

## URUGUAY: LA DIFERENCIACIÓN DE UN DESTINO TURÍSTICO EMERGENTE (1)

Rosario Silva\* y Liliana Gelabert\*\*

**Resumen:** Este caso de estudio ha sido desarrollado a petición de la Organización Mundial de Turismo (Fundación Themis) con la finalidad de ser utilizado para la formación de profesionales del sector turístico. El caso describe los aspectos principales que caracterizaron al sector turístico uruguayo en el período 2000-2009. Durante este período, los ingresos por turismo receptivo se duplicaron en dólares americanos como consecuencia de un aumento significativo en el gasto por turista. La finalidad del caso es brindar al lector información suficiente para poder analizar qué factores explican dicho aumento y cuáles son los posibles desafíos a los que se enfrenta Uruguay en términos de estrategia turística en los próximos años.

Para la elaboración de dicho caso, las autoras viajaron a Uruguay en diciembre de 2010 y mantuvieron 40 entrevistas con representantes de distintas entidades vinculadas al sector turístico. Adicionalmente el Ministerio de Turismo y Deporte les facilitó toda la información estadística sobre turismo receptivo disponible en Uruguay e información adicional relevante para el análisis. Toda esta información que se resume en el caso permite concluir que hubo una combinación de factores que facilitaron este proceso. Por el lado de la demanda, una fuerte apuesta por parte del Ministerio de Turismo y Deporte por el posicionamiento de la marca país «Uruguay Natural», actividades de promoción dirigidas a la atracción de un turista de alta renta y algunos aspectos del contexto regional que se describen en el caso. Por el lado de la oferta, una mejora sustancial tanto en cantidad como en calidad de la oferta de servicios turísticos en todo el país motivada en gran parte por una política muy activa de incentivos fiscales para inversiones turísticas. Finalmente, un contexto macroeconómico estable y la percepción externa de un alto nivel de seguridad física, jurídica y sanitaria respecto de la región facilitaron el buen desarrollo del sector durante el período analizado.

**Abstract:** This case study has been developed at the request of the World Tourism Organization (Themis Foundation) in order to be used for the training of tourism professionals. The case describes the major aspects that characterized the Uruguayan tourism industry in the period 2000-2009. During this period, tourism revenues doubled in American dollars due to a significant increase in the spending per tourist. The purpose of the case study is to provide the reader with enough information to analyze what factors explain that increase and what are the potential challenges that Uruguay faces related with its tourism strategy in the coming years.

To write the following case, the authors visited Uruguay in December 2010 and held 40 interviews with representatives of various entities related with the tourism sector. Additionally, the Ministry of Tourism and Sports provided all the statistical information available in Uruguay regarding receptive tourism and additional relevant information to carry out the analysis. All this information which is summarized in this case study allows the reader to conclude that there was a combination of factors that facilitated this process. On the demand side, a strong commitment by the Ministry of Tourism and Sports on the positioning of the country brand «Uruguay Natural», promotion activities aimed at attracting high-income tourists and some aspects of the regional context that are described in the case. On the supply side, a substantial improvement in both the quantity and the quality of the tourism services across the country largely driven by a very active policy of tax incentives for tourism investments. Finally, a stable macroeconomic environment and the external perception of a relatively high level of legal, physical and health security with respect to the region facilitated the successful development of the sector during the period.

\* Doctora en Ciencias Económicas y profesora de Dirección Estratégica en el IE Business School. Charo.Silva@ie.edu.

\*\* Doctora en Ciencias Económicas y profesora de Economía en el IE Business School. Liliana.Gelabert@ie.edu.

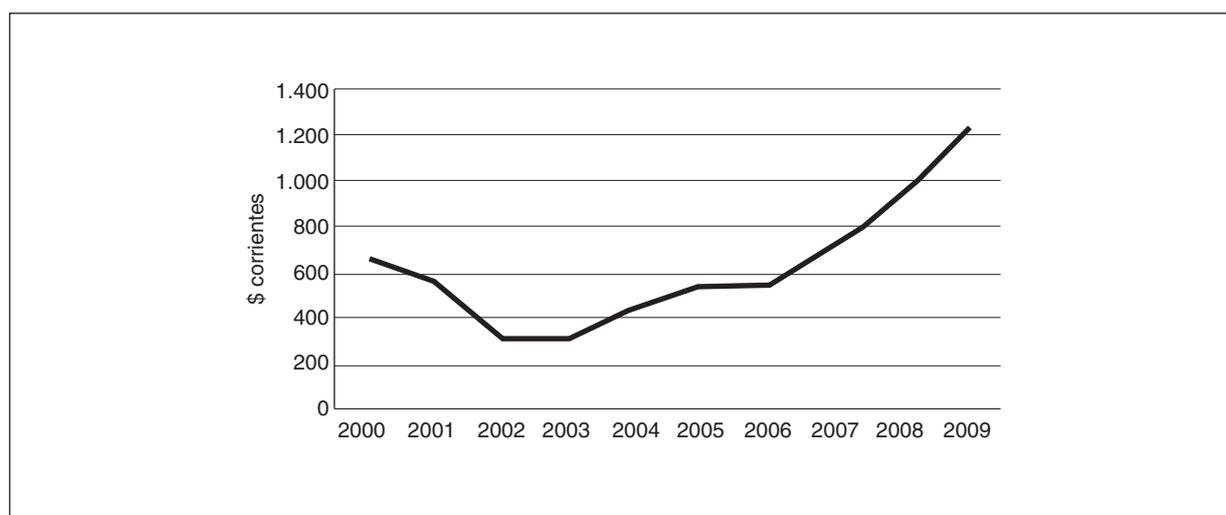
## I. INTRODUCCIÓN

En el año 2009, Uruguay recibió 2,1 millones de turistas internacionales y unos ingresos de 1.226 millones de dólares (2), lo que representó un 5% del PIB. Las buenas perspectivas de futuro indicaban que en el año 2010, por primera vez en la historia, esta actividad se convertiría en la principal fuente de ingresos de divisas, superando a las exportaciones de carne.

Desde el año 2005, en el que el Dr. Héctor Lescano ocupó la cartera del Ministerio de Turismo y Deportes, el objetivo estratégico había sido incrementar los in-

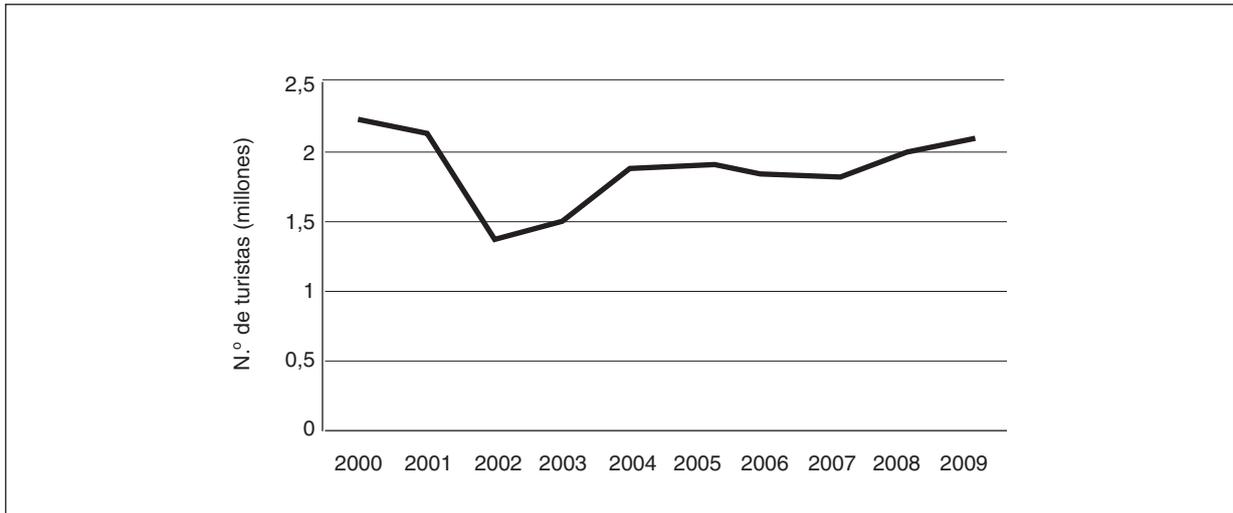
gresos por turismo y específicamente, el gasto que el turista hacía en el país. El objetivo se había cumplido. Entre los años 2005 y 2009 los ingresos por turismo se habían incrementado un 127%, desde los \$540 a los \$1.226 millones (Gráfico 1) a pesar de que el número de turistas internacionales apenas había variado (Gráfico 2) y tampoco habían aumentado los días de estancia. En definitiva, cada año los turistas gastaban más durante su estancia. La media de gasto por turista se había duplicado en los últimos cinco años, desde los \$282 del año 2005 a los \$584 del 2009 (Gráfico 3) (ver en Cuadro 1 las principales cifras turísticas).

**Gráfico 1**  
**Evolución de los ingresos por turismo (\$ corrientes)**



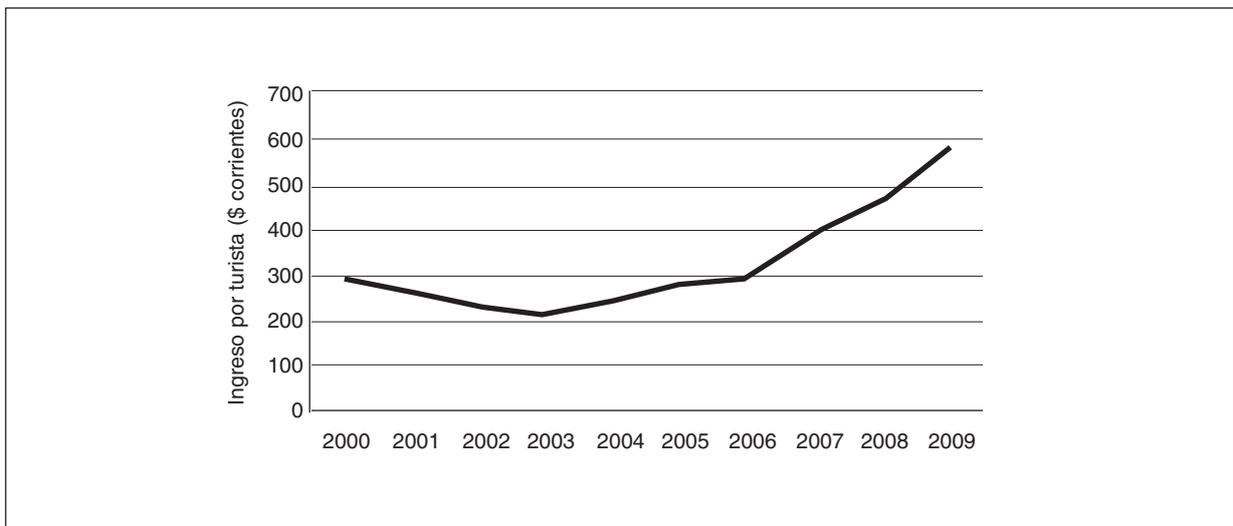
Fuente: Elaboración autoras del caso a partir de los datos proporcionados por el Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.

**Gráfico 2**  
**Evolución del número de turistas**



Fuente: Elaboración autoras del caso a partir de los datos proporcionados por el Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.

**Gráfico 3**  
**Evolución del gasto por turista (\$ corrientes)**



Fuente: Elaboración autoras del caso a partir de los datos proporcionados por el Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.

**Cuadro 1**  
**Evolución de las principales cifras turísticas de Uruguay**

Año	Turistas	Estancia	Ingreso total (3)	Ingreso total	Ingreso total	Ingreso total	Ingreso por turista y día	Ingreso por turista y día				
	Millones	Días	Miles dólares cor.	Miles dólares cons.	Miles pesos cor.	Miles pesos cons.	Dólares corrientes	Dólares constantes	Pesos corrientes	Pesos constantes	Dólares constantes	Pesos constantes
2000	2,235	6,9	652	652	7.888	7.888	292	292	3.528	3.528	42	512,89
2001	2,136	6,6	561	545	7.458	7.146	262	255	3.491	3.345	39	506,80
2002	1,353	7,4	315	301	6.659	5.599	232	222	4.919	4.135	30	558,84
2003	1,508	7,1	318	298	8.956	6.307	211	197	5.939	4.183	28	587,21
2004	1,870	6,9	455	414	13.041	8.414	243	222	6.971	4.497	32	651,77
2005	1,917	6,9	540	476	13.198	8.133	282	248	6.885	4.242	36	613,28
2006	1,824	6,4	544	464	14.222	8.237	298	255	7.166	4.150	40	646,91
2007	1,815	7,3	705	586	18.634	9.982	389	323	9.105	4.878	44	670,74
2008	1,997	7,8	927	742	21.509	10.661	464	371	9.712	4.813	48	620,63
2009	2,098	7,2	1.226	984	29.225	13.555	584	469	13.159	6.103	65	849,04
Variac. 2000-2009	-6%	4%	88%	51%	270%	72%	100%	61%	273%	73%	55%	66%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.

Los miembros del Ministerio se sentían especialmente orgullosos de que se hubiesen conseguido estas cifras, a pesar de las circunstancias adversas que había vivido el país durante los últimos años. Uruguay sufrió una grave crisis económica en el 2002, iniciada en Argentina un año antes, que provocó una reducción de casi un millón de turistas durante los dos años siguientes. Además, en el año 2006, el país vecino bloqueó el puente de Fray Bentos, una de las principales vías de acceso a Uruguay de los turistas argentinos. Por otra parte, el contexto del turismo a nivel mundial tampoco había ayudado.

La crisis económica mundial, agravada por la incertidumbre en torno a la pandemia de gripe, provocó una caída de las cifras turísticas. En 2009, el número de turistas a nivel mundial cayó un 4% y en el continente americano un 5%. Por este motivo, el Secretario General de la Organización Mundial de Turismo (OMT) afirmaba: «2009 ha sido uno de los años más difíciles para el sector del turismo a nivel mundial» (4).

Las autoridades del Ministerio de Turismo y Deporte querían profundizar en las razones del buen comportamiento del sec-

tor turístico uruguayo, y especialmente, en las causas que habían provocado el significativo aumento del gasto por turista. Su objetivo era desarrollar una perspectiva a largo plazo que aprovecharse al máximo los recursos turísticos del país y contribuyese así a mejorar la calidad de vida de todos los uruguayos.

## II. URUGUAY (5)

La República Oriental del Uruguay toma su nombre del río Uruguay, que en la lengua guaraní probablemente significaba «Río de los Pájaros Pintados» (6). Es el segundo país más pequeño de América del Sur, tras Surinam, con una extensión de 176.215 km<sup>2</sup> y una población de unos 3,5 millones de personas. Situado geográficamente entre dos grandes países, Brasil y Argentina, Uruguay mantiene su propia identidad cultural (Figura 1). El carácter uruguayo se considera poco bullicioso y festivo en comparación con el de sus vecinos, pero sincero, leal y con un gran sentido de la hospitalidad.

La mayor parte del territorio uruguayo son praderas verdes, con colinas bajas, entrecruzadas por pequeños ríos y lagos. Aproximadamente un tercio de las tierras se sitúan sobre el acuífero de Guaraní, la segunda reserva de agua pura más grande del mundo. Este acuífero aporta aguas termales con temperaturas que oscilan entre 38°-46° en el litoral del río Uruguay, en la zona noroeste del país a 450 kilómetros de Montevideo.

La tierra es muy fértil, aunque la mayor parte está dedicada a pasto para ganado.

**Figura 1**  
**Situación geográfica de**  
**Uruguay en América del Sur**



Uruguay cuenta con 220 km de costa Atlántica y 450 km del estuario del Río de la Plata (Figura 2). Toda la costa se caracteriza por tener extensas playas con dunas de arena blanca, aunque la parte Atlántica se distingue por su agua más transparente y su mayor oleaje, lo que la hace más apta para los deportes acuáticos. Destacan sus cientos de kilómetros de playas vírgenes y la variedad de fauna marina existente, como delfines, ballenas, lobos y leones marinos.

**Figura 2**  
**Mapa de Uruguay**



El clima del país es templado, con días soleados y despejados a lo largo de todo el año. Las estaciones están bien definidas pero sin grandes extremos de calor o frío, por lo que no existe amenaza de desastres naturales. Las temperaturas medias son de 12 °C en invierno (junio-septiembre) y 25 °C en verano (diciembre-marzo).

La población uruguaya es en su inmensa mayoría descendiente de europeos, aunque también existen descendientes de africanos, principalmente de negros esclavos que fueron traídos al país durante la época colonial. La última encuesta realizada por el INE (Instituto Nacional de Estadística) en el 2006 sobre la raza de la población, indicaba que un 97% de la población declaraba tener ascendencia de raza blanca, mientras que un 9,1% declaraba contar con ascendencia africana (7).

## II.1. Historia del país

La primera expedición de españoles llegó al Río de la Plata en 1516, fundando la ciudad de Buenos Aires en 1580. El primer asentamiento en tierras uruguayas se estableció en 1624. Los dos siglos posteriores se caracterizaron por una continua disputa entre portugueses y españoles. Los portugueses establecidos en Brasil pretendían expandir su dominio hasta los ríos Uruguay y de la Plata, para lo cual construyeron un fuerte en Colonia del Sacramento en 1680, a lo cual los españoles se resistieron con continuos bloqueos y ataques a esa ciudad. Tras muchos enfrentamientos, en 1825, Uruguay se declaró un país independiente. El general José Gervasio Artigas fue el que lideró el proceso de independencia iniciado en 1811.

La modernización del país tuvo lugar durante finales del siglo XIX y principios del XX. La construcción del ferrocarril, la instalación del tendido eléctrico, el desarrollo de la ganadería y de industrias derivadas, así como el establecimiento de plantas de envasado de carne en Fray Bentos, provocaron una migración masiva principalmente desde España e Italia. La población pasó de 450.000 habitantes en 1873 a 1.9 millones en 1930. Se produjo también la entrada de grandes inversiones europeas, con las que se fundaron 27 bancos y más de 100 sociedades financieras.

La prosperidad económica coincidió también con grandes reformas sociales. Uruguay fue la primera nación del mundo que estableció por ley un sistema educativo gratuito, obligatorio y laico. Se pusieron

las bases para el desarrollo de la economía, como la defensa de la propiedad de la tierra y del ganado, y además se acometió la modernización técnica y administrativa del Estado. También se introdujeron reformas laborales, como el pago por desempleo y la jornada de trabajo de ocho horas. Además, se consolidó la democracia, siendo uno de los primeros países en establecer el derecho a voto de las mujeres. Esta edad de oro que disfrutó el país motivó que Uruguay comenzase a ser conocido como «la Suiza de América».

El progreso económico se frenó a mediados del siglo xx, fruto del deterioro de los precios internacionales y quizás también a un exceso de burocracia. Las décadas de los 60 y 70 se caracterizaron por la decadencia económica y social, y un deterioro democrático derivado de la instauración de una dictadura cívico-militar (1973-1985) a partir de un autogolpe de estado dado en junio de 1973 por el entonces presidente Juan María Bordaberry (8). Las elecciones de 1984 posibilitaron que en marzo de 1985 se restaurasen las instituciones democráticas y el país recuperase el clima de tolerancia política que lo había caracterizado.

Los primeros años del siglo XXI estuvieron marcados por dos sucesos: la crisis financiera de Argentina y el conflicto diplomático con este país por la instalación de la planta de fabricación de celulosa en la localidad uruguaya fronteriza de Fray Bentos.

La crisis de Argentina se venía fraguando desde los años 90, pero fue en diciem-

bre del 2001 cuando se desencadenó una fuerte crisis financiera y política. Los inversores habían comenzado a retirar de forma masiva sus depósitos de los bancos argentinos, por lo que el Gobierno, para contrarrestar esa fuga de capitales, declaró una restricción a las retiradas de depósitos (denominada *corralito*), que generó un fuerte malestar social. Esta medida, junto con la posterior devaluación de la moneda, redujo en 2002 el PIB un 64% respecto al año anterior. Esta crisis incidió directamente en el sistema financiero uruguayo. Los argentinos comenzaron a retirar sus depósitos de los bancos uruguayos ante la necesidad de disponer de su dinero, para lo cual el Banco Central de Uruguay tuvo que inyectar liquidez hasta dejar las reservas del país casi agotadas. El resultado fue una fuerte devaluación del peso uruguayo y una profunda crisis económica que derivó en un aumento de la emigración. Se calculaba que desde 1998 hasta 2004 habían emigrado unos 122.000 uruguayos hacia España y Estados Unidos principalmente, por lo que se estimaba que la población de uruguayos residentes en el extranjero era de unos 600.000 (9).

Poco tiempo después surgió otro problema con Argentina. A finales del 2003, el Gobierno uruguayo autorizó la construcción de dos plantas de producción de celulosa en la localidad de Fray Bentos, situada en la ribera del río Uruguay enfrente de la costa argentina. Este hecho desató fuertes quejas por parte del Gobierno argentino y de las poblaciones argentinas fronterizas, que culminaron con el cierre del puente en el año 2006. A pesar de las numerosas protestas y de la demanda interpuesta por el Gobierno

argentino ante el Tribunal de la Haya solicitando su demolición, finalmente en 2007 la empresa finlandesa Botnia comenzó a operar su planta en la que había invertido más de mil millones de dólares. El conflicto se solucionó a finales del 2010 a partir de un dictamen del Tribunal Internacional de La Haya y de sucesivos encuentros entre los presidentes de Argentina y Uruguay.

## II.2. Uruguay en el año 2010

En el año 2010 José Mújica, del partido de izquierdas Frente Amplio, asumió la presidencia del país con el objetivo de reducir la pobreza y aumentar la igualdad (10). Cinco años antes, el Dr. Tabaré Vázquez había sido llevado por la misma fuerza política a la Presidencia de la República. Desde sus inicios, el presidente Mújica estableció que una de sus prioridades era la reforma del sistema educativo (11), dado que el gasto en educación era de los más bajos de América

Latina. Aún así, la tasa de analfabetismo era la menor de la región (12) y el país había sido el primero en el mundo en otorgar a cada niño en edad escolar un ordenador (13). El nuevo presidente consideraba que el aumento del nivel de educación acrecentaría el atractivo del país para la inversión extranjera, y capacitaría a los más pobres para aprovechar las oportunidades que se generasen con esa inversión.

Mújica heredaba una de las naciones más estables económica y políticamente de la región. Uruguay pertenecía desde 1991 al Mercosur, el Mercado Común del Cono Sur formado por Brasil, Argentina y Paraguay. Además, era considerado el país más plenamente democrático de América del Sur (14), y el segundo país, después de Chile, con mejor efectividad del Gobierno, calidad regulatoria y control de la corrupción (Cuadro 2). Estos índices aportaban un marco de seguridad adecuado para el desarrollo de las inversiones.

**Cuadro 2**  
**Principales indicadores de gobernanza política, corrupción y calidad de vida**

	Uruguay	Brasil	Argentina	Chile	Paraguay	México	España	EE.UU.
Calidad regulatoria 2009 (15)	.37	.17	-.90	1.50	-.41	.35	1.17	1.36
Estabilidad política y ausencia de terrorismo 2009	.88	.29	-.02	.63	-.99	-.68	-.18	.41
Efectividad del Gobierno 2009	.68	.07	-.42	1.21	-.93	.17	.94	1.38
Control Corrupción 2009	1.22	-.07	-.49	1.37	-.88	-.27	1.01	1.18
Índice de percepción de corrupción (1-10) 2009 (16)	6.7	3.7	2.9	6.7	2.1	3.3	6.1	7.5
Ranking mundial índice de calidad de vida 2010 (17)	19	38	26	31	64	45	17	7

Fuente: *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2010*, CEPAL; *The Economist*; [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org); [www.internationalliving.com](http://www.internationalliving.com); [www.transparency.org](http://www.transparency.org).

El nivel de seguridad física era otro factor que lo distinguía de los países vecinos. De acuerdo con el ranking «The Global Peace Index» elaborado por el Instituto para la Economía y la Paz y publicado por la revista *The Economist*, Uruguay era el primer país más pacífico de América del Sur (18). Además, era el país latinoamericano con más policía por habitante (19).

La economía uruguaya se caracterizaba por la fortaleza de su sector agroindustrial, siendo la producción ganadera una de las actividades más importantes. Además, gran parte del sector industrial se dedicaba a la transformación de alimentos. La seguridad alimentaria en la producción de carne se consideraba de las más altas a nivel internacional, tal y como declaraba el director de Uruguay XXI, la institución encargada de internacionalizar la economía uruguaya:

«Uruguay es de los países con mayor nivel de seguridad alimentaria en producción de carne y de oleaginosas. Todo el ganado se alimenta con pasto natural y está prohibido el uso de hormonas. Somos uno de los tres únicos países que puede vender carne con hueso en China. A ello ha ayudado que el proceso de trazabilidad es de los mejores del mundo» (20).

Durante años, el Gobierno había promovido una política especialmente favorable hacia la inversión extranjera. Los inversores extranjeros podían desarrollar cualquier tipo de actividad con las mismas condiciones que el inversor local y con una fiscalidad igualitaria para ambos (21). El marco fiscal se consideraba atractivo para los inversores dado que los proyectos de

inversión podían estar exentos del pago de impuestos durante un período de tiempo. Estos factores habían ayudado a que la cifra de inversiones se multiplicara por cinco en los últimos diez años (Cuadro 3). A este respecto un abogado de los principales bufetes del país afirmaba:

«La ley de promoción de inversiones ha favorecido enormemente la inversión. Esta ley exonera del pago del impuesto de la renta durante unos años según el tipo de proyecto. Se exonera además del pago de IVA y de los impuestos a la importación de los materiales que sean necesarios para la puesta en marcha del negocio. Hoy en día, tramitar un proyecto de inversión ante la Comisión de Aplicación, la autoridad que analiza cada proyecto, es muy sencillo y nada burocrático» (22).

**Cuadro 3**  
**Inversión extranjera directa**  
**en Uruguay 1997-2009**

Año	Inversión extranjera directa (IED) (en millones de \$)
1997	113
1998	155
1999	238
2000	274
2001	291
2002	180
2003	401
2004	315
2005	605
2006	1.494
2007	1.329
2008	1.841
2009	1.139

Fuente: *Anuarios Estadísticos de América Latina y el Caribe*, CEPAL.

Los países vecinos habían considerado que la capacidad de Uruguay para atraer inversiones se debía a su condición de paraíso fiscal debido al secreto bancario y a la exoneración fiscal (23). Sin embargo, el país no estaba dentro de la lista de paraísos fiscales de la OCDE. Además, desde la reforma tributaria del año 2007 se había implantado el impuesto de la renta para las personas físicas (por lo que los no residentes tributaban por las rentas que obtenían en el país) y se había comprometido a cumplir todos los estándares de intercambio de información fiscal que fijaba la OCDE. Por estas razones, el presidente del Banco Central del país aseguraba:

«Uruguay no puede ser declarado bajo ningún concepto paraíso fiscal, ni por el régimen de secreto bancario, ni por el régimen tributario» (24).

La moderna infraestructura del país se consideraba también un factor que había atraído inversiones. En 2010, Uruguay contaba con la red de carreteras más densa de América Latina. Todo el territorio disponía de acceso a energía eléctrica, agua potable y cobertura de telefonía móvil e internet. Además, disponía de una importante infraestructura portuaria (Colonia, Montevideo y Punta del Este) y de dos modernos aeropuertos (Montevideo y Punta del Este). La penetración de internet, PC y líneas telefónicas era de la más alta de la región (25). Todos estos factores explicaban que Uruguay estuviese considerado en el año 2010 entre los veinte primeros países del mundo por su calidad de vida (26).

En un entorno caracterizado por la in-

certidumbre económica debido a la crisis económica de Estados Unidos y Europa, los países latinoamericanos tuvieron una tasa de crecimiento medio en los últimos cinco años del 3,8% (27). La tasa de crecimiento de Uruguay fue superior a la media, concretamente un 6,5% (28) (Cuadros 4a, 4b y 4c). Una de las causas de la buena situación económica del país fue la importante subida de los precios internacionales de los principales productos de exportación, fruto del dinamismo de las economías de China e India y de la fuerte inversión procedente del exterior (29). Los países vecinos experimentaron también un importante crecimiento debido a similares razones; por ejemplo, el incremento del precio de la soja había beneficiado a Brasil, Argentina y Paraguay, al ser los primeros exportadores de soja del mundo junto con Estados Unidos (en segunda posición) (30).

### III. EL DESARROLLO TURISTICO DE URUGUAY

En el área de Turismo, el presidente Mujica adoptó una política de continuidad respecto al Gobierno anterior. El nuevo Gobierno al igual que el anterior consideraba que el turismo podía crear empleo y atraer inversiones, lo cual favorecería el aumento de la calidad de vida de la población y una rápida distribución de la riqueza. El presidente reafirmó en su cargo al anterior Ministro de Turismo, Héctor Lescano, a la viceministra, Lilián Kechichián y al director general, Antonio Carámbula. Este equipo, junto con el asesor técnico del Ministerio, Benjamín Liberoff, llevaba trabajando desde el 2005 en el diseño y ejecución de

**Cuadro 4a**  
**Principales indicadores económicos y sociales 2009**

	Uruguay	Brasil	Argentina	Chile	Paraguay
Índice GINI (31)	0,43	0,57	0,51 (32)	0,52	0,51
Tasa de paro	7,1%	6,8%	7,8%	8,3%	7,8%
Media de crecimiento de los últimos 5 años del PIB	6,5%	3,64%	6,82%	3,4%	3,2%
PIB por habitante (en \$ constantes de 2000)	8.238	4.416	9.869	6.106	1.437,3
PIB por habitante (en \$ corrientes)	9.375,4	8.122,6	7.653,2	9.623,2	2.242,8
Población (millones)	3,37	195,4	40,74	17,13	6,46
Tasa de analfabetismo (33)	1,7%	9,6%	2,4%	2,9%	4,7%
Tasa de inflación 2010 (34)	5,9%	5,9%	7,2%	-1,4%	7,5%

Fuente: Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2010, CEPAL

**Cuadro 4b**  
**Evolución del PIB (en millones de dólares constantes del 2000)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Argentina	284.345	271.809	242.197	263.600	287.402	313.782	340.347	369.799	394.792	398.148
Brasil	609.615	621.381	670.558	678.247	716.991	739.646	769.017	815.861	857.470	855.755
Chile	77.736	79.434	79.749	82.872	87.879	92.765	97.022	101.486	102.226	103.620
Paraguay	7.241	7.238	7.238	7.516	7.826	8.050	8.400	8.968	9.490	9.125
Uruguay	19.405	17.264	17.707	18.092	20.230	21.570	23.080	24.802	26.919	27.689

Fuente: Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2010, CEPAL

**Cuadro 4c**  
**Evolución del PIB por habitante (en dólares constantes del 2000)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variable 2000-2009 (%)
<b>Argentina</b>	7.730	7.315	6.433	6.935	7.490	8.098	8.696	9.353	9.884	9.869	28%
<b>Brasil</b>	3.444	3.438	3.743	3.736	3.898	3.974	4.086	4.290	4.465	4.416	28%
<b>Chile</b>	4.883	4.989	5.055	5.195	5.450	5.693	5.892	6.100	6.262	6.106	25%
<b>Paraguay</b>	1.291	1.284	1.299	1.322	1.351	1.363	1.396	1.463	1.521	1.437	11%
<b>Uruguay</b>	6.019	5.773	5.325	5.444	6.089	6.489	9.290	7.426	8.035	8.238	37%
<b>Media América Latina</b>	3.886	3.835	3.991	4.022	4.214	4.366	4.564	4.775	4.921	4.776	23%

Fuente: Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2010, CEPAL.

políticas de Estado relativas a las actividades turísticas.

En 2009, los países iberoamericanos acogieron a 122 millones de turistas y percibieron 104 mil millones de dólares en ingresos, lo que representaba un 14% y 12% del total mundial, respectivamente (35). México, Brasil y Argentina recibieron el mayor número de turistas y de ingresos de la región sudamericana, mientras que Uruguay se situaba en el noveno puesto en número de turistas. Sin embargo, Uruguay fue el país que recibió más turistas por número de habitantes y uno de los países en los que los ingresos por turista habían aumentado más en los últimos diez años (Cuadro 5) (36).

El desarrollo turístico de Uruguay había ido muy unido a la inversión inmobiliaria por parte de inversores argentinos. A principios de los años 80 se produjo un fuerte desarrollo inmobiliario en Punta del Este debido a un tipo de cambio muy favorable respecto al peso argentino, que atrajo a un turismo residencial. El asesor técnico del Ministerio de Turismo y Deporte recordaba:

«En aquel momento era más rentable invertir en inmuebles en Uruguay que mantener el dinero en un banco argentino. Pero la inversión estaba totalmente desvinculada de cualquier proyecto turístico, ya que su fin era la especulación. Por este motivo, se construyeron básicamente

**Cuadro 5**  
**Turismo en Sudamérica 2009 y variación 2000-2009**

	Turistas (M)	Variación 2000-2009 (M)	Ingresos (MM\$)	Variación 2000-2009 (MM\$)	Ingreso por turista (\$)	Variación 2000-2009 (\$)	N.º de turistas por 1.000 habitantes	Variación 2000-2009
México	21,45	0,81	11,3	3,01	526	124	199	8
Brasil	4,80	-0,51	5,3	3,49	1105	764	25	-3
Argentina	4,31	1,40	3,9	1,00	908	-90	108	35
República Dominicana	3,99	1,01	4,1	1,24	1.018	58	412	105
Chile	2,75	1,01	1,6	0,78	570	100	162	59
Cuba	2,41	0,67	2,1	0,36	865	-133	219	60
Colombia	2,15		2,0		931		48	
Perú	2,14	1,31	2,0	1,16	956	-55	74	45
Uruguay	2,10	-0,14	1,2	0,57	584	293	676	20
Costa Rica	1,92	0,83	1,8	0,50	944	-253	418	182
Guatemala	1,39		0,8		589		99	
Panamá	1,20	0,72	1,4	0,94	1173	227	343	205
El Salvador	1,09	0,29	0,3	0,08	292	19	188	51
Ecuador	0,97	0,34	0,7	0,30	692	51	69,14	24
Nicaragua	0,93	0,44	0,3	0,17	371,24	106	163,51	78
Honduras	0,87	0,40	0,6	0,34	702,3	150	11,6	5
Bolivia	0,67	0,35	0,3	0,23	415,8	203	67,1	35
Venezuela	0,62	0,15	0,8	0,38	1.281,30	379	21,21	5
Paraguay	0,44	0,15	0,2	0,13	466,97	214	69,68	24

Fuente: Turismo en Iberoamérica. Panorama Actual Edición 2010 -UNWTO. Secretaría General Iberoamericana

apartamentos pequeños, en bloques que no disponían de instalaciones de ocio comunes y que sólo estaban pensadas para su utilización durante el verano» (37).

La fuerte devaluación del peso uruguayo en 1982 provocó un estancamiento del sector turístico, muy dependiente en aquel momento del turismo argentino. En el año 1987, un informe de una consultora especializada en turismo animaba a Uruguay a ampliar y mejorar su oferta turística (38). Aunque esa propuesta no contó con el apoyo político necesario para su implantación, el Gobierno comenzó a percibir la necesidad de observar la evolución del desarrollo turístico del país. Pero no fue hasta la crisis económica argentina en 2001 y la dramática reducción de los ingresos y llegadas de turistas internacionales, cuando todo el sector comenzó a percibir la necesidad de un cambio en el modelo turístico uruguayo. «En aquel momento empezamos a asumir que no podíamos depender exclusivamente del mercado argentino y vimos que los segmentos menos castigados por la crisis eran siempre los de renta media-alta y alta», continuaba relatando dicho asesor.

A partir de entonces se inició el desarrollo de lo que hoy es el sector turístico uruguayo. Se comenzó a promocionar el país en otros mercados como Brasil y Europa. Lentamente, comenzó una mayor diversificación de la oferta turística en zonas como Colonia, Rocha, Montevideo y la Región Termal (Salto y Paysandú) y además se mejoró la calidad de la oferta, con la construcción de inmuebles de calidad y nuevos desarrollos en estancias turísticas y chacras marítimas (extensiones de tres a cinco hectáreas cercanas

al mar), que reflejaban el surgimiento de una nueva modalidad de turismo que buscaba principalmente calidad de vida en relación con la naturaleza.

### **III.1. Imagen país «Uruguay Natural»**

La marca país con el lema «Uruguay Natural» se lanzó en el año 2002. La palabra «Natural» simbolizaba lo que se consideraba más destacable del país y de su gente: un medio ambiente limpio y cuidado, junto a la naturalidad en el trato de los uruguayos. El asesor del Ministerio destacaba el posicionamiento del sector turístico con base en la marca Uruguay Natural:

«No se busca un posicionamiento similar a otros destinos turísticos asociados a la naturaleza como Costa Rica o Nueva Zelanda. Nuestro posicionamiento está asociado a un aspecto que consideramos que es muy importante para nuestro mercado objetivo: la calidad de vida. Uruguay Natural es sinónimo de calidad de vida» (39).

Un informe de la consultora de comunicación Burson-Marsteller realizado en el año 2010 sobre la percepción de Uruguay en el extranjero, revelaba que Uruguay no era muy conocido como destino turístico. La mayoría de los encuestados mencionaban a Punta del Este como punto de referencia dentro del país, particularmente por haber sido noticia por los desarrollos inmobiliarios y las visitas de artistas internacionales. El informe recomendaba mejorar la difusión sobre los puntos turísticos vinculados con la naturaleza y formar percepciones acerca del país (40).

### III.2. Promoción

Tradicionalmente la promoción turística se había enfocado en el mercado argentino. El cierre del puente de Fray Bentos en 2006 aceleró la estrategia de atraer nuevos segmentos, por lo que se inició una fuerte promoción en otros países, principalmente en Brasil. El directivo de la agencia de publicidad responsable de las campañas para el Ministerio de Turismo y Deporte recordaba:

«El cierre del puente fue traumático y nos obligó a visualizar nuevas oportunidades. A Brasil no le habíamos otorgado el valor que tenía, ya que el foco lo habíamos puesto en Argentina. Quizás, por temas culturales, nos sentíamos más cómodos trabajando con el público argentino» (41).

Para conseguir que Uruguay fuese un destino más conocido por la población de otros países, se promovió la realización de programas documentales sobre la historia del país. Además, se llevó a cabo un plan de promoción en distintos mercados geográficos. Se definió un público objetivo formado por hombres y mujeres de 25 a 65 años de nivel socioeconómico alto y medio alto, adaptándose cada acción a los diferentes segmentos: jóvenes, parejas jóvenes, familias con hijos pequeños y adultos mayores.

Se realizaron campañas para Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y otros países de Latinoamérica, con el lema «Hay un lugar reservado para ti», a través del cual se quería enfatizar la exclusividad de la experiencia turística en Uruguay. Para ello, se manejó una diversidad de medios como prensa escrita y

canales de televisión por cable. Además, se comenzó la colaboración con distintos canales para la producción de programas especiales sobre el país. Por ejemplo, con la señal de televisión por cable iberoamericana, Canal Gourmet, se realizó un recorrido por todo el país para dar a conocer los vinos, la gastronomía y el atractivo de distintas localidades. También, desde Punta del Este se produjeron programas especiales para Fashion TV, Fox Sports o E Entertainment. Para concienciar a la población sobre la importancia económica y social del turismo se lanzó la campaña «Un turista, un amigo».

La presencia en ferias de turismo internacionales fue otro de los medios utilizados para difundir la imagen de Uruguay como destino. Entre los años 2005 y 2009, el Ministerio coordinó la presencia en 26 ferias internacionales de turismo, entre las que se encontraba la Seatrade enfocada especialmente en el turismo de crueros (42).

En la promoción de Uruguay no se había utilizado nunca a personajes famosos. Sin embargo, en el año 2010, a raíz de los resultados obtenidos en el Mundial de Fútbol de Sudáfrica (cuarta posición), el Ministerio decidió unir la imagen del país a la de Diego Forlán en las campañas promocionales del segundo semestre del año. Así lo expresaba el directivo de la agencia de publicidad:

«El Mundial influyó en el conocimiento del país. Al ser nombrado Diego Forlán como mejor jugador de fútbol del mundo y observar que encarnaba determinados valores, se consideró que se

podía asociar a la imagen de Uruguay Natural. Se hizo una campaña con él para toda Latinoamérica, a excepción de Brasil. Para este país se diseñó otra campaña que destacaba las ventajas de Uruguay en cuanto a compras y tranquilidad, atributos apreciados por ese mercado» (43).

### **III.3. Nuevas instituciones**

En el año 2005 el Ministerio de Turismo y Deporte consideró necesaria la creación de nuevas instituciones para conseguir un mejor desarrollo turístico. Por una parte, se creó el Consejo Nacional de Turismo con el objetivo de diseñar la política nacional de Turismo. Este Consejo estaba integrado por miembros del Ministerio, de otros organismos públicos y del sector privado. En el 2010, se consideraba que era una institución todavía débil debido a su carácter consultivo, lo que desincentivaba una mayor implicación por parte de sus integrantes.

Por otra parte, para la mejora de la competitividad turística y, en particular, para conseguir una mayor diversificación de la oferta, el Ministerio impulsó la creación de conglomerados (o clúster) en cinco zonas geográficas: Montevideo, Punta del Este, Colonia, Rocha y Salto-Paysandú. Estos conglomerados estaban formados por gestores de hoteles, restaurantes, agencias de viajes, empresas de transporte, inmobiliarias etc., e integraban también a representantes de organismos públicos. Su principal objetivo era ayudar al posicionamiento del destino turístico mediante el diseño de una determinada oferta, para lo cual debían co-

ordinar sus acciones. Por ejemplo, en Montevideo el conglomerado había trabajado conjuntamente para mejorar la señalización de la ciudad y ofrecer determinadas rutas turísticas, como las del Tango y Candombe, declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Unesco en septiembre del 2009 (44).

### **III.4. Plan Estratégico de Turismo**

El primer Plan Estratégico Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020 se presentó en Junio de 2009 tras once meses de trabajo. En su elaboración participaron ochocientas personas tanto del sector público como del privado (45).

El Plan estratégico se basaba en la siguiente visión: «Uruguay, país reconocido internacionalmente por su compromiso con el desarrollo sostenible, competitivo, accesible, amigable y seguro. Con servicios de calidad, actores capacitados y la máxima articulación entre los diversos protagonistas de la actividad».

Para lograr esa visión se definieron cinco líneas estratégicas:

- Modelo turístico, sostenible, económica, ambiental y socioculturalmente.
- Innovación, calidad y diversificación de la oferta.
- Incremento de las capacidades, calidad del empleo y del compromiso del sistema turístico.
- Marketing y promoción para ampliar y fidelizar a la demanda.
- Turismo como herramienta para la integración social, territorial y política.

Este documento constituía la base para la construcción de políticas de Estado para el sector turístico para los siguientes 15-20 años. Para favorecer su implantación, el Ministerio de Turismo y Deporte logró que todos los partidos políticos, junto con las principales asociaciones empresariales y laborales, firmasen un Compromiso Nacional con el Turismo por el que acordaban mantener las grandes líneas en materia de política turística.

#### IV. DEMANDA

##### IV.1. Perfil del turista

Durante el año 2009 Uruguay había recibido 2.1 millones de llegadas internacionales, lo que representaba un 5% de incre-

mento respecto al año anterior. Estos turistas eran mayoritariamente argentinos (55%), brasileños (12%), uruguayos residentes en el exterior (14%), europeos (7%) y norteamericanos (3%) (Cuadro 6).

Tradicionalmente, Uruguay había sido el destino preferido por los argentinos debido a la proximidad geográfica con la provincia de Buenos Aires. La capital argentina, con trece millones de habitantes, se encuentra a una distancia de una hora en barco de la ciudad uruguaya de Colonia. Sin embargo, como ya se ha comentado, el número de turistas argentinos había descendido un 25% en los últimos diez años debido a la crisis económica del 2001, el cierre del puente en 2006, y un desfavorable tipo de cambio (Cuadro 7).

**Cuadro 6**  
**Evolución del número de turistas según nacionalidad**

	Argentina	Brasil	Paraguay	Chile	Uruguay (46)	Europa	América del Norte	Otras	Total
2000	1.510.386	140.905	21.185	22.080	362.544	85.039	41.609	61.542	2.245.290
2001	1.478.561	121.882	26.358	19.591	347.727	70.009	40.700	41.596	2.146.424
2002	813.304	118.400	18.015	19.997	258.508	56.159	34.961	43.680	1.363.024
2003	866.570	151.383	17.716	32.751	264.817	73.230	49.667	65.897	1.522.031
2004	1.108.592	187.744	19.227	38.662	301.188	97.223	64.485	71.850	1.888.971
2005	1.107.514	197.672	20.155	42.154	284.821	119.553	86.630	82.893	1.941.392
2006	975.027	228.353	21.670	43.800	280.874	124.215	87.318	87.567	1.848.824
2007	908.116	286.319	23.888	43.219	260.028	132.636	90.406	96.142	1.840.754
2008	1.046.867	297.332	27.525	38.581	273.781	139.282	93.123	106.147	2.022.638
2009	1.150.492	263.414	34.347	41.106	296.875	140.398	90.660	104.925	2.122.217
%Var. 09-00	-24%	87%	62%	86%	-18%	65%	118%	70%	-5%
Var 09-00	-359.894	122.509	13.162	19.026	-65.669	55.359	49.051	43.383	-123.073
Var 09-05	42.978	65.742	14.192	-1.048	12.054	20.845	4.030	22.032	180.825

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

**Cuadro 7**  
**Evolución del tipo de cambio real 2000-2010**

	IPC					Tipo de cambio peso uruguayo (47)				Tipo de cambio real con peso uruguayo (48)			
	Uruguay (49)	Argentina (50)	Brasil	UE	EE.UU (51)	Peso argentino	Real brasileño	Euro	Dólar (52)	Peso argentino	Real brasileño	Euro	Dólar
2000	100	100	100	100	100	11,96	5,52	11.16	12,09	11,96	5,52	11.16	12,09
2001	104,37	98,93	106,84	105,89	102,85	12,55	4,84	11.65	13,31	11,90	4,95	11.82	13,12
2002	118,94	124,53	115,87	108,27	104,47	5,19	6,25	18,88	21,22	5,43	6,09	17,19	18,64
2003	141,99	141,27	132,92	110,52	106,85	8,99	8,74	30,57	28,16	8,94	8,18	23,80	21,19
2004	155	147,51	141,69	112,88	109,7	9,24	9,24	34,26	28,66	8,79	8,45	24,95	20,28
2005	162,28	161,73	152,32	115,35	113,41	7,91	8,94	29,18	24,43	7,88	8,39	20,74	17,07
2006	172,67	179,35	157,85	117,87	117,07	7,34	10,00	28,79	24,02	7,62	9,14	19,65	16,29
2007	186,68	195,2	163,57	120,38	120,41	7,09	10,88	30,93	23,42	7,41	9,53	19,95	15,11
2008	201,76	211,95	172,78	124,33	125,03	6,21	10,54	29,81	20,95	6,52	9,02	18,37	12,98
2009	215,6	225,5	181,23	124,69	124,59	5,55	10,32	30,22	22,57	5,80	8,67	17,48	13,04

Fuentes: INE Uruguay, Bureau of Labor Statistics.

Para algunos miembros del sector, la menor presencia de turistas argentinos podría haber aumentado el atractivo de Uruguay para turistas de otras nacionalidades, particularmente brasileños, quienes ya no percibían a Uruguay como un destino turístico típicamente argentino (53). Otro factor que aumentó el atractivo del país para los brasileños fue el favorable tipo de cambio de su moneda, el real, frente al peso uruguayo. Estas razones podían explicar el importante incremento del número de turistas procedentes de Brasil en el período 2000-2009. Frente al descenso de 360.000 turistas argentinos, el número de turistas brasileños había aumentado en 122.000.

Aunque no existían estadísticas oficiales acerca de las características socioeconómicas del turista que visitaba Uruguay, distintos miembros del sector señalaban que la

característica común era su alto poder adquisitivo. Dentro de ese segmento, se consideraba que existían diferencias entre el turista argentino y brasileño. Un diario argentino describía al turista brasileño en estos términos «Son ultra sofisticados, tanto o más que los argentinos. Además, son más jóvenes, conocen bien las marcas y los productos, y cuando los encuentran, gastan sin miramientos. Si algo los diferencia de los argentinos con similares ingresos es el espíritu gregario que ellos profesan para las vacaciones. Al brasileño le gusta compartir y divertirse» (54).

Tras el mercado brasileño, el mercado europeo fue el que experimentó un mayor crecimiento entre 2000 y 2009 al registrar un incremento de 55.000 turistas. La fortaleza del euro frente al peso uruguayo podía ser una razón que explicase la llegada de

más europeos. Se consideraba que estos turistas buscaban una calidad de vida que ya no existía en Europa y que muchos de ellos compraban propiedades para disfrutarlas durante una gran parte del año (55). Así, europeos y norteamericanos eran los que prolongaban más su estancia en el país (entre once y catorce días), más del doble que la estancia de argentinos y brasileños (entre cinco y seis días de estancia) (Cuadro 8).

La mayor parte de los turistas internacionales acudía a Uruguay por motivos de ocio en la temporada de verano, y se alojaban en casas propias o de familiares. El turismo de negocios representaba todavía un bajo porcentaje de los ingresos (7% en el 2009) aunque había experimentado un notable crecimiento desde el 2000 (4%) debido a la presencia en Uruguay de sedes de organismos internacionales como Mercosur, o de empresas internacionales como la papelera finlandesa Botnia.

El turismo que recibía Uruguay se caracterizaba por una gran estacionalidad.

Los ingresos por turismo se concentraban principalmente en la época de verano (primer y cuarto trimestre) y esta situación apenas había variado desde el 2000 (Cuadro 9). Sin embargo, se observaban diferencias entre segmentos. Mientras que el segmento recreativo era muy estacional (el 76% de los ingresos se recibían durante el verano), el segmento de negocios era mucho menos estacional (un 59% de los ingresos se producían en el primer y cuarto trimestre del año).

Los turistas que visitaban Uruguay valoraban principalmente la cordialidad de la gente, la tranquilidad-seguridad, las playas y la gastronomía (56). En general, la seguridad física y jurídica se consideraba uno de los aspectos diferenciadores del país en relación a otros destinos turísticos (57).

La mayoría de los turistas internacionales quedaba muy satisfecho de su estancia, tal y como reflejaban las estadísticas oficiales. Un 85% de los turistas declaraba que ningún aspecto le había desagradado

**Cuadro 8**  
**Evolución de los días de estancia por nacionalidad 2000-2009**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Argentinos	6,11	6,05	6,83	6,67	6,9	6,59	5,8	6,72	7,02	6,35
Brasileños	5,39	5,28	5,23	5,21	5,41	5,15	4,96	5,36	6,1	5,7
Paraguayos	11,02	11,83	11,13	10,56	9,85	10,22	9,21	8,79	10,11	11,34
Chilenos	8,94	7,17	8,71	7,46	7,89	7,54	7,21	7,77	8,72	7,84
Norteamérica					7,87	8,31	9,93	10,92	11,86	13,82
Resto de América	10,38	7,99	7,63	8,83	6,66	7,08	5,69	5,89	6,71	4,56
Europa	9,85	8,88	10,8	11,3	10,32	11,18	9,72	10,69	11,36	10,58
Otras / Sin datos	9,03	10,73	12,04	8,7	5,87	7,17	5,74	5,79	6,29	7,24
Uruguayos	8,36	7,84	7,89	7,63	7	7,34	7,16	8,47	9,01	7,85

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

**Cuadro 9**  
**Estacionalidad de los ingresos 2000-2010**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1.º trimestre	58%	55%	55%	42%	47%	49%	46%	44%	42%	43%
2.º trimestre	13%	14%	14%	14%	15%	14%	15%	14%	11%	14%
3.º trimestre	12%	14%	13%	16%	13%	15%	15%	17%	20%	15%
4.º trimestre	17%	17%	19%	28%	25%	22%	24%	25%	27%	28%
<b>Estacionalidad de los ingresos año 2009 según motivo de visita</b>										
	1t	2t	3t	4t						
Visita a familia o amigos	20% (58)	17%	25%	38%						
Recreativo	54%	13%	11%	22%						
Negocios	17%	20%	21%	42%						
Deportivo	5%	19%	48%	27%						
Estudios	6%	26%	12%	56%						
Salud	13%	17%	36%	35%						
Religioso	38%	12%	13%	37%						
Tránsito	43%	18%	12%	27%						
<b>Estacionalidad de los ingresos 2009 según destino</b>										
	1t	2t	3t	4t						
Punta del Este	56%	12%	9%	23%						
Colonia	26%	23%	18%	33%						
Montevideo	20%	18%	24%	38%						
Costa de Oro	73%	5%	6%	16%						
Piriápolis	79%	5%	3%	12%						
Rocha	75%	9%	6%	10%						
Litoral Termal	25%	26%	24%	25%						
Tránsito	54%	22%	5%	19%						
Otros	28%	21%	18%	33%						

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

durante su estancia. Sólo algunos señalaban que los precios (2,5%) y los cortes de los puentes (2,4%) habían sido motivo de insatisfacción (59).

En los últimos años también fue notable el crecimiento del número de cruceros que arribaban a los puertos de Montevideo y Punta del Este. El número de pasajeros de-

sembarcados subió desde los 56.000 del año 2004 a los 300.000 del año 2009, mientras que la cifra de ingresos se incrementó desde los \$4 millones hasta los \$17 millones. El gasto de este tipo de turista fue de \$61 por viajero, fundamentalmente en compras (60) (Cuadro 10). Los buenos resultados conseguidos se consideraban fruto de un trabajo conjunto llevado a cabo

### Cuadro 10

#### Evolución del turismo de cruceros

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Personas desembarcadas según puerto</b>						
Montevideo	46.692	75.526	85.074	122.632	112.151	112.790
Punta del Este	9.205	35.301	63.988	133.961	134.969	179.258
<b>Total</b>	<b>55.897</b>	<b>110.827</b>	<b>149.062</b>	<b>256.593</b>	<b>247.120</b>	<b>292.048</b>
<b>Gasto total según puerto (miles de \$)</b>						
Montevideo		2.890	6.366	7.762	6.953	7.282
Punta del Este		1.351	4.868	9.055	7.430	10.548
<b>Total</b>		<b>4.241</b>	<b>11.235</b>	<b>16.818</b>	<b>14.384</b>	<b>17.830</b>
Gasto por pasajero		38,27	75,37	65,54	58,21	61,05

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

desde el 2000 por organismos públicos y operadores privados. Dentro del Ministerio de Turismo y Deporte se creó una Comisión de Cruceros que coordinaba distintos organismos del Estado (ej. Administración General de Puertos, Dirección de Migraciones) con empresas (ej. tour operadores, sector gastronómico, artesanos). Durante los últimos años se había aprovechado el turismo de cruceros como una plataforma para posicionar la marca Uruguay en el mundo, principalmente a través de la presencia en ferias internacionales. Además, se procuraron acuerdos con las navieras Royal Caribbean, Costa Cruceros, Holland, Cunard y MSC Cruceros para convertir Montevideo en puerto de recambio de pasajeros para alguna de sus naves a partir de la temporada 2013-2014, apoyándose en la nueva terminal aérea y en el desarrollo de la cobertura regional de la línea aérea uruguaya Pluna. También se estaba intentando

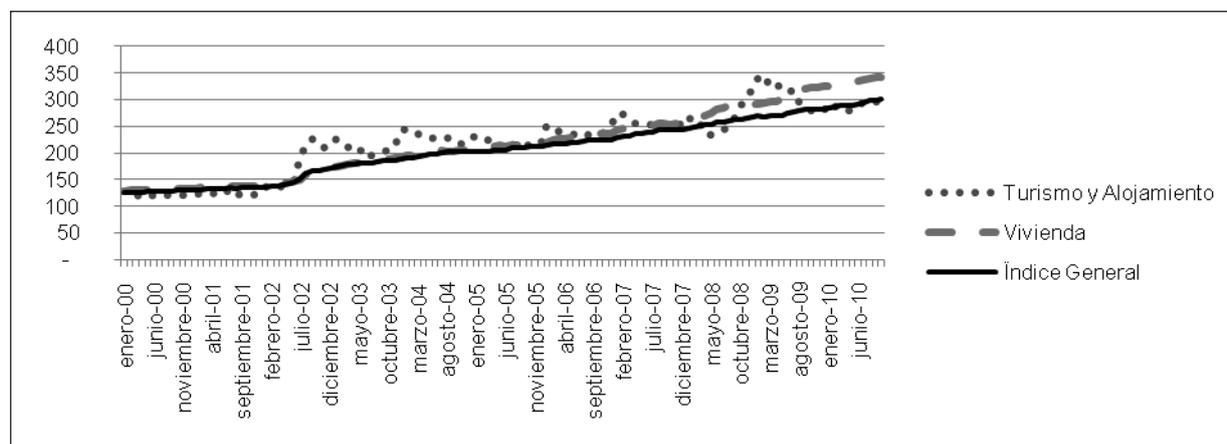
firmar acuerdos similares para el puerto de Punta del Este.

El desarrollo de este segmento se consideraba importante para captar futuros turistas e inversores: «A través de los cruceros, muchas personas descubren Uruguay y en muchas ocasiones vuelven como turistas o como inversores para comprar segundas residencias», declaraba el asesor técnico del Ministerio de Turismo y Deporte.

#### IV.2. Evolución de los ingresos

En los últimos diez años el ingreso por turismo se había duplicado. El proceso de fuerte inflación vivido por Uruguay durante la crisis había dado lugar a un aumento en los precios de la oferta turística, pero los precios de hoteles y alojamientos aumentaron relativamente más (Gráfico 4).

**Gráfico 4**  
**Evolución de precios de hoteles y alojamientos**



Fuente: INE Uruguay.

Los paraguayos, brasileños y europeos fueron los que más aumentaron su gasto (Cuadro 11a). Fueron también los turistas de estas nacionalidades, junto con los norteamericanos, los que hicieron un mayor gasto por turista. Por el contrario, el turista argentino era el que menos gasto realizaba.

En el período 2000-2009 los destinos turísticos que recibieron más ingresos por turismo y en donde más aumentó el gasto por turista fueron Punta del Este y Montevideo, aunque habían sido las zonas de Rocha, Montevideo y Colonia donde porcentualmente los ingresos aumentaron más (Cuadros 11a-e). Punta del Este era el destino en el que el turista gastaba más. Así, en el año 2009 el turista internacional había gastado de media durante su estancia casi \$1.100 (en \$ corrientes).

Los turistas que se alojaron en hoteles y en viviendas de familiares y amigos fueron los que más contribuyeron al aumento de los ingresos. Sin embargo, aquellos que se alojaron en vivienda propia fueron los que efectuaron un mayor gasto por persona, \$1.011, en comparación con los \$456 de los que se alojaban en hotel. El servicio de estadística del Ministerio imputaba un alquiler al gasto de los turistas que se alojaban en vivienda propia (sólo para Punta del Este). Para calcular este alquiler «imputado» se tenía en cuenta el precio de los alquileres de la zona y el tiempo de estancia. Los datos que se presentan en el caso no incluyen el alquiler imputado (61).

Los turistas gastaban principalmente en alojamiento y alimentación, categorías que suponían el 50% del ingreso total por turismo que recibía Uruguay. El gasto en alo-

**Cuadro 11a**  
**Evolución del gasto por turista por nacionalidad**  
**(en dólares constantes del 2000)**

	Argentina	Brasil	Chile	Paraguay	Uruguay	Otros	Total
<b>2000</b>	270	302	489	537	248	497	292
<b>2001</b>	234	294	402	384	221	483	255
<b>2002</b>	194	273	328	353	164	446	222
<b>2003</b>	171	239	292	323	141	349	197
<b>2004</b>	204	303	200	726	138	316	222
<b>2005</b>	206	264	336	356	170	478	248
<b>2006</b>	197	253	404	320	184	504	255
<b>2007</b>	245	312	449	328	268	602	323
<b>2008</b>	293	347	505	411	383	625	371
<b>2009</b>	400	454	610	889	415	722	469
<b>Var. 09-00(%)</b>	48%	50%	25%	66%	68%	45%	61%
<b>Var. 09-00</b>	129	152	122	352	167	225	177

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay

**Cuadro 11b**  
**Evolución del gasto por turista por motivo de viaje**  
**(en dólares constantes del 2000)**

	Visita, familia, amigos	Recreativo	Negocios	Deportivo	Seminarios, estudios	Salud	Tránsito	Otros	Total
<b>2000</b>	249	350	292	275	360	229	21	353	292
<b>2001</b>	206	304	299	172	362	200	18	329	255
<b>2002</b>									222
<b>2003</b>	151	226	197	188	318	152	11	212	197
<b>2004</b>	162	261	213	176	333	205	15	141	222
<b>2005</b>	216	282	258	200	366	171	19	143	248
<b>2006</b>	236	283	247	219	287	217	17	153	255
<b>2007</b>	319	349	309	305	366	175	29	198	323
<b>2008</b>	443	380	330	365	423	259	38	183	371
<b>2009</b>	457	513	424	550	517	306	29	373	469
<b>Var. (%)</b>	84%	47%	45%	100%	44%	33%	33%	6%	61%
<b>Var.(\$)</b>	208	163	132	275	157	77	7	20	177

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

**Cuadro 11c**  
**Evolución del gasto por turista por destino**  
**(en dólares constantes del 2000)**

	Punta del Este	Colonia	Montevideo	Costa de Oro	Piriápolis	Rocha	Termal	Tránsito	Otros
<b>2000</b>	543	174	276	280	384	323	123	10	217
<b>2001</b>	458	147	266	257	323	333	118	9	136
<b>2002</b>									
<b>2003</b>	340	113	198	130	187	178	74	5	77
<b>2004</b>	392	149	203	165	207	214	81	6	86
<b>2005</b>	404	154	261	157	227	224	92	7	98
<b>2006</b>	380	160	264	197	260	235	111	6	110
<b>2007</b>	438	196	344	197	338	333	147	9	118
<b>2008</b>	507	200	412	262	355	386	158	12	151
<b>2009</b>	775	249	497	239	523	446	184	8	157
<b>Var. (%)</b>	43%	43%	80%	-14%	36%	38%	50%	-18%	-28%
<b>Var.</b>	233	75	221	-40	138	122	61	-2	-60

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

**Cuadro 11d**  
**Evolución del gasto por turista según tipo de alojamiento**  
**(en \$ constantes del 2000)**

	Hotel	Vivienda propia	Vivienda arrendada	Vivienda familiar	Camping	Aparta-hotel	Tiempo comp.	Sin alojamiento	Otros	Total
<b>2000</b>	324	543	561	229	172	401	210	26	265	292
<b>2001</b>	280	432	454	213	138	373	167	29	400	255
<b>2002</b>										222
<b>2003</b>	242	316	299	148	86	345	202	8	229	197
<b>2004</b>	289	309	382	151	89	46	771	19	276	222
<b>2005</b>	291	339	390	197	134	51	735	24	235	248
<b>2006</b>	299	287	451	203	124	319	336	7	205	255
<b>2007</b>	373	286	585	278	247	32	2.299	16	289	323
<b>2008</b>	357	379	563	375	357	29	3.265	15	219	371
<b>2009</b>	456	732	710	418	405	468	464	9	183	469
<b>Var (%)</b>	41%	35%	27%	82%	136%	17%	121%	-65%	-31%	61%
<b>Var. 09-00</b>	214	416	411	269	319	123	262	1	-45	177

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

**Cuadro 11e**  
**Evolución del gasto por turista según categoría de gasto**  
**(en dólares constantes del 2000)**

	Alojamiento	Alimentación	Compras	Otros	Total
<b>2000</b>	57	104	45	85	292
<b>2001</b>	46	93	42	74	255
<b>2002</b>	40	84	34	65	222
<b>2003</b>	31	66	34	66	197
<b>2004</b>	51	57	42	72	222
<b>2005</b>	55	61	59	74	248
<b>2006</b>	75	59	55	67	255
<b>2007</b>	73	79	73	97	323
<b>2008</b>	98	100	59	115	371
<b>2009</b>	102	120	58	189	469
<b>Var (%)</b>	79%	15%	29%	122%	61%
<b>Var 09-00</b>	45	16	13	104	177

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

AMIENTO fue el que más aumentó en los últimos años.

Finalmente, las estadísticas indicaban que Uruguay, en el 2009, seguía siendo un destino fundamentalmente de ocio. El mayor porcentaje de ingresos correspondía a turistas que acudieron a Uruguay por motivos recreativos. Este segmento era el que además efectuaba un mayor gasto por turista.

## V. OFERTA TURÍSTICA

Históricamente, Uruguay era muy dependiente del turismo de «sol y playa» asociado al destino de Punta del Este y a sus inmensas playas. Para conseguir aumentar los ingresos por turista, el Ministerio de Turismo y Deporte impulsó en el 2005 la mejo-

ra de la diversidad y calidad de la oferta. El asesor técnico describía la visión estratégica que desarrollaron en aquel momento:

«Creíamos que en Uruguay se podía diversificar productivamente. ¿Qué significa esto? Todo proyecto productivo prioritario para el país debía tener capacidad para mostrarse turísticamente. Por ejemplo, si el tema de la forestación es importante para el país, tiene que haber un proyecto de forestación sustentable que pueda ser explotado turísticamente. Sabiendo hacia dónde queríamos ir, conseguimos por primera vez el préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)» (62).

El préstamo concedido por el BID en el 2007 por un importe total de \$6.25 millones se dedicó principalmente al desarrollo

de infraestructuras (\$4 millones) y para planes de carácter estratégico para el desarrollo del turismo en el país (\$2,25 millones). Por ejemplo, se restauraron tres puntos turísticos en Colonia, Villa Serrana-Lavalleja y Cabo Polonio (Rocha). También se iniciaron varios proyectos de consultoría para el desarrollo de nuevos productos turísticos: Turismo Náutico, Corredor Termal y El Barrio Real de San Carlos (Colonia), además de un proyecto para elaborar el plan de Desarrollo Estratégico 2020 y el Plan Estratégico de Marketing. A finales de 2010 se habían finalizado dos de las tres reformas y se habían elaborado los proyectos de consultoría, aunque apenas se habían llevado a la práctica las propuestas relacionadas con los nuevos productos turísticos. Por esta razón, el coordinador del proyecto afirmaba:

«En Uruguay se necesita una revolución de la oferta que se ajuste en calidad y diversidad al tipo de turismo que recibe el país» (63).

A pesar de ello, se consideraba que el préstamo BID había sido muy importante para el desarrollo de políticas turísticas para el país. El Ministerio de Turismo y Deporte disponía sólo de 196 funcionarios, por lo que con sus recursos difícilmente podría haber acometido tal cantidad de proyectos. A finales del 2010 se estaban iniciando los trabajos preparatorios para un segundo préstamo del BID.

### V.1. Nuevos segmentos de turismo (64)

El informe de consultoría desarrollado en el año 2008 dentro del marco del pro-

yecto BID, identificó varios segmentos con potencial de crecimiento: (a) turismo idiomático, (b) turismo friendly, (c) turismo enológico y (d) turismo ecuestre. En el 2010, el Ministerio intentaba promover la creación de conglomerados de empresas para el desarrollo de una oferta turística dentro de cada uno de estos segmentos.

El turismo idiomático pretendía aprovechar la oportunidad surgida del acuerdo Mercosur, el cual establecía que los países miembros de habla hispana deberían promover el estudio del idioma portugués en las escuelas públicas, mientras que Brasil debería promover el estudio del español. En Montevideo se había creado una asociación que aglutinaba a unas veinte empresas (institutos de idiomas, hostales y residencias, agencias de viaje, etc.) para fomentar la oferta de cursos de español para profesores y estudiantes procedentes de Brasil. El Ministerio de Turismo y Deporte estaba trabajando para que en el nordeste del país, en la zona fronteriza con Brasil, se instalase un centro de idiomas que pudiese ofrecer estudios tanto del idioma español como del portugués.

El turismo *friendly* se estaba desarrollando en Colonia, Montevideo al igual que en la costa oceánica, en donde existían algunos establecimientos cuya oferta se dirigía hacia este segmento. El Ministerio pretendía impulsar su desarrollo en Rocha y en la Región Termal.

En cuanto al segmento de turismo enológico, se consideraba que Uruguay tenía capacidad para ofrecer un turismo relacio-

nado con el mundo del vino debido a que existían bodegas por todo el país que ofrecían buenas condiciones para su explotación turística.

Finalmente, se había comenzando a promover el turismo ecuestre debido al fuerte desarrollo económico que había tenido la cría de caballos en Uruguay, especialmente de la raza criolla y árabe, los cuales se exportaban a Europa y a los Países Árabes. Los establecimientos de crianza ofrecían algunos servicios turísticos como cabalgatas o la visita a sus instalaciones, aunque todavía ninguno ofrecía alojamiento.

## V.2. Infraestructura turística

La infraestructura turística del país se desarrolló de forma importante durante la década de los 90 gracias al apoyo de la ley de Complejos Turísticos. Esta ley declaraba de interés nacional las inversiones en activos tu-

rísticos, y por ello se les concedía una exención fiscal durante diez años. De esta forma se incentivó la construcción y mejora de más de cien complejos en todo el país por un importe estimado de 800 millones de dólares, lo que supuso un incremento del 40% de la capacidad hotelera. El presidente de la Cámara de Turismo de Uruguay afirmaba:

«Esta ley impulsó la construcción de los hoteles de cuatro y cinco estrellas que existen hoy en día en el país, como el Conrad de Punta del Este o el Sheraton de Montevideo, al ofrecer una exención fiscal de diez años. Pero, además, también estimuló la construcción de grandes infraestructuras como el aeropuerto de Punta del Este o los Shopping Centre que existen en Montevideo» (65).

Desde 2000, la infraestructura hotelera había variado tanto en cantidad como en calidad (Cuadro 12). En 2010 el número de hoteles era de 892, en comparación con los

**Cuadro 12**  
**Evolución del número de hoteles en Uruguay**

	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	Sin categorizar	Total
<b>2000</b>	100	123	124	17	9	66	439
<b>2001</b>	87	123	134	29	8	235	616
<b>2002</b>	99	124	130	22	10	97	482
<b>2003</b>	87	123	145	32	16	234	637
<b>2004</b>	96	124	137	30	10	254	651
<b>2005</b>	85	120	121	22	10		
<b>2006</b>	121	152	169	46	19	361	868
<b>2007</b>	122	158	191	71	29	360	931
<b>2008</b>	118	158	187	55	27	367	912
<b>2009</b>	76	137	168	53	22	436	892
<b>2010</b>	76	137	168	53	22	436	892

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

439 del año 2000. La calidad de los hoteles también había mejorado. Así, en los últimos diez años se habían construido 13 hoteles de cinco estrellas. Por ejemplo, se habían abierto tres hoteles de cinco estrellas en Colonia y cinco en Punta del Este.

Aunque la oferta de hoteles era de mayor calidad que la de diez años atrás, la infraestructura hotelera era todavía escasa. Por ejemplo, en Punta del Este existía una oferta de 13.000 plazas hoteleras, en comparación con las más de trescientas mil plazas existentes en viviendas y apartamentos. En otras zonas turísticas como Montevideo se consideraba insuficiente la infraestructura hotelera existente y, por esta razón, existían proyectos para la apertura de seis nuevos hoteles.

En 2010 existían aproximadamente unas noventa Estancias Turísticas localizadas en zonas tanto de costa como de interior (66). Las «Estancias» son hoteles ubicados en zonas de campo en los que los turistas pueden vivir una experiencia de vida rural. Muchas de estas Estancias mantienen una actividad productiva ligada a la cría de caballos o ganado, que les permite ofrecer a sus huéspedes la participación en actividades rurales o actividades como equitación, avistamiento de aves, pesca, paseos en canoas, golf, etc. También se habían diseñado algunos recorridos ecoturísticos en los que se podía participar en distintas actividades productivas como bodegas y fábricas de queso, aunque estos recorridos todavía eran escasos.

Para garantizar el desarrollo de un sector turístico sostenible en el tiempo, el Go-

bierno aprobó en 2008 la Ley de Ordenamiento Territorial, con el espíritu de mantener y mejorar la calidad de vida de la población, la integración social en el territorio y el uso y aprovechamiento ambientalmente sustentable y democrático de los recursos naturales y culturales (67). Con este mismo objetivo de armonizar el cuidado del medio ambiente con el desarrollo económico y social, se estableció el Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Estas áreas protegidas contribuían a la conservación del patrimonio cultural y natural del país, ayudando a reducir las presiones causadas por algunas actividades humanas sobre esos ambientes. En el año 2010, se habían declarado unas diez áreas protegidas (Cabo Polonio, Laguna de Rocha, Quebrada de los Cuervos, etc.) (68).

Los restaurantes también habían mejorado en variedad y calidad durante los últimos años, tal y como declaraba el director de una de las asociaciones turísticas de Punta del Este: «Hoy los restaurantes son de primera línea; tienen seis o siete platos de muy buena calidad y con muy buen chef. Estos son los restaurantes que los turistas quieren. Los restaurantes medios se han ido cerrando».

La infraestructura de transporte había mejorado en los últimos años (69). A finales del 2010. Uruguay disponía de una densa red de carreteras, a la que en 1999 se había añadido la autovía que une Montevideo con Punta del Este. Existían dos modernos aeropuertos: el aeropuerto internacional de Punta del Este, inaugurado en 1997, y el aeropuerto internacional de Montevideo, el cual se había terminado de

remodelar en 2009. El mayor puerto del país se localizaba en Montevideo, mientras que el principal puerto deportivo se encontraba en Punta del Este. La empresa de transporte fluvial-terrestre Buquebús disponía de una densa red de conexiones para unir las ciudades de Montevideo, Colonia y Buenos Aires.

La mayor oferta turística no siempre había sido acompañada por una mejor calidad del servicio. Así, el Director de Turismo de una de las intendencias afirmaba rotundamente: «El mayor reto que tiene Uruguay es aumentar la calidad del servicio» (70). Se consideraba necesario invertir en formación del personal del sector turístico e introducir mayores exigencias y controles por parte del Ministerio, para garantizar una determinada calidad de los servicios turísticos (71).

El Ministerio de Turismo y Deporte había actualizado el sistema de categorización hotelera, el cual hasta el 2005 se encontraba completamente desfasado. Pero, los responsables eran conscientes de que se necesitaba avanzar todavía más en los temas de calidad de servicio. El objetivo final era desarrollar un Sistema de Calidad Turística para Uruguay. Dentro de esta carrera, uno de los pasos consistió en un proyecto para mejorar la calidad del servicio que prestaba el Ministerio. El asesor técnico del Ministerio afirmaba:

«Uruguay a largo plazo debe competir en calidad, no en cantidad, por lo que es preciso disponer de una buena oferta. Esto no se resuelve sólo con políticas públicas, sino que también se nece-

sita que el sector privado a través de sus asociaciones gremiales y empresas, junto con la sociedad civil, asuman también su responsabilidad para mejorar la calidad del servicio turístico» (72).

Como destino turístico, Uruguay no era una realidad homogénea. Existían localidades turísticas dedicadas principalmente al turismo residencial de «sol y playa» como Punta del Este, localidades históricas como Colonia o dedicadas al turismo de negocios como Montevideo. Las localidades que recibían mayor número de turistas internacionales eran Montevideo (32,9%), Punta del Este (25,9%), Colonia (10,6%), Litoral Termal (10,6%) y Costa de Rocha (5,5%). Al considerar los ingresos por turismo, el orden variaba. Así Punta del Este era la localidad que recibía más ingresos por turismo (46%), seguida de Montevideo (33%), Colonia (5%), Costa de Rocha (5%), Litoral Termal (4%) y Piriápolis (4%).

## VI. COLONIA DEL SACRAMENTO

Colonia del Sacramento está localizada a orillas del Río de la Plata, a 177 km de Montevideo y a una hora en barco de Buenos Aires. Fue el primer asentamiento europeo y por ello, se considera la ciudad más antigua de Uruguay. Durante el siglo XVIII y principios del XIX fue disputada de forma continua por portugueses, españoles y británicos, lo que le valió el apodo de «la manzana de la discordia». Finalmente, en 1828, Colonia pasó a la soberanía del nuevo Estado del Uruguay. El centro histórico de la ciudad conserva restos de una fortificación antigua y edificaciones con distin-

tos estilos arquitectónicos heredados de las épocas portuguesa y española. Gracias a esta fusión de distintos estilos coloniales, Colonia fue nombrada Patrimonio de la Humanidad en 1995 por la UNESCO (73).

Sus principales atractivos turísticos son su centro histórico y sus 200 km de playas. En el año 2009 recibió 222.000 turistas internacionales, la mayoría procedentes de Argentina (Cuadro 13). La crisis económica que vivió este país en el año 2001 afectó dramáticamente a la llegada de turistas. Además, la reducción del poder adquisitivo de los argentinos obligó a los empresarios turísticos a reducir fuertemente los precios. Esta disminución de turistas y de precios provocó una fuerte caída en los ingresos por turismo, que pasaron de 20 millones de dólares en 2001 a 7 millones en 2002. Sin embargo, una vez superado ese

primer año, el sector turístico comenzó un crecimiento imparable tal y como relataba la Directora de Turismo de la Intendencia:

«De pronto, Buenos Aires comenzó a ser una ciudad muy barata para los turistas europeos y norteamericanos, y fue entonces, cuando se produjo una explosión del turismo internacional en Argentina de la que fuimos directamente beneficiarios. La proximidad de Colonia a Buenos Aires dio lugar a que Colonia comenzase a entrar en los circuitos turísticos que se ofrecían. Era muy fácil para las agencias de viaje el ofrecer un destino caracterizado por ser Patrimonio de la Humanidad y situado a una hora de Buenos Aires» (74).

La proximidad a un gran centro emisor de turistas como Buenos Aires ayudó a que

**Cuadro 13**  
**Evolución Colonia**

	Ingreso (millones \$ corrientes)	Ingreso (millones \$ constantes)	Turistas (miles)	Estancia	Ingreso por visitante (\$ constantes)	Ingreso por visitante y día (\$ constantes)
<b>2000</b>	30	30	173	4	174	41
<b>2001</b>	20	20	135	4	147	35
<b>2002</b>	7,7	7	82	4	90	23
<b>2003</b>	9,5	9	79	5	113	23
<b>2004</b>	16,3	15	100	5	149	29
<b>2005</b>	19,2	17	110	4	154	36
<b>2006</b>	18,6	16	99	4	160	38
<b>2007</b>	26,5	22	112	5	196	42
<b>2008</b>	39,7	32	159	5	200	42
<b>2009</b>	68,9	55	222	5	249	55
<b>Var. (%)</b>	130%	83%	28%	25%	43%	34%
<b>Var.</b>	38.9	25	49	1	75	14

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

Colonia recibiese turistas durante todo el año, principalmente los fines de semana. El principal inconveniente era que los turistas visitaban la ciudad durante un solo día, por lo que el ingreso por turista era más bajo que el de otras localidades turísticas uruguayas. Otro suceso que tuvo un impacto positivo en el turismo fue el cierre del puente de Fray Bentos, al convertir a Colonia en la principal puerta de entrada a Uruguay por la vía fluvial.

Tradicionalmente, las instituciones turísticas en Colonia habían sido débiles. Entre los años 2000-2005 se formó CORPOTUR, que fue el primer intento de cooperación realizado en Uruguay entre distintos miembros del sector turístico. Pero fracasó principalmente «porque era una asociación más bien política, en la que los dirigentes no representaban a los empresarios», relataba un empresario del sector hotelero. Tras este intento, la Cámara Hotelera planteó un Plan Estratégico para la ciudad, el cual también fracasó «porque sólo estaba el sector hotelero involucrado y carecía de capacidad institucional y económica», seguía describiendo el mismo empresario (75).

Finalmente, en el año 2007, para desarrollar Colonia como destino turístico, se profesionalizó la Dirección de Turismo con la contratación de técnicos en turismo y se creó un Conglomerado formado por el sector público y empresas privadas como hoteles, empresas de transporte, restaurantes etc. Este Conglomerado elaboró un plan de mejora de la competitividad con el apoyo de los fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del programa PACC (programa de competitividad)» (76). Los

miembros del Conglomerado, en conjunto con el Ministerio de Turismo y Deporte, definieron en estos términos la visión para la ciudad:

«Nos gustaría posicionar Colonia como un destino ineludible en el Río de la Plata. No queremos una ciudad masificada, queremos una ciudad especial, a donde vengan menos turistas pero gasten más» (77).

Los dos objetivos marcados fueron aumentar el número de turistas durante la semana y elevar los días de estancia. Para cumplir estos objetivos se desarrollaron nuevas rutas turísticas: rural, histórica, religiosa, cultural y gastronómica. Al mismo tiempo, se diseñaron paquetes turísticos para determinados segmentos que por sus características podían viajar durante la semana, como asociaciones empresariales o jubilados. Otras acciones que se llevaron a cabo dentro del plan de competitividad fueron un proceso de *benchmarking* en ciudades Patrimonio de la Humanidad localizadas en España, la creación de una web y una guía de servicios, y la capacitación de personal turístico.

Paralelamente al plan desarrollado por el Conglomerado, fueron también surgiendo nuevos desarrollos turísticos que aumentaron la calidad y diversidad de la oferta. Varias cadenas hoteleras internacionales establecieron hoteles de cuatro y cinco estrellas, que además de mejorar la calidad de la infraestructura hotelera, ampliaron la oferta de entretenimiento con campos de golf, campos de polo, casinos, etc. Colonia disponía de tres hoteles de cinco estrellas a

pesar de ser una ciudad de tan solo 21.000 habitantes.

En los últimos años el sector inmobiliario se había desarrollado con fuerza, principalmente el segmento de segunda vivienda para argentinos y europeos. «Colonia es una ciudad muy atractiva para invertir en segunda residencia por su seguridad, su tranquilidad y la buena fiscalidad de las inversiones», señalaba un miembro de la Cámara Inmobiliaria.

La Ley de Ordenamiento Territorial se creó con el objetivo de controlar el desarrollo inmobiliario. Así lo describía la directora de Turismo: «Tenemos mucho cuidado con el tipo de desarrollo inmobiliario, la altura que se permite y el tipo de construcción, para no terminar siendo un destino masificado. Queremos un turismo que no masifique, ni altere el estilo de vida que es propio del país».

## VII. MONTEVIDEO

La capital de Uruguay, Montevideo, se encuentra localizada en el estuario del Río de la Plata y es la ciudad más poblada del país con 1,67 millones de habitantes. La ciudad tiene una bahía que forma un puerto natural, uno de los más importantes del cono sur. Sus trece kilómetros de playa se recorren a través de un boulevard conocido como «la rambla». Además de sus playas y de la amabilidad de su gente, Montevideo ofrece todos los servicios de una gran ciudad y una animada vida social y cultural. Por estas razones, en el año 2009 obtuvo el reconocimiento a la ciudad con mejor calidad de vida

de toda Latinoamérica (para expatriados) según el ranking de *The Economist* (78).

En el año 2009, Montevideo era el primer destino del país por número de turistas, con 691.000 turistas internacionales y el segundo destino por ingresos más importante de Uruguay, con \$344M (Cuadro 14). Los turistas eran principalmente uruguayos residentes en el extranjero y argentinos que visitaban la ciudad por motivo vacacional (47%), seguido de visita a amigos y familiares (35%) y negocios (12%) (79). Además, se apreciaba como altos ejecutivos argentinos estaban estableciendo su residencia en Montevideo por motivos de seguridad. Uno de los segmentos que se consideraba que podía tener más potencial de futuro era el turismo de negocios y de congresos.

Montevideo era sede administrativa de Mercosur, y por ello en la ciudad se habían establecido múltiples organismos del grupo como su Parlamento. También, era sede de la Unión Postal de las Américas, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el Instituto Pasteur, Latin American and Caribbean Internet Address Registry (LACNIC), etc.

El turismo de congresos era un segmento en crecimiento. Así, por ejemplo, en el año 2009 se celebraron 29 congresos internacionales, en comparación con los 13 del año 2000 (80). Sin embargo, la posibilidad de conseguir estos congresos internacionales era limitada al carecer de un centro de congresos y convenciones. Por este motivo, se estaba analizando la posibilidad de construir un futuro centro de convenciones.

**Cuadro 14**  
**Evolución Montevideo**

	Ingreso (millones \$ corrientes)	Ingreso (millones \$ constantes)	Turistas (miles)	Estancia	Ingreso por visitante (\$ constantes)	Ingreso por visitante y día (\$ constantes)
<b>2000</b>	173	173	626	7	276	42
<b>2001</b>	159	155	583	6	266	41
<b>2002</b>	106	102	467	7	218	32
<b>2003</b>	103,8	97	490	7	198	29
<b>2004</b>	137,7	126	618	6	203	32
<b>2005</b>	202,2	178	684	7	261	39
<b>2006</b>	214	183	692	6	264	42
<b>2007</b>	288,1	239	695	7	344	48
<b>2008</b>	354,3	283	688	8	412	54
<b>2009</b>	428,2	344	691	7	497	73
<b>Var. (%)</b>	148%	99%	10%	0%	80%	74%
<b>Var.</b>	255,2	171	65	0	221	31

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

Montevideo disponía de una buena infraestructura de transporte. El principal puerto y aeropuerto del país ofrecían en el año 2009 buenas conexiones regionales, principalmente con Argentina y Brasil, aunque las conexiones con el resto del mundo eran más bien escasas. La infraestructura hotelera estaba formada por 92 hoteles que mantenían una buena ocupación durante todo el año (81). En los últimos años también se había ampliado la oferta de gastronomía y restauración.

El centro cultural de la ciudad se hallaba en el Teatro Solís, construido en 1842 y completamente reformado en el período 1998-2008. Este Teatro organizaba a lo largo del año espectáculos de danza, teatro, ópera, conciertos y otras actividades culturales.

La colaboración pública y privada en Montevideo se incentivó en los primeros años de la década del 2000 con la «Corporación Turística Pública y Privada» que inició algunas acciones de promoción del destino. Posteriormente, a través del programa PACC (Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas) se creó el Conglomerado de Turismo de Montevideo. Sus integrantes reflexionaban sobre el buen funcionamiento del conglomerado:

«El éxito de nuestro Conglomerado se debe a la excelente relación entre las empresas públicas y privadas y el nombramiento de un buen coordinador. Existe voluntad de trabajar juntos y discutir abiertamente, por lo que hemos generado mucha confianza y hemos visto que juntos trabajamos mejor».

Desde el año 2009 su plan estratégico contenía la siguiente visión: «ser el destino de referencia en el Río de la Plata para el turismo de negocios y *short breaks*, a partir de la puesta en valor de la oferta cultural y de ocio del destino y de sus valores en alza como la seguridad la hospitalidad de la gente».

El Conglomerado de Turismo estableció como objetivo aumentar la oferta cultural y de entretenimiento, que hasta ese momento no se había puesto en valor. Para organizar la oferta y coordinar acciones promocionales, se creó una «mesa de oferta cultural» en la que estaban presentes 17 subsectores (turismo idiomático, rutas turísticas como la del tango, candombe, carnaval, etc).

Los uruguayos se sienten especialmente orgullosos de su tradición de tango. El tango nació en las clases trabajadoras de Montevideo y Buenos Aires a principios del siglo xx, y se considera parte de la cultura de ambas capitales. Uruguay, Brasil y Argentina habían sido origen también de un género musical denominado candombe, desarrollado a partir de la influencia de la música africana, aunque en el 2010 el candombe uruguayo era el más practicado y difundido internacionalmente. Tanto el tango como el candombe fueron reconocidos por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (82).

Otra tradición propia de Montevideo es el Carnaval, el cual se considera que tiene poco en común con el Carnaval brasileño (83). Los festejos del carnaval uruguayo son los más largos del mundo. Se celebran

durante cuarenta días a lo largo de todo el mes de febrero y buena parte de marzo (84).

## VIII. PUNTA DEL ESTE

Punta del Este era el punto turístico de mayor importancia del país en el 2009, y uno de los destinos más exclusivos de Sudamérica. Está localizado a 130 km de Montevideo y menos de 200 km de la frontera con Brasil.

En el 2009, los ingresos por turismo representaban un 43% del total de los ingresos turísticos del país, aunque sólo acogía a un 26% del total de turistas internacionales. Las cifras indicaban que el turista que visitaba Punta del Este gastaba más del doble que el que visitaba otras localidades (Cuadro 15). En el año 2009, el turista internacional gastó en promedio 965.8 dólares corrientes durante su estancia en Punta del Este, en comparación con los \$450.3 que gastó, en promedio, el turista que visitó algún otro punto turístico del país (85). Por estos motivos, la evolución de este destino era la que despertaba un mayor interés.

La ciudad se sitúa sobre una península que divide las aguas del Río de la Plata de las del Océano Atlántico. A principio de siglo xx, Punta del Este era una pequeña población en la que sólo existía un faro, un hotel y unas pocas casas. En aquella época, sus habitantes tenían el sueño de construir una ciudad balnearia similar a otras ciudades europeas como Biarritz, para lo cual fundaron la «Sociedad Balneario Pun-

**Cuadro 15**  
**Evolución Punta del Este**

	Ingreso (86) (millones \$ corrientes)	Ingreso (millones \$ constantes)	Turistas (miles)	Estancia	Ingreso por visitante (\$ constantes)	Ingreso por visitante y día (\$ constantes)
<b>2000</b>	304	304	561	10,33	543	53
<b>2001</b>	249,2	242	529	10,1	458	45
<b>2002</b>	148,6		356	10,23		
<b>2003</b>	155,7	146	428	9,65	340	35
<b>2004</b>	228,2	208	531	9,48	392	41
<b>2005</b>	243,6	215	532	9,36	404	43
<b>2006</b>	230,5	197	519	8,4	379	45
<b>2007</b>	293,1	243	556	9,04	438	48
<b>2008</b>	376,5	301	594	9,6	507	53
<b>2009</b>	524,6	421	543	9,63	775	81
<b>Var. (%)</b>	73%	38%	-3%	-7%	43%	53%
<b>Var. 09-00</b>	220,6	117	-18	-0,7	232	28

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

ta del Este». En 1907, esta sociedad invitó a un grupo de familias argentinas adineradas a conocer la localidad (87). Estas familias pronto establecieron allí sus casas, atraídas por la belleza de las playas y de los paisajes naturales, todavía muy agrestes. En muy poco tiempo, Punta del Este se convirtió en un lugar exclusivo (88).

Desde sus inicios, Punta del Este fue un polo de atracción de celebridades. El tenor italiano Enrico Caruso fue de los primeros famosos de la época en visitar este balneario, concretamente en 1910. Pero, fue con el Festival Internacional de Cine de Punta del Este, cuya primera edición tuvo lugar en 1951, con el que se consiguió la presencia de un gran número de estrellas de cine como Yves Montand o Gina Lollobrigida.

En los años 70-80 se produjo el desarrollo inmobiliario de la ciudad asociado principalmente a un tipo de cambio favorable con Argentina. Sin embargo, esta actividad inmobiliaria vivió continuos altibajos relacionados con la situación económica del país vecino. Los turistas de aquella época eran principalmente familias argentinas que pasaban los tres meses de verano en Punta del Este. La proximidad a Buenos Aires y las buenas conexiones por carretera hacían de este destino el preferido por los porteños para pasar sus vacaciones.

La inauguración del primer hotel de cinco estrellas, el Hotel Conrad, en el año 1997, supuso un verdadero punto de inflexión en el desarrollo turístico de la ciudad. El casino y el centro de convenciones de los que disponía el hotel comenzaron a atraer turistas

fuera de la época estival. El director del hotel Conrad recordaba aquella época:

«Cuando Conrad llegó, el resto del año no había prácticamente nada. Entonces nos planteamos el desafío de mantener una ocupación durante todo el año. Ese empuje ha hecho que, poco a poco, Punta del Este haya ido cambiando. Hoy en día me animo a decir que tenemos un destino que atrae turistas todo el año. ¿Qué hicimos? Obviamente, nos ayudó el casino, el cual proporciona una ocupación muy estable durante todos los fines de semana del año. Para atraer turistas durante la semana, comenzamos a trabajar con el segmento de congresos y convenciones, para lo que tuvimos que convencer a las empresas y asociaciones de que Punta del Este era un destino atractivo para realizar sus eventos» (89).

El aumento de turistas que tuvo Punta del Este durante esos años se debió también a la mejora de las infraestructuras. En particular, se construyó una autopista que unía Punta con Montevideo y con el aeropuerto internacional, aunque las conexiones aéreas todavía eran una debilidad tal y como reconocía el director del Conrad:

«La autopista y el aeropuerto, junto con el hotel, permitieron aumentar el número de turistas. Tenemos cerca dos grandes mercados emisores, Buenos Aires y Sao Paulo. Cuando llegamos había muy pocos vuelos, hoy en día hay un vuelo diario a Buenos Aires y el Conrad ha establecido un vuelo chárter a Sao Paulo dos días a la semana. Aún así, las conexiones aéreas son nuestro

talón de Aquiles. Somos un destino que está lejos, por lo que el coste de transporte es alto. Estamos muy bien conectados con los países cercanos, pero las conexiones con Europa o Estados Unidos son todavía escasas».

El hotel Conrad se convirtió en uno de los principales impulsores de Punta del Este como destino turístico. De hecho, hasta el año 2005, su presupuesto en actividades promocionales fue superior al presupuesto del Ministerio de Turismo y Deporte del país. Para fomentar Punta del Este como un destino de moda, desde el hotel se realizó una intensa labor de relaciones públicas con el objetivo de atraer importantes eventos sociales. Además, todos los años ofrecía actuaciones de artistas internacionales como Shakira, Ricky Martin o Julio Iglesias.

Los congresos y eventos que organizaba el hotel Conrad beneficiaban a los hoteles de toda la ciudad. Sin embargo, debido a la todavía alta estacionalidad, los hoteles que se habían establecido eran principalmente pequeños «hoteles boutique».

La oferta inmobiliaria, por el contrario, había tenido un fuerte desarrollo en Punta del Este. Entre 2005-2009 se construyeron 1.5 millones de metros cuadrados, de los cuales un 63% eran residencias particulares, un 27% edificios bajos y un 10% en edificios en altura (90). La vitalidad del sector inmobiliario se reflejaba en que en el departamento de Maldonado, al que pertenece Punta del Este, se habían vendido propiedades por más de dos millones de euros al día durante el 2009. El presidente de la

principal asociación de empresarios, la Liga de Punta del Este, reconocía la alta calidad del desarrollo inmobiliario realizado:

«En los últimos años las propiedades inmobiliarias han aumentado en tamaño y en calidad de servicios. La oferta inmobiliaria en Punta del Este es importante. Existen casas de alquiler para todos los segmentos, desde edificios de apartamentos a grandes mansiones. Además existe riqueza arquitectónica lo que ha dado lugar a distintos estilos. Algunos de estos edificios poseen los mismos servicios que un hotel de cinco estrellas: recepción, restaurante, servicio de limpieza, instalaciones deportivas, etc.» (91).

Como ejemplo de la oferta inmobiliaria de la zona destacaba el nuevo edificio Imperiale que ofrecía apartamentos de 200 metros cuadrados enfrente de la playa, con servicios de piscina, spa, restaurante, peluquería, club infantil, sala de cine, business center, barbacoas, canchas de tenis, fútbol y baloncesto, por un alquiler mensual de 20.000 euros para la temporada de verano de 2011.

La venta de chacras marítimas también había experimentado un notable crecimiento en los últimos años. Las chacras son extensiones de terreno a partir de tres hectáreas, localizadas normalmente cerca de la playa, en las que se puede construir una casa y tener alguna actividad productiva, como viñedos. Los expertos consideraban que la gran aceptación de este tipo de propiedad por parte de inversores extranjeros reflejaba un estilo de turismo distinto:

«Los inversores extranjeros buscan una diferente calidad de vida. Se busca tiempo para el descanso y la reflexión, para convivir con amigos, para relacionarse con la naturaleza a través de las actividades de campo, jardinería, etc.».

En 2010, Punta del Este era conocida internacionalmente por sus playas y por su oferta de ocio, principalmente casinos y vida nocturna. Otros atractivos naturales eran la pesca en las lagunas, los observatorios de ballenas (las cuales se podían avistar a escasos metros de la costa entre los meses de Julio y Noviembre), la isla Gorriti o la isla de Lobos, una de las reservas de lobos marinos más importantes de todo el mundo. Punta del Este disponía de puerto deportivo y de calles comerciales, como la Avenida Gorlero, en la que se encontraban las grandes marcas de lujo internacionales. Sin embargo, se consideraba que había aspectos que se podían mejorar como el acceso a las playas o la promoción de los atractivos naturales, como el avistamiento de aves (92). Además se quería promover el turismo de congresos e incentivos para disminuir la estacionalidad. Con este fin en el 2010 se comenzaría la construcción de un gran centro de convenciones que se convertiría en el mayor de todo Latinoamérica (93).

Punta del Este recibía un turista de Argentina y Brasil de alto poder adquisitivo que deseaba encontrar principalmente seguridad e intimidad. Según relataba el director de otro de los hoteles de la zona:

«Al aeropuerto de Punta del Este llegan muchos jets privados de Argentina, Brasil, pero también de Europa y Estados

Unidos, con personajes famosos que nadie sabe que están aquí. Estas personas van del aeropuerto a sus chacras, donde disfrutan de una enorme intimidad».

La búsqueda de una mayor intimidad y contacto con la naturaleza se reflejaba en el crecimiento de localidades cercanas a Punta del Este, como Rocha y José Ignacio. Estos lugares se habían puesto de moda en los últimos años debido a sus inmensas playas, una naturaleza agreste y hoteles y restaurantes de alta calidad, como el hotel de siete estrellas localizado en José Ignacio llamado «La estancia Vik», o el restaurante del conocido chef argentino Francis Mallmann.

Una de las personalidades que residía habitualmente en Punta del Este y cuya vida había sido llevada recientemente al cine en el documental *La princesse gaucha*, era la princesa Laetitia d'Arenberg, quien relataba cuáles eran los aspectos que más le atraían de Punta del Este:

«Para mí Punta del Este es un sitio único. En primera instancia por el sitio geográfico donde está, que ofrece grandes cosas: paz, espacios y se ubica a cuarenta minutos de una gran ciudad como es Buenos Aires. Ofrece además atractivos para todas las edades, en un lugar donde no hay contaminación, hay diversiones, lindas playas y no hay hacinamiento de gente. Las personas disfrutan de esparcimientos al aire libre: surf, caballos, pesca, navegar etc. En pocas palabras, Punta del Este, tanto en salud, paz y espacios verdes es uno de los pocos paraísos que quedan en el mundo» (94).

También en Punta del Este, el perfil del turista cambió especialmente a partir de la crisis argentina del 2001 y del cierre del puente de Fray Bentos en 2006. Este cambio en la demanda trajo consigo un cambio en la oferta de hoteles y restaurantes, buscando un servicio de mayor calidad tal y como recordaba el presidente de una de las principales asociaciones turísticas:

«La clase media fue la castigada en la crisis económica y la que desapareció. El sector medio-alto y alto fue el que permaneció. Por otra parte, el cierre del puente limitó la llegada de turistas al no poder acceder a Uruguay a través de la carretera. El coste de transporte en avión o barco supuso que sólo aquellos turistas de mayor renta fuesen los que continuasen viniendo. Punta del Este debe tomar conciencia de que ese segmento al que es tan difícil atraer, está viniendo, y además, está satisfecho porque lo que buscaban lo han encontrado aquí. Por otra parte, la crisis del 2001 hizo daño a los hoteles y restaurantes medios. Muchos tuvieron que cerrar. Mientras que los hoteles y restaurantes de alta calidad sobrevivieron. Esto fue lo que nos hizo ver a los empresarios que teníamos que mejorar nuestros servicios y ofrecer una mayor calidad» (95).

Los empresarios turísticos consideraban que Punta del Este tenía poca competencia: «Competimos con otros destinos turísticos, principalmente de Brasil y Argentina. Por ejemplo, Pinamar en Argentina o algunos destinos de Brasil. Pero creemos que no tienen el componente de exclusividad de Punta del Este. Es cierto, que hay algunos

segmentos que son muy difíciles de atraer. Por ejemplo, la élite de Chile es muy difícil de captar ya que eligen Europa», comentaba un consultor en turismo.

## IX. OTRAS REGIONES TURÍSTICAS: ROCHA Y REGIÓN TERMAL

Una de las regiones en las que el turismo creció más rápidamente fue Rocha. En los últimos años los ingresos aumentaron de \$14 millones a \$51M en dólares constantes (Cuadro 16). Rocha, es el departamento costero ubicado más al este de la República Oriental del Uruguay. Posee distintos paisajes agrestes como lagunas, palmares, humedales, sierras y 180 kilómetros de costa sobre el océano Atlántico. En esta región se encuentra un área declarada Reserva de la Biosfera por la Unesco de 200.000 hectáreas formada por lagos, ríos

y arroyos, en la que se pueden observar gran cantidad de aves. Sus playas son especialmente adecuadas para practicar surf.

Desde el año 2005, la Dirección de Turismo de esta Intendencia desarrolló varias rutas relacionadas con el ecoturismo, estableció trece centros de información turística, coordinó la relación entre el sector público y privado para favorecer el desarrollo de nuevas empresas relacionadas con el turismo de naturaleza, fomentó la capacitación de los operadores turísticos y participó en ferias y campañas promocionales. Al igual que en Punta del Este, en Rocha también se produjo un fuerte desarrollo inmobiliario de alta calidad. A este respecto, la ley de Ordenamiento Territorial favorecía un crecimiento ordenado del espacio y suponía una barrera de entrada para la creación de grandes desarrollos inmobiliarios. En la región de Ro-

**Cuadro 16**  
**Evolución Rocha**

	Ingreso (millones \$ corrientes)	Ingreso (millones \$ constantes)	Turistas (miles)	Estancia	Ingreso por visitante (\$ constantes)	Ingreso por visitante y día (\$ constantes)
<b>2000</b>	19	19	60	10,1	323,31	32,0
<b>2001</b>	22	22	65	10,2	333,01	32,6
<b>2002</b>	8	8	36	10,0	222,78	22,3
<b>2003</b>	7	7	37	10,5	177,85	17,0
<b>2004</b>	14	13	59	10,8	214,14	19,8
<b>2005</b>	14	12	54	8,9	224,43	25,1
<b>2006</b>	16	14	58	8,7	234,56	26,9
<b>2007</b>	22	19	56	9,2	333,10	36,1
<b>2008</b>	51	41	106	11,4	386,35	34,0
<b>2009</b>	64	51	116	11,4	445,65	38,9
<b>Var. (%)</b>	231%	166%	93%	13%	38%	22%
<b>Var. 09-00</b>	45	32	56	1	122	7

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

cha, además de los restaurantes de lujo, existían restaurantes del denominado movimiento «slow food» el cual enfatizaba el placer de degustar una comida sana preparada con ingredientes de la región. La presidenta de la Corporación Turística Rochaense explicaba el tipo de turismo que querían desarrollar en la región:

«Los turistas internacionales vienen cautivados por la naturaleza, la gente, la soledad. No tenemos construcciones inmensas. Nos interesa transformar los recursos en productos turísticos. Estamos trabajando para atraer a un turista que sepa valorar los recursos naturales y gaste más. Queremos lograr un equilibrio entre el desarrollo turístico y la conservación del medioambiente. Tener muchos turistas no es el objetivo porque se colapsan los servicios y se supera la capacidad de carga de las playas».

El Ministerio de Turismo y Deporte consideraba en 2010 que la región termal también tenía potencial de crecimiento. Hasta 2005 no existía una estrategia clara de desarrollo de esta zona y cada localidad termal actuaba de forma independiente (ej. Termas de Daymán, de Arapey y Almirón). El Ministerio de Turismo y Deporte animó a los empresarios a desarrollar una estrategia conjunta con la denominación Región Termal. Poco a poco se fue mejorando la oferta hotelera y de entretenimiento, como demuestra el establecimiento del primer parque acuático termal de Sudamérica (96). El tipo de turismo que recibía esta zona era fundamentalmente familiar y de mayor edad que el del resto del país. En 2009 recibió 222.000 turistas internacionales (Cuadro 17) procedentes principalmente de Argentina, Paraguay y Brasil, quienes acudían en cualquier época del año. En este sentido, era el destino turístico con mayor esta-

**Cuadro 17**  
**Evolución Litoral Termal**

	Ingreso (millones \$ corrientes)	Ingreso (millones \$ constantes)	Turistas (miles)	Estancia	Ingreso por visitante (\$ constantes)	Ingreso por visitante y día (\$ constantes)
<b>2000</b>	40	40	328	4,2	123,14	29,36
<b>2001</b>	42	41	344	4,2	118,41	28,19
<b>2002</b>	15	14	182	4,1	78,04	18,84
<b>2003</b>	16	15	197	4,4	74,34	16,88
<b>2004</b>	19	18	220	4,2	80,61	19,06
<b>2005</b>	23	20	218	4,4	92,04	20,73
<b>2006</b>	25	21	189	4,3	111,28	25,60
<b>2007</b>	22	18	123	4,8	146,53	30,52
<b>2008</b>	36	29	181	4,5	158,07	34,81
<b>2009</b>	51	41	222	4,5	184,29	41,16
<b>Var. (%)</b>	26%	1%	-32%	7%	50%	40%
<b>Var. 09-00</b>	11	1	-106	0	61	12

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay.

bilidad de los ingresos. Una de sus mayores amenazas era la competencia de localidades termales argentinas geográficamente próximas.

## X. RETOS DE FUTURO

Una de las preocupaciones del sector turístico a finales del 2010 era la sostenibilidad del modelo turístico de Uruguay. «El modelo basado en un turismo puramente residencial es peligroso porque es muy estacional, y tiene un límite en su crecimiento. El sector hotelero tiene que ser un socio que nos ayude a dinamizar el destino. Es preciso desestacionalizar el destino y fomentar otros productos turísticos distintos al sol y playa», reflexionaba un consultor turístico.

Desde el año 2005, el Ministerio había procurado ampliar la oferta turística hacia otras zonas del país, para lo cual desarrolló varios proyectos de consultoría estratégica (ej. Turismo Náutico Fluvial), aumentó la promoción e impulsó la colaboración público-privada a través de la creación de conglomerados. Los miembros del Ministerio se planteaban si estas acciones iban en la dirección correcta para conseguir unos ingresos turísticos más equilibrados a lo largo del año.

Otra de las preocupaciones se centraba en el tipo de crecimiento de futuro. En diciembre de 2010, las previsiones apuntaban a que se conseguiría un récord de ingresos por turismo. La apertura del puente en Noviembre de ese año y la buena situación económica de Brasil y Argentina hacían

prever que también se produciría un fuerte aumento del número de turistas hasta los 2.5 millones. Desde el Ministerio se consideraba que otros eventos deportivos, como el Mundial de Fútbol de Brasil en 2014 y los Juegos Olímpicos de Río de 2016, atraerían a muchos turistas extranjeros a su país. ¿Cuál sería el impacto de este crecimiento en el sector turístico del país? ¿Cómo deberían mejorar su oferta para seguir aumentando los ingresos por turismo?

## NOTAS

(1) Este estudio ha sido elaborado en colaboración con la Organización Mundial del Turismo y la Fundación OMT.Themis. Agradecemos a las autoridades del Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay habernos facilitado acceso a los datos y haber coordinado las entrevistas con distintos miembros del sector turístico del país.

(2) Se consideran los ingresos sin alquileres imputados. La cifra oficial de ingresos era de \$1.297 millones.

(3) Los datos que publica el Ministerio de Turismo y Deporte sobre los ingresos de divisas por turismo receptivo incluyen a partir del 2006 una partida de alquileres imputados a propietarios no residentes. Los datos que se reportan en este caso desde 2000 a 2009 no incluyen para ningún año dicha partida de alquileres imputados. Por tal motivo los datos que figuran en este caso a partir de 2006 pueden diferir de los que se pueden consultar en la web del Ministerio de Turismo y Deporte. Los alquileres imputados entre 2006 y 2009 fueron: 47.833 en 2006, 89.836 en 2007, 100.746 en 2008 y 71.387 en 2009.

(4) «El Turismo revertirá caída en el 2010», *CNN Expansión*, 18 enero 2010.

(5) Esta sección está basada en varias fuentes de información. La principal fuente ha sido *Bradt Tra-*

vel *Guide Uruguay* (junio 2010), Tim Burford, Bradt Travel Guides Ltd. Además se han consultado *Breve Historia del Uruguay independiente*, Benjamín Nahum, 1999, Ediciones de la Banda Oriental y *Country Report, Uruguay*, octubre 2010, The PRS Group Inc.

(6) *Bradt travel Guide Uruguay* (junio 2010), Tim Buford, Bradt Travel Guides Ltd.

(7) «Encuesta Nacional de Hogares Ampliada 2006: Perfil demográfico y sociodemográfico de la población uruguaya según su ascendencia racial», Instituto Nacional de Estadística de Uruguay.

(8) *Breve historia del Uruguay independiente*, Benjamín Nahum, 1999. Ed. Banda Oriental (p. 172).

(9) *Informe sobre migración internacional en base a los datos recogidos en el módulo migración*, Daniel Macadar y Adela Pellegrino, 2007.

(10) *Uruguay Country Report*, 1 octubre 2010. The PRS Group, Inc.

(11) Palabras del Presidente de la República, José Mujica Cordano, tras ser investido en la Asamblea General del Parlamento Nacional el 1 de marzo de 2010. Se puede consultar el discurso completo en: [www.presidencia.gub.uy](http://www.presidencia.gub.uy).

(12) *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2010*, CEPAL. Estadísticas sobre Gasto Público en Educación (p. 57), sobre población analfabeta (p. 49).

(13) El Plan Ceibal constituía la implementación de las ideas de Negroponte de OLPC (One Laptop Per Child), apoyado por el Gobierno de Uruguay. A finales del 2008 se había otorgado una computadora portátil a cada alumno y maestro de todas las escuelas públicas del país (*Guía de Uruguay* publicada por el Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay).

(14) El «Índice de Democracia 2010» publicado por *The Economist* se puede consultar en [http://graphics.eiu.com/PDF/Democracy\\_Index\\_2010\\_web.pdf](http://graphics.eiu.com/PDF/Democracy_Index_2010_web.pdf).

(15) *World Governance Indicators 1996-2008*. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org). Para los primeros cuatro índices, el rango de valores va de -2,5 (percepción de bajo nivel de gobernanza política y corrupción) a 2,5 (percepción de alto nivel de gobernanza política y corrupción).

(16) El rango de valores va de 0 (percepción de alto nivel de corrupción) a 10 (percepción de bajo nivel de corrupción) [www.transparency.org](http://www.transparency.org).

(17) *2010 Quality of Life Index*. [www.internationalliving.com](http://www.internationalliving.com).

(18) *The Global Peace Index 2010*, The Institute for Economics and Peace. Este índice se elabora teniendo en cuenta 23 indicadores cualitativos y cuantitativos que combinan tanto factores externos como internos de los países, desde el gasto militar, a las relaciones con los países vecinos o los niveles de crimen violento. web [www.visionofhumanity.org](http://www.visionofhumanity.org)

(19) Según el informe de la ONU «Estadísticas Internacionales del Crimen y la Justicia 2010», Uruguay tenía 507 policías por 100.000 habitantes, en comparación por ejemplo con Chile que contaba con 187.

(20) Entrevista a las autoras del estudio, Uruguay, diciembre 2010.

(21) La Ley de Inversiones número 16.906, aprobada en enero de 1998, constituía el marco jurídico y legal que regulaba las iniciativas de inversión en Uruguay. Esta Ley declaraba de interés nacional la promoción y protección de las iniciativas locales y extranjeras.

(22) Entrevista autoras del estudio, Montevideo, Diciembre 2010.

(23) «Brasil amplía la lista de paraísos fiscales», *América Economía*, 14 de junio de 2010. «Comenzó en Diputados la discusión del presupuesto 2006; la AFIF criticó a los jueces y a Uruguay por la evasión fiscal», *Clarín*, 28 de octubre de 2005.

(24) Entrevista a las autoras del estudio, Montevideo, diciembre 2010.

(25) *World Economic Forum's Global Competitiveness Report, 2009-2010*.

(26) El ranking mundial de calidad de vida del año 2010 (*International Living's Quality of Life Index 2010*) se puede consultar en la siguiente web <http://www1.internationalliving.com/qofl2010/>.

(27) Media de la tasa de variación anual del Producto Interno Bruto de los países de América Latina en el período 2005-2009. *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2010*, CEPAL.

(28) Media de la tasa de variación anual de Producto Interno Bruto de Uruguay en el período 2005-2009. *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2010*, CEPAL.

(29) «El crecimiento económico de Uruguay», A. Couriel, *La República*, 7 de abril de 2010.

(30) «Se anticipa cosecha record de soja en Paraguay», BBC, 17 de abril del 2010.

(31) El índice de Gini es un número entre 0 y 1, donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno).

(32) Este dato corresponde sólo a la población urbana, la estadística no proporciona datos sobre el índice para toda la población.

(33) *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2010*, CEPAL. La tasa de analfabetismo se calcula como el porcentaje de la población de más de 15 años que permanece analfabeta, se refiere al año 2010.

(34) Fuente <http://ipsnoticias.net/inflacion.asp>, basadas en los institutos nacionales de Estadística y Banco Centrales.

(35) *Turismo en Iberoamérica. Panorama actual*, edición 2010. UNWTO.

(36) *Turismo en Iberoamérica. Panorama Actual*. Edición 2010. UNWTO.

(37) Entrevista a las autoras del estudio, Ministerio de Turismo, Montevideo, diciembre de 2010.

(38) Entrevista a las autoras del estudio, Ministerio de Turismo, Montevideo, diciembre de 2010.

(39) Entrevista a las autoras del estudio, Ministerio de Turismo, Montevideo, diciembre de 2010.

(40) «Uruguay no es muy conocido en el mundo como destino turístico», *El País*, Uruguay, 14 de febrero de 2011.

(41) Entrevista a las autoras del estudio, Montevideo, diciembre 2010.

(42) *Memoria del Ministerio de Turismo y Deporte 2005-2009*, pp. 54-55.

(43) Entrevista a las autoras del estudio, Montevideo, diciembre 2010.

(44) «Tango y Candombe son Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad», *El País*, Uruguay, 30 de septiembre de 2009.

(45) Documento *Plan Nacional de Turismo Sostenible, 2009-2020*, publicado por el Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.

(46) Estos datos se refieren a uruguayos residentes en el extranjero.

(47) Fuente INE. Cotización de monedas. Promedio anual de las cotizaciones diarias.

(48) Para calcular el tipo de cambio real se multiplica el tipo de cambio nominal por el IPC del país extranjero y se divide por el IPC del país local.

(49) Fuente: INE. Índice de precios al consumo, Nivel general, promedio anual. La serie histórica está en base 1997, se pasa la serie a base 2000.

(50) Instituto Nacional de Estadística y Censos.

(51) *Consumer Price Index Detailed Report*, julio de 2010. Bureau of Labor Statistics.

(52) Fuente: INE. Cotización interbancario dólar. Serie histórica. Promedio anual de cotizaciones medias mensuales.

(53) Entrevista a las autoras del estudio, Punta del Este, diciembre de 2010.

(54) «En Punta del Este, los brasileños no tienen tope a la hora de gastar», *La Nación*, Argentina, 9 de enero de 2011.

(55) Documental «100 años de historia de Punta del Este», producido por Diego Fischer, 2008.

(56) Encuesta «Turistas ingresados a Uruguay según motivo de desagrado», año 2009. Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.

(57) La seguridad es el aspecto señalado por la mayoría de entrevistados por las autoras del caso en Diciembre de 2010.

(58) Porcentaje de los ingresos del año correspondientes a cada uno de los trimestres: Ingresos corrientes del trimestre / Ingresos corrientes de todo el año.

(59) Encuesta «Turistas ingresados a Uruguay según motivo de agrado», año 2009. Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.

(60) *Anuario 2010, Estadísticas de Turismo*, Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.

(61) Estos datos han sido expresamente proporcionados por el Ministerio de Turismo.

(62) Entrevista a las autoras del estudio, Ministerio de Turismo, Montevideo, diciembre 2010.

(63) Entrevista a las autoras del estudio, Montevideo, diciembre 2010.

(64) Entrevista a las autoras del estudio, Ministerio de Turismo.

(65) Entrevista a las autoras del estudio, Montevideo, diciembre 2010.

(66) *Guía de establecimientos rurales* publicada por el Ministerio de Turismo y Deporte Uruguay, 2010.

(67) Ley 18.308, de 30 de junio de 2008. El contenido se puede consultar en [www.parlamento.gub.uy/leyes/ley18308](http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ley18308).

(68) Documento, mayo de 2010, «Sistema Nacional de Areas Protegidas de Uruguay».

(69) [www.uruguayxxi.gub.uy](http://www.uruguayxxi.gub.uy)

(70) Entrevista a las autoras del estudio, Uruguay, Diciembre 2010.

(71) Entrevista a las autoras del estudio, diciembre 2010. Varios entrevistados destacaron como aspecto a mejorar el aumento de la calidad.

(72) Entrevista a las autoras del estudio, Ministerio de Turismo.

(73) *Guía Bradt Uruguay 2010*. Visita turística guiada, diciembre 2010.

(74) Entrevista a las autoras del estudio, Colonia, diciembre 2010.

(75) Entrevista a las autoras del estudio, Colonia, diciembre 2010.

(76) *Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020*, pág. 35.

(77) Entrevista a las autoras del estudio con representantes de la Cámara Hotelera, Cámara Inmobiliaria y de Asociación turística Colonia.

(78) *Guía Bradt Uruguay*.

(79) Propuesta de Plan Estratégico Montevideo, Iber Geo, Marzo 2009.

(80) *Statistics Report 2000-2009*. International Congress and Convention Association.

(81) Propuesta de Plan Estratégico Montevideo, Iber Geo, marzo 2009.

(82) Se puede consultar la declaración realizada por la Unesco en <http://www.unesco.org/culture/ich/RL/00182>.

(83) *Bradt travel Guide Uruguay* (junio 2010) Tim Buford, Bradt Travel Guides Ltd.

(84) *El Carnaval de Uruguay*, Ministerio de Turismo y Deporte.

(85) Estos cálculos se han realizado con los datos en dólares corrientes del año 2009. Gasto por turista Punta del Este =  $(\text{Ingresos}/\text{N.}^\circ \text{ Turistas}) = 524,6/543,2 = \$965,8$ ; Gasto por turista resto de Uruguay =  $(\text{Ingresos totales Uruguay} - \text{Ingresos Punta del Este})/(\text{N.}^\circ \text{ Turistas Uruguay} - \text{Turistas Punta del Este}) = (1.226,1 - 524,6)/(2.098,8 - 543,2) = 700,5/1.555,6 = \$450,3$

(86) Como mencionamos en la nota 81, los datos que publica el Ministerio de Turismo y Deporte sobre los ingresos de divisas por turismo receptivo incluyen a partir del 2006 una partida de alquileres imputados a propietarios no residentes. En la descomposición del ingreso por destino geográfico, esta partida de alquileres imputados se asigna a Punta del Este. Los datos reportados en este caso no incluyen dicha partida en ninguno de los años considerados.

(87) *Historia de Punta del Este y su zona*, [www.puntadeleste.com](http://www.puntadeleste.com).

(88) *100 años de Punta del Este Al este de la historia*, Silvia Pisani y Diego Fischer, 2006, Ed. Aguilar.

(89) Entrevista de las autoras del estudio al director del hotel Conrad, diciembre de 2010.

(90) Documento *Centro de Convenciones y predio ferial de Punta del Este*. Ministerio de Turismo y Deporte, Uruguay.

(91) Entrevista a las autoras del estudio, Uruguay, diciembre 2010.

(92) Plan de Estrategia y Competitividad para los departamentos de Maldonado, Rocha y Lavalleja 2008. Fundación UNWTO, Themis.

(93) Documento *Centro de Convenciones y Predio Ferial de Punta del Este*, publicado por el Ministerio de Turismo y Deporte.

(94) Entrevista a la princesa Laetitia d'Arenberg en el *Official Book Punta del Este*, n.º 1, diciembre 2009, pp. 52.

(95) Entrevista a las autoras del estudio, Punta del Este, diciembre 2010.

(96) Información del Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay. Además se consultaron las siguientes webs: [www.welcomeuruguay.com/termas](http://www.welcomeuruguay.com/termas); [www.muldia.com/turismo/index](http://www.muldia.com/turismo/index).