio turístico.

Actualmente el Mintur viene desarrollando un proceso de actualización del Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020 y ha estructurado su trabajo en el territorio por regiones: Metropolitana, Este, Centro Sur, Norte y Río Uruguay (Corredor de los Pájaros Pintados).

¹ Desarrollado en el marco del Préstamo 1826/OC-UR MINTURD-BID, Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos.

FODA DEL DESTINO MONTEVIDEO

El análisis FODA del destino se elaboró principalmente a partir de las entrevistas realizadas en el proceso de trabajo.

FORTALEZAS

<p>RECURSOS</p>	<p>Localización geográfica estratégica respecto a sus principales mercados emisores. Ciudad-rambla. Ciudad-playa. Playas certificadas (Sistema de Gestión Ambiental). Ciudad-espacios rurales y naturales (60% del departamento es área rural). Candombe y tango, Patrimonio Inmaterial de la Humanidad. Destino de escala humana. Distancias de corta duración en destino. Gran concentración de atractivos en Ciudad Vieja y Centro (principal oferta). Concentración del casco histórico como atractivo de jerarquía internacional. Capitalidad. Sistema exitoso de vigilancia y seguridad. Cordialidad de la comunidad receptora.</p>
<p>PRODUCTOS</p>	<p>Bus turístico. Oferta variada de propuestas culturales (centros de arte contemporáneo, Teatro Solís, Auditorio Nacional Adela Reta, conciertos, ópera, exposiciones, parques urbanos, artesanías, festivales y eventos de porte local, patrimonio edilicio). Bodegas turísticas. Establecimientos de turismo rural. Puerto de cruceros. Paisaje Protegido Humedales de Santa Lucía. Oferta de eventos deportivos (fútbol, maratones, karting, ciclismo, vela). Creciente puesta en valor de atractivos tangibles e intangibles (por ejemplo, postal junto a las letras Montevideo). Oferta diversificada e innovadora de gastronomía y cultura.</p>
<p>SISTEMA SOPORTE</p>	<p>Wifi en más de cien espacios públicos de la ciudad. Variada oferta de alojamiento. Principal puerto del país. Principal aeropuerto del país a 20 minutos del centro del destino. Espacio polifuncional (deportivo, de espectáculos y reuniones) ANTEL Arena. Mejora en los equipamientos culturales: Auditorio Nacional, Teatro de Verano, salas, teatros, cines, estadios y otros espacios deportivos. Oferta comercial, de shoppings y mercados.</p>

<p>SISTEMA SOPORTE</p>	<p>Conectividad aérea, terrestre y fluvial. Ingreso de aerolíneas low cost al mercado. Sólida seguridad bromatológica. Sistema de recolección de residuos mejorado.</p>
<p>MARCO INSTITUCIONAL</p>	<p>Redes culturales, comerciales y territoriales participativas y activas. Democracia y derechos humanos.</p>
<p>DEMANDA</p>	<p>Indicadores de desempeño buenos: demanda turística todo el año, creciente volumen de arribos, índice de ocupación y estadía promedio. Turismo de reuniones, corporativo, recreativo, cultural, familiar, LGBT, de cruceros, deportivo, city-short breaks.</p>

DEBILIDADES

<p>RECURSOS TURÍSTICOS</p>	<p>La ciudad no se piensa con lógica turística (los comercios cierran sábados y domingos en Ciudad Vieja y Centro). Personas excluidas en situación de calle (mayor concentración en Ciudad Vieja y Centro). Desequilibrio socioterritorial del espacio público.</p>
<p>PRODUCTOS</p>	<p>Playas con accesibilidad (no accesibles). Falta información <i>in situ</i> de atractivos (datos, orientación). Señalética turística en el entorno rural.</p>
<p>SISTEMA SOPORTE</p>	<p>Alta fluctuación de tarifas hoteleras según picos de demanda. Poca comunicación de oferta de entretenimientos previaje <i>e in situ</i>. Las buenas prácticas de gestión no son aplicadas gradualmente, lo que provoca alta rotación de la oferta. Débil oferta accesible. Estructuración de los productos turísticos desordenada, desinstitucionalizada e inestable. Productos turísticos sin capacidad de anticipación, con información incompleta y poca confiabilidad. Débil incorporación de nuevas tecnologías en operadores de turismo receptivo. Crecimiento de la oferta hotelera y la demanda turística que no se acompañan con rentabilidad. Crecimiento de la oferta extrahotelera a partir de plataformas de economía colaborativa (por ejemplo, Airnbnb).</p>

<p>MARCO INSTITUCIONAL</p>	<p>Insuficiente financiamiento y escasa dotación de personal técnico para lo que es el principal destino turístico nacional.</p> <p>Débil liderazgo del sector público local en la gestión turística.</p> <p>Poca participación del Bureau en espacios de articulación sectorial.</p> <p>Escasa representatividad en el ámbito del Bureau de Congresos y Visitantes de Montevideo.</p> <p>Bureau de Congresos y Visitantes sin estructura organizacional, sin planificación, sin articulación, sin financiamiento, sin capacidad resolutive y sin confiabilidad.</p> <p>El proceso asociativo no acompañó el crecimiento del destino.</p> <p>Inexistencia de un sistema de información (observatorio) del destino.</p> <p>Inexistencia de acciones de sensibilización y capacitación sistemáticas.</p> <p>Escaso apoyo al emprendedurismo sectorial.</p> <p>No existe una estrategia de destino para los principales productos: turismo recreativo y turismo de reuniones.</p> <p>Escasa articulación de acciones públicas de turismo cultural.</p> <p>Falta de apoyo a las políticas de turismo social del Gobierno nacional.</p> <p>Falta de planificación estratégica como región Río de la Plata y área metropolitana.</p>
<p>DEMANDA</p>	<p>Caída sistemática del gasto diario por persona.</p>

OPORTUNIDADES

<p>MERCADO</p>	<p>Creciente utilización de nuevas tecnologías aplicadas al sector por las demandas actuales y potenciales del destino.</p> <p>Profundizar y fortalecer la comunicación <i>on line</i> del destino y redes sociales.</p> <p>Crecimiento sostenido del sector reuniones en el destino.</p> <p>Desarrollo de la marca Río de la Plata para el mercado extrarregional.</p> <p>Desarrollo de distritos turísticos.</p> <p>Desarrollo del ANTEL Arena como espacio polifuncional del destino (deportes, eventos, reuniones).</p> <p>Segmentación emergente: deportiva, de jóvenes, académica, de compras.</p> <p>Potenciar la integración de deporte y turismo tanto en eventos (desarrollar el turismo deportivo en matriz producto-mercado) como en la práctica individual (generación de equipamientos; por ejemplo, estaciones de hidratación).</p> <p>Montevideo-pass: pase para el consumo eficiente de la oferta.</p> <p>Segmentación geográfica potencial: norte de Brasil, América Latina Pacífico (Colombia, Perú), México, Europa, China</p> <p>Conectividad aérea (regional y extrarregional).</p>
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</p>	<p>Consenso entre la IM y el sector privado para la instalación de la tasa turística como instrumento de financiamiento de la gestión sostenible del destino.</p> <p>Posibilidad de instalar una experiencia piloto de cofinanciamiento tripartita (Mintur, IM y sector privado) durante un año para el fortalecimiento del Bureau.</p> <p>Visión compartida de fortalecer el proceso asociativo bajo un nuevo modelo de Bureau.</p> <p>Generar un espacio de articulación turístico intrainstitucional de la Intendencia.</p> <p>Trabajo en red con otras ciudades de la región (Rosario, Buenos Aires, Porto Alegre y sur de Brasil, Paraguay, Bolivia, otras provincias argentinas).</p> <p>Terreno fértil en el sector para el surgimiento de nuevos liderazgos privados y públicos.</p>
<p>ECONÓMICAS</p>	<p>Instrumento de financiamiento: tasa turística obligatoria, unida a la ejecución de la estrategia turística del destino, con proyección a mediano y largo plazo y mirada de sostenibilidad (sociocultural y ambiental).</p> <p>Creciente oferta de programas y proyectos de apoyo para el desarrollo y la innovación sectorial (ANDE, ANII, Uruguay XXI, OPP, MIEM).</p> <p>Convenios con INEFOP e instituciones de formación para proveer formación, asistencia técnica, pasantías y prácticas estudiantiles.</p>
<p>SOCIOCULTURALES AMBIENTALES URBANAS</p>	<p>Declaración del casco de Ciudad Vieja como zona patrimonial protegida.</p> <p>Inclusión de la accesibilidad en el pienso del destino (ejemplo: estímulo a operadores, reuniones especializadas, financiación de proyectos a medida).</p> <p>Facilitar la aplicación de las acciones en turismo propuestas en el Plan de Accesibilidad de la IM.</p> <p>Potencialidad de otras zonas no turísticas de Montevideo para sumarse a la oferta del destino.</p> <p>Integración del espacio público de calidad para ciudadanos y turistas.</p> <p>Convivencia de propuestas culturales internacionalizables con manifestaciones locales, que cuenten con programas específicos de conservación (por ejemplo, Desfile de Llamadas y toques barriales, Mercado del Puerto y parrilladas locales).</p> <p>Inversión en sitios de patrimonio de la ciudad (por ejemplo, Mercado Agrícola, de la Abundancia, del Puerto, Central, Bioparque Planetario, Palacio Salvo), con lógica basada en calidad, irreversibilidad (conservación) y contemporaneidad (por ejemplo, nuevas tecnologías).</p> <p>Nuevos proyectos de acondicionamiento de luminarias y marquesinas de la zona céntrica del destino.</p>

AMENAZAS

Intención de implementar una tasa turística como instrumento de financiación por otros destinos receptores uruguayos que no cuentan con una apropiada elasticidad de su demanda.

Turismofobia y gentrificación (ruidos molestos, precios altos, mayor cantidad y distribución espacial de excluidos, locales comerciales que no se integran a los conceptos de los diferentes espacios públicos, venta del patrimonio edilicio a inversores extranjeros con fines inmobiliarios y sin fines de vivienda en Ciudad Vieja).

Nuevas instalaciones en el área metropolitana que capten el sector turismo de reuniones (por ejemplo, Feria de Valencia).

Competencia de los consolidados destinos de Argentina y Brasil, según matriz producto-mercado.

Bajo reconocimiento (institucional, político, sociocultural, económico, logístico, ambiental) del turismo como sector de desarrollo en el destino.

C. TURISMO MONTEVIDEO 2022

#MONTEVIDEO: DE CIUDAD TURÍSTICA A DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE

ENFOQUE ADOPTADO EN LA ESTRATEGIA TURISMO MONTEVIDEO 2022

La estrategia turística de Montevideo se construye de manera integrada con otros procesos de planificación del desarrollo que ocurren de forma simultánea, tanto a escala departamental como nacional.

La estrategia turística valora la tradición de planificación turística de Montevideo.

Montevideo tiene una tradición de ejecutar tres planes estratégicos de turismo. La estrategia turística definida —Montevideo: de Ciudad Turística a Destino Turístico Inteligente— plantea un modelo turístico que incorpora la experiencia adquirida en años de desarrollo turístico, capaz de hacer frente a los retos que plantea el entorno actual.

La estrategia turística capitaliza el rol de Montevideo en el desarrollo turístico sostenible del país.

El proceso de construcción de la estrategia turística de Montevideo también coincide con el proceso de construcción del Plan Nacional de Turismo Sostenible Horizonte

2030. La visión de dicho plan es:

Uruguay, alineado con los valores de desarrollo sostenible, ofrece a sus ciudadanos y visitantes naturaleza, patrimonio, cultura, calidad de vida, democracia, seguridad, respeto por la diversidad, inclusión social y accesibilidad universal, en el marco de una sociedad con calidez humana. Un país con un sector turístico dinámico, calificado, creativo y consolidado por su gobernanza, que utiliza las tecnologías más avanzadas.

Estamos alineados con esa visión y con los ejes estratégicos definidos en ese plan:

Eje 1. Planificación, gestión del territorio y diversificación de la oferta turística.

Eje 2. Empleo, emprendedurismo, formación e inclusión social.

Eje 3. Marketing, promoción y comunicación.

Montevideo, como ciudad capital, es un territorio estratégico, receptor y ejecutor de las políticas nacionales que se definen en ese marco; por tanto, debe atender desafíos que trascienden sus competencias y responsabilidades.

Con ese fin, debe prepararse para acompañar la implementación de las políticas del gobierno nacional sin perder su propia identidad y visión de desarrollo.

La estrategia turística está alineada con la estrategia de Montevideo Ciudad Inteligente.

Montevideo Ciudad Inteligente busca mejorar la calidad de vida de los habitantes, aumentar la eficiencia de los servicios públicos, incrementar la participación de los ciudadanos y mejorar las condiciones de sustentabilidad medioambiental.

La estrategia turística de Montevideo está alineada con la estrategia política de Ciudad Inteligente. Tenemos presente que la mera adquisición y aplicación de tecnología no convierte a un destino en inteligente; no se trata de hacer lo mismo con nuevas aplicaciones tecnológicas. Montevideo viene ejecutando tres planes estratégicos de turismo desde el año 2001. En esta oportunidad tomamos el paradigma de destinos turísticos inteligentes y planteamos un modelo turístico que incorpore la experiencia adquirida en años de desarrollo turístico, y que además permita hacer frente a los retos que exige el entorno actual, básicamente de incorporación de conocimiento, innovación y tecnología en la gestión turística. Montevideo se convierte en pionera en el país en definir una estrategia acorde con este paradigma turístico.

Cuando hablamos de Montevideo: de Ciudad Turística a Destino Turístico Inteligente estamos hablando de una hoja de ruta, de una estrategia en la que nos hemos planteado transitar, cuyos ámbitos de actuación son la gober-

nanza, la sostenibilidad, la accesibilidad, la tecnología y el conocimiento aplicado a la gestión del destino. Precisamente, son estos ámbitos los que definen un destino como inteligente.

La evolución hacia destino turístico inteligente requiere tiempo, estrategia, planificación y recursos que permitan la adquisición de capacidades públicas y privadas.

La estrategia turística de Montevideo, definida con un horizonte 2022, cuyo eje conceptual y político es #Montevideo: de Ciudad Turística a Destino Turístico Inteligente, es una hoja de ruta de la política turística de la División Turismo de la IM. En el futuro deberán evaluarse, repensarse, ajustarse y definirse los respectivos planes operativos anuales.



ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA: ÁMBITOS DE ACTUACIÓN, LÍNEAS Y ACCIONES

A continuación se presenta el resultado del proceso de trabajo de la fase de diagnóstico en forma de ámbitos de actuación, líneas estratégicas y acciones prioritarias. Se han estructurado en cuatro ámbitos definidos durante la fase de diseño de la estrategia y después de valorar los documentos preliminares. Estos ámbitos responden a la voluntad de sistematizar los resultados y dotarlos de una lectura más fácil sin perder de vista la mirada integrada y compleja del fenómeno turístico en la ciudad. Los ámbitos, sin embargo, no pueden ser entendidos como compartimientos estancos, inconexos, sino que, al contrario, están claramente relacionados entre sí.

La estrategia turística Montevideo 2022 se organiza en **4 ámbitos, 15 líneas y 54 proyectos/acciones**. En conjunto aportan a la construcción de la estrategia #Montevideo: de Ciudad Turística a Destino Turístico Inteligente.

La estrategia #Montevideo: de Ciudad Turística a Destino Turístico Inteligente se estructura en cuatro ámbitos o pilares. Un ámbito estratégico-relacional establece las condiciones previas que determinan la capacidad de actuación del destino y el alcance de la estrategia mediante una adecuada gobernanza. En este nivel se definen la estrategia, la colaboración entre los agentes del destino y los recursos necesarios para la gestión. Se incorporan a la estrategia del destino los principios de la sostenibilidad del modelo turístico; la accesibilidad universal; el de sistema de inteligencia del destino, que se nutre de fuentes muy diversas (estadísticas, analítica web, redes sociales, sensores, etc.) y que resulta esencial para la toma de decisiones en el nivel estratégico y en el aplicado; y el del *marketing on line* y promoción del destino.



ÁMBITO GOBERNANZA

Objetivo: Reforzar los espacios, los instrumentos y los mecanismos del gobierno departamental a fin de garantizar el liderazgo público de la gestión turística de forma coordinada y compartida con otros agentes.

El turismo es una cuestión colectiva y sus actividades inciden en la construcción del espacio urbano de forma transversal. Por consiguiente, la Administración debe definir el marco de gobernanza para garantizar el interés general de la ciudad. Para ello, en primer lugar, se deberá seguir intensificando la línea iniciada de coordinación de espacios de trabajo internos con el fin de hacer más eficiente su gestión y garantizar la transversalidad de la acción.

Asimismo, deberán incrementarse los espacios donde coordinar las políticas con otras instituciones públicas, así como deliberar y diseñar con el sector privado y con los agentes sociales y comunitarios del territorio, garantizando los mecanismos de participación abierta.

Otra tarea necesaria es fortalecer las relaciones con otros destinos a fin de compartir experiencias, pero también iniciar proyectos de forma colectiva, rescatando demandas comunes de manera coordinada o generando espacios de trabajo permanentes.

Finalmente, es de vital importancia promover la reestructuración y garantizar el encaje del Bureau de Turismo de Montevideo con la estrategia turística Montevideo 2022 y ante los retos globales del destino.

ÁMBITO 1. GOBERNANZA	
LÍNEAS	PROYECTOS/ACCIONES
G1. Estrategia de turismo	Coordinación e implementación de la estrategia y elaboración de planes operativos anuales.
G2. Coordinación intrainstitucional departamental para el desarrollo de la estrategia	Agenda de coordinaciones con otras divisiones de la IM. Fortalecimiento de los recursos técnicos de la División.
G3. Relaciones institucionales	Agenda de trabajo con otras ciudades turísticas (Buenos Aires, Rosario, Madrid). Postulación como miembro asociado a la OMT.
G4. Cooperación público-privada	Fortalecimiento y reestructuración del espacio asociativo del destino (Bureau de Congresos y Visitantes de Montevideo).
G5. Financiamiento	Proyecto Tasa turística Montevideo.
G6. Participación y sensibilización	Programa Descubrí Montevideo de la Mano del Plan Ceibal. Programa de visitas guiadas a instituciones. Programa de talleres y seminarios temáticos. Programa Paseos de mi Ciudad (turismo social).

ÁMBITO ACCESIBILIDAD/SOSTENIBILIDAD

ACCESIBILIDAD

Objetivo: Confeccionar un programa de turismo accesible que permita convertir a Montevideo en una ciudad donde todos y todas, independientemente de su edad y condición, puedan disfrutar y participar de la experiencia de visita.

El turismo es un derecho de todos los ciudadanos, al que un DTI debe prestar especial atención. Como define la OMT (2001) a través de su Código Ético Mundial para el Turismo, en su artículo 7:

La posibilidad de acceso directo y personal al descubrimiento de las riquezas de nuestro mundo constituirá un derecho abierto por igual a todos los habitantes de nuestro planeta.

El turismo accesible centra sus esfuerzos en permitir que personas con discapacidades puedan funcionar de manera independiente, gracias a productos, servicios y entornos de turismo diseñados de manera universal para ellos. Un DTI debe facilitar el acceso a todos los ciudadanos, utilizando para ello todos los medios necesarios.

Así, la accesibilidad se puede entender como la eliminación de obstáculos y barreras que aseguren el acceso universal de todos los ciudadanos al entorno, al transporte, a las instalaciones y a los servicios turísticos. Se toma como base el principio de que el turismo es un derecho social

fundamental para todos, que se traduce en la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la integración social de un importante segmento de población: discapacitados temporales (como las mujeres embarazadas), discapacitados permanentes (motrices, sensoriales o intelectuales), personas mayores, familias con niños, etc. Por eso la accesibilidad no solo es necesaria para las personas con discapacidad, sino también para las personas mayores, familias con niños pequeños, personas con enfermedades temporales o crónicas. Como subraya la OMT, es una necesidad de todos, pero de la que solo somos conscientes cuando aparecen barreras.

El DTI debe trabajar la accesibilidad desde una perspectiva integral, impulsando la creación de entornos accesibles, según dos enfoques: **la accesibilidad física y la accesibilidad digital**. La accesibilidad física es la propia del entorno urbano (existencia de plazas de estacionamiento para minusválidos, correcta señalización, mobiliario adaptado, aceras anchas, plazas y jardines accesibles, etc.), de los museos y centros de interpretación (accesibilidad exterior e interior, señalización), de las playas, de la oferta de alojamiento y restauración (habitaciones 100% accesibles, correcta señalización y promoción, menús adaptados), de la oferta de servicios y complementaria (señalización, información accesible, accesibilidad exterior e interior), de las actividades turísticas (accesibilidad de los centros culturales, accesibilidad de la información), de los servicios de información turística (oficinas de turismo accesibles, con material promocional *off-line* accesible, vitrinas y expositores adaptados) y de los medios de

transporte (información accesible, plazas adaptadas para discapacitados, recorridos accesibles, etc.). Este tipo de accesibilidad se dirige por tanto a las edificaciones, el urbanismo, los medios de transporte y el material promocional *off-line*. Por otro lado, existe una accesibilidad digital cuyo objetivo fundamental es lograr la accesibilidad de componentes digitales del DTI, como las web de destino y el material promocional *on-line* disponible.

SOSTENIBILIDAD

Objetivo: Impulsar una estrategia para extender la sostenibilidad turística en los establecimientos, servicios, productos y equipamientos del destino Montevideo, promoviendo que los operadores turísticos de la ciudad incorporen los criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental a través de un proceso de adhesión.

Desde que se acuñó el concepto de desarrollo sostenible, en los años noventa del siglo pasado, con la Cumbre de Río-92 como hito de referencia, han sido numerosas las iniciativas institucionales para sensibilizar sobre la importancia de un nuevo modelo de desarrollo. No obstante, los progresos hacia este objetivo han sido considerablemente más lentos, e incluso la situación se ha agravado con la amenaza del cambio climático. En el 2015, la Asamblea General de la ONU adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con 17 objetivos y 169 indicadores a modo de metas.

En este contexto, la Organización de las Naciones Unidas declaró a 2017 Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Se llevaron a cabo innumerables actividades que ponen de manifiesto los riesgos del crecimiento turístico mundial si no va acompañado de una planificación eficiente del territorio y un uso racional de los recursos naturales, así como la diversidad de los destinos turísticos y las diferencias en el diseño, las prioridades y el desarrollo de las políticas de turismo sostenible. En cualquier caso, se constata que la escala local es el ámbito fundamental para asegurar la coevolución positiva de las tres dimensiones de la sostenibilidad: preservación ambiental, viabilidad económica y equidad social.

ÁMBITO 2. COMPETITIVIDAD - SOSTENIBILIDAD/ACCESIBILIDAD	
LÍNEAS	PROYECTOS/ACCIONES
C1. Sostenibilidad	<p>Incorporación al Comité de Gestión de Playas de Montevideo (SGA 14001).</p> <p>Incorporación a la Comisión Asesora Específica del Área Protegida Humedales de Santa Lucía.</p> <p>Aplicación de planes o instrumentos específicos para el desarrollo sostenible (de la IM).</p> <p>Fomento de la movilidad sostenible.</p> <p>Fomento de la eficiencia energética.</p> <p>Elaborar un manual de buenas prácticas.</p> <p>Fomento de acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad para residentes.</p> <p>Suscripción del Código Ético del Turismo (OMT).</p> <p>Acciones de sensibilización a favor de la sostenibilidad para turistas.</p>
C2. Turismo de reuniones y corporativo	<p>Elaboración del Plan de Turismo de Reuniones para Montevideo (con el Bureau de Montevideo).</p> <p>Programa de inversiones del Centro de Conferencias de la IM.</p> <p>Certificación ISO 9001: 2005 del Centro de Conferencias de la IM.</p>
C3. Turismo accesible	<p>Programa de Playas Accesibles en Montevideo.</p> <p>Recursos/atractivos turísticos accesibles.</p> <p>Servicio de información adaptado a personas con discapacidad y cumplimiento de accesibilidad web.</p> <p>Promoción del turismo accesible.</p> <p>Elaboración de un inventario de recursos, empresas y servicios turísticos accesibles.</p>

ÁMBITO INTELIGENCIA TURÍSTICA

Objetivo: Desarrollar un programa integral de inteligencia turística para generar, compartir, divulgar y transferir conocimiento alrededor de la actividad turística en el destino Montevideo, con la finalidad de acompañar la toma de decisiones, profundizar en cuestiones estratégicas y enriquecer el debate público.

La toma de decisiones en la gestión turística es un aspecto de gran complejidad que, hasta hace relativamente pocos años, se confiaba fundamentalmente a la intuición. Los nuevos perfiles de consumidores y la irrupción de tecnologías con las que el turista interactúa en todas las fases del viaje han introducido nuevos retos y oportunidades para la gestión de los DTI. El turista deja constantemente huellas digitales que, tras su análisis, permiten establecer un proceso sistemático de información capaz de sustentar una toma de decisiones inteligente. **La inteligencia turística es, por tanto, una orientación activa hacia el análisis y el tratamiento de esta información, con el objetivo final de mejorar la experiencia del turista y la competitividad del destino.**

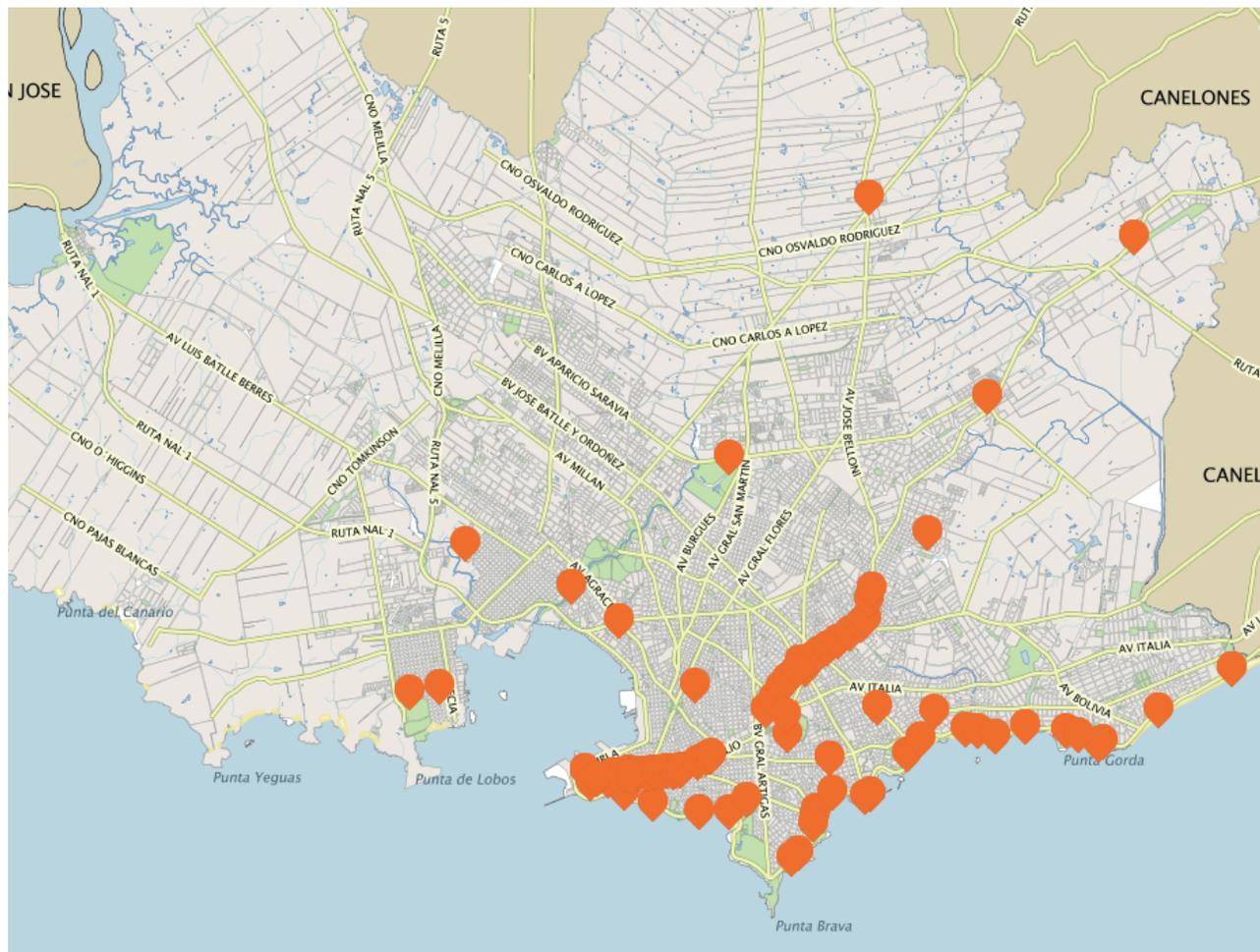
La digitalización del turismo ha dado lugar a una multiplicación de datos de distinta procedencia que resultan de vital interés, tanto para el turista como para el DTI. En el caso de los destinos, el análisis y la caracterización de los datos procedentes de distintas fuentes (redes sociales, visitas a la web, opiniones de turistas en distintas plataformas turísticas, sensores, empresas, encuestas, etc.) puede convertirse en un pilar para establecer procesos de

toma de decisiones inteligentes, esto es, basados en hechos reales (conocimiento).

En este contexto, el análisis de los datos ocupa un lugar central en todas las industrias del siglo XXI, como consecuencia directa de la creciente aplicación tecnológica y los nuevos perfiles de consumidores. Ahora las interacciones con el cliente generan a diario una enorme cantidad de datos que, mediante soluciones tecnológicas específicas como el Big Data, pueden desembocar en una mejora tanto del destino como de la experiencia del turista, que en términos generales se beneficia de una mejora de su experiencia turística.

La **conectividad** es un eje transversal en los DTI. Un DTI ha de tener una conectividad ubicua, proporcionarla en todo momento y espacio del destino. Esto permitirá que los turistas estén mejor informados, que el destino lleve a cabo un *marketing contextual* y una constante relación con el turista, y facilitará a los visitantes compartir sus experiencias a través de los medios sociales, lo que a su vez redundará en un proceso de *marketing* continuo para el destino.

Disponer de conexión a internet siempre mejora la experiencia del turista, al habilitarle el uso dinámico de muchas funciones de *apps* de destino, pero también algunas específicas de indudable valor, como Google Maps. En la era de lo social, la consulta de medios sociales y webs de *reviews* y *ratings* es habitual entre los turistas antes de consumir un servicio o producto, lo que también requiere acceso a internet en el momento.



Fuente: IM (http://www.montevideo.gub.uy/mapas/puntos_wifi).

ÁMBITO 3. INTELIGENCIA TURÍSTICA	
LÍNEAS	PROYECTOS/ACCIONES
IT1. Innovación turística	<p>Apoyo técnico a emprendimientos y jóvenes empresas. Realización y participación en foros, eventos, etc., que promuevan la innovación e incorporación de tecnología en el turismo.</p> <p>Coordinación de iniciativas con MVDLAB.</p>
IT2. Conectividad	<p>Ampliación de espacios con conexión wifi gratis.</p> <p>Obtención de la información generada por las conexiones para integrar esos datos al sistema de inteligencia del destino.</p>
IT3. Sistema de inteligencia del destino	<p>Análisis de la demanda turística.</p> <p>Ocupación hotelera.</p> <p>Instrumentar el proyecto Big Data Turismo para Montevideo.</p> <p>Realizar analítica de la web Descubrí Montevideo.</p> <p>Sistematización de las consultas presenciales y digitales en las oficinas de información turística del destino.</p>
IT4. Información del destino	<p>Material promocional en formato digital.</p> <p>Punto de información turística 24/7 (ampliación de pantallas de autoconsulta).</p> <p>Asistencia virtual (chatbot).</p> <p>Web multidispositivo.</p> <p>Presencia activa en redes sociales.</p> <p>Certificación de calidad turística.</p> <p>Oficinas de información turística.</p> <p>Programa Señalética / Señalética sensorizada.</p> <p>Aplicación móvil (<i>app</i>) propia.</p>

ÁMBITO MARKETING ON LINE/PROMOCIÓN

Objetivo: Adaptar la estrategia y los instrumentos de comunicación a los nuevos retos planteados con el objetivo de mejorar la comunicación turística en origen y en destino.

El *marketing* de las empresas y de los destinos turísticos es tal vez uno de los ámbitos más ampliamente transformados por las nuevas TIC. Así, ahora los destinos turísticos pueden promocionarse a un público más amplio, reduciendo costos, mejorando su efectividad, diferenciándose del resto y creando una relación única con el cliente.

Aparte del *marketing* más tradicional (asistencia a ferias, folletos impresos, publicidad en publicaciones en papel, prensa o televisión, entre otros), el DTI ha de centrar su estrategia de forma decidida en los canales *on line*. Cuatro ámbitos de actuación constituyen las bases de las estrategias de marketing on line que todo DTI debe abordar:

- › La web del DTI.
- › Los medios sociales.
- › Posicionamiento, publicidad y monitorización on line.
- › La gestión de la relación con el cliente y marketing contextual.

ÁMBITO 4. MARKETING ON LINE	
LÍNEAS	PROYECTOS/ACCIONES
M01. Estrategia promocional tradicional	Plan de ferias anuales. Plan de presentación del destino. Prensa, viajes de familiarización
M02. Marketing digital	Social media: plan y marketing. Posicionamiento y acciones SEO (optimización del sitio web descubrimontevideo.uy en motores de búsqueda). Inversión en publicidad on line – SEM (marketing en los buscadores web). Plan de marketing on line. Inversión en publicidad en medios sociales.

***RENDICIÓN 2018
Y PLAN OPERATIVO 2019-2020***

RENDICIÓN 2018. ACCIONES EJECUTADAS

LÍNEA	ACCIÓN/PROYECTO	COMENTARIOS
GOBERNANZA/ RELACIONES INSTITUCIONALES Y SENSIBILIZACIÓN TURÍSTICA	Paseos de Mi Ciudad	Programa de la División Turismo destinado a conocer diferentes zonas del departamento de Montevideo y el área metropolitana del Uruguay. Participaron 1060 personas con un total de 42 paseos.
	Visitas guiadas a instituciones	Visitas guiadas realizadas por personal del Servicio de Turismo de la IM a demanda de instituciones públicas o privadas, en modalidad Citytour o Caminatur. Se realizaron 34 visitas en lo que va del año, que alcanzaron a 1150 personas guiadas.
	Formación en turismo a personal de la IM	Curso para capacitar y generar conciencia sobre la buena atención, para funcionarios que estén en contacto con turistas en la Intendencia y dependencias como museos, parques, plazas, etc. Se planificaron 163 horas de capacitación para el 2018 y se ejecutaron 578 horas. De los cursos planificados se concretaron: Taller de pantalla touch, Actualización de la norma ISO 9001:2015 y Liderazgo.
	Fortalecimiento de recursos técnicos de la División	Incorporación de un profesional de comunicación y otro de turismo. Ingresaron nuevos pasantes para atender oficinas de información turística y el Mirador Panorámico de la IM.
	Fortalecimiento y reestructuración del espacio asociativo (Bureau de Congresos y Visitantes de Montevideo)	Tasa turística (promoción, consultorías, equipamientos y Bureau).
	Proyecto Tasa Turística	Proyecto enviado a la JDM y decreto 36852, que crea el Fondo de Sostenibilidad Turística (Tasa Turística). La IM lo reglamentará en 2019 y se comenzará a ejecutar.

	Descubrí Montevideo de la Mano del Ceibal	Proyecto que implica la participación de una escuela por municipio de Montevideo para trabajar sobre la temática central del turismo. Los niños investigan y en una primera instancia se apropian del territorio en que viven, para luego intercambiar sus vivencias y experiencias con niños de su misma edad que viven en otras zonas del departamento. De esa manera terminan conociendo los atractivos de todo el departamento.
	Participación y sensibilización	<p>Seminario Turismo de Compras. Lanzamiento Montevideo + Paseos. Colaboración con el Municipio G por la Fiesta de la Vendimia. Turismo cultural en debate, desde las voces de los operadores turísticos, 15 de marzo. Colaboración en el evento Velas 2018. Taller en espacios rurales y naturales (con el Mintur). Uva y Vino Point. Colaboración en el evento Uruguay LGBT 2018. Apoyo al encuentro Turismo 2018, Camtur. Apoyo a la Feria Cultural y Gastronómica de las Colectividades. Seminario Prevención de la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes en viajes de turismo. Participación en la II Cumbre de Accesibilidad Turística de la OMT (México). Participación en el III Congreso Regional de Destinos (Rosario, Argentina). Participación en el Tourism Tech Adventure (OMT) en Buenos Aires. Participación en capacitación sobre Turismo Sostenible, AUCI, Madrid.</p>
	Relaciones institucionales	<p>Actividad de formación con la Dirección de Observatorio e Inteligencia de Mercado del Ente Turismo Buenos Aires. Encuentro con el coordinador general de la Alcaldía de Madrid, Sr. Luis Cueto. Postulación de la IM como miembro asociado ante la Organización Mundial del Turismo</p>

<p>COMPETITIVIDAD DE LA OFERTA. SOSTENIBILIDAD Y ACCESIBILIDAD</p>	<p>Certificado de calidad ISO 9001:2015 en Servicio de Turismo</p>	<p>Renovación de certificación ISO 9001:2015 en Servicio de Turismo hasta el año 2020.</p>
	<p>Centro de Conferencias IM</p>	<p>Inversiones en equipamientos y mejoras en las instalaciones.</p>
	<p>Programa Playa Accesible</p>	<p>El propósito es dotar a todas las playas de Montevideo de puntos con accesibilidad total. En 2018 se definió el proyecto para la playa Pocitos; se la dotará de pasarela, zona de descanso, cambiador, alfombra, sillas anfibia, flotadores, cartelaría con sistema Braille, etc.</p>
<p>INTELIGENCIA TURÍSTICA. INFORMACIÓN TURÍSTICA.</p>	<p>Pantalla de autoconsulta para turistas</p>	<p>Inauguración de cinco pantallas en 2018: en la Terminal Tres Cruces (Oficina de Información Turística del Mintur), en el Teatro Solís, en el MAM, en la Oficina de Información Turística de la IM (Ejido y San José), Teatro Solís y en el local de Orange Bike. Las pantallas de autoconsulta permiten a los visitantes navegar sobre un menú disponible, acceder a la información que necesiten y enviarla a su correo electrónico de forma inmediata. Los contenidos de la pantalla se actualizarán cada mes. Cuando no se encuentren en uso, reproducirán fotos y videos promocionales de la ciudad de Montevideo.</p>

Información del destino

Desarrollo de la nueva web Descubrí Montevideo.

En la app de la IM se generó y se incorporó información turística Dónde Ir.

En las Oficinas de Información Turística (OIT) en diciembre ingresaron cinco pasantes de UTU; teniendo en cuenta la temporada de cruceros, se ampliaron los horarios de 9 a 17 h (en Ciudad Vieja todos los días y en Intendencia de lunes a sábados).

En la OIT Ciudad Vieja (que tiene atención personalizada) consultaron 6500 visitantes.

Durante todo el año se pudo observar mayor número de brasileños, seguidos de argentinos y un creciente número de chilenos de julio a octubre.

En los meses de verano (que coincide con la temporada de cruceros) aumenta el número de alemanes, ingleses y estadounidenses.

En la OIT Intendencia (que tiene atención personalizada) consultaron 4300 visitantes.

Durante todo el año se pudo observar mayor número de brasileños, seguidos de chilenos. De mayo a octubre hubo un incremento de público uruguayo, probablemente debido a consultas sobre actividades de vacaciones de julio y primavera.

En los dos primeros cuatrimestres (enero a agosto)

se recibieron 79 consultas al correo

informacion.turistica@imm.gub.uy; en su mayoría fueron respondidas en 24 horas y en algunos casos en 48 horas.

Los temas más consultados fueron actividades culturales, museos y visitas guiadas en la ciudad.

Este año se decidió diferenciar las OIT en los formularios para obtener datos más precisos que en mediciones anteriores.

En la primera instancia se tuvieron muy buenos resultados en satisfacción general en ambas OIT: en Ciudad Vieja 100% muy buena atención y en la Intendencia 79% muy buena y 21% buena atención.

Creación de nuevo spot Montevideo: Destino Turístico Inteligente.

Elaboración de folletería del destino (Guía DM, folletos temáticos, etc.).

	Sistema de inteligencia del destino: Big Data Turismo, vinculado al proyecto Cercanía Digital de la IM	En octubre se comenzó a implementar el proyecto Big Data Turismo Montevideo. También se comenzó a sistematizar información sobre la demanda turística de Montevideo (de forma detallada y trimestralmente: cantidad de visitantes, estadía promedio, gasto, etc.).
	Oficina turística inteligente: edificio y centro de interpretación Proa al Turismo	En diciembre culminaron todas las gestiones para que comiencen las obras de reforma de la nueva sede de la División Turismo de la IM, en la proa de Pérez Castellanos y Piedras.
PROMOCIÓN DEL DESTINO Y MARKETING ON LINE	Participación en eventos dentro de Uruguay	Promoción del Destino Montevideo en: Expo Prado 2018 la mayor feria del campo del país (oferta destinada a la captación de turismo interno en el departamento). Expo Viajes 2018, LATU. Festitur Atlántida.
	Ferias internacionales de turismo	Gnetwork Buenos Aires (3 días). FIT Buenos Aires (5 días). Festuris Gramado (4 días). SeaTrade 2018. Fitur 2018. Anato 2018. WTM 2018. Fiexpo 2018.
	Acciones de promoción del destino	Congreso de Destinos Rosario 2018. FIT 2018. Expointer 2018. Presentación del destino en Córdoba (desayuno de trabajo, prensa).
	Acciones promocionales on line	Pautas banner en la web de HostelturLatam (portal de noticias turísticas más importante de América Latina).

DESAFÍOS Y PRIORIDADES 2019-2020

GOBERNANZA

- › Implementación de la tasa turística
- › Conformación del nuevo Bureau de Congresos y Visitantes de Montevideo
- › III Cumbre de Accesibilidad (octubre de 2019)
- › Taller de Turismo Rural II
- › Congreso LGBT en setiembre
- › Programa Ceibal a la Escuela (segunda instancia)
- › Ingreso como miembro asociado a la OMT

ACCESIBILIDAD, COMPETITIVIDAD, SOSTENIBILIDAD

- › Centro de Conferencias de la IM (obras, equipamiento, pintura, cambio de equipos de aire acondicionado)
- › Inauguración de playas con accesibilidad total: playa Pocitos y playa Ramírez (setiembre de 2019)
- › Postulación ANDE-ANII-MT

INTELIGENCIA TURÍSTICA Y TIC

- › Inauguración y funcionamiento de la nueva Oficina de Turismo Inteligente
- › Nuevas pantallas de autoconsulta
- › Incorporación del módulo Conectividad Aérea a la plataforma Big Data Turismo de la IM

PROMOCIÓN Y MARKETING ON LINE

- › Participación en ferias tradicionales: Fitur, Anato, Seatrade, WTM, Fiexpo, FIT, Gramado
- › Nuevas estrategias de promoción del destino: campañas en redes (agosto en Brasil) y presentaciones de destino (Rosario y Córdoba, Argentina; Porto Alegre, Brasil)

BIBLIOGRAFÍA

Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo. Alicante, 26 y 27 de octubre de 2017. J. Fernando Vera-Rebollo, Josep A. Ivars-Baidal, Marco A. Celdrán Bernabeu (eds.). Alicante: Universidad de Alicante.

Alonsopérez, M. J., y W. A. Risso (2014). "Una aproximación al PBI turístico departamental de Uruguay en 2010". *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 12, nº 4, pp. 777-789.

Innattur (2015). *Destinos turísticos inteligentes. Manual operativo*. Alicante: Innattur.

Ivars, J. A., et al. (2016). *Gestión turística y TIC: el nuevo enfoque de los destinos turísticos inteligentes*. Disponible en <http://dag.revista.uab.es/article/viewFile/v62-n2-ivars-solsona-giner/285-pdf-es>.

Ministerio de Turismo (s/d). Estadísticas de Turismo Receptivo. Disponible en <https://mintur.gub.uy/index.php/estadisticas/turismo-receptivo>.

Organización Mundial del Turismo (2017). *UNWTO Tourism Highlights: 2017 Edition*. Disponible en <https://publications.unwto.org/es/node/49151>.

Organización Mundial del Turismo (2018). *Barómetro del Turismo Mundial, abril*. Disponible en <http://marketintelligence.unwto.org/es/node/29659>.

Vera, Fernando, et al. (2013). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant Humanidades.

INFORMES Y ESTUDIOS REVISADOS EN LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- › Planes de turismo anteriores del destino.
- › Presupuesto quinquenal de la División Turismo de la IM, planes operativos anuales, documentos de trabajo.
- › Otros planes de turismo (Plan Nacional de Turismo Sostenible 2020 y su proceso actual de reformulación).
- › Anuarios e informes estadísticos del Mintur.
- › Otros planes y programas de la IM (Plan Montevideo 2030, Plan de Accesibilidad, Estrategia de Ciudad del Conocimiento de Montevideo).
- › Informes técnicos de la Organización Mundial del Turismo (Barómetros, Turismo urbano, entre otros).
- › Documentos académicos y técnicos (gobernanza turística, tasa turística, etc).

ENTREVISTAS REALIZADAS

Se realizaron 19 entrevistas a actores del gobierno departamental, nacional, actores privados y representantes de asociaciones turísticas. Fueron entrevistas individuales, según el tipo de actor y su disponibilidad. La metodología integró la presentación discursiva con la interacción continua a partir de preguntas disparadoras, a fin de triangular opiniones, compartir experiencias, indagar sobre acciones específicas. También en el proceso de trabajo de esta primera etapa fueron consultados profesionales de referencia en temas específicos de la actividad turística.

- › Coordinador Eric Boulanger, Rio Convention and Visitors Bureau.
- › Dra. Donna Keren, NYC & Company. Official Destination Marketing Organization. Nueva York, EUA.
- › Dra. Marelvy Mora, vicepresidenta de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia.
- › Dr. Gonzalo Perera, Centro Universitario Región Este (CURE), Universidad de la República.
- › Lic. Karina Perticone, directora de Promoción Turística del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires.
- › Prof. Lionello Punzo, Universidad de Siena.
- › Directora Sara Souza, São Paulo Convention Bureau.

ENTREVISTAS A ACTORES DE TURISMO MONTEVIDEO

Actores públicos departamentales	<p>Intendente de Montevideo, Daniel Martínez Alcalde del Municipio B, Carlos Varela Presidente de la Comisión de Turismo de la Junta Departamental de Montevideo, edil Claudio Visillac Directora del Departamento de Cultura de la IM, Mariana Percovich Directora de Espacios Públicos y Edificaciones de la IM, Patricia Roland Secretario de Educación Física, Deportes y Recreación de la IM, Daniel Leite Secretario de Accesibilidad para la Inclusión de la IM, Federico Lezama</p>
Actores públicos del Gobierno nacional	<p>Ministra de Turismo, Liliam Kechichian</p>
Actores de asociaciones turísticas	<p>Presidente de la Cámara Uruguaya de Turismo y de la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay, Juan Martínez Presidenta del Bureau de Congresos y Visitantes de Montevideo, Adriana Careaga Presidente de la Asociación de Agencias de Viajes del Uruguay, Carlos Pera Presidente de Cambadu, Daniel Fernández, y gerente, Adrián Cabrera</p>
Actores privados	<p>Montevideo + Paseos, Eduardo Ravelino Gerente del Sheraton Montevideo, Pablo Pesce Gerente de Buquebus, Rosario García Sacramento Management, Graciela Lombardo Gerente del Radisson, Horacio Serdeña</p>

