



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría en Marketing Estratégico

“Estudio para determinar la factibilidad y aplicabilidad de utilizar el marketing como factor de desarrollo en Uruguay”

Alumno: Lic. Hugo Brunetta

Tutor: Dr. Rubén Rico

Director de la Maestría: Dr. Rubén Rico

Índice

MARCO TEÓRICO	1
Definición del problema,	1
Justificación	1
Objetivos.....	2
Hipótesis.....	2
Introducción.....	3
¿Pero por qué Uruguay lanza su marca país?.....	3
Marco teórico.....	5
- El concepto de marca para un país.....	7
- Percepción de los consumidores.....	9
- La pertenencia de la marca país.....	10
- El paradigma de la imagen de un país o ciudad en el Marketing internacional... ..	11
- Aspectos sobre la importancia de una marca país.....	12
- Asumir lo incorrecto.....	13
- Implicancias para el marketing.....	13
- La imagen-país dentro y entre categorías de producto.....	14
- Conclusiones del marco teórico.....	15
MARCO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
Uruguay, referencias básicas.....	19
- La Suiza de América.....	20
- Actualidad.....	22
- La economía de Uruguay.....	22
Componentes de la imagen uruguaya actual.....	25
Pero Uruguay, ¿es natural?.....	25
Análisis FODA de Uruguay.....	27

- Fortalezas.....	27
- Oportunidades.....	27
- Debilidades.....	29
- Amenazas.....	30
Análisis del turismo en Uruguay con enfoque territorial y sostenible.....	31
Proceso de desarrollo turístico uruguayo.....	31
Caracterización del Uruguay.....	31
Antecedentes sobre la gestión del turismo sostenible en Uruguay.....	32
Acuerdos naciones y regionales.....	33
Proyectos.....	35
Políticas nacionales.....	35
Sinopsis legal.....	36
Mapa institucional.....	37
Objetivos generales.....	38
Productos turísticos actuales.....	39
Oferta basada en la demanda.....	40
Zonas turísticas.....	41
Áreas turísticas.....	42
Centro turísticos.....	42
Vías de comunicación.....	43
Aspectos políticos.....	44
Fuerzas internas.....	45
Fuerzas externas.....	46
MARCO PROPOSITIVO.....	47
Como puede Uruguay mejorar sus esfuerzos para resolver sus problemas y crecer.....	47
Planteos de los mercados meta.....	50
Mercados meta sugeridos para Uruguay y tácticas que permiten alcanzar el objetivo.....	52

Publicidad.....	55
Atributos del Uruguay.....	56
Agencias de promoción e inversiones.....	57
Desarrollo de mercados de exportación para Uruguay.....	60
La imagen de Uruguay.....	63
- Marketing de imagen.....	63
- Marketing de atractivos.....	64
- Marketing de infraestructura.....	66
- Marketing de personas.....	66
Identificación de los principales competidores.....	67
Instrumento de auditoría para infraestructura, atractivos y gente.....	69
Percepciones y cambios en las percepciones de Uruguay.....	70
Plan de medios.....	73
Formas de ayudar a las empresas locales a promover la exportación.....	75
Creación de la agencia gubernamental para promover las exportaciones: URUGUAY EXPORTA.....	75
Como prepararse para el cambio.....	78
Principales desafíos a enfrentar frente al cambio.....	78
Resumen ejecutivo de cómo debe Uruguay responder a los nuevos desafíos.....	79
Conclusiones.....	81
Bibliografía, material consultado y entrevistas realizadas.....	88
Anexos.....	92
- Datos sobre turismo	
- Intercambio comercial	
- Balanza de pagos	

MARCO TEÓRICO

Definición del problema

Mucho se ha hablado y escrito sobre el marketing de países, regiones y ciudades, pero ¿cuánto hay de cierto en el trazado de estrategias efectivas que los gobiernos puedan poner ciertamente en marcha? Menos aún pueden encontrarse estudios que permitan comprender la importancia de estos conceptos en la generación de una “marca” que permita posicionar en términos de marketing los productos y servicios de un país, en el concierto internacional.

Justificación

¿Cuántos gobiernos de países, de estados, provincias o ciudades tienen ministerios o secretarías de Marketing? La respuesta la dará este trabajo, pero créanme, que este cargo no es el más popular del mundo. Sin embargo no podemos imaginar ni una sola empresa que en mayor o menor medida no tenga un departamento o gerencia -como deseen llamarlo- dedicado al marketing o comercialización. Entonces, si estamos seguros que los países y/o ciudades venden, porque no hay planes estratégicos de marca o si los hay son totalmente inaplicables. Sería muy interesante limpiar el Riachuelo que bordea la Ciudad de Buenos Aires y convertir la ribera en un lugar turístico, pero al parecer nunca hay voluntad política para hacerlo o los gobernantes lo ven como un proyecto muy extenso en relación al poco tiempo que dura su mandato.

Creo que los planes estratégicos de países, regiones y ciudades deben estar orientados al largo plazo pero con resultados inmediatos visibles, para que la decisión política cueste menos.

Objetivos

A partir de investigaciones y análisis, proponer estrategias y tácticas sustentables, para el desarrollo de Uruguay en el contexto internacional, medibles en términos de crecimiento de exportaciones y/o expansión del turismo y/o atracción de las inversiones que en definitiva incidirán en un mejor nivel económico para sus habitantes.

Objetivos específicos

Estudiar y verificar que potencialmente las ciudades o regiones poseen variables para destacarse y específicamente URUGUAY, si lo planifican en el largo plazo y si estas ejecuciones son consistentes y exceden a los gobiernos de turno.

Hipótesis

Si la estrategia de marketing de una ciudad o región, Uruguay en este caso, se desarrolla de modo correcto, los resultados económicos para la mayoría de los ciudadanos del lugar se reflejan en el mediano plazo de modo sustentable.

Introducción

El 9 de mayo de mayo la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial de la República Oriental del Uruguay, autorizó el registro de la Marca País "Uruguay País Natural".

Entre los considerandos se destaca que resulta conveniente que Uruguay como Marca País genere un mensaje claro, sólido y coherente y que a tales efectos se estima necesario uniformizar el uso de dicha marca en toda la Administración Central, en especial en las dependencias que tienen comunicación con el exterior o realizan promoción externa o interna. En el último punto de los considerandos se menciona que la utilización de la marca Uruguay Natural se aplicará de acuerdo con las reglas básicas que se establecen en el documento adjunto que forma parte del presente y se dan todo tipo de detalles acerca de cómo utilizar el iso logo, algo así como el manual de identidad visual corporativo de una empresa, pero en forma de decreto y para un país.

Luego el documento dispone que toda la Administración Central deberá utilizar la marca "Uruguay Natural", de acuerdo con la Normativa de elementos Básicos de Identificación Visual.

A lo largo de todo el decreto nunca se establece que quiere el país lograr con esto, cuáles son sus objetivos en términos cuanti y cualitativos. Destaca que quiere mostrar coherencia en las comunicaciones al exterior pero no forma parte de un plan de marketing con el que se espera alcanzar tales o cuales resultados.

¿Pero por qué Uruguay lanza su marca país?

Una serie de fenómenos económicos, sociales y comunicacionales se han acumulado en los últimos tiempos y han obligado a los teóricos del marketing a trabajar a marchas forzadas en el desarrollo de todo lo referente a la imagen de los países, de las regiones y de las ciudades.

Estos fenómenos, que inciden decisivamente en la forma de hacer marketing en el mundo actual, pueden agruparse en cuatro puntos:

- La internacionalización de las economías.
- La transnacionalización de las imágenes y el sonido
- El nuevo rol que han asumido las administraciones públicas en la promoción de la economía, principalmente de las exportaciones, del turismo y la atracción de inversiones.
- La proliferación en la jungla comunicativa de mensajes de productos, servicios, ideas y referentes casi infinitos

El mercado de hoy ya no reacciona ante las estrategias que funcionaron en el pasado. Hay demasiados productos, demasiadas compañías, demasiados ruidos en el mercado. Es en esta dinámica que existe un factor preponderante, que es el de la sobreoferta de información que enfrenta un consumidor a la hora de elegir un producto, y que cambia de manera trascendente las reglas del juego selectivo. Hoy para realizar una elección educada de un producto, servicio, destino turístico o de inversiones, un consumidor dispone de miles de páginas de revistas, reportes, folletos, videos, websites, blogs, redes sociales, etc. Frente a esta catarata, aún el la persona mas alerta necesita realizar un trabajo de administración, un recorte del universo disponible, y un sistema de resúmenes útiles al momento de adoptar una decisión.

Para eso están las “marcas”. La marca es un resumen, y un aval. La marca es tan fuerte y su unión con los objetos tan íntima que llega a desbordar los productos que la generaron para teñir todo aquello que los rodea o comparte su origen.

Y esto también es válido para los países.

Si bien existe una larga tradición en la investigación del concepto de “país de origen” e “imagen-país”, “regiones” o “ciudades” relativamente poco se ha hecho para determinar las estrategias de marketing que se relacionan con su uso por parte de empresas y, aún, por parte de los gobiernos.

Menos aún pueden encontrarse estudios que permitan comprender la importancia de estos conceptos en la generación de una “marca” que permita posicionar en

términos de marketing los productos y servicios de una ciudad, en el concierto internacional.

Sobre la base de investigaciones recientes, el trabajo pretende examinar cómo la imagen de un país, región o ciudad puede influenciar al “público extranjero” (creadores de opinión, consumidores, turistas, intermediarios, instituciones financieras e inversores) en sus percepciones, evaluaciones y comportamientos, y cómo la imagen general de un país, ciudad o región puede influenciar la imagen de sus diversos “productos”, entendiendo por estos a bienes, servicios, destinos turísticos y áreas de inversión.

Marco Teórico

La interrelación entre identidad, imagen y marca. En la definición de la marca de una ciudad intervienen entremezclados, sin que a veces se tenga plena conciencia de las diferencias entre uno y otro, los conceptos de imagen e identidad tal como resaltábamos en la introducción del presente trabajo, en donde el gobierno uruguayo confunde marca con Iso-logo.

Una explicación sintética del significado de estos términos servirá para introducir el tema: identidad es lo que son los productos, imagen es el modo en que se muestran a los demás. Una marca no tiene valor en sí misma sino como aglutinante de los valores que representa y refleja. Esos valores componen la identidad de una empresa o país. La identidad es el principal activo de las empresas y de los países, ya que reflejada en una marca, es el gran elemento diferenciador frente a los competidores.

Sin embargo, hay pocas cosas más arduas que definir la propia identidad.

Si la “estrategia de diferenciación”, en sentido amplio y profundo, es la estrategia para los próximos decenios, se comprende la importancia de un ejercicio de introversión que deben practicar muchas empresas y países, y que los lleva a autodescubrirse y a reinventar estratégicamente su propia identidad.

La dificultad proviene, sin embargo, del hecho de que el concepto de identidad es subjetivo, y se trata de una materia huidiza, intangible.

Tan difícil como definir la propia identidad es saber comunicarla al público objetivo. Las imágenes no se inventan. Surgen de observar el objeto con ojos de consumidor, e investigar lo que éste piensa acerca de él.

Así, la imagen de una empresa o de un país no es una cosa ni un producto: son impresiones e información. Respecto a una empresa o a un país, se la puede definir como el conjunto de impresiones y opiniones que tiene alguien de esa empresa o de ese país.

La marca reside en la mente humana en forma de imagen. En consecuencia, lo que cuenta es la imagen que esa marca despierta en la mente del ser humano

La imagen, elemento etéreo de contenido más bien emocional, actúa como un pre-concepto que orienta al ser humano en la toma de decisiones. Sabemos qué es lo que hace un consumidor con el producto que ha comprado, porque consumir es un acto verificable desde muchos ángulos, pero no sabemos qué hacen los individuos con la información que reciben, porque no hay relación de causa-efecto clara, inmediata ni observable entre las informaciones recibidas y su conducta.

La sorpresa radica en la poca experiencia que existe en este nuevo campo de gestión integral de valores intangibles, como la identidad, la cultura y la imagen.

Si es un hecho innegable que la imagen de un país, región o ciudad perdura más allá de sus productos y servicios, de los que se alimenta, pero a los que al mismo tiempo inyecta valor, entonces deberíamos saber tanto de la imagen, por lo menos, como sabemos de los productos y servicios.

Sin embargo no es así. En nuestra cultura de lo intangible, los valores inmateriales y emocionales tienen un peso decisivo en la comunicación integral.

Es así como las marcas inducen a los consumidores a pensar en ciertas características y connotaciones, que se atribuyen a los productos que llevan esas determinadas marcas.

Un país que no tiene marca carece de identidad y puede ser sustituido por cualquier otro, tanto como destino de inversión, como turístico o como factor de producción. La marca permite incorporar valor agregado en un producto, diferenciándolo de sus competidores. Ella es a menudo el patrimonio más

importante de quienes las poseen; es así como hoy puede valer más el nombre de un restaurante de hamburguesas que el producto bruto interno de muchos países. El objetivo y meta de establecer una marca es la construcción de diferencias simbólicas o materiales en la mente del consumidor. La gente recuerda una cantidad limitada de marcas para un determinado producto, sin embargo esta no basta para que el producto sea elegido ya que no sólo se debe trabajar en la recordación de marca sino y especialmente para que se le asignen atributos superiores a los de la competencia.

El concepto de marca para un país.

La “marca” es un soporte estable de alta sensibilidad, entendido como un gran paraguas que ayuda a identificar, gracias al valor añadido comunicativo que dispone, esa denominación geográfica en la mente de los consumidores. El valor añadido de país es capaz de transmitirse a los elementos deseados, en la medida en que se haya establecido adecuadamente el proceso de traslación.

De otra forma, la infinidad de productos, de sectores, de servicios, de ideas corren el riesgo de perderse en medio de la jungla comunicativa. La “marca”, a modo de paraguas, los personaliza, los identifica.

La marca pesa tanto en el mercado porque actúa como un elemento de identificación, que en cierta forma equivale a un certificado de calidad.

Esta serie de factores obliga a los estudiosos del marketing a rescatar ofertas parciales de los países ofreciéndoles un soporte adicional permanente. Además del que le otorga la pertenencia a tal o cual empresa, corporación o institución, va a dotarse de un soporte estable de alta sensibilidad, cual es la imagen de marca del país.

Una gestión adecuada de la imagen de marca va a permitir a cualquier elemento de ese país obtener una rápida identificación mundial: sus productos, sus servicios, su turismo, su moda, su tecnología, su calidad de vida, sus técnicos, sus infraestructuras, en fin, todo lo que afecta a las sensibilidades propias, a su estilo de vida.

La utilización de una estrategia de marca-país beneficiaría a todo lo que un país genera o es capaz de generar, el “producto” de un país, es decir bienes, servicios, tecnología, ideas, atracciones turísticas, atracciones de inversión, etc.

Ahora bien, una es la imagen que se genera de un país y otra la que se fija en la mente de las personas.

Siempre se produce una imagen de un país, de mayor o menor intensidad, pergeñada en la mente de las personas basándose en acciones comunicativas presentes o ausentes.

Todos los países detentan una imagen, aunque algunos no hayan hecho nada por difundirla. Poseer una imagen determinada no es facultativo, ésta puede sedimentarse en los individuos, inconscientemente y sin ayuda alguna; por ejemplo, la imagen de inestabilidad, confusión, tango y fútbol que alguna vez se atribuyó a la Argentina no se originó en una publicidad; de manera equivocada o no, esa es la impresión que residía espontáneamente en la mente de algunos extranjeros. Por lo tanto es fundamental medir como esa imagen es percibida por los “públicos consumidores” actuales y potenciales del país, incluyendo entre los mismos a formadores de opinión, consumidores, turistas, comercializadores, instituciones financieras, inversores, etc.

En el presente trabajo, la utilización de los conceptos de “producto” y “públicos consumidores” se utilizará en el sentido amplio desarrollado en los párrafos anteriores.

Si en marcas de productos y servicios las modificaciones de los consumidores son muy lentas, mucho más lo son en términos de imágenes de los países. Nadie constituye la imagen de un país, y por ende una marca, de la noche a la mañana, por mucho dinero que invierta en spots y anuncios a través de los medios de comunicación.

La autoadhesión de los públicos internos de un país es uno de los elementos que debe ser tenido en cuenta a lo largo de todo el proceso de gestión de la marca país. Sin la movilización de los ciudadanos hacia lo propio, difícilmente el país será capaz de adherir a extraños. Hay que incluir el debate colectivo sobre los signos de la propia identidad, con el fin de alcanzar un consenso, por encima de

las diferencias históricas y sociopolíticas de las comunidades y culturas que se funden en un país: el código de uso de los signos, organizándolos, jerarquizándolos, será el punto de partida.

Uno de los primeros pasos es identificar cuál es para un país, ciudad o región su factor diferencial, ya que no existe marca país perdurable sin consentimiento interno, y luego cuál es el factor diferencial que pueda atraer a los extranjeros hacia ese país.

Percepción de los consumidores

Es fácil comprobar diferencias claras entre los países. Pero algunas otras dependientes de la herencia social y la historia, resultan menos evidentes, y descubrirlas suele llevar un tiempo, incluso para los más observadores.

Por eso, con mucha frecuencia la imagen no coincide con la realidad. Al citar a un país se conforma de modo reflejo una cierta imagen mental.

Generalmente, dichas asociaciones de imagen son el resultado de una información parcial sesgada y que, en una determinada época histórica, fraguó en esa población.

La percepción que los consumidores tienen de la imagen y la marca-país debe deducirse de la conceptualización que hayan hecho del país. El hecho de medirla nos obliga a ingresar en el campo de las actitudes y su relación con la conducta, los prejuicios y los estereotipos.

Es indispensable realizar un estudio relativo a las percepciones del público objetivo respecto de los elementos diferenciales del país, susceptible de generar comportamientos positivos y favorables hacia la marca. En términos simples, es necesario conocer cómo nos ven y cómo nos convendría ser vistos.

Los hechos en estado puro no existen: siempre son hechos interpretados. En el proceso de la percepción actúan una serie de conocimientos previos, estructurados y almacenados en la mente, que procesan cualquier información nueva que llega del exterior.

Si existe un prejuicio hacia algún aspecto de un país se tenderá a menospreciarlo o a idealizarlo todo entero, se tenderá a generalizar este prejuicio. Podemos deducir que la característica, normalmente estereotipada, de un aspecto de un país anula o colorea las restantes. Es necesario hilar muy fino a la hora de reconocer cuál es la imagen matriz que llama la atención de manera destacada.

La fugacidad de las imágenes y las informaciones, convertidas en estímulos y excitación en la adhesión a ideas y a mentalidades de consumo, y su proliferación a la gran jungla comunicativa, han colocado a los estereotipos en un reduccionismo cada vez más simplificador.

La estrategia de una marca país está en condiciones de modificar de manera profunda los estereotipos que hay en un país o en un grupo de países respecto a otros.

La pertenencia de la marca país.

Es importante determinar el nivel de pertenencia de la marca país. Los ítems en función de los cuales valoramos la marca país o ciudad son los siguientes:

- Capacidad de identificación y movilización de los ciudadanos del propio lugar
- Presencia de una organización autónoma técnica de la marca (Gerencia de Marketing), a base de un equipo motor que actúa en nombre del país, la mide constantemente, invierte usando los instrumentos comunicativos adecuados de acuerdo con los objetivos marcados y las estrategias propuestas.
- Existencia de signos, símbolos y atributos codificados.
- Captación de los signos, símbolos y atributos del país por los distintos públicos consumidores internacionales, reales y potenciales.
- Posibilidad de uso comercial de los signos, símbolos y atributos codificados.

- Capacidad de desprender un estilo de vida parcial (en un campo concreto como la moda, el turismo, determinados productos o un concepto de inversión de capital que atraiga inversiones) o total.
- Estereotipos creados y capacidad para que se produzcan estereotipos positivos de los ciudadanos del lugar en cuestión o, en todo caso, capacidad de modificarlos y optimizarlos.
- Presencia de acontecimientos puntuales que escapan al control directo de las políticas de los lugares, y por tanto, de las políticas de “marca” de dichos lugares, como ser hechos relacionados con aspectos geológicos, físicos y climatológicos; muerte de personajes de un país; movimientos sociales internos de un país; hechos relacionados con una ausencia de acción por parte de una institución internacional, de un gobierno o de una empresa que provoca un acontecimiento no controlado. Estos eventos puntuales aparecen sin estar previstos y ejercen una influencia sobre los públicos consumidores mundiales que pueden condicionar la marca de un lugar. El reflejo que estos acontecimientos den a los medios de comunicación masivos contemporáneos influirá positiva, negativa o neutralmente.

El paradigma de la imagen de un país o ciudad en el marketing internacional

Las evaluaciones de los consumidores respecto de la calidad de acuerdo con el país de origen han sido analizadas desde la década del '60. Muchas de ellas concluyeron que el país de origen es un importante atributo tenido en cuenta en las percepciones y evaluaciones tanto de consumidores de bienes finales como Industriales. Los estereotipos de los países pueden ser positivos o negativos y el gerenciamiento de la imagen país se convierte en un importante elemento de la estrategia internacional de las empresas y de los gobiernos.

Los lazos entre el producto y su nacionalidad, en evaluaciones de los consumidores, primero fueron estudiados con respecto a la etiqueta “*made in*”, pero el “*made in*” no es el único elemento que influencia las percepciones del

consumidor respecto de la nacionalidad del producto. Los siguientes elementos pueden ser distinguidos:

- La imagen de los productos importados en comparación con los nacionales;
- Imágenes nacionales de productos genéricos (las pastas se asocian a Italia, el perfume a Francia, un par de pantalones vaqueros con los E.E.U.U., etc.);
- La imagen nacional del fabricante;
- La imagen de la marca;

Si el consumidor, inversor o turista tiene una imagen negativa de un país dado, desarrollará una imagen similar de su gente, lo cual, en definitiva, influenciará negativamente sus actitudes hacia los productos y lugares turísticos originarios de dicho país

Aspectos sobre la importancia de una «marca país»

Las conclusiones indican que los consumidores utilizan el concepto de imagen-país simbólicamente, como un link asociativo.

Varios estudios han demostrado la existencia de asociaciones directas entre países de origen y categorías de “producto”. Ciertos “productos” están considerados como más étnicos, más típicos de unos países que de otros, y los empresarios muchas veces se benefician de estas asociaciones refiriéndose a su país de origen.

Aún cuando los estereotipos nacionales están a menudo fuertemente establecidos y tienden a perdurar en el tiempo, no son inexorables.

Una imagen país negativa puede ser mejorada a través de publicidad o campañas nacionales de promoción que busquen agregar valor a la imagen-país y a la imagen de los “productos” nacionales

La imagen de un país está formada por componentes cognitivos así como por componentes afectivos. Los componentes cognitivos se pueden definir como los

atributos por los cuales el “público consumidor” entiende las características de un país de una manera intelectual, por ejemplo atributos socioeconómicos, culturales y políticos percibidos. Los componentes afectivos, por otra parte, representan las actitudes y las sensaciones del “público consumidor” hacia el país, desarrolladas a través del contacto, la asociación, o la experiencia previa con ese país, su gente y/o sus productos.

Asumir lo incorrecto

Muchos empresarios parecen asumir que sólo si el país de origen disfruta de una imagen favorable en la categoría de producto en cuestión, entonces es posible usar la imagen país con intereses promocionales.

Sin embargo, como los demuestran muchos estudios empíricos, ese análisis puede resultar demasiado simplista.

Ante todo, las imágenes nacionales son altamente ambivalentes como transportadoras de significado, por lo tanto también lo es el potencial para la difusión intencional de imágenes de producto favorables basadas en la imagen-país. En segundo lugar, una estrategia nacional de imagen puede ser utilizada para servir a una gama variada de propósitos de marketing y no sólo como un instrumento para añadir valor para el producto anunciado. La investigación reciente señala que el conocimiento del país de origen de un producto no es necesariamente bueno o malo. En lugar de eso, tiene el efecto de incrementar el interés de los consumidores haciéndoles pensar más extensamente acerca del producto. Por lo tanto, una estrategia de posicionamiento basada en la imagen-país puede ser utilizada simplemente para aumentar la atención y estimular el interés en el producto publicitado.

Implicancias para el Marketing

Cuando una marca está bien establecida en un mercado, su imagen se va formando en la medida en que los consumidores se familiarizan con sus atributos.

El acceso a un mercado nuevo puede implicar una imagen de marca indefinida hasta que se divulga, a menos que se introduzca bajo una marca ya reconocida (marca paraguas). Cuando este es el caso, la imagen del producto nuevo se aprovecha de la imagen establecida.

En el marketing internacional, la imagen del producto es afectada por el país de origen antes de que el nombre de marca juegue a un papel importante. El efecto de país de origen para un producto nuevo tiene un papel similar al de «marca paraguas» antes descripta, donde la imagen del país de origen se generaliza.

La imagen-país dentro y entre categorías de productos

La marca-país puede ser un activo cuando es certera y un problema cuando es negativa. La marca-país es generalmente conocida por estar relacionada con categorías de producto específicas. Sin embargo, en algunos casos se relaciona con una categoría completa de productos, o con múltiples categorías. Así, por ejemplo, Inglaterra tiene una fuerte imagen en Estados Unidos para autos lujosos, debido a Rolls Royce y Bentley. Sin embargo, tiene una débil imagen para otro tipo de autos.

Por otro lado, Japón tiene una fuerte imagen en cámaras de foto y de video sobre todo el rango de tipos de cámaras existente. Alemania tiene una fuerte imagen en toda la gama de automóviles, desde los pequeños (Volkswagen), hasta los lujosos (Mercedes). Más aún, Alemania, Japón, Francia e Italia y otros países tienen fuertes imágenes en muchas categorías de producto: Japón en cámaras de fotografía, de video y electrónica; Alemania en automóviles, máquinas y herramientas; Francia en vino, perfumes y ropa; Italia in mueblería, zapatos y autos deportivos. Viendo esta realidad, una positiva (o posiblemente negativa) imagen país puede extenderse de una clase de producto a otra. Sin embargo, estas «extensiones» son más comunes de ocurrir entre productos que comparten ciertas características. Así, Japón y Alemania han establecido su propia “marca” en productos con alto nivel tecnológico; Francia está más asociada a productos

relacionados con el buen gusto y el refinamiento; Italia en aquellos productos que implican un gran nivel de diseño.

Entonces, parecería que los límites de la marca-país no se reducen a una categoría específica de producto. En realidad, aparece como más fácil este aumento en la «escala» respecto de los límites de la marca-país cuando ciertas similitudes son compartidas por diversas categorías de producto. Este fenómeno es obviamente muy importante para la formulación de estrategias a nivel país, teniendo en mente industrias que podrían o deberían ser apoyadas para lograr el mayor impacto internacional dentro de un marco de tiempo determinado.

Conclusiones del Marco Teórico

Tomados en su conjunto, los descubrimientos de la literatura existente, sugieren algunos lineamientos básicos que deberían ser tenidos en cuenta cuando se intente construir una estrategia nacional de marca-país para la exportación, la atracción de capitales y/o la generación de turismo internacional:

Los consumidores de países desarrollados tiene una preferencia general por los productos domésticos, pero aquellos productos extranjeros que gozan de una buena imagen de marca internacionalmente, o bien, que son comercializados a través de prestigiosos retailers son capaces de alterar las preferencias de los consumidores en favor del producto importado. También, la mayor extensión en las garantías y la mejora en los servicios post-venta pueden ayudar a eliminar un sesgo negativo de marca-país.

Los consumidores no utilizan el criterio del país de origen en forma aislada en su evaluación, pero evalúan el producto y sus atributos extrínsecos e intrínsecos dentro del completo contexto de compra (categoría de producto, conocimiento de la marca y/o del fabricante, conocimiento y/o creencias acerca del país de origen, etc.). Aún más, el país de origen es usado como criterio de evaluación en conjunto con los atributos del producto (funcionalidad, precio, packaging, garantías, servicio post-venta, etc.). Los intentos de esconder un producto de baja calidad detrás de una etiqueta “made in” favorable, no suelen ser exitosos a mediano y largo plazo.

La influencia de los estereotipos de la imagen-país en la evaluación de los productos tiende a ser mayor cuando el consumidor no está familiarizado con el producto. En dicha situación el país de origen sirve como una variable que facilita la evaluación en ausencia de otra información relevante. Para países con una fuerte imagen en el exterior, el uso de la marca-país como una herramienta de posicionamiento puede ser una estrategia efectiva a adoptar en las etapas introductorias de su marketing de exportación.

Los atributos simbólicos que están asociados a la imagen de las marcas y de los países a menudo conforman modelos consistentes en los cuales unos atributos validan a otros. Por esa razón, cuando una empresa introduce un nuevo producto en un mercado externo, comenzando desde cero sin una imagen de marca establecida, existe un potencial para difundir imágenes favorables basadas en la imagen del país de origen, con la condición de que dicho país disfrute de una imagen que sea apropiada para el tipo de producto y el segmento «target».

Hasta aquí he hecho mención de manera indistinta de conceptos relacionados tanto a la ciudad como al país, porque creo que no es posible separar a Montevideo de Uruguay a la hora de planificar su estrategia de marketing.

Montevideo es una ciudad uruguaya y no china o alemana, por ende debemos planificar en consecuencia.

El hecho de que “URUGUAY NATURAL” lleve años de vigencia, no puede resultarme indistinto a la hora de revisar y re planificar la estrategia de marketing y su aplicabilidad.

MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación estuvo basada no solo en la consulta de abundante material bibliográfico y artículos relacionados, sino que he recurrido a entrevistar a diferentes personas relacionadas con las comunicaciones en Uruguay tal el caso del Lic. Alexis Jano Ros, titular de la agencia “Da Vinci Comunicaciones” e “Interacciona”, esta última empresa dedicada a monitorear día a día asuntos públicos de empresas estatales y privadas del Uruguay relacionadas con la imagen.

Durante el proceso de investigación me he trasladado a Montevideo para consultar fuentes oficiales in situ, tales como el Instituto Nacional de Estadísticas del Uruguay (INE), la Cámara de Comercio, entidades turísticas y otros tantos organismos que son citados al final del presente.

Fue muy valioso también el aporte del Dr. Raul Peralba, España, socio de Jack Trout (coautor de Posicionamiento). La entrevista se desarrolló vía telefónica y el gran valor agregado fue la información que el Dr. Peralba me suministró producto de las investigaciones por el realizadas en sus tesis doctoral cuando demostró que el crecimiento de las marcas líderes de un país y el crecimiento del producto bruto de un país, están íntimamente correlacionadas.

Entre las entrevistas realizadas, también se destaca la de Francisco Carrau, quien dirige Bodegas Carrrau una de las bodegas más antiguas de Uruguay y quien trabaja denodadamente en llevar sus productos al mundo entero, con todo lo que implica luchar con la imagen de un país al que no se considera productor de vinos.

También he recurrido a investigaciones realizadas a paneles a través de internet, entrevistas personales a residentes uruguayos en Argentina, entrevistas

personales a uruguayos residentes en ese país de todos los sectores económicos y de diferentes clases sociales.

Por último, deseo resaltar una fuente inesperada que resultó sumamente importante para la investigación. Se trata de el informe realizado por la Embajada del Perú en Uruguay, que desarrolló para que el empresariado peruano pudiera tener elementos que lo lleven a tomar decisiones correctas a la hora de invertir en Uruguay.

Uruguay, referencias básicas

La República Oriental del Uruguay es un país de América del Sur. Dividido administrativamente en 19 departamentos, su territorio, con una superficie de 176.215 km², es el segundo más pequeño del subcontinente. Al norte y noreste limita con el estado de Río Grande del Sur (Brasil). Al oeste limita con las provincias de Entre Ríos y Corrientes (Argentina) de las cuales está separado por el río Uruguay, y por el sur tiene costas sobre el Río de la Plata, el cual lo separa de la provincia de Buenos Aires y de la ciudad de Buenos Aires. Por el sureste, tiene costas sobre el Océano Atlántico.

Según las Naciones Unidas es el país de Latinoamérica con el nivel de alfabetización más alto. Según un estudio de la organización Transparencia Internacional, es el país de Latinoamérica, junto con Chile, que posee el menor índice de percepción de la corrupción. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es el tercer país de Latinoamérica (después de Argentina y de Chile), que posee el mayor Índice de Desarrollo Humano (IDH). También es el país de Latinoamérica (junto con Costa Rica), con la distribución de ingreso más equitativa, tomando la relación entre el ingreso del 10% más rico y el del 10% más pobre de la población. Asimismo, es el quinto país de Latinoamérica (después de Cuba, Costa Rica, Chile y Ecuador), con la esperanza de vida más alta, respectivamente. Es el tercer país de Sudamérica (después de Argentina y Chile), con el PIB per cápita más alto, y el noveno país de Latinoamérica (después de Brasil, México, Argentina, Venezuela, Chile, Colombia, Perú, y Ecuador respectivamente), con el PIB más alto. Uruguay fue el primer país Latinoamericano, y el segundo en todo el continente americano, en reconocer y legalizar la unión civil, incluyendo parejas del mismo sexo, en todo el territorio nacional.

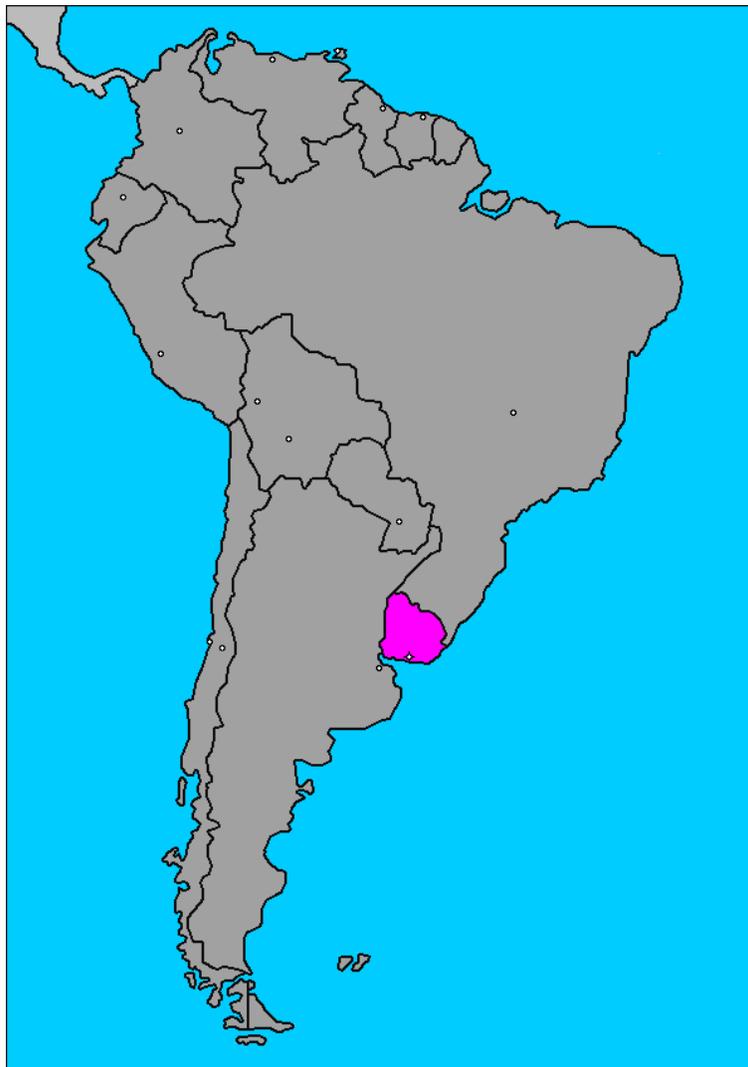


La Suiza de América

A finales del siglo XIX el país había completado su organización y durante la etapa Batllista consolidó su democracia y alcanzó altos niveles de bienestar, equiparables a los europeos. Debido a esto, Uruguay comenzó a ser conocido internacionalmente como "la Suiza de América". Uruguay fue uno de los primeros países en establecer por ley el derecho al divorcio (1907) y uno de los primeros países en el mundo en establecer el derecho del sufragio femenino. Además, fue la segunda nación del mundo que, siguiendo los postulados de José Pedro Varela, estableció por ley un sistema educativo gratuito, obligatorio y laico (1877).

Hubo una bonanza económica dada por las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial, cuando se empezó la industrialización del país, donde por años se dejó de importar productos manufacturados europeos y a fabricarse en el territorio nacional. Así se tuvo una de las más bajas tasas de desocupación. A todo esto se sumaron otros logros; el edificio más alto de América Latina en 1925 (Palacio Salvo), la excelente infraestructura, sanidad y educación con niveles superiores a los países europeos y a muchos países de la América Latina en desarrollo, su universidad pública, el estadio más grande del mundo (Estadio Centenario), los servicios públicos estatales (electricidad, teléfonos, gas, tranvías, ferrocarriles, agua corriente, entre otros), un Peso uruguayo que tendía a apreciarse frente al dólar, nuevas instituciones públicas, el triunfo en los campeonatos de fútbol en los Juegos Olímpicos (París 1924 y Ámsterdam 1928) y los mundiales de 1930 (cuya sede fue la ciudad de Montevideo) y 1950, en Brasil, hazañas que contribuyeron a

perpetuar el mito de la "edad de oro" de Uruguay. Durante el período entre 1900-1944 que fue el año en que Uruguay entró en la segunda guerra mundial, la economía dependía excesivamente del capital extranjero. Uno de los problemas de Uruguay fue que dependía en un 100% de la energía que provenía del exterior y por ello la mayor parte de los beneficios que se obtenían volvían a salir sin dar beneficio alguno al país. Por ello, el crecimiento y la evolución de Uruguay se vieron muy mermados, ya que la salida del capital no ayudaba a la inversión nacional



Actualidad

En las elecciones presidenciales de 2004 resultó electo el socialista y oncólogo Tabaré Vázquez, candidato por la coalición izquierdista Encuentro Progresista-Frente Amplio-Nueva Mayoría con el 50,6% de los votos, alcanzando la victoria en la primera vuelta y logrando un parlamento con mayorías absolutas. Tabaré Vázquez perteneció al Partido Socialista Uruguayo durante más de 25 años, se desafilió del mismo en diciembre del 2008 por discrepancias filosóficas con su partido exclusivamente en su posición respecto a la despenalización del aborto, no obstante sin dejar de continuar siendo una persona de profundos ideales socialistas. Es la primera vez en la historia del país que un partido político no tradicional accede al Poder Ejecutivo. En las elecciones municipales de 2005 el Partido Nacional obtuvo diez intendencias, el EP-FA-NM obtuvo ocho y el Partido Colorado obtuvo una. Las próximas elecciones presidenciales están fijadas para el año 2009

La economía de Uruguay

Uruguay es un país agroexportador, por lo cual la agricultura: arroz, **trigo, maíz, girasol, sorgo, cebada, soja, remolacha azucarera, caña de azúcar**, (aunque esta última está muy restringida por la zona climática) y la ganadería (**vacunos, ovinos**) son los recursos fundamentales de la economía. Las industrias principales son la **lechera** y derivados, **papel, cartón, fertilizantes, alcoholes, cemento y refinación de hidrocarburos**. Los recursos minerales y energéticos si bien son escasos; existen grandes yacimientos de ágatas en el norte del país, yacimientos de **granito y mármol**, y extracción de **oro** en la localidad de Minas de Corrales. También están en estudio la búsqueda de diamantes y otros minerales.

Destaca también el sector de **servicios (financieros, logística, transporte, comunicaciones)** así como la pujante industria de las tecnologías de la información, en particular el **desarrollo de software y servicios vinculados**.

En los últimos años ha crecido en importancia la explotación forestal de *Eucaliptus grandis* y *Eucaliptus globulus*, con vista a la producción de madera aserrada y madera para la producción de pasta de celulosa. Asimismo, está en construcción una planta de la empresa española ENCE, así como otras en estado de proyecto. Se encuentra en funcionamiento otra planta de celulosa perteneciente a la empresa finlandesa Botnia, ubicada sobre el Río Uruguay, en el departamento de Río Negro, cerca de la capital del mismo, Fray Bentos.

Otro de los principales ingresos económicos al país es **el turismo**: la nación cuenta con una línea costera sobre el Río de la Plata y el Océano Atlántico salpicada de balnearios, entre los que se destacan Punta del Este y Piriápolis, de fama internacional. El turismo agropecuario, histórico y termal también tiene alguna importancia.

Uruguay tiene distintos destinos turísticos entre los que se destacan Punta del Este, Piriápolis, Montevideo, Colonia del Sacramento, Salto, Lavalleja y Rocha entre otros.

Montevideo, con alrededor de un millón y medio de habitantes, es la capital y la ciudad más grande. El resto de la población urbana vive en unas 20 ciudades. Montevideo es una ciudad de aproximadamente 200 km².

El país se distingue por su elevada tasa de alfabetización (97,3%), la gran clase media urbana. Durante los decenios de 1970 y 1980, se estima que seis de cada cien uruguayos emigraron, principalmente a Europa, Argentina y Australia.

Como resultado de la baja tasa de natalidad, la elevada esperanza de vida y la relativamente alta tasa de emigración de los jóvenes, la población de Uruguay es bastante madura; el país tiene menor porcentaje de jóvenes que la mayoría de los países de América Latina (excepto Chile y Argentina). En 2006 el país tenía una

tasa de natalidad de 13,91 nacimientos por mil habitantes, inferior a los países vecinos Argentina (16,73 nacimientos /1000 población) y el Brasil (16,56 nacimientos /1000 población).

Durante los últimos dos decenios, se calcula que 500.000 uruguayos han emigrado, principalmente a Europa, Argentina y EEUU. (España es el principal destino de los uruguayos dentro de Europa, pero también emigran a Italia, Francia y Alemania).

La emigración a Estados Unidos también aumentó recientemente, siendo a una pequeña zona de ese país; la mayoría de los uruguayos en los EE.UU. viven en Nueva York, Nueva Jersey, Washington, DC y en las zonas urbanas de California.



Componentes de la Imagen Uruguay Actual

Sin importar el orden, Uruguay representa varias cosas, tales como:

- Fútbol
- Vino Tannat
- Bancos confiables
- Termas
- Mate
- Playas
- Estadio centenario
- Teatro Solís
- Buquebus
- Ramblas
- Casinos
- Gente educada

Además Uruguay es un país ordenado y limpio, al menos en la concepción de la gente.

Pero Uruguay, ¿es natural?

Pareciera ser que el desarrollo e inversión de la marca país Uruguay, basada en el Slogan “**URUGUAY NATURAL**” no está alcanzando las expectativas que los que la idearon habían imaginado.

Probablemente, el turismo internacional este esperando un ambiente más “natural” que lo que Uruguay es, como por ejemplo lo puede ser República Dominicana.

La capacidad de una sociedad de organizar sus atributos para comunicarlos clara y activamente al mundo es la llamada marca país. Sin embargo, a "Uruguay natural", con la que hace unos años trabaja el Ministerio de Turismo, le hace falta un trabajo de fondo, según coincidieron expertos regionales.

"Ese concepto le queda chico", sentenció sobre la labor de sus vecinos Benjamin Von Der Becke, coordinador ejecutivo de la Estrategia de Marca País Argentina-en la que trabajan desde 2003-. "Debieran repensar el posicionamiento", agregó.

En la misma línea, María Elena Cruz, del departamento de difusión internacional de Prochile -organización chilena con 35 años de trayectoria-, señaló que a pesar de que esa frase le suena "bonita" y con "posibilidades", se debería "trabajar más en el contenido".

La especialista arguyó que una marca es más que un logo y puso el ejemplo de la experiencia en su país: primero definieron el ADN y luego los conceptos a explotar. Cada uno tiene los propios y éstos traen beneficios, como a Italia que - pese a lo costosa- sigue atrayendo turistas gracias a su historia.

Para Cruz, al "natural" hay que dotarlo de algún elemento más y agregó que el proceso de posicionamiento puede resultar relativamente corto para Uruguay, un país pequeño y con "gente culta".

Luego de confesar que antes de asistir a un encuentro en el Ministerio de Turismo el mes pasado no conocía la marca uruguaya, la especialista enumeró puntos que ésta podría aprovechar: "Es un país sereno, bonito, ordenado y sus calles son seguras". Su colega argentino destacó de Uruguay "la capacidad y modestia de sus profesionales".

¿Por qué tenerla?

Para Von Der Becke, lograr una marca país exige las tres "c" iniciales: convocatoria, consenso y compromiso, o sea, los componentes deben respetar la verdadera identidad del pueblo. Es esencial, entonces, el alineamiento interno, previa educación de la gente.

Si la marca está bien construida, otorgará prestigio internacional, respeto y visibilidad.

Análisis FODA del URUGUAY

A fin de analizar las perspectivas para incrementar las oportunidades de negocio en el Uruguay, es importante evaluar previamente las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas que podrían incidir en la creación del ambiente propicio para el desarrollo no solamente de las corrientes de comercio sino el fortalecimiento de las relaciones económicas en general.

Fortalezas

- ✓ El Uruguay es una economía pequeña, pero bastante homogénea y con un producto bruto interno per cápita bastante elevado.
- ✓ Calidad de las instituciones, en un marco donde las libertades civiles y políticas están consolidadas.
- ✓ Recuperación económica que se viene consolidando desde los pasados años, con tasas de crecimiento sostenidas, baja inflación
- ✓ Uruguay ofrece una estabilidad política y seguridad jurídica que genera un ambiente propicio para el desarrollo de los negocios;
- ✓ Red de valores de apego a la democracia.
- ✓ Red vial amplia y un buen clima para el aprovechamiento de oportunidades de negocios.

Oportunidades

- ✓ Establecimiento de un centro de distribución y comercialización regional que opere en el Puerto de Montevideo. Resulta interesante evaluar la posibilidad de aprovechar los puertos uruguayos, zonas francas u otras

áreas aduaneras especiales como centros de distribución, concentración y fraccionamiento de mercaderías.

- ✓ Identificación de nichos de mercado para la MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) que constituyen la mayor proporción de la estructura productiva del país.
- ✓ Desarrollo de áreas de complementación industrial y empresarial con otros países (alianzas estratégicas, joint ventures, etc) con miras al aprovechamiento de los mercados del Mercosur.
- ✓ Uruguay tienen excelentes posibilidades de dinamizar las relaciones económicas y comerciales, especialmente en los sectores productivos en que existen perspectivas interesantes de complementación económica y en los que es viable promover alianzas estratégicas y asociaciones empresariales orientadas a estimular el aprovechamiento de las sinergias y los mecanismos para acceder conjuntamente en forma competitiva a terceros mercados.
- ✓ En el sector Textil, se abren perspectivas muy favorables para estimular asociaciones estratégicas entre empresas extranjeras proveedoras de productos del algodón, rubro del sector agropecuario, en particular hilados de algodón y camélidos con firmas uruguayas del sector de la industria de la vestimenta y fabricación de tejidos de punto, con miras a la colocación de los productos terminados e identificación de nichos de mercado
- ✓ Respecto al sector Pesquero, podría resultar altamente provechoso fomentar la cooperación empresarial con empresas extranjeras en las áreas de harina de pescado, conservas y piscicultura y apoyar a las empresas locales que requieran de un socio estratégico, estimulando, de esta manera, el establecimiento de inversiones extranjeras y la transferencia de tecnología en dicho sector.

- ✓ El Sector “Software” puede resultar de interés vinculando al sector de desarrollo de programas con sus contrapartes establecidas en el Parque Tecnológico y de
- ✓ Negocios denominado “ZONAMERICA”, que constituye una zona franca que se beneficia de una serie de facilidades tanto de infraestructura como de carácter impositivo.
- ✓ Finalmente es importante resaltar que como consecuencia de las gestiones y contactos sostenidos con el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), único centro tecnológico de América Latina habilitado para expedir certificaciones EUROGAP referidos a la buena práctica agrícola, se estimuló la promoción y transferencia de tecnología, gestión de calidad, certificación y capacitación a empresas extranjeras que deseen incursionar con mayor éxito en los exigentes mercados internacionales.

Debilidades

- ✓ Dimensión del mercado uruguayo que no permite realizar economías de escala.
- ✓ Perfil conservador y muy tradicional, además de la actitud desconfiada, del empresario, así como del consumidor uruguayo.
- ✓ Elevado costo del flete y frecuencia irregular del transporte para la movilización de carga entre países.
- ✓ La todavía marcada dependencia del comercio exterior uruguayo con los países que integran el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), en especial Brasil y Argentina, a pesar de los descensos importantes en los valores de intercambio con éstos, particularmente este último, los cuales gozan de márgenes preferenciales sustantivos que los hacen muy competitivos frente

a los productos provenientes de abastecedores de extra-zona, a lo que se suma la cercanía geográfica.

- ✓ Escaso desarrollo industrial y estructura dependientes de las exportaciones de materias primas agrícolas.

Amenazas

- ✓ Estrechez del mercado interno y lenta recuperación del poder adquisitivo de la población. Los rezagos de la recesión que padece el Uruguay desde fines de 1998, trajo como consecuencia – entre otros - una drástica caída del consumo interno, de las importaciones y un proceso sustitutivo de dichas importaciones por producciones locales o la desviación del comercio hacia fuentes proveedoras en donde el precio es el factor determinante.
- ✓ Pérdida de dinamismo industrial.
- ✓ Presencia creciente de abastecedores del Asia, especialmente China. En el año 2000 este país ocupaba la ubicación N° 8 como proveedor del Uruguay mientras absorbía el 2,45%, mientras que en el 2005 ocupó el 4º lugar con el 7,8% de las compras externas totales efectuadas por este país.
- ✓ Dependencia total de las importaciones de petróleo crudo y energético en general, cuya elevación de precios en los mercados internacionales constituye una amenaza para la recuperación económica del país. Así también, la tendencia a una presencia gubernamental creciente en la economía que puede distorsionar el ambiente de negocios y ejercer una presión para la adopción de medidas proteccionistas.
- ✓ Posible aplicación de restricciones en materia de energía que terminen afectando la actividad económica interna.

Análisis del turismo en Uruguay con enfoque territorial y sostenible

Proceso de desarrollo turístico uruguayo

1. Caracterización del Uruguay
2. Antecedentes sobre la gestión del turismo sostenible en Uruguay
3. Acuerdos Nacionales y Regionales
4. Proyectos
5. Sinopsis Legal
6. Mapa Institucional
7. Objetivos Generales
8. Productos Turísticos actuales
9. Oferta basada en la demanda
10. Zonas Turísticas
11. Áreas Turísticas
12. Centros Turísticos
13. Vías de comunicación
14. Identificación de la estructura pública nacional que interviene en el Producto turístico
15. Estructura Privada Nacional
16. Cuantificadores e indicadores
17. Aspectos políticos

CARACTERIZACIÓN DEL URUGUAY

Predominan las formas bajas de relieve y no hay barreras físicas para los desplazamientos en todo el territorio. No hay fenómenos sísmicos ni volcánicos. El paisaje es de llanuras y penillanuras (suaves ondulaciones).

La vegetación predominante es de pradera: gramíneas, leguminosas, árboles de madera nudosa, a veces espinosas de mediana altura bordeando ríos, arroyos y laderas serranas.

La costa está bañada por el Río de la Plata y por el Océano Atlántico.

La red hidrográfica es abundante y en general arborescente. El avance o retroceso de las corrientes cálidas de Brasil y fría de las Malvinas, según las estaciones, incide en los cambios del tiempo.

Posee bajos niveles de contaminación ambiental y la naturaleza, aún tiene un alto nivel de preservación, aunque no es motivo suficiente para basarnos en una estrategia de URUGUAY NATURAL.

Las actividades económicas que se destacan en el país son aquellas que se vinculan directa o indirectamente con el suelo. Actividad tradicional: la ganadería
Su profunda tradición democrática y cultural, su alto nivel de seguridad ciudadana, lo hacen competitivo y privilegiado para el desarrollo de la Industria turística en todo su territorio.

ANTECEDENTES SOBRE LA GESTIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE EN URUGUAY

El Uruguay, como miembro efectivo de la OMT (Organización Mundial del Turismo), comparte sus objetivos, fomenta y desarrolla los viajes y el turismo, con el objeto de estimular el comercio y el desarrollo económico. Fomenta la paz y el entendimiento internacional.

Pertenecer a la OMT le ha significado al Uruguay abrir nuevos caminos de relacionamiento turístico, comercial y acceder a los servicios de asesoramiento. Quizás los conceptos ya se han asimilado en los órganos ejecutores gubernamentales y privados, pero no así en las etapas de ejecución.

En nuestro estudio tendremos en cuenta conceptos básicos como: filosofía de la sostenibilidad, binomio ocio-turismo, patrimonio natural y cultural. Simultáneamente debemos pensar en la relación que hay entre la riqueza de la diversidad (de los individuos, de las culturas y de los escenarios) y la problemática que surge de sus vínculos, en el ámbito nacional y regional.

Uruguay, sin haber llegado a concretar la aplicación de planes sostenibles en ámbitos nacionales, hay proyectos que sí lo incluyen; y en propuestas o fines se manejan sus conceptos.

Hasta el año 1987, aprox. no existía una programación física del desarrollo turístico del territorio nacional. La carencia de una programación en el ordenamiento territorial hipotecó buena parte de los planes.

Un estudio realizado por la OEA, en el año 1978 dividió el espacio en seis partes o zonas:

1. Litoral y Termas
2. Playas del oeste
3. Montevideo
4. Costa de oro
5. Punta del Este
6. Playas oceánicas

Luego se determinaron los corredores turísticos que unen las mencionadas zonas. En estas décadas, se producen muchos asentamientos humanos en Uruguay. Particularmente en Montevideo y en la zona de influencia del complejo Maldonado-Punta del Este ante la necesidad de responder a la demanda de una especulación y un turismo agresivo. Pero el estilo de desarrollo que imperó fue el de alentar y privilegiar el mercado financiero y entendió que el libre juego de la oferta y la demanda era el mecanismo esencial de todo progreso. Sin estudio de campo sobre la calidad de vida, el medio ambiente u otros valores que eran necesarios preservar para elevar el nivel de vida. Falta de planificación urbana con pérdidas importantes de valores culturales, naturales y comunitarios.

ACUERDOS NACIONALES Y REGIONALES

Desde 1991, año en que se firmó el primer Convenio de Cooperación Turística Bilateral con Paraguay, el Gobierno de la República Oriental del Uruguay ha firmado convenios unilaterales con todos los países del MERCOSUR y con alguno más de América del Sur y España.

1992

Se firma el Acuerdo para la promoción Turística de América del Sur y su Protocolo Modificado. Acuerdo firmado por Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. El COTASUR recibe apoyo técnico y financiero de ALADI.

1997

Proyecto de Cooperación Técnica con OEA Circuito Turístico Regional, Países participantes: Argentina, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Su objetivo general es contribuir al desarrollo turístico de la región.

1998

PLAN FÉNIX: programa nacional de recuperación urbana.

Convenio BHU (Banco Hipotecario del Uruguay)- Facultad de Arquitectura del Uruguay- BID (Banco interamericano de Desarrollo) para recuperar la Estación Ferroviaria de Montevideo y cinco más del interior del país.

1999

Proyecto biodiversidad. Propuesta de estrategia nacional para la conservación y uso sostenible de la diversidad biológica del Uruguay. Programa de Naciones Unidas: FMAM; PNUD y DINAMA.

Se reciben apoyos de los siguientes organismos internacionales: OEA, PNUD, BID y el Banco Mundial dan apoyo técnico y financiero.

La Unión Europea en cuyas reuniones bilaterales y bianuales se determina el apoyo a otorgar. No siempre estos apoyos son al Turismo.

Organismos como la GTZ dan apoyo al área de servicios, por ejemplo hotelería, gastronomía, etc.-

PROYECTOS

Ubicándose geográficamente en el MERCOSUR, citamos algunos de los planes o proyectos turísticos para el país, vinculados a los países que componen el bloque o en algunos casos, extendiéndose más allá de las fronteras del mismo.

En cuanto a los acuerdos de carácter regional, y en el marco de integración con los diferentes países del MERCOSUR, es válido mencionar el acuerdo sobre Medio Ambiente en el que se hace especial mención al turismo, donde el ecoturismo, junto a actividades agropecuarias sustentables, gestión empresarial ambiental, manejo forestal sustentable y pesca sustentable, está dentro de lo que denominaron “Actividades productivas ambientales”.

Otro proyecto importante en el ámbito de América del Sur es el Prosur: Proyecto de promoción Turística de América del Sur, lanzado por la COTASUR: Comisión de Turismo de América del Sur, constituida en el marco de la ALADI. Su objetivo es incrementar la cuota de mercado del continente sudamericano en los mercados turísticos internacionales. Los ejes de acción del mismo serían:

- Competir en productos Sudamericanos
- Competir con marcas poderosas (regiones, países y productos)
- Competir eficaz y agresivamente

Hasta el momento el financiamiento necesario para realizar las acciones previstas dificulta su realización.

Con respecto a la Agenda 21, si bien Uruguay ha participado en la cumbre de la tierra en Río (1992), no se ha evaluado hasta ahora su implementación en el país.

POLÍTICAS NACIONALES

Normativas

- Ley de creación de la Comisión Nacional de Turismo: noviembre de 1933
- Constitución, disposición letra E: se crea el Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Turismo: julio de 1967
- Se crea la Dirección Nacional de Turismo como unidad ejecutora del Ministerio recién creado: diciembre de 1967
- Se crea la Ley de Registro de Hoteles: 1969
- Se suprime el Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Turismo. Los cometidos del Turismo pasan a la órbita del Ministerio de Industria y Energía: julio de 1974
- Primera Ley de Turismo: diciembre de 1974
- Se crea el Ministerio de Turismo: marzo de 1987
- Decreto de registro para empresas de servicios turísticos inmobiliarios: 1994
- Se crea la División Registro de Operadores Turísticos dentro del M. Turismo: 1997
- Decreto Ley de Promoción Industrial facilitando las inversiones aplicables a proyectos
- Turísticos (culturales, alojamiento, comerciales, deportivos, recreativos, de esparcimiento): abril de 2001
- Otras legislaciones, por ejemplo sobre Tiempo Compartido están para ser aprobada en el Parlamento Nacional. A la espera está también la nueva Ley de Turismo.

Sobre Áreas o zonas Protegidas y Parques Nacionales se han manejado un total de 37 zonas que merecen la atención especial y debería instrumentarse su preservación y manejo. Se espera la aprobación de su reglamentación.

SINOPSIS LEGAL

- 1939: Ley N°9872. Se instrumenta la protección de los palmares
- 1963: Ley N°13181. Se expropia el Bosque Lussich
- 1966: Decreto N°266. Declaración de interés nacional las regiones de Cabo Polonio, Aguas Dulces y Laguna de Castillos
- 1969: Decreto N°571. Se aprueba un plan forestal que excluye formas nativas
- 1969: Decreto N°297. Declara Bosque Nacional del Río Negro al conjunto de islas del río que son refugio y conservación de flora indígena
- 1969: Decreto N°597. Fomento de la agricultura, obras hidráulicas y forestación (fresnos y álamos)
- 1978: Ley N°15939 y 16226 que prevén sanciones a los infractores, pero se carece de funcionarios
- 1987: ley N° 15939. Ley Forestal. Constituye la base del marco legal referido a la conservación del monte indígena
- 2000: Ley N°17234. Creación y gestión de un sistema nacional de áreas naturales protegidas
- 2000: Ley N°17283. Declaración de interés general la protección del medio ambiente

MAPA INSTITUCIONAL

Desde la Presidencia de la República se genera todo el esquema organizativo institucional vinculado al Turismo. Fija y dirige la política nacional del turismo; promueve el mejoramiento de la infraestructura general y la realización de obras públicas complementarias; aprueba proyectos y programas de desarrollo turístico; entre otros cometidos generales.

La Secretaría de Estado en la que se planifica y ejecuta toda la gestión turística del País es el Ministerio de Turismo.

Sus cometidos son orientación, estímulo, promoción, reglamentación, investigación y control del turismo y de las actividades y servicios directamente conectados al mismo.

El Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, a través de la Dirección de Medio Ambiente: DINAMA, genera proyectos y se ejecutan planes vinculados a las áreas protegidas y a la conservación y uso de la diversidad biológica del Uruguay.

En la oficina de Planeamiento y Presupuesto (CONICYT, CND, etc.), y el Ministerio de Relaciones Exteriores (Cancillería) funcionan oficinas de Cooperación Internacional. Ambas prestan apoyos financieros a los presupuestos para los proyectos turísticos.

Los entes públicos, nacionales y departamentales coadyuvan al desenvolvimiento del turismo, coordinando su acción con los organismos competentes.

El Ministerio de Ganadería y Agricultura, por su parte tiene a su cargo todo lo relativo a la fauna y a la flora, montes nativos, caza y pesca, incluyendo las normas de vigilancia y mecanismos de sanciones a las infracciones. En cada departamento, las sanciones y controles se ejecutan a través de la policía local.

Por otro lado, las Fuerzas Armadas y de Seguridad participan en tareas de conservación.

Otros organismos que influyen en las políticas turísticas y ambientales son las ONGs.

OBJETIVOS GENERALES

En forma paralela al contexto constitucional y gubernamental e institucional privado, se ha presentado un fuerte consenso con relación a los objetivos políticos del desarrollo turístico, generando el marco adecuado para la definición de una política de estado, que aunque no ha sido específicamente formulada, presenta un conjunto de objetivos, metas e instrumentos, suficientemente conocidos y consensuados que suponen su existencia tácita.

- Diversificación y complementariedad de la oferta turística
- Desarrollo de ofertas alternativas
- Desarrollo de la infraestructura básica, transporte y comunicaciones

- Crecimiento y diversificación de la oferta de alojamientos (estancias, camping, apart hoteles)
- Desarrollo de la segmentación de mercados
- Mantenimiento de las condiciones ambientales y participación de la comunidad
- Mejora de la competitividad internacional
- Concientización acerca de la importancia del turismo
- Extensión de los beneficios del turismo a todo el país
- Coordinación de acciones públicas y privadas
- Fortalecimiento de la integración turística del Cono Sur
- Acceso a nuevos mercados
- Promoción y difusión de la oferta nacional
- Promoción de la imagen de Uruguay
- Incremento de la cantidad de visitantes
- Desarrollo del turismo interno

PRODUCTOS TURÍSTICOS ACTUALES

En general, se estimulan algunos atractivos turísticos. Puntualmente: el litoral sudeste de costas extensas y arenosas, porción final del Plata y Océano Atlántico. En Maldonado: Punta del Este y Pirlápolis; algo más agrestes y frías las playas Oceánicas de La Paloma y La Coronilla en Rocha.

Desde hace algunos años comienzan a percibirse y desarrollarse, en el litoral oeste, límite con Argentina, las Termas de aguas subterráneas y minerales, en Salto y Paysandú.

La ciudad de Colonia, Patrimonio Cultural de la Humanidad es centro de atracción cultural.

Las unidades turísticas existentes en el interior de nuestro país tienen aún más tímido desarrollo y promoción.

Un buen ejemplo lo tenemos en Tacuarembó con el pueblo de San Gregorio de Polanco sobre las costas arenosas del Río Negro (playas y pesca) declarado

Primer Museo Abierto de Artes Plásticas de Latinoamérica por su colección de pinturas murales distribuidas a lo largo de los muros o paredes de hogares, clubes, Bancos, etc., realizadas por artistas plásticos uruguayos de renombre. Este poblado rural ha sabido desarrollar un turismo basándose en dichos atractivos. Extendió sus posibilidades de desarrollo anexando a dichos atractivos: prendas de lana rústica realizadas por artesanos locales, artesanías y alojamientos de mejor calidad. Están trabajando para agregar la riqueza de objetos indígenas encontrados en la zona y conservados en hogares particulares de sus habitantes, lo mismo que una antigua pulpería declarada Patrimonio Histórico. Las tareas están a cargo de una Comisión local, del Gobierno Departamental, de los Ministerios de Turismo, Obras Pública y Cultura, de Empresas privadas, etc. que dan su apoyo o su aporte.

OFERTA BASADA EN LA DEMANDA

En las últimas décadas, el turismo ha ganado espacios en la economía

Exportaciones de los principales productos: carne, lana, arroz, lana, cueros

Ingresos por turismo receptivo 560 millones de U\$S

El crecimiento en la demanda turística global se ha visto reflejado tanto en el ámbito de los visitantes llegados como del ingreso de divisas. El número de visitantes no residentes llegados al país, creció en los últimos años a una tasa aprox. al 10% anual. La cantidad de divisas ingresadas al país por turismo creció a una tasa superior al 14% anual.

Si bien no existe información estadística oficial sobre turismo interno, en la actualidad la mayor parte de las empresas turísticas del país, orientan su oferta a prestar servicios a los viajes de residentes en Uruguay. Mientras el consumo turístico al interior del país es cada vez mayor, creciendo a un nivel superior al consumo proveniente del exterior, Montevideo se erige como un gran emisor turístico, con un parque automotor creciente y actualizado.

En términos generales, puede afirmarse que en los años 90 se han presentado un conjunto de tendencias, que han contribuido a modificar decididamente la estructura tradicional del sector:

- Desestacionalización creciente de la demanda, tradicionalmente concentrada en la temporada estival
- Disminución de las estadías y mayor cantidad de visitas al año
- Diversificación de destinos turísticos
- El turismo de fin de semana ha pasado al primer plano
- Irrupción masiva de las capas medias urbanas
- En torno al producto, estas tendencias determinan el siguiente comportamiento de la demanda en la última década:

	Crecimiento Fuerte	Crecimiento Moderado	Crecimiento Débil
Sol y Playa. Salud Termal			
Negocios			
Compras			
Turismo rural			
Ecoturismo			
Histórtico cultural			

Turismo ecológico: en Rocha: Humedales del Este, Dunas de arena del Cabo Polonio, la Isla de Lobos y el Parque Nacional Santa Teresa; en Maldonado: Fauna Autóctona de Piriápolis.

ZONAS TURÍSTICAS

- NÁUTICA: zonas costeras del Río de la Plata y el Océano Atlántico
- TURISMO TERMAL: termas de los Departamentos de Salto y Paysandú
- CIUDAD Y NEGOCIOS: Especialmente Montevideo, agregándosele Colonia y Maldonado
- SOL Y PLAYA: Punta del Este, costa oceánica de Rocha, y Montevideo

- TURISMO RURAL Y ECOLÓGICO: Pesca y turismo de aventura: Río Uruguay y Río Negro; Turismo rural: Estancias y Tambos.

Una extensión importante del País tiene promoción menor en la consideración de un mapa de atractivos nacionales. Y aún siendo mencionadas, algunas de dichas zonas no están debidamente protegidas, y/o presentan carencias en cuanto a la planta turística, infraestructura o superestructura.

A escala zonal, la evolución de la demanda pauta el siguiente comportamiento:

	Crecimiento Fuerte	Crecimiento Moderado
Litoral termal		
Colonia		
Montevideo		
Costa de Oro		
Punta del Este		
Piriápolis		
Costa Atlántica		

ÁREAS TURÍSTICAS

Las áreas turísticas desarrolladas dentro de lo que el Ministerio determinó como las zonas turísticas no están exactamente dotadas de infraestructuras que las vincule y relacione y puedan funcionar como un subsistema. El transporte y las comunicaciones no son, en Uruguay lo suficientemente comunicantes en todas las direcciones o puntos cardinales y los corredores turísticos no son una realidad en todos los casos. Por otra parte la dotación de equipamiento y servicios es insuficiente, especialmente en los distribuidos dentro de lo que se denomina "el interior del país"; muchos de ellos pueden ser declarados potenciales (ej.: pesca, ecológico y náutica).

CENTRO TURÍSTICO

En realidad, los centros turísticos son numéricamente menores respecto a los que suponemos debían existir en cada área.

Además, de acuerdo a la categorización internacional no se ha logrado un buen nivel más que en los casos puntuales de Punta del Este, Montevideo, Colonia y las Termas del Arapey y Daymán.

Referencia a los siguientes rubros de:

- Alimentación
- Esparcimiento
- Servicios de alojamiento
- Agencias de viaje de acción local
- La información turística sobre facilidades y atractivos de la región
- Comercios turísticos
- Oficinas de teléfonos, correos
- Sistema de transporte interno organizado que conecte el centro con los atractivos turísticos comprendidos en su área de influencia
- Conexiones con los sistemas de transporte externo de jerarquía nacional e internacional
- Los complejos turísticos en el país no abundan. Mencionamos: Acuamanía en las termas del Daymán, Salto; Complejo Hotelero Internacional Conrad en Punta del Este y Argentino Hotel de Pirlápolis; Turismo Científico: en la Antártica.

VÍAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación vial se realiza a través de 6 rutas nacionales que nos unen a los países contiguos. Montevideo es el punto de partida para la mayoría de ellas. Se extienden por aproximadamente 10.000 Km. de extensión en carreteras. Las líneas internacionales nos unen: Santiago de Chile, Asunción, Buenos Aires, Porto Alegre, San Pablo y Córdoba.

En realidad la capital del país está en una posición nodal respecto a la central ferroviaria, al puerto y al aeropuerto.

Por el puerto, ingresaron en 1980, 9 buques de pasajeros. Actualmente la llegada de cruceros es mucho mayor, tanto en Montevideo como en Punta del Este.

La navegación aérea se realizaba a través de las líneas nacionales del estado: VARIG PLUNA y las Compañías Internacionales desde Carrasco, Aeropuerto de Montevideo. Para el resto del país existen escasamente aeropuertos para vuelos domésticos. Contándose: Colonia, Rivera, Paysandú, Durazno. Y con vuelos internacionales: Punta del Este.

ASPECTOS POLÍTICOS

Aplicando las nuevas tendencias del desarrollo turístico, y analizando los datos expuestos asistimos a una nueva configuración turística espacial en el Uruguay, con mayor participación de áreas alternativas a las tradicionales.

El fenómeno turístico en su totalidad es amplio, complejo y abarca múltiples aspectos que han tenido una evolución mayor luego del año 1986 cuando se crea el Ministerio de Turismo.

Si bien se avanzó notoriamente en materia de información de la actividad, aún es necesario crear la conciencia sobre la necesidad de que es imprescindible profundizar y expandir mucho más el horizonte turístico.

La proposición es definir al Turismo como una actividad que puede llegar, como en algunos países, a representar una fila importante dentro de las industrias del país. La información básica completa y demostrativa del impacto del sector en la economía en su conjunto, no ha desarrollado políticas que apoyen el desarrollo más equilibrado del sector. El objetivo debe ser más ambicioso y para ello debe: ampliar la base de información; profesionalizar el sector; y gestar la coordinación de todas las instituciones y/o organizaciones que trabajan en el sector.

Entonces:

Desde el conocimiento de quien se es y como el entorno natural, cultural, económico, político y social, se puede enfatizar en la generación de productos turísticos maduros, competitivos y rentables.

Bajo diferentes categorías o modalidades como ecoturismo, agro-turismo, turismo social y cultural, una variedad de opciones que tienen en común lo esencial (lugares poco frecuentados, auténticos y la oportunidad de conocer el verdadero sentir de los uruguayos en zonas rurales), la satisfacción de conocer los esfuerzos de las comunidades por mejorar su calidad de vida, la de sus familias, a la vez que proteger los recursos naturales y culturales.

Fuerzas internas

Como explicaba anteriormente desarrollar un país, no es solo un logo y un slogan, tal vez eso hasta ni sea necesario. Por ello, Uruguay deberá trabajar en factores que apliquen a la dinámica del crecimiento y contrarrestar desde políticas macroeconómicas los factores que inciden en la dinámica del declive, los cuales son:

Dinámica de crecimiento

Si un lugar es atractivo

1. Se instalan nuevas industrias
2. Las oportunidades de empleo son numerosas
3. La calidad de vida es atractiva

Lo que produce:

1. Inmigración de nuevos residentes y visitantes
2. Inmigración de nuevos negocios e inversiones

Dinámica del declive

Si un lugar se vuelve poco atractivo:

1. Las grandes empresas resultan afectadas o salen
2. La recesión económica afecta a los negocios
3. El desempleo aumenta
4. La infraestructura se deteriora
5. El déficit presupuestario aumenta

En consecuencia:

1. La población emigra
2. El turismo y el negocio de convenciones declinan
3. Los negocios emigran
4. Los bancos restringen el crédito
5. Aumentan las quiebras
6. Se incrementa la delincuencia
7. Crecen los problemas sociales
8. La imagen del país se deteriora

Fuerzas externas

Uruguay, con su suelo fértil, estaba entre las naciones más ricas del mundo durante la primera mitad del siglo XX. La economía del país se basaba principalmente en productos primarios, como la carne y la lana. Los altos estándares de vida de Uruguay, comparables con los de Europa, lo hicieron conocido a nivel regional como “la Suiza del Sur”. Sin embargo, factores como la competencia internacional, las fluctuaciones de precios, las barreras arancelarias y los subsidios a los productos nacionales pusieron fin a la prosperidad económica nacional apoyada exclusivamente en la producción agrícola y la extracción mineral. Conforme cayeron los precios de los alimentos y las materias primas, Uruguay debió buscar nuevos caminos para generar ingresos.

MARCO PROPOSITIVO

Como puede Uruguay mejorar sus esfuerzos para resolver sus problemas y crecer

El marketing de lugares en su núcleo, comprende cuatro actividades:

1. Desarrollo de un posicionamiento y una imagen fuertes y atractivos para la comunidad
2. Establecimiento de incentivos atractivos para los compradores y usuarios reales y potenciales de los bienes y servicios
3. Entrega de productos y servicios del lugar en una forma eficiente y accesible
4. Promoción del atractivo y los beneficios de un lugar de forma tal que se asegure a los usuarios potenciales estén completamente conscientes de las ventajas.

Con mucha frecuencia las comunidades caen en la trampa de concentrarse solo en una o dos de estas tareas de marketing; por lo general se enfocan en las funciones de promoción. Tal vez gasten dinero en publicidad costosa o en eslóganes pobremente diseñados (Uruguay Natural) sin realizar antes la planeación y las mejoras requeridas.

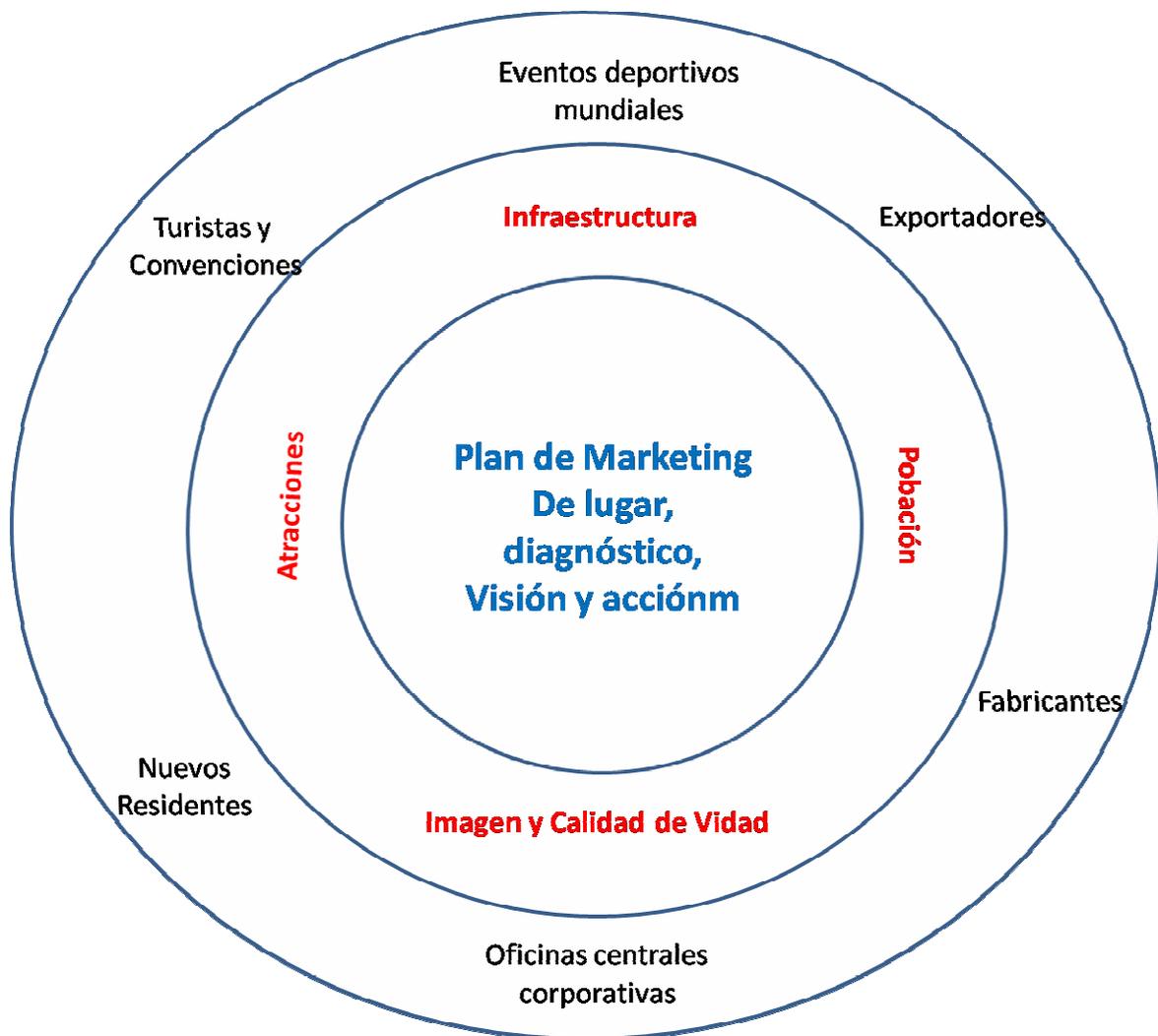


Un modelo bastante común y sobre todo en Latino América es organizar un grupo de planeación configurado con funcionarios locales y/o regionales del sector

público. En ocasiones se contrata a un consultor externo para contar con una perspectiva ajena más amplia. Sin embargo, para tener éxito desde el comienzo del proceso los responsables de la planificación deben tomar en cuenta a representantes de la comunidad empresarial. Es un prerequisite para alcanzar el éxito que participe desde el momento cero el sector privado.

La tarea del grupo de planeación es triple y consiste en:

- A. Definir y diagnosticar la condición de la comunidad. Es indispensable identificar las principales fortalezas y debilidades de la comunidad, junto con las principales oportunidades y amenazas.
- B. Desarrollar una visión de soluciones a largo plazo con base en una valoración realista de los problemas de la comunidad. Esta visión debe fundarse en una combinación de factores que sean únicos y comercialmente viables sobre la que se puede instaurar un proceso de valor agregado.
- C. Diseñar un plan de acción a largo plazo que considere varias etapas intermedias de inversión y transformación. Desarrollar procesos de valor agregado lleva su tiempo. Un período de 10 a 15 años es realista para la mayoría de los casos exitosos.



Como se puede ver en el gráfico que antecede, estamos considerando muchos elementos.

El potencial de un lugar depende menos de su ubicación, clima y recursos naturales que de su voluntad humana, destrezas, energía, valores y organización. La realización del potencial de Uruguay, depende cada vez más de la capacidad para realizar las siguientes tareas:

- Interpretar lo que ocurre en todo su entorno
- Comprender las necesidades, deseos y elecciones de actores específicos, tanto internos como externos
- Identificar fortalezas y debilidades específicas

- Desarrollar una visión realista y comercialmente viable de lo que se puede lograr
- Elaborar un plan de acción para complementar esa visión
- Fortalecer el consenso interno y la organización efectiva para las actividades operativas
- Evaluar el progreso al poner en marcha el plan de acción

Planteos de los mercados meta

Los lugares se interesan por un tipo particular de crecimiento que contribuye al empleo sostenido y que agregue valor a la base impositiva. Es útil distinguir entre tres categorías específicas de personas

- a. Personas y empresarios que vale la pena atraer
- b. Personas y empresarios que son aceptables, pero que no son un blanco específico
- c. Personas y empresarios por evitar o desalentar

Con mucha frecuencia los lugares fracasan para definir a quienes quieren atraer o para distinguir entre las tres categorías.

En el caso de Uruguay, al haber una ausencia de PLAN DE MARKETING COHERENTE el fracaso comienza en el inicio, ya que ni siquiera hubo una definición errónea de a cual mercado meta, directamente no hubo definición.

Por ejemplo, la Corporación de Fomento a la Producción de Chile (CORFO) ha definido como interesante desarrollar el sector de tecnología de la información del país. Para ello comenzó por establecer una oficina en San José, California, para brindar asistencia a los potenciales inversionistas ubicados en Silicon Valley

Desde el punto de vista de los visitantes, tendremos que destinar nuestros esfuerzos según los siguientes mercados meta:

1. Visitantes
 - 1.a. Visitantes de negocios (que asisten a reuniones o convenciones de negocios, visitan un sitio de producción, o llegan para comprar o vender algo)
 - 1.b. Visitantes no de negocios (turistas y viajeros)

2. Residentes y empleados
 - 2.a. Personas ricas
 - 2.b. Inversionistas
 - 2.c. Empresarios
 - 2.d. Trabajadores no calificados
 - 2.e. Ciudadanos adultos mayores y pensionados

3. Negocios e industrias
 - 3.a. Industria pesada
 - 3.b. Ensamblado de industria “limpia”, alta tecnología, compañías de servicios, etc.
 - 3.d. Empresarios

4. Mercados de exportación
 - 4.a. Otras localidades dentro de los mercados regionales
 - 4.b. Mercados internacionales

El concepto de “desarrollo de destino” exige que un lugar elabore una estrategia de marketing sistemática y a largo plazo encaminada a nutrir y desarrollar los atributos naturales y potenciales de un área o región. Una prioridad central para el desarrollo de tal estrategia es identificar el mercado meta específico hacia el que área debe dirigir sus recursos.

Mercados meta sugeridos para Uruguay y tácticas que permitan alcanzar el objetivo

Viajeros de negocio

Actualmente, los viajeros que ingresan a Uruguay en su mayoría no son de negocio. De los casi 2.000.000 de extranjeros que ingresaron durante el 2008 (ver Anexo 1, Variables de medición) un pequeño % representa viajeros de negocios.

¿Cómo puede hacer para conservar incrementar el número de visitantes, pero por viajes de negocios?

La respuesta está en posicionarse antes el mundo como CAPITAL DEL MERCOSUR. Hoy por hoy, solo es una sede administrativa que nadie tiene en cuenta salvo por los viajes de políticos de los países miembros, que pueden representar unos cientos de estadías al año.

Si tomamos en cuenta la posición geográfica del Uruguay dentro del MERCOSUR, debería ser el centro de negocios por naturaleza.

Cuando empresas privadas deseen negociar con empresas del MERCOSUR, las reuniones deben desarrollarse en territorio URUGUAYO. ¿Cómo es posible? Ofreciendo y Creando antes que lo hagan los demás, infraestructura de trabajo para comisiones de negocios:

ExpoMercosur:

Un área de cientos de hectáreas situada en las afueras de Montevideo, en donde todas las compañías del Mercosur que deseen hacer negocios con el mundo ofrecerán sus productos durante un mes cada año en el ámbito de esta feria que podría convertirse en la más grande del mundo en importancia de desarrollo de negocios.



Federaciones empresarias del MERCOSUR: ej. Federación de Empresarios Industriales del MERCOSUR; Federación de Empresarios Vitivinícolas del MERCOSUR

Organización de ruedas de negocios por sector

Semanalmente se organizarán ruedas de negocios por sector de industria o comercio para que los empresarios de la región se nucleen en negociaciones frente a compradores o vendedores de cualquier parte del mundo

Modo de difusión para lograr el posicionamiento

- A través de las embajadas del Uruguay en el mundo
- A través de participación en ferias internacionales
- Haciendo presentaciones en Cámaras y Federaciones de todos los países miembros del Mercosur.

En definitiva:

Venga a Uruguay cuando quiera hacer negocios con 200 millones de personas

Algunos datos del MERCOSUR: Es un bloque comercial cuyos estados miembros son Argentina, Brasil, Paraguay, Venezuela y Uruguay.

Cuenta con una población de 210 millones de habitantes y un PBI mayor a los 1.1 billones de dólares. Sólo dos países, Brasil y Argentina, constituyen más del 95% de la economía y la población del MERCOSUR.

El MERCOSUR tiene un AEC de entre 0% a 20% (con algunas excepciones). Esta agrupación nace por consideraciones políticas y económicas, para poder negociar con EE.UU. Nace como una Unión Aduanera. Chile en 1996 y Bolivia en 1997, firman acuerdos comerciales especiales que les permitirá ser incorporados plenamente como socios en un futuro cercano.

Su propósito es promover el libre intercambio y movimiento de bienes, personas y capital entre los países que lo integran, y avanzar a una mayor integración política y cultural entre sus países miembros y asociados.

Los países miembros consideran que su fecha de creación fue el 30 de noviembre de 1985, fecha de la Declaración de Foz de Iguazú que puso en marcha el proceso. Sin embargo, el nombre le fue asignado el 26 de marzo de 1991 por el Tratado de Asunción, en tanto que su existencia como persona jurídica de Derecho Internacional fue decidida en el Protocolo de Ouro Preto, firmado el 16 de diciembre de 1994, pero que recién entró en vigencia el 15 de diciembre de 1995. El Protocolo de Ouro Preto estableció un arancel externo común y desde 1999 existe una zona libre de aranceles entre sus integrantes con la sola excepción del azúcar y el sector automotriz.

El MERCOSUR es el mayor productor de alimentos del mundo.

Publicidad

Se necesita ser creativo para transmitir un concepto y probablemente no tanto dinero como lleva invertido Uruguay, con su lema de URUGUAY NATURAL.

Cabe citar a Jamaica, un país pequeño de América Central y no precisamente de los más poderosos.

Una agencia de publicidad, Foote, Cone & Belding, en 1998 trabajó con una mu bajo presupuesto para su cliente: Oficina Turística de Jamaica. Esta campaña para promover a Jamaica como un lugar amigable utilizó al equipo nacional de fútbol, quienes habían clasificado para el mundial de Francia 98. La campaña consistió en transportar el balón de fútbol más grande de la historia, de

aproximadamente cinco pisos de altura, desde la capital de Jamaica, Kingston, hasta lugares públicos en ciudades como Nueva York, Londres o París. En cada lugar a la gente se le pidió firmar el balón y desear buena suerte al seleccionado nacional.

Los números de la campaña:

Costo: U\$S 886.000

Prensa obtenida por valor de: \$ 5.000.000

Incremento del turismo: 33.6000 visitantes más que al año pasado

Aumento por ingresos turísticos: U\$S 50 millones

Este ejemplo muestra como una comunidad y las empresas comerciales pueden usar como atributos de marketing los recursos naturales, los eventos y los rasgos culturales. Esta estrategia tiene que ver con la búsqueda de una identidad. Una comunidad o región debe crear y enviar “señales de identidad” que las compañías en la industria de viajes y turismo reconozcan, comprendan y comuniquen a los demás.

Atributos del Uruguay

Según una encuesta realizadas a extranjeros que conocen Uruguay, se ha destacado la siguiente tabla:

- Estabilidad política y social
- Transparencia
- Alto nivel de desarrollo humano
- Alta calificación del capital humano
- Calidad de infraestructura en telecomunicaciones

- Libre flujo de capital y dividendos
- Riesgo bajo de terrorismo

Estos atributos no hacen más que reforzar el planteo de este trabajo, que más allá del turismo que pueda atraer en materia de ocio y tiempo libre, Uruguay tiene un gran potencial, para atraer:

- Viajeros de Negocios
- Instalación de oficinas regionales corporativas de medianas y grandes empresas de todos los sectores, comenzando por el financiero
- Call centers y centros de atención al cliente regionales
- Ferias mundiales de negocios
- Ruedas de negocios por mercados verticales

Esta estrategia puede tomar diversas formas, como ilustra la ciudad de Monterrey, en el estado mexicano de Nuevo León. Monterrey es el hogar de más de 13.000 compañías, que incluyen a gigantes nacionales como Cemex, la tercera cementera más grande del mundo, y corporaciones globales como GE, que tiene varias plantas manufactureras en los alrededores de la ciudad. Una parte significativa del éxito de Monterrey se atribuye a uno de sus activos más valorados: el Instituto Tecnológico de Monterrey. La disponibilidad de una fuerza laborar especializada, una alta calidad de vida y oportunidades educativas y de trabajo continúan impulsando el crecimiento y las inversiones de la ciudad.

Agencias de promoción de inversiones

La mayoría de las naciones de América Latina tienen agencias nacionales de promoción de inversión, pero hasta el 2004 y según datos de la World Association of Investment Promotion Agencies, Uruguay no contaba con una agencia.

Hoy día el mismo organismo, indica que existe una entidad gubernamental llamada “URUGUAY XXI – PROMOCION DE INVERSIONES y EXPORTACIONES”. Desde mi punto de vista, esta oficina no está integrada a la estrategia de desarrollo de Uruguay y a decir por gente consultada solo se trata de una web.



Uruguay puede mantener y fortalecer su base económica en cuatro formas. Primero, debe retener sus negocios actuales, o al menos los deseables. Esto es importante en un mundo con un creciente número de empresas “desarraigadas”. En la actualidad, las empresas dejan o amenazan con abandonar un lugar por otro. La migración a través de las fronteras es creciente.

En segundo término, un lugar debe proveer servicios para ayudar a la expansión de los negocios existentes. Cuando las empresas venden más productos y servicios a mercados más distantes, generan más ingresos y empleos para la

economía local. Por eso, una ciudad debe identificar los factores duros y blandos sobre los que puede influir y, sobre esa base, comenzar a desarrollar ofertas únicas como las que hemos venido mencionando para Uruguay.

Factores duros	Factores blandos
Estabilidad económica	Desarrollo de nichos
Productividad	Calidad de vida
Costos	Competencias profesionales y de fuerza laboral
Régimen de propiedad	Cultura
Servicios y redes de apoyo local	Relaciones personales
Infraestructura de comunicaciones	Estilo de administración
Ubicación estratégica	Flexibilidad y dinamismo
Esquemas y programas de incentivos	Profesionalismo en el contacto con el mercado
	Ambiente empresarial

En tercer término, un lugar debe facilitar a los empresarios la apertura de nuevos negocios. Los programas para estimular pequeñas y medianas empresa son numerosos, el tema para analizar es cuan efectivo son. A veces son solo instrumentos políticos que no sirven al objetivo para el cual fueron creados.

Un programa coherente con la política de desarrollo empresarial y atractivo de inversiones extranjeras, debe tener:

- Establecimiento de agencias locales de PyMEs para capacitar y asesorar a los empresarios
- Alentar a los bancos locales para comprometerse a brindar ayuda para iniciar empresas
- Otorgar préstamos a nuevos proyectos productivos
- Armar rondas entre capitalistas y empresarios
- Promover centros de investigación
- Ofrecer diversos incentivos a quienes comienzan sus negocios o expanden los que ya están en marcha

Cuarto y último, un país debe atraer proyectos de desarrollo estratégicamente relevantes. Tales proyectos con frecuencia crean valiosos contactos colaterales con ventajas comerciales.

Desarrollo de mercados de exportación para Uruguay

Este público objetivo pretende expandir las exportaciones de dos maneras:

- Exportando más de lo que actualmente se exporta
- Exportando nuevos productos

Uruguay es un país agro exportador, por lo cual la agricultura: arroz, trigo, maíz, girasol, sorgo, cebada, soja, remolacha azucarera, caña de azúcar, (aunque esta última está muy restringida por la zona climática) y la ganadería (vacunos, ovinos) son los recursos fundamentales de la economía. Las industrias principales son la lechera y derivados, papel, cartón, fertilizantes, alcoholes, cemento y refinación de hidrocarburos. Los recursos minerales y energéticos si bien son escasos; existen grandes yacimientos de ágatas en el norte del país, yacimientos de granito y mármol, y extracción de oro en la localidad de Minas de Corrales. También están en estudio la búsqueda de diamantes y otros minerales.

Sus principales clientes: Argentina, Brasil, España, Venezuela y Estados Unidos.

A pesar de tener una extensa costa, Uruguay no ha logrado desarrollar la industria pesquera.

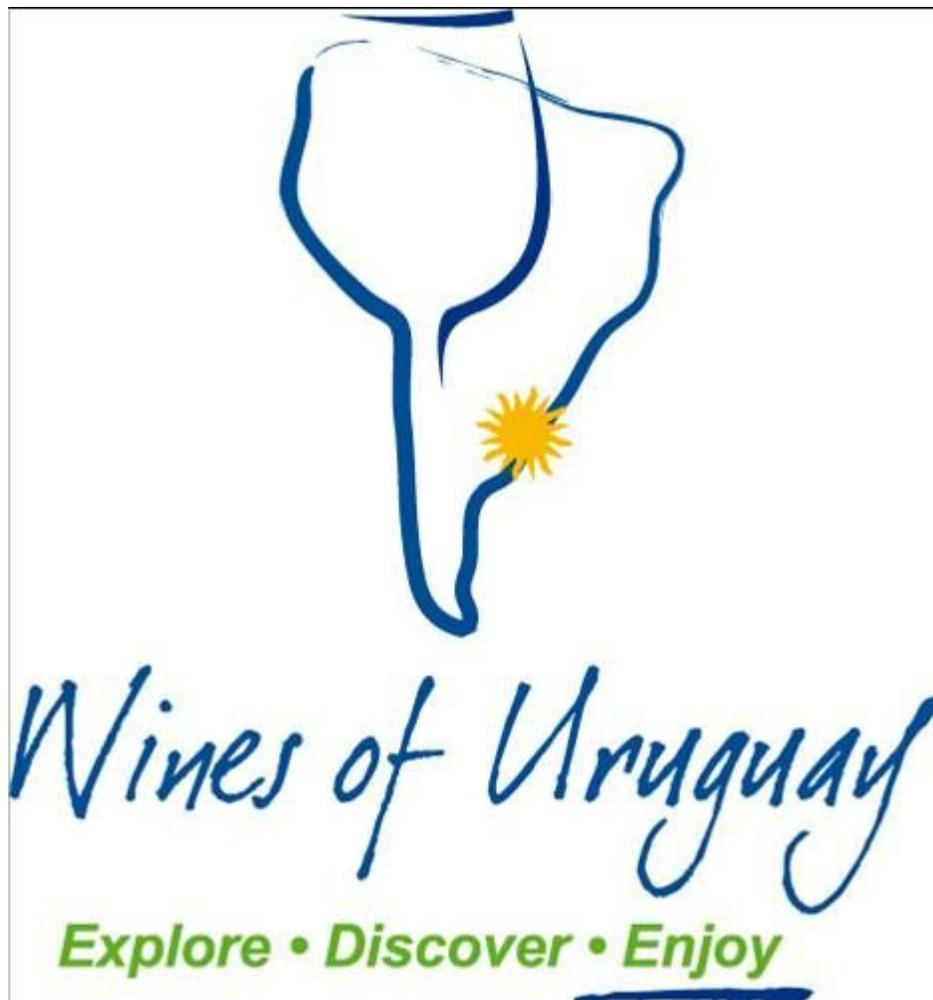
El desafío para Uruguay, estará en agregar valor para no estancarse en la producción de insumos básicos, por ejemplo, el país está desarrollando excelentes vinos y ha encontrado en la uva del Tannat su varietal emblema, actualmente la Bodega Carrau con sus vinos finos está compitiendo en concursos vitivinícolas mundiales con excelentes resultados, pero por ejemplo, debido a su poca tradición como país productor de vinos, es difícil encontrar un vino uruguayo en una tienda de Argentina. Oportunidad para Uruguay, más allá de las tradicionales:

Pasar de la producción de insumos agropecuarios a la industria de los alimentos y bebidas, ej. Vinos:

Posicionarse en eventos internacionales juntos a los vinos del nuevo mundo: hoy cuando se menciona “vinos del nuevo mundo” se hace referencia a Chile, Argentina, USA, Australia, Nueva Zelanda, Sudafrica y hasta Brasil, pero rara vez se menciona a Uruguay. Esto es debido a un pobre o inexistente planeamiento comercial a nivel nacional, en donde los esfuerzos de los privados son acciones aisladas.



Es fundamental, que el Gobierno gestione a través de su Cámara de Comercio y sus diferentes embajadas en el mundo, sobre todo en destinos asiáticos, “La semana del vino uruguayo”



A través de estas promociones dirigidas (se invita especialmente a conoedores e importadores de cada país), se logrará una inserción más rápida de los excelentes vinos uruguayos, transformándolos en un factor creciente de desarrollo para el país, aumentando la necesidad de mano de obra y el consecuente incremento en los impuestos que el sector pagará al estado.

La imagen de Uruguay

Un lugar enfrenta algunas opciones importantes cuando comienza la tarea del marketing de lugares. Existen cuatro estrategias amplias para atraer visitantes, residentes, empleados, negocios e industrias, y para fomentar las exportaciones.

- ✓ Marketing de imagen
- ✓ Marketing de atractivos
- ✓ Marketing de infraestructura
- ✓ Marketing de personas

Marketing de imagen

Miles de comunidades en competencia de América Latina necesitan atraer a potenciales compradores de lugares mediante la proyección de una imagen fuerte y relevante, pero como he señalado a lo largo de este trabajo, no se trata de crear un slogan, un iso logo tipo y salir a poner anuncios en los países vecinos.

Es mucho más que eso: el slogan debe ser el título de un sustento estratégico. Por ejemplo, los eslóganes “Su mejora apuesta” y “La puerta a América Latina” que utiliza Chile para atraer a inversionistas extranjeros tienen un sólido fundamento. Chile ha realizado un esfuerzo significativo para convertirse en un centro regional de comercio, en parte mediante la reducción de aranceles al 6%. Además de ser miembro asociado del Mercosur, Chile tiene acuerdos y tratados con Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela, Canadá, Estados Unidos, México y la Unión Europea. Para entender mejor que el plan de marketing está alineado con el plan de gobierno, Corea del Sur firmó en el 2002 un acuerdo de libre comercio con un país extranjero por primera vez en su historia, y el elegido volvió a ser Chile.

Entonces si Chile es la “PUERTA A AMERICA LATINA”, Uruguay bien podría ser “EL MERCOSUR EN UN SOLO LADO”, más que el lema actual “URUGUAY: LA PUERTA DEL MERCOSUR” como símbolo de que en Uruguay y tal vez más

precisamente en Montevideo, uno pueda dar con todos los representantes de los diferentes sectores de las industrias de los países miembros, incluido Chile como país asociado. Es decir, URUGUAY debe convertirse en la síntesis del Mercosur, más allá de los lemas que utiliza.

Marketing de atractivos

Aunque es vital, el mejoramiento de una imagen no es suficiente por si misma para aumentar los atractivos fundamentales de un lugar. Los lugares también requieren invertir en atracciones específicas, pero por suerte Uruguay tiene muchas, aunque sin explotar debidamente. Dentro del plan de posicionamiento y desarrollo de atractivos, Uruguay puede explotar otros atributos y patrimonios para comunicar al mundo, tales como:

- Playas (incluidas excelentes locaciones para la práctica del surf)
- Clima benigno (El clima en Uruguay es templado y húmedo (promedio 17 °C), con verano cálido y precipitaciones más o menos homogéneas durante todo el año)
- Colonia del Sacramento, ha sido declarado en 1995 patrimonio de la humanidad y sin embargo pocos lo saben, entonces Uruguay es también: **UN PAÍS CON HISTORIA**
- Termas, y aquí nos detendremos:

Uruguay cuenta con numerosas termas naturales tales como las Termas del Daymán, del Arapey, del Guaviyú, Almirón, San Nicanor y Salto Grande, lugares en donde la naturaleza dice presente y es el lugar ideal para descansar y desestresarse. Sin dudas bañarse en temperaturas de 34° o 40° C , es una experiencia única y revitalizante. El alto contenido de componentes minerales como el calcio, magnesio, potasio y flúor, las hacen únicas y se le atribuyen a estas aguas propiedades curativas y sedativas. Ideal para el descanso rodeado de una naturaleza abierta en suaves y onduladas praderas naturales.

Pero Uruguay tampoco figura en el mapa de Turismo de Salud, el cual representa un segmento por demás rentable acaparando la vista de ingresantes de destinos no tradicionales.

Dentro del plan de promociones de la Secretaría de Turismo del Uruguay, debe haber sin lugar a dudas un capítulo desarrollado para el fomento de este sector que encasillamos “Turismo de salud”.

No son pocos los argumentos que podemos tomar. La cura termal es un tratamiento alternativo que ha adquirido mucha trascendencia – sobre todo en los últimos tiempos. Cuando una persona se expone a un baño termal, recibe la acción directa de la temperatura en forma de shock y los minerales comienzan a ser absorbidos en pequeñas concentraciones por la piel. Una vez en el organismo, los minerales son depositados en el tejido celular subcutáneo y desde ahí ejercen su acción activando el metabolismo orgánico a través del eje hipotálamo-suprarrenal.

La acción de este tipo de aguas sobre el organismo es múltiple y completa. Entre las propiedades curativas que posee, se destacan las siguientes:

- Estimula las defensas del organismo.
- Reactiva el metabolismo retardado en muchos reumáticos.
- Tiene poder desestabilizante sumamente útil, considerando la participación alérgica en el orden de las afecciones reumáticas.
- Depura la sangre eliminando las toxinas y productos de desechos por la sudoración y diuresis que provoca.
- Relaja los músculos y, por su acción revulsiva y resolutive, actúa sobre los edemas, tumefacciones y procesos crónicos fibrosos.
- Seda el sistema nervioso.
- Reeduca el sistema termorregulador, de enorme importancia en el reumático que ha perdido su capacidad de reaccionar y adaptarse a los cambios del medio ambiente.

- Ejerce acción miorelajante sobre las contracturas y rigideces neuro-músculo-osteo-articulares, de capital importancia en los tratamientos de rehabilitación y reeducación músculo-esquelética.
- Reconstituye y tonifica

Todos estos conceptos deben formar parte del briefing.

Marketing de infraestructura

Es evidente que ni la imagen ni las atracciones ofrecen la respuesta completa al desarrollo de un lugar. En la base se requiere una infraestructura efectiva.

Calles y autopistas, vías férreas, aeropuertos y redes de telecomunicaciones son las mejoras más frecuentes. Por tratarse de un tema político presupuestario no ahondaré más en este tema, solo quería dejar resaltado que es imposible desarrollar una estrategia de marketing completa si luego no hay un sustento material. Es obvio, que por más que sepamos captar la atención del turista, si luego no hay aeropuertos, hoteles, etc. nada tendrá mucho sentido.

Marketing de personas

La cuarta estrategia de marketing para un lugar es el marketing de sus habitantes. El marketing de personas puede tomar varias formas y una de ellas es el de personas famosas. Asociar un rostro famoso con un lugar ofrece una manera rápida y efectiva de crear una vinculación positiva. Por ejemplo, Pelé invariablemente se asocio con Brasil y es una personalidad mundial. De igual forma, atletas famosos, actores, músicos, escritores y pintores, pueden convertirse en voceros y promover su país natal.

Habrá que buscar en el acervo de Uruguay para encontrar figuras que revelen imagen positiva, pero rápidamente encontramos:

- Enzo Francescoli, ex futbolista

- Jorge Drexler, músico
- Natalia Oreiro, actriz
- Diego Forlán, futbolista
- China Zorrilla
- Otros

Identificación de los principales competidores

Un lugar debe hacer algo más que simplemente anunciar que ofrece una buena combinación de elementos para satisfacer las necesidades del mercado meta. Todo lugar necesita identificar a sus competidores. Buenos Aires, la Ciudad de México y Sao Paulo compiten por ser el principal “centro financiero latinoamericano”. En una escala mucho menor, numerosas regiones y lugares productores de Café compiten entre sí para tener las mejores marcas, plantaciones y recursos de producción, aunque Colombia parece tener la ventaja que le da uno ser el primero en actuar (Juan Valdez). En una escala todavía más pequeña, las regiones productoras de vino en Chile, Argentina y el sur de Brasil compiten por ver cuál tiene las mejores marcas.

Pero, ¿quién compite con Uruguay? O dicho de otro modo, ¿quién considera a Uruguay un competidor?

Si nos fijamos en el último de los ejemplos mencionados en el párrafo anterior, Uruguay no entra en la contienda por los mejores vinos, pero si Brasil que probablemente no tenga mejores vinos que Uruguay.

Al parecer Uruguay no está compitiendo con nadie y eso no es bueno, a menos que este compitiendo consigo mismo. Pero por otro lado, no tener competidores hace que la guerra del marketing, sea más llevadera; nadie sale al cruce directo, así que debemos aprovechar la mayor cantidad de tiempo que permanezcamos solos en el campo de batalla.

Instrumento de auditoría para infraestructura, atractivos y gente

Infraestructura	Deficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
Vivienda				
Caminos y transporte				
Suministro de agua				
Suministro de electricidad				
Calidad ambiental				
Seguridad social básica				
Educación				
Int. de alojamientos y restaurantes				
Instalaciones para convenciones				
Servicios para visitantes				

Atractivos	Deficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
Bellezas y caract. Naturales				
Historia y personajes célebres				
Zonas comerciales				
Atractivos culturales				
Recreación y entretenimiento				
Estadios deportivos				
Festivales y fechas conmemorativas				
Edificio, monumentos y esculturas				
Museos				
Otros atractivos				

Gente	Deficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
Amistosa y servicial				
Capacitada				
Conducta cívica				

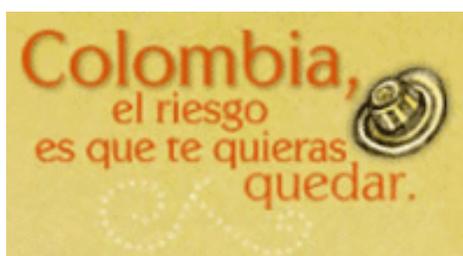
Las planillas servirán como guía para evaluar los avances del plan de marketing para el desarrollo total de Uruguay.

Percepciones y cambios en las percepciones de Uruguay

Como parte del plan de marketing para Uruguay resulta indispensable trabajar sobre la imagen que perciben los demás. Definimos la imagen de un lugar como un conjunto de atributos compuestos de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de ese lugar; son producto de la mente que intenta procesar y enmarcar grandes cantidades de datos acerca de un lugar.

Actualmente hay un caso muy interesante sobre Colombia. Este país ha sufrido en las últimas décadas los embates del terrorismo (FARC) y la gente está muy temerosa de los secuestros, más que de atentados con bombas como suele ocurrir por ejemplo en España con la ETA. De aquí que cuando un extranjero piensa en ir a Colombia, evalúa la relación beneficio/riesgo y he conocido a algunos españoles que han dudado en aceptar dar conferencias en Colombia, aun cuando el tiempo en ese país no excedería los dos días. Colombia sigue luchando para decirle al turista de ocio o negocios, que la cantidad de secuestros no es representativa del total de habitantes e ingresantes que tiene el país, pero la sensación de inseguridad es muy fuerte.

Desde hace un tiempo, Colombia ha estado proyectando en diferentes canales de televisión del LA, unos comerciales que a mi entender son excelentes y espero que estén logrando el objetivo. En los mismos, se muestran testimonios de diferentes personas que provenientes de todo el mundo, han decidido quedarse a vivir en Colombia; todas personas de diferentes orígenes (ingleses, holandeses, brasileños, etc.) que cuentan que esperaban encontrar, que encontraron y porque se quedaron y terminan con el slogan que marca la campaña:



Para dejar señalado como está la imagen actual de Uruguay, he realizado una encuesta online a 125 personas todos residentes fuera de Uruguay, para hallar el valor percibido y a partir de aquí trabajar sobre la marca. Los resultados han sido los siguientes:

	1	2	3	4	5	6	7	
Inocente								Pecadora
Femenina								Masculina
Amistosa								Fría
Romántica								Aburrida
Anticuada								Nueva
Segura								Insegura
Limpia								Sucia
Interesante								Aburrida
Dinámica								Estancada
Hermosa								Fea
Sofisticada								Simple
Natural								Artificial
Armoniosa								Conflictiva

A partir de estos resultados es que comenzaremos a trabajar los diferentes mensajes a utilizar y determinar la estrategia total de medios. Es obvio, que con esta percepción a Uruguay le costará atraer al público joven más allá de Punta del Este en los meses del verano, pero desarrollando eventos que vayan ganando el interés año tras año, podrá cambiar parte de la imagen, si es que es el camino deseado. Un buen ejemplo es el Festival de Viña del Mar en Chile, no solo logra que vayan muchos visitantes por el evento en sí, sino que también provoca infinidad de menciones en la prensa de todo el mundo. Una verdadera campaña de relaciones públicas a un costo relativamente bajo.

Entonces, para que una imagen sea efectiva, debe satisfacer los siguientes cinco criterios:

1. Deber ser válida: tendrá cero éxito y deteriorará la imagen una campaña que por ejemplo, promueva a Uruguay como la catedral del Sky, ya que ni siquiera nieva. Por eso, tampoco URUGUAY ES NATURAL, porque no se caracteriza por sus bosques, sus montañas, sus cascadas, sus extensos lagos, sus ríos con rápidos, etc. Tiene playas lindas pero normales, de hecho el gran atractivo de Punta del Este no son las playas en sí, sino el entorno que crean los mismos visitantes en su mayoría bastante sofisticados.
2. Debe ser creíble. Incluso si la imagen propuesta es válida, tal vez no sea fácilmente creíble
3. Debe ser simple. Si un lugar difunde demasiadas imágenes de sí misma, ello conduce a confusión. Puesto que la mayoría de los lugares no han trabajado una estrategia, con frecuencia difunden alguna imagen que parece vagamente positiva. Uruguay tiende a poner entre sus imágenes icónicas al Teatro Solís, un recinto muy atractivo pero que solo los uruguayos tienen presente. Diferente es que Argentina, ponga el Teatro Colón, mundialmente conocido y considerado uno de los 10 teatros más importantes del mundo, mencionado junto a la Scala de Milán.
4. Debe ser atrayente. La imagen debe sugerir porque la gente querría vivir, invertir, trabajar o visitar ese lugar
5. Debe ser distintiva. La imagen funciona mejor cuando es diferente de otros temas comunes. Hay un abuso de frases tales como “un lugar amigable” o “un paraíso vacacional” o “el mejor clima empresarial”

Eslóganes de diferentes campañas

- ✓ Antigua y Barbuda: Invierta en el paraíso
- ✓ Aruba: Donde vive la felicidad
- ✓ Chile: Su mejora apuesta
- ✓ Curazao: Su socio en exportación
- ✓ Dominica: Isla natural del Caribe
- ✓ República Dominicana: experimente nuestro Caribe
- ✓ México: la experiencia intemporal

Enunciados de Posicionamiento de imagen

- ✓ Sao Paulo: La mejor ciudad en América Latina para hacer negocios
- ✓ Guyana: Donde el Caribe se encuentra con Sudamérica

Plan de Medios

Definida la estrategia, desarrolladas las tácticas y realizada la creatividad, debemos trabajar sobre el plan de medios, es decir que herramientas y canales utilizaremos para difundir lo que hemos estado planificando.

Si bien, no es posible enunciar un plan de medios serio sin tener la estrategia totalmente desarrollada, enunciaré algunos de los canales que seguramente podrán utilizarse.

Publicidad masiva: a través de la emisión de comerciales en canales de amplia repercusión en LA, tales como FOX, ESPN, CNN.

Anuncios en diarios de amplia tirada en países de la región: Clarín (Argentina), El Mercurio (Chile), Folha de Sao Paulo (Brasil), ABC (Paraguay), etc.

Estos anuncios deben estar dotados de características penetrantes, ya que son muy costosos y no pueden pasar desapercibidos.

Marketing directo: diferentes carpetas promocionales realizadas cada una según el target, enviadas a agencias de turismo mayoristas, cámaras empresariales, empresas privadas, etc.

Relaciones públicas con eventos especiales en las diferentes embajadas de Uruguay por el mundo. Nombrar a personas célebres de Uruguay como embajadores itinerantes, etc.

Recordemos que el número de lugares que compiten por la atención de inversionistas, nuevos residentes y visitantes es abrumador. Una lectura casual de las acciones de viaje en los periódicos dominicales de las principales ciudades del mundo permite encontrar avisos publicitarios para cada lugar. Las publicaciones especializadas en viajes de negocios están llenas de promesas de cooperación y ofertas de folletos, cintas de video y hojas informativas.

En este saturado ambiente de medios publicitarios, un enfoque sistemático tiene más posibilidades de convertir a los prospectos en compradores. El marketing de lugares tiene la mejor oportunidad de éxito cuando el mensaje armoniza con el medio por el que se transmite, cuando todos los jugadores empujan en la misma dirección y cuando las impresiones informales refuerzan los mensajes pagados.

Formas de ayudar a las empresas locales a promover exportaciones

Creación de la agencia gubernamental para promover las exportaciones: URUGUAY EXPORTA

Culminando el trazado de los puntos más importantes para aplicar un plan de marketing en Uruguay, tenemos como un tema relevante el hecho de que las empresas locales deben aumentar sus exportaciones, haciendo foco principal en nuevos destinos, ya que como vimos antes sus principales mercados son solo cinco países en todo el mundo.

Las redes y agencias locales, regionales y nacionales de promoción de exportaciones enfrentan una tarea difícil tanto para alentar a las empresas a que empiecen a exportar como para hacer que los exportadores locales actuales expandan sus actividades.

Las agencias de promoción de exportaciones desempeñan al menos 9 funciones en la asistencia y estimulación a las exportaciones, las cuales mencionaré a continuación:

1. **Informar:** los responsables del desarrollo de Uruguay deben estar en condiciones de dar información de manera sistemática acerca de mercados de exportación a los negocios existentes.
2. **Realizar actividades de correduría:** ofrecer servicios más especializados tanto para pequeños exportadores como para grandes empresas. Las funciones incluyen buscar nombres de contactos, agentes y distribuidores específicos.
3. **Impulsar:** la promoción de exportaciones también implica promover los negocios locales en misiones comerciales extranjeras y ferias comerciales. Un lugar puede invitar a compañías específicas para que participen en una

feria comercial, ofreciéndoles, por ejemplo, sufragar parte o todos los costos de viaje.

4. **Capacitar y asesorar:** Uruguay puede dirigir sus propios seminarios, talleres, conferencias y sesiones de capacitación al trabajar con las empresas existentes orientadas a la exportación, las cámaras de comercio y los expertos negociantes independientes. Irlanda es un buen ejemplo de un país que está comprometido con el crecimiento de las exportaciones. Enterprise Ireland ofrece a las compañías irlandesas con 10 o más empleados un programa de marketing sistemático para expandir sus negocios.
5. **Financiar:** Los créditos a las exportaciones han sido un factor importante en el comercio internacional durante muchos años.
6. **Ser anfitrión:** ser un buen anfitrión incluye atraer visitantes de negocios extranjeros, patrocinar delegaciones y cultivar relaciones entre diversos socios y una ciudad. Es conveniente que los lugares promuevan activamente que los negociantes extranjeros visiten las ferias comerciales y exhibiciones locales, y que organicen reuniones y establezcan contactos con sus contrapartes empresariales locales.
7. **Seleccionar mercados meta:** antes que pretende dirigirse a todos los negocios, cada vez más lugares elaboran listas de industrias y compañías meta a seguir. Dependiendo de la estructura organizacional y los recursos, la selección de mercados meta se puede hacer por área geográfica, por grupos de industrias y productos locales y por compatibilidad de oportunidades de mercado de exportación con empresas específicas y sus productos

8. **Promover:** aunque todas estas actividades y programas implican la estimulación del comercio, los lugares también necesitan un programa abarcador para expandir la conciencia pública de las oportunidades de exportación.

9. **Construir instalaciones:** con la finalidad de atraer compradores, los lugares necesitan una combinación atractiva de bancos, asesores, expertos en exportación, servicios de apoyo, etc.

Como prepararse para el cambio

En este trabajo he argumentado que Uruguay enfrenta tanta crisis como oportunidades. Conforme la gente y los negocios tienen más oportunidades de desplazamiento, querrán dirigirse hacia los lugares más deseables y dejar los menos atractivos.

Uruguay debe evaluar continuamente como parte de la auditoría del plan de marketing a largo plazo, si satisface las necesidades de sus ciudadanos y negocios. Cada lugar debe participar de forma permanente en un proceso de participación de valor. ¿Qué beneficios y atractivos se requiere agregar? ¿Cómo ayuda el lugar a los ciudadanos y negocios locales para que encuentren y creen nuevos valores? ¿Uruguay ofrece beneficios distintivos en comparación con otros países de la región?

Tiene que preguntarse: ¿Quién querría vivir y trabajar aquí, en qué condiciones y con qué expectativas?

Principales desafíos a enfrentar frente al cambio

1. Los lugares cada vez enfrentan más riesgos como resultado del ritmo acelerado de los cambios globales en los ambientes económico, político y tecnológico. En la actualidad los residentes han comprendido que el cambio, y no la estabilidad es la única constante.

Las compañías “locales” con frecuencia intentan mudarse a cualquier otro lugar buscando costos más bajos y mayor productividad, y también cuando encuentran mal desempeño en su área local. Las empresas que una vez tuvieron mercados asegurados ahora enfrentan una gran competencia, por parte de otras organizaciones que poseen mayor respaldo financiero.

El punto fundamental es que las fuerzas externas cambian rápidamente y, con frecuencia, de manera inesperada, transformando el destino y la suerte de los lugares.

2. Los lugares cada vez están en mayor riesgo como resultado del proceso inevitable de la evolución y el decaimiento urbano.
3. Los lugares enfrentan un creciente número de competidores en sus esfuerzos por atraer recursos escasos. Para ganar los lugares deben responder al cambio en lugar de resistirse a él; adaptarse a las fuerzas del mercado en vez de ignorarlas. Ésta no es una tarea sencilla para las organizaciones comunitarias de cualquier país de LA, no solo de Uruguay, que tradicionalmente tienen muy poca experiencia en la orientación al mercado, el clima de inversiones y la visa empresarial en general. Vemos que generalmente el sector público vive o trata de vivir separado del sector privado. Entonces, otro cambio que se deberá propiciar: públicos y privados, trabajando en equipo.

Resumen ejecutivo de cómo debe Uruguay responder a los nuevos desafíos

1. Establecer una visión estratégica
2. Establecer un proceso de planeación estratégica orientado al mercado, es decir, preguntarse que necesitan en lugar de que tenemos.
3. Adoptar una perspectiva de mercado genuina hacia sus productos y clientes. Comprender las necesidades, percepciones, preferencias y decisiones de compra de sus consumidores potenciales.
4. Desarrollar programas de calidad en sus productos y servicios para competir con otros. Recordar el caso de México que de fabricar autos de mala calidad, pasó a desarrollar uno de los mejores productos automotrices del mundo.
5. Desarrollar habilidades para comunicar y promover efectivamente sus ventajas competitivas. Tener calidad y ser atractivo como lugar es algo muy

diferente que los otros lo sepan. Saber decir es más importante que cualquier otro aspecto. Recordar que a pesar de que Uruguay es rico en aguas termales con propiedades curativas, al realizar una encuesta solo el 7% estaba en conocimiento de esto.

6. Diversificar la base económica y desarrollar mecanismos para ser flexibles y adaptarse a condiciones cambiantes. Uruguay no debería basarse en una sola industria o en unos cuantos negocios variados y sobre ellos basar su futuro. Como dice Porter: “Las naciones triunfan no en industrias aisladas, sino en grupos de industrias conectadas a través de relaciones verticales y horizontales”
7. Desarrollar y nutrir características empresariales. Esto es una economía abierta, fluida, bajas barreras a las nuevas empresa; con una estructura social dinámica, móvil, que da la bienvenida a los extranjeros; con un gobierno que apoya a pequeños negocios y nuevas empresas.
8. Apoyarse más en el sector privado para cumplir sus tareas y apoyar al sector privado.
9. Desarrollar procesos de cambio únicos que surjan de diferencias en sus procesos culturales, políticos y de liderazgo.
10. Desarrollar mecanismos organizativos y procedimientos para sostener el desarrollo del país y mantener el impulso una vez que comience.

Conclusiones

La competencia por atraer inversión entre lugares de América Latina y el Caribe nunca ha sido más intensa. El mercado en América Latina incluye cientos de miles de comunidades que, en muchos casos, están en competencia frontal por atracciones turísticas y empresariales. Para complicar el panorama aun más, América Latina se encoge conforme la tecnología de comunicación impacta la comunidad empresarial y la competencia internacional aumenta. El hecho de que el mercado mundial cambie rápidamente significa que las comunidades de América Latina deben entregar productos que atraerán a públicos cuidadosamente seleccionados.

Si seguimos la prensa internacional de nuestros días, es evidente un hecho: los lugares compiten cada vez más entre ellos por atraer inversiones, negocios y visitantes. Entre el 5 y 10% del espacio publicitario actual en los periódicos y revistas se dedica al marketing de lugares, regiones y naciones.

Algunos países han convertido al marketing de lugares en una actividad prioritaria y sin irnos muy lejos, veamos el caso de Perú.

Perú también aspira a volverse más competitivo y a aumentar su participación en la economía mundial. Con la intención de adaptarse al mercado y de atraer inversiones, se han promovido varias reformas, incluidas la privatización de compañías propiedad del estado y la eliminación de subsidios. Desde el punto de vista económico, Perú es uno de los mejores representantes de América Latina. Con la finalidad de atraer inversionistas y de estimular el mercado laboral, el gobierno recientemente redujo las restricciones a la participación extranjera en actividades económicas locales. Bajo la nueva reglamentación, los inversionistas extranjeros disfrutan de un estatus legal similar al de los locales. Después de deducir impuestos y dividendos (que están exentos de impuestos), los inversionistas extranjeros pueden enviar sus ganancias a sus países de orígenes. Instituciones bancarias ordinarias transfieren los fondos y no hay necesidad de

autorización gubernamental. El actual presidente del Perú, se ha convertido en un vendedor de los atractivos del país.

En este aspecto, según el Banco Mundial, Uruguay está en la media de los países con más dificultad para hacer negocios. Para situarse en contexto, Venezuela posee uno de los peores índices del mundo y probablemente el peor de América.

Las variables que se miden son:

1. Apertura de una empresa
2. Manejo de licencias
3. Contrato de trabajadores
4. Registro de propiedades
5. Obtención de crédito
6. Protección de los inversores
7. Pago de impuestos
8. Comercio transfronterizo
9. Cumplimiento de contratos
10. Cierre de una empresa

A continuación se expone la tabla que califica las variables citadas de donde se desprende que Uruguay no es ese país que sobretodo los argentinos tienen en el imaginario, como un lugar en donde todo es más sencillo, de hecho en algunos aspectos hasta es más complicado que en Argentina y Brasil.

Variable	Puesto Uruguay en el mundo
Facilidad de hacer negocios	109
Apertura de un negocio	120
Manejo de permisos de construcción	139
Contrato de trabajadores	79
Registro de propiedades	149
Obtención de un crédito	43
Protección a los inversores	88
Pago de impuestos	167
Comercio transfronterizo	127
Cumplimiento de contratos	99
Cierre de una empresa	44

Por lo tanto, comenzamos a trabajar dentro del plan de marketing Uruguay y encontramos que la primer variable, obviamente no es el logo de URUGUAY NATURAL sino, ponerse objetivos claros para facilitar las inversiones extranjeras.

En este contexto he trabajado en definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta Uruguay. Como así también, la determinación de los asuntos prioritarios y me refiero con esto a que cada ciudadano seguramente tenga una opinión acerca de lo que constituye un asunto prioritario, pero cada lugar debe intentar consensuar e identificar los asuntos principales que debe enfrentar y sin lugar a dudas, Uruguay debe recuperar el tiempo transcurrido en relación a sus socios estratégicos y vecinos. Con el lema de “Uruguay: Puerta del Mercosur”, el Departamento de Promoción de Comercio del Ministerio del Exterior realiza sus actividades de marketing. La pregunta es: ¿cuáles son las prioridades?

Sin respuesta a esta pregunta, un lugar no tiene forma de elegir entre potenciales inversiones de valor agregado.

Recuerdo en una de las encuestas que realicé para desarrollar este trabajo, el entrevistado confesó con tristeza: *“Pensamos que la torre de ANTEL (el edificio más alto de Uruguay), nos pone a la vanguardia y cuando llegué a Santiago (Chile) me di cuenta de que ellos tenían muchas “torres de ANTEL”.... Pensar que en los 70, Santiago y Montevideo estaban a la par en todo”*.

Pocos lugares tienen o pretenden tener todo: carácter, infraestructura, servicios y atractivos. El gran carácter en diseño e historia atrae al turismo y a los visitantes, pero esto, por sí solo, no genera oportunidades vitales o de nuevos negocios que tengan poco que ver con la nostalgia y la estética. Contar con una gran infraestructura sin suficiente inversión empresarial no representa mucho. El aire limpio, la gente amistosa y un ambiente atractivo no son suficientes para un lugar que carece de transporte, de acceso a los mercados principales y de atractivos importantes.

Por otro lado, promover el comercio y la inversión extranjera surgió como una importante estrategia de desarrollo de lugar que tiene tanta importancia como la atracción, la retención y el inicio de negocios, y las actividades de hospitalidad y turismo. Las estrategias de exportación para el desarrollo de lugares requerirán cada vez más de un enfoque global y del marketing estratégico para diferenciar un lugar, su gente y negocios de otros lugares y regiones. Las respuestas locales al cambio económico mundial serán el sello distintivo de la competencia nacional.

Como en otros aspectos de desarrollo de lugar, los negocios han respondido a la globalización y la interdependencia económica más rápidamente que la mayoría de las organizaciones públicas. Sin embargo, los líderes civiles de América Latina en general se han convertido en abogados y agentes para hacer a los lugares más competitivos.

Los lugares logran tener una ventaja al hacerse conocidos como la fuente original de ciertos productos y servicios de alta calidad. Como se ha visto, muchos de tales ejemplos se identifican en el mercado internacional, e incluyen los sectores de transporte, energía, banca, seguros y manufactura. Los vínculos con lugares son especialmente comunes en los negocios de alimentos y bebidas. Textiles, música y entretenimiento son otros tipos de negocios donde es posible integrar la moda con un lugar específico.

Los lugares pueden convertirse en importantes exportadores si los compradores y vendedores de lugar realizan actividades administrativas, paso a paso, para alcanzar la excelencia comercial. Es posible que una pequeña ciudad florezca cuando una compañía que hay en ella comienza a exportar exitosamente. Una región completa se podría dar a conocer a través de ese producto. Las recompensas para los lugares son considerables, pero requieren de fuertes asociaciones entre los sectores público y privado, la remoción de obstáculos burocráticos y un compromiso para apoyar a las compañías locales.

Con la finalidad de competir efectivamente, Uruguay debe desarrollar un enfoque de marketing eficaz y entender que un logo y un slogan de ninguna manera son “un plan”. Uruguay debe producir bienes y servicios que los ciudadanos, negocios, inversionistas y visitantes reales y potenciales quieran o necesiten.

El marketing de Uruguay experimentará cambios constantes conforme se creen nuevas industrias, surjan nuevas tecnologías, las empresas se expandan, y los antiguos negocios se reduzcan, fusionen y consoliden. Si dentro del plan de marketing, no se planifica una auditoría periódica para corregir desvíos y adaptarse a los cambios globales, se corre el peligro de que como en el pasado, se pierda rápidamente la posición lograda. Uruguay ya no es más “la Suiza de América”, como Argentina dejó hace tiempo de ser “el granero del mundo”. Pensar que todo es para siempre y si ahora funciona bien, siempre funcionará bien, es el peor error que se puede cometer en marketing.

Las oportunidades para vender más allá de las fronteras se expanden enormemente conforme los mercados globales crecen. El desafío más grande que enfrenta Uruguay implica dar a conocer sus diversas actividades entre sus propios residentes. Marketinear para los consumidores internos no es tanto un problema técnico de marketing en cuanto a métodos, mensajes y mercados meta, sino un problema político de introducir los valores de desarrollo de Uruguay en la mente del público.

El principio central del Marketing de lugares, es que, a pesar de las intensas fuerzas externas e internas que los protegen, los lugares como Uruguay tienen, dentro de sus recursos colectivos y sus habitantes, la capacidad para mejorar sus posiciones competitivas relativas. Su respuesta al nuevo orden económico de referencia es tan importante como las respuestas nacionales al desafío competitivo.

Por último y recordando la hipótesis citada al principio del presente trabajo: ***“Si la estrategia de marketing de una ciudad o región se desarrolla de modo correcto, los resultados económicos para la mayoría de los ciudadanos del lugar se reflejan en el mediano plazo de modo sustentable”*** y teniendo en cuenta los múltiples casos citados en el presente trabajo especialmente el de Chile, y considerando los siguientes factores que componen la estrategia de marketing, también descritos en el presente material, tales como:

- A partir del análisis FODA de Uruguay
- Análisis de las fuerzas internas y externas
- Objetivos de cualitativos de crecimiento por sector
- Objetivos de mejora de los índices económicos
- Definición de los principales mercados meta a los que se desea atacar
- Tácticas sobre marketing de imagen, de atractivos, de infraestructura y marketing de personas
- Desarrollo del plan de acción:

- Mejoramiento de la infraestructura
- Programas para el mejoramiento de la seguridad
- Programas para el mejoramiento de la educación
- Búsqueda de los principales atractivos naturales y no naturales
- Creación de una agencia de promociones a las exportaciones
- Medición y Diseño de la imagen
- Plan de medios
- Puesta en marcha
- Auditoría de la planeación estratégica

Con este modelo de plan, coherente e integrado, no hay más que concluir que el desarrollo de URUGUAY es seguro y que traerá sustanciales mejoras en la calidad de vida de todos sus ciudadanos, sustentable en el tiempo.

Bibliografía, Material Consultado y Entrevistas Realizadas

Revistas

- Byrne, Greg. Qué comunicar con la marca. Revista Gestión. Enero-Febrero 2004. Argentina
- Delmar, Patricia. “El siglo XXI, es el siglo de la Argentina”. Entrevista realizada a Toni Puig Picart. Revista Nueva. Publicado el Domingo 26 de noviembre de 2006. Edición N°170. Páginas 38-42. Argentina
- Lane Keller, Kevin. Marcas a examen. Revista Gestión. May–Jun 2000. Argentina.
- Leva, Germán. Indicadores de calidad de vida urbana. Aplicación en el City Marketing. Buenos Aires. 2006.
- Revista América Economía, varios números

Libros

- Costa, Joan. Identidad Corporativa. Editorial Trillas. México. 2000.
- Kotler, Philip. Marketing. Octava Edición. Pearson Educación. México. 2001
- Molina, Gerardo. Si logo. Marca País. Marketing Global. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires. 2004.
- Orozco, Arturo. Investigación de Mercados. Concepto y práctica. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1999.
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental. 25º Edición. México. 1982
- Puig, Toni. La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos. Editorial Paidós. Buenos Aires. 2003.

- Sainz de Vicuña Ancin, Jose Ma. El plan de Marketing en la práctica. 5ta Edición. Editorial Esic. Madrid. 2000.
- Serra, Roberto y Kastika, Eduardo. Reestructurando Empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del futuro. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires. 2004.
- Santesmases Mestre, Miguel. Marketing, Conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide. Madrid. 2000.
- Trout, Jack. Diferenciarse o morir. Como sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo. Editorial McGraw-Hill. Madrid. 2001
- Trout, Jack y Ries, Al. Posicionamiento. Editorial McGraw-Hill. Madrid. 1998.
- Wilensky, Alberto L. La promesa de la marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico. Temás Grupo Editorial. 3º Edición. Buenos Aires. 2003
- Philip Kotler, David Gertner, Irving Rein, Donald Haider. Marketing internacional de lugares y destinos. Pearson, Primera edición, 2007
- Michael Porter. La ventaja competitiva de las naciones. Ed, Vergara. 1998
- Philip Kotler, Somkid Jatusripitak y Suvit Maesincee. The Marketing of Nations. Simon and Schuster trade. 1997
- Rico, Rubén y Doria, Fernando. Export Marketing. Pearson Prentice Hall. 2008

Entrevistas realizadas

- Raúl Peralba, España. Experto en imagen de países, ciudades y regiones. Se graduó como Doctor en Administración, demostrando el paralelismo que hay en el crecimiento entre marcas comerciales de un país y el PBI total de un país.

- Alexis Jano Ros, Uruguay. Publicista, tiene entre sus clientes al Gobierno de Uruguay, es Director de Da Vinci Comunicaciones y de Interacciona, una empresa que monitorea la imagen de empresas públicas y estatales.
- Oficina de Turismo del Uruguay
- Francisco Carrau, Bodegas Carrau del Uruguay

Webs Consultadas

- Diario El País (Uruguay)
- Instituto Nacional de Estadística, Uruguay (INE)
- Banco Mundial
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay
- World Economic Forum
- Corporación de Fomento a la Producción de Chile
- Diario Clarín (Argentina)
- Revista América Economía
- You Tube
- Facebook y otras redes sociales
- World Association of Investment Promotion Agencies
- Uruguay XXI – Promoción de inversiones y exportaciones
- Lonely Planet
- Latinobarometro.org
- Doingbusiness.org
- The Slide Share, presentaciones congreso de City Marketing, Valencia
- Portal del Estado Uruguayo: www.uruguay.gub.uy
- Presidencia del Uruguay : www.presidencia.gub.uy
- Laboratorio Tecnológico del Uruguay : www.latu.org.uy

- Administración Nacional de Puertos: www.anp.gub.uy
- Dirección Nacional de Aduanas :www.aduanas.gub.uy
- Uruguay XXI : www.uruguayxxi.gub.uy
- Cámara de Industrias del Uruguay : ww.ciu.org.uy
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios www.cncs.org.uy
- Cámara Mercantil de Productos del País : www.camaramercantil.com.uy
- Unión de Exportadores : www.ueu.org.uy
- Asociación de Dirigentes de Marketing (ADM): www.adm.org.uy
- Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE): www.acde.org.uy
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): www.aladi.org
- Mercado Común del Sur (MERCOSUR): www.mercosur.org.uy
- Poder Legislativo: www.parlamento.gub.uy
- Banco Central del Uruguay (BCU): www.bcu.gub.uy
- Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU): www.brou.gub.uy
- Instituto Nacional de Estadísticas: www.ine.gub.uy
- Parque de Negocios e Tecnología “Zonamerica”: www.zonamerica.com
- Dirección General de Programación Comercial:
- www.mrree.dgpc.gub.uy
- Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI)
www.cuti.org.uy

Otros

- Informe de la Embajada en Uruguay, del Perú: “Haciendo negocios con Uruguay”

Anexos

Métricas actuales para efectuar las comparaciones pertinentes una vez desarrollada e implementada la estrategia de marketing