

# PROYECTO DE PLAN PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL LITORAL TERMAL 2010-2014

PROGRAMA DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS  
TURÍSTICOS ESTRATÉGICOS



**ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA REINGENIERÍA DE LOS  
SERVICIOS MUNICIPALES DE TURISMO DE SALTO Y PAYSANDÚ Y  
LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE  
CONTRIBUYA AL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TERMAL.**

**Informe final**

Febrero 2010





## INDICE DE CONTENIDOS

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>ANTECEDENTES .....</b>  | <b>4</b>  |
| 1.1      | MARCO CONTEXTUAL DEL PRESENTE PROYECTO PLAN PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL DESTINO LITORAL TERMAL 2010-2014.....               | 4         |
| 1.2      | METODOLOGÍA DE TRABAJO .....   | 5         |
| <b>2</b> | <b>PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL LITORAL TERMAL 2010-2014 7</b>                                     |           |
| 2.1      | SITUACIÓN DE PARTIDA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL LITORAL TERMAL 2010-2014 ..... | 7         |
| 2.2      | DEFINICIÓN DEL POSICIONAMIENTO TURÍSTICO DEL DESTINO LITORAL TERMAL .....  | 11        |
| 2.3      | DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA TURÍSTICA DEL DESTINO LITORAL TERMAL.....  | 15        |
| 2.4      | DEFINICIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y MERCADO TURÍSTICOS.....   | 17        |
| 2.5      | REINGENIERÍA INSTITUCIONAL. DEFINICIÓN DE ESCENARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO.....              | 27        |
| <b>3</b> | <b>PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL LITORAL TERMAL 2010-2014 .....</b>   | <b>34</b> |
| 3.1      | DEFINICIÓN DE LOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE DESARROLLO DEL LITORAL TERMAL 2010-2014<br>34                               |           |
| 3.2      | PLAN DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL LITORAL TERMAL 2010-2014.....  | 38        |

## INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Proceso metodológico del proyecto   | 5  |
| Figura 2. Posicionamiento turístico para el destino Litoral Termal  | 13 |
| Figura 3. Estrategia de diversificación turística para el Litoral Termal  | 14 |
| Figura 4. Representación de las estrategias comprendidas en la matriz de Ansoff   | 15 |
| Figura 5. Posicionamiento estratégico para el desarrollo turístico del Litoral Termal   | 16 |
| Figura 6. Proceso para la identificación de productos / mercados de mayor capacidad competitiva                                   | 18 |
| Figura 7. Definición de escenarios posible para la reingeniería institucional del Litoral Termal                                  | 28 |
| Figura 8. Identificación de ventajas y desventajas en el sistema de terciarización de unidades de negocio                         | 30 |
| Figura 9. Identificación de ventajas y desventajas en el sistema composición de empresa mixta                                     | 30 |
| Figura 10. Identificación de ventajas y desventajas en el descentralización de las unidades de negocio                            | 31 |
| Figura 11. Identificación de ventajas y desventajas en la adopción de una estructura matricial                                    | 32 |
| Figura 12. Gráfico de funcionamiento de un sistema de gestión matricial   | 33 |
| Figura 13. Marco conceptual para el Proyecto de Plan de Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014                         | 34 |
| Figura 14. Relación de componentes y objetivos operativos de la propuesta de Plan para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal | 36 |
| Figura 15. Alcance y dimensiones del proyecto de Plan para el Desarrollo Turístico del destino Litoral Termal 2010-2014           | 37 |
| Figura 16. Caracterización de la oferta termal de los centros termales de Salto y Paysandú  | 40 |
| Figura 17. Caracterización de la oferta termal de los centros termales de Salto y Paysandú  | 43 |
| Figura 18. Tabla-resumen de la personalización turística propuesta para los centros termales del destino Litoral Termal           | 45 |

## 1 ANTECEDENTES

### 1.1 Marco contextual del presente Proyecto Plan para el Desarrollo Turístico del Destino Litoral Termal 2010-2014.

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <p>Presentación del proyecto</p> | <p>El Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos en Uruguay seleccionó los destinos turísticos con mayor potencial para alcanzar un número sostenido de turistas y reducir la vulnerabilidad del sector, apoyando el posicionamiento turístico internacional del país y la transformación del modelo de desarrollo turístico de Uruguay para que sea más competitivo y sostenible en el mediano y largo plazo. Para ello se identificaron 6 áreas turísticas prioritarias donde intervenir con un <b>enfoque de competitividad producto / mercado</b>. El Litoral Termal corresponde a una de las seis áreas turísticas definidas por el Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos en Uruguay.</p> <p>El mandato de <b>Asistencia Técnica para la Reingeniería de los servicios municipales de turismo de Salto y Paysandú y la implementación de un Plan Estratégico que contribuya al desarrollo de la actividad termal</b>, pretende sentar las bases para el desarrollo turístico sostenible del destino Litoral Termal en los Departamentos de Salto y Paysandú, a partir de la consecución de los siguientes objetivos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contribuir a orientar al desarrollo de la actividad termal.</li> <li>➤ Contribuir a superar la gestión turística municipal para que se convierta en una organización eficiente desde el punto de vista de los objetivos de desarrollo turístico en su área de influencia.</li> <li>➤ Contribuir a mejorar la gestión de los servicios termales y se conviertan en generador de ingresos para la municipalidad.</li> </ul> |
| <p>Objetivos instrumentales</p>  | <p>Además de los mencionados objetivos generales, el proyecto persigue otros objetivos instrumentales vinculados a los dos principales ejes de actuación establecidos: (i) la dinamización del desarrollo turístico del destino; y (ii) el aseguramiento de la competitividad turística del Litoral Termal.</p> <p>I. Dinamización del desarrollo del turístico del destino:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Mejorar el espacio turístico</b> de Salto, Paysandú y su área de influencia.</li> <li>✓ Contribuir a orientar al <b>desarrollo de la actividad termal</b>.</li> <li>✓ Reforzar el <b>producto turístico del destino</b>, fortaleciendo la oferta de turismo termal y diversificando la oferta existente.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>II. Aseguramiento de la competitividad turística del destino:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contribuir a la <b>mejorar la gestión de los servicios termales</b> y se conviertan en generador de ingresos para la municipalidad.</li> <li>✓ Contribuir a <b>superar la gestión turística municipal</b> para que se convierta en una organización eficiente desde el punto de vista de los objetivos de desarrollo turístico en su área de influencia.</li> <li>✓ Apoyar el establecimiento de <b>redes locales y la generación de sinergias</b> que faciliten la adopción de mecanismos de cooperación.</li> <li>✓ Definir procesos de reingeniería turística que estimulen el <b>fortalecimiento institucional y los métodos de buena gobernanza</b>.</li> </ul> |
|--|--|

## 1.2 Metodología de trabajo

|  |   |
|--|---|
| <p>Esquema metodológico del proyecto</p> | <p>El presente informe es el <b>resultado de la etapa de estrategia del proyecto, correspondiente a la fase final del proyecto</b>, de acuerdo al esquema metodológico que se muestra en el gráfico siguiente:</p> <p style="text-align: center;"><b>Figura 1. PROCESO METODOLÓGICO DEL PROYECTO</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Fuente: Elaboración propia</i></p> |
|--|---|



**Metodología y obtención de información en la fase de estrategia.** El proceso de elaboración de la presente propuesta de Plan para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014, parte de las conclusiones obtenidas en la anterior etapa de diagnóstico, cuyos resultados fueron validados por los agentes locales del destino a partir de un taller de presentación de resultados.

El borrador de la presente propuesta de Plan para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014 también fue presentado a los agentes locales del destino y entidades ejecutoras y beneficiarias del proyecto para su validación. Finalmente, se realizó un proceso de consulta pública a través de una aplicación on-line con dos principales objetivos de actuación:

- I. **Fomentar la colaboración público-privada**, que durante la etapa de diagnóstico había sido identificada de forma recurrente como uno de los principales elementos críticos en el desarrollo competitivo del destino Litoral Termal.
  
- II. **Validar los programas y actuaciones propuestos** en la propuesta de Plan para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014 por parte de los agentes locales. Para ello, la aplicación permitía la valoración on-line de las actuaciones previstas y su jerarquización en el corto, medio y largo plazo para permitir diseñar un calendario de actuaciones a partir de la participación local. Se recibieron un total de **XX** respuestas completas a la aplicación, las cuales sirvieron de base para el diseño del calendario de actuaciones que forma parte del Anexo 1 del presente proyecto.

---

## 2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL LITORAL TERMAL 2010-2014

---

### 2.1 Situación de partida para la elaboración de la propuesta de Plan para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014

|  |  |
|--|--|
| <p>Conclusiones obtenidas en la fase de diagnóstico del proyecto</p> | <p>Como se ha comentado anteriormente la presente propuesta de Plan para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014 reposa sobre las conclusiones obtenidas en la fase de diagnóstico y que han sido recogidas en el primer informe del proyecto.</p> <p>El diagnóstico se ha focalizado en dos aspectos clave, atendiendo a los objetivos del proyecto: (i) <b>viabilidad turística</b>, tanto en relación al <b>desempeño turístico del destino</b> como a las <b>potencialidades turísticas del Litoral Termal</b>; y (ii) <b>auditoría organizativa y de gestión</b>, en relación a la <b>valoración del funcionamiento de los procesos organizativos y de gestión</b> de las Direcciones Departamentales de Turismo, tanto desde una óptica general y como desde la óptica de las unidades de negocio, relacionadas con los centros termales.</p> <p><b>I. Viabilidad Turística.</b></p> <p>a. <u>Desempeño Turístico Actual</u></p> <p>a.1. El Litoral Termal cuenta con una <u>localización privilegiada</u> en unas de las áreas de máximo potencial termal del Acuífero Guaraní – SAG.</p> <p>a.2. Los indicadores de desempeño del destino Litoral Termal son muy satisfactorios en cuanto a volumen de llegadas, estancia media y tasa media de ocupación hotelera. Sin embargo, existe un <u>gap o brecha entre el volumen de llegadas recibidas y el nivel de ingresos del destino</u>. Este esquema se repite en la comparativa del destino Litoral Termal a nivel nacional y con otros destinos termales.</p> <p>a.3. La oferta turística actual del destino, basada en un conjunto de 6 centros termales con una oferta basada en “recreativo con agua termal”, en relación con la principal motivación de la demanda (80% indica “recreación” como motivo de visita).</p> |
|--|--|

- a.4. Los centros termales no ofrecen aplicaciones terapéuticas a pesar que los estudios físico-químicos realizados permiten concluir que las aguas termales de los centros tienen indicaciones beneficiosas para dolencias de reumatismo principalmente.
- a.5. Los centros termales registran algunos problemas de congestión y presentan aspectos de saneamiento y de equipamiento que deberían ser subsanados para su mayor adecuación a los nuevos requerimientos de la demanda.
- a.6. El destino se caracteriza por una oferta muy concentrada tanto a nivel territorial – Salto y Termas del Daymán concentran, respectivamente, el 74% y 57% de los visitantes del Litoral Termal -; como a nivel temático, con una oferta mono-producto basada en la oferta recreativo termal. Esta situación incide en la canibalización de los centros termales.

*b. Potencialidades turísticas del destino Litoral Termal*

- b.1. Potencialidades para la segmentación de la demanda. El destino cuenta con un elevado potencial para la diversificación del actual producto termal con incorporación de tratamientos terapéuticos, que permitan una segmentación de la demanda y a su vez aumenten la capacidad de gasto en el destino. Para ello el destino debe adecuar la oferta de los centros termales a los intereses y necesidades del nuevo segmento de demanda.
- b.2. Potencialidades para la diversificación de la oferta. El destino cuenta con potencialidades altas para la diversificación de su oferta, en base a atractivos turísticos complementarios, entre los que destacan los recursos para el turismo náutico en el litoral del río Uruguay y del río Arapey y para el turismo de naturaleza en Guichón. La diversificación de la oferta debe permitir captar nuevos segmentos de demanda, aumentar la estancia media en el destino (que es sensiblemente inferior al promedio nacional) y aumentar el gasto turístico.
- b.3. Productos complementarios. La diversidad de atractivos culturales y rurales existentes en el entorno de influencia de los centros termales, permite la personalización de la oferta de los centros termales, fortaleciendo la actual oferta recreativo-termal del destino.

## II. Auditoría Organizativa y de Gestión.

### c. Valoración del desempeño de las Direcciones de Turismo y de sus unidades de negocio

- c.1. Las Intendencias Municipales, actúan bajo el régimen de empresa pública y rigen sus actividades bajo la regulación jurídica, del Derecho Público. La mayoría de los centros termales del destino son de propiedad y gestión pública, con las dificultades que comporta la gestión de una empresa privada desde el régimen de una administración pública.
- c.2. La Dirección de Turismo de Salto, es un área de relevancia para la estructura municipal de Salto, constituyendo uno de los nueve niveles jerárquicos de la Intendencia y reportando directamente al Intendente. La estructura de procesos de la Dirección de Turismo de Paysandú resulta más compleja puesto que depende de la Dirección General de Promoción y Desarrollo, con el añadido que ha descentralizado la gestión del Centro Termal Almirón en la Junta Local de Guichón.
- c.3. La Dirección de Turismo de Salto cuenta con un total de 157 funcionarios, con un promedio de 13 años de antigüedad y la mayoría (83%) desarrolla ocupaciones no técnicas (mucamas, servicio de apoyo, salvavidas, serenos y limpieza, albañiles, jardineros, etc.). El perfil de los funcionarios públicos denotan falta de formación técnica en los responsables de los mandos medios de las distintas unidades de negocio.
- c.4. Las unidades de negocio gestionadas por la intendencia son deficitarias, principalmente por el egreso vinculado a sueldos, tanto por el monto (35% superior al sector privado), como por la cantidad de personal. Igualmente, parte de los servicios que han sido concesionados se encuentran en incumplimiento de sus obligaciones.
- c.5. La prestación de servicios turísticos en los centros termales cuenta con oferta pública y servicios privados. En algunos casos (Termas de Daymán), el mix de servicios privados (periféricos) son complementarios a los servicios públicos. En el resto de instalaciones, el mix presenta casos de productos sustitutos entre la prestación de servicios públicos y privados, lo que provoca recelos y dificultades en las relaciones entre el sector público y privado de la actividad turística del destino.

- c.6. El análisis de las relaciones existentes entre los agentes turísticos del destino permite concluir que la red turística local se encuentra en una etapa de reconocimiento: a pesar que cada uno tiene identificado los servicios que presta el resto, no existentes acuerdos permanente de colaboración. Se trata, por tanto, de vínculos simples generalmente en el ámbito de la promoción turística. Con la información obtenida en los talleres y entrevistas a los agentes, la posición de las relaciones locales estaría entre antagonismo y coexistencia.
- c.7. La concepción del desarrollo turístico del Litoral Termal, como proceso de desarrollo socio-económico, debe incorporar cada uno de los intereses y necesidades de los actores (desarrollo integrado), al tiempo que ha de contar con la opinión y la participación activa y constante los mismos (desarrollo participativo). En este ámbito, las funciones del Sector Público habrían de transformarse hacia la gobernanza turística, como un proceso de cooperación entre todas y cada una de las entidades, instituciones, corporaciones, etc. que se ven influenciadas por el desarrollo turístico del destino.

La elaboración del Plan para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014 se constituye como **un paso esencial para del desarrollo turístico competitivo de la región** y la contribución al desarrollo de la sociedad civil de Salto y Paysandú, mediante políticas turísticas participativas que fomenten la cultura, el equilibrio ambiental y la creación de renta, empleo y riqueza.

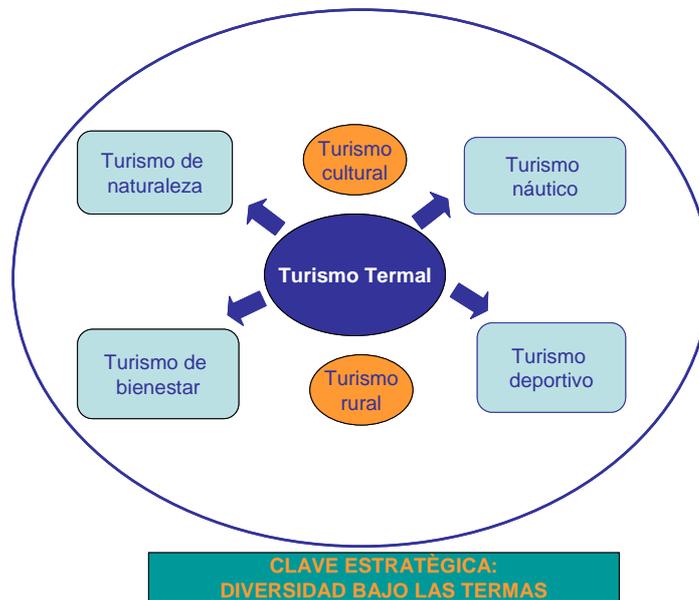
## 2.2 Definición del posicionamiento turístico del destino Litoral Termal

|  |   |
|--|---|
| Definición del posicionamiento turístico del destino | <p>El posicionamiento turístico de un destino refleja como éste quiere ser percibido por parte del turista potencial y presenta importantes implicaciones. En primer lugar porque define la posición competitiva del Litoral Termal respecto de sus competidores; en segundo término, porque sirve para potenciar la demanda futura en virtud de la tipología de oferta promovida por el destino y, en tercer lugar, porque es útil para afrontar los planes de desarrollo turístico que permitan preservar las ventajas competitivas identificadas para el destino. El posicionamiento turístico indica la posición que el destino quiere alcanzar en términos de desarrollo turístico. Por tanto, definir la situación estratégica deseada para Salto y Paysandú supone la premisa básica para la elaboración del presente Plan, que posteriormente diseñará los programas, subprogramas y actuaciones propuestos para su consecución.</p> <p>En este sentido, identificar el posicionamiento estratégico para los destinos Salto y Paysandú no ha resultado una tarea sencilla dada la madurez de la imagen de marca de "Litoral Termal". Sin embargo, la globalización, las nuevas tecnologías y los cambios en las tendencias de la demanda inciden en una mayor dinamización de los mercados, lo que requiere la adaptación de la marca a las nuevas motivaciones de la demanda.</p> <p>El Litoral Termal debe buscar la máxima diferenciación en aquellos segmentos de demanda que posibilitan un mayor posicionamiento de la oferta del destino frente a sus competidores. Así, mientras los destinos termales argentinos, principales competidores de la región, apuestan por una amplia oferta de ocio y lúdica, integrando atractivos culturales como complemento a la oferta termal y terapéutica del destino; el Litoral Termal tiene que encontrar huecos o nichos específicos de mercado que permitan un posicionamiento competitivo de su oferta tanto en relación a los atractivos y servicios existentes; como en relación a los segmentos de demanda objetivo para el destino. De este modo, el Litoral Termal debe definir su posición en el mercado a través de la valoración de sus atractivos para su posterior conversión en productos turísticos, atendiendo a los requerimientos de la demanda y a la posición estratégica del destino frente a la competencia, como principales variables de análisis.</p> |
|--|---|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>El análisis para el posicionamiento turístico del destino Litoral Termal viene definido por los resultados obtenidos en la valoración de los atractivos mediante la metodología FAS.UNWTO realizado en la primera etapa del proyecto. La metodología contemplaba la valoración de cada recurso y atractivo del destino en relación con segmentos concretos de demanda y en función de la importancia y calidad de cada elemento. La evaluación de los elementos turísticos del destino ha sido recogida en una aplicación SIG georeferenciada, que constituye uno de los resultados del proyecto.</p> <p>Este análisis supone la valoración de la <b>magnitud y competencia de los elementos FAS</b> de un destino, permitiendo identificar las ventajas competitivas de la región frente a los competidores.</p>  |
| <p>Propuesta de reposicionamiento turístico del destino Litoral Termal</p> | <p>El Litoral Termal posee una diversidad de recursos y atractivos que podrían enmarcarse en diversas alternativas de desarrollo turístico (cultural, natural, deportivo, etc.), tal y como se planteaba en el informe de diagnóstico. Sin embargo, el posicionamiento actual viene definido casi de manera exclusiva por su característica más diferenciadora, las termas.</p> <p>Esta situación le ha aportado un verdadero <b>carácter de especialista en el territorio nacional</b>, lo que ha propiciado que el destino descuide la potencialidad de otros elementos que, si bien no deberían encubrir al principal, sí actuar como complementarios y generadores de valor añadido.</p> <p>En este sentido, el posicionamiento estratégico del Litoral Termal debe mantener este nombre o marca que lo identifica pero ampliarlo a otras modalidades de turismo para permitir el <b>reposicionamiento del destino de oferta mono-producto a multi-producto</b>, a partir de la puesta en valor de nuevas modalidades de turismo.</p> <p>La estrategia multi-producto que se propone persigue dotar al Litoral Termal de <b>elementos que aseguren su diferenciación</b> y posicionamiento competitivo respecto a la competencia.</p> |

| <p style="text-align: center;"><b>Figura 2. Posicionamiento turístico para el destino Litoral Termal</b></p> |   |
|--|---|
|  | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Posicionamiento Actual</b> Salto y Paysandú</p> </div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Motivo de visita: Entretenimiento y ocio</p> <p>Segmento: Oferta en precio (bajo nivel de ingresos)</p> </div> </div><br><div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Posicionamiento Deseado</b> Litoral Termal</p> </div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Motivo de visita: Diversidad bajo las termas</p> <p>Segmento: Diversificación por productos</p> </div> </div><br><div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>El Litoral Termal es <b>DIVERSIÓN</b></p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>El Litoral Termal es <b>BIENESTAR</b></p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>El Litoral Termal es <b>DEPORTE Y NAUTICA</b></p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>El Litoral Termal es <b>NATURALEZA</b></p> </div> </div> |
| <p>Definición de la oferta multi-producto del destino Litoral Termal</p>                                     | <p>El reposicionamiento turístico previsto para el Litoral Termal tiene como fin ampliar el conjunto de productos turísticos incorporados a la imagen actuando bajo una estrategia común que consiga captar a un público objetivo más amplio y logre incrementar el gasto medio en destino. Esto únicamente podrá conseguirse si se <b>amplía la actual motivación de la visita turística, integrando al conjunto de atractivos del destino en la oferta turística del Litoral Termal.</b></p> <p>En este sentido, el Litoral Termal cuenta con suficientes recursos ligados a la naturaleza y al deporte capaces de contribuir al reposicionamiento turístico del destino. Algunos de estos recursos ya se han puesto en valor y han logrado convertirse en atractivos turísticos, con mayor o menor peso específico en el destino pero con poca notoriedad exterior. Cada uno de los factores y atractivos de los destinos han permitido la definición de la marca y el reposicionamiento de mercado del Litoral termal como destino turístico.</p> <p>El análisis de los mismos concluye con la recomendación de posicionar a esta región tal y como se presenta a continuación.</p>   |

Figura 3. Estrategia de diversificación turística para el Litoral Termal



*Fuente: Elaboración propia*

Esta imagen integraría a los distintos elementos y atractivos localizados en el área y que definen el espíritu ribereño, reforzando la idea que el turista puede experimentar distintas sensaciones que complementan a las termales. La priorización de productos turísticos nicho (náutico, naturaleza), debe permitir posteriormente la correcta ordenación de la oferta turística del Litoral Termal. Con este reposicionamiento turístico se persigue ofertar al mercado mucho más que termas, a pesar de ser la principal vía de diferenciación con la competencia; convirtiendo los productos nicho en una experiencia única y singular del destino.

El reposicionamiento turístico debe estar auspiciado e impulsado por el sector empresarial que deberá ser capaz de diseñar actividades de ocio específicas en las temáticas identificadas. Por otro lado, es de **suma importancia que Salto y Paysandú aprovechen las sinergias que supone su integración en el destino y marca "Litoral Termal"**, ofertando una oferta turística alternativa y complementaria en lugar de sustitutiva o competitiva. En resumen, se contempla **una estrategia de crecimiento basada en el posicionamiento competitivo por productos especializados y no por territorios.**

### 2.3 Definición de la estrategia turística del destino Litoral Termal.

|  |  |                           |                         |                  |  |                    |               |                 |                    |                           |                         |               |                        |                 |
|--|--|---------------------------|-------------------------|------------------|--|--------------------|---------------|-----------------|--------------------|---------------------------|-------------------------|---------------|------------------------|-----------------|
| <p>Presentación y metodología de la matriz de estrategia de desarrollo</p> | <p>Posteriormente a la identificación del posicionamiento turístico deseado para el destino, la definición de la estrategia turística indica la forma de alcanzar el posicionamiento turístico establecido. Gran parte de los destinos consideran el crecimiento como un objetivo prioritario, persiguiendo aumentar la cuota de mercado, en términos de número de turistas, o bien, en términos de ingresos por turismo. Las alternativas estratégicas de desarrollo de los mercados o de proporcionar nuevos productos, son opciones de crecimiento que un destino debe valorar.</p> <p>Para la definición del planteamiento estratégico del destino se ha utilizado la matriz de Ansoff que toma en consideración las alternativas existentes y permite analizar distintas estrategias de crecimiento en base a dos dimensiones principales: producto y mercado, estableciendo las estrategias que recoge el gráfico que sigue a continuación:</p> <p style="text-align: center;"><b>Figura 4. Representación de las estrategias comprendidas en la matriz de Ansoff</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="2" rowspan="2"></td> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Productos</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Tradicional</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Nuevos</b></td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;"><b>Mercados</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Tradicional</b></td> <td style="text-align: center;">Penetración en el mercado</td> <td style="text-align: center;">Desarrollo de productos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Nuevos</b></td> <td style="text-align: center;">Desarrollo de mercados</td> <td style="text-align: center;">Diversificación</td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. <b>Penetración del mercado.</b> Crecimiento a través del producto o productos ya existentes, en los mercados en los que ya se opera. Los elementos estratégicos claves para que esta estrategia funcione son básicamente dos: debilidad de la competencia y alta participación en el mercado.</li> <li>II. <b>Desarrollo del mercado.</b> Consiste en actuar sobre nuevos mercados con los productos existentes. Es decir, supone utilizar el mismo producto turístico intentando atraer nuevos turistas, bien por su oferta a regiones de origen poco explotadas hasta el momento o bien por la identificación de nuevos segmentos del mercado sobre los que no se habían realizado las acciones comerciales adecuadas.</li> </ol> |                           |                         | <b>Productos</b> |  | <b>Tradicional</b> | <b>Nuevos</b> | <b>Mercados</b> | <b>Tradicional</b> | Penetración en el mercado | Desarrollo de productos | <b>Nuevos</b> | Desarrollo de mercados | Diversificación |
|  |  |                           |                         | <b>Productos</b> |  |                    |               |                 |                    |                           |                         |               |                        |                 |
|  |  | <b>Tradicional</b>        | <b>Nuevos</b>           |                  |  |                    |               |                 |                    |                           |                         |               |                        |                 |
| <b>Mercados</b>  | <b>Tradicional</b>   | Penetración en el mercado | Desarrollo de productos |                  |  |                    |               |                 |                    |                           |                         |               |                        |                 |
|  | <b>Nuevos</b>  | Desarrollo de mercados    | Diversificación         |                  |  |                    |               |                 |                    |                           |                         |               |                        |                 |

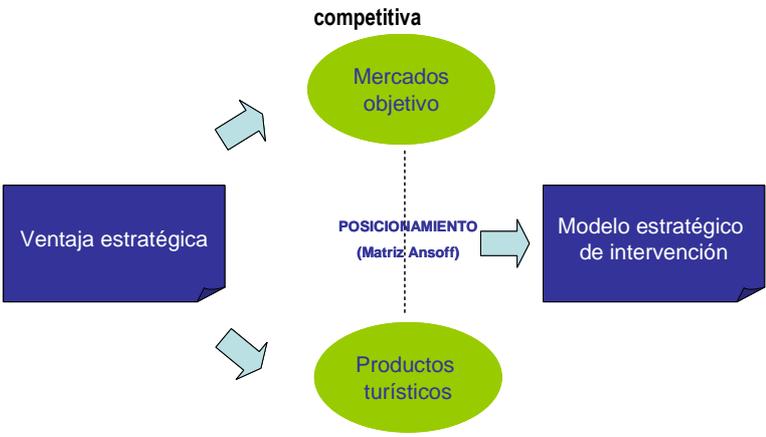
|  |   |                         |                               |                           |                           |       |                         |                               |  |  |        |       |  |  |                 |  |
|--|---|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------|-------------------------|-------------------------------|--|--|--------|-------|--|--|-----------------|--|
|  | <p>III. <b>Desarrollo de productos para los mercados actuales.</b> Si los destinos turísticos quieren impulsar la repetición de las visitas, reducir la estacionalidad, extender el tiempo de estancia, incrementar el gasto por unidad, tendrán que desarrollar nuevos productos para que los turistas inviertan tiempo y dinero en ellos.</p> <p>IV. <b>Diversificación.</b> La estrategia de diversificación intenta alcanzar el crecimiento por medio de la incorporación de nuevos productos y nuevas áreas de actuación que permitan al destino atraer nuevos mercados.</p>   |                         |                               |                           |                           |       |                         |                               |  |  |        |       |  |  |                 |  |
| <p>Matriz de desarrollo estratégico para el destino Litoral Termal</p> | <p>La alta dependencia y concentración en los mercados nacional y argentino que presenta el destino Litoral Termal, junto con la oferta mono-producto del destino, son motivos mas que justificados para apostar por una <b>estrategia de desarrollo de productos (mercados actuales con nuevos productos) para los mercados actuales y diversificación (nuevos mercados y nuevos productos)</b>. La madurez del destino también recomienda el desarrollo de las mismas estrategias, ya que ambas suponen el desarrollo de nuevos productos, bien para los mercados actuales (estrategia de desarrollo de producto), bien para nuevos mercados (diversificación). En este sentido, la estrategia de desarrollo propuesta para el destino Litoral Termal se plasma en el grafico siguiente:</p> <p style="text-align: center;"><b>Figura 5. Posicionamiento estratégico para el desarrollo turístico del Litoral Termal</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: middle;"><b>PRODUCTOS</b></td> <td style="text-align: center;">Actual</td> <td style="text-align: center;"><b>CRECIMIENTO</b><br/>20%</td> <td style="text-align: center;"><b>PENETRACIÓN</b><br/>15%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Nuevo</td> <td style="text-align: center;"><b>EXPANSIÓN</b><br/>30%</td> <td style="text-align: center;"><b>DIVERSIFICACIÓN</b><br/>35%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Actual</td> <td style="text-align: center;">Nuevo</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>MERCADOS</b></td> </tr> </table> <p>En resumen, para alcanzar el posicionamiento deseado para el destino Litoral Termal, basado en una oferta multi-producto frente a la actual especialización turística del destino; la estrategia de desarrollo prevista para el Litoral Termal se basa principalmente en el <b>desarrollo de nuevos productos, que permitan enriquecer la actual oferta mono-producto del destino para satisfacer tanto a actuales segmentos de demanda (expansión 30%) como a nuevos mercados (diversificación 35%)</b>.</p> | <b>PRODUCTOS</b>        | Actual                        | <b>CRECIMIENTO</b><br>20% | <b>PENETRACIÓN</b><br>15% | Nuevo | <b>EXPANSIÓN</b><br>30% | <b>DIVERSIFICACIÓN</b><br>35% |  |  | Actual | Nuevo |  |  | <b>MERCADOS</b> |  |
| <b>PRODUCTOS</b>   | Actual  |                         | <b>CRECIMIENTO</b><br>20%     | <b>PENETRACIÓN</b><br>15% |                           |       |                         |                               |  |  |        |       |  |  |                 |  |
|  | Nuevo   | <b>EXPANSIÓN</b><br>30% | <b>DIVERSIFICACIÓN</b><br>35% |                           |                           |       |                         |                               |  |  |        |       |  |  |                 |  |
|  |   | Actual                  | Nuevo                         |                           |                           |       |                         |                               |  |  |        |       |  |  |                 |  |
|  |   | <b>MERCADOS</b>         |                               |                           |                           |       |                         |                               |  |  |        |       |  |  |                 |  |

## 2.4 Definición del Portafolio de Productos y Mercado Turísticos.

|  |   |
|--|---|
| <p>Estrategia para la el posicionamiento de productos y mercados del Litoral Termal:</p> | <p>Para alcanzar el desarrollo estratégico descrito en el apartado anterior, es preciso identificar <b>la capacidad competitiva de los diferentes productos turísticos temáticos del Litoral Termal en los mercados actuales y/o potenciales.</b></p> <p>Al respecto queremos apuntar algunas consideraciones. La actual apuesta de muchos destinos para convertirse en destinos “TT” (todo para todos). a partir de una estrategia de desarrollo basada en la creación de nuevos productos, resulta muy poco eficiente y no aporta ningún mensaje que desmarque al destino de la competencia en la mente del consumidor. Tampoco lo es el esfuerzo de algunos destinos para el desarrollo turístico de su oferta cultural. Resulta mucho más eficiente la <b>apuesta por la especialización, es decir, la identificación de un nicho de mercado que permita el posicionamiento competitivo del destino en la mente del consumidor.</b></p> <p>En el caso del Litoral Termal, este aspecto está resuelto gracias a la profunda especialización del destino en el producto termal, como ha sido descrito anteriormente. Por tanto, el portafolio de productos propuesto para el Litoral Termal se basa en la <b>estrategia de diversificación</b> que ya ha sido descrita, donde el posicionamiento termal, a pesar de ejercer un liderazgo importante tanto por el nombre de marca como por su contenido diferenciador en el país; se complementa con otra modalidades de turismo con el objetivo de alcanzar un crecimiento notable de los ingresos turísticos tanto en Salto como en Paysandú.</p> <p>En efecto, los destinos turísticos con un producto semi-maduro, como es el caso del Litoral Termal, han de trabajar la diversificación pues las condiciones del mercado son más exigentes y los destinos de la competencia tienden a canibalizar la demanda. Por estas razones han de buscarse elementos de diferenciación y la creación de productos complementarios de potencial turístico puede ser uno de los más exitosos. La incorporación de nuevos productos<sup>1</sup>, así como la actuación sobre los que ya existen pero que requieren de ciertos programas para su mejora competitiva<sup>2</sup>, permitirá al destino atraer nuevos mercados y, sobre todo, incrementar la estancia y el gasto diario local. Si el turista conoce la existencia de más actividades a realizar planeará su viaje con una previsión de estancia y gasto más amplia.</p> |
|--|---|

<sup>1</sup> Sobre la base de los factores detectados en la fase de diagnóstico (FAS.UNWTO)

<sup>2</sup> Atractivos turísticos evaluados en la fase de diagnóstico (FAS.UNWTO)

|   |  |
|---|--|
|   | <p>El proceso para el diseño del portafolio turístico del destino se indica a continuación:</p> <p><b>Figura 6. Proceso para la identificación de productos / mercados de mayor capacidad competitiva</b></p>  <p><i>Fuente: Elaboración propia</i></p>  |
| <p>Portafolio de productos turísticos para el Litoral Termal:</p> | <p>En línea con los <i>cluster</i> y el posicionamiento de mercado definido con anterioridad para el Litoral termal, los productos turísticos propuestos en el marco de la estrategia de diversificación y desarrollo de producto propuesta, se han desarrollado sobre la base de varios conceptos identificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TURISMO TERMAL             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Litoral Termal. Un encuentro con la NATURALEZA TERMAL ribereña</li> <li>- Litoral Termal. Un encuentro con el BIENESTAR ribereño</li> <li>- Litoral Termal. Un encuentro con el DESCANSO ribereño</li> <li>- Litoral Termal. Un encuentro con la DIVERSIÓN ribereña</li> </ul> </li> <li>➤ TURISMO DE NATURALEZA             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Litoral Termal. Un encuentro con la NATURALEZA TERMAL ribereña</li> </ul> </li> <li>➤ TURISMO NAUTICO Y DEPORTIVO             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Litoral Termal. Un encuentro con en DEPORTE ribereño</li> <li>- Litoral Termal. Un encuentro con la AVENTURA ribereña</li> </ul> </li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>A partir de cada uno de estos conceptos estratégicos definidos para el Litoral Termal, se ha desarrollado un portafolio de productos para Salto y otro para Paysandú. Este portafolio parte de los factores y los atractivos identificados en el informe de diagnóstico previo, incorporando, además, los productos que de una manera más o menos competitiva ya se vienen ofertando por los departamentos. Se trataría de posicionar los productos descritos y trabajar en programas de acción que los hagan competitivos pues han de utilizarse como alternativa y complemento del termal, haciendo de los destinos Salto y Paysandú áreas menos dependientes de un solo tipo de negocio turístico.</p> <p>A continuación se presentan la estructura de productos del portafolio así como las consideraciones estratégicas de cada uno de ellos, en la medida en que aportan un valor añadido al destino y mantienen una serie de dificultades (estas últimas serán el objeto de los proyectos definidos en los programas de actuación planteados en este informe).</p> |
|--|--|

➤ **SALTO. Turismo Termal:**

Producto: **El turismo termal en Salto es BIENESTAR**

Posicionamiento: Litoral Termal, un encuentro con el Bienestar ribereño

| El turismo termal en salto es BIENESTAR |   |   |   |  |   |
|---|---|---|---|--|---|
| Potencial Atracción                     | Descripción   | Elementos del producto  | Mercado/ segmento   | Valor añadido  | Dificultades competitivas   |
| ALTA                                    | Visita y pernociación en los centros termales con programas y tratamientos específicos de bienestar y salud | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructuras termales de calidad.</li> <li>- Servicios de bienestar y salud.</li> <li>- RRHH cualificados en salud.</li> <li>- Alojamiento de categoría alta. (cuatro/cinco estrellas)</li> <li>- Gastronomía especializada o enfocada a un mercado de salud.</li> </ul> <p><b>Algunos Centros recomendados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Hotel Horacio Quiroga (Termas Salto Grande)</li> <li>· Arapey Termal. Resort &amp; Spa (Termas de Arapey)</li> <li>· Los Naranjos. Hotel Resort Spa</li> <li>· Hotel Solar Acuario</li> <li>Y Hotel Posada Siglo XIX (Termas de Dayman)</li> </ul> | <p><i>Mercado:</i><br/>Doméstico, nacional e intraregional</p> <p><i>Segmento:</i><br/>clase media-alta</p> | <p>Asociación de marcas de centros termales para ofrecer un programa conjunto de más de cuatro días en distintas termas promocionando tratamientos alternativos de mejora de la salud.</p> <p><u>Incremento de la estancia</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dificultades para la comercialización del turismo de salud.</li> <li>- Necesidad de mejora y modernización de los centros termales</li> <li>- Ausencia de promoción de paquetes conjuntos entre varios centros termales</li> <li>- Escasos centros termales con alta categoría hotelera.</li> </ul> |



Producto: **Salto, un lugar para la Diversión**

Posicionamiento: Litoral Termal, un encuentro con la Diversión ribereña

| Salto, un lugar para la Diversión |   |   |  |  |  |
|-----------------------------------|---|---|--|--|--|
| Potencial Atracción               | Descripción   | Elementos del producto  | Mercado/ segmento  | Valor añadido  | Dificultades competitivas  |
| ALTO                              | Utilización de los centros termales como alternativa al ocio ligada a parques acuáticos y otras infraestructuras de entretenimiento para jóvenes y familias | La mayor parte de los centros termales en Salto están especializados en este tipo de mercado del entretenimiento y ocio. Además de algunos parques acuáticos como Acuamanía en las Termas de Dayman y el localizado en el hotel Horacio Quiroga, los centros termales cuentan con infraestructuras preparadas para este tipo de mercado, en mucha mayor medida que para el segmento de turismo de bienestar.<br><br><b>Algunos Centros recomendados:</b><br>- Termas de Dayman<br>- Termas Salto Grande | <i>Mercado:</i><br>Doméstico, nacional<br><br><i>Segmento:</i><br>clase media-baja y media | Posicionamiento del Litoral Termal como destino ligado al entretenimiento y ocio en torno a las termas. Aprovechamiento de la <u>imagen de marca</u> y mantenimiento del público objetivo. Se trata de un producto maduro en la zona. Asimismo cuenta con un importante <u>valor añadido para la población local</u> | - Infraestructuras de entretenimiento deterioradas<br>- Incompatibilidad de turistas y ciudadanos en el consumo del mismo producto (capacidad de carga)<br>- Bajo nivel de gasto del segmento de mercado |

➤ **SALTO. Turismo Deportivo y Náutico:**

Producto: **Salto, un paraíso termal para el deporte**

Posicionamiento: Litoral Termal, un encuentro con el Deporte ribereño

| <b>Salto, un paraíso termal para el deporte</b> |   |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|
| <b>Potencial Atracción</b>                      | <b>Descripción</b>  | <b>Elementos del producto</b>  | <b>Mercado/ segmento</b>   | <b>Valor añadido</b>   | <b>Dificultades competitivas</b>   |
| ALTO  | Participación en eventos deportivos así como en actividades ligadas al deporte y a los productos náuticos de carácter fundamentalmente ribereño | <p><i>Categorías para el desarrollo de Producto (Río Uruguay, Río Arapey y Lago Salto Grande)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deportes de aventura (canotaje, vela, espeleología en cuevas de San Antonio, etc. )</li> <li>- Paseos náuticos (cruceros por Lago Salto Grande o a lo largo del río). Posibilidad de combinar con otros productos</li> <li>- Pesca deportiva</li> <li>- Competiciones deportivas</li> </ul> | <p><i>Mercado:</i> Doméstico, nacional, intraregional</p> <p><i>Segmento:</i> clase media y media-alta</p> | <p>Aprovechamiento o de su posiciómiento ribereño junto con la existencia del Lago Salto Grande para ofrecer un marco incomparable de posibilidades para los deportes náuticos. Asimismo los paseos náuticos pueden combinarse con los productos de cultura viva y termas para el bienestar.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de infraestructuras adecuadas</li> <li>- Necesidad de alojamientos adaptados</li> <li>- Mejorar la imagen de marca del deporte náutico en Salto</li> <li>- Mínimo aprovechamiento de su ventaja competitiva fundamental como destino ribereño y fronterizo</li> </ul> |

➤ **PAYSANDÚ. Turismo Termal:**

Producto: **Naturaleza en el Paysandú termal**

Posicionamiento: Litoral Termal, un encuentro con la Naturaleza termal ribereña

| <b>Naturaleza en el Paysandú termal</b> |  |  |  |   |   |
|---|--|--|--|---|---|
| <b>Potencial de Atracción</b>           | <b>Descripción</b>   | <b>Elementos del producto</b>  | <b>Mercado/ segmento</b>   | <b>Valor añadido</b>  | <b>Dificultades competitivas</b>  |
| ALTO                                    | Visita a las áreas naturales de Guichón y pernoctación en las Termas de Almirón. Programas específicos de bienestar y relax ligados al entorno natural | -Alojamiento Termas de Almirón<br>- Servicios de bienestar y salud ligado a lo natural<br>- Aprovechamiento del entorno y áreas de influencia naturales<br>- Gastronomía especializada o enfocada a un mercado con motivaciones ecológicas y naturales | <i>Mercado:</i><br>Doméstico, nacional e intraregional<br><br><i>Segmento:</i> clase media | Asociación de LAS TERMAS DE almidón al enotomo natural donde están ubicadas. Aprovechamiento de la naturaleza de Ghichón para ofrecer una imagen diferenciada del resto de las termas del Litoral Termal. | - Imposibilidad de comercialización del turismo de salud, lo cual sería una ventaja competitiva añadida a la naturaleza<br>- Necesidad de mejora y modernización del centro termal de Almirón<br>- Asociación gastronómica al centro termal<br>- Colaboración con la promoción de otros productos naturales |



Producto: **El Descanso y la Relajación en Paysandú**

Posicionamiento: Litoral Termal, un encuentro con las Termas ribereñas

| <b>El Descanso y la Relajación en Paysandú</b> |   |  |  |  |   |
|--|---|--|--|--|---|
| <b>Potencial Atracción</b>                     | <b>Descripción</b>  | <b>Elementos del producto</b>  | <b>Mercado/ segmento</b>   | <b>Valor añadido</b>   | <b>Dificultades competitivas</b>  |
| MEDIO  | Utilización de los centros termales como alternativa al ocio ligada al descanso en un entorno tranquilo y apartado de los principales núcleos urbanos | <p>La mayor parte de los centros termales en Paysandú están especializados en el mercado del entretenimiento y ocio.</p> <p>Sin embargo, dada la localización de las Termas de Guaviyú en un entorno tranquilo y apartado y la alta competencia en diversión con termas como la de Salto Grande, sería adecuado posicionar este centro en el segmento de descanso. No obstante esto no determina el que no puedan acceder visitantes por otros motivos ligados al entretenimiento y ocio</p> | <p><i>Mercado:</i><br/>Doméstico, nacional</p> <p><i>Segmento:</i> clase media</p> | <p>Especialización de las termas en un segmento de mercado con un amplio potencial de crecimiento y una mayor capacidad de gasto que el ligado exclusivamente al entretenimiento</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructuras termales deterioradas</li> <li>- Incompatibilidad de turistas y ciudadanos en el consumo del mismo producto (capacidad de carga)</li> <li>Bajo nivel de gasto del segmento de mercado actual</li> <li>Necesidad de adaptación del alojamiento al mercado</li> </ul> |

➤ **PAYSANDÚ. Turismo de Naturaleza:**

Producto: **Circuito Ecoturístico Guichón Destino Natural<sup>3</sup>**

Posicionamiento: Litoral Termal, un encuentro con la Naturaleza ribereña

| <b>Circuito Ecoturístico Guichón Destino Natural</b> |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|--|
| <b>Potencial Atracción</b>                           | <b>Descripción</b>  | <b>Elementos del producto</b>   | <b>Mercado/ segmento</b>  | <b>Valor añadido</b>  | <b>Dificultades competitivas</b>   |
| ALTO   | Recorridos naturales por el entorno natural de Guichón así como desarrollo de actividades de aventura y deportivas tanto de tierra como de agua y aire (visitas aéreas) | Montes del Queguay<br>Calzada de Andrés Pérez<br>Río Queguay<br>Rincón de Pérez<br>Ruta de los Charrúas<br>Camino de los indios<br>Etc. | <i>Mercado:</i><br>Doméstico, nacional e intraregional<br><br><i>Segmento:</i><br>clase media | Los Montes de Queguay van rumbo de integrarse al SNAP (Sistema Nacional de Áreas Protegidas). Esto unido al elevado número de elementos naturales de Guichón su entorno lo convierten en una vía de crecimiento turístico de gran potencial y una alternativa para la diversificación de productos en el litoral Termal | Inexistencia de hostelería propia para este tipo de turismo (alojamientos rurales)<br>- Necesidad de formación de la población local en cultura emprendedora (más negocios de atención al turista en Guichón)<br>- Maximizar el aprovechamiento turístico para cubrir costes de control ambiental.. Falta de educación ambiental |

<sup>3</sup> <sup>3</sup> Circuito declarado de interés por el Ministerio de Turismo y Deporte.

➤ **PAYSANDÚ. Turismo Deportivo y Náutico:**

Producto: *Paysandú, un destino para el deporte*

Posicionamiento: Litoral Termal, un encuentro con el Deporte ribereño

| El turismo termal en salto es BIENESTAR |   |   |  |   |  |
|---|---|---|--|---|--|
| Potencial de Atracción                  | Descripción   | Elementos del producto  | Mercado/ segmento  | Valor añadido   | Dificultades competitivas  |
|   | Participación en eventos deportivos así como en actividades ligadas al deporte y a los productos náuticos | Deportes de aventura (canotaje, vela, etc.)<br>Paseos náuticos<br>Pesca deportiva<br>Competiciones deportivas<br>Instalaciones y centros. Puerto de Paysandú, Club de pescadores, Yacht Club, Club de Remeros, Club Amayandé, etc.) | <i>Mercado:</i><br>Doméstico, nacional, intraregional<br><br><i>Segmento:</i> clase media y media-alta | Aprovechamiento de su posicionamiento ribereño junto con la existencia del un amplio puerto en la ciudad acompañado de centros y equipos de prestigio en competiciones deportivas | Falta de infraestructuras adecuadas<br>Necesidad de alojamientos adaptados<br>Mejorar la imagen de marca del deporte náutico en Paysandú<br>- Modernización del puerto de Paysandú |

➤ **PAYSANDÚ. Turismo de Sol y Río:**

Producto: *Playas e Islas de Paysandú. La tranquilidad de un destino ribereño*

Posicionamiento: Litoral Termal, un encuentro con el Deporte ribereño

| El turismo termal en salto es BIENESTAR |   |  |  |   |  |
|---|---|--|--|---|--|
| Potencial Atracción                     | Descripción   | Elementos del producto   | Mercado/ segmento  | Valor añadido   | Dificultades competitivas  |
| ALTO                                    | Uso y disfrute de las playas de Paysandú haciendo especial hincapié en la visita tanto de las playas urbanas como las ubicadas en lugares como Casablanca | Playas certificadas de la ciudad de Paysandú<br>Playas en áreas colindantes (Casa Blanca)<br>*<br>Islas de Paysandú (Caridad, Almirón y Almería) | <i>Mercado:</i><br>Doméstico, nacional e Intra regional (municipios argentinos de la ribera del río Uruguay)<br><br><i>Segmento:</i> clase media | <u>Diferenciación</u> del tradicional modelo de sol y playa para poner en valor el sol y río. Una modalidad con un valor añadido en términos de tranquilidad y menor grado de aglomeración. Grandes posibilidades de combinación con productos termales | Madurez del producto sol y río en la ciudad, sin embargo, poca imagen de marca exterior.<br>Necesidad de puesta en valor del sol y río de lugares fuera de la ciudad (Casa Blanca).<br>- Escasez de productos ligados al turismo en las islas.<br>Competencia de otros productos de sol y playa.<br>Falta de alojamientos propios de esta modalidad turística. |

|   |  |
|---|--|
| <p>Definición de mercados estratégicos para el portafolio de productos del destino Litoral Termal</p> | <p>Una vez identificados los productos turísticos competitivos para el destino, es preciso relacionar los mercados objetivo para su comercialización. El mix producto-mercado será extremadamente relevante para conocer donde (mercado) puede ser promocionado cada producto y a quién (segmento) debería ir dirigido. La aproximación estratégica debería estar enfocada en lo siguiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El <b>turismo termal</b> debería ir dirigido al mercado doméstico local y nacional y al intraregional (Argentina y Brasil)</li> <li>➤ El <b>turismo náutico y deportivo</b> tendría oportunidades en el mercado doméstico local y nacional y también en el intraregional.</li> <li>➤ El <b>turismo de naturaleza y aventura</b> debería posicionarse en el mercado doméstico local y nacional y también en el intraregional, fundamentalmente a través de Guichón y Almirón.</li> </ul> <p>Asimismo, los atractivos culturales, de naturaleza y sol y río tienen un valor añadido ligado a la personalización de los centros termales como se describirá posteriormente en el Plan de Acción. termal.</p> |
|---|--|

## 2.5 Reingeniería institucional. Definición de escenarios para la administración pública de las unidades de negocio.

|   |  |
|---|--|
| <p>Situación de las unidades de negocio de las administraciones turísticas del destino Litoral Termal</p> | <p>En la última década el sector turístico ha experimentado cambios muy profundos motivados por las nuevas circunstancias del entorno: cambios de hábitos en los consumidores, irrupción de las compañías de bajo de coste, avances tecnológicos, etc., lo que ha motivado que se cuestionen los modelos tradicionales de organización turística. Por ello, los destinos deben superar la etapa de la promoción como única actividad desarrollada desde el ámbito local y empezar a realizar tareas de planificación estratégica y sostenible del turismo.</p> <p>En este sentido, una vez definidos los aspectos para el desarrollo turístico competitivo del destino (posicionamiento y estrategia turística, portafolio de productos / mercados); conviene mejorar la gobernabilidad de los destinos Salto y Paysandú, uno de los fundamentos básicos de esta consultoría debido principalmente dos aspectos fundamentales: (i) por un lado, la <b>integración de los micro-destinos de Salto y Paysandú en el destino Litoral Termal</b>; (ii) y por otro lado, la <b>gestión de unidades de negocio por parte de las administraciones turísticas departamentales</b>.</p> <p>En efecto, la prestación de servicios turísticos en el destino Litoral Termal se conjuga con la predominancia de la actuación del poder público, único controlador y administrador del principal recurso del destino, las aguas termales. En la lógica de la gestión pública, esta explotación no se rige por los criterios de beneficio económico propios del sector privado, sino que obedece a criterios de generación de beneficios sociales, tanto en relación a la garantía del acceso de la población local a los servicios turísticos; como en la concepción del sector público como principal generador de empleo local. Por otro lado, la peso preponderante de la actuación pública en la prestación de servicios turísticos del destino incide en la existencia de un sector privado débil y en la fragmentación de las estructuras empresariales del destino Litoral Termal.</p> <p>Para que pueda llevarse a cabo una explotación adecuada de las unidades de negocio gestionadas por parte de los agentes implicados, desde el punto de vista de la sustentabilidad de los recursos turísticos, es indispensable una correcta planificación de los mismos; tomando en consideración cuál debe ser el papel de las direcciones de turismo y cuál es el mejor desempeño que puede llevar adelante dicha estructura, para el bienestar de la región.</p> |
|---|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>La administración municipal debe implicarse en las tareas de fomento de las inversiones empresariales y en el trato con los operadores turísticos desde una perspectiva de planificación coordinada y compartida. Para esto los gobiernos departamentales tienen que ser el garante en la selección más conveniente de las inversiones turísticas y que éstas mejoren la economía de la comunidad a través de la creación de empleo, mayor gasto de los visitantes en la localidad y con esto la mejora de las condiciones de bienestar de los habitantes de Salto y Paysandú.</p>   |
| <p>Definición de escenarios de actuación</p> | <p>La planificación estratégica en cualquier organización implica fundamentalmente una visión de futuro que, en el caso de la administración pública, corresponde al " Proyecto departamental" y a la organización municipal. Consecuentemente, el planeamiento estratégico, tiene que ver con las razones de interés público que determinan la creación de las entidades correspondientes a cada uno de los poderes del Estado mientras que la planificación operacional, tiene que ver con la administración racional de los recursos para obtener resultados que permiten dar vigencia a las razones de interés público invocadas.</p> <p>El componente de reingeniería turística del programa pretende ser una herramienta que ayude a las entidades locales a "adaptar o constituir modelos de gestión turística" más equitativos y que responsabilicen en mayor grado al sector privado en el esfuerzo financiero y en la toma de decisiones. Para ello, se analizan cuatro posibles escenarios de actuación:</p> <p style="text-align: center;"><b>Figura 7. Definición de escenarios posible para la reingeniería institucional del Litoral Termal</b></p> <div style="text-align: center;"> </div> <p style="text-align: center;"><b>Fuente: Elaboración propia</b></p> <p>Los dos primeros escenarios implican una gestión regulada por el derecho privado, mientras que el escenario tres y cuatro mantiene la actual gestión bajo el derecho público.</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>A continuación se definen en detalle las implicaciones y ventajas que presenta cada uno de los escenarios identificados.</p>   |
| <p>Valoración de escenario de tercerización de las unidades de negocio</p> | <p>El primer escenario, contempla la <b>Tercerización de unidades de negocio</b>, lo que describe la opción de concesionar a privados las unidades de gestión que actualmente están bajo la órbita de los gobiernos municipales: Hoteles, Bungalows, Camping e Ingreso a los Centros termales.</p> <p>El Texto Ordenado Ley de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF) establece las diferentes formas de contratación y de acuerdo a los montos manejados por las empresas a terciarizar; se debería de utilizar la figura de Licitación Pública. Para ello, la redacción de pliegos únicos de bases y condiciones generales para los contratos deberán contener como mínimo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Las condiciones que se establecen en la presente ley, determinando con precisión los requisitos de admisibilidad de las propuestas, los efectos de la falta de cumplimiento del contrato y, en particular, las penalidades por mora, causales de rescisión y la acción a ejercer con respecto a las garantías, y los perjuicios del incumplimiento.</li> <li>II. Las condiciones especiales y económico-administrativas del contrato y su ejecución.</li> <li>III. Los derechos y garantías que asisten a los oferentes.</li> <li>IV. Toda otra condición o especificación que se estime necesaria o conveniente para asegurar en pie de igualdad a los oferentes y la mayor concurrencia de los mismos a las licitaciones.”<sup>4</sup></li> </ol> <p>Acompañando al pliego de bases y condiciones generales; deberá ser complementado por un pliego de bases y condiciones particulares. Así sucesivamente continuar con el proceso licitatorio, como figura en los artículos siguientes hasta el 66 inclusive.</p> <p>Según lo informado por los funcionarios municipales, la experiencia con éste tipo de contratación no ha sido favorable para la comuna ya que en los incumplimientos el municipio no cuenta con las herramientas contractuales para resarcir dicha morosidad.</p> <p>Las ventajas y desventajas que plantea el escenario de describen en la tabla que sigue a continuación:</p> |

<sup>4</sup> TOCAF Artículo 44

**Figura 8. Identificación de ventajas y desventajas en el sistema de terciarización de unidades de negocio**

| Ventajas   | Desventajas  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terminación de SCE</li> <li>➤ Solución del déficit</li> <li>➤ Focalización en tareas SCA</li> <li>➤ Cese de percepción de "conflicto de intereses" por parte de privados</li> <li>➤ Simplificación de procesos de la dirección de turismo</li> <li>➤ Ingreso por Canon</li> <li>➤ Exigencia de mayor inversión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pérdida del control directo en la gestión.</li> <li>➤ Perder potenciales utilidades</li> <li>➤ Desvinculación del personal actual</li> <li>➤ Pérdida de control sobre promociones para residentes</li> <li>➤ Pérdida de control de precio</li> <li>➤ Sensación de pérdida de pertenencia local</li> </ul> |

Valoración del escenario de composición de una empresa mixta

Este escenario comprende componer una sociedad público - privada, otorgando al gestión a un inversor privado con la Intendencia como accionista y contralor. El artículo 3 de la Ley 18.093 con fecha 19 de enero del año 2007 manifiesta que las intendencias podrán participar en la ejecución de contratos o asociaciones con personas jurídicas que promuevan el desarrollo departamental, interdepartamental o regional, cuando concurra para ello el libre consentimiento de las partes y bajo las condiciones que se convengan previamente. Para llevar adelante el proyecto, deberá contar con la aprobación por unanimidad de la Junta Departamental, por lo que esta decisión debe ser considerado como una acción de consenso desde el punto de vista político local.

Las ventajas y desventajas que plantea el escenario de describen en la tabla que sigue a continuación:

**Figura 9. Identificación de ventajas y desventajas en el sistema composición de empresa mixta**

| Ventajas   | Desventajas   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reducción de SCE</li> <li>➤ Solución del déficit</li> <li>➤ Focalización en tareas SCA</li> <li>➤ Reducción de percepción de "conflicto de intereses" por parte de privados</li> <li>➤ Simplificación de procesos</li> <li>➤ Ingreso por Utilidades</li> <li>➤ Exigencia de mayor inversión</li> <li>➤ Se mantiene la sensación de pertenencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control parcial</li> <li>➤ Reducción de potenciales utilidades</li> <li>➤ Reducción del personal actual</li> <li>➤ Reducción de control sobre promociones para residentes</li> <li>➤ Reducción de control de precio</li> <li>➤ Complicada implementación jurídica</li> </ul> |

| <p>Valoración del escenario para la descentralización de las unidades de negocio de las Direcciones de Turismo</p>   | <p>El tercer escenario, contempla la descentralización de la gestión de las unidades de negocio de la dirección de turismo. Este escenario, mantiene la gestión dentro del derecho público, pero busca atacar las debilidades actuales por medio de gestiones independientes de las actividades, esto se lo a través de crear otra unidad dentro del organigrama municipal, la cual tenga como única actividad la gestión de las unidades de negocio.</p> <p>En el Decreto 6.269/06, aprobado por la Junta Departamental, la Intendencia Municipal de Salto estableció su estructura orgánica y el presupuesto para cada unidad. En dicho Decreto no se establece la cláusula en donde habilite a la Intendencia crear una unidad más, por lo tanto la gestión debería trasladarse para otra unidad con la trasposición de los presupuestos correspondientes. En tal caso, dentro del Departamento de Desarrollo, existe una Unidad de Promoción Empresarial, y dentro de la misma un Área de Gestión Empresarial.</p> <p>Se debe evaluar la posibilidad de crear una nueva área que maneje los Centros Termales. En Paysandú se trasladó la gestión de Almirón a la Junta Local de Guichón, la cual depende de la Intendencia Municipal de Paysandú. En la práctica, ocurre que la dirección de turismo continúa directamente involucrada a la gestión de dichas termas y particularmente la oficina de descentralización no tiene objetivos específicos alineados al turismo.</p> <p>Las ventajas y desventajas que plantea el escenario se describen en la tabla que sigue a continuación:</p> <p><b>Figura 10. Identificación de ventajas y desventajas en el descentralización de las unidades de negocio</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #003366; color: white; text-align: center;">Ventajas</th> <th style="background-color: #003366; color: white; text-align: center;">Desventajas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reducción de SCE</li> <li>➤ Focalización en tareas SCA</li> <li>➤ Reducción de percepción de "conflicto de intereses" por parte de privados</li> <li>➤ Simplificación de procesos</li> <li>➤ Se mantiene la sensación de pertenencia</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control parcial</li> <li>➤ Mantención del déficit</li> <li>➤ Reducción de control de precio implementación</li> <li>➤ Necesitada de mayor infraestructura</li> <li>➤ Pérdida de ingreso de canon</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | Ventajas | Desventajas | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reducción de SCE</li> <li>➤ Focalización en tareas SCA</li> <li>➤ Reducción de percepción de "conflicto de intereses" por parte de privados</li> <li>➤ Simplificación de procesos</li> <li>➤ Se mantiene la sensación de pertenencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control parcial</li> <li>➤ Mantención del déficit</li> <li>➤ Reducción de control de precio implementación</li> <li>➤ Necesitada de mayor infraestructura</li> <li>➤ Pérdida de ingreso de canon</li> </ul> |
|--|---|----------|-------------|--|--|
| Ventajas   | Desventajas   |          |             |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reducción de SCE</li> <li>➤ Focalización en tareas SCA</li> <li>➤ Reducción de percepción de "conflicto de intereses" por parte de privados</li> <li>➤ Simplificación de procesos</li> <li>➤ Se mantiene la sensación de pertenencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control parcial</li> <li>➤ Mantención del déficit</li> <li>➤ Reducción de control de precio implementación</li> <li>➤ Necesitada de mayor infraestructura</li> <li>➤ Pérdida de ingreso de canon</li> </ul>  |          |             |  |  |

| <p>Valoración de escenario de modificación de la actual estructura de gestión a una estructura matricial</p>  | <p>El último escenario de los propuestos se lo puede denominar como el menos drástico, pero tal vez el más difícil de implementar, y comprende mejorar la estructura actual, cambiando los procesos de una composición funcional o clásico a una estructura matricial. Se recomienda independizar las áreas administrativas de las de carácter empresarial.</p> <p>El actual sistema contable está basado en el modelo de Contabilidad Presupuestaria y no en base a la Contabilidad de Partida Doble aprobada por ordenanza (Decreto 103/91 del 27/02/1991), esta situación dificulta la valoración de las distintas Unidades de Negocio bajo la tutela de la Dirección de Turismo del Departamento. En caso de mantener la gestión de las unidades de gestión se recomienda pasar a un sistema de contabilidad por partida doble.</p> <p>Las ventajas y desventajas que plantea el escenario de describen en la tabla que sigue a continuación:</p> <p style="text-align: center;"><b>Figura 11. Identificación de ventajas y desventajas en la adopción de una estructura matricial</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #003366; color: white;">Ventajas</th> <th style="background-color: #003366; color: white;">Desventajas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejora la eficiencia en comparacion a la gestion actual</li> <li>➤ Mejor planificación</li> <li>➤ Se introduce un Control productividad en relacion a objetivos definidos.</li> <li>➤ Simplificación de procesos</li> <li>➤ Se mantiene la sensación de pertenencia</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reducción de la natural aversión al cambio</li> <li>➤ Dificultades en la implementación por la capacitación que implica por parte de los empleados públicos.</li> <li>➤ No se aumenta la estructura administrativa turística del destino.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Este sistema comprende pasar a un esquema de actuación matricial, basado también en una gestión por objetivos; un sistema actualmente muy utilizado por la empresa privada, especialmente la que está muy orientada al mercado, ya que permite ver cada producto como una unidad de negocio, focalizar las acciones y evaluar de forma específica rendimiento y la eficacia de sus gestores. Igualmente, es muy recomendable su implantación para todos los destinos que tengan una cierta masa crítica (especialmente ciudades) y particularmente en aquellos que quieran avanzar hacia fórmulas participativas mixtas.</p> <p>El eje de este esquema organizativo son las distintas unidades de negocio relacionadas a las distintas termas, que actualmente gestiona el municipio, a los cuales se asignaría a un "responsable</p> | Ventajas | Desventajas | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejora la eficiencia en comparacion a la gestion actual</li> <li>➤ Mejor planificación</li> <li>➤ Se introduce un Control productividad en relacion a objetivos definidos.</li> <li>➤ Simplificación de procesos</li> <li>➤ Se mantiene la sensación de pertenencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reducción de la natural aversión al cambio</li> <li>➤ Dificultades en la implementación por la capacitación que implica por parte de los empleados públicos.</li> <li>➤ No se aumenta la estructura administrativa turística del destino.</li> </ul> |
|---|---|----------|-------------|---|---|
| Ventajas  | Desventajas   |          |             |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejora la eficiencia en comparacion a la gestion actual</li> <li>➤ Mejor planificación</li> <li>➤ Se introduce un Control productividad en relacion a objetivos definidos.</li> <li>➤ Simplificación de procesos</li> <li>➤ Se mantiene la sensación de pertenencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reducción de la natural aversión al cambio</li> <li>➤ Dificultades en la implementación por la capacitación que implica por parte de los empleados públicos.</li> <li>➤ No se aumenta la estructura administrativa turística del destino.</li> </ul>   |          |             |   |   |

de unidad” quien se responsabiliza de todo lo que afecta a su producto a través de unidades de negocio evaluables de forma independiente.<sup>5</sup> La figura gráfica que expone el sistema matricial de gestión propuesta se indica a continuación.

**Figura 12. Gráfico de funcionamiento de un sistema de gestión matricial**



El análisis de pros y contras del sistema se indica a continuación:

| Ventajas  | Desventajas  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es un sistema que se ha revelado eficaz por parte de las organizaciones que han de tener una orientación muy marcada al mercado y el producto.</li> <li>➤ Evita la fragmentación en la visión y gestión del producto.</li> <li>➤ Permite fijar objetivos y responsabilidades y evaluarlos de forma eficiente.</li> <li>➤ Permite una mayor especialización del personal, tanto el que es responsable del producto como el de las áreas funcionales.</li> <li>➤ Es muy práctico para incorporar al sector privado a través de acciones concertadas, dado que se pueden concretar las acciones, los intereses y los resultados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requiere un mínimo de masa crítica en la organización.</li> <li>➤ Requiere un diseño del organigrama (por funciones y productos) muy elaborado.</li> <li>➤ Requiere un marco jurídico adecuado (ciertas fórmulas muy administrativas pueden ser un problema) y sobre todo</li> <li>➤ Requiere una visión del Ente muy orientada al mercado.</li> <li>➤ Comporta una mayor complejidad organizativa y, por tanto, la necesidad de una definición muy clara de tareas y responsabilidades de todos los puestos de trabajo y una filosofía compartida de toda la organización, para evitar disfunciones, vacíos o rivalidades internas.</li> <li>➤ Requiere la fijación de instrumentos de control y evaluación contables y extracontables.</li> </ul> |

<sup>5</sup> Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas - ROS Development & Planning S.L.

### 3 PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL LITORAL TERMAL 2010-2014

#### 3.1 Definición de los programas estratégicos del Plan de Desarrollo del Litoral Termal 2010-2014

|   |  |
|---|--|
| <p>Marco conceptual para el desarrollo turístico competitivo del Litoral Termal</p> | <p>Para la consecución del posicionamiento y de la estrategia de diversificación turística prevista para el Litoral Termal, se elabora el presente Proyecto de Plan para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014, que supone el plan de actuación para el posicionamiento del destino en un entorno competitivo.</p> <p>El plan identifica <b>dos ámbitos principales de acción, relacionados con las áreas prioritarias de intervención contempladas por el presente mandato</b> y que se relaciona con: <b>(i) el desarrollo turístico del destino;</b> y <b>(ii) el proceso de reingeniería institucional turística</b> por parte de las administraciones departamentales del destino. El gráfico que sigue a continuación identifica los ámbitos de actuación del plan así como los principales aspectos de mejora a enfrentar en cada ámbito, que ya han sido referidos anteriormente:.</p> <p><b>Figura 13. Marco conceptual para el Proyecto de Plan de Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Fuente: Elaboración propia</i></p> <p>Además de los ámbitos de intervención identificados, el <b>Plan se sustenta en las estrategias de desarrollo, posicionamiento y producto</b> descritas en los apartados anteriores. De este modo, el <b>Plan de Acción se desarrolla teniendo en cuenta las brechas que se producen entre la actual situación turística en el Litoral Termal y la situación deseable</b> que pretende conseguirse a través de las opciones estratégicas definidas.</p> |
|---|--|

|  |   |
|--|---|
| <p>Objetivos para el desarrollo competitivo del destino Litoral Termal</p> | <p>La aproximación estratégica del plan se define a través de una serie de objetivos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Generar oportunidades de empleo y mejorar los niveles de renta y riqueza en la sociedad civil de Salto y Paysandú a través del desarrollo turístico.</li> <li>➤ Servir de impulso a la visión del turismo como alternativa de desarrollo socio-económico de los diferentes puntos del Litoral termal.</li> <li>➤ Contribuir a la mejora de la economía local mediante la promoción de productos turísticos locales que logren poner en valor los distintos recursos y atractivos de Salto y Paysandú.</li> <li>➤ Posicionar el Litoral Termal en la mente de segmentos de mercado diferenciados por sus intereses de viaje.</li> <li>➤ Facilitar a los inversores potenciales un marco de trabajo útil para el estudio de posibles propuestas de actuación.</li> <li>➤ Potenciar la gestión del conocimiento, el fortalecimiento institucional y la gobernanza como fórmulas de desarrollo eficientes y competitivas desde un punto de vista económico social y ambiental.</li> <li>➤ Manejar el desarrollo turístico de Salto y Paysandú a través de sendas organizaciones de gestión de destinos (OGD's) capaces de implantar las actuaciones en un ámbito de colaboración público-privada.</li> </ul> |
| <p>Programas estratégicos y objetivos de actuación</p>                     | <p>Para ello, el plan para el desarrollo turístico del destino se sustenta en cuatro pilares o componentes de desarrollo prioritarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. <b>Producto</b>, desarrollo y diversificación del portafolio de la oferta turística del destino.</li> <li>II. <b>Fortalecimiento institucional</b>, propuestas de gestión para la prestación de servicios públicos en el ámbito turístico.</li> <li>III. <b>Promoción y comercialización turística</b>, acceso al mercado y comunicación.</li> <li>IV. <b>Excelencia turística</b>, conocimiento, formación, calidad y sostenibilidad del destino turístico.</li> </ol> <p>Cada uno de los componentes descritos se relaciona con un objetivo de actuación concreto, como se refleja en el gráfico que sigue a continuación:</p>   |

Figura 14: Relación de componentes y objetivos operativos de la propuesta de Plan para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal



Los programas de desarrollo turístico constituyen una guía para la acción en aras de conseguir los objetivos estratégicos definidos con anterioridad. En este sentido, cada uno de los programas ha sido llevado a cabo sobre la base de la información procedente del diagnóstico previo así como de la evaluación de los *gaps* existentes entre la situación actual y la situación deseable para hacer del Litoral Termal un destino competitivo. De este modo, el conjunto de medidas contempladas en el plan de acción irán dirigidas a corregir las debilidades detectadas en el desarrollo turístico de Salto y de Paysandú y fomentar las fortalezas de manera que se logre un sistema productivo más competitivo para esta región a través del posicionamiento de los productos turísticos definidos. El Plan incorpora además, para cada componente de actuación, programas y sub-programas por áreas de necesidades concretas con actuaciones y acciones que guían la implementación de los mismos.

Alcance y dimensiones del Proyecto de Plan para el desarrollo turístico en el Litoral Termal

Como se ha indicado anteriormente, el Proyecto de Plan para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014 reposa sobre una serie de componentes, programas y actuaciones que conforman las **dimensiones estratégicas** del mismo y que se recogen de forma sucinta en el siguiente gráfico:

Figura 15: Alcance y dimensiones del proyecto de Plan para el Desarrollo Turístico del destino



En consonancia con los programas y subprogramas propuestos, el plan de acción se presenta en detalle a continuación siguiendo una estructura enfocada a los siguientes puntos:

- **Descripción y justificación** de la actuación.
- **Objetivos** de actuación.
- Herramientas de apoyo a la implementación: **acciones específicas** para la implementación, sugerencia de **actores involucrados** directa e indirectamente en cada uno de ellos, **presupuesto aproximado** y **prioridad establecida**. y los cluster donde tienen que ser implementados.
- **Indicadores de control** de cumplimiento.

Finalmente, el Plan de Acción cuenta con un **cronograma de actuaciones** definido en base a los resultados de jerarquización obtenidos por parte de los agentes locales durante el proceso de consulta on-line.

### 3.2 Plan de Acción para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014

| PROGRAMA 1. PROGRAMA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS |   |
|--|---|
| <b>Problemática</b><br><b>enfrentar</b>                    | <p><b>a</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concentración territorial y temática (mono-producto) de la oferta turística del destino.</li> <li>2. Potencial del turismo termal como vía de diferenciación del producto turístico nacional.</li> <li>3. Poco impacto económico del mercado termal actual (bajo nivel de gasto).</li> <li>4. Infraestructuras turísticas obsoletas y deficitarias en establecimientos termales.</li> <li>5. Bajo nivel de puesta en valor de productos turísticos ligados a la cultura e idiosincrasia local en todas sus dimensiones (turismo urbano-cultural de las ciudades de Salto y Paysandú, desarrollo cultural de localidades con potencial, gastronomía local, etc.).</li> <li>6. Necesidad de reconversión del puerto de Paysandú para la mejora del turismo náutico y deportivo.</li> <li>7. Mejora del posicionamiento nacional e intraregional del turismo deportivo y de diversión del área del Lago Salto Grande.</li> <li>8. Escaso aprovechamiento del área natural de Guichón para turismo de aventura y especialización de las Termas de Almirón.</li> </ol> |
| <b>Objetivo</b><br><b>actuación</b>                        | <p><b>de</b></p> <p>El objetivo de este programa es fomentar la competitividad turística del Destino Litoral Termal, a partir de la diversificación de la oferta turística y el <b>desarrollo de nuevos productos que puedan satisfacer tanto a los actuales segmentos de demanda como posibilitar la captación de nuevos mercados</b> y segmentos de visitantes. Para ello, los programas propuestos contemplan actuaciones orientadas a satisfacer tanto los actuales segmentos de demanda, posibilitando un incremento del gasto medio por turista y día o bien un alargamiento de la estancia turística, como el Programa de Tematización o Personalización de la Oferta de los Centros Termales; como actuaciones para la captación de nuevos mercados, a través principalmente del Programa de Desarrollo del Termal Terapéutico o los Programas de Diversificación de Productos Turísticos.</p>  |
| <b>SubProgramas</b>  | <p>Sub.Programa 1.1. Fortalecimiento del turismo termal</p> <p>Sub.Programa 1.2. Diversificación de producto turístico</p>  |

## COMPONENTE DE DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

### PROGRAMA 1.A. FORTALECIMIENTO DEL PRODUCTO TERMAL

#### 1.A.1. Subprograma de Desarrollo del Producto Termal Plus

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>Para entender las tendencias actuales, en materia de turismo de salud y termalismo hay que resaltar la insistente prescripción médica acerca de la importancia del ejercicio físico, o sea de actividades cinéticas, las caminatas, las piscinas y los gimnasios se multiplican. Dentro de este marco se retoman con nuevos bríos las prácticas de utilización del recurso termal, con todas sus aplicaciones.</p> <p>El programa para el desarrollo del termalismo terapéutico se basan en la posibilidad que existe, de alcanzar un mayor y mejor aprovechamiento de los beneficios de las propiedades terapéuticas de las aguas termales y por otro lado de la existencia de una demanda potencial no satisfecha ni atendida en su total dimensión.</p>   | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Complementar el actual producto turístico termal de carácter lúdico, con una prestación de servicios terapéuticos que diversifiquen la demanda y permitan la captación de nuevos segmentos y mercados.</li> <li>➤ Diversificación del portafolio turístico del destino Litoral Termal hacia nuevos requerimientos de la demanda.</li> <li>➤ Incrementar el gasto turístico en los complejos termales de Salto y Paysandú</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>El tratamiento termal practicado sobre bases médico científicas, no debe ser considerado como medicina alternativa, sino como terapia complementaria del tratamiento ambulatorio de consultorio o del tratamiento de casos agudos o complejos en el hospital clínica o sanatorio. Se agrupan bajo esta designación a algunos procesos terapéuticos utilizados desde la más remota antigüedad que pueden tener o no carácter médico, y se presentarán como procesos de bienestar, placer, por sus efectos estéticos, de recreo, de juego, deporte efectos que lejos de desvalorizar son importantes y es necesario tener en cuenta para su estudio y conocimiento. Es así como una de las formas de centros termales que se han experimentado son las llamadas “villas termales” donde las condiciones para el bienestar del visitante pueden ser buenas, ya que coexisten una oferta de balnearios, instalaciones hoteleras, espacios comunes, parques, equipamientos de apoyo para actividades físicas y recreativas para acompañantes. En este nuevo “mercado del bienestar”, se encuentra una gran cantidad de tratamientos, resultado de las necesidades de la sociedad actual y que se pueden sintetizar en los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relajación y bienestar.</li> <li>▪ Mejora de las condiciones de la piel.</li> <li>▪ Mejora de la salud general, puesta en forma, revitalización, cambios de hábitos y/o pérdida de peso.</li> <li>▪ Alivio del estrés, ansiedad, dolores musculares.</li> <li>▪ Tratamiento de áreas o alteraciones específicas como celulitis, espalda, senos etc.</li> </ul> <p>Específicamente los tratamientos que se pueden realizar en los balnearios termales con la aplicación de aguas minero medicinales, muy sintéticamente, son en alteraciones cutáneas, por ejemplo con aguas cloruradas y sulfatadas para pieles grasas y acnéicas y en psoriasis, eccemas y pieles atópicas.</p> <p>Las aguas silicatadas (propiedades calmantes y antiflogísticas), las mineralizadas (Se, Mg, Zn) tienen aplicaciones cosméticas y las bicarbonatadas pueden contribuir al tratamiento de la obesidad y celulitis. Al mismo tiempo, existe un cierto margen para la creatividad tanto en la programación de circuitos termales y en programas combinados de tratamientos y actividades, como en los recintos en que se desarrollan.</p> <p>En relación al esquema de diversificación de la oferta y personalización de los centros termales indicada, los centros propuestos para desarrollar un producto de termalismo terapéutico son el Centro Termal Arapey (Salto) y el Centro Termal de Almirón, en Paysandú; según las clasificaciones que se muestran en la tabla siguiente:</p> |   |

**Figura 16: Caracterización de la oferta termal de los centros termales de Salto y Paysandú**

| DEPARTAMENTO | CENTRO / COMPLEJO                 | EJE TEMÁTICO               | JUSTIFICACION  |
|--------------|-----------------------------------|----------------------------|--|
| SALTO        | ARAPEY                            | Recreativo-terapéutico     | Condiciones de ambiente natural y de tranquilidad<br>Propuesta basada en las tendencias históricas del complejo.<br>Vinculación con actividades de ecoturismo.   |
|              | DAYMAN                            | Recreativo-lúdico-wellness | Localización ligada a un centro urbano de gran actividad turística.<br>Tendencia a lo lúdico   |
|              | SALTO GRANDE *<br>Horacio Quiroga | Recreativo - Lúdico        | Parque temático existente privado  |
| PAYSANDÚ     | GUAVIYÚ                           | Recreativo- wellness       | Carácter actual recreativo reforzado con nuevas funciones de SPA   |
|              | ALMIRON                           | Recreativo-terapéutico     | Condiciones favorables ambientales y de tranquilidad<br>funciones recreativas actuales con propuesta terapéutica diferenciada de las de Arapey por tipología de aguas.<br>Vinculación con actividades de ecoturismo. |

Fuente: Elaboración propia

Para ello, el subprograma contempla actuaciones relacionadas con 3 aspectos básicos: (i) la adecuación del espacio y arquitectura termal; (ii) la formación del cuadro de profesionales del sector salud; (iii) la definición del programa y servicios de termalismo terapéuticos a desarrollar en cada centro, dependiendo de las propiedades del recurso termal.

**Actuaciones:**

**Actuación 1. Desarrollo del complejo termal terapéutico en Arapey**

- Acción 1.1. Acuerdos con el Ministerio de Salud del Uruguay y otros ministerios que pudieran estar transversalmente implicados (Medio Ambiente, Minería, etc.); para participar y validar el proceso desarrollo del termalismo terapéutico contribuyendo a la convocatoria de asociaciones de profesionales y profesionales especializados en el plan terapéutico
  - Acción 1.2. Definición de los programas terapéuticos del Centro, con la participación de un equipo de expertos multidisciplinar que cuente con especialistas en salud, bioquímicos, hidrogeólogos, ingenieros, arquitectos y urbanistas); permitiendo la identificación del tipo de servicios e instalaciones necesarias para el desarrollo del complejo termal terapéutico.
  - Acción 1.3. Elaboración de estudios de la demanda actual y potencial en termalismo terapéutico que permita el dimensionamiento de las acciones de inversión del centro (*en relación con el plan de manejo previsto en el Subprograma de Mejora de los Centros Termales*).
  - Acción 1.4. Selección y formación del equipo de profesionales relacionados con el ámbito de salud: médicos, kinesiólogos, enfermeros, etc.
- Acción 1.5. Adecuación y modernización de las instalaciones. (*ver detalle en Actuación 5. Plan de Inversiones Específicas para cada centro termal, correspondiente al Subprograma de mejora de los centros termales (1.A.2) y el de inversiones comunes a todos los centros.*)

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Actuación 2. Desarrollo del complejo termal terapéutico en Almirón</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 2.1. Acuerdos con el Ministerio de Salud del Uruguay y otros ministerios que pudieran estar transversalmente implicados (Medio Ambiente, Minería, etc.); para participar y validar el proceso desarrollo del termalismo terapéutico contribuyendo a la convocatoria de asociaciones de profesionales y profesionales especializados en el plan terapéutico</li> <li>- Acción 2.2. Definición de los programas terapéuticos del Centro, con la participación de un equipo de expertos multidisciplinar que cuente con especialistas en salud, bioquímicos, hidrogeólogos, ingenieros, arquitectos y urbanistas); permitiendo la identificación del tipo de servicios e instalaciones necesarias para el desarrollo del complejo termal terapéutico.</li> <li>- Acción 2.3. Elaboración de estudios de la demanda actual y potencial en termalismo terapéutico que permita el dimensionamiento de las acciones de inversión del centro (<i>en relación con el plan de manejo previsto en el Subprograma de Mejora de los Centros Termales</i>).</li> <li>- Acción 2.4. Selección y formación del equipo de profesionales relacionados con el ámbito de salud: médicos, kinesiólogos, enfermeros, etc.</li> <li>- Acción 2.5. Adecuación y modernización de las instalaciones. (<i>ver detalle en Actuación 5. Plan de Inversiones Específicas para cada centro termal, correspondiente al Subprograma de mejora de los centros termales (1.A.2) y el de inversiones comunes a todos los centros.</i>)</li> </ul> |  |
| <p><b>Actores responsables:</b><br/>MINTURD, Municipios de Salto y Paysandú</p>   | <p><b>Actores implicados:</b><br/>Ministerio de Salud, Asociaciones de profesionales de la salud. Universidades.<br/>Otras asociaciones profesionales, Fuerzas vivas<br/>✓ (Instituciones público- privadas).</p>  |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <p><b>Cuantitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación presupuestaria sector público (distintos niveles).</li> <li>▪ Cantidad de recursos humanos especializados afectados.</li> <li>▪ Incorporación de programas de termalismo terapéutico en la prestación de servicios de los centros termales asignados</li> <li>▪ Número de visitantes consumidores de los servicios de termalismo terapéutico ofertados por el centro.</li> <li>▪ Incremento de la estancia media</li> <li>▪ Incremento del gasto medio por turista.</li> </ul> <p><b>Cualitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de compromiso de los responsables en la determinación de los plazos de ejecución.</li> <li>▪ Grado de interacción público- privada para apoyar las actuaciones.</li> <li>▪ Mejora de los niveles de calidad de servicios e instalaciones afectados en los centros termales</li> </ul>  | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>R.1. Bases técnico científicas y programas especializados para el desarrollo del termalismo terapéutico en Arapey (Salto) y Almirón (Paysandú).</p> <p>R.2. Pautas de diseño para la elaboración de los proyectos de instalaciones necesarias para los programas termalismo terapéutico.</p> <p>R.3. Capacitación del personal asignado a la prestación de servicios de termalismo terapéutico.</p> |

**COMPONENTE DE DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS**

**PROGRAMA 1.A. FORTALECIMIENTO DEL PRODUCTO TERMAL**

**1.A.2. Subprograma de Mejora de los Centros Termales**

**Justificación:**

El recurso termal existente en el destino es muy valioso en términos cuantitativos y cualitativos; es decir, el agua termal del Litoral Termal acredita unas excelentes características de caudal y de propiedades físicas y químicas. Sin embargo, existen debilidades en los centros termales que se manifiestan en distintas carencias de recursos humanos, equipamiento e infraestructura, con variaciones en cada centro, pero también con aspectos comunes a todos ellos.

Uno de los desafíos del presente trabajo es definir las posibles estrategias de desarrollo para cada centro termal, teniendo en vista dos aspectos fundamentales: (i) las características del recurso termal actual; y (ii) las potencialidades de cada centro para materializar una oferta diferenciada.

En resumen, el programa persigue la actualización y modernización de los centros, sin perder de vista el perfil actual de visitantes, proponiendo elementos (inversiones y acciones nuevas) para refuncionalizar y especializar si es necesario algunos centros.

**Objetivos:**

- Continuar con las tendencias de los centros termales actuales en cuanto a consolidar su carácter de turismo termal recreativo- pasivo y lúdico, con acciones de mejoras y modernización y calidad de las instalaciones y servicios.
- Proponer las acciones e inversiones de ordenamiento y desarrollo, tanto para el reacondicionamiento de las actuales instalaciones, como en la consideración de nuevos proyectos y para otros programas complementarios, teniendo en cuenta las características de cada centro y región.
- Tender al máximo aprovechamiento de los recursos dentro de las exigencias normativas y de buenas prácticas para el control sobre el impacto negativo en el medio ambiente.
- Garantizar que el aprovechamiento actual y futuro del acuífero termal se haga sin alterar las características físicas, químicas y bacteriológicas de las aguas termales; incorporando las recomendaciones de uso racional de los recursos y manejo integrado formuladas por el estudio del SAG.

**Descripción:**

Existe el consenso entre los especialistas en turismo de salud y especialmente en termalismo, de que el encuentro entre el visitante y el establecimiento termal, además del alojamiento; debe ser el adecuado para potenciar los beneficios de los programas y tratamiento termales. Es decir el llamado "curista" en su concepto más amplio, necesita recrear su propio espacio durante su estadía en el centro termal. Es así como la consideración de la implantación del establecimiento en el paisaje natural y cultural de su entorno inmediato resulta imprescindible para contribuir al logro y funcionamiento adecuado de las terapias ofertadas en cada centro; recomendando la existencia de parques, arboledas, jardines, senderos; y de espacios adecuados para las condiciones de descanso físico y psíquico, relax, etc. El planteo arquitectónico termal debe atender, por tanto, las necesidades de la localización de la exploración, perímetros de protección del pozo y las relaciones armónicas con las áreas lúdicas.

Otra característica de la arquitectura termal se refiere a las condiciones de los materiales de construcción especialmente los pétreos, que se utilizarán en terminaciones de piscinas, paredes, bañeras, etc.; siendo factores a tener en cuenta las características físico- químicas del recurso termal asociadas con ambientes higrométricos generados en los ambientes construidos. Los mayores problemas se observan en el uso de materiales porosos y en las argamasas.

La presente actuación parte de la identificación de las necesidades observadas durante la visita a los centros termales del destino así como de los aspectos mencionados durante las reuniones de trabajo mantenidas con los responsables locales, fundamentalmente del sector público. Desde este punto de vista se trata de una primera aproximación en la identificación de proyectos de inversión y de inversiones previstas en acciones complementarias. En este sentido no se trata de propuestas a nivel de anteproyecto ni de proyecto, ya que esto requerirá mayor estudio, análisis, elaboración y decisión que el que permite este informe.

La actuación también contempla la definición de "Planes de manejo para cada centro termal", actualizando los planes reguladores ya establecidos a la luz de las nuevas tendencias de la demanda y de las necesidades de conservación de los recursos naturales o mantenimiento de los valores de identidad.

En este sentido es importante garantizar el desarrollo sustentable del destino Litoral Termal a partir del óptimo aprovechamiento del recurso termal dentro de las capacidades de los centros existentes y con sus proyectos, sin incorporar nuevas explotaciones.

**Actuaciones:**

**Actuación 3. Elaboración de planes de manejo para cada centro termal**

- Acción 3.1. Elaboración de los términos de referencia e inicio del proceso de llamado público para la contratación de los planes de manejo de cada centro termal.\*2

**Actuación 4. Plan de inversiones comunes a los centros termales.**

- Acción 4.1. Mejora de la accesibilidad y acceso a los centros termales: señalización externa y aparcamiento.
- Acción 4.2. Mejora de la gestión de flujos e información en los centros termales: señalización interna; centro de recepción y atención al visitante; diferenciación de zonas y circuitos internos en cada centro termal.
- Acción 4.3. Mejora de la sostenibilidad ambiental de los centros termales: saneamiento (disposición y tratamiento de efluentes cloacales); edición de material de sensibilización en el uso de la instalación termal.
- Acción 4.4. Acondicionamiento y seguridad integral en los centros termales: facilidades de circuitos e instalaciones accesibles; barandas y sistemas de seguridad en las zonas de piscina.
- Acción 4.5. Modernización de mobiliario e instalaciones generales de los centros termales: instalación de duchas y lavapiés en los espacios circundantes a las zonas de baño, mejora del revestimiento de las piscinas, disposición de mobiliario para descanso e instalaciones de ocio acuáticas.

**Actuación 5. Plan de inversiones específicas para cada centro termal,** tal y como se detallan en la tabla que sigue a continuación:

**Figura 17: Caracterización de la oferta termal de los centros termales de Salto y Paysandú**

| Centro  | Propuesta de mejoras e inversión  |
|---------|---|
| ARAPEY  | Desarrollo del proyecto para la creación del Complejo termal terapéutico (aguas calientes bicarbonatadas sódicas) |
|         | Relocalización y adecuación de la dependencia para el control de acceso   |
|         | Relocalización del grupo de viviendas para funcionarios públicos  |
|         | Construcción de una nueva piscina cerrada (para adultos y niños), con vestuario y sanitarios                      |
|         | Acondicionamiento del centro comercial  |
| DAYMAN  | Disposición de un área de lockers para visitantes por el día  |
|         | Remodelación y ampliación de áreas funcionales  |
| GUAVIYU | Proyecto de mejora de construcciones, fachas, solados, casillas de acceso y control, etc.                         |
|         | Proyecto de mejoras de alojamientos turísticos del centro termal (moteles)  |
|         | Desarrollo del proyecto para la creación del Complejo termal terapéutico (instalaciones well-ness SPA)            |
| ALMIRON | Replanteo y relocalización del centro comercial   |
|         | Desarrollo del proyecto para la creación del Complejo termal terapéutico (aguas salinas)                          |
|         | Construcción de una nueva piscina cerrada (para adultos y niños), con vestuario y sanitarios                      |

**Actores responsables:**

MINTURD  
Municipios de Salto y Paysandú.

**Actores implicados:**

Otras áreas de gobierno nacional.  
Centros de Comercio de Salto y Paysandú  
Consejo Económico y Social de Paysandú, CES



| Indicadores de seguimiento:  | Resultados esperados:   |
|--|---|
| <p data-bbox="197 293 331 318"><b>Quantitativos:</b></p> <ul data-bbox="197 320 689 562" style="list-style-type: none"><li data-bbox="197 320 689 371">▪ Asignaciones presupuestarias nacionales y municipales distintos organismos.</li><li data-bbox="197 374 584 398">▪ Asignaciones financieras sector privado</li><li data-bbox="197 400 689 452">▪ Cantidad de acciones de modernización y reacondicionamiento</li><li data-bbox="197 454 663 479">▪ Cantidad de obra nueva en ejecución por centro.</li><li data-bbox="197 481 592 506">▪ Seguimiento de avance de las obras (%)</li><li data-bbox="197 508 689 562">▪ Aumento del número de visitantes y consumidores de los centros termales.</li></ul> <p data-bbox="197 591 319 616"><b>Cualitativos:</b></p> <ul data-bbox="197 618 689 842" style="list-style-type: none"><li data-bbox="197 618 689 669">▪ Disminución de la saturación de espacios y mayor distribución de los flujos turísticos.</li><li data-bbox="197 672 689 723">▪ Nivel de satisfacción de los visitantes y usuarios (mediante encuestas de satisfacción)</li><li data-bbox="197 725 689 777">▪ Grado de interacción público- privada para el desarrollo de las acciones.</li><li data-bbox="197 779 689 833">▪ Adhesión de la comunidad local (testeo de opinión).</li></ul> | <p data-bbox="715 293 1197 344">R.1. Acondicionamiento y modernización de los centros termales del destino.</p> <p data-bbox="715 347 1197 454">R.2. Distribución equilibrada de la demanda en los centros a lo largo del año, disminución de la saturación de los espacios y las instalaciones en temporadas pico.</p> <p data-bbox="715 456 1197 533">R.3. Captación de nuevos mercados que posibilitan mayor rentabilidad en la explotación de los complejos.</p> <p data-bbox="715 535 1197 618">R.4. Optimización del aprovechamiento de los recursos naturales con mayor eficiencia en la conservación de los mismos.</p> |

**Programa DE DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS**

**SUBPROGRAMA 1.A.3. FORTALECIMIENTO DEL PRODUCTO TERMAL**  
**Programa de personalización de los centros termales**

**Justificación:**

El actual producto termal del destino basado en una oferta "recreativo-termal" incide en la canibalización de los centros termales del destino y en la captación de un segmento de demanda de menor nivel adquisitivo.

El Subprograma propone segmentar la demanda turística termal ofreciendo una experiencia distinta para cada uno de los principales centros termales.

**Objetivos:**

- Desarrollar un producto de turismo termal diferenciado que permita la segmentación de la demanda.
- Optimizar la actual oferta de turismo termal a través de la creación de productos turísticos termales diferenciados y ligados a la diversión, la naturaleza, el relax, la salud y el deporte.
- Poner en valor productos turísticos derivados de los atractivos culturales, naturales y deportivos que cuentan con un alto o medio potencial turístico.
- Incrementar el gasto turístico en los complejos termales de Salto y Paysandú.

**Descripción:**

La personalización de los centros termales se relaciona con los principales atractivos del entorno de cada unidad termal. Así, en Salto los productos de turismo termal estarían enfocados a tres mercados: turismo de salud, turismo deportivo y náutico y turismo de diversión. En Paysandú, las Termas de Guaviyú habrían de estar enfocadas a un turismo local o de municipios cercanos que busca la tranquilidad y relajación que ofrece la lejanía de los centros urbanos y el entorno de las termas. Las Termas de Almirón, por su parte, se posicionan como termas ligadas a la naturaleza. Su ubicación en el contexto natural de Guichón las convierten en un escenario perfecto para captar una demanda turística motivada por el ecoturismo.

La tabla que sigue a continuación sintetiza la personalidad turística propuesta para cada centro termal:

**Figura 18. Tabla-resumen de la personalización turística propuesta para los centros termales del destino Litoral Termal**

| Centro Termal       | Tipo de Turismo  | Prioridad de posicionamiento<br>(Alta-media-baja) |
|---------------------|--|---|
| Termas de Arapey    | Turismo deportivo  | Alta  |
|                     | Turismo de salud   | Media   |
|                     | Extensión al producto "cultura viva de los pueblos salteños" | Baja  |
| Termas Salto Grande | Turismo deportivo  | Alta  |
|                     | Turismo de salud   | Alta  |
|                     | Turismo de diversión   | Alta  |
| Termas de Dayman    | Turismo de diversión   | Alta  |
|                     | Turismo de salud   | Media   |
| Termas de Guaviyú   | Turismo de descanso y relajación                             | Media   |
| Termas de Almirón   | Turismo termal de naturaleza<br>(termas ecoturísticas)       | Alta  |

**Actuaciones:**

**Actuación 6. Incorporación de elementos del entorno local al complejo termal.**

- Acción 6.1. Denominación de las piscinas con un producto agrícola, ganadero, pesquero o artesanal local
- Acción 6.2. Denominación de las piscinas con un producto agrícola, ganadero, pesquero o artesanal local
- Acción 6.3. Colocación de carteles informativos e interpretativos en cada una de las piscinas acerca de los productos locales.

**Actuación 7. Adaptación de los menús en los restaurantes del complejo a la temática de los productos locales interpretados.**

- Acción 7.1. Transformación del menú
- Acción 7.2. Colaboración con agricultores, ganaderos y pescadores locales para proveer de materias primas.

**Actuación 8. Adecuación de un espacio en cada centro para la promoción de productos locales y del resto de las termas.**

- Acción 8.1. Venta de productos locales (gastronómicos y artesanales)
- Acción 8.2. información sobre lugares a visitar.

**Actuación 9. Proveer de transporte a las principales localidades de los alrededores.**

- Acción 9.1. Cooperar con los actores locales para la recepción de turistas y la interpretación del municipio.

**Actuación 10. Ofrecer visitas guiadas a los alrededores de los centros termales**

- Acción 10.1. Diseñar circuitos turísticos en el entorno de los centros termales, en coordinación con los prestadores turísticos locales.
- Acción 10.2. Folletería informativa y promocional de los circuitos turísticos existentes en los centros termales del destino.

**Actuación 11. Impulsar un plan de promoción específico de la Ruta de las Termas**

- Acción 11.1. Facilitar transporte entre unas termas y otras.
- Acción 11.2. Proveer de información de unas termas en los puntos de información del resto.
- Acción 11.3. Impulsar un plan de promoción específico de la ruta por las termas. (Litoral termal es Diversidad). Adaptar a los criterios, métodos e instrumentos del Subprograma de Comunicación y Comercialización Turística.
- Acción 11.4. Creación de un Club de Producto Termal.

**Actores responsables:**

Gerentes de las termas, Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú, Centros Comerciales de Salto y Paysandú y Junta Local de Guichón.

**Actores implicados:**

- ✓ Empresas localizadas en las termas o en su área de influencia por la tematización
- ✓ Consejo Económico y Social de Paysandú, CES
- ✓ Asociaciones empresarial y/o náuticas, deportivas y de naturaleza.
- ✓ MINTURD

| Indicadores de seguimiento:  | Resultados esperados:  |
|--|--|
| <p><b>Quantitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de visitantes por termas.</li> <li>▪ Crecimiento del número de empresas de oferta complementaria en las áreas de influencia de las termas.</li> <li>▪ Volumen de actores de los municipios de influencia involucrados en la actividad turística.</li> <li>▪ Nivel de gasto medio turista/terma.</li> <li>▪ Nivel de gasto medio Turista/área de influencia.</li> <li>▪ Estancia media turista/terma</li> <li>▪ Crecimiento del número de empleos en las termas ligados a la tematización.</li> <li>▪ Número de turistas que acceden a los puestos de información temática.</li> <li>▪ Número de turistas que adquieren las visitas al área de influencia.</li> <li>▪ Número de turistas que repiten visita a una terma en concreto.</li> <li>▪ Número de turistas que visitan más de una terma, esto es, que siguen la ruta Litoral Termal es Diversidad.</li> </ul> <p><b>Cualitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de conocimiento de cada una de las termas por su temática específica (estudio de imagen).</li> <li>▪ Grado de satisfacción del turista con cada una de las termas y con su tematización.</li> <li>▪ Grado de satisfacción de la población del área de influencia con la estrategia de tematización de la termas.</li> </ul> | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>R.1. Diversificar el producto turístico ofertado por las termas de Salto y Paysandú.</li> <li>R.2. Especializar a cada terma en un mercado distinto, evitando la canibalización de unas sobre otras.</li> <li>R.3. Incrementar el gasto turístico en los complejos termales y áreas de influencia.</li> <li>R.4. Poner en valor recursos localizados en el área de influencia de cada una de las termas y contribuir así a la dispersión del gasto por otros municipios.</li> </ul> |

**Programa DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS**

**SUBPROGRAMA 1.B.1. DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO**  
**Programa de desarrollo de turismo náutico**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>La necesaria diversificación del producto termal en Salto y Paysandú, junto con la potencialidad de los recursos fluviales y las oportunidades que presentan los atractivos turísticos de carácter náutico y deportivo en ambos departamentos inciden en la idea de desarrollar un producto turístico ligado a estos conceptos.</p>  | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Impulsar el desarrollo del turismo náutico y deportivo a partir de los atractivos localizados en los departamentos de Salto y Paysandú.</li> <li>➤ Modernizar las infraestructuras obsoletas de carácter deportivo y náutico.</li> <li>➤ Mejorar los sistemas de navegación para la creación de cruceros fluviales.</li> <li>➤ Fomentar la colaboración de todos los agentes turísticos de los departamentos de Salto y Paysandú involucrados en el turismo náutico y deportivo.</li> <li>➤ Incrementar el número de visitantes y turistas por motivos náuticos y deportivos en el Litoral Termal así como el impacto económico de los mismos.</li> <li>➤ Contribuir al crecimiento del empleo local en estas modalidades de turismo.</li> <li>➤ Fortalecer los niveles de satisfacción turística con el producto.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>La gestión de la costa de la ribera del Río Uruguay correspondiente a los municipios de Salto y Paysandú es un proceso complejo por la diversidad de usos que la misma ha de combinar y manejar de forma sostenible y competitiva al mismo tiempo. Desde un punto de vista eminentemente turístico las consideraciones son dos; la primera, qué tipo de productos turísticos tienen potencial de ser desarrollados y comercializados, y la segunda, cómo proceder a su lanzamiento y gestión de manera que los impactos que produzcan sean altos desde un punto de vista económico y social pero bajos ambientalmente.</p> <p>La Dirección de Turismo de Paysandú, de manera previsor, planificada y participativa, ha desarrollado el denominado Plan de la Costa cuyos objetivos son la ordenación integral de la costa, la dotación de infraestructuras, la utilización sostenible del río y sus riberas, la recuperación y reformulación de las mismas, la compatibilidad de la actividad portuaria con las demás actividades de la costa, el fomento de usos recreativos del Río Uruguay y la promoción de emprendimientos privados. Este Plan tiene planteado articularse a través del denominado consejo del Plan, un coordinador, y una oficina del plan (apoyo administrativo), procediendo a su ejecución a través del presupuesto municipal, la co-financiación y otras financiaciones empresariales, siempre, mediante la consulta pública a través de talleres y entrevistas.</p> <p>A pesar de que la iniciativa cumple con todos los requerimientos teóricos deseables, todavía no se han desarrollado muchas iniciativas al respecto. Siguiendo la propuesta de productos turísticos para el Litoral Termal, a continuación se proponen una serie de proyectos orientados al lanzamiento de productos deportivos y náuticos tanto para Salto como para Paysandú.</p> |   |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 12. Modernización y ordenación de la oferta en el puerto fluvial en Lago Salto Grande y en Paysandú, únicos puertos fluviales en el litoral del Río Uruguay:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 12.1. Realización 10 mesas de trabajo entre la dirección de Turismo y al menos el 80% de las empresas localizadas en el Lago Salto Grande para generar nuevas ideas de creación de productos náuticos y modernización de las infraestructuras actuales.</li> <li>- Acción 12.2. Incentivos de la Dirección de Turismo a las empresas con fines náuticos localizadas en Salto que asistiesen y participen en las mesas de trabajo para la creación de productos náuticos y la adecuación de las infraestructuras a un turismo deportivo.</li> </ul>   |   |

- Acción 12.3. Mejora de la señalización náutica del Río Uruguay a su paso por las localidades de Salto.
- Acción 12.4. Rehabilitación del puerto de Paysandú y de las infraestructuras a un turismo náutico. Adaptación del puerto para recibir cruceros turístico-fluviales.
- Acción 12.5. Incentivos de la administración pública para la creación de oferta turística complementaria en el puerto.
- Acción 12.6. Integración del puerto de Paysandú al centro urbano a través de vías de comunicación urbanas, información, señalización y oferta comercial.

**Actuación 13. Facilitación de la navegación por el río Uruguay y unificación del puerto fluvial del Lago Salto Grande con el resto de puntos fluviales de Salto**, esto es, con el embarcadero menor de Salto Grande y con los localizados en Villa Constitución y Belén para ofrecer un producto turístico fluvial que diversifique la oferta y complemente al termal, fundamentalmente al de las Termas e Arapey y Termas de Salto Grande:

- Acción 13.1. Facilitar la navegación por el Río Uruguay con el objeto de crear recorridos náuticos señalizados para embarcaciones menores (cruceros fluviales).
- Acción 13.2. Adecuar los embarcaderos del Lago Salto Grande, Villa Constitución y Belén para la recepción de embarcaciones menores de transporte fluvial.
- Acción 13.3. Señalización en los embarcaderos de Villa Constitución y Belén y colocación de carteles informativos sobre tipos de recorrido a realizar en cada uno de ellos.

**Actuación 14. Vinculación de la oferta termal del destino hacia el turismo náutico**

- Acción 14.1. Coordinación con las Termas Salto Grande y Termas Arapey para desviar parte de la demanda termal al producto fluvial: (i) Colocación de carteles informativos sobre los cruceros fluviales en ambas termas ; (ii) Formación al personal de las Termas de Arapey y de Salto Grande para que sirva de informador del producto náutico. (curso de formación de 10 horas a 5 personas por complejo termal).
- Acción 14.2. Mejorar las comunicaciones de transporte urbano del Lago Salto Grande con el centro de la ciudad de Salto. Mayor frecuencia de ómnibus.
- Acción 14.3. Integración del puerto de Paysandú al área costera de sol y río de la ciudad así como a las islas. Necesidad de alojamientos adaptados, oferta de restauración localizada y oferta complementaria.
- Acción 14.4. Creación de productos deportivos y náuticos integrados en los productos de naturaleza y aventura de Guichón. Aprovechamiento de un mismo mercado. Posibilidad de realización de actividades de pesca y canotaje de competencia y aventura.

**Actuación 15. Creación de un plan de actividades conjunto de las direcciones de turismo de Salto y Paysandú junto con el Yacht Club Salto y el Yacht Club Paysandú. Club de Producto Náutico.**

- Acción 15.1. Constitución de una mesa de trabajo permanente formada por las direcciones de turismo de Salto y Paysandú así como los principales agentes náuticos de ambos departamentos, especialmente Yacht Club Salto y el Yacht Club Paysandú.
- Acción 15.2. Asignación por parte de las direcciones de turismo de responsabilidades en materia de turismo náutico a la mesa de trabajo. Reuniones mensuales, elaboración de un plan estratégico conjunto y desarrollo de actividades y creación de productos consensuados y coherentes entre sí.
- Acción 15.3. Constitución de un club de Producto Náutico mediante la asociación de empresas relacionadas que cumplan con los requisitos establecidos. Las actividades del club de producto estarán relacionadas con la promoción conjunta, el asesoramiento y la formación.

**Actuación 16. Creación de un producto deportivo ligado al canotaje y la pesca deportiva en las Termas de Arapey (especialización hacia turismo termal deportivo) .**

- Acción 16.1. Inversión directa de la administración pública en la comercialización externa del producto (folletos, incorporación en la web, carteles informativos en el complejo termal).
- Acción 16.2. Crear una mesa de trabajo permanente formada por las organizaciones de las Termas de Arapey y empresas ligadas al deporte y la pesca para la creación de productos.
- Acción 16.3. Inversión directa de la administración en la preparación del embarcadero de las Termas de Arapey para el desarrollo de actividades, náuticas, deportivas y de pesca.

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Actuación 17. Creación de Cruceros Náuticos a través del Río Uruguay y afluentes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 17.1. Facilitar la navegación por el Río Uruguay con el objeto de crear recorridos náuticos señalizados con embarcaciones pequeñas y a través de cruceros fluviales.</li> <li>- Acción 17.2. Potenciar la zona de la Meseta de Artigas como centro náutico eje de cruceros turísticos desde Paysandú. (rehabilitación y adaptación técnica de la misma). Apoyo con el programa de comercialización.</li> <li>- Acción 17.3. Incentivos a empresas de transporte fluvial (embarcaciones menores) para la creación de un producto turístico deportivo o de paseo entre la ciudad de Paysandú y la Meseta de Artigas (alta potencialidad de las islas). Apoyo con el programa de comercialización.</li> </ul>  |   |
| <p><b>Actores responsables:</b><br/>Salto: Dirección de Turismo Salto, representantes municipales de Belén y Villa Constitución, Termas de Arapey y Termas Salto Grande.<br/>Paysandú: Dirección de Turismo de Paysandú y Comisión Plan de la Costa y Puerto de Paysandú.</p>   | <p><b>Actores implicados:</b><br/>Salto: MINTURD, CARU, Comisión Técnica Mixta Salto Grande, Yacht Club Salto, Dirección de Turismo de Paysandú, Yacht Club Paysandú.<br/>Paysandú: MINTURD, Yacht Club Paysandú, Dirección de Turismo de Salto, Yacht Club Salto.</p>  |
| <p><b>Programas vinculados / Iniciativas anteriores:</b><br/>Plan de la Costa de Paysandú</p>   | <p><b>Prioridad:</b><br/>ALTA - MEDIA - BAJA</p>  |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <p><b>Cuantitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de visitantes en Salto y Paysandú por motivos de turismo deportivo y/o náutico.</li> <li>▪ Número de eventos anuales deportivos náuticos realizados.</li> <li>▪ Crecimiento en el número de empresas de turismo deportivo y náutico.</li> <li>▪ Número de cruceros fluviales semanales.</li> <li>▪ Número de movimientos portuarios diarios.</li> <li>▪ Crecimiento del número de empresas de oferta complementaria en el puerto de Paysandú.</li> <li>▪ Volumen de actores de los municipios de Belén y Villa Constitución involucrados en la actividad turística.</li> <li>▪ Nivel de gasto medio por turista en productos náuticos y deportivos.</li> <li>▪ Crecimiento del número de empleos ligados al turismo náutico y deportivo.</li> <li>▪ Número de acuerdos firmados en las mesas de trabajo por parte de distintos actores.</li> </ul> <p><b>Cualitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de conocimiento del Litoral Termal como destino deportivo y náutico (estudio de imagen).</li> <li>▪ Grado de satisfacción del sector privado náutico con el turismo.</li> <li>▪ Grado de satisfacción de la población con el turismo deportivo y náutico.</li> </ul> | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p><b>Económicos y técnicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>R.1. Diversificación del turismo, tratando de complementar el termal con el ligado al deporte y lo náutico.</li> <li>R.2. Incremento en el número de turistas por motivos deportivos y náuticos.</li> <li>R.3. Aumento del gasto medio del turista en los departamentos.</li> <li>R.4. Flexibilización de movilidad por el Río Uruguay y sus afluentes.</li> <li>R.5. Crecimiento del número de productos turísticos ligados al turismo náutico y deportivo.</li> <li>R.6. Transformación del Puerto de Paysandú y adaptación del puerto de Lago Salto Grande.</li> <li>R.7. Mejora y preparación de los embarcaderos de la Meseta de Artigas (Paysandú) y Belén y Villa Constitución (Salto) para la recepción de pequeñas embarcaciones en el marco de cruceros fluviales.</li> </ul> <p><b>Sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>R.8. Mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de Salto y Paysandú a través del turismo.</li> <li>R.9. Fomento del deporte en los departamentos de Salto y Paysandú a través de la mejora de su imagen turística interior y exterior.</li> <li>R.10. Crecimiento de las oportunidades de empleo ligados a los nuevos productos turísticos náuticos y deportivos.</li> <li>R.11. Incremento del número de actores involucrados en la actividad turístico-deportiva (fundamentalmente en los municipios pequeños sin demasiada actividad económica).</li> </ul> <p><b>Ambientales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>R.12. - Mantener las condiciones ambientales del Río Uruguay y sus afluentes y del resto de áreas naturales de Salto y Paysandú</li> </ul> |

**Programa DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS**

**SUBPROGRAMA 1.B.2 DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO**  
**Programa de desarrollo de turismo de naturaleza**

**Justificación:**

La necesaria diversificación del producto termal en Salto y Paysandú, junto con la potencialidad de los recursos naturales de Guichón y las oportunidades que presentan los atractivos de todo el área de influencia inciden en la idea de desarrollar un producto turístico ligado a este concepto.

**Objetivos:**

- Impulsar el desarrollo del turismo de naturaleza en Guichón a partir de los atractivos localizados en su área de influencia.
- Adaptar las infraestructuras existentes y crear nuevas acordes a una demanda turística propia de un área o espacio de potencial uso protegido.
- Contribuir al mantenimiento y conservación del área a través de métodos de protección y adecuación al uso.
- Fomentar la colaboración de todos los agentes turísticos Guichón involucrados en el turismo de naturaleza.
- Incrementar el número de visitantes y turistas e Guichón así como el impacto económico de los mismos.
- Contribuir al crecimiento del empleo local en estas modalidades de turismo.
- Fortalecer los niveles de satisfacción turística con el producto.

**Descripción:**

El producto de naturaleza y aventura de Guichón ha sido desarrollado y trabajado desde la Junta de Guichón siguiendo todos y cada uno de los mecanismos de planificación exigibles para convertirlo en un destino competitivo. En estos momentos, el turismo de naturaleza y aventura de Guichón se encuentra en fase de lanzamiento, en fase de introducción con un potencial de crecimiento muy importante gracias a los esfuerzos realizados para la declaración de área protegida del entorno de los Bosques de Queguay. Asimismo la zona del Rincón de Pérez y Montes de Queguay fueron presentados ante la Comisión Nacional Asesora del SNAP para su incorporación al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP).

En este marco de actuaciones, en el mes de junio de 2009, Paysandú lanzó dos productos turísticos alternativos al termal, uno ligado a los aspectos culturales y otro relacionado con el turismo de naturaleza o ecoturismo en Guichón. Esta iniciativa ha mostrado, una vez más, el intenso trabajo realizado por el departamento de Paysandú para diversificar su oferta turística desde la promoción de alternativas diversas.

Sin embargo, el lanzamiento comercial del producto tiene que venir de la mano de una serie de actuaciones complementarias que le den valor añadido y permitan a la demanda turística, no solamente conocer su existencia sino, ser capaz de invertir una serie de días e impactar, de este modo, económicamente en el destino. Para ello, se proponen actuaciones para el desarrollo competitivo del producto ecoturístico en Guichón.

**Actuaciones:**

**Actuación 18. Generar oferta turística en el municipio de Guichón y principales áreas de influencia**

- Acción 18.1. Incrementar el número de establecimientos alojativos en Guichón y áreas de influencia. Programas de formación e incentivos a emprendedores (ver subprogramas de formación y emprendedores)
- Acción 18.2. Incrementar el número de establecimientos de restauración en Guichón y áreas de influencia. Programas de formación e incentivos a emprendedores. (ver subprogramas de formación y emprendedores)
- Acción 18.3. Incrementar el número de establecimientos de oferta complementaria (comercios turísticos) y empresas de actividades en Guichón y áreas de influencia. Programas de formación e incentivos a emprendedores. (ver subprogramas de formación y emprendedores)

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Actuación 19. Dotar de criterios de sostenibilidad al área natural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 19.1. Análisis de la capacidad de carga del área natural de Guichón así como el número máximo de vehículos cuya entrada se permite al día.</li> <li>- Acción 19.2.. Zonificación del área distinguiendo entre usos turísticos y de conservación.</li> <li>- Acción 19.3. Evaluación de las necesidades para la conservación del área. Riesgos ambientales de explotación turística.</li> <li>- Acción 19.4. Generar folletos informativos del área que incorporen buenas prácticas para el turista.</li> <li>- Acción 19.5. Establecer puntos de limpieza en el área natural.</li> <li>- Acción 19.6. Dotar de bicicletas en alquiler a los turistas para evitar la entrada masiva de vehículos en el área.</li> <li>- Acción 19.7. Crear un puesto informativo y de control en la entrada o entradas del área. Contratación de una personal para el puesto.</li> <li>- Acción 19.8. Organización de visitas guiadas y controladas por el área.</li> </ul> <p><b>Actuación 20. Mejorar los sistemas de comunicación, información y señalización del área natural y del municipio de Guichón.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 20.1. Mejorar el transporte público desde Paysandú hacia los principales puntos turísticos naturales (se consigue limitar el acceso de vehículos), favoreciendo los desplazamientos a pie o en bicicleta. La junta local podría proveer de bicicletas de alquiler o gratuitas como prueba piloto.</li> <li>- Acción 20.2. Incorporar señalización interna (en el área natural) y externa (en el entorno de Guichón) para así favorecer la movilidad el turismo independiente (mercado de gran potencial para la zona).</li> <li>- Acción 20.3. Incorporar información a través de paneles en los distintos recursos naturales (a su entrada o en puntos estratégicos) con el doble objetivo de favorecer la interpretación de los mismos y así mejorar la experiencia y concienciar sobre la necesidad de respeto ambiental de la zona.<sup>6</sup></li> </ul> <p><b>Actuación 21. Programa de sensibilización de la población<sup>7</sup> (ver supprograma de sensibilización).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 21.1. Formación y sensibilización sobre la importancia del turismo para Guichón</li> <li>- Acción 21.2. Formación para el emprendimiento en actividades turísticas de Guichón.</li> <li>- Acción 21.3. Concienciación ambiental para el respeto y cuidado del área</li> </ul> <p><b>Actuación 22. Mejorar la accesibilidad y comunicación hacia Guichón y dentro del área.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 22.1. Ampliar la frecuencia de transporte público a Guichón (desde Paysandú fundamentalmente)</li> <li>- Acción 22.2. Mejorar las condiciones del asfalto en la carretera Paysandú-Guichón.</li> </ul> <p><b>Actuación 23. Creación de un Club de Producto de Naturaleza.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 23.1. Definición de los requerimientos básicos para pertenecer al club de producto (calidad de las infraestructuras y servicios).</li> <li>- Acción 23.2.. Llamamiento a las empresas para su incorporación</li> <li>- Acción 23.3. Programas de promoción conjunta.</li> <li>- Acción 23.4. Formación y asesoramiento especializado.</li> </ul> |   |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <p>Junta Local de Guichón y Dirección de Turismo de Paysandú</p>   | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas locales y sociedad civil de Guichón.</li> <li>- Asociación Creativos</li> <li>- MINTURD</li> <li>- DINAMA, SNAP, ACUO (Asociación Conservacionista Uruguaya de Ornitología), CEUTA (Centro Uruguayo de Tecnologías</li> </ul> |

<sup>6</sup> Por ejemplo: "El área natural de Guichón, como espacio natural, tiene unas normas de visita que garantizan la conservación de los valores y recursos naturales. Por ello, no olvide que debido a la fragilidad de su flora y fauna y al gran valor ecológico de la zona, está totalmente PROHIBIDO"

<sup>7</sup> La Junta de Guichón ya está desarrollando este tipo de programas formativos y de sensibilización. La recomendación es para que se lleven a cabo de manera continuada y para que otros agentes o instancias superiores contribuyan a su financiación.



|   |  |
|---|--|
|   | Apropiadas)  |
| <b>Programas vinculados / Iniciativas anteriores:</b><br>Plan para convertir la zona en área en protegida ..... | <b>Prioridad:</b><br>ALTA ROJO<br>MEDIA AMARILLO<br>BAJA VERDE |

| Indicadores de seguimiento:  | Resultados esperados:  |
|--|--|
| <p><b>Cuantitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número total de visitantes del área y de los principales sitios naturales.</li> <li>▪ Cifras máximas (día o mes de máxima afluencia).</li> <li>▪ Duración de la estancia.</li> <li>▪ Intensidad del uso en los principales sitios (personas por km<sup>2</sup>)</li> <li>▪ Ingresos obtenidos de los visitantes.</li> <li>▪ Número de guías/operadores autorizados a usar el área natural.</li> <li>▪ Porcentaje total de visitantes que participan en visitas guiadas o controladas.</li> <li>▪ Número de trabajadores del parque (guardas, gestores, personal de mantenimiento, etc.).</li> <li>▪ Coste de la protección y conservación del área.</li> <li>▪ Porcentaje de caminos/sendas degradados por el uso turístico.</li> <li>▪ Porcentaje de uso respecto de la capacidad de carga.</li> <li>▪ Número de empresas turísticas existentes en el municipio de Guichón y área de influencia.</li> <li>▪ Número de empleados en actividades turísticas en Guichón y área de influencia.</li> <li>▪ Volumen de ingresos por turismo en Guichón.</li> </ul> <p><b>Cualitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de conocimiento de Guichón como destino natural (estudio de imagen).</li> <li>▪ Grado de satisfacción del sector privado con el turismo en Guichón</li> <li>▪ Grado de satisfacción de la población con el turismo en Guichón.</li> </ul> | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p><b>Económicos y técnicos</b></p> <p>R.1. Diversificación del turismo, tratando de complementar el termal con el ligado al de naturaleza.</p> <p>R.2. Incremento en el número de turistas por motivos de naturaleza en Paysandú (Guichón).</p> <p>R.3. Aumento del gasto medio del turista en el municipio (incremento de los ingresos totales).</p> <p>R.4. Crecimiento del número de empresas y productos turísticos ligados al turismo de naturaleza.</p> <p>R.5. Posicionar Guichón como destino natural del Uruguay.</p> <p><b>Sociales</b></p> <p>R.6. Mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de Guichón a través del turismo.</p> <p>R.7. Fomento de las actividades ligadas a la naturaleza en Guichón.</p> <p>R.8. Crecimiento de las oportunidades de empleo local ligados a los nuevos productos turísticos de naturaleza.</p> <p>R.9. Incremento del número de actores involucrados en la actividad turística.</p> <p><b>Ambientales</b></p> <p>R.10. Mantener las condiciones ambientales del área natural de Guichón.</p> <p>R.11. Contribuir a la explotación turística del municipio mediante técnicas de conservación adaptadas.</p> <p>R.12. Mejorar los niveles de concienciación ambiental de la población y los turistas. Especial atención a la formación interna.</p> |

| PROGRAMA 2. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL |   |
|---|---|
| <b>Problemática</b><br><b>enfrentar</b>               | <p>a</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Bajos niveles de eficiencia en la prestación de servicios públicos y en la gestión de las unidades de negocio públicas.</li> <li>II. Baja asociatividad entre los agentes turísticos del destino</li> <li>III. Incipiente colaboración entre las administraciones turísticas departamentales</li> </ul>  |
| <b>Objetivo</b><br><b>actuación</b>                   | <p>de</p> <p>El inicio del termalismo en Salto y Paysandú tiene un surgimiento casual seguido de un crecimiento espontáneo, vinculado más a oportunidades y necesidades locales que a políticas de promoción turística. Esta trayectoria de desarrollo ha claramente favorecido las micro y pequeñas empresas, a costo de una gran fragmentación de las capacidades de coordinación y de formulación de planes compartidos de actuación. Esta fragmentación empresarial ha sido de una forma fortalecida y justificada por la presencia de una gestión pública relativamente fuerte en relación a los recursos principales, sea del punto de vista de la gestión técnico-tecnológica de las aguas y de su exploración, sea del punto de vista de la producción de los servicios de acceso y disfrute. Esta gestión, no se atendió claramente en base a principios de rentabilidad y de gestión, y ha comportado la coexistencia con un ambiente privado poco dinámico y para nada innovador, vinculado al aprovechamiento de nichos económicos libres de la presencia pública.</p> <p>Un sector privado más fuerte y mejor organizado es, además, la precondition para una colaboración parentética con los poderes públicos, una premisa que se inserta adecuadamente en la actual política de descentralización de los poderes de la Republica. El objetivo es lograr que los nuevos modelos de gestión que se planteen desde el ámbito local conlleven una mayor implicación y corresponsabilidad por parte del sector privado para dar respuesta a la creciente competitividad entre destinos turísticos. Ello supone que es preciso dar un paso más, tanto desde el lado de la eficacia de las actuaciones y métodos de gestión como desde el lado de las fuentes de financiación, basadas mayoritariamente en los fondos públicos.</p> <p>La finalidad del presente componente de fortalecimiento institucional es <b>sentar las bases para la reingeniería de procesos públicos y fomentar la mayor asociatividad</b> entre agentes turísticos del destino Litoral Termal.</p> |
| <b>SubProgramas</b>                                   | <p>Sub.Programa 2.1. Programa de Reingeniería Institucional</p> <p>Sub.Programa 2.2. Programa de fomento de la asociatividad</p> <p>Sub.Programa 2.3. Programa de mejora en la gestión de las unidades de negocio</p>   |

**COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

**PROGRAMA 2.A. PROGRAMA DE REINGENIERÍA INSTITUCIONAL**  
**Subprograma de definición de nuevos procesos de gestión para las Direcciones de Turismo**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>La actual de la estructura y organización de oferta de servicios públicos a partir de los recursos termales resulta inadecuada para la gestión de dos tipos principales de actuaciones: i) el manejo del recurso termal; y ii) la prestación de servicios turísticos por parte de la administración pública. La prestación de ambos servicios incide directamente en el desempeño de las funciones asignadas a las Direcciones de Turismo hasta el punto de afectar en el desempeño de las funciones propias de promoción y articulación de la oferta turística del destino.</p> <p>En la ejecución actual de estas dos áreas de actividad, se identificó un cruce de procedimientos, que está provocando ineficiencias operativas. Por lo que se desprende que el cruce de estas dos actividades no deben distorsionar la efectividad de la gestión de cada una de ellas, y con esto ser más dificultoso el cumplimiento de los objetivos planteados, en este sentido se propondrán una serie de medidas que persiguen corregir esta situación.</p> | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Generar mayor efectividad de los procesos de prestación de servicios públicos pasando a una gestión por objetivos y no matricial como hasta la fecha.</li> <li>➤ Impulsar un proceso de participación en la definición de los objetivos y metas por parte de las administraciones turísticas, así como en los procedimientos de control que generen el apoyo local suficiente para su implementación.</li> <li>➤ Adecuación del sistema contable en base a la Contabilidad de Partida Doble para un mayor seguimiento de las distintas Unidades de Negocio bajo la tutela de la Dirección de Turismo del Departamento.</li> </ul> |
|--|---|

|  |
|--|
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>Para que pueda llevarse a cabo una explotación adecuada por parte de los agentes implicados, desde el punto de vista de la sustentabilidad de los recursos turísticos, es indispensable la correcta planificación turística, dentro de esta planificación debe estar considerado, cuál será el papel de las direcciones de turismo y cuál es el mejor desempeño que puede llevar adelante dicha estructura, para el bienestar de la región.</p> <p>La actual estructura matricial en la organización de servicios prestado por las Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú no permite el desempeño eficiente de los servicios asignados a la administración pública. Para ello, el programa contempla una reestructuración de los procesos distinguiendo entre 3 tipos de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Servicios de gestión del recurso termal</u>: (entidad de aguas del Litoral Termal), que aunque pueda permanecer bajo la gestión pública, debe ser regulada a nivel trans-departamental y separada funcionalmente de la gestión prestada por las Direcciones de Turismo para asegurar una gestión puramente técnica del recurso. Igualmente, en la situación actual, la gestión de las aguas se encuentra demasiado alejada del destino y éste no recibe los informes puntualmente que han de permitir la correcta toma de decisiones respecto a la gestión del recurso termal. La creación de un ente regulador de las aguas a nivel departamental persigue una mayor observación de la gestión sostenible y adecuada del recurso terma, que es la base del desarrollo turístico del destino.</li> <li>➤ <u>Servicios de Carácter puramente Administrativo (SCA)</u>: actividades asignadas tradicionalmente a la administración turística (elaboración de planes de ordenación, promoción de la oferta, etc.)</li> <li>➤ <u>Servicios con Carácter Empresarial de las unidades de gestión (SCE)</u>, aquellas vinculadas al papel de las direcciones de turismo como responsables de la gestión de las termas y alguno de los servicios complementarios.</li> </ul> <p>En lo que respecta a los (SCA) se propone un nuevo mapa de procesos liviano y ejecutivo compuesto por cuatro áreas claramente identificadas, que comprendan las principales actividades de la Dirección de Turismo, independiente de la gestión de las unidades de negocio termal (SCE).</p> |
|--|

**Actuaciones:**

**Actuación 24. Definición del modelo de Plan de Gestión por objetivos de las Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú.**

- Acción 24.1. Formulación de los objetivos de actuación para las Intendencias y Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú. Definición de objetivos para cada empleado público y de procesos de seguimiento que faciliten el cumplimiento de los mismos.
- Acción 24.2. Plan de comunicación y sensibilización de los empleados públicos.
- Acción 24.3. Coaching o asesoramiento para la implementación del Plan de Gestión por objetivos de las Direcciones de Turismo de Salto y de Paysandú.
- Acción 24.4. Calendario de implementación y sistema de seguimiento
- Acción 24.5: Cierre de la primera etapa de implementación y valoración de resultados.

**Actuación 25. Creación de una entidad departamental de gestión de las aguas termales,** encargada del seguimiento y supervisión de la calidad y manejo de las aguas termales, con competencias en la valoración para aperturas de nuevos pozos, la gestión sostenible del recurso, el uso y disfrute del mismo, etc.

- Acción 25.1: Identificación de la estructura de la entidad departamental, sus funciones, su tareas
- Acción 25.2: Identificación de los recursos disponibles (inclusive los RRHH) para la creación de tal unidad de gestión a nivel departamental.
- Acción 25.3: Estudio de factibilidad para la creación de una entidad única entre los dos departamentos

**Actuación 26. Plan de mejora de los sistemas contables y financieros departamentales.**

- Acción 26.1: identificación de las necesidades en terminos de practicas realizadas y de capacidades de actuacion adentro de las dos direcciones de turismo
- Acción 26.2: introduccion de l sistema de contabilidad a doble ¿?, a traves de cursos intensivos de capacitacion
- Acción 26.3: primer ciclo de implementacion de la nueva contabilidad y comparacion con la previa en talleres de formacion; adecuacion a la experiencia de los esquemas introducidos

**Actores responsables:**

Direcciones de Turismo Departamentales

**Actores implicados:**

Funcionarios de las direcciones de turismo; funcionarios de direcciones economicas con intereses en servicios ancilarios;  
Actores involucrables: gestores de mipymes interesados en base voluntaria.

**Indicadores de seguimiento:**

**Quantitativos:**

- Talleres da capacitacion realizados
- Numero de funcionarios capacitados

**Cualitativos:**

- El nuevo sistema contable esta implantado en las dos direcciones de turismo, asi como en las unidades de negocio en el plazo de 12 meses

**Resultados esperados:**

- R.1. La transformación de los sistemas contables como base para una actuacion economica de las unidades de negocio
- R.2. Efectos demostrativos en la gestion de las mipymes.

**Comentario [U1]: ELIMINAR**  
??!

**COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

**PROGRAMA 2.B. PROGRAMA DE FOMENTO DE LA ASOCIATIVIDAD**  
**Subprograma de impulso a la colaboración público-privada**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>En la situación actual de desarrollo del destino “Litoral Termal” a partir de la integración de los micro-destinos de Salto y Paysandú, los cuales cuentan con sus propias actuaciones e iniciativas locales que actúan de forma descoordinada. Se precisan algunas instancias intermedias en el proceso de creación de un ambiente asociativo adecuado a apoyar el nuevo destino Litoral Termal.</p> <p>La integración de los departamentos de Salto y Paysandú en el destino Litoral Termal implica la creación de niveles de cooperación superiores que permitan lograr ventajas de las sinergias departamentales así como del uso de los recursos compartidos. En este proceso de integración que conlleva la formulación de planes comunes de desarrollo territorial y la consecuente movilización de capitales financieros y humanos; es preciso crear instancias a <i>varios niveles</i> y de forma <i>transversal</i> (<i>es decir</i>, entre ambos departamentos y entre los distintos segmentos de servicios y productos turísticos).</p>   | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Impulsar procesos estables basados en nuevos esquemas de cooperación público-privado en definición de la oferta y en la comunicación turística</li> <li>➤ Promocionar el fortalecimiento de las capacidades de iniciativa y de capacidad de proyección por parte de los actores económicos locales</li> <li>➤ Fortalecer la representatividad de los intereses y necesidades de las comunidades locales a través de nuevos canales de representatividad que tengan carácter de institucionalidad y de permanencia.</li> <li>➤ Fomentar el compromiso de los actores locales a partir de la asignación de tareas y responsabilidades entre ellos.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>Cabe destacar en primer lugar que el destino Litoral Termal todavía no existe como entidad económica y territorial, sino que la situación actual es la de convivencia de dos territorios con sus propias instituciones y empresas. En este marco de convivencia, la creación de una nueva institucionalidad de ámbito inter-departamental debe permitir superar la problemática de la ausencia de un marco común de colaboración, además de la separación histórica de la oferta de los departamentos. Por otro lado, en cada departamento o micro-destino que integran el Litoral Termal existe una importante fragmentación de las estructuras empresariales.</p> <p>El programa para el fomento de la asociatividad persigue construir un ámbito de relación público-privada, donde el público cuente con la cooperación del sector privado pero también que impulse la creación de organizaciones intermedias que representen y articulen la iniciativa privada frente de la pública. En este sentido, la Mesa del Turismo del Litoral Termal es el resultado de un proceso en el cual deben participar el conjunto de prescriptores locales (“stakeholders”), también en la definición de los procedimientos y del funcionamiento de la nueva entidad departamental.</p> <p>La Mesa del Turismo del Litoral Termal (MTLT), parece ser la nueva institucionalidad adecuada a las cinco tareas identificadas en tema de colaboración público – privado y cuenta con representantes de los poderes públicos locales y nacionales, de las empresas involucradas en la oferta turística, de las comunidades locales (directo y indirectamente a través de asociaciones civiles y ONG)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Tiene función de coordinación entre los dos territorios y micro-destinos (Salto, Paysandú y sus articulaciones) que componen el destino litoral termal</li> <li>ii. Es el ámbito de encuentro de las variadas exigencias, y allí donde se pueden “negociar” acuerdos y convenios para la actuación común alrededor de planos con objetivos identificados y que por su realización precisan de juntar fuerzas cada una con sus propias capacidades.</li> <li>iii. Es el laboratorio para la concepción de los planes de desarrollo y coordinación de las entidades para su implementación (grupos, asociaciones temporarias, consorcios, etc.).</li> </ol> |   |

|  |   |
|--|---|
| <p>iv. Es el lugar donde las exigencias de la sociedad civil y del sector privado se representan frente de los poderes públicos.</p> <p>v. Es la mesa donde se identifican nuevos procesos participativos, se controlan los resultados y logros, se monitorean los impactos del desarrollo turísticos del punto de vista de la sostenibilidad.</p> <p>vi. Finalmente, la mesa será el lugar donde se desarrollara al proceso de creación de una identidad del destino Litoral termal a partir de las separadas identidades locales.</p> <p>La mesa tendrá un responsable elegido por sus integrantes y tiene un soporte funcional que le permita de realizar convocatorias, tenerse en contacto con los integrantes por medio por Ej. De una mailing list, y de dar seguida a las decisiones tomadas. Puede proveer una estructura intermedia tipo Junta ejecutiva de soporte.</p> |   |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p>Actuación 27. Establecimiento de la Mesa del Turismo del Litoral Termal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 27.1. Identificación de los actores relevantes para la conformación de la Mesa del turismo</li> <li>- Acción 27.2. Talleres y sesiones de presentación de la iniciativa para una mayor implicación local.</li> <li>- Acción 27.3. Diseño del Ente mixto para la Mesa del Turismo (naturaleza jurídica, estructura, mecanismos de funcionamiento para ingresos de fondos, etc.). En este sentido, se sugiere la fórmula tipo asociación de fomento turística.</li> <li>- Acción 27.4. Definición de cargos y responsabilidades en el sí de la entidad. Establecimiento de objetivos de trabajo y calendario de trabajo de actuación.</li> </ul>   |   |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <p>Las Direcciones de Turismo, las Intendencias de Salto y Paysandú, asociaciones gremiales, la camera de Comercio en representación del clúster</p>   | <p><b>Actores implicados:</b></p> <p>Las Direcciones de Turismo, las Intendencias de Salto y Paysandú, asociaciones gremiales, la camera de Comercio en representación del clúster, el MinTurD (también a través de su representante), representantes de los Ministerios que tienen competencias, representante del SNAP,..., asociaciones gremiales, ONG actuando en tema de turismo y de sostenibilidad</p> |
| <p><b>Programas vinculados / Iniciativas anteriores:</b></p> <p>La iniciativa del clúster de Salto<br/>2.B. 2, 2.B, 3</p>  | <p><b>Prioridad:</b></p>  |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <p><b>Cuantitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numero de representantes convocados,</li> <li>▪ participación media a reuniones de la Mesa</li> <li>▪ Actas de reunión de las reuniones realizadas.</li> </ul> <p><b>Cualitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constitución de la Mesa del Turismo del Litoral Termal en el plazo de 12 meses</li> </ul>  | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>R.4. Creación e institucionalización de la Mesa</p> <p>R.5. Definición de sus órganos (coordinador, Junta) y de un reglamento de actuación</p> <p>R.6. Aceptación y reconocimiento por parte de los prescriptores locales de la Mesa del Turismo.</p> <p>R.7. Favorecer la colaboración público-privada.</p>   |

**COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

**PROGRAMA 2.B. PROGRAMA DE FOMENTO DE LA ASOCIATIVIDAD**

**2. B.2. Subprograma de impulso a acciones piloto para el fomento de la asociatividad**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>El ambiente económico del futuro destino Litoral Termal adolece de una baja asociatividad entre los sectores público y privado, y entre el mismo sector privado, con acuerdos que son simples (cuando existen) en materia de promoción pero sin esquemas de colaboración permanentes.</p> <p>Esta etapa intermedia permite dos cosas: (i) verificar el recurso de construcción de nuevas institucionalidades (una de la Mesa); y (ii) poner en marcha proyectos de carácter demostrativo que sean exitosos y puedan servir de arrastre para una mayor colaboración público-privada, generando efectos de imitación para el fortalecimiento del tejido de organizaciones intermedias y transversales.</p>   | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encaminar el proceso de auto organización del sector privado para su fortalecimiento con el objetivo de crear un tejido difundido de instancias de coordinación/cooperación intermedias</li> <li>➤ Realizar proyectos pilotos con el doble objetivo, de ser experimentos sociales y económicos a monitorear y de los cuales aprender para mejorar; de mostrar experiencias exitosas en el camino de establecer nuevos estándares de la oferta turística</li> <li>➤ Crear el consenso al establecimiento de esquemas de tasas finalistas para suportar grandes proyectos de inversiones de importancia turística y para las comunidades</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>Se intenta complementar la acción de creación de la Mesa que represente a los agentes turísticos del destino Litoral Termal, con unos proyectos de valor experimental y demostrativos que deben apoyar el proceso de asociatividad perseguida por el proyecto. En este sentido, se contemplan dos aspectos clave de arranque: (i) el establecimiento de estándares de calidad para el sector turístico; (ii) el establecimiento de una tasa turística finalista de apoyo a las aportaciones económicas del sector privado.</p> <p>Los estándares turísticos de calidad tienen que ser el resultados de procesos consensuados entre los agentes y prestadores de la oferta turística territorial, ser establecidos como expresión de un debate público asistido por expertos en las materias y con ejercicios de benchmarking, finalmente la adhesión tiene que ser voluntaria pero con un organismo (que pudiera ser la propia Mesa de Turismo del Litoral Termal) de supervisión del cumplimiento sistemático por los asociados.</p> <p>La segunda iniciativa piloto seleccionada hace referencia a la adopción de una tasa turística finalista, que apoye las aportaciones económicas por parte del sector privado turístico. En este sentido, cabe destacar que la introducción y manejo de una tasa turística finalista tiene que tener dos características principales: en primer lugar, garantizar que las finalidades por las cuales la tasa está siendo abonada estén claramente identificadas y comunicadas; en segundo lugar, que no se trata de un impuesto permanente sino tiene que vincularse cada vez a un proyecto de relevancia pública, en el sentido que los beneficios que va producir no pueden ser ofrecidos por una iniciativa privada. Para ello, la tasa finalista debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ser administrada en forma transparente, es decir, que el monto de recaudación sean público y figure inscrito en una línea de presupuesto distinta de la cuenta general de la Intendencia. La adopción de la tasa tiene que realizarse en el marco de la reforma de la contabilidad del sector público involucrado en el sector turístico.</li> <li>2. que se comunique de forma clara todo lo que tiene que ver con su adopción, recaudación, liquidación y gestión.</li> <li>3. que se implante un sistema de monitoreo y de comunicación de los logros</li> <li>4. que ante todo tenga atrás un proceso consenso de identificación de objetivos que permita de determinar inversiones y sus prioridades, que van ser apoyadas por la tasa y que deben tener claramente una vocación de mejora de las infraestructuras de servicios a los turistas que la están abonando, y también a los residentes como beneficiarios últimos de ésta.</li> </ol> |   |

Para garantizar la naturaliza de finalista de las tasas, así como para monitorear su utilización y generar la comunicación publica que asegure el apoyo al sistema, tendrá que establecerse una instancia especial o bien su articulación a través de nuevo de la Mesa de Turismo del Litoral Termal.

**Actuaciones:**

**Actuación 28. Introducción de estándares de calidad en la oferta de servicios**

- Acción 28.1. Ronda de reuniones entre agentes turísticos para la redacción de la Carta de Compromiso y definición consensuada de estándares de calidad turística generales y por sectores de oferta.
- Acción 28.2. Establecimiento de estándares generales de calidad turística y por segmento de oferta. Redacción y suscripción de la Carta de Adhesión y Compromiso por parte de los agentes turísticos locales.
- Acción 28.3. Definición de sellos de calidad y certificados de calidad.
- Acción 28.4. Impulso a la campaña de sensibilización y comunicación "El Litoral Termal es Calidad Turística"
- Acción 28.4. Creación de círculos de calidad con los agentes adheridos a la Carta de Adhesión y Compromiso para el Aseguramiento de la Calidad con los que adhieren a la Carta de los estándares.

**Actuación 29. Introducción de una tasa turística finalista de apoyo a las aportaciones económicas privadas**

- Acción 29.1. Análisis de buenas prácticas en introducción de tasas finalistas turísticas.
- Acción 29.2. Definición de los mecanismos para la introducción y recolecta de tasas finalistas y diseño de los procedimientos para su administración y gestión, garantizando la máxima transparencia y objetividad en el proceso.
- Acción 29.3. Selección de mecanismos para la elección de proyectos de inversión. Creación de una agencia supervisora
- Acción 29.4. Impulso a la campaña de comunicación pública.

**Actores responsables:**

Mesa de turismo, Direcciones de Turismo Departamentales

**Actores implicados:**

Un conjunto de empresarios y de funcionarios públicos involucrados en la provista de servicios turísticos

**Indicadores de seguimiento:**

**Cuantitativos:**

- Número de empresas que suscriben la Carta de Adhesión a la calidad y el compromiso voluntario de implementación de estándares de calidad turística.
- Monto recaudado por parte de la tasa finalista turística adoptada.

**Cualitativos:**

- Establecimiento de círculos de calidad entre los agentes turísticos del destino.
- Mejora de la percepción de estándares de calidad del destino por parte de los visitantes.
- Compromiso con la adopción de estándares de calidad por parte de los prescriptores turísticos

**Resultados esperados:**

- R.1. Establecimiento de estándares de calidad y del manual de desempeño, diferenciando los distintos segmentos de oferta.
- R.2. Creación de al menos un círculo de calidad de un segmento de oferta de servicios
- R.3. Producción de un documento consensuado sobre los procedimientos para la identificación de inversiones y otros gastos que sean candidatos a ser financiados por tasas finalistas; que identifiquen procedimientos de administración de las tasa, de monitoreo de su utilización a frente de los compromisos iniciales; de comunicación publica de los logros y resultados.

| COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL   |   |
|---|---|
| 2.B. PROGRAMA DE FOMENTO DE LA ASOCIATIVIDAD  |   |
| 2. B.3. Subprograma de sensibilización turística  |   |
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>La tendencia prevalente es considerar el producto termal como un producto para el disfrute de las comunidades locales, y a subestimar su importancia con fines turísticos y para la creación de ingreso y empleo en el destino. El diagnóstico ha identificado, entre otras cosas, la ausencia de una cultura del turismo en el tejido social y empresarial del destino.</p> <p>Esto contribuye a mantener unos obstáculos de tipo cultural al desarrollo de un ambiente empresarial que perciba el turismo como una actividad económica de apoyo al desarrollo económico y social del territorio. Como consecuencia de esta situación, el turismo no está integrado en el tejido productivo local y el territorio no se beneficia de los efectos multiplicadores de la actividad turística, tanto en el ingreso y empleo como en la calidad general de la oferta e instalaciones del territorio.</p> <p>En síntesis la falta de cultura empresarial con respecto al turismo como oportunidad se conjuga con la escasa sensibilidad general hacia el turismo como cultura de la hospitalidad.</p> | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fomentar la difusión de una cultura de la hospitalidad</li> <li>➤ Crear capacidades que puedan actuar con una visión holística de la actividad turística, en la cual se tenga en cuenta los diversos impactos y costos/beneficios generados por la actividad turística.</li> <li>➤ Fomentar la valoración del turismo como actividad económica, de integración social y de fomento de la sostenibilidad y su vinculación con la “vocación de desarrollo” del territorio.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>El sub-programa tiene como propósito contribuir a la construcción de una cultura turística colectiva, a decir tanto por parte del sector privado como de residentes, para que éstas no se sientan alejadas de la actividad turística del destino.</p> <p>El plan de sensibilización persigue difundir las ventajas del desarrollo turístico como motor de crecimiento, siempre y cuando exista un manejo sostenible y unos objetivos definidos y compartidos por el conjunto de actores implicados.</p> <p>El público objetivo para las acciones de sensibilización tiene en cuenta también a los alumnos y estudiantes las escuelas superiores aprovechando del espacio curricular abierto. En este sentido, se contemplan la impartición de cursos intensivos de capacitación del empresariado local, y cursos más técnicos de fortalecimiento del capital humano de las entidades turísticas existentes, a decir direcciones de turismo, ONG y otras asociaciones involucradas en el tema de forma directa o indirecta.</p>  |   |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 30. Sensibilización al empresariado turístico local</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 30.1. Talleres de presentación de la concepción de la mesa con los varios segmentos de oferta (alojamiento, gastronómico, fluvial, ecológico, etc.). En esta área se introducirán las temáticas del monitoreo por medio de indicadores a nivel empresas así como de destino, y la relacionadas temáticas de las certificaciones de calidad en la gestión medioambiental</li> <li>- Acción 30.2. Ejercicios de benchmarking (incluyendo viajes de estudio y formación)</li> <li>- Acción 30.3: Iniciativas de cultura de la hospitalidad en las escuelas, incluyendo programas especiales</li> </ul>  |   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Actuación 31. Fortalecimiento de las entidades turísticas existentes a nivel local</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 31.1. Presentación de las entidades turísticas existentes a las comunidades y hoja de ruta en la coordinación de éstas.</li> <li>- Acción 31.2. Talleres de capacitación de las entidades turísticas existentes</li> <li>- Acción 31.3. Ejercicios de benchmarking (incluyendo viajes de estudio y formación)</li> </ul>  |   |
| <b>Actores responsables:</b><br><br>Asociaciones gremiales, Centro Comercial, Mesa de turismo   | <b>Actores implicados:</b><br><br>Empresarios individuales, asociaciones gremiales, sindicatos laborales, escuelas superiores, Ministerio de Educación  |
| <b>Programas vinculados / Iniciativas anteriores:</b><br><br>2.B.2 Clúster PACPYMES/ROCHA   | <b>Prioridad:</b>   |
| <b>Indicadores de seguimiento:</b><br><br><b>Cuantitativos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Numero de talleres organizados</li> <li>▪ Convocatoria total y por taller/territorio</li> <li>▪ Organización de viajes de estudio y otras iniciativas de sensibilización local.</li> </ul> <b>Cualitativos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor participación de agentes locales en foros en pro del desarrollo turístico del destino.</li> <li>▪ Reconocimiento del territorio como un destino turístico relevante a nivel nacional y regional.</li> </ul> | <b>Resultados esperados:</b><br><br>R.1. Mayor comprensión de la actividad turística por parte de la sociedad civil y agentes turísticos del destino.<br>R.2. Incrementar la aceptación en la implementación de medidas de apoyo al desarrollo turístico del destino. |

**COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

**2.C. PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO**

**2.C.1. Subprograma de gestión de las unidades de negocio**

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>La tradicional asignación de competencias entre los ámbitos público y privado del sector turístico otorgaba a la administración la responsabilidad en el manejo de los recursos, mientras que el sector privado era responsable de la prestación de los servicios complementarios para el disfrute y consumo turístico de éstos. Esta asignación de responsabilidades tiene que ser superada desde una óptica de valoración más adecuada de los recursos locales, tanto de los que ya forman parte de la actual oferta turística del destino como de aquéllos que no han sido adecuadamente puestos en valor.</p> <p>Esta situación de cambio de paradigma en la cooperación público-privada en términos turístico debe añadirse la situación deficitaria de las unidades de negocio gestionadas por la administración turística local, una situación que se debe especialmente al volumen de egresos que adolecen del fuerte impacto del sistema de personal y retribuciones del sector público. En efecto, las unidades de negocio gestionadas por la administración turística local no se orientan a la búsqueda de la rentabilidad o el crecimiento empresarial, sino que están estrechamente sometidas a las decisiones de la jerarquía municipal. Por otro lado, la actuación del sector público como prestador de servicios turísticos dificulta el diálogo público-privado.</p> <p>Finalmente, el diseño de un nuevo esquema de cooperación público-privado y entre el mismo sector privado supone la precondition inicial para un mejor aprovechamiento de las oportunidades turísticas para el desarrollo local.</p> | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejorar el rendimiento de las unidades de negocio.</li> <li>➤ Dinamizar el entorno empresarial dinamizando la gestión pública de los servicios turísticos</li> <li>➤ Establecimiento de escenarios para la correcta toma de decisiones por parte de las entidades públicas responsables respecto a la gestión de las unidades de negocio de las Direcciones de Turismo.</li> <li>➤ Velar por el cumplimiento de las obligaciones contractuales de los servicios actualmente concesionados.</li> <li>➤ Adecuación del sistema contable en base a la Contabilidad de Partida Doble para un mayor seguimiento de las distintas Unidades de Negocio bajo la tutela de la Dirección de Turismo del Departamento.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>Para corregir la situación de pérdidas financieras que generan actualmente las unidades de negocio administradas desde el sector turístico público, debe llevarse a cabo una valoración económica de las mismas de forma paralela a la consideración del papel y responsabilidades a desempeñar por parte de las direcciones de turismo departamentales, al tiempo de analizar qué estructura permitiría un mayor desempeño de las unidades de negocio departamentales asegurando el desarrollo económico y el bienestar de la región.</p> <p>De forma previa a la valoración económica de las unidades de negocio es fundamental la definición del rol que debe y quiere jugar la administración pública en el proceso. Es sabido que la reglamentación y forma de gestión entre el sector público y privado son sumamente distintas, y en este caso en particular hay varios puntos que se identificaron en la etapa de auditoría para ratificar esta afirmación.</p> <p>Para ello, la primera actuación del programa plantea cuatro posibles escenarios de actuación en la administración pública de las unidades de negocio, que ya han sido descrito en el informe correspondiente al Plan de Acción para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014 y que se indican a continuación:</p>   |  |

- I. Tercerización de unidades de negocio
- II. Composición de empresa mixta
- III. Descentralizar la gestión de las unidades de negocio de la dirección de turismo.
- IV. Modificación de la actual estructura matricial a una estructura de gestión por objetivos

En cualquiera de los escenarios propuestos se requiere una inmediata revisión de los contratos vigente con los concesionarios de servicios periféricos, kioscos, restaurantes, etc.), ya que nos se esta cumpliendo con estándares mínimos de calidad y pagos de canon. Esta revisión debe comprender tanto aspectos comerciales, así como legales y los resultados de la revisión deben ir hacia el mismo norte que los objetivos estratégicos planteados en este trabajo.

Finalmente, cualquier recomendación que surja del presente trabajo será exitosa en su ejecución si y solo si, existe compromiso de las partes involucradas, tanto desde el punto de vista social, empresarial, así como político.

**Actuaciones:**

**Actuación 32. Definición de los sistemas de gestión de las unidades de negocio**

- Acción 32.1. Valoración de escenarios y estructuras de gestión de las unidades de negocio administradas por el sector público. Viajes de estudio, definición de buenas prácticas.
- Acción32.2. Acuerdos en la definición de estructuras de gestión de las unidades de negocio y plan de comunicación local
- Acción 32.3: Asesoramiento legal, económico y financiera para la definición de las estructuras establecidas en la gestión de las unidades de negocio administradas por el sector público.

**Actuación 33. Definición del plan de negocios para cada centro termal.**

- Accion 33.1. Auditorías internas de los procedimientos de actuación y del esquema de funcionamiento de cada centros termal. Elaboración de planes de negocio audit interno de cada centro termal sobre procedura de actuacion y planos de negocios utilizados; creacion de una conciencia compartida de la relevancia, necesidad y de los vinculos representados en un plan de negocio
- Accion 33.2: Definición de los nuevos planos de negocios para cade centro termal, interactuando con los funcionarios responsables en un proceso de construccion conjunta que identifique metas y propositos compartidos adentro del marco del plan estrategico y de marketing del destino Litoral Termal
- Accion 33.3: Selección de proyecto piloto y evaluación de resultados.

**Actores responsables:**

Intendente Municipal  
Dirección de Turismo

**Actores implicados:**

Intendencia Municipal de Salto y Paysandú  
Direcciones de turismo  
Funcionarios y gestores de los centros termales  
Sindicato municipal  
Junta Local  
Inversores

**Indicadores de seguimiento:**

**Quantitativos:**

- Mejora de 20% de la rentabilidad
- Mejora de la productividad de los funcionarios (clientes/funcionarios?)

**Cualitativos:**

- Los nuevos sistemas contables estan implantados en el plazo de 12 meses
- Hay planos de negocio para cada centro termal

**Resultados esperados:**

- R.1. Mejora en el rendimiento de las unidades de negocio.
- R.2. Mejor utilización de los recursos
- R.3. Clientes más satisfechos.

| PROGRAMA 3. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| <b>Problemática</b><br><b>enfrentar</b>                           | <b>a</b> <p>La actual promoción turística del destino Litoral Termal se realiza de forma individual por las Direcciones de Turismo de Salto y de Paysandú, respectivamente. Sin embargo, la fortaleza del destino radica en la promoción y proyección común del mismo.</p> <p>Por otro lado, existe una baja integración de esfuerzos en iniciativas de comunicación y comercialización turística que se realizan en el destino.</p> |   |  |   |
| <b>Objetivo</b><br><b>actuación</b>                               | <b>de</b> <p>El objetivo de este programa es <b>fomentar la proyección de la oferta turística y termal de Salto y de Paysandú como un destino común</b> y dar a conocer la oferta turística del destino a los segmentos de demanda seleccionados.</p>  |   |  |   |
| <b>Programas</b><br><b>Actuación</b>                              | <b>de</b> <table border="1"> <tr> <td>Programa 3.A. Programa de Promoción Turística</td> </tr> <tr> <td>Programa 3.B. Programa de comercialización y acceso al mercado</td> </tr> <tr> <td>Programa 3.C. Programa de comunicación del destino Litoral Termal</td> </tr> </table>   | Programa 3.A. Programa de Promoción Turística | Programa 3.B. Programa de comercialización y acceso al mercado | Programa 3.C. Programa de comunicación del destino Litoral Termal |
| Programa 3.A. Programa de Promoción Turística                     |  |   |  |   |
| Programa 3.B. Programa de comercialización y acceso al mercado    |  |   |  |   |
| Programa 3.C. Programa de comunicación del destino Litoral Termal |  |   |  |   |

**COMPONENTE DE COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA**

**PROGRAMA 3.A.. PROMOCIÓN TURÍSTICA**

**3.A.1. Subprograma de imagen de marca del destino**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>Dado que la imagen del Litoral Termal está fuertemente posicionada como destino de entretenimiento y ocio en un marco delimitado por los recursos termales, se justifica un programa que amplíe esta visión y la lleve a un concepto más diversificado.</p> <p>En este sentido, se propone trabajar en el fortalecimiento de la marca Litoral Termal como marca paraguas y la definición de submarcas asociadas a los distintos productos definidos (Litoral Termal es Diversión, Litoral Termal es Bienestar, Litoral Termal es Deporte y Litoral Termal es Naturaleza)</p>   | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecer la marca paraguas Litoral Termal como espacio especializado en complejos termales.</li> <li>➤ Diversificar la marca Litoral Termal en cuatro submarcas asociadas a los productos definidos.</li> <li>➤ Contribuir a generar un mensaje único con vocación de continuidad a través del trabajo conjunto con los agentes y empresas turísticas (Club de Producto) y coherente con el posicionamiento estratégico definido.</li> <li>➤ Asociar la imagen de marca del Litoral Termal a otra marca de calidad turística para los departamentos.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción</b></p> <p>La marca Litoral Termal posee en la actualidad un amplio conocimiento en el mercado actual, fundamentalmente local, regional y nacional del Uruguay. Sin embargo, esta marca está ligada casi exclusivamente a un producto cuya motivación exclusiva es el entretenimiento, dejando de lado otros posicionamientos interesantes tanto para Salto como Paysandú. En este sentido, se propone ampliar el concepto de la marca Litoral Termal a través de un proceso de diversificación de la imagen y su introducción en el mercado del turismo de salud o bienestar, del turismo deportivo y náutico así como el turismo de naturaleza.</p> <p>Del mismo modo, y con el mismo fin de ampliar las posibilidades de captación de segmentos alternativos al tiempo que se incremente el gasto en la zona, la marca Litoral Termal, tendrá que ser asociada a un concepto de calidad. Si bien, el primer paso de remodelación y adaptación de las infraestructuras y servicios ya se ha definido en programas anteriores, la posibilidad de ligar el concepto a una marca de calidad es un aspecto de vital relevancia.</p> <p>En definitiva, se propone la creación de cuatro sub-marcas dependientes de la marca Litoral Termal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Sub-marca Litoral Termal es Diversión</b></li> <li>- <b>Sub.marca Litoral Termal es Bienestar</b></li> <li>- <b>Sub-marca Litoral Termal es Deporte</b></li> <li>- <b>Sub-marca Litoral Termal es Naturaleza</b></li> </ul> |   |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 34. Fortalecimiento de la marca Litoral Termal. LITORAL TERMAL ES DIVERSIÓN + LITORAL TERMAL ES BIENESTAR.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 34.1. Reforzar en el mercado nacional la imagen del Litoral Termal ligado a la diversión. Acciones para el impulso de la tematización de las termas.</li> <li>- Acción 34.2. Profundizar en el mercado brasileño y argentino con capacidad de gasto media-alta y alta la imagen del Litoral Termal asociado al bienestar y la salud.</li> </ul> <p><b>Actuación 35. Diversificación de la imagen turística de la marca Litoral Termal. LITORAL TERMAL ES DEPORTE Y NÁUTICA + LITORAL TERMAL ES NATURALEZA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 35.1. Incorporar la imagen de deporte y náutica al Litoral Termal. Trabajo de promoción de imagen del Club de Producto Náutico y de Deporte.</li> <li>- Acción 35.2. Incorporar la imagen de naturaleza a Paysandú. (Guichón). Trabajo de promoción de imagen del Club de Producto de Naturaleza.</li> </ul>  |   |



|  |   |
|--|---|
| <b>Actuación 36. Asociación de la marca Litoral Termal a una marca de calidad turística</b> (ver subprograma de calidad). <ul style="list-style-type: none"><li>- Acción 36.1. Lanzamiento integral y generalizado de la imagen de marca del Litoral Termal asociada a la certificación de calidad.</li><li>- Acción 36.2. Fortalecimiento específico de la imagen de las empresas certificadas (que cumplan los requerimientos de los manuales de buenas prácticas en calidad).</li></ul>   |   |
| <b>Actores responsables:</b><br><br>Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú, Junta Local de Guichón, Centros Comerciales de Salto y Paysandú.   | <b>Actores implicados:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Consejo económico y Social de Paysandú</li><li>- Asociaciones, corporaciones y empresas turísticas de Salto y Paysandú.</li><li>- Empresas de intermediación turística en origen.</li><li>- MINTURD</li></ul>  |
| <b>Indicadores de seguimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grado de reconocimiento de la marca Litoral Termal por el mercado nacional, argentino y brasileño (estudio por mercados).</li><li>▪ Grado de asociación de la marca Litoral Termal con productos de salud por el mercado nacional, argentino y brasileño (estudio por mercados).</li><li>▪ Grado de asociación de la marca Litoral Termal con productos náuticos y deportivos por el mercado nacional, argentino y brasileño (estudio por mercados).</li><li>▪ Grado de asociación de la marca Litoral Termal con productos de naturaleza por el mercado nacional, argentino y brasileño (estudio por mercados).</li><li>▪ Porcentaje de visitantes fieles al Litoral termal que perciben un cambio en el posicionamiento de las termas por su tematización.</li><li>▪ Grado de asociación de la marca Litoral Termal como marca de calidad (cumplimiento de las expectativas del cliente).</li></ul> | <b>Resultados esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>R.1. Posicionamiento de la marca Litoral Termal en los mercados actuales.</li><li>R.2. Penetración de la marca Litoral termal en el mercado de salud.</li><li>R.3. Diversificación de la imagen de marca del Litoral Termal hacia productos ligados al deporte náutico y a la naturaleza.</li><li>R.4. Fortalecimiento de la imagen de marca hacia criterios de calidad.</li></ul> |

| Programa DE COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA   |  |
|---|--|
| SUBPROGRAMA 3.A. PROMOCIÓN TURÍSTICA  |  |
| Programa de marketing estratégico y operacional del destino   |  |
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>Dado el reposicionamiento del Litoral Termal hacia estrategias relacionadas con el crecimiento, la expansión, la penetración y la diversificación de nuevos productos turísticos, se requiere un plan de marketing enfocado a los principales mercados. Este plan de marketing parte de la consideración de los principales medios de información a los que accede la demanda actual y la potencial así como pretende introducirse en mecanismos de promoción más novedosos relacionados con nuevas formas de comunicación turística.</p>   | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversificar mercados atendiendo especialmente a aquellos que presentan una mayor capacidad de gasto.</li> <li>➤ Establecer mecanismos de equilibrio de promoción entre las cuatro marcas turísticas.</li> <li>➤ Reorientar la estrategia hacia el consumidor final, trasladando esfuerzos de actuaciones del canal hacia el consumidor, sin olvidar la importancia que tiene la intermediación en algunos mercados.</li> <li>➤ Aumentar los esfuerzos en marketing on-line y marketing directo (para el producto litoral termal es Diversión).</li> </ul> |
| <p><b>Descripción</b></p> <p>Las cuatro sub.marcas generadas para el Litoral Termal han de contar con estrategias de posicionamiento adaptadas a cada uno de los productos y mercados y complementarias entre si de manera que contribuyan al incremento conjunto de turistas e ingresos en la zona.</p> <p>Este programa de marketing estratégico y operacional sienta sus bases en las distintas opciones estratégicas para cada una de las sub-marcas. En este sentido, y dado que el público potencial es distinto en cada una de ellas (ver tabla adjunta), las estrategias de marketing así como las posteriores actuaciones operacionales, han sido elaboradas en función de las necesidades y metas marcadas en cada caso.</p> <p>La marca Litoral Termal es Diversión habrá de trabajar un programa de marketing orientado a la captación de un público objetivo similar al actual pero que realice un mayor gasto turístico. Para ellos, y dado que ya existe cierta fidelización, las acciones irán enfocadas a la mejora de los canales de comercialización tradicionales.</p> <p>En el caso de la marca Litoral Termal es Bienestar, la meta está en captar un mercado interesado por los tratamientos terapéuticos en la región, por tanto, tal y como se define este perfil de demanda, se trata de un público de capacidad de gasto alta. En este sentido, las actuaciones de marketing operacional girarán en torno a la búsqueda de canales adaptados y exclusivos a esta modalidad turística.</p> <p>Por último, las marcas Litoral Termal es Deporte y litoral Termal es Naturaleza pretenden cubrir un segmento de mercado interesado por otros productos que complementen las termas. Se busca un público de capacidad de gasto media-alta y alta que tenga intereses combinados entre las termas y el deporte o la naturaleza. En estos casos, se proponen acciones operativas más novedosas ligadas a nuevas fórmulas de comercialización on-line. Herramientas con posibilidades de inserción en mercados nuevos adaptados a las nuevas tecnologías.</p> |  |

Figura XX. Matriz de posicionamiento producto / mercado para la promoción turística del destino Litoral Termal

| Producto                     | Mercado Actual   | Procedencia  | Segmento Actual  | Mercado Potencial  | Segmento Potencial   | Estrategia  |
|------------------------------|--|--|--|--|--|---|
| Litoral Termal es Diversión  | Motivación :<br>recreación   | SALTO<br><br>- 60% Uruguay<br>- 25% Brasil (Sur de Brasil)<br>- 15% Argentina (Buenos Aires, Rosario, Santa Fe y Paraná)                         | SALTO<br><br>- 70% familias o familia extendida<br>- 20% jóvenes o parejas sin hijos<br>- 10% jubilados<br>- 90% clase media (consumo de "termas recreativas")<br>- 10% clase media/alta y alta de Argentina y Brasil principalmente (consumidores de producto 5*) | Motivación principal:<br>recreación<br><br>Procedencia principalmente público nacional y mercados argentino y brasileño con capacidad de gasto media     | Mantener el mismo mercado aumentando su volumen e incrementar el público objetivo con capacidad de gasto un poco más alta. | <b>Crecimiento</b> con el mismo producto de diversión modernizado en el mismo mercado local de clase media y media-baja (objetivo: incrementar el gasto turístico)<br><br><b>Expansión</b> en el mismo mercado con la tematización de las termas como producto nuevo (objetivo: incrementar el gasto turístico) |
| Litoral Termal es Bienestar  | Motivación:<br>tratamientos  | PAYSANDÚ<br><br>- 75% uruguayos (Montevideo + área metropolitana)<br>- 20% argentinos (Buenos Aires, Rosario y Misiones)<br>- 2% - 3% brasileños | PAYSANDÚ<br><br>- 70% familias<br>- 20% parejas o individuales<br>- 10% grupos<br>Clase media - baja   | Motivación principal:<br>recreación<br><br>Procedencia: incrementar en un 10% las llegadas del mercado brasileño y argentino con capacidad de gasto alta | Clase media-alta y alta con capacidad de gasto alto  | <b>Expansión</b> en el mercado local actual para incrementar el gasto por turista<br><br><b>Penetración</b> en nuevos segmentos de capacidad de gasto media-alta y alta en el mercado argentino y brasileño   |
| Litoral Termal es Deporte    | Motivación principal:<br>deporte y náutica<br><i>(actualmente inexistente)</i> |  |  | Motivación principal:<br>deporte y náutica<br><br>Procedencia:<br>nacional, argentino y brasileño  | Público con capacidad de gasto media-alta y alta   | <b>Diversificación</b> en nuevos segmentos de mercado con nuevos productos ligados al deporte y la náutica (objetivo: captación de nuevos segmentos de mercado)   |
| Litoral Termal es Naturaleza | Motivación principal:<br>naturaleza<br><i>(actualmente inexistente)</i>        |  |  | Motivación principal:<br>naturaleza<br><br>Procedencia nacional, argentino y brasileño   | Público con capacidad de gasto media y media-alta  | <b>Diversificación</b> en nuevos segmentos de mercado con nuevos productos ligados a la naturaleza (objetivo: captación de nuevos segmentos de mercado)   |

Fuente: Elaboración propia a partir de información de las Direcciones de Turismo de Salto y de Paysandú

**Actuaciones:**

**Actuación 37. Creación de la mesa para la promoción y comercialización turística (ver subprograma de inteligencia de mercados)**

- Acción 37.1. Colaboración con las empresas turísticas para formar una mesa específica en promoción y comercialización. Reuniones continuadas y periódicas. Impulso de un Organismo de Promoción de carácter mixto.
- Acción 37.2. Aportaciones de los componentes para la realización de investigaciones de mercado ad-hoc.
- Acción 37.3. Trabajo para la captación de instituciones a los club de producto y su incorporación a las certificaciones de calidad.

**Actuación 38. Establecer estrategias de marketing diferenciado por mercados y segmentos.**

- Acción 38.1. Posicionar el mercado de diversión termal como mercado prioritario I para el turista nacional dirigido a un segmento con capacidad de gasto media (elevar el segmento de capacidad de gasto media en lugar del de capacidad de gasto baja a través de la modernización y la tematización de las termas).
- Acción 38.2. Posicionar el mercado de turismo de bienestar como mercado prioritario para el turista argentino y brasileño dirigido a un segmento de capacidad de gasto media-alta y ata.
- Acción 38.3. Posicionar el mercado de turismo náutico como mercado de oportunidad para el turista nacional, argentino y brasileño, dirigido a un segmento de capacidad de gasto media-alta y alta.
- Acción 38.4. Posicionar el mercado de turismo de naturaleza como mercado de oportunidad para el turista nacional, argentino y brasileño, dirigido a un segmento de capacidad de gasto media y media-alta.

**Actuación 39. Establecer la política de promoción del Litoral Termal.**

- Acción 39.1. Redimensión de las ferias generalistas o tradicionales evolucionando hacia un enfoque más racional y efectivo (reducción del presupuesto).
- Acción 39.2. Redirección de las acciones actuales en Publicidad hacia los diferentes productos generados (publicidad segmentada).
- Acción 39.2. Incremento de las acciones below the line (BTL) o de publicidad no convencional: marketing directo, relaciones públicas, patrocinios e internet.
  - Campaña de comunicación on-line. Mejora de las páginas web de turismo de Salto y Paysandú, posicionamiento en bucaadores,, enlaces patrocinados (pay per clic), banner en páginas de turismo termal, náutico y de naturaleza, campañas de e-mail marketing
  - Posicionamiento de las web de turismo en la plataforma 2.0 (web. 2.0 versión cliente final y versión profesional), potenciación de descargas de publicaciones electrónicas para cada uno de los productos (reducción del número de folletos impresos).
  - Acciones de marketing en las principales redes sociales. Estas actividades se basan en la promoción y posicionamiento del destino en las principales redes sociales, la generación de contenidos de los usuarios (UGC) y la participación de los internautas en la configuración de los servicios *online*, actuando en: *Blogtrips*, *Microblogging*, *Videoblogging*, *Podcasting*, *Fotoblogging*, Presentaciones, Conferencias y seminarios *online*, *Marcadores sociales*, *Wikipedia* y *wikitavel* y *Widgets*.
- Acción 39.4. Campaña de marketing interno entre los empleados públicos, las empresas y entidades vinculadas a la actividad turística y de ocio, y los ciudadanos, con acciones orientadas a promover la divulgación y participación en el nuevo portal o web para conseguir una mayor identificación y fidelización con los productos.

**Actuación 40. Política de promoción por producto. LITORAL TERMAL ES DIVERSIÓN.**

- Acción 40.1. Estrategia de marketing: crecimiento y expansión
- Acción 40.2. Acciones de marketing operacional
  - Marketing directo: clientes tradicionales y fieles a través de acciones de e-mail marketing
  - Publicidad: y material de promoción: en medios locales (fundamentalmente prensa , radio y folletos)

**Actuación 41. Política de promoción por producto. LITORAL TERMAL ES BIENESTAR**

- Acción 41.1. Estrategia de marketing: expansión y penetración.
- Acción 41.2. Acciones de marketing operacional
  - Marketing directo: clientes tradicionales y fieles a través de acciones de e-mail marketing.
  - Publicidad: y material de promoción: en medios locales, argentinos y brasileños (fundamentalmente

|  |  |
|--|--|
| <p>prensa , radio y folletos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Workshops y presentaciones en destino.</li> <li>· Campaña de comunicación on-line (fundamentalmente al mercado brasileño)</li> </ul> <p><b>Actuación 42. Política de promoción por producto. LITORAL TERMAL ES DEPORTE Y NÁUTICA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 42.1. Estrategia de marketing: diversificación.</li> <li>- Acción 42.2. Acciones de marketing operacional             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Publicidad: y material de promoción: en medios locales, argentinos y brasileños (mayor inversión que para los anteriores productos)</li> <li>· Workshops y presentaciones en destino.</li> <li>· Patrocinios deportivos y náuticos. Asociación sistemática de eventos deportivos y náuticos a la marca.</li> <li>· Campaña de comunicación on-line (fundamentalmente al mercado brasileño)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Actuación 43. Política de promoción por producto. LITORAL TERMAL ES NATURALEZA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 43.1. Estrategia de marketing: diversificación.</li> <li>- Acción 43.2. Acciones de marketing operacional             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Publicidad: y material de promoción: en medios locales, argentinos y brasileños (mayor inversión que para los anteriores productos)</li> <li>· Workshops y presentaciones en destino.</li> <li>· Acciones de ecomarketing (marca de calidad ecoturística).</li> <li>· Campaña de comunicación on-line</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Actuación 44. Desarrollo de Centro de Atención al Turista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 44.1. Incorporación en las oficinas de turismo de Salto y Paysandú información de todos los productos turísticos definidos.</li> <li>- Acción 44.2. Creación de una oficina de información turística en Guichón.</li> <li>- Acción 44.3. Formación al personal de los centros de información turística.</li> <li>- Acción 44.4. Creación de un centro de atención al cliente on-line incorporado en la web de las direcciones de turismo.</li> </ul> |  |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <p>Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú, Consejo Económico y Social de Paysandú, Junta Local de Guichón y Centros Comerciales de Salto y Paysandú.</p>   | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intermediarios de los distintos productos turísticos</li> <li>- Asociaciones empresariales y empresas turísticas locales.</li> <li>- MINTURD</li> </ul>   |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de empresas en cada club de producto</li> <li>▪ Número de acuerdos firmados en las mesas de trabajo para la promoción y comercialización turística.</li> <li>▪ Número de visitantes/turistas en el mercado de turismo de diversión (análisis por mercados y segmentos)</li> <li>▪ Número de visitantes/turistas en el mercado de turismo de bienestar (análisis por mercados y segmentos)</li> <li>▪ Número de visitantes/turistas en el mercado de turismo náutico/deportivo (análisis por mercados y segmentos)</li> <li>▪ Número de visitantes/turistas en el mercado de turismo de naturaleza (análisis por mercados y segmentos)</li> <li>▪ Volumen de inversión en acciones de promoción tradicional (ferias y publicidad en medios</li> </ul>   | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>R.1. Incorporación de un volumen de empresas importante a los club de producto.</p> <p>R.2. Consecución de acuerdos consensuados por los agentes en las mesas de trabajo para la promoción y comercialización turística.</p> <p>R.3. Incremento del volumen de visitantes en cada uno de los productos.</p> <p>R.4. Mejora de la notoriedad de los productos a través de medios electrónicos.</p> <p>R.5. Aumento de las visitas a las páginas web oficiales.</p> <p>R.6. Mayor conocimiento del personal de las oficinas de turismo de los productos turísticos.</p> <p>R.7. Incremento del número de contactos en ferias, workshops y presentaciones en destino. (registro sistemático de los mismos).</p> <p>R.8. Aumento del retorno de la inversión en publicidad en medios tradicionales.</p> <p>R.9. Mayor presencia en los mercados meta.</p> |



|  |  |
|--|--|
| <p>tradicionales).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Número de contactos generados en ferias, workshops y presentaciones en destino (análisis por mercados).</li><li>▪ Volumen de inversión en la campaña de comunicación on-line.</li><li>▪ Visitas diarias de las páginas web oficiales de ambos departamentos.</li><li>▪ Volumen de participación en la web 2.0.</li><li>▪ Grado de notoriedad de la página web entre los actores locales.</li><li>▪ Número de envíos semanales (marketing directo).</li><li>▪ Volumen de visitantes/turistas por medio de comunicación utilizado (análisis por mercados y segmentos)</li><li>▪ Número de visitas a las oficinas de información turística (por mercados y segmentos)</li><li>▪ Grado de conocimiento de los empleados de las oficinas de turismo del conjunto de productos turísticos.</li><li>▪ Número de peticiones de información on-line.</li></ul> |  |
|--|--|

**COMPONENTE DE COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA**

**PROGRAMA 3.B. COMERCIALIZACIÓN Y ACCESO AL MERCADO**

**3.B.1. Programa de comercialización electrónica y centrales de reserva turística**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>Los mecanismos de comercialización actuales de los productos ofrecidos por las empresas turísticas de Salto y Paysandú responden a criterios tradicionales y no demasiado efectivos en su mayoría. Se requiere la incorporación de métodos que incorporen nuevas tecnologías así como instrumentos que centralicen las posibilidades de venta en los distintos mercados.</p>  | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fomentar la incorporación de instrumentos electrónicos de venta de los productos turístico en Salto y Paysandú.</li> <li>➤ Generar una central de reservas que homogeneice las ventas de los productos y servicios en los departamentos de Salto y Paysandú.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción</b></p> <p>Dado que la estrategia global para el Litoral Termal es la búsqueda de nuevos segmentos de mercado que se puedan incorporar a las sub-marcas que van a lanzarse, es fundamental que se apueste por la incorporación de las nuevas tecnologías de comercialización.</p> <p>En la actualidad, el volumen de información consultada así como de ventas realizadas crece en el ámbito on-line. Por ello, y a pesar de que para los mercados maduros del Litoral Termal se mantendrán estrategias convencionales, es fundamental que se comiencen a trabajar tanto desde la administración pública como desde las empresas turísticas mecanismos novedosos de acceso a los clientes.</p> <p>Las empresas turísticas del Litoral Termal carecen de herramientas tecnológicas avanzadas, incluso, en muchos de los casos, los responsables no conocen si quiera la existencia de las mismas. Por ello, una de las actuaciones más relevantes en el fomento de la incorporación de nuevas tecnologías en las distintas organizaciones empresariales de la zona.</p> <p>Finalmente, si bien sería una actuación de medio plazo, es conveniente destacar la necesidad de que exista una central de reservas integral en cada uno de los departamentos.</p>   |   |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 45. Comercialización Directa. Fomento de la incorporación de las nuevas tecnologías en la comercialización de las empresas turísticas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 45.1. Ayudas para la mejora de las web de las empresas turísticas.</li> <li>- Acción 45.2. Diseño y desarrollo de soluciones tecnológicas para impulsar la comercialización de la oferta del sector a través de Internet (en coordinación con los Centros Comerciales de Salto y Paysandú). Aportación a las empresas de herramientas de uso libre, <i>open source</i>, que cubran todos los requerimientos y funcionalidades para todos los establecimientos turísticos y negocio B2B (<i>bussiness to bussiness</i>) y B2C (<i>bussiness to consumer</i>).</li> <li>- Acción 45.3. Jornadas de Coaching 2.0 del responsable de las direcciones de turismo hacia las empresas turísticas.</li> <li>- Acción 45.4 Premios a empresas que incorporen NNTT en su comercialización. Iniciativas desarrolladas por empresas, agentes de touroperación y medios de comunicación que hayan contribuido a mejorar el posicionamiento y la distribución de la oferta del Litoral termal en internet.</li> </ul> <p><b>Actuación 46. Creación de una central de reservas integrada para cada uno de los departamentos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 46.1. Acuerdo entre las empresas turísticas, los Centros Comerciales de Sato y Paysandú y las Direcciones de Turismo para financiar una central de reservas turísticas.</li> <li>- Acción 46.2. Incorporación de la central de reservas a la web oficial de cada uno de los departamentos.</li> </ul> |   |



|   |   |
|---|---|
| <b>Actores responsables:</b><br>Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú, Centros Comerciales de Salto y Paysandú.  | <b>Actores implicados:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Asociaciones, corporaciones y empresas turísticas.</li><li>- Consejo económico y Social de Paysandú</li><li>- Junta Local de Guichón</li><li>- MINTURD</li></ul>                                       |
| <b>Indicadores de seguimiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Número de empresas turísticas con páginas web informativas.</li><li>▪ Número de empresas turísticas con posibilidades de reserva en la web.</li><li>▪ Número de empresas con web 2.0.</li><li>▪ Número de empresas con gestores de la web 2.0.</li><li>▪ Número de reservas realizadas a través de la central de reservas oficial para cada uno de los Departamentos.</li></ul> | <b>Resultados esperados:</b> <p>R.1. Incremento en el número de empresas con páginas web</p> <p>R.2. Aumento del número de reservas electrónicas en empresas turísticas.</p> <p>R.3. Incremento del volumen de reservas turísticas a través de la central de reserva.</p> |

| COMPONENTE DE COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA   |  |
|---|--|
| PROGRAMA 3.B. COMERCIALIZACIÓN Y ACCESO AL MERCADO  |  |
| 3.B.2. Subprograma de actuaciones a canal:  |  |
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>Dado el interés de incorporar nuevos productos turísticos en el Litoral Termal asociados a modalidades de poca incidencia en el mercado actual, se requiere un fortalecimiento de los canales de comercialización de manera que se consiga dar a conocer los productos tanto por vías tradicionales de conexión con la intermediación como por vías alternativas asociadas a mecanismos electrónicos.</p>   | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dar a conocer las cuatro líneas de productos turísticos en el Litoral Termal a canales de comercialización y otros intermediarios mediante vías de contacto tradicionales.</li> <li>➤ Implantar mecanismos de comunicación con canales alternativos ligados a la comercialización on-line de los productos.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción</b></p> <p><b>Las actuaciones en canal han de establecer acciones diferencias para los canales tradicionales y los canales más tecnológicos. En este sentido, se hará especial hincapié en la intermediación especializada en los mercados localizados en Buenos Aires, el sur de Brasil y el mercado nacional, pues serán, para todos los productos, los segmentos prioritarios.</b></p> <p>Asimismo, y como novedad, es prioritarios que se comience a trabajar con canales on-line, los cuales proveen de métodos, en muchos casos, más rentables y eficientes que los tradicionales. Las agencias de viajes virtuales o los nuevos medios electrónicos ligados a redes sociales aparecen como intermediarios muy útiles para mercados de edades comprendidas entre los 20 y los 40, público principal para los productos turísticos deportivos y de naturaleza.</p>   |  |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p>Actuación 47. Política de canal tradicional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 47.1. Potenciar el contacto con intermediarios especializados en turismo de salud</li> <li>- Acción 47.2. Establecer contactos con intermediarios de turismo náutico/deportivo</li> <li>- Acción 47.3. Fomentar la creación de agencias de receptivo especializadas en turismo náutico y deportivo para Salto y Paysandú y de naturaleza para Guichón.</li> <li>- Acción 47.4. Organización de viajes de familiarización con intermediarios y prensa (<i>fam trips</i> y <i>press trips</i>) para la presentación de los productos: LITORAL TERMAL ES BIENESTAR, LITORAL TERMAL ES DEPORTE y LITORAL TERMAL ES NATURALEZA.</li> <li>- Acción A.5. Presentaciones en destino y <i>workshops</i> dirigidos a intermediarios y prensa.</li> <li>- Acción A.6. Control de los contactos realizados con intermediadores en ferias, <i>workshops</i>. Y presentaciones en destinos. Diseminación del conocimiento y asistencia en contenidos.</li> </ul> <p>Actuación 48. Política de canal on-line.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 48.1. Potenciar el contacto con intermediarios que comercializan la tipología de productos turísticos asociados al Litoral termal de manera on-line, esto es, OTA's (Online Travel Agencies) e IDS (Internet Distribution Systems).</li> <li>- Acción 48.2. Acciones BTL dirigidas a canal y nuevos medios electrónicos e influenciadores en redes sociales (travel 2.0).</li> </ul> |  |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <p>Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú, Centros Comerciales de Salto y Paysandú.</p>   | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociaciones, corporaciones y empresas turísticas.</li> <li>- Consejo económico y Social de Paysandú</li> <li>- Junta Local de Guichón</li> <li>- MINTURD</li> </ul>  |



| <b>Indicadores de seguimiento:</b>  | <b>Resultados esperados:</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crecimiento en el número de intermediarios tradicionales contactados (análisis por tipo de acción, producto y mercado)</li><li>▪ Volumen de negocio real con los intermediarios tradicionales (análisis por mercado y producto)</li><li>▪ Crecimiento en el número de intermediarios on-line contactados. (análisis por tipo de acción, producto y mercado)</li><li>▪ Volumen de negocio real con los intermediarios on-line (análisis por mercado y producto).</li><li>▪ Número de redes sociales con presencia de los productos turísticos.</li><li>▪ Volumen de visitas de los productos por red social.</li><li>▪ Número de contactos por red social.</li></ul> | <p>R.1. Incrementar el número de contactos y acuerdos con intermediarios tradicionales.</p> <p>R.2. Aumentar el volumen de venta a través de intermediarios tradicionales.</p> <p>R.3. Incrementar el número de contactos y acuerdos con intermediarios on-line.</p> <p>R.4. Aumentar el volumen de venta a través de intermediarios on-line.</p> <p><b>R.5.</b> Mejora del posicionamiento de los productos del Litoral Termal en redes sociales.</p> |

| COMPONENTE DE COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA   |   |
|---|---|
| PROGRAMA 3.C. COMUNICACIÓN DEL DESTINO LITORAL TERMAL   |   |
| Subprograma de creación del Departamento de Prensa y Comunicación del destino   |   |
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>La excesiva comunicación relacionada con el turismo de entretenimiento y diversión termal ha ocasionado que la mayor parte de los mercados tenga la percepción de que es la única alternativa de desarrollo turístico de la zona. Esta situación unida a la excesiva dispersión de información por parte de los múltiples agentes y a la inexistencia de un canal de comunicación homogéneo, hacen necesario la creación de un departamento de prensa orientado a la dotación de información turística en los departamentos de Salto y Paysandú.</p>  | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dotar a los destinos turísticos de Salto y Paysandú de un mecanismo de información y comunicación continuado, periódico y homogéneo.</li> <li>➤ Favorecer la dispersión de noticias turísticas en los principales mercados objetivo a través de métodos no promocionales y, por tanto, más objetivos.</li> <li>➤ Dotar a las empresas turísticas de un medio para la transmisión de información acerca de sus productos y servicios turísticos.</li> <li>➤ Complementar la política de marketing turístico de los departamentos de Salto y Paysandú.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>La comunicación actual del destino se basa en las acciones de promoción realizadas por el MINTURD o por las Direcciones de Turismo coincidiendo con la apertura y cierre de temporada turística. El programa de comunicación se orienta a una estrategia continua de difusión del mismo hacia el mercado y a nivel local.</p> <p>El Departamento de prensa y Comunicación tendrá, por tanto, la misión de dar a conocer las novedades que se produzcan en el desarrollo turístico de los departamentos en ámbitos tan diversos como la creación de nuevas empresas, la incorporación de técnicas novedosas en la comercialización de algunos hoteles, la apertura de nuevos centros de entretenimiento y ocio, las convocatorias a cursos de formación y otras noticias de interés para entidades, asociaciones, ciudadanos y turistas.</p> |   |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 49. Creación del Departamento de Prensa y Comunicación en Salto y en Paysandú.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 49.1. Colaboración de las direcciones de Turismo y los centros comerciales de Salto y Paysandú para contratar una persona responsable de la recopilación de noticias y eventos turísticos en ambos departamentos.</li> <li>- Acción 49.2. Recogida de información semanal de eventos, ofertas del sector y actualidad turística.</li> <li>- Acción 49.3. Lanzamiento de un <i>newsletter</i> turísticos de carácter mensual de distribución electrónica a usuarios registrados y de publicación en las web oficiales.</li> <li>- Acción 49.4. Sindicación de contenidos en otros sitios web o plataformas tradicionales de la información turística de Salto y Paysandú.</li> </ul>     |   |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <p>Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú y Centros Comerciales de ambos departamentos.</p>   | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas informativas digitales y tradicionales nacionales y de los principales mercados (Argentina y Brasil).</li> <li>- Empresas turísticas de Salto y Paysandú.</li> <li>- Asociaciones náuticas, deportivas y de naturaleza de Salto y Paysandú.</li> <li>- Consejo económico y Social de Paysandú.</li> <li>- MINTURD</li> </ul>   |



| <b>Indicadores de seguimiento:</b>   | <b>Resultados esperados:</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Número de inserciones de notas de prensa relacionadas con temas turísticos en prensa escrita y digital (análisis por medio de comunicación).</li><li>▪ Número de descargas on-line de las notas de prensa y Dossier de la página web.</li><li>▪ Volumen de expansión y difusión del Dossier de prensa.</li></ul> | <p>R.1. Incremento del conocimiento del Salto y Paysandú en los principales mercados.</p> <p>R.2. Mejora de la inserción de los acontecimientos turísticos de Salto y Paysandú en los medios de comunicación.</p> <p>R.3. Aumento de la notoriedad de Salto y Paysandú como destinos turísticos a través de la un dossier de prensa.</p> <p><b>R.4.</b> Concienciación y sensibilización de los actores acerca de la importancia del turismo para Salto y Paysandú.</p> |

**PROGRAMA 4. COMPONENTE DE EXCELENCIA TURÍSTICA**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Problemática</b><br/><b>enfrentar</b></p> | <p><b>a</b></p> <p>La inexistencia de un sistema de inteligencia de mercados en el área turística limita las posibilidades de actuación a través de acciones adaptadas a las diferentes necesidades del mercado. El desconocimiento tanto de la oferta como de las necesidades de la demanda ocasiona múltiples acciones desconectadas de la realidad del turismo tanto en Salto como en Paysandú, llegando a producirse brechas de calidad que impiden mejorar los niveles de fidelización y captación de nuevos clientes.</p> <p>Asimismo, las deficiencias en los estándares de calidad turística detectados en infraestructuras y servicios de los departamentos de Salto y Paysandú ocasiona la pérdida paulatina en el nivel de satisfacción del turista así como en la imposibilidad de efectuar un mayor gasto en la región. Esta situación delimita las necesidades de establecer unos mínimos de calidad imprescindibles para dar cobertura tanto a los mercados actuales como, principalmente, a los nuevos mercados potenciales.</p> <p>La falta de profesionalidad de las empresas locales, la escasa formación de la ciudadanía en asuntos empresariales y turísticos así como los pocos incentivos a la formación de empresas locales existentes hacen que no se aprecie el necesario dinamismo para la constitución de una red de empresas locales con capacidad de generar el negocio turístico necesario.</p> <p>Por último, el incipiente desarrollo de Guichón como destino ecoturístico hace que se deban sentar las bases para la creación de un modelo de gestión sostenible que permita controlar los efectos del turismo en el entorno natural donde se desarrolla.</p> |
| <p><b>Objetivo</b><br/><b>actuación</b></p>     | <p><b>de</b></p> <p>El Programa de Excelencia Turística pretende <b>sentar las bases para garantizar la sostenibilidad, continuidad e innovación del proceso de desarrollo turístico</b> previsto por el Proyecto de Plan para el Desarrollo Turístico del Litoral Termal 2010-2014.</p> <p>Así, mientras el anterior componente de Comunicación y comercialización turística está directamente orientado al mercado y a garantizar el acceso de la oferta del destino a los mercados, el presente programa de Excelencia turística tiene una orientación interna y persigue dotar las herramientas necesarias para el ordenamiento competitivo del destino.</p>   |
| <p><b>Programas</b><br/><b>Actuación</b></p>    | <p><b>de</b></p> <p>Programa 4.A. Programa de Inteligencia de Mercado</p> <p>Programa 4.B. Programa de Formación y Capacitación Turística</p> <p>Programa 4.C. Programa de Fomento del Emprendedurismo</p> <p>Programa 4.D. Programa de Aseguramiento de la Calidad</p>  |

#### 4. COMPONENTE DE EXCELENCIA TURÍSTICA

##### 4.A. PROGRAMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO

##### 4.A.1. Subprograma de desarrollo de un sistema de estadísticas turísticas

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>El destino no cuenta con sistemas de inteligencia de mercado que permitan hacer un <b>seguimiento de los indicadores de desempeño de la actividad turística</b> y especialmente, que garanticen el <b>conocimiento de la demanda</b> del destino. Por todo ello y para hacer de Salto y Paysandú dos destinos competitivos y con capacidad de adaptación a los cambios que se producen en el mercado es prioritario un sistema de inteligencia del mercado que recoja información actualizada y desagregada.</p> <p>El programa también contempla la integración de los centros de formación en la cadena de valor turística como unidades de conocimiento del destino.</p>  | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocer el perfil de la demanda turística actual y potencial así como su comportamiento y nivel de satisfacción con los productos y servicios del Litoral Termal.</li> <li>➤ Analizar la calidad de los establecimientos turístico del Litoral termal (en consonancia con el subprograma de certificación de calidad).</li> <li>➤ Evaluar la imagen y/o reputación de los productos turísticos del litoral Termal.</li> <li>➤ Implantar un área de análisis de la información con funciones de recopilación, trabajo de campo, análisis, publicación, diseminación y elaboración de informes.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>El proceso de toma de decisiones turísticas en los departamentos de Salto y Paysandú responde a procedimientos tradicionales basados en la experiencia de los gestores y directores. Los cambios políticos así como los traspasos de personal hacen que, en muchas ocasiones, el citado <i>Know How</i> se pierda y no se mantenga.</p> <p>A través de la información y análisis de la oferta y la demanda turística los tomadores de decisión podrán adaptar sus estrategias y actuaciones a un entorno real, contribuyendo, de este modo, a la mejora en la eficiencia de sus procesos y la adaptación a los requerimientos demandados por el turista.</p> <p>Las encuestas a la demanda habrán de cubrir dos aspectos fundamentales: (1) características del turista (edad, sexo, procedencia, motivo de viaje, forma de viaje, productos consumidos, etc.) y (2) grado de satisfacción con el producto consumido.</p> <p>Del mismo modo, las encuestas a la oferta deberán investigar, en primer lugar, las características tangibles de los establecimientos (productos y servicios ofertados) y, en segundo término, sus formas de gestión (comercialización, formación de RRHH, sistemas de innovación, etc.). Aspectos que servirán, a su vez, para evaluar la calidad de los mismos (ver subprograma de calidad).</p> |  |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 50. Creación de un sistema de estadísticas turísticas sistemático y periódico.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 50.1. Encuestas de carácter mensual a turistas en alojamientos, centros termales y oficinas de turismo (seguir formato de encuesta del MINTURD).</li> <li>- Acción 50.2. Encuestas de carácter semestral a intermediarios minoristas (AAVV) y mayoristas (TTOO), entre otros.</li> <li>- Acción 50.3. Investigación cualitativa. <i>Focus group</i> de carácter semestral para evaluar la calidad de los establecimientos turísticos.</li> <li>- Acción 50.4. Encuestas de carácter semestral para la evaluación del nivel de satisfacción del turista con los establecimiento y productos turísticos</li> <li>- Acción 50.5. Análisis de la reputación on-line de los destinos Salto y Paysandú y las empresas a través de la investigación en las plataformas web 2.0.</li> </ul>  |  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Actuación 51. Formación de un área departamental de análisis e investigación de los indicadores más efectivos para el desarrollo turístico.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 51.1. Función de trabajo de campo (encuestas)</li> <li>- Acción 51.2. Función de elaboración de informes semestrales y anuales con los resultados.</li> <li>- Acción 51.3. Firma de un acuerdo con las entidades privadas participantes. La compensación será la obtención del informe de resultados.</li> </ul>  |  |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <p>Direcciones de Turismo y Centros Comerciales de Salto y Paysandú, Junta Local de Guichón y centros educativos y de investigación.</p>  | <p><b>Actores implicados:</b></p> <p>- Empresas turísticas, empresas de intermediación, asociaciones y corporaciones empresariales, Consejo económico y Social de Paysandú y MINTURD.</p>  |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volumen de informes anuales de análisis a la demanda realizados</li> <li>▪ Volumen de informes anuales de análisis a la oferta realizados.</li> <li>▪ Número de encuestas realizadas a la demanda anualmente (volumen del trabajo de campo y representatividad de los resultados).</li> <li>▪ Número de encuestas realizadas a la oferta anualmente (volumen del trabajo de campo y representatividad de los resultados)</li> <li>▪ Número de acuerdos anuales desarrollados con entidades para la elaboración de estadísticas.</li> </ul> | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>R.1. Formación de un equipo consolidado de análisis del mercado turístico para Salto y Paysandú.</p> <p>R.2. Recopilación de información de la demanda turística con carácter mensual o semestral según la investigación.</p> <p>R.3. Obtención de información acerca de la reputación o imagen de los productos turísticos de Salto y Paysandú.</p> <p>R.4. Elaboración de informes semestrales y anuales de análisis del mercado.</p> |

#### 4. COMPONENTE DE EXCELENCIA TURÍSTICA

##### 4.A. PROGRAMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO

##### 4.A.2. Subprograma de integración en las cuentas satélite regionales de turismo del MINTURD

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>La relevancia internacional de las Cuentas Satélite de Turismo como mecanismo para conocer el impacto del turismo en la economía, requiere de la colaboración de todos los municipios con una importante dependencia de esta actividad. El Litoral Termal se constituye como uno de los tres cluster más relevantes en Uruguay por lo que el conocimiento de los datos estadísticos de la actividad es un elemento de vital importancia para el cierre de las CST del país. Del mismo modo, constituye una herramienta muy útil de análisis de la dependencia de la economía de Salto y de Paysandú al respecto del turismo.</p>   | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar la recogida de información sistemática que requiere la metodología internacional de elaboración de Cuentas Satélite de Turismo.</li> <li>➤ Profundizar en la información proveniente de la demanda y de la oferta precisa para conformar los epígrafes de influencia en la contabilidad nacional.</li> <li>➤ Traspasar de manera periódica y continuada la información al MINTURD para la elaboración de la Cuenta Satélite de Turismo Nacional.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>La CST es un instrumento estadístico diseñado por la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas – UNWTO-, para identificar y medir todos los actores que intervienen en el turismo, de acuerdo con normas internacionales sobre conceptos, clasificaciones y definiciones, que permitirá establecer comparaciones válidas con otras industrias y entre países. Esas medidas podrán compararse también con otras estadísticas económicas internacionalmente reconocidas.</p> <p>Las Cuentas Satélites de Turismo (CST) son un sistema de información económica relacionada con el turismo, diseñada como satélite del sistema principal de Cuentas Nacionales, que permite medir el impacto del Turismo sobre la Economía sea Nacional o Regional, como en el caso de destino Litoral Termal. En efecto, la elaboración de la Cuenta Satélite Regional del Turismo en el Litoral Termal debe integrarse en los avances realizados a nivel nacional en la formulación de la Cuenta Satélite de Turismo del Uruguay y que persigue los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar una medición completa de la relevancia económica del turismo en Salto y Paysandú, a través de indicadores macroeconómicos como la aportación del turismo al PIB, la producción o la demanda.</li> <li>- Proporcionar información que resalte el papel del turismo como generador de puestos de trabajo.</li> <li>- Ofrecer datos de la relevancia del turismo en el equilibrio de la Balanza de Pagos de Salto y Paysandú</li> <li>- Caracterizar las estructuras de producción y/o costes de las industrias turísticas.</li> <li>- Reflejar la magnitud de las inversiones en capital productivo ligadas a la actividad turística.</li> <li>- Conocer la estructura de producción y costes de las empresas turísticas</li> <li>- Averiguar el tipo de insumos necesarios para desarrollar su actividad</li> <li>- Analizar el grado de utilización de la mano de obra y las inversiones en capital productivo.</li> <li>- <b>Saber el papel</b> de la Administración Pública como oferente directo de servicios o como coadyuvante de los mismos.</li> </ul> <p>La Cuenta Satélite del Turismo se puede describir como un conjunto de cuentas y tablas, basado en los principios metodológicos de la contabilidad nacional, que presenta los distintos parámetros económicos (oferta y demanda) del turismo de forma interrelacionada para una fecha de referencia dada.</p> |  |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 52. Utilizar los convenios de metodologías internacionales para la elaboración de las CST (adaptación al sistema uruguayo).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 52.1. Desarrollo de una metodología propia de obtención de información y estimación de las variables necesarias (coordinar con sistema de inteligencia de mercado)</li> </ul> <p><b>Actuación 53. Creación de un sistema de información y/o base de datos en turismo para su posterior adaptación a las cuentas satélite de turismo de Uruguay.</b></p> <p><b>Actuación 54. Proyectos estadísticos asociados a las CST</b> (complementar al sistema de inteligencia de mercado)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 54.1. Estadísticas de demanda:           <ul style="list-style-type: none"> <li>· Encuesta de gasto turístico</li> <li>· Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos</li> <li>· Encuesta de cuantificación y caracterización del los turistas extranjeros (ver sistema de inteligencia de mercado)</li> <li>· Encuesta de cuantificación y caracterización de los viajes realizados por los residentes</li> </ul> </li> <li>- Acción 54.2. Estadísticas de Oferta           <ul style="list-style-type: none"> <li>· Estadísticas de la oferta turística: estimación de las variables económicas referentes a las actividades vinculadas al turismo (alojamiento, restauración, agencias de viaje, transporte de viajeros y alquiler de automóviles).</li> <li>· Indicadores coyunturales de la oferta turística: estimaciones de la cifra de negocios y personal empleados para actividades vinculadas al turismo</li> <li>· Encuesta específicas para AAVV y TTOO (información sobre ingresos por tipo de servicios ofertados (paquetes turísticos, productos ofertados individualmente...) y sobre la composición propia de estos paquetes.</li> <li>· Encuesta específica para alojamientos (información solicitada a empresas de alojamientos sobre producción por tipo de servicios</li> <li>· Análisis de la evolución de los precios facturados por los hoteleros</li> <li>· Encuesta de empleo en turismo (por composición, actividades y tipología)</li> </ul> </li> </ul> |  |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <p>Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú, Junta Local de Guichón y MINTURD</p>  | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros Comerciales de Salto y Paysandú</li> <li>- Consejo Económico y Social de Paysandú</li> <li>- Asociaciones, empresas y corporaciones turísticas.</li> <li>- Centros educativos y de investigación</li> <li>- Áreas de Economía y Hacienda de los Departamentos de Salto y Paysandú.</li> </ul> |
| <p><b>Programas vinculados / Iniciativas anteriores:</b></p> <p>CST Uruguay</p>  | <p><b>Prioridad:</b></p>   |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volumen de inversión para la adopción de las CST.</li> <li>▪ Volumen de inversión para la creación de un sistema de información y base de datos propia.</li> <li>▪ Volumen de informes de análisis de la demanda realizados</li> <li>▪ Volumen de informes anuales de análisis a al oferta realizados. (según metodología de la CST)</li> </ul>   | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>R.1. Creación de una metodología propia para la obtención de información que pueda alimentar a una CST.</p> <p>R.2. Constitución de un sistema de información y base de datos con carácter permanente y con capacidad de análisis de demanda y oferta (según metodología CST).</p> <p>R.3. Lanzamiento de una CST del Litoral Termal</p>  |

#### 4. COMPONENTE DE EXCELENCIA TURÍSTICA

##### 4.A. PROGRAMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO

##### 4.A.3. Subprograma de creación de alianzas con centros de formación turística

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>Para la correcta recopilación de información y para un análisis más especializado de los datos turísticos, se requiere de la colaboración de centros educativos (universidades) que provean de personal experto en el área. Asimismo se contribuye a la mejora en la formación y capacitación de los estudiantes que tienen la posibilidad de estar en contacto con la realidad turística local.</p>  | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Colaborar con centros educativos y de investigación, especialmente con universidades locales, para la elaboración de investigaciones de mercado y otros análisis de la oferta y la demanda turística.</li> <li>➤ Contribuir a un análisis experto de la información.</li> <li>➤ Formar a estudiantes y capacitarles a través del análisis de la información para conocer la realidad turística.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>Las universidades y centros educativos y de investigación son el centro del conocimiento de la región donde se sitúan. En ocasiones la falta de incorporación de sistemas de análisis hacen que sus funciones permanezcan aisladas de la realidad donde se sitúan.</p> <p>El objetivo es que se puedan establecer dos tipos de acuerdos con estas instituciones. En primer lugar, un acuerdo para la formación de los recursos humanos turísticos actuales o potenciales (estudiantes). En este sentido se tratarán de adaptar los programas educativos a la realidad del turismo de la región al tiempo que se crearán cursos especializados para los trabajadores de turismo que precisen mejorar sus capacidades en el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Por otro lado, y en consonancia con los subprogramas de inteligencia de mercados y análisis estadístico, las universidades podrán aportar sus expertos al servicio y la colaboración en los procesos de elaboración de encuestas y análisis de los resultados de las mismas. Siendo, de este modo, un vehículo de diseminación del conocimiento para los distintos actores públicos y privados interesados.</p> |  |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 55. Incentivos públicos a los centros educativos y de investigación para la investigación en materia de turismo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 55.1. Reuniones anuales con los centros educativos para coordinar esfuerzos y realizar proyectos conjuntos en materia de turismo. Alianzas educativas en investigación y desarrollo.</li> <li>- Acción 55.2. Becas de investigación a centros educativos para la generación de información e indicadores relativos a la industria turística.</li> <li>- Acción 55.3. Contratación de servicios de trabajo de campo y análisis de la totalidad o parte de las encuestas necesarias.</li> </ul>   |  |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <p>Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú y centros educativos y de investigación.</p>  | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros Comerciales de Salto y Paysandú</li> <li>- Consejo Económico y Social de Paysandú</li> <li>- Asociaciones, empresas y corporaciones turísticas.</li> <li>- MINTURD</li> </ul>   |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de acuerdos con centros educativos para la elaboración de investigaciones de mercados.</li> <li>▪ Número de investigaciones académicas. acerca del turismo de Salto y Paysandú.</li> </ul>  | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>R.1. Aumento del número de acuerdos con centros educativos para la investigación y análisis del mercado turístico de Salto y Paysandú.</p> <p>R.2. Incremento del volumen de investigaciones acerca del turismo de Salto y de Paysandú.</p>   |

#### 4. COMPONENTE DE EXCELENCIA TURÍSTICA

#### 4.B. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN TURÍSTICA

##### 4.B.1. Subprograma de fomento de la formación en turismo

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>La prestación de un servicio turístico de calidad está íntimamente relacionada con la calidad formativa del capital humano del destino.</p> <p>Los recursos humanos de Salto y Paysandú destacan por carencias tanto en aspectos operativos como de gestión. Esto hace que los niveles de satisfacción turística puedan verse afectados por lo que se requiere una mejora de los mismos.</p> <p>Asimismo, los nuevos productos turísticos planteados precisan de conocimientos específicos que han de incorporarse a los programas formativos de actores públicos y privados relacionados con los mismos.</p>   | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proveer al capital humano de una formación y educación capaz de mejorar la competitividad de la prestación de servicio.</li> <li>➤ Adaptar la formación a las líneas de productos generadas en Salto y Paysandú así como a los diferentes niveles de responsabilidad.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción</b></p> <p>Las necesidades formativas de los recursos humanos ligados al turismo del Litoral Termal giran en torno a dos grupos distintos. Por un lado el personal de atención al cliente y con funciones meramente operativas en los distintos establecimientos, cuyas funciones responden a criterios de acción de cara al turista. Y, por otro, los gestores, directivos o empresarios que lideran las entidades y proyectos turísticos y que son responsables de las actuaciones estratégicas de medio y largo plazo.</p> <p>Para cada uno de estos grupos la formación es un elemento de vital importancia. Sin embargo, los contenidos han de ser sustancialmente diferentes, en la mayor parte de los casos. El único punto en común sería la ampliación de conocimientos en materia de los nuevos productos turísticos pues ambos grupos han de conocer las especificidades del turismo de bienestar, turismo deportivo y el de naturaleza (en el caso, fundamentalmente de Guichón).</p> <p>Para ello, el subprograma propone una serie de elementos formativos, de entre muchos otros que habrán de irse detectando con el transcurso del desarrollo turístico. Los relativos al personal de base están relacionados, en su mayoría, con aspectos ligados a la atención al cliente y el aseguramiento de la satisfacción del turismo. Los dirigidos a mandos altos o empresarios versarían, en cambio, sobre prácticas de gestión eficientes de cara a los productos actuales y a los potenciales.</p> <p>Finalmente, se incorporan cursos de lengua inglesa y portuguesa y un programa de formación de formadores. Este último, imprescindible para dar continuidad a la formación de calidad en el ámbito turístico del Litoral Termal (en muchas ocasiones la mala formación de los recursos humanos se debe a la escasa preparación de los formadores).</p> |  |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 56. Regularización y adaptación de las necesidades de formación a la realidad de la empresa turística del Litoral Termal (proceso continuado).</b> En la actualidad las necesidades latentes habrían de cubrirse con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 56.1. Programas de formación para gestores y/o empresarios. Algunas temáticas propuestas para el diseño de los cursos son:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Prácticas de gestión sostenible para el desarrollo turístico (20 horas/2 cursos anuales)</li> <li>o Programas de promoción eficiente para el Litoral Termal (asociadas a los productos turísticos)</li> </ul> </li> </ul>  |  |

|   |  |
|---|--|
| <p>(30 horas/un curso anual)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nuevas técnicas de gestión empresarial en el contexto del Litoral Termal (20 horas/tres cursos anuales)</li> </ul> <p>- Acción 56.2. Programas de formación para mandos intermedios y operativos. Algunas temáticas propuestas para el diseño de los cursos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o · Atención al cliente y demás estrategias de aseguramiento de la satisfacción del turista (20 horas/diez cursos al año)</li> <li>o · Formación específica en servicios de turismo termal (para aquellos que trabajen en negocios asociados a este producto; 20 horas/diez cursos al año)</li> <li>o · Formación específica en turismo náutico/deportivo y turismo de naturaleza (en las áreas donde aplique)</li> </ul> <p>- Acción 56.3. Programas de formación en lenguas extranjeras (fundamentalmente inglés y portugués)</p> <p>- Actuación 56.4. Creación de programas de formación de formadores en materia de turismo</p> |  |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <p>Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú, Centros Comerciales, Consejo económico y Social de Paysandú y Junta Local de Guichón</p>   | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociaciones, empresas y corporaciones turísticas.</li> <li>- Centros educativos.</li> <li>- MINTURD</li> <li>- Ministerio de Educación y Cultura</li> </ul>  |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de participantes de los cursos que se han promocionado profesionalmente.</li> <li>▪ Volumen de proyectos ejecutados en materias fruto de la formación recibida.</li> <li>▪ Número de productos o servicios turísticos creados por iniciativa de participantes de los cursos.</li> <li>▪ Grado de mejora de la satisfacción del cliente a partir de los cursos de formación.</li> <li>▪ Nivel de satisfacción de los alumnos con el profesorado.</li> <li>▪ Nivel de rendimiento de los participantes del curso según el profesorado.</li> </ul>   | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>R.1. Mejora de la calidad de los recursos humanos turísticos en empresas públicas y privadas de Salto y Paysandú.</p> <p>R.2. Adaptación de los cursos de formación a las necesidades reales del mercado.</p> <p>R.3. Mejora de la formación de los formadores en turismo en el Litoral Termal.</p> |

#### 4. COMPONENTE DE EXCELENCIA TURÍSTICA

##### 4.B. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN TURÍSTICA

##### 4.B.2. Subprograma de formación continua y pasantías en empresas

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>Las empresas tienen una gran responsabilidad en la formación de sus recursos humanos, de modo que pueden incidir a través de la capacitación en la mejora de la prestación del servicio y, por tanto, en la competitividad de la organización. Asimismo, la colaboración con universidades puede constituir un doble beneficio pues llevan a las instituciones educativas la realidad del sector al tiempo que éstas les proveen de recursos humanos cualificados.</p>  | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fomentar la calidad educativa en universidades como mecanismos de mejora y desarrollo del capital humano.</li> <li>➤ Incorporar a los universitarios en la realidad turística de Salto y Paysandú a través de las empresas locales.</li> <li>➤ Potenciar la formación continua en las empresas como vía de promoción profesional y mejora de la prestación del servicio.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>La formación a los recursos humanos solamente tiene sentido si se realiza de manera continuada y se adapta a las necesidades del sector en un momento dado. Dado que la realidad turística sufre de procesos de transformación que la hacen cambiante y sensible en el tiempo, los programas de capacitación han de mantenerse y evolucionar en su contenido y forma. Para ello, se propone un sistema de incentivos a la participación periódica por parte de los empleados públicos y privados en los cursos formativos.</p> <p>Por otro lado, la potencialidad de los estudiantes depende de las capacidades que se generen en el aula así con los conocimientos que durante los años de estudio puedan transmitirse. En este sentido, los programas de estudios no pueden convertirse en algo estanco e inamovible pues las circunstancias van cambiando. Así, las empresas turísticas han de colaborar con la universidad a través de dos vías, la transmisión de sus conocimientos (con profesores profesionales o seminarios especializados) y la incorporación en prácticas de estudiantes. Esto lograría un doble efecto positivo para el sector turístico del Litoral Termal. En primer lugar se incrementaría el número de empleados capacitados y, en segundo término, se evitaría la fuga de cerebros hacia otras regiones o países.</p> |   |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 57. Programas de colaboración universidad-empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 57.1. Adaptar los contenidos de algunas materias e incentivar a los alumnos a ser emprendedores</li> <li>- Acción 57.2. Acuerdos entre empresas y centros educativos para realizar pasantías en empresas turísticas locales.</li> </ul> <p><b>Actuación 58. Fomento de la formación continua en turismo para Salto y Paysandú.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 58.1. Creación de un sistema de bonificaciones por formación continua sobre las cotizaciones sociales a pagar por las empresas</li> <li>- Acción 58.2. Impulso a permisos individuales de formación para funcionarios públicos.</li> <li>- Acción 58.3. Establecimiento de ayudas y subvenciones o cofinanciación para la financiación de material formativo y equipamiento necesario para que las empresas lleven a cabo programas de formación a sus RRHH.</li> <li>- Acción 58.4. Colaboración de la administración pública con el sector en la definición, difusión e implantación de las carreras profesionales en las empresas en función de sus necesidades.</li> </ul>  |   |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú, Centros Comerciales, Consejo económico y Social de Paysandú y Junta Local de Guichón</li> <li>- Asociaciones, empresas y corporaciones turísticas y centros educativos.</li> </ul>   | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MINTURD</li> <li>- Ministerio de Educación y Cultura</li> </ul>   |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de proyectos académicos (fin de carrera, tesinas, etc.) que giran en torno a la creación de una empresa turística en el Litoral Termal (valor absoluto y crecimiento respecto de años anteriores)</li> <li>▪ Número de estudiantes que se incorporaron a realizar prácticas en empresas turísticas del Litoral Termal (valor absoluto y crecimiento anual).</li> <li>▪ Número de egresados de centros educativos localizados en el Litoral Termal que trabajan en empresas turísticas de la zona.</li> <li>▪ Número de funcionario públicos que solicitan permiso para atender cursos de formación.</li> <li>▪ Número de empresas que solicitan ayudas para cursos de formación.</li> <li>▪ Número de recursos humanos que han mejorado notablemente sus conocimientos en las materias cubiertas por los cursos de formación</li> </ul> | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>R.1. Generar cultura de emprendimiento en las universidades y centros educativos de influencia en el Litoral Termal (especialmente en materia de turismo).</p> <p>R.2. Incremento del número de estudiantes que hacen prácticas en empresas turísticas locales.</p> <p>R.3. Incremento del número de empresas que solicitan ayudas para realizar cursos de formación.</p> |

## 4. COMPONENTE DE EXCELENCIA TURÍSTICA

### 4.C. PROGRAMA DE FOMENTO DEL EMPRENDEDURISMO

#### 4.C.1. Subprograma de incentivos públicos para el fomento de iniciativas empresariales

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>El destino cuenta con un sector privado débil y acusa la falta de iniciativas locales de innovación y cultura emprendedora.</p>   | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyar el desarrollo de la actividad turística por parte del sector privado.</li> <li>➤ Potenciar la innovación a través de la capacitación en emprendimiento.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>En colaboración con la Cámara de Comerciantes de Salto y Paysandú así como el gobierno central. Se trata de dar apoyo a la creación de nuevas empresas a través de servicios integrados de tramitación y asesoramiento empresarial. Para ello se contemplan las siguientes actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de espacios como un vivero de empresas (asesoría, formación, facilitación de bases de datos, información trámites burocráticos, acercamiento a las empresas a instituciones y programas de ayuda financiera, etc.) como estructura de acogida temporal pensada para ubicar a las empresas en sus primeros pasos en el mercado, acompañarla y prestarla servicios como Internet, fax, teléfono y asesoramiento.</li> <li>- Impulso de los proyectos fin de carrera en las universidades locales y/o nacionales, en el marco de posibles creaciones de empresas turísticas en el Litoral Termal.</li> <li>- Formación especializada en el ámbito de la creación de empresas turísticas.</li> </ul>  |   |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 59. Apoyo a la creación de empresas. Cuestiones administrativas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 59.1. Ventanilla Única Empresarial. En colaboración con la Cámara de Comerciantes de Salto y Paysandú así como el gobierno central. Se trata de dar apoyo a la creación de nuevas empresas a través de servicios integrados de tramitación y asesoramiento empresarial.</li> <li>- Acción 59.2. Creación de una oficina de atención a emprendedores y PYMES.</li> </ul> <p><b>Actuación 60. Apoyo a la creación de empresas. Cuestiones de asesoramiento y provisión de servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 60.1 Infraestructuras de apoyo al emprendimiento. Creación de espacios como un vivero de empresas (asesoría, formación, facilitación de bases de datos, información trámites burocráticos, acercamiento a las empresas a instituciones y programas de ayuda financiera, etc.) como estructura de acogida temporal pensada para ubicar a las empresas en sus primeros pasos en el mercado, acompañarla y prestarla servicios como Internet, fax, teléfono y asesoramiento.</li> <li>- Acción 60.3. Coordinación de proyectos fin de carrera orientados a la creación de una empresa turística a través de preincubadoras de empresas. Espacios físicos de asesoramiento y provisión de algunos servicios como Internet, fax, teléfono.</li> </ul> <p><b>Actuación 61. Implantar un programa de aprender a emprender</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 61.1. Sintonizar con el subprograma de formación para desarrollar cursos generales o temáticos orientados a conocer como montar un negocio turístico.</li> <li>- Acción 61.2. Organización de seminarios con empresas de éxito para que comuniquen sus estrategias, actuaciones y trámites a emprendedores potenciales (diseminar experiencias emprendedoras)</li> <li>- Acción 61.3. Trabajar con los Club de Producto Náutico y de Naturaleza para ayudar a emprender negocios que puedan adscribirse a los mismos.</li> </ul> |   |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú, Consejo económico y Social de Paysandú y Junta Local de Guichón.</li> <li>- Centros Comerciales de Salto y Paysandú</li> </ul>   | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociaciones, empresas y corporaciones turísticas.</li> <li>- Centros educativos.</li> <li>- M INTURD</li> </ul>   |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del número de empresas turísticas generadas (tras la actuación de reducción de trabas administrativas).</li> <li>▪ Número de empresas turísticas que han solicitado asesoramiento y/o formación en el vivero de empresas.</li> <li>▪ Número de proyectos fin de carrera, en el ámbito turístico del Litoral Termal, que han trabajado en la preincubadora.</li> <li>▪ Número de participantes de los cursos que después ha creado un negocio turístico.</li> <li>▪ Número de empresas que proponen sus organizaciones como caso de éxito para los seminarios.</li> </ul> | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>R.1. Incremento en el número de empresas turísticas de nueva creación en el Litoral Termal.</p> <p>R.2. Aumento de las ayudas en asesoramiento , formación y otros para mejorar, facilitar y agilizar el proceso de creación de una empresa turística.</p> <p>R.3. Sensibilizar a los futuros emprendedores de la importancia de crear nuevos negocios turísticos.</p> |

#### 4. COMPONENTE DE EXCELENCIA TURÍSTICA

##### 4.C. PROGRAMA DE FOMENTO DEL EMPRENDEDURISMO

##### 4.C.1. Subprograma de incentivos a la mejor iniciativa empresarial

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>El destino cuenta con un sector privado débil y acusa la falta de iniciativas locales de innovación y cultura emprendedora.</p> <p>La innovación requiere de un impulso a través de la comunicación de casos de éxito en el mercado local.</p>  | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Impulsar la creación de productos y empresas a través de los mecanismos de motivación como los premios o becas.</li> <li>➤ Causar un efecto demostración para fomentar la cultura emprendedora.</li> </ul>  |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>El efecto demostración en una de las estrategias más efectivas para el desarrollo empresarial en el sector turístico. Los proyectos piloto suelen utilizarse para mostrara las ventajas de determinadas iniciativas.</p> <p>Por ello, a través de un sistema de premios y becas se pretende incentivar a la población en el proceso de creación de nuevas empresas turísticas locales ligadas a buenas prácticas en innovación y sostenibilidad.</p>            |   |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 62.. Creación de un programa de premios y/o becas a la mejor iniciativa empresarial local con el objeto de expandir buenas prácticas en el sector turístico local y promocionar el destino a nivel nacional.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 62.1. Premio/beca a la iniciativa empresarial turística más innovadora.</li> <li>- Acción 62.2. Premio/beca a la iniciativa empresarial turísticas más sostenible.</li> </ul> |   |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <p>Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú,<br/>Consejo económico y Social de Paysandú y</p>   | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros Comerciales de Salto y Paysandú</li> <li>- Asociaciones, empresas y corporaciones turísticas.</li> <li>- Junta Local de Guichón.</li> <li>- Centros educativos.</li> <li>- M INTURD</li> </ul>   |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de proyectos presentados para solicitar la beca de empresa turística más innovadora.</li> <li>▪ Número de proyectos presentados para solicitar la beca de empresa turística más sostenible.</li> </ul>  | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>R.1. Aumento de la innovación en las empresas turísticas de nueva creación en el Litoral Termal.</p> <p>R.2. Incorporación de criterios de sostenibilidad en las empresas turísticas de nueva creación en el Litoral Termal.</p> <p>R.3. Generar un efecto demostración a través de la publicación de los premios y becas.</p> |

#### 4. COMPONENTE DE EXCELENCIA TURÍSTICA

#### 4.D. PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD TURÍSTICA

##### 4.D.1. Subprograma de certificación de calidad turística

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>Tras detectar en el análisis una carencia importante de gestión y control de la calidad turística en los Departamentos, se considera vital implantar un programa de gestión y certificación de calidad turística.</p> <p>Si bien, gran parte de la planta empresarial es consciente de la necesidad de mejora de sus establecimientos, la mayoría no conocen los procedimientos de transformación ni visualiza las ventajas en el corto y medio plazo de seguir una serie de estándares de calidad.</p> <p>Esta situación provoca la necesidad de estudiar cuáles son los estándares que habría de cumplirse para lograr niveles de satisfacción aceptables en los diferentes ámbitos del sector turístico.</p>  | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fomentar la competitividad turística del destino a partir del aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio.</li> <li>➤ Hacer de la calidad turística un factor diferenciador respecto a los competidores. Conseguir que en la mente del consumidor, la oferta certificada se reconozca como un producto único e integrado de calidad</li> <li>➤ Conseguir una gestión de calidad coordinada del destino junto con la aplicación conjunta intersectorial de parámetros de calidad, subsectores no necesariamente turísticos, pero sí relacionados con la calidad del destino.</li> <li>➤ Estandarizar/definir la experiencia turística ofertada, lo que facilita la adecuación a las expectativas del cliente y por tanto la satisfacción del mismo. Establecer unos indicadores que permitan medir/verificar esta experiencia.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>Se trata de estandarizar la experiencia turística ofertada adecuándola a las expectativas del cliente para elaborar indicadores de medición de la calidad por sectores. En el medio-largo plazo habría de existir un sistema de evaluación permanente de la situación de la actividad turística a través de la recogida de información sistemática (ver programa de inteligencia de mercados).</p> <p>La creación de un sistema de adaptación permanente a las necesidades del público objetivo a través de la información proveniente de las investigaciones de mercado. De esta manera se establecerán los estándares mínimos para cada tipología de turismo o establecimiento, esto es, se establecerán diferencias entre empresas termales o alojativas, deportivas, etc. Junto con los manuales para cada tipología se crearán incentivos y ayudas para que las empresas puedan someterse a auditorías que certifiquen sus establecimientos.</p> <p><b>Aquellos establecimientos que cumplan con los mínimos establecidos gozarán, al mismo tiempo, de una marca de calidad, lo cual les ayudará en sus procesos de comercialización.</b></p>                         |  |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 63. Crear un Observatorio de Calidad Turística para el Litoral Termal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 63.1. Conformar el grupo inicial de actores privados que participarán en el instituto junto con las Direcciones de Turismo y los Centros Comerciales.</li> <li>- Acción 63.2. Realizar un diagnóstico inicial de la situación de cada una de las actividades turísticas de Salto y Paysandú.</li> <li>- Acción 63.3. Elaboración de un manual de procesos por parte del Observatorio de Calidad Turística. Cada actor en función de su tipología establecerá los principios fundamentales de evaluación de cada institución (sector de alojamiento, establecimientos de alimentos y bebidas, sector de transportes, sector de guías e informadores turísticos, oferta complementaria y actividad termal).</li> <li>- Acción 63.4. Consenso para la creación de la marca de calidad para el turismo del Litoral Termal y estrategias de posicionamiento de la misma (financiación inicial por parte de los miembros certificados).</li> <li>- Acción 63.5. Acuerdo para la delimitación del coste por certificación.</li> </ul> |  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Actuación 64. Diseño de un Plan de Calidad por parte del Observatorio de Calidad Turística.</b> Como medida inicial el Plan de Calidad consistirá en la implantación de manuales de buenas prácticas por sectores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 64.1. Programa de calidad para el impulso de la excelencia en el sector privado. Cursos de formación específicos y líneas de financiación para la mejora y renovación de instalaciones y servicios.</li> <li>- Acción 64.2. Programa de calidad para la excelencia en productos turísticos termales (ver programa de desarrollo de productos termales). Creación de un sistema de adaptación permanente a las necesidades del público objetivo a través de la información proveniente de las investigaciones de mercado (ver programa de inteligencia de mercados)</li> <li>- Acción 64.3. Programa de calidad para la excelencia en productos turístico náuticos (ligado con el Club de Producto Náutico). (ver programa de inteligencia de mercados)</li> <li>- Acción 64.4. Programa de calidad para la excelencia en productos de naturaleza (ligado con el Club de Producto de Naturaleza). Creación de un sistema de adaptación permanente a las necesidades del público objetivo a través de la información proveniente de las investigaciones de mercado. (ver programa de inteligencia de mercados). (ver programa de inteligencia de mercados)</li> <li>- Acción 64.5. Sistema de seguimiento y control de los programas por áreas (grado de implantación de la certificación en el sector).</li> <li>- Acción 64.6. Divulgación de resultados en diferentes medios.</li> </ul> <p><b>Actuación 65. Apoyo y fomento al proceso de certificación de calidad o implantación de los manuales de buenas prácticas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 65.1. Incentivos fiscales u otros mecanismos de apoyo financiero para las empresas y/o instituciones que se adhieran a la certificación.</li> <li>- Acción 65.2. Prioridad de los establecimientos certificados en las estrategias de promoción turística de los departamentos (inclusión especial en folletos, guías oficiales, participación en ferias, etc.).</li> </ul> <p><b>Actuación 66. Incorporación de la marca de calidad</b> (símbolo de haber cumplido los requisitos que impone el manual de buenas prácticas) en la imagen de marca del Litoral Termal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 66.1. Asociación con las estrategias de promoción de la imagen de marca del Litoral Termal.</li> <li>- Acción 66.2. Asociación con la promoción de los Club de Producto . Todas las empresas que pertenezcan a algún club de producto han debido cumplimentar el manual de buenas prácticas de calidad.</li> </ul> |  |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú.</li> <li>- Centros Comerciales de alto y Paysandú.</li> <li>- Consejo económico y Social de Paysandú.</li> <li>- Junta Local de Guichón.</li> </ul>  | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros de formación de Salto y Paysandú</li> <li>- Áreas públicas responsables de educación en Salto y Paysandú.</li> <li>- Asociaciones empresariales y empresas turísticas de Salto y Paysandú.</li> <li>- Cluster turístico de salto y Paysandú.</li> <li>- Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.</li> </ul>  |
| <p><b>Indicadores de seguimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de actores participantes en las mesas de trabajo iniciales para generar los manuales de calidad (análisis por sectores)</li> <li>▪ Número de empresas que solicitan información de las certificaciones de calidad (análisis por sectores)</li> <li>▪ Número de empresas que acuden a las sesiones informativas (de las certificaciones de calidad (por sectores).</li> <li>▪ Numero de empresas certificadas anualmente (análisis por sectores). Este es un indicador a MP-LP.</li> <li>▪ Grado de presencia d ela marca de calidad en la promoción turística de Salto y Paysandú.</li> <li>▪ Grado de reconocimiento de la marca de calidad del Litoral Termal (análisis a empresas locales, turistas, intermediarios y ciudadano).</li> <li>▪ Grado de satisfacción del turista tras la incorporación de la certificación a un establecimiento (análisis comparado).</li> </ul>   | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>R.1. Homogeneización de los principios que definen la calidad en los establecimientos turísticos de Salto y Paysandú.</li> <li>R.2. Generación de una certificación de calidad capaz de ayudar a las empresas en sus procesos de mejora del a cadena de valor turística.</li> <li>R.3. Mejora de los niveles de satisfacción del turista en el Litoral Termal.</li> <li>R.4. Posicionamiento del Litoral Termal como destino turístico de calidad.</li> <li>R.5. Expansión de la marca Litoral Termal junto con la marca creada en la certificación.</li> </ul> |

#### 4. COMPONENTE DE EXCELENCIA TURÍSTICA

##### 4.D. PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD TURÍSTICA

##### 4.D.2. Subprograma de formación en calidad y diseminación de buenas prácticas

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>Se ha detectado una grave falta de concienciación del sector y sus agentes acerca de lo imprescindible que es la gestión integral de la calidad en la cadena de valor turística.</p> <p>La falta de conocimientos claros acerca del significado de la calidad turística hace que gran parte de los empresarios entiendan que se trata de algo con un coste demasiado elevado y poco retorno de la inversión en el corto y medio plazo.</p>  | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concienciar a los agentes involucrados en la actividad turística sobre la importancia de la calidad como factor de competitividad de los destinos.</li> <li>➤ Formar a los principales actores turísticos en buenas prácticas de calidad.</li> <li>➤ Fomentar la aplicación de buenas prácticas en calidad por sectores</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>A través de cursos de formación y de la diseminación del contenido de los manuales de buenas prácticas (que formarán parte también del sistema de calidad) se pretende dar a conocer a todos los tomadores de decisión de empresas turísticas los elementos determinantes de la calidad del servicio así como las mejores herramientas para la satisfacción de sus clientes.</p>  |  |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 67. Concienciación y sensibilización de los actores acerca de la importancia de la calidad turística</b> (buenas prácticas en turismo) y la necesidad de incorporarse a las certificaciones asociadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 67.1. Programa de concienciación a los principales actores turísticos acerca de la relevancia de la calidad para el turismo de Salto y Paysandú (mailing formativo y sesiones grupales de sensibilización).</li> <li>- Acción 67.2. Incorporación en la web de los departamentos de un área de opinión para que los actores comenten cuáles son sus problemáticas y necesidades respecto de la adaptación de la calidad a sus establecimientos.</li> <li>- Acción 67.3. Creación de una web 2.0 para las áreas de turismo en Salto Y Paysandú. (ver programa de promoción).</li> </ul> <p><b>Actuación 68. Programa de formación en calidad a gestores turísticos y privados y públicos</b> (podría incorporarse al programa de formación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 68.1. Cursos de formación específicos para cada sector respecto de las necesidades de adecuación del servicio a unos estándares mínimos de calidad. Sistema de apoyo y fomento del proceso de implantación de la certificación.</li> <li>- Acción 68.2. Cursos de formación específicos para preparar a los establecimientos respecto de los requisitos establecidos en la certificación.</li> </ul> <p><b>Actuación 69. Programa de diseminación de buenas prácticas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 69.1. Presentación de experiencias de establecimientos que cumplan los criterios de calidad establecidos. Puesta en común de problemáticas y beneficios obtenidos.</li> </ul> |  |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú.</li> <li>- Centros Comerciales de Salto y Paysandú.</li> <li>- Consejo económico y Social de Paysandú.</li> <li>- Junta Local de Guichón.</li> </ul>   | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros de formación de Salto y Paysandú</li> <li>- Áreas públicas responsables de educación en Salto y Paysandú.</li> <li>- Asociaciones empresariales y empresas turísticas de Salto y Paysandú.</li> <li>- Cluster turístico de Salto y Paysandú.</li> <li>- Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.</li> </ul>    |



| <b>Indicadores de seguimiento:</b>   | <b>Resultados esperados:</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Número de actores turísticos del Litoral Termal que solicitan información de la certificación tras recibir el impacto del programa de sensibilización.</li><li>▪ Número de actores turísticos que incorporan su problemática en la adaptación de los criterios de calidad en la página web y en la web 2.0.</li><li>▪ Número de actores turísticos que acuden a los cursos de formación.</li></ul> | <p>R.1. Concienciación de las empresas y actores turísticos en Salto y Paysandú sobre la importancia de la calidad en sus productos y servicios.</p> <p>R.2. Formación a las empresas y actores turísticos del Litoral Termal para facilitarles el proceso de certificación.</p> |

#### 4. COMPONENTE DE EXCELENCIA TURÍSTICA

#### 4.D. PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD TURÍSTICA

#### 4.D.3. Programa de sostenibilidad y equilibrio ambiental

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Justificación:</b></p> <p>La sostenibilidad y el equilibrio ambiental son dos de los aspectos más relevantes en cualquier desarrollo turístico, sin embargo, en el caso de Guichón, por su naturaleza y entorno, se convierte en elementos imprescindibles en un programa de gestión.</p> <p>Las condiciones de flora y fauna del Guichón requieren de fórmulas de planificación ligadas a los recursos naturales que va a explotar así como a los impactos que el turismo ocasionará en el municipio y su área de influencia.</p>  | <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conservar los recursos locales de carácter natural y cultural.</li> <li>➤ Comunicar e interpretar la herencia de patrimonio natural, fundamentalmente del área de Guichón, tanto a los turistas como a la propia sociedad local.</li> <li>➤ Controlar la congestión turística que puede llegar a causar contaminación y agotamiento de recursos.</li> <li>➤ Reinvertir de parte de los beneficios del turismo en la conservación del patrimonio y el medio ambiente.</li> <li>➤ Fomentar la aplicación de sistemas sostenibles en las empresas turísticas y servicios públicos.</li> <li>➤ Impulsar la creación de una Comisión Técnica de Desarrollo Turístico Sostenible.</li> </ul> |
| <p><b>Descripción:</b></p> <p>Por su importancia y relevancia para la actividad turística de Paysandú, se ha considerado oportuno proponer un subprograma específico de calidad de sostenibilidad y equilibrio ambiental, a través de la aplicación de sistemas de gestión sostenible en el municipio de Guichón.</p> <p>En este sentido, el programa se ha planteado sobre la base de dos ejes fundamentales: (1) Conservación y mantenimiento del espacio natural y (2) prácticas sostenibles de las empresas turísticas locales.</p> <p>En el primero de los casos se recomiendan actuaciones ligadas a la protección del entorno frente al uso turístico, tratando de establecer mecanismos de gestión tendentes a la limitación de las áreas de visita y del número de visitantes. Para ellos se han de realizar esfuerzos en asuntos como la señalización o la formación de personal cualificado de control.</p> <p>En el segundo eje se trabaja con las empresas localizadas en la zona para que respeten el área de influencia y traten de conservar el entorno a través de políticas de gestión sostenibles.</p> |  |
| <p><b>Actuaciones:</b></p> <p><b>Actuación 70. Sistemas de gestión sostenible de los recursos termales</b></p> <p><b>Actuación 71. Sistemas de gestión sostenible de los recursos naturales</b> (ver subprograma de productos de naturaleza).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 71.1. Ordenación del territorio natural. Especial atención a Guichón por la potencialidad turística del espacio.</li> <li>- Acción 71.2. Conservación de los recursos naturales (acciones de limpieza, zonificación y evaluación ambiental de la flora y fauna del área natural)</li> <li>- Acción 71.3. Control de visitantes a través de la delimitación de la capacidad de carga del espacio (especial atención en Guichón).</li> <li>- Acción 71.4. Comunicación e interpretación de los valores naturales (información <i>in situ</i> y exterior).</li> <li>- Acción 71.5. Capacitación del personal y concienciación de todos los actores acerca de la importancia de la sostenibilidad de los recursos naturales (ver subprograma de formación).</li> </ul>  |  |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Actuación 72. Sistemas de gestión sostenible de las empresas turísticas y servicios públicos de Salto y Paysandú. Incentivos y ayudas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción 72.1. Incorporación de aspectos relacionados con el uso razonable de las energías así como la conservación ambiental en la certificación de calidad para cada uno de los sectores o actividades turísticas de Salto y Paysandú.</li> <li>- Acción 72.2. Dotar a los servicios de soporte turístico de mecanismos de conservación ambiental (infraestructuras de acceso y comunicación, seguridad y salubridad, recuperación de fachadas, sistemas de limpieza, planes de emergencia y conservación de monumentos y edificios emblemáticos fundamentalmente en los cascos urbanos de Salto y Paysandú).</li> <li>- Acción 72.3. Incorporar programa de responsabilidad social corporativa.</li> </ul>  |   |
| <p><b>Actores responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direcciones de Turismo de Salto y Paysandú.</li> <li>- Consejo económico y Social de Paysandú.</li> <li>- Asociaciones empresariales y empresas turísticas de Salto y Paysandú.</li> <li>- Junta Local de Guichón.</li> </ul>   | <p><b>Actores implicados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros de formación de Salto y Paysandú</li> <li>- Centros Comerciales de Salto y Paysandú.</li> <li>- Cluster turístico de Salto y Paysandú.</li> <li>- Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.</li> <li>- Ministerio de Educación y Cultura.</li> <li>- SNAP (Sistema Nacional de Áreas Protegidas)</li> </ul>  |
| <p><b>Indicadores de seguimiento*:</b></p> <p>Idem. Subprograma de Desarrollo del Turismo de Naturaleza</p> <p>Idem. Subprograma de Formación y Capacitación y Fomento del Emprendimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de empresas turísticas (crecimiento anual) que incorporan sistemas de gestión sostenible en sus establecimientos.</li> <li>▪ Número de empresas con programas de responsabilidad social corporativa (porcentaje medio de dedicación del total de beneficios).</li> <li>▪ Impacto de la actividad turística en el empleo local (crecimiento del empleo asociado al crecimiento de los ingresos por turismo).</li> <li>▪ Grado de satisfacción de la sociedad civil con el desarrollo turístico.</li> <li>▪ Grado de mejora de las infraestructuras de servicios con motivo del crecimiento turístico.</li> <li>▪ Número de empresas que participan en la Comisión de Desarrollo Turístico Sostenible del Litoral Termal.</li> </ul> <p>* En muchos de los programas y subprogramas se han incorporado acciones y, por tanto, indicadores de seguimiento relacionados con el desarrollo sostenible.</p> | <p><b>Resultados esperados:</b></p> <p>R.1. Mantenimiento y conservación de todos los recursos naturales y culturales utilizados para la puesta en valor turística de los Departamentos de Salto y Paysandú.</p> <p>R.2. Implantación de una cultura empresarial ligada a la sostenibilidad y al uso responsable de los recursos.</p> <p>R.3. Incremento de la responsabilidad de la empresa turística con el entorno social y ambiental en el que vive.</p> <p>R.4. Mejora de la calidad de vida de la sociedad civil con motivo del desarrollo turístico.</p> |