

Programa de Competitividad  
de Conglomerados y Cadenas Productivas



PACC

## **Turismo en Montevideo**

### **Informe de caracterización**

Agosto de 2008

*Instituciones participantes: Intendencia Municipal de Montevideo (IMM), Ministerio de Turismo y Deporte (MINTURD), Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE), Cámaras y referentes empresariales del Departamento de Montevideo.*



## ÍNDICE

Introducción .....	5
1. El Sector Turismo en Montevideo .....	7
1.1 Características del Departamento de Montevideo .....	7
1.2 Características del conglomerado .....	8
1.2.1 Condición de la demanda .....	8
1.2.2 Condición de los factores .....	13
1.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	17
1.2.4 Papel del gobierno .....	17
1.3 Análisis de fortalezas y debilidades .....	22
1.4 Mercados potenciales .....	23
1.5 Estrategia de Productos y Mercados para Montevideo .....	30
Bibliografía .....	38
Anexos .....	39
A.1 Estadísticas sobre turismo en Montevideo .....	40
A.2 Conceptos básicos .....	43
A.2.1 Definiciones generales .....	43
A.2.2 El mercado turístico .....	44
A.2.2.1 Oferta .....	44
A.2.2.2 Demanda .....	46
A.2.3 Competitividad empresarial. El diamante de Porter en el caso del Turismo .....	47
A.2.4 Factores de Competitividad .....	48
A.3 El Sector Turismo en el Uruguay .....	50
A.3.1 Descripción de los productos turísticos uruguayos .....	50
A.3.2 Evolución reciente .....	51
A.3.3 Ventajas competitivas del Sector en Uruguay .....	55
A.3.4 Uruguay y la Competitividad Internacional en Turismo .....	55
A.3.5 Competitividad del Turismo en Uruguay: visión de los operadores .....	57
A.3.5.1 Visión general .....	57
A.3.5.2 Factores de competitividad empresarial .....	59
A.3.5.3 Factores de competitividad derivados de las políticas públicas .....	61
A.3.6 Análisis de la dinámica del Conglomerado Turístico en Uruguay .....	61
A.3.7 Reflexiones .....	64
A.4 Perfil de los operadores entrevistados .....	68
A.5 Mapa del Conglomerado Turismo en Montevideo .....	70
A.6 Miembros de las Asociaciones y Cámaras Empresariales .....	71



## **Introducción**

El presente Informe de Caracterización se enmarca en el proceso de dinamización del conglomerado Turismo en Montevideo. El primer paso que plantea la metodología del Programa supone la sistematización de todos los antecedentes existentes sobre el sector, definir los actores que conforman el conglomerado y su visión de futuro, con el ánimo de proveer de un insumo básico al proceso de elaboración del Plan Estratégico. Por tanto, este informe no tiene como objetivo ser un diagnóstico y menos aún definir líneas estratégicas, sino más bien intenta plasmar el punto de partida del conglomerado. Los contenidos del informe surgen de los últimos antecedentes bibliográficos y entrevistas realizadas a informantes calificados del sector, a los que se agradece por los aportes realizados.



## 1. El Sector Turismo en Montevideo

### 1.1 Características del Departamento de Montevideo

El departamento de Montevideo posee una superficie de 530 km<sup>2</sup>, con un porcentaje del 60% en ruralidad y el resto, el 40%, es área urbanizada o que se encuentra en proceso de urbanización, logrando en estas medidas una cantidad de 1.330.405 habitantes.

Su capital, del mismo nombre, fue fundada en el año 1724 y 1730 por el Gobernador de Buenos Aires en ese entonces, Don Bruno Mauricio de Zabala, dada su cercanía de fundación es considerada la capital mas joven de América Latina. Por la riqueza ganadera del Uruguay y su inmejorable situación geográfica, creció como ciudad-puerto hasta convertirse en la capital del país.

Es una metrópolis contemporánea que aglutina una alta proporción de la actividad económica, el intercambio comercial y los servicios, la banca y el turismo en el país. Posee el mejor puerto natural del sur de América.

Montevideo es una ciudad con niveles de calidad ambiental aceptables, con focos de contaminación controlables y con una población que tiene un alto nivel educativo y cultural. Asimismo, es la sede de los tres poderes del Estado y de las empresas públicas. Está ubicada en un punto neurálgico de la geografía del Mercosur, cuya relevancia geopolítica puede verse incrementada aún más, en caso de que sean efectivamente realizadas importantes obras de interconexión regional, como el eje vial Santiago-Buenos Aires-San Pablo, el puente Colonia-Buenos Aires sobre el Río de la Plata y la hidrovía Paraná-Paraguay.

Se ubica en el primer lugar en el ranking de situaciones en cuanto al Índice de Desarrollo Humano elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.



## **1.2 Características del conglomerado<sup>1</sup>**

Montevideo se identifica nítidamente por su condición de capital nacional, con su cierta masa crítica y con su perfil de ciudad de negocios, aunque este último es acotado.

Es el principal destino del país en volumen de visitantes procedentes del exterior. Por su escala y por tal condición de capital nacional alberga las principales actividades del país y se constituye como la principal entrada portuaria y aeroportuaria del Uruguay.

Se trata de una ciudad amable estructurada sobre la costa a partir de una cadena de playas urbanas que son de dominio público. Estas se prolongan hacia el Este, más allá del área metropolitana, en la llamadas Ciudad de la Costa y la Costa de Oro, en el Departamento de Canelones.

Montevideo goza de una buena urbanidad media dada por su escala, por sus espacios públicos, por su tranquilidad y por su seguridad. Si bien la ciudad se ha transformado con mucha lentitud en el pasado reciente, se puede destacar la modernización de la oferta hotelera, con la localización de nuevos hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.

Montevideo no ha logrado posicionarse como eventual capital administrativa de la región, a pesar de cobijar algunas actividades institucionales de acotado impacto (ALADI, Secretaría Permanente del MERCOSUR, etc.).

Recientemente, en áreas rurales próximas a la ciudad, al norte de la misma y sobre el departamento vecino, se verifica la reconversión de un conjunto de bodegas con un potencial atractivo como Ruta del Vino.

### **1.2.1 Condición de la demanda<sup>2</sup>**

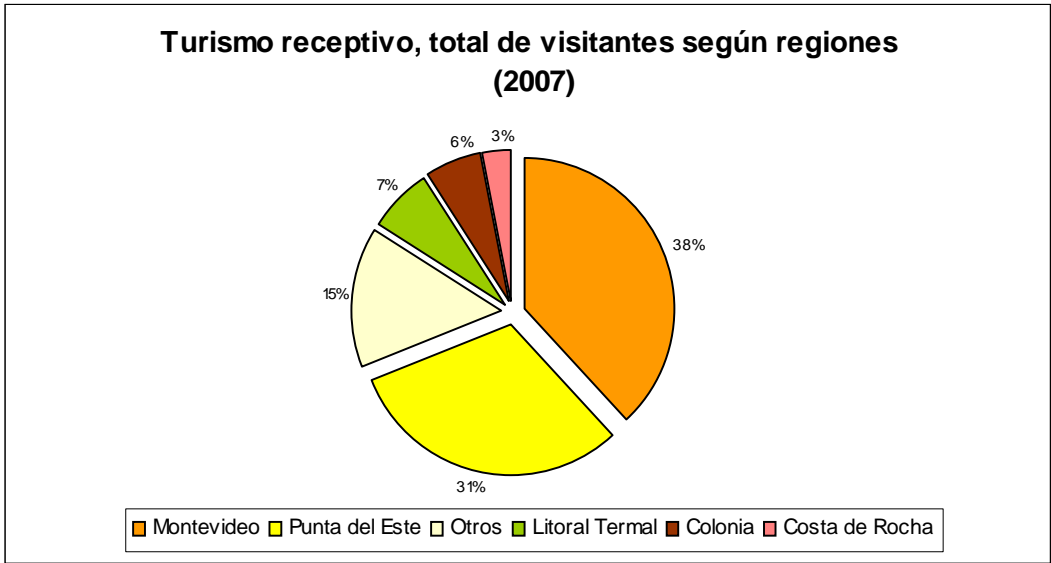
En el marco del turismo receptivo de Uruguay, el departamento de Montevideo se sitúa en el primer lugar como destino, habiendo recibido en 2007 un total de 695.249 visitantes, el 38% del total de los visitantes que ingresaron al país (MINTURD, 2008).

El destino es el menos estacional de todo el Uruguay. Al ser un destino de ciudad, apto para el Turismo Urbano, Cultural, de Reuniones, Congresos, Convenciones y que al ser capital política y económica, incluye también un gran número de viajes profesionales y de negocios en sentido estricto.

---

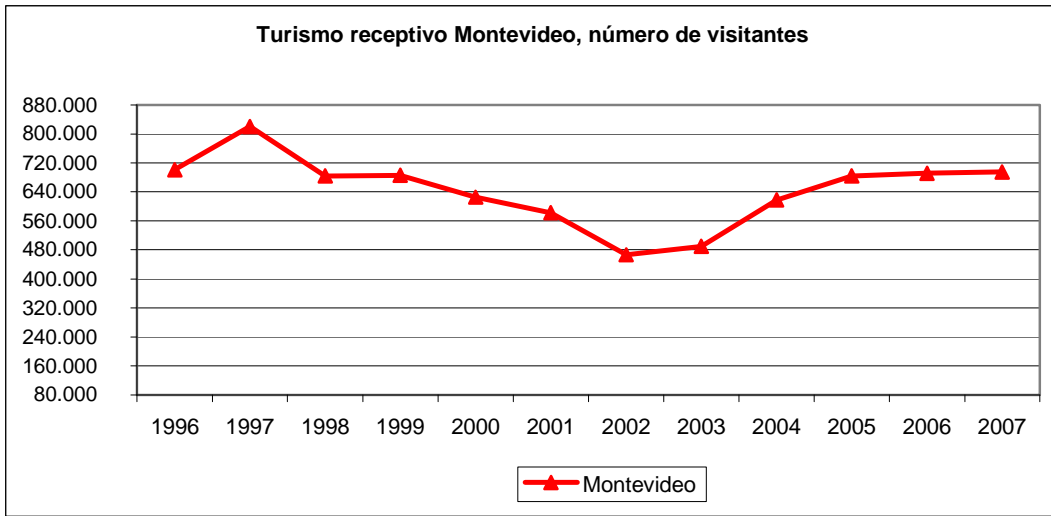
<sup>1</sup> Tomado de la Consultoría BID.

<sup>2</sup> Ver Anexo A.1.



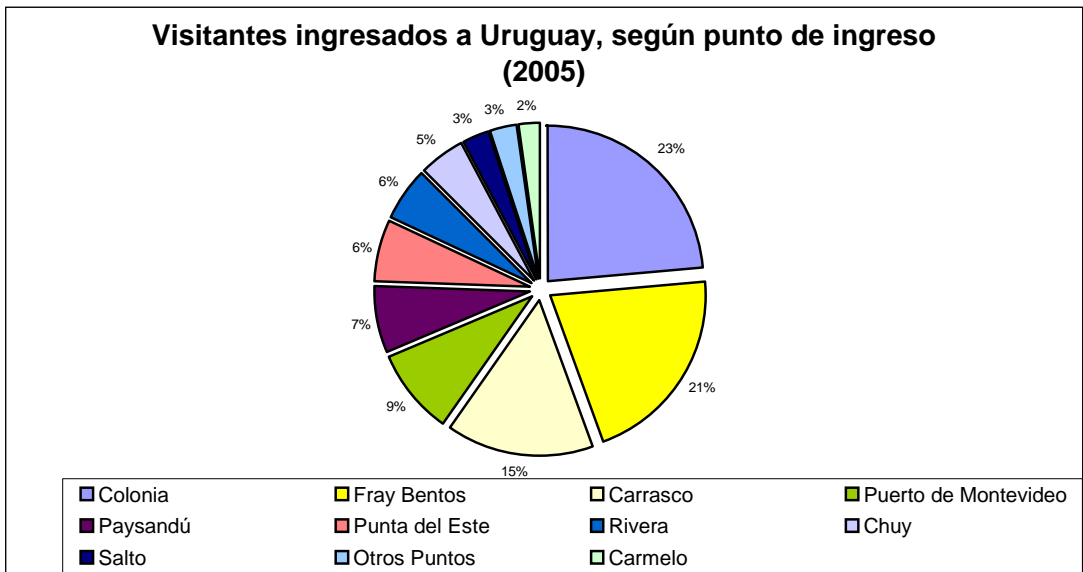
Fuente: MINTURD, 2008.

Si se observa la evolución en el largo plazo del número de visitantes a Montevideo se evidencia que a partir de 2003 comienza a recuperar la captación de visitantes, sin embargo aún no se lograron alcanzar las cifras de finales de los '90.



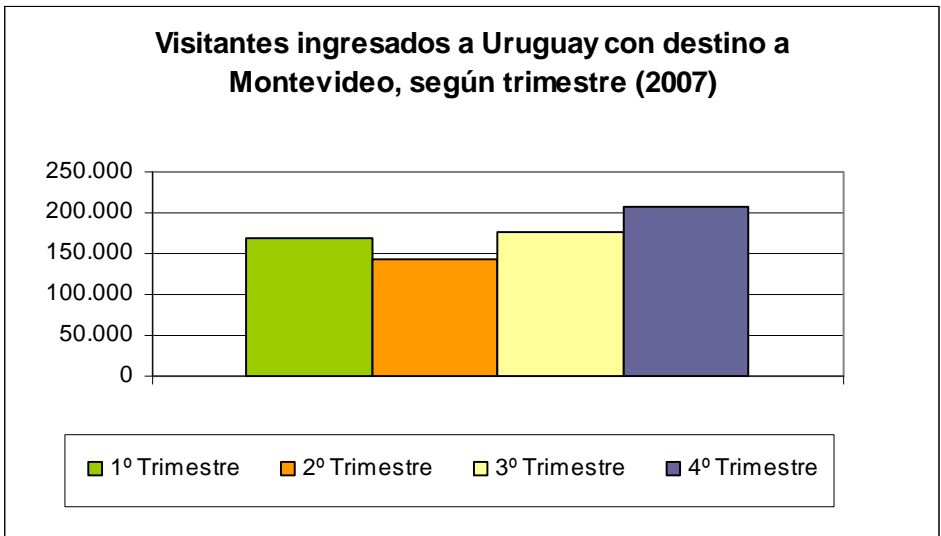
Fuente: MINTURD, 2008.

Montevideo es el segundo punto de ingreso al país (puerto y aeropuerto), la supera Colonia, con una participación del 24% del total de visitantes en el año 2005, esto es un total de 395.471 de personas (MINTURD, 2006).



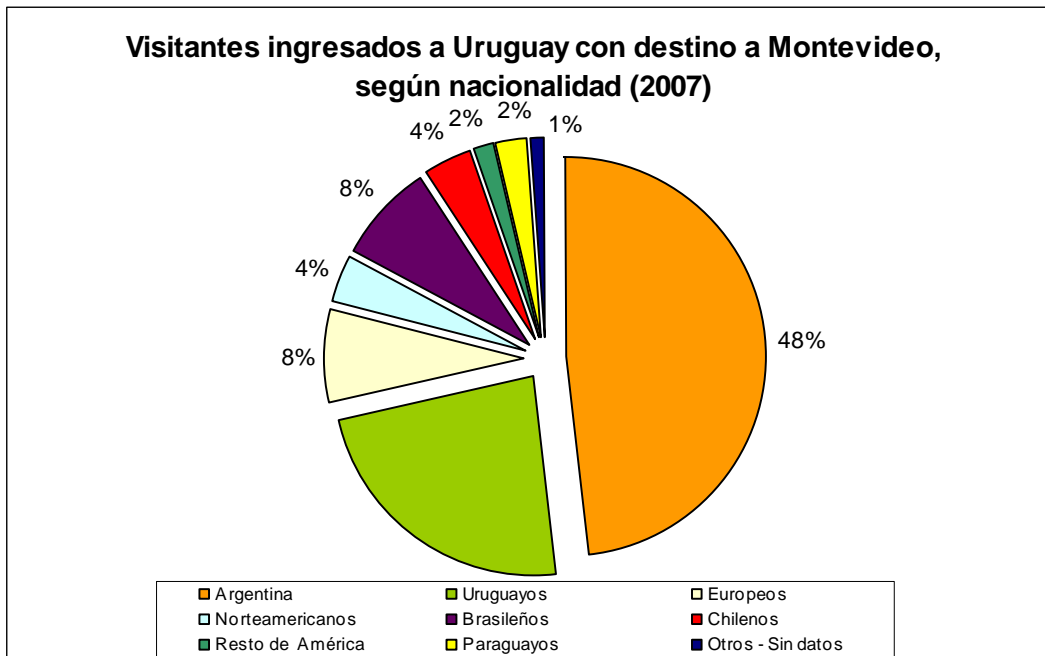
Fuente: MINTURD, 2006.

Por lo general, los trimestres más altos son el tercero y el cuarto y el trimestre más bajo es el segundo (abril-mayo-junio).



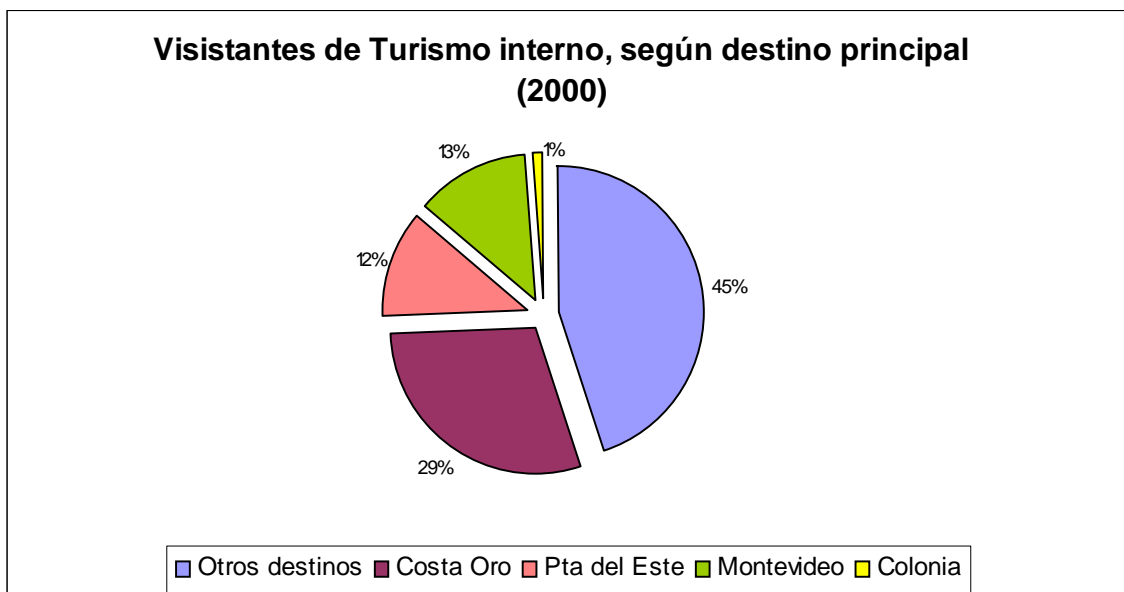
Fuente: MINTURD, 2008.

Según los datos del Ministerio de Turismo, los argentinos representan casi el 48% de los visitantes, seguidos por los uruguayos residentes en el extranjero, los brasileños y los europeos.



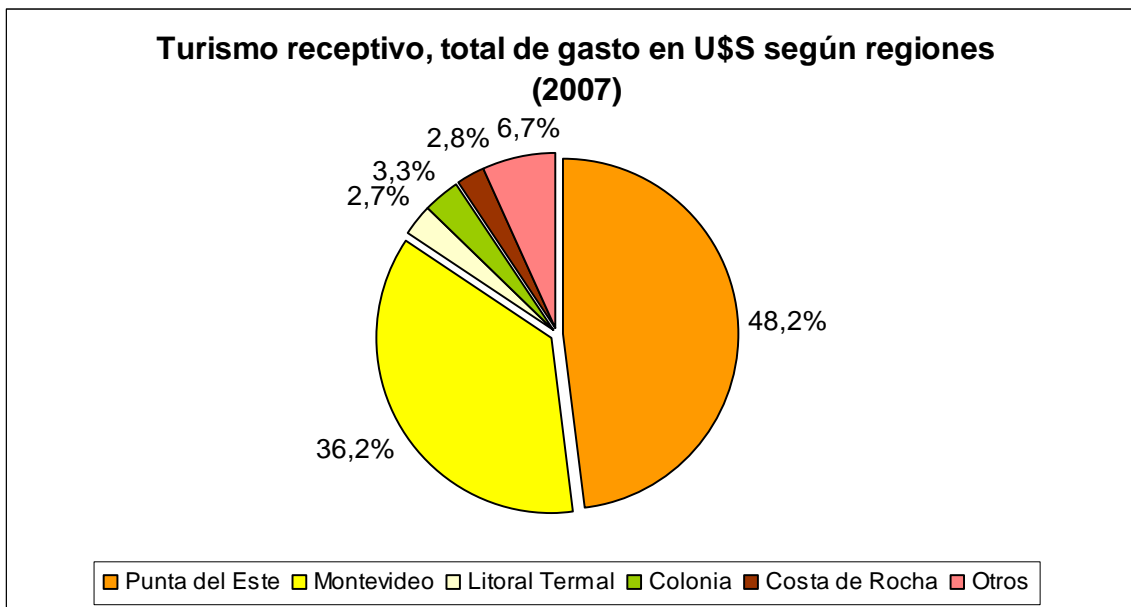
Fuente: MINTURD, 2008.

En cuanto al turismo interno, en el año 2000, la Costa de Oro fue el principal destino, con una participación del 29% en el total, seguido de Montevideo y Punta del Este con el 13% y 12% respectivamente.



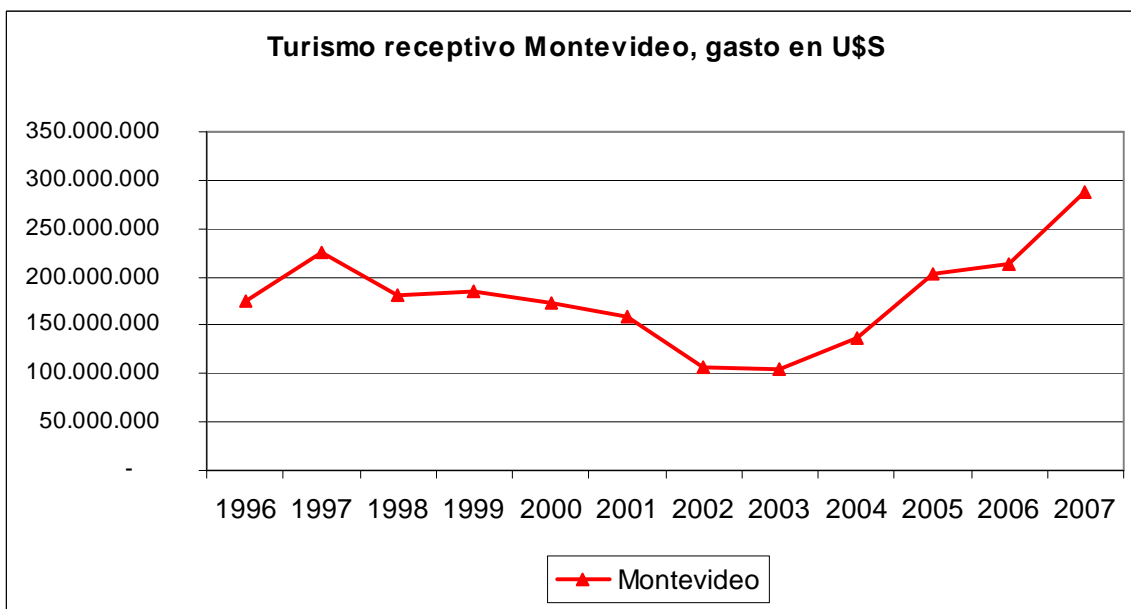
Fuente: MINTURD, 2000.

Con respecto al ingreso bruto por turismo receptivo, Montevideo ocupó el segundo lugar (36.2%) en el año 2007 con un total de U\$S 288.107.394.



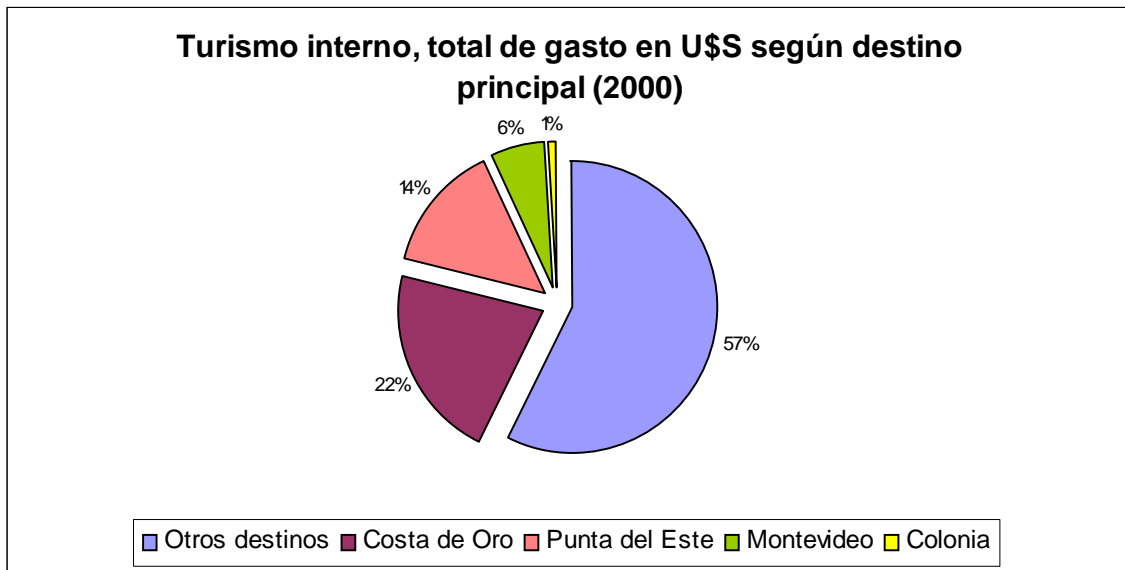
Fuente: MINTURD, 2008.

El gasto en turismo receptivo sufrió una importante caída a partir de 2001 que se profundizó en 2002. A partir del año 2003 el gasto ha venido creciendo, superando en los últimos años los montos de fines de los '90.



Fuente: MINTURD, 2008.

En cuanto al gasto en turismo interno, en el año 2000, Montevideo representa una 6% del gasto en total por este concepto.



Fuente: MINTURD, 2000.

### 1.2.2 Condición de los factores<sup>3</sup>

#### Atractivos turísticos

La oferta de esparcimiento, si bien se ha expandido, no se ha orientado hacia el turista, sino más bien hacia la población residente. Así, mientras abundan las manifestaciones artísticas y culturales locales son pocas las expresiones propias del consumo turístico internacional en la materia<sup>4</sup>.

En un sentido opuesto, la modalidad del turismo de compras ha tomado fuerza a partir de la construcción de shoppings centers, que ofrecen al visitante un estilo convencional de consumo<sup>5</sup>.

**Recursos Humanos** La población de Uruguay es en términos generales un importante activo para el éxito del turismo en este país, teniendo en cuenta que los factores indispensables en esta industria son: la *Acogida* y el *Servicio*. En este sentido se destacan como factores positivos y altamente competitivos los siguientes:

- ❖ La Hospitalidad y amabilidad espontánea de la población hacia el turista y forastero, junto con el buen nivel de seguridad, unánimemente destacado por operadores y turistas.
- ❖ El buen nivel educativo general de la población (incluidos los idiomas) que ofrece una buena base de partida para adquirir enseñanzas especializadas de los diversos ámbitos del turismo.

<sup>3</sup> Consultoría del BID y Piriz.

<sup>4</sup> Piriz

<sup>5</sup> Piriz

Sin embargo, junto a los factores positivos anteriores, existen factores limitativos que impiden este aprovechamiento del potencial de los RRHH del país para el sector turístico, derivadas de la falta de tradición turística del país:

- ❖ Falta de comprensión por parte del Estado y de la sociedad de la importancia y potencial del turismo como motor de desarrollo económico y social,
- ❖ Cierta “desdén” o falta de prestigio hacia las carreras profesiones turísticas y escasa percepción de sus posibilidades,
- ❖ Dificultad para cambiar la mentalidad de una sociedad orientada a las actividades agrarias o administrativas, hacia una mentalidad comercial y de servicio al público,
- ❖ Poca valoración por parte de las PYMES turísticas de la importancia de la formación,
- ❖ Poca comprensión y valoración por parte de los actores políticos del fenómeno turístico.

Por ello se necesita una mayor concientización de la población sobre el fenómeno turístico para:

- ❖ Mejorar si cabe, la acogida y hospitalidad al turista.
- ❖ Estimular y alentar las vocaciones empresariales y profesionales hacia el turismo.
- ❖ Concienciar a todo el sector de la importancia de la formación y la capacitación a todos los niveles.

### **Formación y capacitación**

A fines de los años 90's, la demanda por carreras y cursos de turismo aumentó significativamente, sustentada por los buenos resultados de la actividad y la visible expansión de la oferta, alentada por la propaganda que logró asociar turismo al éxito.

Sin embargo, las empresas tradicionales, mayoritarias en la oferta turística y muchas de ellas familiares, no estaban dispuestas a absorber la fuerza de trabajo capacitada, y no valoraron a los nuevos titulados.

Actualmente, la Universidad de la República imparte la Tecnicatura y la Licenciatura de en Turismo. Asimismo, la Universidad Católica imparte la Licenciatura en Dirección de Empresas Turísticas.

#### Nivel Dirección y Gerencia superior :

- ❖ Existe en Uruguay poca oferta en formación a nivel de dirección y gerencia superior especializada en turismo. Las cadenas hoteleras, o bien han traído personal superior del exterior, o bien han contratado recursos humanos locales, formados en carreras mejor calificadas (economía, administración y gerencia).
- ❖ Actualmente, la Universidad de la República imparte la Tecnicatura y la Licenciatura de en Turismo. Asimismo, la Universidad Católica imparte la Licenciatura en Dirección de Empresas Turísticas.

#### Nivel intermedio y supervisión:

- ❖ El nivel intermedio y de supervisión cuenta con recursos formados en instituciones de capacitación turística privada y en el caso de las grandes cadenas ellos mismos forman a su personal. En algunos casos “importan” personal formado,

especialmente desde Argentina, especialmente en el caso de los hoteles de cadena y de última generación.

- ❖ Las necesidades en este ámbito son importantes, agravadas además por su propia naturaleza las enseñanzas de hotelería y gastronomía de calidad son caras y deben tener un enfoque eminentemente práctico del que la Universidad clásica carece (por falta de instalaciones y de personal especializado).

#### Nivel operativo:

- ❖ En el nivel operativo, es donde los egresados de las instituciones de capacitación turística han alcanzado la mejor inserción, especialmente en el área gastronómica, a donde han acudido muchos jóvenes de buena escolaridad.
- ❖ La hotelería tradicional sin embargo, en términos generales, continúa prefiriendo fuerza de trabajo menos calificada, que tiene menos expectativas con respecto a sus niveles de remuneración, lo cual produce una desmotivación y emigración de los profesionales más preparados.

#### Otras necesidades:

Se detectan necesidades de capacitación (Formación Continua) en los siguientes ámbitos:

- ❖ Gestión de la empresa turística: Una de las carencias más destacadas es el escaso nivel de formación de los empresarios y directivos de PYMES turísticas, especialmente en todos lo referente al ámbito de gestión, marketing y calidad.
- ❖ Instituciones publicas: Si bien se han ido incorporando técnicos en turismo en las correspondientes intendencias departamentales, se necesita un mayor nivel de formación a nivel de políticos y técnicos (nacionales y departamentales), tanto los que se dedican al área específicamente turística, como aquellos que trabajan en sectores muy conexos y transversales con el turismo: urbanismo, medio ambiente, obras públicas, desarrollo económico, cultura, etc. Ello permitiría una mayor eficiencia en la planificación y gestión del turismo.

### **Infraestructura**

#### **Accesos**

Este departamento presenta la mejor infraestructura del país (aeropuerto internacional, terminal portuaria, puertos deportivos, eje de la red de carreteras nacionales y terminal de ómnibus internacional)<sup>6</sup>.

Uruguay se caracteriza por una situación dispar en materia de accesibilidad y comunicaciones. El país tiene razonables condiciones de accesibilidad a nivel terrestre y fluvial desde sus países limítrofes, con notorias dificultades de acceso a nivel aéreo. Por vía aérea sólo existe una cobertura fluida desde la capital argentina, con deficiencias para el acceso extra regional. Tales dificultades se asocian más al limitado número de conexiones extraregionales que a carencias infraestructurales, constituyendo uno de los "cuellos de botella" más importantes en esta materia. Cabe destacar la centralidad de Buenos Aires y San Pablo dentro del sistema aeroportuario del Cono Sur de América Latina y dentro de los cuales queda en situación de dependencia Montevideo<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Piriz

<sup>7</sup> Consultoría del BID.

Montevideo, englobado a la ciudad de Montevideo y al litoral conurbado del Departamento de Canelones, cuenta con el principal aeropuerto del Uruguay, el Aeropuerto Internacional de Carrasco.

El Aeropuerto Internacional de Carrasco tiene una pista de 2.700 x 45 m. Posee sistema de aterrizaje por instrumentos. Cuenta con radiofaro omnidireccional. Se ha concluido recientemente el proceso de ampliación de pista que permite el aterrizaje de cualquier tipo de aeronave y está en marcha el proyecto de nueva terminal, que permitirá superar las limitaciones de la terminal actual, y hacer frente al incremento de tráfico previsto.

A nivel terrestre en Montevideo convergen las principales rutas de acceso nacionales. Desde hace varios años se encuentra agendada la posible concreción de un conector vial metropolitano, a modo de anillo de cintura, que comunicaría con fluidez la Ruta Interbalnearia con la Ruta 9 y con las restantes vías principales, obra de gran aliento y de porte para la economía pública del Uruguay.

A nivel fluvial Montevideo es la segunda entrada de pasajeros al país, casi en su mayoría ingresados por la línea de pasajeros regular con Buenos Aires.

Complementariamente, la otra entrada de pasajeros al Puerto de Montevideo es a través de los cruceros. Su ingreso es periódico, de escala y se produce mayoritariamente durante la temporada veraniega.

### **Equipamiento**

**Hotelería.** La oferta hotelera del Departamento de Montevideo está formada por un total de aproximadamente 94 establecimientos, con un total de unas 9.700 camas.

**Cuadro 4: Hoteles del Departamento de Montevideo**

<b>Hoteles</b>	
	<b>Total</b>
5 *	4
4 *	18
3 *	23
2 *	26
1 *	17
s/c	6
<b>Total</b>	<b>94</b>

**Gastronomía.** La oferta de restaurantes de Montevideo está formada por un total de aproximadamente 600 establecimientos.

**Transporte.** El número de empresas de transporte fluvial de pasajeros son dos.

**Agencia de Viajes.** La oferta del Departamento de Montevideo está formada por un total de aproximadamente 275 empresas.

**Rentadoras de autos.** La oferta del Departamento de Montevideo está formada por un total de aproximadamente 44 empresas.

**Establecimientos agroturísticos.** La oferta Departamento de Montevideo está formada por un total de 10 establecimientos (incluye bodegas).

### 1.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Entre las principales cámaras empresariales y asociaciones de Montevideo se encuentran:

**Cuadro 5: Principales asociaciones gremiales del sector turístico<sup>8</sup>**

<b>Organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara Uruguaya de Turismo</li> <li>• Asociación Uruguaya de Agencias de Viaje (AUDAVI)</li> <li>• Cámara de la Industria Hotelera y Turística del Uruguay (CIHTU)</li> <li>• Asociación Uruguaya de Organizadores de Congresos y Afines (AUDOCA)</li> <li>• Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay (AHRU)</li> <li>• Centro de Propietarios de Ómnibus de Turismo del Uruguay (CEPROTUR)</li> <li>• Asociación Uruguaya de Candombes (AUDECA)</li> <li>• Asociación de Guías Turísticos de Montevideo</li> <li>• Sociedad Uruguaya de Turismo Rural</li> <li>• Cámara Inmobiliaria Uruguaya</li> <li>• Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay (CAMBADU)</li> <li>• Federación Uruguaya de Teatros del Uruguay (FUTI)</li> <li>• Asociación General de Autores del Uruguay (AGADU)</li> <li>• Directores Asociados de Espectáculos Carnavalescos y Populares del Uruguay (DAECPU)</li> </ul>

Fuente: Consultoría BID.

### 1.2.4 Papel del gobierno

El Gobierno Nacional se organiza en diversos ministerios, algunos con explícitas incumbencias en la gestión del espacio turístico como el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA), el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) y el Ministerio de Turismo y Deportes (MINTURD). También otros

<sup>8</sup> Ver Anexo A.5.

organismos tienen actuaciones específicas en espacios turísticos como el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) o la Comisión de Patrimonio Cultural de la Nación, que es una unidad ejecutora en el seno del Ministerio de Educación y Cultura (MEC).

El país se organiza en 19 Departamentos, cada uno con su Municipio, a modo de gobiernos provinciales. Sus funciones son específicas pero también pueden ser convergentes con la nación. Son casi inexistentes los gobiernos locales de ciudades, pueblos o ámbitos rurales.

En Montevideo está la organización turística a nivel departamental más poderosa y consolidada del país, y está registrando recientemente cambios organizativos. La División Turismo antes dependía del Departamento Cultura y ahora depende del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional, que tiene un total de 3 divisiones.

La División de Turismo de Montevideo tiene responsabilidad sobre la Promoción y la Gestión de las fiestas populares. Próximamente se juntarán con la División Deportes. El Presupuesto de funcionamiento (excluido el personal) para el 2006 fue de 15 Mill. de pesos, más 9-10 Mill. de pesos para inversión. En el funcionamiento entra: infraestructuras, promoción de fiestas y promoción turística general.

**La Corporación Turística de Montevideo (CORPOTUR)**, se creó hace 6 años, con el objetivo de crear un espacio público-privado para la promoción turística. Las actividades de la Corporación Turística de Montevideo se llevan a cabo a través de una Unidad Ejecutora, financiada por la Intendencia Municipal de Montevideo, un Plenario institucional, integrado por organizaciones vinculadas a la producción turística y grupos de trabajo por proyectos, integrados por organizaciones y personas a título individual. Pero el problema es que no existe un marco regulatorio para las empresas mixtas y esto ha impedido su desarrollo ya que no puede manejar presupuesto propio.

### **Beneficios**

El Poder Ejecutivo puede declarar de interés nacional las actividades del sector Turismo y otorgar los beneficios promocionales previstos en la ley de Promoción Industrial de marzo de 1974 así como otorgar los beneficios de la Ley de Inversiones del año 1997. Esta Ley del 1997, ha tenido un importante efecto en el desarrollo de la inversión turística en el país durante la última década, especialmente en el desarrollo de nueva planta hotelera.

Las inversiones extranjeras tienen un mismo tratamiento que la de los nacionales. Las inversiones son admitidas sin necesidad de autorización previa o registro y el Estado asegura un tratamiento justo de las inversiones comprometiéndose a no perjudicar la instalación, gestión mantenimiento, uso, goce o disposición a través de medidas injustificadas o discriminatorias. Asegura la libre transferencia al exterior de capitales y utilidades, así como de otras sumas vinculadas con la inversión, en moneda de libre convertibilidad.

El Estado se ha esforzado en establecer un trámite simple para los inversores<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> Consultoría BID.

- ❖ “Ventanilla única para trámites de inversores” que funciona en la órbita del Ministerio de Turismo (Oficina de Atención al Inversor del Ministerio de Turismo), posteriormente el trámite se continúa a través del ingreso de las solicitudes a una Comisión de Aplicación que funciona en la órbita del Ministerio de Economía y Finanzas (COMAP).
- ❖ La normativa de incentivos reconoce dos situaciones:
  - Los Proyectos Turísticos, definidos como aquellas actividades turísticas destinadas a la oferta de servicio de alojamiento, culturales, comerciales, para congresos, deportivos, recreativos, de esparcimiento o de salud, que conformen una unidad compleja realizada para la captación de demanda de turismo. En el caso de que se presente un Proyecto de Inversión de Complejo Turístico; se requiere que se contemple la autorización previa de impacto ambiental.
  - Y por otra parte los Hoteles, Aparthoteles, Hosterías, Moteles y Estancias turísticas construidas o a construirse.
- ❖ Para la Declaración de Promocional de una actividad turística, se evaluará como meritorio, su contribución:
  - Al desarrollo geográfico y turístico de la infraestructura de la zona en que se ubicará el proyecto,
  - A la satisfacción total o parcial de carencias específicas en la Planta turística de esa zona,
  - A la generación y captación de demanda turística,
  - A la creación de servicios turísticos innovadores.

Beneficios que se otorgan a la inversión turística:

Los Proyectos Turísticos declarados promovidos podrán acogerse a los siguientes beneficios en forma escalonada, en función del avance constatado en la implementación de la obra y de acuerdo al cronograma aprobado:

- ❖ Un crédito por Impuesto al Valor Agregado incluido en las adquisiciones en plaza de bienes y servicios destinados a la construcción, mejora o ampliación (infraestructura y obra civil) del Proyecto Turístico.
- ❖ Exoneración del Impuesto al Valor Agregado a las importaciones de bienes cuyo destino sea la construcción, mejora o ampliación del Proyecto Turístico.
- ❖ Amortización acelerada de las inversiones: Edificios (15 años), Equipos (5 años).
- ❖ Al solo efecto de la liquidación de Impuesto al Patrimonio, las Inversiones en infraestructura y obra civil que se realicen en la construcción, mejora o ampliación del Proyecto Turístico, en los términos establecidos en el acto de Declaración Promocional, se computan como activo exentos al cierre del ejercicio en que se iniciaron las obras y por los diez ejercicios siguientes.

La exoneración también alcanza a los predios sobre los cuales se realicen las construcciones. Las inversiones que se realicen en bienes de activo fijo destinados a equipamientos del Proyecto Turístico, se considerarán como activos exentos al cierre del ejercicio en que se incorporó el bien y los cuatro siguientes. Los bienes exentos se consideran activos gravados a los efectos del cálculo del pasivo computable para la determinación del patrimonio gravado.

- ❖ Exoneración del 50% de todos los tributos que graven las importaciones de materiales y bienes para la construcción, mejora o ampliación y a los de activo fijo destinados al equipamiento del proyecto turístico.

Las Inversiones tales como Hoteles, Aparthoteles, Hosterías, Moteles y Estancias turísticas construidas o a construirse tendrán los mismos beneficios que en el caso anterior (Proyectos turísticos) menos los que hacen referencia a los créditos o exoneraciones de I.V.A. destinados a la construcción, mejora o ampliación de la infraestructura y obra civil. Tampoco gozarán del beneficio de la amortización acelerada en el I.R.I.C. ni los activos exentos de Patrimonio, referenciados para los Proyectos Turísticos.

Sobre esta política de exoneraciones pesan una serie de restricciones que tienen que ver con el interés del Estado en que efectivamente se empleen los beneficios acordados para el mejoramiento del sector.

No hay regulación para los establecimientos rurales, y por tanto tampoco categorización, ni por tamaño ni por estrellas. De hecho no existe un consenso a nivel nacional sobre la denominación y tipología de las viviendas rurales. El Decreto 371/05 del 30 de septiembre de 2002, es un primer intento (aunque limitado) para definir y regular el turismo rural en Uruguay. Esta reglamentación define esta forma de turismo y fija una categorización de los establecimientos ubicados en el medio rural en tipologías, según ofrecen o no alojamiento y de acuerdo a la modalidad de los servicios turísticos que se prestan. El Decreto es un documento marco para el sector, pero no profundiza en definir los parámetros y criterios de cada actividad.

### **Gestión urbanística<sup>10</sup>**

El Departamento de Montevideo cuenta con un aparato municipal importante para la gestión del territorio. En la ciudad se aplica un Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de relevancia. El mismo está en aplicación desde hace más de un quinquenio. Su apuesta es a la recomposición morfológica del territorio y la no afectación de las áreas rurales contiguas, conservando las escalas convalidadas. Actualmente se encuentra en revisión.

Paralelamente se han realizado planes especiales en algunas áreas singulares, entre ellas la Ciudad Vieja (Plan Especial de Ordenamiento, Protección y Mejora de la Ciudad Vieja).

La gestión urbanística en la Ciudad Vieja se inicia hace cerca de un cuarto de siglo, con diversas actuaciones de toma de conciencia social, de regulación (normas especiales), de actuación pública (como las peatonales y los créditos de vivienda focalizados en esta área) y de gestión. La mayor dinamización se ha producido en el último quinquenio en su borde este, como ámbito recreativo nocturno y recreativo, con fuertes iniciativas privadas (la Moviada de la Ciudad Vieja).

A pesar de todo ello y del nuevo marco de planeamiento, esta área se encuentra muy deteriorada, a igual que gran parte del Área Central.

---

<sup>10</sup> Consultoría BID.

La costa está declarada patrimonio a nivel nacional, convergente con la gestión municipal en esta área.

La gestión urbanística general y de los espacios de mayor potencialidad turística, se enfrenta a problemas de lentitud y de excepciones regulatorias (dictadas a nivel legislativo) para poder canalizar los emprendimientos medianos y de cierto porte.

Para la ordenación territorial y para el desarrollo del espacio turístico de este cluster se identifican las siguientes claves:

- Dada su masa crítica y su tradición cultural, el fortalecimiento de Montevideo y de su marca para públicos externos con acciones más dinamizadoras y de prestigio internacional;
- La generación de un marco regulatorio estable y calificado para los grandes emprendimientos residenciales y terciarios;
- La eventual flexibilización de las normativas aplicadas al suelo rural, actualmente muy rígidas.

### 1.3 Análisis de fortalezas y debilidades

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

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

Fuente: Consultoría BID.

## 1.4 Mercados potenciales

Por otra parte, en la consultoría realizada por el BID (2006) se exploró las potencialidades de Uruguay en cuanto a los productos y los mercados, especialmente los de larga distancia y los regionales. La metodología se basó en entrevistas en profundidad a operadores turísticos de la región, de Europa y Estados Unidos/Canadá<sup>11</sup>.

Los operadores turísticos en general opinan sobre **Uruguay** como destino turístico lo siguiente:

- ❖ Como destino turístico es poco demandado y poco conocido en los mercados internacionales larga distancia (l/d), y por lo tanto difícil de vender.
- ❖ Poco desarrollado turísticamente.
- ❖ Destino incluido en circuitos por Sudamérica y como extensión de Buenos Aires, como complemento. Dependencia de esta vinculación: no puede ir solo.
- ❖ Alto nivel de satisfacción de los visitantes, por atributos como la seguridad, la calidad de vida, la acogida, el trato.

### Potencial de productos:

- Mayor potencial en los productos: Touring y Turismo urbano / cultural.
- Potencial medio para: Cruceros, Ecoturismo, Turismo rural (estancias) y Reuniones, convenciones e incentivos
- El turismo de “Sol y playa” tiene un potencial medio para los mercados latinoamericanos, y alto para el argentino, pero no tiene interés para los mercados europeos ni para larga distancia en general (salvo alguna excepción, como en el caso de Rusia).
- El Turismo activo / de aventura tiene un potencial medio-bajo
- El Turismo de salud se menciona muy poco, excepto para los operadores argentinos y el chileno.
- Otros, se mencionan además: Caza y pesca, Golf, Turismo residencial, Cabalgatas, y Casinos (Punta del Este), este último, muy valorado por los operadores brasileños.

### Potencial por destinos:

Hay que diferenciar: • Para el turismo regional: los destinos de Montevideo, Punta del Este, Colonia y Rocha, se mencionan a partes iguales pero para distintos productos.

• Para el turismo a larga distancia: Los principales destinos con potencial dentro del país son Montevideo y Colonia; Punta del Este para un “sol y playa” de alto nivel. También se destaca el potencial de Rocha en ecoturismo, y las estancias para el turismo rural.

---

<sup>11</sup> Ver Anexo A.4.

POSITIVO (+)	NEGATIVO (-)
<p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, buenos recursos aunque no tiene ningún "highlight" destacable.</li> <li>• Naturaleza (campos lagunas, playas (especialmente las de Rocha), grandes espacios, Montevideo, Colonia, patrimonio colonial</li> <li>• Tranquilidad, calidad de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paisaje algo monótono</li> </ul>
<p><b>Oferta alojativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En general es buena, adecuada y suficiente</li> <li>• Ha mejorado y crecido últimamente (especialmente en Colonia)</li> <li>• Estancias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos argentinos dicen que necesita mejoras en infraestructura hotelera</li> <li>• No es rentable</li> <li>• Falta infraestructura hotelera en Rocha.</li> </ul>
<p><b>Oferta gastronómica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es bastante buena.</li> <li>• Se destacan los vinos y bodegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita mejorar oferta, especialmente en cocina</li> </ul>
<p><b>Oferta cultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montevideo y Colonia únicamente</li> <li>• San Miguel y Santa Teresa</li> <li>• Carnaval</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltan ciertas mejoras: horarios museos</li> <li>• Falta más variedad</li> </ul>
<p><b>Espectáculos y ocio nocturno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha mejorado en Montevideo</li> <li>• En Punta del Este destacan los casinos y Espectáculos en temporada alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general pobre</li> <li>• En Punta del Este, solo en temporada alta</li> </ul>

POSITIVO (+)	NEGATIVO (-)
<b>Oferta comercial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solo en Montevideo está bien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca variedad</li> <li>En general es pobre para el turismo internacional</li> <li>Para el turismo regional, depende mucho del tipo de cambio</li> </ul>
<b>Seguridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es el atributo positivo más destacable</li> <li>Sorprende, porque no se sabía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pequeña delincuencia: No descuidar</li> </ul>
<b>Señalización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No es un problema citado, a excepción de un operador argentino que considera debe mejorarse.</li> </ul>	
<b>Accesibilidad</b> Aérea: aceptable conexión con Buenos Aires, pero cara  Terrestre: Correcta.  Fluvial: Buena	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aérea: Es mala, y es un gran problema para el turismo internacional y regional (Brasil y Chile). No hay vuelos, no hay enlaces, y es caro.</li> <li>Monopolio de la Empresa Buquebús</li> <li>Problema de la terminal de Colonia, es insuficiente</li> </ul>
<b>Servicios de transporte interno</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En general buenos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos comentan la falta de formación de los guías turísticos</li> </ul>
<b>Precios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Son precios competitivos para el mercado internacional de larga distancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente, precios elevados para el mercado argentino</li> <li>Desproporcionados para el turismo regional en temporada alta</li> </ul>

POSITIVO (+)	NEGATIVO (-)
<b>Relación calidad / precio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buena / excelente para el mercado internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ha habido pérdida de la relación calidad / precio para el mercado argentino</li> </ul>
<b>Oficinas de información</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se detectan problemas</li> </ul>	
<b>Otros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal poco formado y calificado en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta Palacio de Congresos en Montevideo</li> <li>Personal amable</li> </ul>

Fuente: Consultoría BID, (2006).

*Lo mejor del Uruguay:* la seguridad, la tranquilidad, el “desenchufe”, la gastronomía y bodegas, no masificado, buena acogida, trato, cordialidad, hospitalidad, calidad de vida, escala humana.

Otros: buena hotelería, buena relación calidad-precio, con muchas posibilidades para el turismo

*Lo peor del Uruguay:* no es conocida en el exterior, falta de imagen, falta de buenas conexiones aéreas, vuelos caros, equipamientos para congresos, falta animación nocturna, falta planificación, poca infraestructura turística, no tiene nada exclusivo.

Otros: nada, Punta del Este, alta estacionalidad, falta profesionalización del turismo, precios altos en temporada alta (Carnaval y Enero).

*En general, lo más diferencial como destino es:* SEGURIDAD, NO CONOCIDO, ACOGEDOR - CORDIAL, CIVILIZADO, TRANQUILIDAD, POCO EXPLOTADO, CALIDAD DE VIDA, GRANDES ESPACIOS, HOSPITALIDAD, ESTANCIAS, CERCANIA A BUENOS AIRES Y SUD DE BRASIL.

#### **Barreras o dificultades citadas por los TT.OO. para incorporar Uruguay en la oferta**

- ❖ Falta de conocimiento e imagen.
- ❖ Falta de promoción en el exterior en medios.
- ❖ Conexiones aéreas tanto a nivel internacional, como a nivel regional (Buenos Aires y San Pablo).
- ❖ Falta apoyo y colaboración del sector público al turismo.
- ❖ Está obligado a ir de la mano con otros destinos como Argentina y Brasil (más conocidos)

#### **Relación con otros destinos competidores y sinergias**

Argentina es el principal destino competidor, en productos como: *Touring, Reuniones & convenciones, Turismo urbano, Ecoturismo / Turismo rural, y Turismo activo / de aventura y Cruceros.*

En *Touring*, todos los países sudamericanos son competidores, pero especialmente Argentina y Brasil, y en menor medida Chile.

En "*Sol y Playa*", Brasil es el principal destino competidor, seguido del Caribe.

En *Cruceros*, Argentina se perfila como competidor más directo en Latinoamérica, pero también se citan: Brasil, Venezuela, México y Caribe.

Buenos Aires es la ciudad con mayor potencial para el turismo de *Reuniones y convenciones*. San Pablo y Río de Janeiro son las otras 2 ciudades sudamericanas con este perfil. En *Ecoturismo / Turismo rural*, Argentina también destaca como principal destino latinoamericano, aunque en general existe este tipo de turismo en toda Sudamérica y Centroamérica.

El *Turismo de salud y el Turismo deportivo* están poco desarrollados en la Región, aunque se mencionan destinos del litoral argentino.

El *Turismo activo / de aventura*, tiene gran potencial en Argentina, Chile, Perú y Ecuador.

Chile es un destino del turismo de *Caza y Pesca*.

*"Para aprovechar el enorme potencial turístico de Argentina, Uruguay debe ser vendido como un complemento de ésta"*.

### **Conocimiento e imagen de Uruguay**

En general para los países de larga distancia, Uruguay es un país desconocido: el nivel de conocimiento e imagen es muy bajo o inexistente, y ello supone un problema para vender el país. Cabe decir, sin embargo, que cuando lo visitan, se sorprenden gratamente.

Las imágenes más habituales tienen que ver con: país seguro, Montevideo y Punta del Este, familiares que regresan. Empiezan a sonar los vinos y las estancias.

- A menudo se confunde Uruguay con Paraguay.
- En Europa, algún operador alemán comenta que parece haber una cierta imagen negativa del país, por inseguro y sucio, que no tiene nada que ver con la realidad.
- Para los argentinos, en general el nivel de conocimiento e imagen es bueno.
- Para los brasileros, la imagen de Uruguay se asocia a Punta del Este.

### **Opinión sobre las Acciones de Promoción**

Las acciones promocionales en el exterior son pocas, casi inexistentes, claramente insuficientes y no se perciben: Uruguay no aparece en ningún medio.

Se detecta un gran desconocimiento también en Brasil y entre sus profesionales turísticos. Se proponen acciones para darse a conocer al mercado brasiler, como workshops y seminarios de venta, así como también mayores incentivos a los operadores para comercializar el destino.

Uruguay necesita ser conocida. Hay que motivar la demanda. El operador chileno, enfatiza el "olvido" que experimenta el turista del destino Uruguay, debido al abandono de acciones promocionales iniciadas hace unos 6 años atrás.

Falta una política clara y continua y una estrategia de marketing a nivel país y a nivel destinos.

Escasa colaboración público-privada. Algunos operadores han tenido que realizar acciones por su cuenta, a falta de apoyo de la administración.

La marca "Uruguay natural" es poco conocida para los operadores de larga distancia. Para los que la conocen (regionales principalmente), la ven poco diferenciadora.

### **Interés del destino Uruguay para la empresa**

Para la mayoría de operadores internacionales de larga distancia, Uruguay parece ser un destino rentable, aunque no por su volumen. Y a base de muchos esfuerzos para poder vender el país. Otros solo trabajan el destino según demanda.

Para los operadores argentinos el destino es rentable debido a la complementariedad con Buenos Aires y a los "short breaks" de fines de semana. Los brasileros encuentran a Uruguay un destino interesante, novedoso y en crecimiento, y algunos lo consideran una venta rápida, debido principalmente a la cercanía

### **Comentarios y sugerencias de los operadores turísticos para mejorar el destino Uruguay**

- ❖ Uruguay debe darse más a conocer e invertir más en promoción, para tener mayor presencia en los medios internacionales. Se proponen organizar press trips (invitaciones a periodistas) y fam trips (viajes de TT.OO y AA.VV) en los países de larga distancia para explicar el destino y fomentar el conocimiento e imagen del país.
- ❖ Uruguay debe integrarse a los circuitos sudamericanos (como extensión), especialmente con la Argentina.
- ❖ Reforzar el tema aéreo: Mejorar las conexiones aéreas y enlaces. Integrar a Pluna como instrumento de política turística.
- ❖ Actuar sobre el desfase de precios que existe en temporada alta, negociar tarifas especiales.
- ❖ Mayor colaboración público-privada.
- ❖ Mayor apoyo al turismo del país por parte del gobierno.
- ❖ Falta una política turística con ambición, que incentive el emprendimiento de proyectos.
- ❖ Un operador comenta que se necesita una mayor planificación territorial y urbanística para evitar la degradación de los destinos.
- ❖ No vender solo "sol y playa". Y la temporada alta es muy corta: incrementar una oferta fuera de temporada alta, ligada a una mayor y continua promoción.
- ❖ Brasil es un mercado con potencial.

En general, las sugerencias pueden resumirse en:

- ❖ Para los operadores de larga distancia, lo principal es que Uruguay se de a conocer más. Que se integre a los circuitos sudamericanos y se refuercen las conexiones aéreas.
- ❖ Para los operadores regionales, la mejora de las conexiones de vuelos y el incremento de los esfuerzos de venta, son los aspectos más importantes a considerar.

## Conclusiones

### **Los operadores internacionales opinan:**

- ❖ Uruguay es un destino poco conocido y por ende, poco demandado. El destino se vende poco, y en la mayoría de los casos, siempre como anexo o parte de los circuitos (*Touring*) o en *Cruceros* por Sudamérica, especialmente con extensión de los circuitos por Argentina. Se detecta que Uruguay, al menos a corto y medio plazo, no se puede vender solo, sino incorporado en dichos circuitos. De igual forma, existen buenas perspectivas de incremento de la demanda, por el aumento del interés de los destinos de Latinoamérica, especialmente Argentina, de donde Uruguay debería “colgarse”.
- ❖ Los operadores que no lo incorporan mencionan que la falta de demanda se debe al desconocimiento e imagen del destino.
- ❖ Los destinos que los operadores internacionales de larga distancia consideran con mayor potencial del país son:
  - Montevideo y Colonia, como extensión desde Buenos Aires
  - Rocha para actividades ecoturísticas (como birdwatching)
  - las Estancias para un Turismo en medio rural
  - Se valoran las bodegas y vinos como producto interesante, aunque no pueda hablarse de un turismo enológico propiamente dicho
- ❖ En cuanto a la oferta turística del país, el punto más débil citado lo constituye la accesibilidad aérea, que deriva en una gran dificultad para el desarrollo de un turismo internacional directo importante.

La imagen de Uruguay como destino turístico *es prácticamente nula* en los mercados más alejados, y se advierte una necesidad inminente de invertir en la promoción del país, creando conocimiento y notoriedad de marca. Para ello es muy importante el papel de las administraciones públicas, y del Ministerio de Turismo en concreto, que deben actuar de motor del turismo en el exterior.

### **Los operadores regionales opinan:**

- ❖ Tanto para Argentina como para Brasil, el principal punto fuerte de Uruguay como destino turístico es la cercanía a ambos países, lo cual permite la realización de “short & city breaks”.
- ❖ Los destinos con mayor potencial para estos mercados regionales son:
  - Montevideo, para el *Turismo urbano /cultural y el de Reuniones y Convenciones* y *Short & City Breaks*. Las ciudades de Buenos Aires y San Pablo se detectan como los principales destinos competidores para ese tipo de turismo. Al mismo tiempo son los mercados potenciales más importantes.
  - Colonia es un destino de día y para escapadas de *Short breaks* para el turismo argentino. Punta del Este solo es muy atractivo para el turismo de “*Sol y Playa*”, especialmente el argentino favorecido por la cercanía al país. También se perfila como destino atractivo para el mercado brasileño que busca la oferta de juegos de azar. Las playas de Brasil son la alternativa de “sol y playa” de la región, aunque Punta del Este se presenta como un destino especial dentro del “sol y playa tradicional” entendido como tal.
  - Rocha se advierte como mayor atractivo para el *Ecoturismo*, y las Estancias se empiezan a conocer para la práctica del *Turismo rural*.
- ❖ En cuanto a la oferta turística del país:

- Se valora especialmente la gastronomía, aunque se advierte una necesidad de mejora y adaptación a las necesidades del turismo. Los vinos y las bodegas son un atractivo que debe potenciarse más.
- La oferta de alojamiento ha aumentado en cantidad y calidad, aunque sigue necesitando mejoras a nivel global. Se detecta una falta de infraestructura hotelera en la zona de Rocha.
- La oferta cultural y la oferta comercial se califican en general como pobres, en especial para el mercado brasileño. De igual forma, se encuentran algunos elementos interesantes. En ambas, la visión ha de orientarse más al turista.

Los puntos más negativos los consideran en los ítem siguientes:

*Accesibilidad aérea.* Es el gran problema de Uruguay, porque es una barrera tanto para el turismo de larga distancia, como para el del turismo regional.

*Accesibilidad fluvial a Colonia.* La actual terminal de Colonia necesita urgentemente una mejora, siendo uno de las principales puertas de entrada del turismo al país.

*Animación nocturna y espectáculos.* Es flojo tanto en la capital, como en el resto de los destinos de la costa y del interior.

En general, la relación calidad-precio del destino es buena. En cuanto a la imagen de Uruguay como destino turístico, es buena en Argentina, pero bastante precaria en Brasil. Esto se debe mayormente, a la falta de conocimiento que posee el turista sobre el destino, lo cual hace imperante el desarrollo de acciones promocionales del país, mencionadas para el mercado internacional.

## **1.5 Estrategia de Productos y Mercados para Montevideo<sup>12</sup>**

### **Productos alta prioridad**

#### **a) Touring (circuitos) independiente<sup>13</sup>**

##### **Potencial**

+Proximidad a los grandes mercados regionales: Gran Buenos Aires, sur de Brasil y San Pablo.

+Proximidad y fácil acceso desde Buenos Aires: con posibilidad de captar directamente in situ al turista internacional independiente.

+Seguridad

+Hospitalidad

+Gastronomía

+Buen equipamiento hotelero

+Buena red de carreteras

+País de paso entre Argentina y Brasil

+Buen conocimiento e imagen de Uruguay en Argentina

- Carencia de “highlights” excepcionales

- Dependencia a nivel de conexiones e imagen de B. Aires.

<sup>12</sup> Tomado de la Consultoría BID.

<sup>13</sup> Con la misma motivación que el Touring organizado, son los circuitos turísticos realizados de forma independiente que tienen un punto de etapa con pernocte en el destino. Aquí se incluyen tanto viajeros internacionales independientes, como los viajeros regionales, especialmente de Argentina y Brasil.

- Escaso conocimiento e imagen de Uruguay en el mercado de Brasil
- Mala accesibilidad aérea: tanto regional como internacional l/d
- La actual terminal fluvial de Colonia: puerta estratégica, es un autentico cuello de botella
- Elevado precio del combustible con relación a los países vecinos.

### **Interés**

- +Buen nivel de gasto del viajero
- +Baja estacionalidad
- +Mercado con fuerte crecimiento
- +Gran volumen de los mercados de Argentina y Brasil
- +Creciente capacidad del mercado interno uruguayo
- +Su efecto se distribuye por todo el país,

- Fuerte competencia de los destinos competidores regionales con unos recursos excepcionales
- Una imagen internacional consolidada y una gran capacidad de su “máquina” promocional (especialmente Argentina y Brasil)
- Estancias muy cortas: 1 / 2 noches.

### **Estrategia de Mercados**

Mercados prioritarios: Argentina, Uruguay, Brasil, turistas en Argentina y turismo de paso entre Argentina y Brasil.

Mercados complementarios: Chile, Paraguay y turistas en el sur de Brasil.

### **Líneas de acción**

Las líneas de actuación serían:

- ❖ Construir una imagen diferenciada con respecto a los destinos competidores vecinos
- ❖ Construcción de la nueva terminal fluvial de Colonia
- ❖ Programa para la mejora de la accesibilidad aérea, regional (conexiones con los hubs de Buenos Aires y San Pablo).
- ❖ Acciones promocionales de bajo coste pero gran eficacia para dar a conocer a Uruguay en los mercados regionales: fam-trip, y pres trips.
- ❖ Potenciación de internet como instrumento de promoción y comercialización para estos mercados.
- ❖ Acciones promocionales en B. Aires, para captar el turista internacional “in situ” Intentar que los puntos de etapa el Touring independiente (-24h.), se conviertan en un producto con mayor valor añadido y con pernoctación (+24h.), aumentando la profundidad y la variedad de la oferta.

**Montevideo:** Potencial alto: dada la proximidad a los grandes mercados emisores regionales y al fácil acceso desde los mismos, imagen positiva y buena infraestructura hotelera y oferta complementaria. Interés alto: este producto contribuye a reducir la alta estacionalidad del destino especialmente en la época en que baja el turismo de negocios (periodos vacacionales y fines de semana), y por consiguiente a aumentar la ocupación anual, con un mercado regional en crecimiento donde los principales emisores son Argentina y Brasil.

## **b) Reuniones, congresos y convenciones<sup>14</sup>**

### **Potencial**

- +Idoneidad de Montevideo y Punta del Este, para grandes congresos, y de Colonia, para pequeños y medianos congresos.
  - +Montevideo, capital del MERCOSUR, y sede latinoamericana del ICCA
  - +Buen equipamiento hotelero de 4 y 5 estrellas.
  - +Algunos hoteles bien dotados de salas de reuniones (Radisson, Conrad, Sheraton, etc.).
  - +Importantes y recientes avances en el posicionamiento de Montevideo en el mercado regional.
  - +Seguridad
  - +Hospitalidad
  - +Gastronomía
  - +Proximidad y fácil acceso desde Buenos Aires.
  - +Buen nivel de OCP's y servicios profesionales.
  - +Costos moderados: tarifas competitivas.
  - +Estabilidad económica e institucional.
- 
- Carencia de un Palacio de Congresos en Montevideo
  - Accesibilidad aérea deficiente, incluso a nivel regional
  - Debilidad institucional y financiera de la Asociación de Congresos del Uruguay, y del Bureau de Congresos
  - Falta de una política clara de promoción.
  - Falta de animación y espectáculos nocturnos

### **Interés**

- +Alto nivel de gasto, directo e indirecto
  - +Baja estacionalidad
  - +Producto con alto valor añadido
  - +Producto que da notoriedad e imagen positiva
  - +Sinergias altamente positivas con otros productos y sectores de la actividad económica
- 
- Competidores regionales muy poderosos y bien posicionados: Buenos Aires, Río de Janeiro, San Pablo, Mar de Plata.
  - Falta de imagen y notoriedad del país para congresos de ámbito internacional.
  - El posicionarse como destino de Reuniones y Congresos, requiere un gran esfuerzo (en tiempo y dinero) persistente, continuado y coherente.

### **Estrategia de Mercados**

A corto plazo, centrarse en el mercado regional de proximidad (especialmente Argentina y Brasil) en los cuales hay mejor facilidad de acceso.

A medio y largo plazo, en la medida en que se mejore la accesibilidad aérea y la dotación de nuevos equipamientos, ampliar el radio de captación, y el tamaño de las reuniones

Mercados prioritarios: MERCOSUR, especialmente Argentina y Brasil

Mercados complementarios: Resto de Latinoamérica.

---

<sup>14</sup> Son los viajes cuya motivación principal es la de reunirse y encontrarse personas con intereses comunes para relacionarse e intercambiar experiencias. Para el desarrollo de este producto se valoran especialmente ítems como emplazamiento, localización, accesibilidad, comunicaciones, equipamientos (hoteles, palacio de congresos, etc.), etc.

## Líneas de acción

Líneas de actuación:

- ❖ Apoyo y consolidación institucional de la Asociación de Congresos de Uruguay y de los Convention Bureaus
- ❖ Construcción de un Palacio de Congresos y Convenciones adecuado a las necesidades de Montevideo, imprescindible Estudio de Viabilidad previo que determine ubicación, capacidad, funcionalidad, criterios de diseño y sostenibilidad financiera.
- ❖ Estudiar la viabilidad de un Palacio de Congresos en Punta del Este.
- ❖ Optimización del aprovechamiento de los grandes equipamientos ubicados en hoteles, especialmente Radisson (Montevideo) y Conrad (Punta del Este).
- ❖ Política específica de potenciación y apoyo a los OCP's y empresas de servicios profesionales especializados
- ❖ Establecer acuerdos con los sectores generadores o potenciadores de reuniones y congresos (Asociaciones empresariales, Colegios profesionales, Universidad, Administración, etc)
- ❖ Mejora de la Of. complementaria, especialmente de Animación y Espectáculos de noche y Of. Cultural
- ❖ Potenciar las pequeñas u medianas reuniones en hotel, generalmente de carácter empresarial, aprovechando la buena oferta hotelera actual

**Montevideo:** Potencial alto, Como demuestra el crecimiento experimentado por este mercado en la ciudad. Dispone de un buen equipamiento hotelero de 4 y 5\*, buen nivel de las OCP's y servicios profesionales y buen nivel de seguridad y oferta gastronómica. Este potencial se ve limitado especialmente por las insuficientes conexiones aéreas y la falta de un Centro de Congresos y Convenciones moderno y de mayor porte. Interés alto, derivado de las consecuencias extremadamente favorables de este tipo de turismo: alto nivel de gasto, baja estacionalidad, generador de divisas, efecto positivo sobre notoriedad e imagen.

### c) Short & city breaks<sup>15</sup>

#### Potencial

- +Proximidad a los grandes mercados regionales: Gran Buenos Aires, sur de Brasil y San Pablo.
- +Seguridad
- +Hospitalidad
- +Gastronomía
- +Buen equipamiento hotelero
- +Clima templado y agradable
- +País de paso entre Argentina y Brasil
- +Buen conocimiento e imagen de Uruguay en Argentina

- Falta de animación y espectáculos nocturnos,

---

<sup>15</sup> El turismo de short & city breaks implica una estancia vacacional habitualmente corta (de 2 a 3 días) o de un fin de semana largo, a centros urbanos de interés. Este segmento busca principalmente la oferta cultural, patrimonial, gastronómica y comercial de las ciudades que visita. Es un turismo que tiene un gasto alto. Es uno de los mercados que crece más aceleradamente en el mundo debido al fraccionamiento de las vacaciones y al abaratamiento del transporte (especialmente el aéreo).

- Falta dar mayor profundidad y contenido a los equipamientos culturales de Colonia y Montevideo.
- Floja oferta comercial (shopping),
- Escaso conocimiento e imagen de Uruguay en el mercado de Brasil
- Mala accesibilidad aérea regional: escasez de frecuencias y tarifas elevadas
- La actual terminal fluvial de Colonia: puerta estratégica, es un autentico cuello de botella

### **Interés**

- +Buen nivel de gasto del viajero
  - +Baja estacionalidad
  - +Compensa la baja ocupación hotelera urbana de los fines de semana
  - +Mercado con fuerte crecimiento,
  - +Gran volumen de los mercados de Argentina y Brasil, y en menor medida Chile.
  - +La introducción de las compañías aéreas de bajo coste, abre grandes oportunidades (especialmente con Brasil).
- Fuerte competencia de los grandes destinos competidores urbanos (especialmente Buenos Aires)
  - Fuerte dependencia del mercado argentino
  - Estancias muy cortas: 1 / 2 noches.
  - Dependencia de las fluctuaciones del tipo de cambio con los países vecinos

### **Estrategia de Mercados**

Mercados prioritarios: Gran Buenos Aires. San Pablo, Porto Alegre (éstos últimos dependiendo de las conexiones aéreas).

Mercados complementarios: otras ciudades argentinas, Santiago de Chile.

### **Líneas de acción**

Las líneas de actuación serían:

- ❖ Construir una imagen diferenciada con respecto a los destinos competidores vecinos
- ❖ Construcción de la nueva terminal fluvial de Colonia
- ❖ Puesta en valor y dotación de mayor profundidad a la oferta cultural de Colonia y Montevideo.
- ❖ Programa para la mejora de la accesibilidad aérea, regional (conexiones con los hubs de Buenos Aires y San Pablo), potenciando las compañías aéreas de bajo coste.
- ❖ Acciones promocionales de bajo coste pero gran eficacia para dar a conocer a Uruguay en los mercados regionales: fam-trip, y pres trips.
- ❖ Potenciación de internet como instrumento de promoción /comercialización para estos mercados.
- ❖ Acciones promocionales en B.Aires, para captar el turista porteño y convertir los “day trips” a Colonia en “short breaks” (escapadas con pernoctación).
- ❖ Campañas específicas en San Pablo y Porto Alegre, destacando atributos diferenciales, como son: la gastronomía, la cultura, la seguridad, la hospitalidad y la oferta de juego.
- ❖ Intentar en la medida de lo posible convertir los “day trips” en un producto con mayor valor añadido y con pernoctación (+24h.), es decir en un “short break”, aumentando la profundidad y la variedad de la oferta. Esto es especialmente válido para Colonia.

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

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

#### **d) Turismo cultural<sup>16</sup>**

##### **Potencial**

- +Importancia de los recursos, especialmente en Montevideo (ciudad vieja, art deco, actividades culturales, museos, etc.) y Colonia, Ciudad Patrimonio de la Humanidad.
- +Proximidad y fácil acceso al gran mercado de Buenos Aires, con el cual existen evidentes afinidades culturales
- +Seguridad y hospitalidad
- +Buen nivel cultural de la población
- +Gastronomía
- +Buen equipamiento hotelero
- +Museos
- +Eventos culturales (Teatro Solís,...)
- +Buena imagen de Uruguay en Argentina

- Carencia de highlights excepcionales
- Efecto sombra de Buenos Aires
- Mala accesibilidad aérea
- Escaso conocimiento de Uruguay en los mercados internacionales de I/d

##### **Interés**

- +Es uno de los mercados que registra y continuará registrando mayores tasas de crecimiento, derivado del hecho de que los mercados son cada vez más exigentes y sofisticados.
- +Es un producto poco estacional
- +Es un producto con alto valor añadido y que utiliza el hotel como fórmula de alojamiento preferente.
- +Es un producto poco influenciado por el clima
- +El nivel de gasto x turista es superior a la media
- +El propio desarrollo del producto da notoriedad e imagen positiva
- +Es un producto que tiene sinergias altamente positivas con otras facetas y actividades: la universitaria y la cultural de los propios residentes.

---

<sup>16</sup> Se trata de aquellos desplazamientos la motivación principal de los cuales es de carácter cultural: visitar patrimonio, asistir a un evento cultural de relevancia, visitar un museo, realizar un seminario o taller específico sobre esta temática, etc.

- Elevado nivel de competencia entre destinos, especialmente Buenos Aires y otros destinos del cono sur.
- Excesiva dependencia del mercado argentino.
- El T. Cultural en sentido estricto es todavía un mercado relativamente minoritario
- Necesidad de definir unos ejes turístico- culturales claros para cada destino y persistir en ellos
- El posicionarse como destino cultural requiere un esfuerzo (en tiempo y dinero) persistente, continuado y coherente.
- Complejidad en la gestión e dificultad implicación de las instituciones culturales en una nueva visión “ turística” de los fenómenos culturales

### **Estrategia de Mercados**

Mercados prioritarios: Argentina.

Mercados complementarios: Resto MERCOSUR.

### **Líneas de acción**

Las líneas de actuación serían:

- ❖ Definición de unos ejes temáticos que permitan singularizar la imagen de los destinos culturales de Uruguay, especialmente Montevideo y Colonia.
- ❖ Puesta en valor y dotación de contenidos a los recursos histórico-patrimoniales de los principales destinos, especialmente Montevideo y Colonia.
- ❖ El aprovechamiento de edificios históricos de gran valor y simbolismo
- ❖ Actualización y puesta en valor interpretativo de los museos mas importantes, pensando también en las necesidades de un público internacional.
- ❖ Capacitación de guías turístico – culturales
- ❖ Programación de actividades turístico- culturales, pensando en las necesidades del mercado turístico, en cuanto a temas, calendarios y horarios.
- ❖ Campaña de sensibilización de todas las instituciones locales implicadas, para que colaboren en esta nueva visión de la cultura como producto turístico.

**Montevideo:** Potencial alto por la importancia de sus recursos (Ciudad Vieja, art deco, actividades culturales, museos, Teatro Solís), facilidad de acceso al mercado de Buenos Aires. Interés alto. Producto poco estacional, alto valor añadido, genera notoriedad e imagen y tiene sinergias positivas con otros productos y actividades. Fuerte competencia de Buenos Aires y otros destinos regionales. Excesiva dependencia del mercado argentino.

### **e) Turismo educativo e idiomático<sup>17</sup>**

#### **Potencial**

+Situamos bajo este rubro, las ofertas de actividades educativas, al margen de la enseñanza “reglada” media y universitaria. Es decir: Enseñanza de Idiomas, Cursos y Universidades de Verano, Talleres y Seminarios, etc. Incluye el Turismo Idiomático.  
 +Universidad e instituciones educativas con solera y prestigio,  
 +Ciudades con atractivo cultural y urbano, y dotadas de equipamientos (especialmente Colonia y Montevideo).

---

<sup>17</sup> Se define como aquel desplazamiento o viaje que combina el aspecto lúdico con el aspecto educativo (cursos de idiomas, seminarios de perfeccionamiento, etc.). Quedan excluidas las enseñanzas regladas universitarias.

- +Seguridad
- +Clima templado
- +Hospitalidad
- +Buen nivel cultural de la población
- +Proximidad a un gran mercado: Brasil.

- Falta de ofertas específicas para este productos.

### **Interés**

- +Baja estacionalidad
- +Elevado potencial del Turismo idiomático en el mercado de Brasil y también en USA y Europa.
- +Efecto sinérgico con otros sectores culturales y educativos
- +Oportunidades económicas de revitalización de las instituciones educativas.
- +Efecto derrame sobre el conjunto del sistema económico y social importante
- +Da notoriedad, imagen e impacto mediático.
- +Es sinérgico con el Turismo Cultural

- En general (si bien depende de los segmentos de mercado) hace poco uso de la oferta hotelera.

- Fuerte competencia de otros países hispanos (en España y Latinoamérica) también muy bien posicionados en turismo cultural y con una atractiva oferta.

### **Estrategia de mercado**

Uruguay debería hacer valer y destacar los atributos diferenciales que hacen que su oferta pueda ser muy atractiva: Nivel cultural del país, tradición y prestigio literario, calidad de vida, seguridad y hospitalidad.

Mercados prioritarios: Brasil (T. Idiomático). Latinoamérica (resto de productos)

Mercados complementarios: USA y Europa (T. Idiomático).

### **Líneas de acción**

Las líneas de actuación serían:

- ❖ Crear un marco de colaboración entre instituciones académicas y sector turístico y los Ministerios de Turismo y Cultura y educación, para definir una política clara y coherente en este ámbito

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

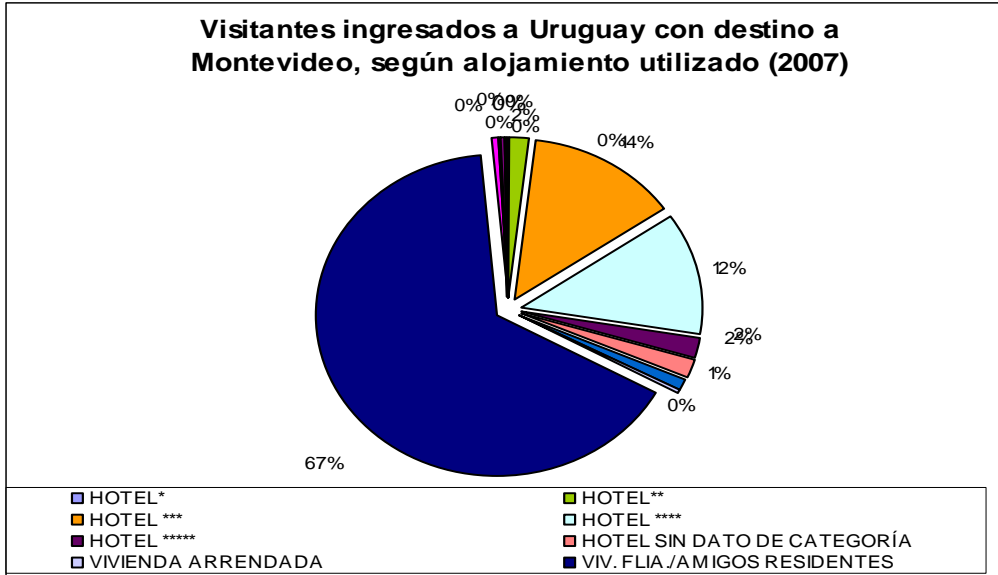
Interés alto. Este producto permitiría reducir la estacionalidad, ofrece oportunidades económicas de revitalización de las instituciones educativas y permite difundir los beneficios económicos y sociales del turismo entre la población local (familias de acogida de estudiantes idiomáticos).

## **Bibliografía**

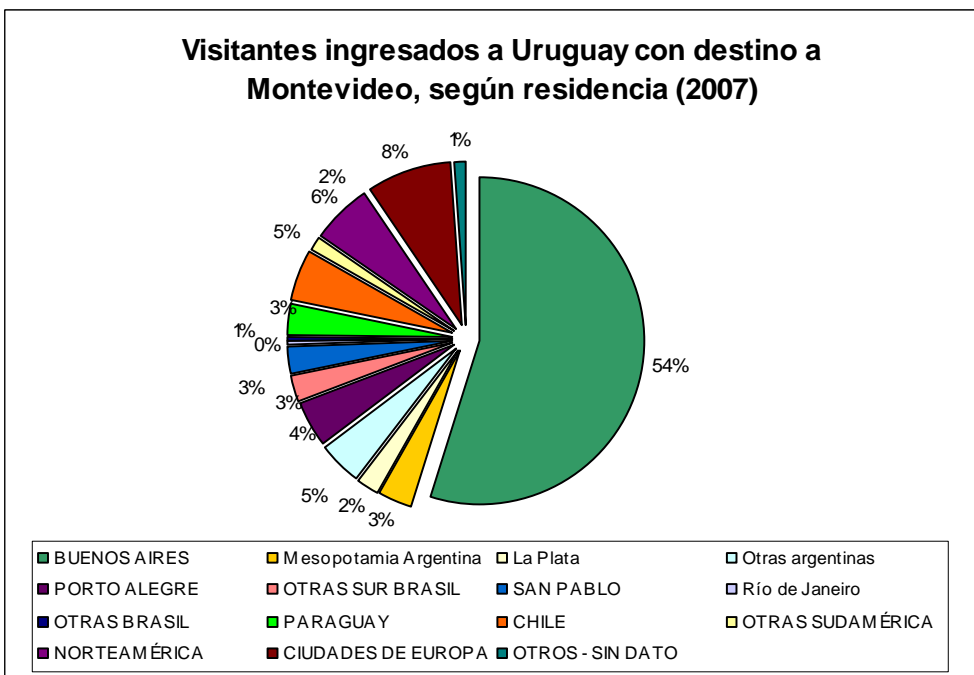
- Barasch, L.; Clerici, G. (1999): *La competitividad del sector turístico Uruguayo*. Trabajo de Investigación Monográfica para la Licenciatura de Economía, Universidad de la República, Montevideo.
- BID (2006): *Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos en Uruguay. Diagnóstico y Estrategia*. Ros Development & Planning S.L (sin publicar) .
- Cancela, W.: Sención, G. (2004): *Estudio de Competitividad: Subsector Turismo*. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, Montevideo.
- Minturd (2000): *Encuesta de Turismo Interno*. Ministerio de Turismo y Deporte del Uruguay, Montevideo.
- Piriz, J.C. (1995): *Estudio de la Dinámica Regional del Turismo*. Convenio UTE/ Universidad de la República, Montevideo.
- UDELAR (2004): *Promoción de Políticas Micro-regionales y Locales para un turismo ambientalmente sustentable*. Comisión Social Consultiva, Universidad de la República, Montevideo.

## **Anexos**

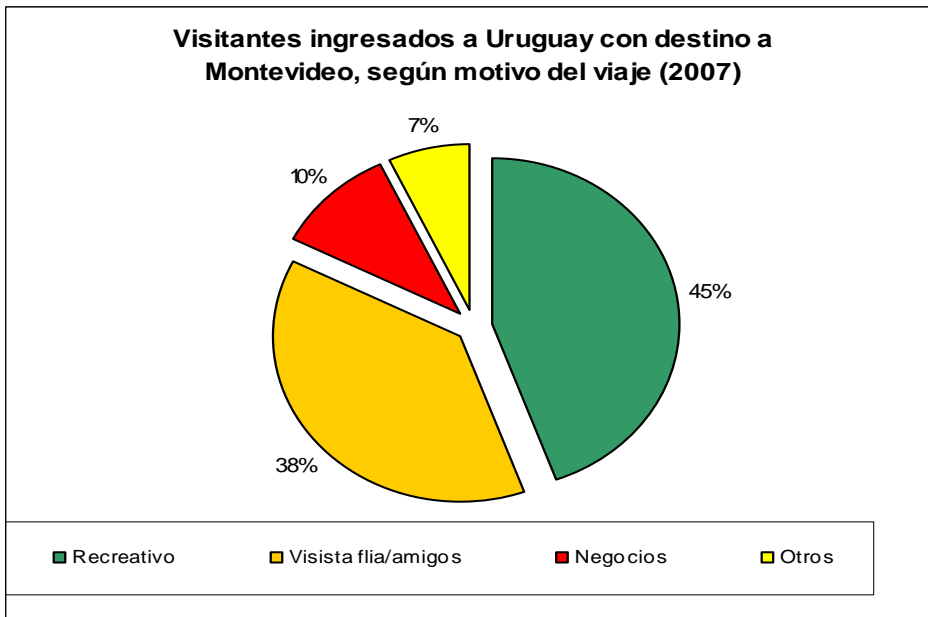
### A.1 Estadísticas sobre turismo en Montevideo



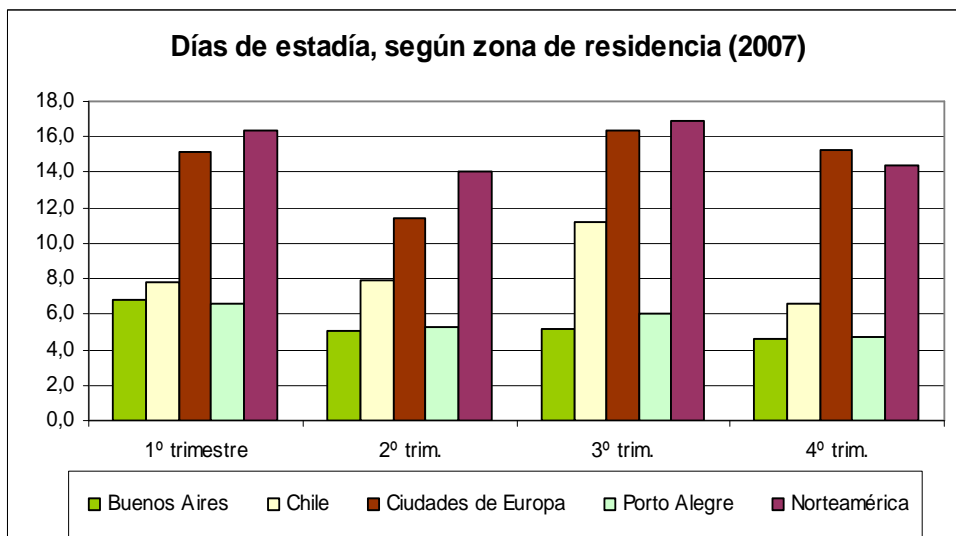
Fuente: MINTUR, 2008.



Fuente: MINTUR, 2008.

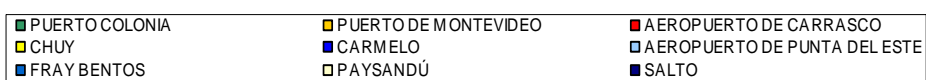
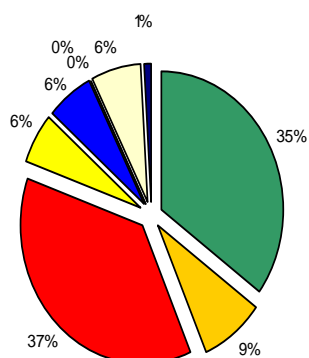


Fuente: MINTUR, 2008.



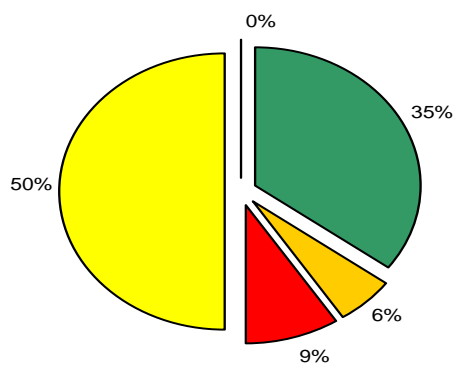
Fuente: MINTUR, 2008.

**Visitantes ingresados a Uruguay con destino a Montevideo, según punto de ingreso (2007)**



Fuente: MINTUR, 2008.

**Visitantes ingresados a Uruguay con destino a Montevideo, según medio de transporte utilizado en la salida (2007)**



Fuente: MINTUR, 2008.

## A.2 Conceptos básicos

### A.2.1 Definiciones generales

Las definiciones de turismo han variado pero en general se está de acuerdo en que el sector turístico comprende<sup>18</sup>:

- ❖ Necesidades y motivaciones de los visitantes.
- ❖ Viajar fuera del hogar.
- ❖ Interacción en el mercado entre visitantes y oferentes de productos para satisfacer necesidades.
- ❖ Impacto sobre los visitantes, los habitantes, la economía y el ambiente del país receptor.

Desde el punto de vista operativo y estadístico las definiciones básicas más aceptadas sobre visitantes se fijaron por primera vez en Roma en 1963, en la conferencia de las Naciones Unidas sobre el turismo. En ella se definió como visitante a aquella persona que con motivo de un desplazamiento efectúa un gasto de renta en lugar distinto de aquel en que se origina dicha renta y en el cual no reside.

La OMT distingue dos tipos de visitantes:

- ❖ Turistas. Refiere a visitantes temporales a un país en el que estén por lo menos 24 horas por motivos de placer o negocios.
- ❖ Excursionistas. Refiere a visitantes temporales que permanecen en un país menos de 24 horas (no pernoctan) por los mismos motivos, excluyendo pasajeros en tránsito.

Otras definiciones (Fuente OMT):

- ❖ Turismo interior = turismo interno + turismo receptor
- ❖ Turismo interno = residentes que viajan dentro del país
- ❖ Turismo receptor = no residentes que recibe un país de destino desde el punto de vista de ese destino.
- ❖ Turismo emisor = no residentes que viajan a otro país desde el punto de vista del país de origen.

Asimismo, se pueden distinguir varias clases de turismo:

- ❖ El turismo de **ocio** comprende viajes de recreo o vacaciones, deporte, salud, etc. donde la gran mayoría son personas que están en régimen de vacaciones.
- ❖ En el turismo de **negocios** se incluyen a personas con gastos pagos por motivos de negocios.

---

<sup>18</sup> Tomado de Cancela y Sención

El destino puede ser un país, región o ciudad siendo éste el principal objetivo del visitante, donde puede que visiten un único destino o que se movilicen hacia destinos secundarios con respecto al objetivo principal. Un lugar de tránsito o escala es un lugar que se visita normalmente por razones de transporte o por motivos de conexiones, pero no como objetivo principal del viaje. El país, región o ciudad donde normalmente viven los visitantes se conoce como zona emisora y es el mercado para un destino.

## A.2.2 El mercado turístico

### A.2.2.1 Oferta<sup>19</sup>

Los centros turísticos son aquellos que concentran servicios<sup>20</sup>, poseen una infraestructura de transporte interno y externo y están comunicados a la red nacional e internacional de transporte y de comunicaciones<sup>21</sup>.

Los corredores turísticos son las vías de conexión entre los atractivos, los centros turísticos y las zonas turísticas<sup>22</sup>.

La oferta turística está integrada básicamente por los atractivos y por los servicios. Los atractivos turísticos (playas, museos, festivales, barrios históricos) conforman el elemento inspirador del fenómeno turístico<sup>23</sup>. La existencia de servicios permite el disfrute de los atractivos, siendo el elemento dinámico de la oferta turística.

Una clasificación utilizada por Holloway (1989) sobre las organizaciones de la oferta turística diferencia entre<sup>24</sup>:

- ❖ Empresas de transporte
- ❖ Alojamiento
- ❖ Intermediarios (ej: agencias de viajes)
- ❖ Atracciones no naturales
- ❖ Servicios de apoyo del sector privado
- ❖ Servicios de apoyo del sector público

Visto en forma individual ninguna ofrece un producto denominado turismo, sino cada cual ofrece productos directamente relacionados a su ramo de actividad aunque todas se vinculan al sector turismo.

---

<sup>19</sup> Basado en Píriz y Cancela – Sención.

<sup>20</sup> Alojamiento, alimentación, esparcimiento, agencias de viaje, información turística, comercios, casas cambiarias, teléfonos, etc.

<sup>21</sup> De acuerdo con su función dentro del espacio turístico, los centros se clasifican en: a) centros de estadia: cuando los turistas permanecen en él por concentrar en sí mismo los atractivos de su interés, b) centros de distribución: cuando los turistas visitan los atractivos incluidos en el radio de influencia y lo utilizan como base para sus actividades, c) centros de escala: cuando los turistas utilizan un centro localizado en su ruta turística para pernoctar, alimentarse o realizar compras, d) centros de excursión: cuando los turistas concentran sus actividades en él, pero lo hacen sólo por un día, sin pernoctar y e) centros de recreación: variante de los centros de excursión, cuando las actividades realizadas resultan exclusivamente recreativas. En este sentido cuanto mayores funciones cumpla un centro, mayor es su importancia; al tiempo que las funciones de estadia y distribución le otorgan un perfil más definidamente turístico.

<sup>22</sup> Un ejemplo de corredor turístico lo constituye el tramo Carmelo – Colonia – Nueva Helvecia – Montevideo (rutas 21 y 1).

<sup>23</sup> Píriz

<sup>24</sup> Tomado de Cancela y Sención

Según Píriz los servicios turísticos abarcan:

❖ El equipamiento. Estos servicios pueden clasificarse como proveedores directos en los que se incluye:

- Agencias de viaje
- Hotelería
- Restaurantes
- Transporte
- Rentadoras de autos
- Inmobiliarias
- Casas de cambio
- Esparcimiento (casinos, clubes de golf)
- Artesanías
- Comercio en general

Son servicios indirectos:

- Industria alimenticia
- Industria de la bebida
- Industria de la vestimenta

❖ Las instalaciones (campos de golf, amarras, piscinas, carpas, sombrillas, etc.)

❖ La infraestructura

- Aeropuertos
- Puertos
- Red de carreteras
- Terminales de ómnibus
- Alumbrado público
- Comunicaciones
- Saneamiento
- Agua potable
- Recolección de residuos

❖ La superestructura (oficinas nacionales y municipales de turismo, sistemas de reservas, organizaciones de fomento)

El producto turístico<sup>25</sup>. Para que un atractivo se convierta en un producto turístico es necesario dotarlo de los servicios necesarios para su disfrute. A partir de este enfoque, el producto turístico es el resultado de la combinación de varios elementos:

- ❖ Atractivo
- ❖ Servicios
- ❖ Recursos humanos aplicados
- ❖ Imagen
- ❖ Promoción
- ❖ Comercialización
- ❖ Gestión

---

<sup>25</sup> Píriz

De esta manera los principales productos turísticos se pueden clasificar en:

- ❖ Sol y playa
- ❖ Histórico cultural
- ❖ Rural y ecológico
- ❖ Negocios y convenciones
- ❖ Deportes
- ❖ Termalismo y salud
- ❖ Cruceros

### A.2.2.2 Demanda

#### Comportamiento del consumidor

Los motivos por los cuales se produce el movimiento de turistas se pueden sintetizar en:

- ❖ Relajación, aventura y placer
- ❖ Educativa y cultural
- ❖ Salud y esparcimiento (incluido deporte)
- ❖ Familia y amigos (vínculos familiares, visitar amigos y parientes)
- ❖ Esnobismo - prestigio
- ❖ Referencias

La demanda está íntimamente relacionada con el proceso de decisión que los individuos realizan en la planificación de sus actividades. Existen **factores determinantes** de la demanda para un determinado destino turístico:

- ❖ **Factores Económicos:** Dinero disponible, Nivel de precios (del mercado emisor y del receptor, un nivel de precios altos en el mercado de origen puede detraer la cantidad de dinero gastada en turismo; en el destino turístico, un aumento de los precios significa una disminución de su demanda, pero no supone una disminución de demanda de turismo realizada por el individuo, ya que este posiblemente cambiará su destino de viaje), Tipo de cambio (una relación fuerte de la moneda del país emisor con el dólar favorece la demanda turística hacia los países de destino con monedas menos fuertes respecto al dólar).
- ❖ **Factores Culturales:** Cultura, Conocimiento, Información, Nivel de educación, Afinidades culturales o idiomáticas con el núcleo turístico receptor.
- ❖ **Factores Sociales:** Clase social, Interacción social, Condicionantes socioculturales (sexo, edad, la profesión, ramo o actividad profesional, etc.).
- ❖ **Factores Personales:** Estilo de vida, Etapa del ciclo de vida, Vínculos familiares (situación familiar y poder decisorio de cada miembro), Salud.
- ❖ **Factores Sicológicos:** Valores, Creencias, Experiencias previas, Gustos y preferencias.

Otros factores determinantes del núcleo turístico receptor y que están íntimamente relacionados con los anteriores son:

- ❖ Atractivos e infraestructura turística de calidad
- ❖ Desarrollo tecnológico global
- ❖ Seguridad
- ❖ Promociones motivantes
- ❖ Idiosincrasia y hospitalidad del núcleo receptor
- ❖ Política de precios
- ❖ Formalidades administrativas excesivas
- ❖ Control policial rígido
- ❖ Excesos en el control aduanero y migratorio
- ❖ Medidas sanitarias
- ❖ Epidemias
- ❖ Reducción o control de divisas
- ❖ Crisis políticas internacionales
- ❖ Desastres climatológicos

### **A.2.3 Competitividad empresarial. El diamante de Porter en el caso del Turismo<sup>26</sup>**

#### Condiciones de los Factores

Los factores se clasifican en factores básicos y especializados. Los primeros para el sector turismo son su legado patrimonial en riquezas naturales, culturales y arqueológicas. Los factores especializados son recursos humanos capacitados, infraestructura básica a diferentes niveles, mercado de capitales, niveles de seguridad, servicios públicos y privados eficientes y altamente calificados y tecnología de la comunicación.

#### Condiciones de la Demanda

En el sector turismo la demanda local está conformada por los visitantes locales y extranjeros. En esta industria a diferencia de otras los productos no se exportan sino que los turistas se movilizan utilizando, disfrutando y consumiendo los atractivos turísticos que son el producto principal junto a los servicios necesarios para su estadía. El nivel de exigencia de la demanda tanto en la calidad y tipo de atractivos turísticos como de los servicios es fundamental para conocer la dirección hacia donde se dirige la oferta del sector. Volumen y tendencia de crecimiento de la demanda, gustos, expectativas, origen, grado de segmentación, nivel educativo e ingresos, exigencias y sofisticación, niveles de conciencia y comportamiento ambiental son algunas de las características que describen a los actores que demandan turismo.

#### Industrias relacionadas y de apoyo

La existencia de industrias de apoyo al turismo es un elemento importante para elevar la competitividad del sector. Las industrias relacionadas entregan insumos, componentes y servicios que deben cumplir condiciones similares al sector para que exista un complejo relacionamiento que aumente la eficiencia global. Innovación y dinámica de las industrias de apoyo significa buenos proveedores de alimentos, suministros para hotelería y restaurantes, escuelas de formación a nivel profesional, técnico, gerencial y operativo, sector público eficiente en servicios relacionados al turismo, etc.

---

<sup>26</sup> Tomado de Cancela y Sención.

### Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En turismo el nivel de competencia debe analizarse desde una óptica local e internacional. En los primeros las empresas compiten en cada sector por participación en el mercado, empleados, excelencia en servicio, prestigio y posición. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad entre los sectores mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares y calidad. En el ámbito internacional se debe analizar la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diferentes y campañas de promoción que atraen los turistas.

### El papel del gobierno

Los cuatro atributos del diamante son influenciados por el papel del gobierno. El gobierno puede influenciar y ser influenciado tanto positiva como negativamente por cualquiera de los elementos del diamante. El rol del Estado se vincula con la definición de políticas vinculadas a normativas, planes de ordenamiento del territorio, planificación estratégica del sector, controles de calidad, asignación de recursos para coordinación entre los actores, infraestructura, educación y marketing.

La fijación de regulaciones, estándares, tributos y facilidad de acceso a créditos entre otras acciones afectarán la rentabilidad de las diferentes actividades económicas. Para una clara definición de qué tipo de turismo se quiere desarrollar en el país y hacia qué sectores de la economía se favorecerá, se necesita de reglas claras con un Estado proactivo y eficiente permitiendo a la formación de diferentes conglomerados el desarrollo hacia la competitividad.

## **A.2.4 Factores de Competitividad<sup>27</sup>**

Para adaptarse al entorno y aumentar la competitividad se deben considerar al menos cinco factores: políticos, económicos, ambientales, sociales y tecnológicos e innovación. Estos factores son distintos en función de los grandes subsectores del turismo, caso de transporte, alojamiento, atracciones turísticas, organizadores de viajes y precisan un estudio detallado para cada uno de ellos. Estos factores se pueden resumir de la siguiente manera:

### Variables de Competitividad según factores

- ❖ **Políticos:** Gobernabilidad, Garantía del entorno perfectamente claro y normado para las inversiones, Consolidación de un sistema transparente que disminuya la corrupción, Seguridad física a los visitantes, Confianza en el sistema policial/judicial, Gestión Administrativa, Simplificación sistema de acreditación y visado, Normativas y control de mercado en relación calidad/precio, Infraestructura, Transporte, Energía, Agua, Telecomunicaciones, Sanidad, Movilidad, Rol del Estado, Cooperación Público-Privado en establecimiento y mantenimiento de estándares de calidad, Planificación Estratégica, Gestión del Territorio (Urbano-Rural), Integración Proyectos Público-Privado.
- ❖ **Económicos:** Coordinación e Integración vertical y horizontal entre servicios ofrecidos y productos, Relación de las comisiones pactadas entre grandes

---

<sup>27</sup> Tomado de Cancela y Sención

operadores y agencias locales, Capacidad de cooperación de consorcios locales, Visión estratégica de los operadores, Costos Transporte, Participación de líneas aéreas, Sistemas claros de información al turista, Sistema de crédito y financiamiento a pequeñas empresas, Bases de datos de buenas prácticas compartidas, Sistema estadístico que busque conocer la demanda e impactos en la economía.

- ❖ **Ambientales:** Conciencia de la demanda entre actividades económicas (turismo) y su relación con el ambiente, Uso eficiente de los recursos (sistemas de clasificación y reutilización de los residuos), Normas de calidad ambiental relacionadas a actividades turísticas y recursos naturales, Política fiscal e impositiva a favor del ambiente, Políticas integradoras.
- ❖ **Sociales:** Formación integral de Recursos Humanos a todos los niveles, Profesionalidad de los servicios, Sensibilidad a la adaptación de los servicios en relación a los cambios de demanda, Políticas de empleo que apunten a disminuir los impactos de la estacionalidad, Mayor involucramiento de los actores locales, Integración de la producción nacional con la demanda, Equidad y distribución de los ingresos generados por el turismo, Búsqueda de desarrollo local.
- ❖ **Tecnológicos e Innovación:** Tecnología de la información en los servicios (Internet, Sistemas de Gestión interna y de reservas), Actualización constante de avances tecnológicos, Adaptación de las nuevas tecnologías en las estrategias de las empresas ante cambios de comportamiento y exigencias de la demanda.

## **A.3 El Sector Turismo en el Uruguay**

### **A.3.1 Descripción de los productos turísticos uruguayos<sup>28</sup>**

Como se dijo anteriormente, el producto turístico podría entenderse o lo constituyen básicamente los atractivos naturales y artificiales, seguido por las facilidades de alojamiento, alimentación, transporte, entretenimiento, diversión y la accesibilidad a través de los medios de transporte. La incorporación de mayor cantidad de atractivos naturales, mayor dotación de capital y actividades de ocio ha reforzado el concepto de atractivo turístico.

El Ministerio de Turismo de Uruguay define seis productos turísticos principales: sol y playa, histórico-cultural, rural y ecológico, termalismo y salud, negocios y convenciones y cruceros. A los que se les puede agregar turismo de deporte. “Uruguay Natural” es la imagen corporativa con que el Ministerio de Turismo promociona el país y que relaciona directamente con sus productos.

#### **a) Sol y playa**

El producto “sol y playa” es el resultado de una extensa cadena de playas de más de 500 kilómetros, cuyos principales atractivos son: combinación paisajes de agua dulce (Río de la Plata) y agua salada (Océano Atlántico); arenas limpias y blancas; temperatura templada del agua; baja relación usuarios/km, salvo enclaves estratégicos y la existencia de desembocaduras de ríos y lagunas costeras con similares atributos. El producto “sol y playa” es estacional, pues el clima de la costa uruguaya lo hace apto durante los meses de verano, sin embargo cada vez más la región disfruta los meses de inicio de otoño y finales de la primavera dada la belleza paisajística del entorno costero.

Al producto “sol y playa” se integran un conjunto de actividades: baños, tomar sol, caminatas, deportes de playa, deportes náuticos, navegación recreativa, pesca de embarque deportiva y de costa, actividades culturales y eventos musicales.

Los principales elementos de la imagen del producto “sol y playa” en Uruguay, son: gente, cordialidad, atención, seguridad y tranquilidad, gastronomía y esparcimiento (casinos).

#### **b) Histórico - cultural**

El Barrio Histórico de Colonia del Sacramento y la Ciudad Vieja de Montevideo son los principales exponentes del producto “histórico-cultural”. Ambos lugares cuentan como atractivos principales la presencia de: arquitectura de época, lugares históricos, ferias, mercados, gastronomía típica, artesanía y arte popular.

En el caso de Colonia, se ha restaurado el casco histórico de la ciudad, se han abierto museos, restaurantes y posadas típicas y se han implementado tour guiados. Paralelamente, la imagen del lugar se ha fortalecido, a partir de la declaración de Patrimonio Cultural de la Humanidad, otorgada por la UNESCO.

#### **c) Turismo rural y ecológico**

Uruguay cuenta con un conjunto de atractivos relevantes para el desarrollo del turismo rural y ecológico. El producto “turismo rural y ecológico” tiene sus máximos exponentes en las estancias y posadas turísticas, donde el turista convive en el entorno natural y social del medio rural y puede realizar múltiples actividades como: participar en las faenas domésticas, pescar, cabalgar, realizar caminatas y degustar gastronomía local. Estas

---

<sup>28</sup> Tomado de Cancela y Sención

estancias y posadas se asientan, en algunos casos, en cascos y edificios de valor patrimonial.

#### **d) Negocios y convenciones**

El producto “negocios y convenciones” en Uruguay, tiene como atractivos relevantes: el posicionamiento cada vez más firme de Montevideo en la región. En Uruguay, las mayores manifestaciones del producto “negocios y convenciones” tiene como escenarios a Montevideo, Punta del Este y Colonia. Este producto tiene una escala productiva aún menor, resultante del hecho de que no se cuenta con un centro de convenciones y un predio ferial de gran porte. La gran mayoría de los eventos se realizan en hoteles, con asistencia de organizaciones especializadas en congresos y eventos.

#### **e) Deporte**

El hábito de practicar deportes está asociado a otras motivaciones: vida sana, contacto con la naturaleza, romper con la rutina, combatir el estrés y/o alcanzar un estatus. Los productos que integran esta modalidad de mayor desarrollo en Uruguay son:

- ❖ Deportes náuticos (yachting, velas, surf, motos náuticas).
- ❖ Golf, como parte de circuitos asociados y a paquetes turísticos orientados a consumidores de EEUU y Europa.

#### **f) Termal y salud**

El termalismo en Uruguay tuvo su desarrollo a partir de la generación de infraestructura, equipamiento y servicios en torno a surgentes de agua termal, con alto nivel de mineralización localizadas en los departamentos de Salto y Paysandú, en el noroeste del país.

#### **g) Cruceros**

El turismo de cruceros ofrece a los consumidores una gran diversidad de puertos y destinos. En ese sentido, las empresas que los organizan, generalmente asociadas a los barcos cruceros, buscan generar el mayor consumo posible durante la navegación, reduciendo las posibilidades de consumo en las escalas, donde permanecen no más allá de un día. Montevideo y Punta del Este son los destinos típicos de estos consumidores.

### **A.3.2 Evolución reciente**

En Uruguay, la demanda turística ha estado históricamente determinada por la presencia de visitantes argentinos, quienes desde las primeras décadas del siglo XX llegaron al país durante los meses de verano, conformando la estacionalidad de la actividad. En la segunda mitad del siglo, la participación de visitantes argentinos en la demanda se situó entre un 70% y un 80% del total de las llegadas al país (Píriz, 2003)<sup>29</sup>.

A partir de la década del '90 la demanda turística mostró una continua expansión hasta 1997, máximo histórico con casi dos millones y medio de visitantes, en el período de auge de la política de libre convertibilidad en Argentina. Luego, entre el 1998 y el 2001, se produce una sensible retracción; proceso que culmina en una fuerte caída de la demanda en el año 2002, tras la turbulencia económica y financiera vivida en Argentina.

---

<sup>29</sup> Tomado de Cancela y Sención

A partir del año 2003, comienza a observarse una recuperación en la demanda, motivada por una mayor diversificación en el origen de los visitantes y por la recuperación de la afluencia de argentinos.



Fuente: MINTURD, 2008.

La demanda brasileña, la segunda en importancia, ha oscilado históricamente entre un 6% y un 11% de participación y ha estado fuertemente determinada por el nivel de precios relativos entre Uruguay y Brasil. La relación cambiaria ha sido generalmente desfavorable a la presencia de turistas de ese país, en virtud de las continuas devaluaciones que se registraban en el país vecino, mientras en Uruguay se implementaban políticas cambiarias que apreciaban la moneda local con un efecto denominado atraso cambiario<sup>30</sup>.

Desde el 2003, la demanda proveniente de países de fuera de la región, especialmente de Europa y la demanda chilena, comienzan a registrar una significativa expansión. En el segmento extra-región, el turismo de cruceros presenta un fuerte crecimiento en los últimos años, cuadruplicando la cantidad de visitantes llegados al país bajo esta modalidad.

En virtud de que Uruguay ha registrado desde fines de los años 60 varias oleadas migratorias, se ha gestado un creciente mercado consumidor, compuesto por los uruguayos residentes en el exterior que visitan a sus familiares y amigos.

En lo que respecta al turismo interno, en el año 2000, se estima que su volumen es de 1.616.000 de personas que habrían realizado casi 7 millones de viajes internos, con un total de casi 15 millones de pernoctaciones. Históricamente, la competencia del turismo interno ha sido por los destinos del sur del Brasil, con un nivel de precios generalmente menor<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Tomado de Cancela y Sención

<sup>31</sup> Datos MINTURD y Consultorías BID

La demanda turística presenta una muy fuerte estacionalidad estival en el caso de los destinos del producto “sol y playa”. Se vuelve menos significativa a nivel general, como resultado de que el producto “negocios y convenciones” tiene temporada alta fuera de los meses de verano y que el producto termal tiene mejor desempeño en primavera y otoño. La estadía media de los visitantes ingresados a Uruguay se sitúa en 6 días, registrando una tendencia a la baja, en correspondencia con el comportamiento del consumidor, que distribuye sus vacaciones durante todo el año y disminuye la duración del período vacacional estival.

El sector turístico ha contado desde 1975 con un régimen promocional de inversiones, ofreciendo condiciones impositivas favorables y habilitando para la obtención de créditos en las mejores condiciones de la plaza financiera local. Bajo ese marco, durante la década del 90, las inversiones en turismo alcanzaron una fuerte expansión, llegando en el año 1996, con 249 millones de dólares, a representar el 18% del total de las inversiones privadas efectuadas en el país en ese año<sup>32</sup>.

Históricamente, Uruguay ha presentado una balanza turística caracterizada por ingresos que superan siempre a los egresos, otorgándole al país un perfil más receptor que emisor de turismo. La balanza turística con saldo positivo ha operado tradicionalmente de contrapeso en la balanza de pagos, al saldo desfavorable que presentaba la balanza comercial. En los últimos años, los ingresos por turismo representaron entre un 15% y un 20% del total de exportaciones<sup>33</sup>.

El sector comenzó su crecimiento a partir del año 1991, llegando a su máximo en el año 1997, con un descenso paulatino a la par de la economía uruguaya en su conjunto, donde el año 2002 alcanza su tope mínimo igualando niveles del año 91.

En comparación con otros productos de exportación, el sector turismo ha experimentado un crecimiento más estable y continuo que el resto de los rubros. La tendencia decreciente que comienza a partir del año 1998 y la abrupta caída en el año 2002 (año atípico dado los sucesos en la región y especialmente en la Argentina), confirma la fuerte dependencia de los vaivenes de la economía Argentina y de las políticas cambiarias de la región como factor principal de la competitividad del turismo en Uruguay en la región.

### **Evolución de los principales mercados emisores**

Argentina ha sido desde siempre el primer emisor de turismo al Uruguay, y lo sigue siendo, con una participación que no ha sido nunca inferior al 55%, y que incluso ha llegado a alcanzar el 75% (año 1993)<sup>34</sup>.

A partir del 1er trimestre del 2006 se evidencia una caída de más de 100.000 visitantes argentinos respecto al mismo periodo del año anterior, y de cierto descenso en el peso de éstos sobre el total de nacionalidades. Las causas son: la revalorización del peso uruguayo (Uruguay se encarece para los argentinos) y el conflicto de los puentes. En el 1er trimestre del 2008 se evidencia una recuperación del peso de los turistas argentinos en el total de visitantes respecto al mismo periodo del año 2007.

---

<sup>32</sup> Tomado de Cancela y Sención

<sup>33</sup> Tomado de Cancela y Sención

<sup>34</sup> Consultoría BID

La demanda del Brasil mantiene una participación de alrededor del 10%, la visita de brasileños está adquiriendo mayor presencia en los últimos años, en el 1er trimestre del 2008 los brasileños fueron 11.309 y en el mismo período del año anterior eran 7.323. La reciente revalorización del real ha facilitado este fenómeno.

La demanda de uruguayos residentes en el exterior registra variaciones que tienen su origen en las diversas oleadas migratorias del país y es un segmento que mantiene una alta participación en el total de los flujos de entrada.

Los últimos 3 años presentan crecimientos positivos de los mercados estadounidense y europeo, aunque los datos del 1er trimestre del 2006 muestran un decrecimiento de ambos.

### **Puertas y medios de entrada**

La principal puerta de entrada al país es por vía fluvial, y corresponde a la ciudad de Colonia, por la que entraron en 2005 el 20% de los visitantes (387.578 personas). Por la localidad de Fray Bentos (carretera), entra el 18%. El Aeropuerto de Carrasco aparece como la tercera puerta de entrada al país, con un 13%.

La vía terrestre (a través de alguno de los 3 puentes sobre el río Uruguay o bien de los 5 viales) es la forma principalmente escogida para salir del país, seguida de la vía fluvial / marítima (visitantes provenientes de Buenos Aires). La vía aérea continua teniendo menor incidencia aunque su importancia tiende a crecer, por la demanda continua de uruguayos residentes en el exterior, viajes de negocios y por la creciente demanda estadounidense y en menor grado europea.

### **Estacionalidad**

El turismo del Uruguay presenta una alta estacionalidad, que se muestra especialmente acusada en alguna de las grandes zonas turísticas del país, y está muy relacionada con el turismo de "sol y playa". Los flujos turísticos se concentran especialmente durante el primer trimestre del año, en plena época veraniega.

### **A.3.3 Ventajas competitivas del Sector en Uruguay**

Según Cancela y Sención Uruguay se encuentra en una situación que puede calificarse de muy buena a excelente con relación a su dotación de factores básicos, diferenciando entre regiones. En cuanto a la dotación de factores especializados, el país presenta tanto fortalezas como debilidades. La estabilidad política, seguridad ciudadana, educación general y relativamente amplia cobertura de servicios públicos, incluidas las telecomunicaciones, son aspectos positivos de gran importancia en el desarrollo del potencial turístico del país. Sin embargo, tanto el mantenimiento de la seguridad en términos relativos con nuestros vecinos y el nivel de educación de la población en general son aspectos que merecen ser tenidos en cuenta dado la alta correlación entre pobreza y dichas variables<sup>35</sup>.

Desde el punto de vista de los servicios financieros para el turista, que se vincula con la aceptación de tarjetas de crédito internacionales, cambio de medios de pago internacional y cajeros automáticos, el Uruguay compite de manera aceptable<sup>36</sup>.

Las tecnologías de la información son cada vez más utilizadas por pequeñas y medianas empresas del sector, pero aún falta avanzar en planificación comercial y marketing estratégico vinculando herramientas tecnológicas como el internet, páginas Web, sistemas de reservas electrónicas, etc<sup>37</sup>.

Hay debilidades en el área de los recursos humanos, a pesar de que el país cuenta con altos niveles de participación en educación e instrucción primaria y secundaria, existe un reconocido déficit de personal preparado en el área turística.

### **A.3.4 Uruguay y la Competitividad Internacional en Turismo**

Según los índices de competitividad en turismo elaborados por la WTTC (2004) para más de 200 países, la situación de Uruguay en el contexto de competitividad y en relación con los países del MERCOSUR y Chile indica para ese año que somos menos competitivos en precios en comparación con Brasil<sup>38</sup>.

Para el resto de las variables Uruguay presenta una posición relativamente competitiva con respecto a los países con los cuales se realiza la comparación. Se observa una posición desfavorable con respecto a Brasil y Chile en referencia a la variable "Tecnología" y una lugar muy favorable con respecto a todos los países respecto a la variable "Social".

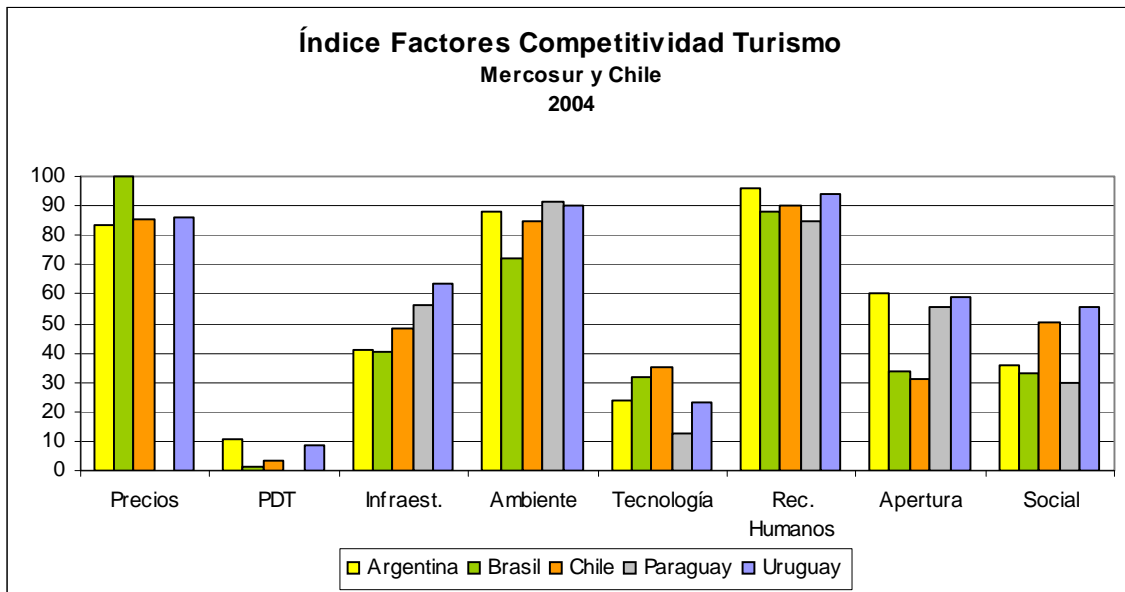
---

<sup>35</sup> Tomado de Cancela y Sención

<sup>36</sup> Tomado de Cancela y Sención

<sup>37</sup> Tomado de Cancela y Sención

<sup>38</sup> No hay datos sobre el Índice de Precios de Paraguay.

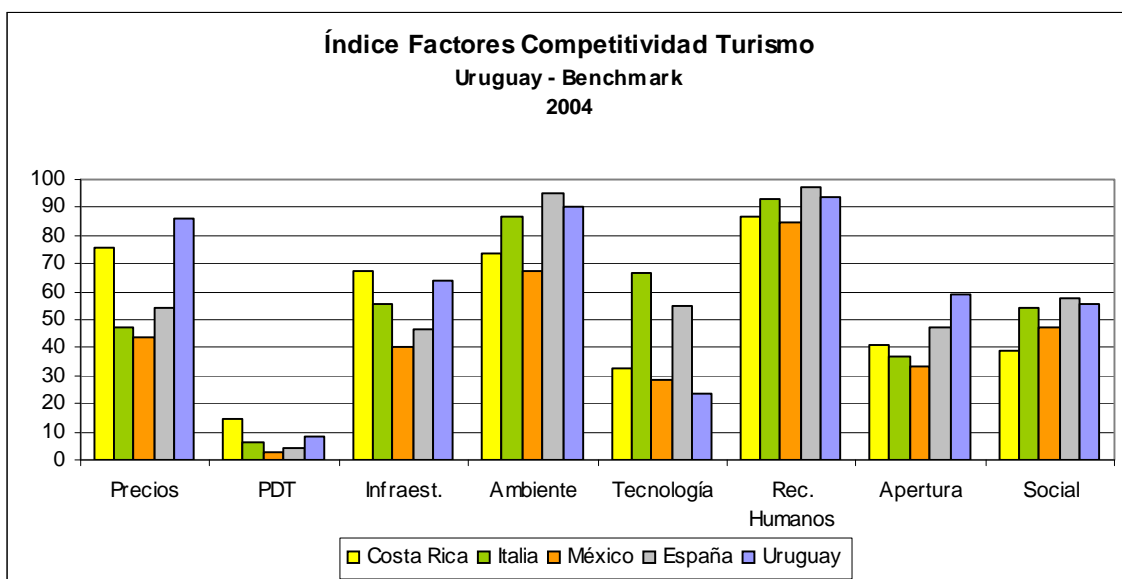


Fuente: Elaboración propia en base a WTTC, 2004.

Según Cancela y Sención (2004) *“la importancia de la variable precios, tipo de cambio relativo y paridad de compra, principalmente con Argentina y éste con Brasil son factores decisivos de competitividad del turismo regional para nuestro país”*.

Además sostienen que *“la situación geográfica de Uruguay y las distancias de la región con respecto a los principales países emisores puede también ser un factor relativamente negativo para la competitividad de los productos turísticos de nuestro país. Uno de los mayores factores relacionados a la distancia es el costo de transporte y el tiempo de viaje, sumado a que los productos turísticos que puede ofrecer Uruguay al mercado internacional compiten con Brasil en Sol y Playa, con Argentina y Países Andinos en Termal, Brasil y Argentina en Eventos y Congresos y con todos en el producto Rural y Ecológico”*.

Si bien en comparación con *benchmark* internacionales no regionales los factores de competitividad posicionan al país en una situación positiva, principalmente en Social, Recursos Humanos, Ambiente y Apertura indican también que la tecnología es el principal factor a mejorar.



Fuente: Elaboración propia en base a WTTC, 2004.

### A.3.5 Competitividad del Turismo en Uruguay: visión de los operadores<sup>39</sup>

#### A.3.5.1 Visión general

En el marco de la investigación realizada por Cancela y Sención se realizaron, durante julio y agosto de 2004, entrevistas dirigidas a diferentes actores calificados de los sectores empresariales y públicos. En ellas se identificaron determinantes de la competitividad de los productos: Sol y playa, Rural y ecológico, termal y Negocios y convenciones.

Según los entrevistados, para mejorar la competitividad del sector turismo en general se deben resolver temas como transporte (aéreo, terrestre y fluvial); poseer una propuesta turística diferenciada de sol y playa; contar con infraestructura y servicios anexos (gastronómico, ocio y cultural); brindar relevancia al turismo natural como producto potencial; tener conocimiento de las características de la demanda y sus intereses con objetivos de planificación; contar con calidad integral de los servicios y su relación en precios; obtener mayor coordinación y vinculación entre el sector público y las empresas privadas, fortalecimiento de la seguridad personal y por último, desarrollar políticas más activas con los socios del MERCOSUR (marketing coordinado, participación conjunta en ferias internacionales, paquetes complementarios, materiales promocionales en cantidad y calidad).

Con relación al transporte aéreo, se señaló que se debe trabajar en soluciones que apunten a un equilibrio de precios con relación a los que se cobran en la región. Existen pocas líneas directas y las conexiones con el MERCOSUR no son fáciles. Las conexiones son casi inexistentes con la extra región. No hay una política implementada de cielos abiertos y las líneas y aeropuertos de calidad al interior del país son insuficientes. En lo que respecta al transporte carretero se mencionaron los siguientes factores: precios no acordes a los servicios prestados; infraestructura vial con mantenimiento insuficiente; alto

<sup>39</sup> Tomado de Cancela y Sención

costo de circulación en peajes y precio de combustibles elevado; flota de ómnibus no actualizada para un turismo de alta calidad, deficiente frecuencia de las líneas en conexiones no tradicionales y precios fijados administrativamente.

El potencial de aprovechar las economías de escala de nuestros vecinos y la búsqueda de acuerdos de comercialización conjunta de productos para clientes fuera de la región podría permitir ampliar, según los entrevistados, la cantidad de turistas que ingresen a Uruguay con mayor capacidad de gasto.

En el siguiente cuadro se presenta una síntesis de los principales factores de competitividad según los productos considerados en la mencionada investigación.

**Cuadro 1: Factores de competitividad según productos**

<b>Sol y Playa</b>	<b>Eventos y Congresos</b>	<b>Termal</b>	<b>Rural y Ecológico</b>
Promoción y Marketing	Seguridad	Precios	Recursos Humanos (capacitación a todo nivel, concientización de la demanda y oferta)
Transporte Aereo Terrestre Fluvial	Precios	Infraestructura y alojamiento	Infraestructura y servicios al interior de los establecimientos (comodidades, gastronomía típica, inversiones, diversidad ocio)
Gestión de frontera	Infraestructura: Salas de convenciones, hotelería, infraestructura de ciudad	Recursos humanos	Transporte (caminería, señalización específica, modos de acceso)
Hotelería Gastronomía Entretenimientos	Transporte y logística	Difusión y Marketing	Precios
Seguridad	Calidad de la oferta en marketing	Transporte	Marketing, internet, relaciones públicas, folletería y centros de información al turista
Características culturales, calidad de vida y naturaleza de los destinos (diversidad)	Recursos humanos	Manejo adecuado del Recurso Agua	Calidad de servicios al cliente y normas de calidad de los establecimientos
Precios/Servicios y Precios relativos	Servicios anexos eficientes y calidad integral de los servicios		
Organización de servicios turísticos: organizados, coordinados y de calidad	Estabilidad financiera y tipo de cambio		

Fuente: Cancela y Sención, 2004.

### A.3.5.2 Factores de competitividad empresarial

Por otro lado, de acuerdo con las opiniones relevadas, se resume a continuación la identificación de factores que a nivel empresarial, frenan y facilitan el proceso de competitividad.

#### a) Factores que frenan

**Sol y playa.** Los factores comunes a todos los sectores que entorpecen el proceso de competitividad son la carencia de un *estrategia de marketing* coordinado identificando la especialidad de el país; *desconocimiento de la demanda* (costumbres y necesidades); *atraso tecnológico* de cada especialidad por sector; *escasa capacitación* de cuadros gerenciales y falta de interés por mejorarla.

También hay que destacar que el producto es claramente estacional, lo que provoca en algunos servicios problemas para el *mantenimiento de los costos fijos* durante los períodos de baja temporada.

En el sector transporte se identifican el déficit de infraestructura (aeropuertos, carreteras, terminales portuarias), la relativa escasez de frecuencias y una creciente estructura monopólica de las empresas del sector.

Dentro del sector público entorpecen la competitividad las políticas macroeconómicas llevadas adelante por los países de la región (dada nuestra condición de argentino dependientes) y falta de coordinación, carencia que lleva a dificultades en el proceso de integración al MERCOSUR, el cual es identificado como una oportunidad para dinamizar nuestro mercado. Se destacan también el poco estímulo al turismo interno, potencial que no es explotado (hay que tener en cuenta nuestra condición histórica de país emisor de turismo) y la confusión tanto en el sector público como en el privado de las inversiones con gastos.

**Negocios y Convenciones.** Se identifican carencias en los hoteles menores e iguales a 3 estrellas, los problemas del sistema de transporte y la estacionalidad que se desarrolló en los puntos anteriores. Es de destacar algunas dificultades que se presentan en el producto global, no sólo enfocado a que no exista un centro de convenciones, sino también a la limitación de la llamada "infraestructura ciudad", que abarca desde la oferta gastronómica, la plaza comercial y de entretenimientos; las cuales tiene una menor escala y diversidad si comparamos con los países de la región.

Respecto al sector público se destaca que determinadas normas legales e impositivas son un freno para el desarrollo del sector, así como la falta de cooperación para realizar un marketing global a nivel país.

**Rural y Ecológico.** En relación a las estancias se destacan: *escasa inversión* en los establecimientos y *falta de capacitación* del personal. Se trata generalmente de lugares pequeños con *poca capacidad locativa*, lo que imposibilita albergar grandes grupos. También como en los productos anteriores hay carencias en el *marketing estratégico*, *elaboración y sistematización de bases de información*.

Respecto al producto en general, se destaca nuevamente el *desconocimiento de la demanda e intereses*, la *falta de cooperación* entre establecimientos que brinden servicios conjuntos y dificultades en el sector transporte, principalmente el aéreo internacional

(grandes distancias de los centros emisores) y posteriormente en la distribución a nivel nacional.

#### **b) Factores que facilitan**

**Sol y Playa.** Plan de Marketing que incluye: conformación de paquetes de productos integrados, no un solo lugar y un solo producto; charter desde la región; coordinación con políticas de Integración MERCOSUR que incluyan estrategias de promoción conjunta y complementariedad de productos; participación en ferias y foros internacionales.

La importancia de planificar inversiones por regiones y zonas más que por proyectos puntuales, con participación directa de lo municipal y actores locales. La formación de capital humano especializado a todo nivel, tanto desde los puestos operativos como en la toma de decisión y planificadores. La formación de conglomerados del conjunto de servicios de especialización privada en torno a productos diferenciados.

**Negocios y Convenciones.** Reglas más claras con respecto a la política impositiva y a la contratación de personal calificado por sectores; adaptación de tarifas con relación a la región; joint-venture con marcas internacionales; mayor variedad de servicios conexos; más inversión dirigida a hoteles de 3 y 4 estrellas y capacitación a diferentes niveles.

**Rural y Ecológico.** Situación geográfica respecto a grandes receptores de turismo del producto; concentración de la oferta de establecimientos con posibilidades de coordinar paquetes; unión y trabajo conjunto con el MERCOSUR; profesionalización del producto en toda su magnitud aprovechando las características culturales propias tanto en calidez, amabilidad, seguridad y buen trato; mejoramiento de la gastronomía típica y de la diversidad de entretenimientos y actividades recreativas; reglamentación de uso de guías altamente especializados en flora, fauna e histórico-cultural; mayor inversión en recuperación del patrimonio histórico cultural de las ciudades y sitios estratégicos.

### A.3.5.3 Factores de competitividad derivados de las políticas públicas

**Cuadro 2: Factores de competitividad derivados de las políticas públicas**

Producto	Fortalezas	Debilidades
Sol y Playa	Mayor dedicación de la actual administración en coordinación con los municipios. Se han realizado más cantidad de estudios e investigaciones sobre el sector. Mejora en la estrategia conjunta con Argentina (paquetes comunes). Mejora en el manejo y apoyo de algunos municipios. Trabajo de promoción entre el Ministerio y la Cámara Uruguaya de Turismo. Ley de promoción hotelera.	Tendencia a centralizar en "productos estrella". Falta coordinación entre organismos públicos. Falta plan estratégico integrado a todo el país. Falta política global, hay acciones pero no una política. Hay necesidad de integración dentro del Mercosur Falta una estructura mixta (público – privado) que trabaje con un horizonte mayor a los cinco años. Tarifas altas. Exoneraciones excesivas para cierto nivel de inversiones. Incoherencia entre las políticas públicas. Tratamiento desigual al nacional respecto al extranjero.
Eventos y Congresos	Primeros pasos del ministerio para elaborar un plan de divulgación coordinado Privatización del aeropuerto Presencia del ministerio en ferias internacionales (casi todas) Marco jurídico para el desarrollo del producto.	Permisividad con los monopolios de transporte de acceso al país. Falta de coordinación en el exterior. Falta exigencia a las misiones diplomáticas y política exterior. Se hizo la ley pero no se la capitaliza Información estadística
Termal	Interés del ministerio y de los municipios en desarrollar el producto.	Poco apoyo en legislación y reglamentos del parlamento. No hay ambitos para negociar políticas

		conjuntas de desarrollo del sector en el Mercosur No hay estudios sobre uso y equilibrio del recurso agua
Rural/ Ecológico	Interés de este Ministerio en el producto (Organización de Congresos) Decreto de caracterización de la oferta. Concreción de turismo nuevo y diverso Cambio en la dirección a nivel ministerial, imprimiéndole el rol fundamental del sector. Mantener la seguridad es una política pública	Verticalidad en la toma de decisiones No hay visión integral No se hace obra pública Falta política de formación técnica especializada Poca participación de los actores en la toma de decisión.

Fuente: Cancela y Sención, 2004.

### A.3.6 Análisis de la dinámica del Conglomerado Turístico en Uruguay

En el trabajo de Cancela y Sención, en base a la metodología de Porter, a la información recabada en las encuestas anteriormente comentadas y al trabajo de Piriz (2003), se realiza el análisis que sigue.

#### a) Condiciones de los Factores

Uruguay se encuentra en una situación relativamente de muy buena a excelente con relación a su dotación de factores básicos, diferenciando entre regiones. La extensión y

calidad de sus playas, principalmente de la costa de Rocha y parte de Maldonado en complemento con una creciente oferta de turismo natural (rural, ecoturismo, ecológico), termal e histórico y cultural complementaria permite ubicar dichos productos en un proceso competitivo con altas posibilidades de inserción en el contexto regional e internacional.

En cuanto a la dotación de factores especializados el país presenta tanto fortalezas como debilidades. La estabilidad política, seguridad ciudadana, educación general y relativamente amplia cobertura de servicios públicos, incluidas las telecomunicaciones son aspectos positivos de gran importancia en el desarrollo del potencial turístico del país. Sin embargo, tanto el mantenimiento de la seguridad en términos relativos con nuestros vecinos y el nivel de educación de la población en general son aspectos que merecen ser tenidos en cuenta dado la alta correlación entre pobreza y dichas variables.

Desde el punto de vista de los servicios financieros para el turista que se vincula con la aceptación de tarjetas de crédito internacionales, cambio de medios de pago internacional y cajeros automáticos, el Uruguay compite de manera aceptable.

La utilización de tecnologías de la información es cada vez más utilizada por pequeñas y medianas empresas del sector pero aún falta avanzar en planificación comercial y marketing estratégico vinculando herramientas tecnológicas como el internet, páginas Web, sistemas de reservas electrónicas, etc.

También hay debilidades en el área de los recursos humanos. A pesar de que el país cuenta con altos niveles de participación en educación e instrucción primaria y secundaria, existe un reconocido déficit de personal preparado en el área turística, tanto a nivel operativo como profesional especializado en gestión, planificación y marketing en turismo. Los recursos gerenciales especializados son escasos y están concentrados en las empresas de marca internacional. La capacidad de las empresas nacionales en los sectores tradicionales al turismo no tienen una visión de mejoramiento de la competitividad a partir de la utilización de profesionales y personal más capacitados lo que dificultaría la imagen de excelencia necesaria en un proceso de competitividad. La utilización del idioma inglés es cada vez más exigido por las empresas turísticas, principalmente hoteles y agencias de viaje, lo cual debe extenderse a todos los componentes del conglomerado principalmente aquellos vinculados a los productos Rural y Ecológico, Negocios y Convenciones, Termal e Histórico-Cultural.

## **b) Condiciones de la Demanda**

Las condiciones de la demanda, históricamente dependiente de la Argentina, son una relativa desventaja para la competitividad del sector a nivel internacional. Características similares culturales, niveles intermedios de exigencia de calidad y concentración de visitantes en el producto sol y playa (especialmente Punta del Este) junto a la falta de conocimiento profundo de la demanda extraregional, incipiente desarrollo de productos alternativos a sol y playa, subvaloración de la información para la planificación y gestión por el sector empresarial tradicional forman parte de las debilidades en el proceso de avance competitivo del turismo en Uruguay.

Todo lo anterior obliga a la oferta local turística a mejorar la variedad y calidad de los servicios prestados para lograr mantener satisfechos a sus clientes, lo cual se expresa en el concepto de "infraestructura ciudad". Adicionalmente, la relativa poca diversidad de

orígenes de los turistas también frena a la industria local, ya que la hace dependiente en gran parte a los procesos tanto económicos como sociales que se viven en la Argentina.

Otro punto relacionado a las condiciones de la demanda es el bajo nivel de gasto promedio por turista, lo cual se ve limitada por un débil desarrollo de la oferta de entretenimientos tanto en cantidad, variedad y calidad.

Si se analiza la nacionalidad de los turistas, los argentinos ocupan el mayor porcentaje de turistas que visitan el Uruguay. Además, en los datos estadísticos analizados según nacionalidad, se puede concluir que Brasil, Chile y Paraguay son mercados interesantes por la cercanía, que aún no han dado todo lo que pueden dar.

Es pertinente analizar, además de la nacionalidad, el lugar de residencia de los turistas que visitan Uruguay, ya que las tendencias son diferentes (acentuándose aún más la incidencia de los visitantes que residen en Argentina), y así poder definir las acciones de promoción de forma más dirigida. Seguramente, gran cantidad de uruguayos residentes en Argentina sean la causa de esa mayor incidencia.

### **c) Industrias relacionadas y de apoyo**

A pesar de que el sector turístico nacional en los últimos años ha dado un salto cualitativo a partir de las políticas de crédito e inversiones aprovechadas principalmente por empresas internacionales de reconocido prestigio, no se encuentra aún suficientemente desarrollado en diversas áreas de apoyo y de servicios relacionados a pequeñas y medianas empresas nacionales.

La visión tradicional de gestión en sectores como hotelería, gastronomía y ocio no han acompañado el proceso de complementariedad impuesto por las empresas internacionales. Esto también se debe, por un lado, a que dichas empresas internacionales tienen un paquete tecnológico definido y aplicable a nivel mundial, con una política de concentración y captación de la mayor cantidad de gasto por turista y aprovechando por un lado su propia estrategia comercial y su cartera de clientes y por otro lado a la debilidad institucional de las empresas locales para reconvertirse, asociarse y buscar nuevas estrategias comerciales.

La debilidad se encuentra en factores como la coordinación y cooperación entre los actores que hace posible la mejora y la innovación, un régimen promocional de inversiones y créditos que apunte a objetivos estratégicos de complementariedad y en una visión de largo plazo que permita disminuir las trabas en la gestión y administración de los recursos con el objetivo de fortalecer los diferentes conglomerados.

### **d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

En este punto es necesario profundizar aún más en el conocimiento de las interrelaciones entre empresas lo que se vincula con la falta de estudios en el sector y con la no internalización a nivel empresarial de la importancia del concepto y gestión de conglomerados y redes. Con algunas excepciones los componentes de la industria turística local adolecen de diferenciación y enfoque. Los componentes de una misma industria tienen comportamientos similares, estando más dispuesto a imitar y/o continuar con la práctica tradicional, que a crear o innovar. Esto es una seria limitante en el proceso de crear ventaja competitiva sostenible dentro del sector.

Queda claro que existe una falta de estrategia general de las empresas del sector, al menos en las áreas de marketing, formación de capital humano y utilización de la información para la planificación.

Por último la debilidad de las organizaciones y asociaciones representantes de los diferentes sectores y su falta de coordinación en políticas de más largo plazo repercuten en un desarrollo empresarial más intuitivo que planificado.

### **e) El papel del gobierno**

El principal factor de desarrollo del sector (positiva y/o negativa) se vincula con los avances y retrocesos de la economía argentina y en menor medida con los efectos generados por los conflictos internacionales).

La participación del gobierno en las políticas de estabilización macroeconómicas del MERCOSUR (aún poco desarrolladas) y la coordinación de políticas turísticas complementarias permitiría al Uruguay posicionarse de una manera ventajosa para enfrentar determinados desequilibrios generados en los países de la región. Un mejor aprovechamiento de los mercados de Brasil y Chile y de los turistas extra región que visitan la región y que no apunten necesariamente al producto sol y playa sino al desarrollo de otros productos diferenciados que ofrece el Uruguay podrían disminuir en parte esa dependencia de la Argentina y a su vez desarrollar productos competitivos alternativos. Con respecto al rol del gobierno, es necesario definir con los actores involucrados el tipo de turismo que se quiere desarrollar, que estrategia de largo plazo se implementará y cuales serían las necesidades en planificación del territorio, normas y reglamentos y formas de gestión de calidad que permitan combinar rentabilidad empresarial con manejo sostenible de los recursos naturales.

En el cuadro 2 fueron identificadas las fortalezas y debilidades con respecto a la participación del gobierno en las políticas públicas. Se destacan la falta de política global y estratégica, falta mayor cantidad y calidad de estadísticas para la planificación, tarifas altas y especialmente en sectores transporte, exoneración impositiva desigual para extranjeros que para nacionales y necesidad de invertir en formación de capital humano a diferentes niveles.

### **A.3.7 Reflexiones<sup>40</sup>**

Uruguay es un país menor de América Latina, no posee grandes recursos turísticos categóricos, lo cual le da un perfil o imagen internacional poco conocida (excepto para los argentinos). En general, Uruguay como destino turístico está "colgado" de mercados y circuitos turísticos más amplios, principalmente de Buenos Aires, del cual depende sustantivamente.

La dinámica del sector turismo en Uruguay se relaciona históricamente con la economía argentina. Los desafíos futuros se vinculan con:

---

<sup>40</sup> Tomado de Cancela y Sención y de la Consultoría BID.

- 1) Redimensión de esa dependencia buscando disminuir y/o acompañar los ciclos negativos de la región con políticas que apunten a fortalecer medidas conjuntas dentro del marco MERCOSUR,
- 2) Aumentar la participación de los visitantes de la región (MERCOSUR y Chile) y de los visitantes extraregión cuyo destino secundario sería Uruguay,
- 3) Fortalecer e integrar los otros productos a diferencia de sol y playa con el objetivo de ir equilibrando la fuerte estacionalidad de visitantes, aprovechando las diferencias cualitativas de seguridad, amabilidad, cultura propia, calidad ambiental y recursos naturales y
- 4) Fortalecimiento de la gestión pública y vinculación con los demás sectores de la economía en la búsqueda de calidad de servicios y conservación del patrimonio natural; mayor integración vertical y horizontal en políticas de inversión, créditos y formación de capital humano.
- 5) Asimismo, las conectividades regionales son relevantes, en particular la fluvial, con un auténtico puente fluvial con Argentina en las últimas décadas. La conectividad aérea es limitada, lo cual constituye uno de los más importantes “cuellos de botella” para su desarrollo turístico.
- 6) Por otra parte, tiene un nivel sanitario elevado dado por la calidad media de sus aguas domésticas y por su bromatología. No está afectado por catástrofes naturales, por conflictividades sociales intensas o por amenazas terroristas.

#### **a) Debilidades coyunturales**

Las debilidades coyunturales se vinculan principalmente al sector transporte. El alto costo de las tarifas aéreas condiciona el costo de las tarifas marítimas y terrestres lo cual provoca una restricción importante para el arribo de visitantes, tanto de la región como extraregión.

Otra de las debilidades coyunturales se relaciona con la gestión, donde encontramos: marketing y promoción (se apunta a un público muy específico y el trabajo se realiza de forma descoordinada con los actores relevantes del sector); régimen tributario y crédito (promoción a pequeñas y medianas empresas y de capital nacional); política cambiaria y precios relativos integrados a la dinámica de la región y facilitación de trámites fronterizos.

#### **b) Debilidades estructurales**

La debilidad principal se refiere a la falta de políticas de largo plazo. Es casi unánime que en nuestro país se han llevado a cabo acciones de política turística, pero nunca se han llevado a la práctica planificación a mediano y largo plazo. Tampoco las acciones llevadas a cabo -en contraste con el concepto de políticas- han sido coordinadas, ni pensadas en un enfoque territorial y sectorial.

Existe información parcial al menos identificada y analizada de los efectos multiplicadores del sector en la economía actual y potencial, donde las Universidades y programas como Ecoplata, Probides y Freplata han estado realizando investigación. La Dirección General

Impositiva, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Turismo y Deportes, el Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, entre los principales podrían trabajar en conjunto con otras instituciones generadoras y procesadoras de información. La decisión de invertir en información como Cuentas Satélites de Turismo tiene que involucrar voluntades políticas tanto del Banco Central en el manejo de las Cuentas Nacionales como del Instituto Nacional de Estadística en las metodologías y obtención de información donde vincule los compromisos de las empresas (es necesario estimar el trabajo informal que se genera con el turismo).

Tampoco se conoce cuales son las características de la demanda de nuestros productos y preferencias de los consumidores. Esto se relaciona con información estadística pero también con formación de capital humano y un sector privado que valore la importancia de la información para la generación y puesta en práctica de estrategias de desarrollo acordes a las políticas de largo plazo. El papel de la Universidad de la República como de Universidades Privadas es fundamental a la hora de buscar acompañar el proceso estratégico de desarrollo del sector, pero también el compromiso de acción e inversión del sector privado a través de las diferentes Cámaras y Asociaciones, buscando integrar nuevas y fortalecer las actuales.

### **c) Debilidades Institucionales**

La débil e incipiente coordinación de los distintos organismos públicos, Ministerios e Intendencias recíprocamente se refleja en falta de planes comunes, con mucha debilidad se coordinan acciones entre los organismos públicos. El sector público y el sector privado, van por vías sin conexión, salvo casos puntuales y el trabajo conjunto no es un rasgo característico.

En la región la coordinación es incipiente, con acciones concretas y específicas como por ejemplo la participación en algunas ferias con el logo MERCOSUR.

### **d) Marco de Políticas**

- ❖ Diversificar ofertas de ocio y de alta calidad de los servicios prestados, en lo que el sector privado tiene una responsabilidad fundamental.
- ❖ El sector público debería incentivar la mejora de atractivos y de infraestructura para las ciudades. Esto se relaciona con el aumento en el gasto promedio por visitante, principalmente de visitantes extraregión con mayor poder adquisitivo. Fomentar la búsqueda de excelencia para productos elaborados en forma artesanal y natural e incentivar el consumo de dichos productos como forma de generar empleo directo y diversificación en la distribución de los ingresos generados por el turismo.
- ❖ La marca Uruguay Natural debe ser concebida en su conjunto y en forma integral para que los micro emprendimientos puedan formar parte del conglomerado del sector. Se incluye aquí acciones para incentivar a los propietarios de viviendas que se alquilan en la temporada veraniega para la inversión en mejora y mantenimiento de los servicios que ofrecen.
- ❖ Políticas de marketing y promoción en y con los países de la región. Se debería buscar la suma de esfuerzos de los actores públicos y privados para ofrecer

paquetes integrados, tanto para atraer visitantes desde esos destinos como a quienes los visitan desde otras latitudes más lejanas, donde nuestros sistemas de promoción no pueden acceder o son sumamente onerosos. Es sumamente importante que el Estado sea facilitador de complementariedades entre sectores tanto en cantidad como en calidad de las promociones.

- ❖ Redimensionar el valor del profesional público, incentivando la formación de excelencia y la importancia de su trabajo en el desarrollo local, viendo a las organizaciones públicas y principalmente las Municipales como realmente facilitadores de procesos de desarrollo local más que en funciones administrativas y de fiscalización.
- ❖ Elevar el nivel de formación general de las oficinas públicas acompañando todo el proceso. En lo que refiere a las políticas de largo plazo, uno de los rasgos característicos desde la creación del Ministerio de Turismo ha sido la falta de planificación estratégica.

En este sentido se debería considerar la complementación de acciones en:

- ❖ Profundizar el conocimiento de las características de nuestros productos turísticos y su demanda.
- ❖ Construir y desarrollar una Red de Inteligencia de Mercado, de manera que no sólo se tenga diagnóstico para delinear las políticas, sino que también se esté al tanto de los cambios surgidos en la oferta y en la demanda del sector regional e internacional. Esto implica mayor coordinación intrasector.
- ❖ Otra de las dimensiones a resaltar la integran las políticas de salud e higiene pública que apunten a brindar un servicio eficiente al visitante. Esto abarca aspectos de políticas de atención en salud, habilitaciones, normas bromatológicas, limpieza de ciudades y lugares autóctonos. Esto hace necesario la coordinación entre distintos organismos públicos, así como también la reorganización de competencias.
- ❖ La coordinación de diferentes instituciones públicas con el objetivo de avanzar en las políticas y estrategias de ordenamiento del territorio acorde al concepto de manejo sustentable de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad y disminución de los impactos ambientales generados por las actividades productivas es una visión que aún no está fuertemente internalizada. El involucramiento del sector privado en el desarrollo de políticas en esta dirección necesita de un cambio cultural de los actores y un convencimiento de que los ingresos a futuro dependen de una inversión actual en estas áreas.
- ❖ La formación de recursos humanos es un punto de suma importancia para el sector en una estrategia de largo plazo. Existen en el país numerosas instituciones públicas y privadas que ofrecen cursos técnicos, pero también existen personas calificadas que no pueden acceder al mercado de trabajo. Este defasaje se debe principalmente a que los establecimientos tradicionales contratan mano de obra menos calificada y carecen de cuadros de dirección, gerenciales y de administración con visiones actualizadas del nuevo desarrollo del turismo. No

existen en el país cursos superiores orientados hacia el sector, habiendo sí profesionales formados en el exterior empleados en las cadenas internacionales.

Otras iniciativas:

- ❖ Posicionamiento del destino a nivel nacional, regional e internacional
- ❖ Calendario de promoción coordinado entre el sector público-privado y orientado hacia segmentos específicos.
  - Desarrollo de circuitos y nuevas propuestas turísticas.
  - Definición y fortalecimiento de la imagen del destino
- ❖ Mejora en la calidad de la visita turística, incorporando valor a la misma a través de una correcta señalización, una folletería con contenidos y diseños de calidad, y capacitación de los recursos humanos, fundamentalmente personal de atención al visitante.

#### **A.4 Perfil de los operadores entrevistados**

Se han realizado un total de 37 entrevistas en profundidad, 36 a operadores y 1 a la Asociación Uruguaya AA.VV. El origen de los operadores es el siguiente: 7 operadores de Uruguay, 7 de Brasil, 7 de Argentina, 1 de Chile y 14 operadores larga distancia: 2 USA / Canadá y 11 de Europa (3 Inglaterra, 3 Alemania, 1 Francia, 3 España, 1 Rusia).

En cuanto a la tipología de operador, 5 son Mayoristas, 26 son Mayoristas / Minoristas (de los cuales 6 son además receptivos), 1 Minorista y 4 son únicamente Receptivos.

Productos que venden: La mayoría trabajan el *Touring*, el *Turismo urbano / cultural*, el de *Reuniones*, *Convenciones e Incentivos* y el *sol y playa*. Otros productos que se ofrecen son por este orden: *Cruceros*, *Turismo rural*, *Turismo activo/ aventura* y *Turismo de salud*. En menor cantidad: *Ecoturismo*.

Incluyen Uruguay en sus productos: 32 operadores incluyen el destino, 3 según demanda del cliente, y 4 no incluyen Uruguay ( 2 de España, 1 de Brasil y 1 de Argentina).

- Los que incluyen Uruguay, lo hacen en los productos siguientes: *Turismo urbano y cultural*, *Sol y Playa*, *Touring*, *Reuniones*, *Convenciones e Incentivos* y *Cruceros*. En menor grado: *Turismo activo / aventura*, *Turismo Rural*, *Turismo de salud* y *Ecoturismo*.

- Los que no incluyen Uruguay, argumentan diferentes motivos: que no existe suficiente demanda y que el destino no es suficientemente conocido; que por razones operativas no se incluye en los objetivos de la empresa; que no existen suficientes vuelos directos hacia Uruguay, y que no se poseen convenios con empresas hoteleras del destino.

Características de los segmentos de mercados que operan:

- Demanda internacional de larga distancia muy minoritaria, generalmente es un complemento corto de un circuito por Latinoamérica para los europeos. Cruceros de USA y Europa. El español está fallando.

- De Argentina: Principalmente de la Provincia de Buenos Aires y de Capital Federal.

- De Brasil: mayoritariamente del Sud, Sud- Este (San Pablo, Río de Janeiro)
- Perfil de la demanda: medio, medio-alto
- Motivación. Para el turismo internacional: circuito por Sudamérica, turismo sostenible, ecoturismo, tranquilidad, conocer - descubrir. De Argentina: destacan las escapadas de fines de semana y reuniones y congresos. De Brasil, las short breaks, y la combinación de playas en verano con casinos.
  - Grado de satisfacción: en general alto, se valora la seguridad, la limpieza, el orden. Montevideo gusta. Pocas quejas.
  - Grado de repetición: en general bajo, no repiten, excepto los argentinos que sí repiten.
  - Expectativas de crecimiento de la demanda: la demanda ha crecido en los últimos años a nivel internacional, aunque sigue siendo un destino poco demandado, y tienen buenas perspectivas en Alemania, Argentina y Brasil. Para que aumente la demanda, se requiere más promoción (falta conocimiento e imagen), y eliminar el “cuello de botella” del transporte aéreo. Buenas perspectivas para Reuniones y Congresos. Altas perspectivas para Cruceros.

## A.5 Mapa del Conglomerado Turismo en Montevideo

CONGLOMERADO TURISMO EN MONTEVIDEO			
HISTÓRICO CULTURAL - CONGRESOS Y EVENTOS – DEPORTE - GASTRONOMÍA			
MINTURD	<b>Agencias de Turismo Receptivo</b> AUDAVI , AGTM		Centros de formación
	<b>Alojamiento:</b> Hotelería y afines, Servicios inmobiliarios  AHRU , CIHTU , CIU	<b>Gastronomía:</b> Restoranes, Cafés y bares, Paradores, etc.  AHRU , CAMBADU , GRUPO CENTRO , PASEO CULT. C.VIEJA	
IMM	<b>Centros y servicios para congresos</b>  AUDOCA , BUREAU	<b>Recreación</b> Shoppings centers, Prod. de espectáculos, Casinos, Cines, Teatros, Museos, Agroturismo, Turismo idiomático, Librerías, etc.  AGADU ,FUTI , AUDECA , SUDEI , DAECPU , SUTUR, ATEU	Proveedores de servicios
MI, MRREE, MEC, MTOP, MEF		<b>Transporte: aéreo, marítimo y terrestre</b> CEPROTUR	

## A.6 Miembros de las Asociaciones y Cámaras Empresariales

<b>Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay (AHRU) (Socios en MVD)</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Categoría</b>
<b>Hoteles</b>	
Belmont House	5
Radisson Montevideo - Victoria Plaza	5
Armon Suites	4
Balmoral Plaza	4
Crystal Palace	4
Days Inn Obelisco	4
Holiday inn	4
Lafayette	4
Malia Confort	4
Oxford	4
Regency Suites	4
NH Columbia	4
Alvear	3
Balfer	3
Ermitage	3
Europa	3
Ibis	3
Iguazú	3
Klee	3
Lancaster	3
London	3
Mediterráneo	3
Plaza Fuerte	3
Royal Palace	3
Tres Cruces	3
Aramaya	2
Arapey	2
Campoamor	2
Casablanca	2
Iberia	2
<b>Restaurantes</b>	
Cantón Chino	
Francis	

Fuente: Elaboración propia.