



Intendencia  
de Montevideo

MONTEVIDEO

RESILIENTE



**MVD**

**INFORME FINAL**  
**ESTUDIO DEL POTENCIAL TURÍSTICO DE MONTEVIDEO**

Mayo de 2018

**GABRIEL DE SOUZA**

Sobre el lenguaje no sexista y la inclusión, en este texto.

El uso de expresiones y conceptos que no excluyan a las personas por su género ha sido de especial preocupación en la redacción de este trabajo. No hay acuerdo entre los lingüistas sobre una manera única de utilizar el lenguaje no sexista; algunas soluciones que buscan marcar la existencia de dos sexos o mejorar la visibilidad de la mujer cada vez que la expresión debe incluir a todas las personas sin distinción de sexo, no siempre son adecuadas. En ese contexto, aquí se optó por el uso no marcado (o uso genérico) del masculino para designar a todas las personas, “un uso firmemente asentado en el sistema gramatical del español”, y en el de “otras muchas lenguas románicas y no románicas”, según la Real Academia Española (2012, disponible en [http://www.rae.es/sites/default/files/Bosque\\_sexismo\\_linguistico.pdf](http://www.rae.es/sites/default/files/Bosque_sexismo_linguistico.pdf))

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
METODOLOGÍA.....	2
Estructura del texto .....	3
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TURISMO EN MONTEVIDEO .....	4
1.1 MONTEVIDEO CIUDAD ABIERTA Y CONECTADA .....	8
1.2 LIDERAZGO Y ESTRATEGIA DEL SECTOR TURISMO .....	10
1.3 BUREAU DE MONTEVIDEO .....	10
1.4 ACTORES RELEVANTES DEL SECTOR TURÍSTICO EN MONTEVIDEO .....	14
2. ANÁLISIS FODA DEL SECTOR TURISMO EN MONTEVIDEO .....	17
2.1 FORTALEZAS.....	17
2.2 OPORTUNIDADES .....	18
2.3 DEBILIDADES.....	20
2.4 AMENAZAS.....	21
3. EXPERIENCIAS EXITOSAS A NIVEL MUNDIAL .....	22
3.1. BRISTOL.....	22
3.2. SAN FRANCISCO.....	23
4. COMUNIDADES COHESIVAS Y COMPROMETIDAS CON EL DESARROLLO DEL TURISMO.....	24
4.1 HOSPITALIDAD DE LOS MONTEVIDEANOS.....	24
4.2 MONTEVIDEO FLEXIBLE A LAS NUEVAS FORMAS DE HACER TURISMO.....	26
5. RECOMENDACIONES PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DEL SECTOR.....	28
5.1. TURISMO DE SHORT BREAKS.....	28
5.2. DIVERSIFICACIÓN DE LOS MERCADOS EMISORES COMO ESTRATEGIA DE RESILIENCIA.....	28
5.3. TURISMO DE CONGRESOS, CONVENCIONES Y VIAJES DE INCENTIVO.....	29
5.4. ANTEL ARENA .....	32
5.5. TURISMO DE CRUCEROS .....	33
Foto: Gustavo Olveyra .....	36
5.6 CIUDAD VIEJA Y CENTRO .....	36
5.7. EL ESPACIO COSTERO .....	38
Foto Gustavo Olveyra .....	41
5.8. MONTEVIDEO ORGULLOSO DE SUS PASEOS.....	42
5.8.1. LA PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO DE MONTEVIDEO...44	

5.8.2. CANDOMBE.....	45
5.8.3. EL TANGO .....	47
5.8.4. MERCADO DE LA ABUNDANCIA .....	48
5.8.5. EL CARNAVAL MÁS LARDO DEL MUNDO .....	48
5.8.6. MERCADOS Y GASTRONOMÍA .....	50
5.8.7 FERIAS, PASEOS DE COMPRAS Y MERCADOS.....	50
5.8.8. EL MERCADO AGRÍCOLA .....	51
5.8.9. TRISTÁN NARVAJA.....	51
5.8.10. PARQUES Y ÁREAS VERDES.....	52
5.8.11. LOS CAMINOS DEL VINO.....	53
5.8.12. TURISMO DE ÁREAS PROTEGIDAS EN MONTEVIDEO .....	54
5.8.13. TURISMO NÁUTICO Y FLUVIAL.....	55
6. CASOS EXITOSOS A NIVEL LOCAL .....	56
6.1. LA EXPERIENCIA DE "MONTEVIDEO + MUSEOS" .....	56
6.2. BUS TURÍSTICO.....	57
6.3. SISTEMA DE BICICLETAS PÚBLICAS “MOVETE” .....	58
6.4. SINERGIA COWORK MONTEVIDEO.....	58
6.5. MONTEVIDEO DIVERSA TURISMO LGBT .....	59
7. INICIATIVAS TURÍSTICAS PARA ESTRATEGIA DE RESILIENCIA DE MONTEVIDEO .....	59
7.1. NUEVOS ESPACIOS TURÍSTICOS. ....	59
7.1.1 LA REVITALIZACIÓN DE LOS BARRIOS A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA CULTURAL.....	59
7.1.2. PONER A LOS RESIDENTES DE MONTEVIDEO EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA TURÍSTICA DE LA CIUDAD. ....	60
7.1.3. MONTEVIDEO PANORÁMICA .....	62
7.2. POSICIONAR A MONTEVIDEO COMO CIUDAD DE CALIDAD DE VIDA.....	63
7.3. CIUDAD DE DESARROLLO TURÍSTICO INTELIGENTE.....	64
7.3.1 OBSERVATORIO TURÍSTICO DE MONTEVIDEO.....	64
7.3.2. DESARROLLO DE CONTENIDOS DE PARTE DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS QUE PROFUNDICEN LA VISITA A LOS ATRACTIVOS DE LA CIUDAD .....	66
8. BIBLIOGRAFÍA .....	68
9. ANEXO:.....	70

## INTRODUCCIÓN

---

Montevideo es la ciudad capital de la República Oriental del Uruguay y es la sede administrativa del Mercosur. Su posición geopolítica estratégica y su interconexión regional la colocaron desde su origen como un nodo crucial para el comercio y el turismo de la región.

El presente documento constituye el Informe Final de consultoría enmarcado en el desarrollo de la *Estrategia de Resiliencia de Montevideo*.

Montevideo fue seleccionada en mayo del 2016 como parte del tercer grupo de ciudades que integran el programa global *100 Ciudades Resilientes* (en adelante 100 CR) como plataforma dedicada a ayudar a las ciudades a volverse más resilientes frente a los desafíos físicos, sociales y económicos del siglo XXI.

La estrategia de resiliencia de una ciudad es una guía táctica y estratégica que la prepara para adaptarse, responder, recuperarse y resultar fortalecida, ante los eventos críticos y las tensiones, permanentes o cíclicas, que puedan debilitar su estructura. En la primera fase, se desarrolló la *Evaluación Preliminar de Resiliencia*, documento en el cual se identifican los ejes temáticos que deben ser explorados en más profundidad para construir la resiliencia de la ciudad. Para alcanzar un «Montevideo Innovador y Co-creativo» la actividad turística es clave y tiene un papel fundamental para el crecimiento económico de la ciudad.

La planificación turística de Montevideo es una herramienta necesaria para que los destinos se adapten y respondan a los cambios que se producen cada vez con mayor velocidad en el sector turístico.

Un nuevo escenario desafiante enfrentan los destinos turísticos

- Nuevos comportamientos de consumo exigen ciudades más preparadas para turistas más exigentes en aspectos de la calidad, cercanía y profundidad de las experiencias, mejor calidad de los productos y servicios.
- al uso intensivo de las nuevas tecnologías de los turistas y su incidencia en la toma de decisiones.
- Nuevas condiciones de movilidad y conectividad dan como resultado nuevos perfiles de viajeros y nuevas formas de viajar.

Por su escala, Montevideo podría convertirse en un destino ejemplar para desarrollar la inteligencia de mercado necesaria para traducir la estrategia en herramientas de trabajo y planes de acción concretos capaces de alinear a los

actores más relevantes del sector y a su vez conectar con la población residente.

La planificación del sector público-privado es un paso necesario para que Montevideo tenga un desarrollo turístico robusto con un sistema turístico bien concebido, construido y administrado. En este sentido, el documento propone un proceso reflexivo que capitalice la experiencia de participación y decisión de los diversos actores que participan del Conglomerado Turístico y del Bureau de Montevideo para tomar decisiones a futuro.

Esta consultoría plantea un nuevo ejercicio vincular para las ciudades resilientes, en tanto que el enfoque de las cualidades de la resiliencia aplicadas al sector turístico es inédito en las estrategias hasta ahora conocidas de las 100 CR.

## **METODOLOGÍA**

---

Para el desarrollo de esta consultoría se analizaron los documentos antecedentes provenientes de diferentes fuentes secundarias asociadas a datos estadísticos del Ministerio de Turismo (en adelante MINTUR) sobre la demanda internacional e interna a nivel nacional y estudios de mercado generales sobre los países emisores.

A su vez, se investigaron los procesos de planificación actuales y se sistematizó la información existente sobre la situación del sector turismo en Montevideo. Dicha información permitió un proceso de reflexividad como recurso metodológico de la estrategia de resiliencia de las 100 CR que permitió diseñar una estrategia con un fuerte compromiso de realidad, que utiliza la experiencia pasada para informarse y tomar decisiones viables a futuro.

Por otro lado, se entrevistaron algunos actores clave de sectores diferentes que tienen incidencia en la gestión de la actividad: planificadores del turismo de Montevideo, División de Turismo, MINTUR, Bureau de Montevideo, sector académico y asociaciones sectoriales<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Benjamín Liberoff, Vice Ministro Ministerio de Turismo del MINTUR y ex Director de la División Turismo de Montevideo. Elizabeth Villalba, Directora de División Turismo de Montevideo, Intendencia de Montevideo. Oscar Iroldi Ex Coordinador del Conglomerado de Turismo en Montevideo, Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). Coredactor del Plan Estratégico de Turismo de Montevideo 2022 (en proceso). Claudio Quintana ex director de División Turismo de Montevideo y Coredactor del Plan Estratégico de Turismo de Montevideo 2022 (en proceso). Teresa Russi Coordinadora de la Licenciatura en Gestión de Empresas Turísticas Universidad Católica e Instituto Kolping, Secretaria en el Conglomerado de Turismo de Montevideo. Adriana Careaga, Presidenta del Bureau turístico de Montevideo.

Las entrevistas semi-abiertas de aproximadamente una hora de duración<sup>2</sup> se focalizaron en las recomendaciones estratégicas que persiguen la consecución de resultados concretos y viables para el desarrollo turístico del destino realizadas desde distintos posicionamientos, puntos de vista e intereses institucionales.

Por último, se realizaron conversaciones informales a actores importantes del sector y se realizó una visita guiada por los responsables de la obra del edificio Antel Arena.

## **Estructura del texto**

---

El primer capítulo explora el diagnóstico de la situación actual del turismo en Montevideo, las características de la gestión público-privada y presenta a los actores más relevantes para su desarrollo.

El segundo capítulo aporta a la sistematización de la información antecedente, el trabajo de campo y los datos obtenidos en las entrevistas, a través de la herramienta FODA.

El tercer capítulo presenta algunas experiencias exitosas a nivel mundial que permiten extraer lecciones de aprendizaje para Montevideo.

El capítulo 4 explora los principales atributos para un destino resiliente, a través de valores como la hospitalidad, la flexibilidad y el compromiso con el desarrollo del turismo.

En el capítulo 5 se presentan las recomendaciones para impulsar el desarrollo del sector, identificando potenciales segmentos del mercado y tipos de productos turísticos de mayor relevancia para el posicionamiento de Montevideo como principal destino turístico del país.

El capítulo 6 destaca algunos productos turísticos y casos exitosos a nivel local.

Finalmente el capítulo 7 desarrolla las iniciativas turísticas para una estrategia de resiliencia de Montevideo. El nivel táctico es guiado a través de una pregunta inicial ¿Cómo se pueden fortalecer, promover y valorizar aquellos elementos de la identidad de Montevideo que constituyen su principal atractivo para generar un desarrollo sustentable e innovador?

Por otro lado, se sistematizaron algunas acciones para la estrategia de resiliencia del turismo en Montevideo en una tabla Excel adjunta. En esta se incluye:

---

<sup>2</sup> Se adjunta como anexo un ejemplo de Pauta de Entrevista

- Nombre de la acción y descripción resumida
- ¿Quién debe liderar esta acción?
- ¿Quién puede ser socio / apoyar esta acción?
- ¿Quién podría financiar este proyecto?
- El Plazo de la acción: Corto (1 - 3 años), Mediano (3-5 años), Largo (5+ años)
- ¿Qué sectores de la ciudad se verían beneficiados (Ej. Economía, educación, empleo, transporte, etc)?
- Comentario, link o mayor información

## **1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TURISMO EN MONTEVIDEO**

---

El turismo se ha convertido en uno de los sectores más importantes para las economías, las sociedades y en unos de los actores más dinámicos en el proceso de integración de los países y pueblos del mundo. Según diagnóstico de la Organización Mundial del Turismo (en adelante OMT) la actividad seguirá creciendo durante los próximos 10 años. En 2017, el número de llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) creció un 7 % hasta alcanzar un cifra de 1.322 millones en todo el mundo, según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial. (OMT, 2017:3) Esto constituye el 7 % de las exportaciones y 1 de cada 10 puestos de trabajo en el mundo. Según la previsión a largo plazo de OMT, las llegadas de turistas internacionales podrían incrementarse en un 3,3% al año, entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones en 2030, (OMT, 2017:3).

En Uruguay el peso del turismo en el PIB superó el 7,3% en el 2016 según la Cuenta Satélite de Turismo (MINTUR, 2017), siendo la actividad de mayor impacto en las exportaciones de servicios, superando en el año 2016 el 60% de dichas exportaciones y el 22% de las exportaciones totales del país.

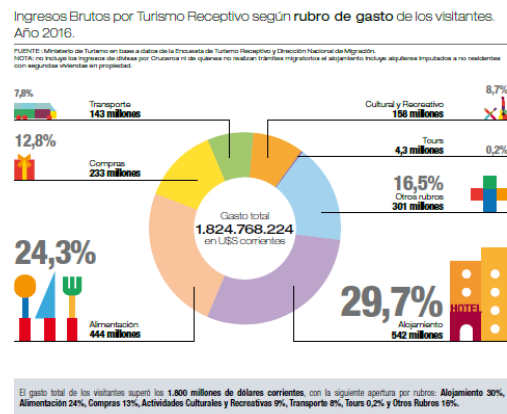
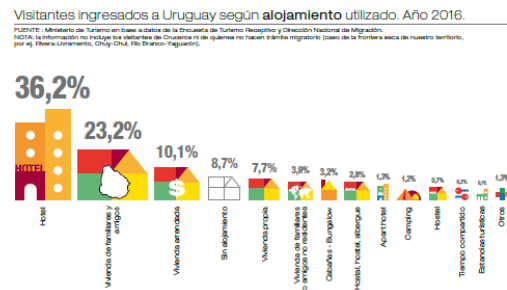
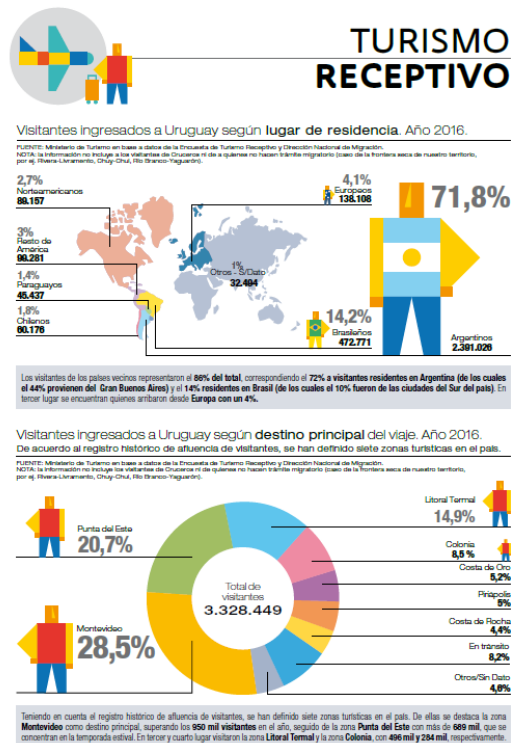
La actividad turística se posiciona cada vez más fuerte dentro de las actividades productivas nacionales por sus características distintivas en cuanto a la generación de riquezas y por ser uno de los sectores más distributivos

El Turismo Interno en Uruguay en el año 2016 registró aproximadamente 6 millones de viajes (6.053.308). El principal departamento emisor fue Montevideo y la zona sur del país la más visitada (San José, Montevideo y Canelones), siendo también la que recibió mayor gasto. De acuerdo a la Encuesta Continua de Hogares (ECH), *“la actividad turística generó 113.727*



puestos de trabajo, lo que representó el 6,3% de los puestos totales de la economía, destacándose el rubro restaurantes, bares y cantinas con la mayor cantidad de puestos de trabajo (39,4%)” (MINTUR, 2017:2).

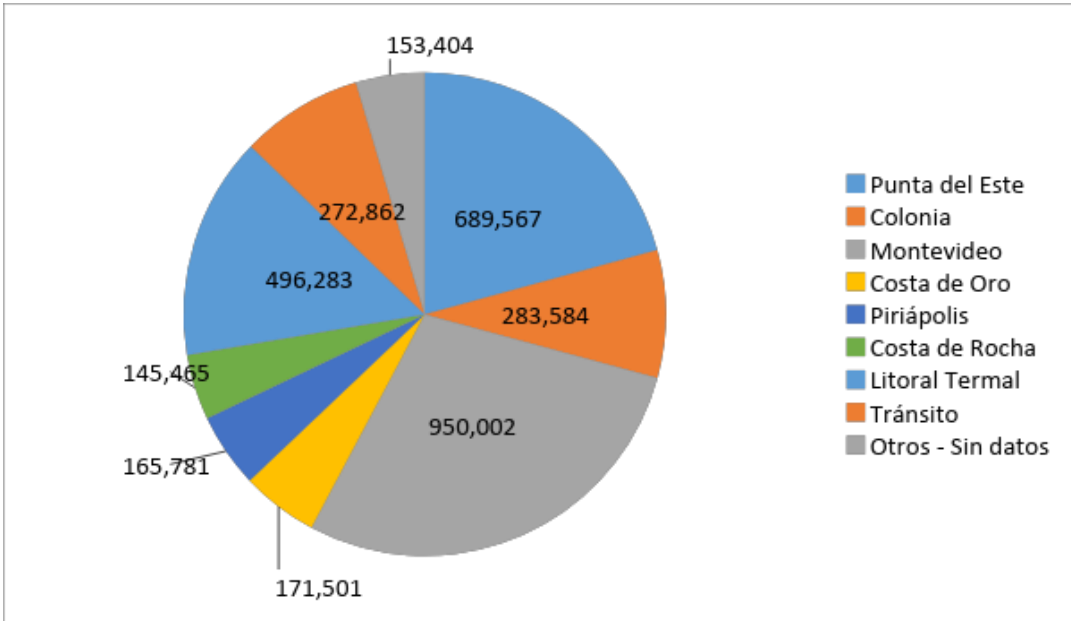
A nivel nacional el turismo receptivo en el 2017 registró una cifra récord. Uruguay recibió unos 4.200.000 visitantes, incluyendo los 275.000 cruceristas que arriban a sus costas.



1 TURISMO RECEPTIVO A NIVEL NACIONAL. FUENTE: ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DE TURISMO (MINTUR, 2017)

La Ciudad de Montevideo fue el destino más elegido por los visitantes, internacionales recibiendo 1.077.526, un aumento de 13,4% respecto al año 2016, en el que recibió 950.002. Esto es muy significativo en una ciudad de 1.319.108 habitantes (según el censo del 2011) y que representa más del 40 % de la población total del Uruguay.

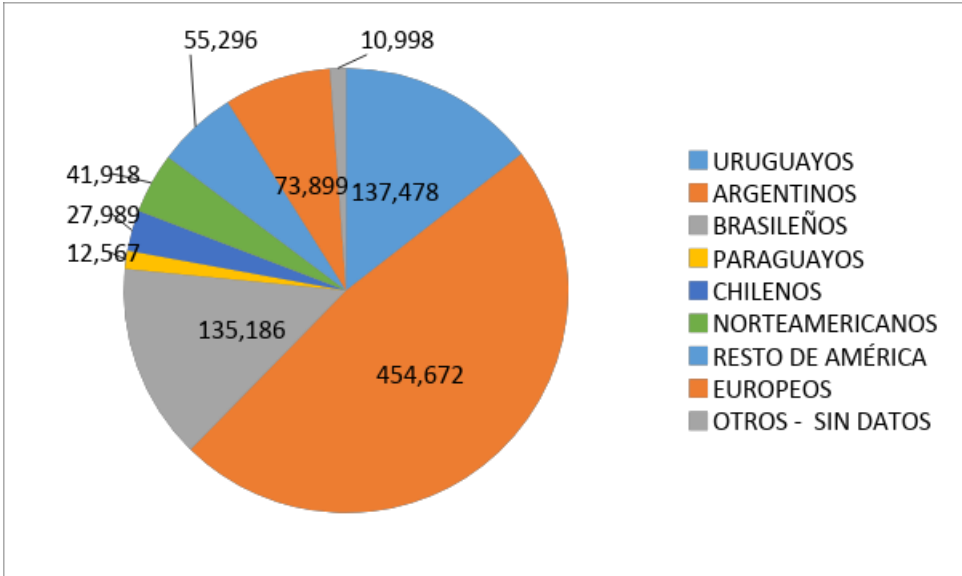
Durante el 2016, Montevideo también fue el principal destino para los turistas que visitan Uruguay. La comparación con otros destinos se expresa en los datos de los visitantes ingresados a Uruguay según destino principal.



2 FUENTE PROPIA EN BASE A ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DE TURISMO, (MINTUR,2017)

La estadía promedio de los visitantes que tienen como destino principal Montevideo es de 5, 6 días y el gasto por día es de unos U\$S 107. Después de Punta del Este, Montevideo es el destino de mayor ingreso de divisas de acuerdo al gasto efectuado por los turistas.

Este crecimiento exige un enfoque propositivo que enmarque al destino en una estrategia de sostenibilidad en turismo. En el marco del Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009 2020 (MINTUR, 2009) la gestión pública de Montevideo persigue equilibrios de las dimensiones económicas, socioculturales y ambientales en la actividad turística. El nuevo desafío es dar un paso más para proponer, innovar y transformar a la ciudad hacia los resultados esperados.

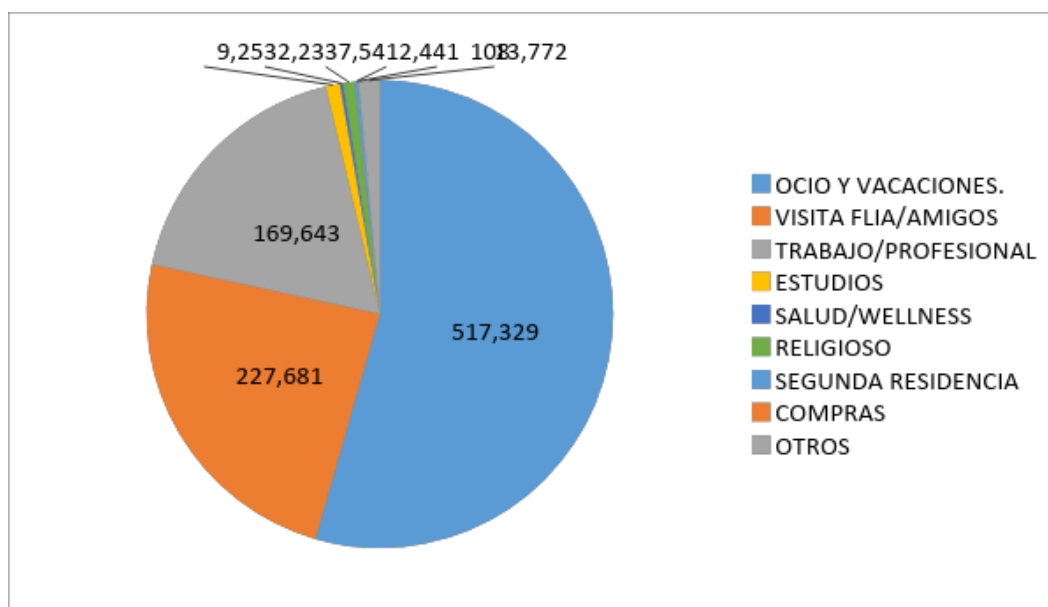


### 3 DISTRIBUCIÓN DE LA DEMANDA DE TURISTAS A MONTEVIDEO SEGÚN MERCADO DE PROCEDENCIA VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY CON DESTINO MONTEVIDEO.

FUENTE PROPIA EN BASE A FUENTE PROPIA EN BASE A ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DE TURISMO, (MINTUR, 2017)

Se tomaron las estadísticas del año 2016 porque las del año 2017 aún no han sido procesadas por la División de Estadísticas de Turismo del MINTUR. Del total de 950.000 de visitantes recibidos en el año 2016, el 80% provienen de la región, destacando los visitantes de procedencia argentina (47%) aunque en proporción año a año disminuyen su peso relativo por la diversificación de los mercados de demanda turística que ha tenido Montevideo.

Entre los motivos de visita al destino, el ocio es el principal motivo indicado por los visitantes, seguido de la visita a amigos y familiares y negocios. El peso del turismo de visita a familiares y amigos incide en el menor consumo de alojamientos turísticos.

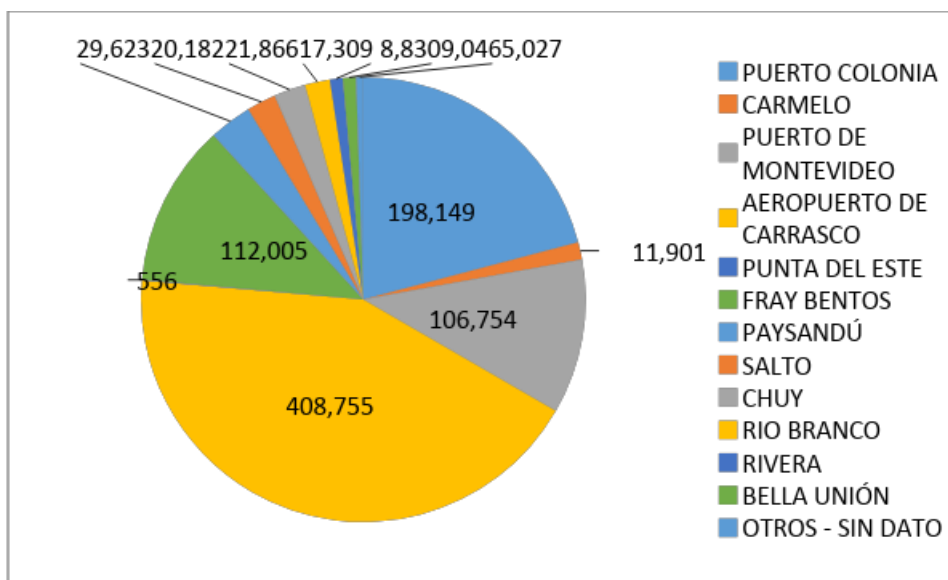


### 4 DISTRIBUCIÓN DE LA DEMANDA DE TURISTAS A MONTEVIDEO SEGÚN MOTIVO DE VISITA VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY CON PRINCIPAL DESTINO MONTEVIDEO FUENTE PROPIA EN BASE A ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DE TURISMO, (MINTUR,2017)

En su mayoría, el 88 % de los visitantes han estado en Montevideo más de una vez y el 30 % de los visitantes más de 5 veces y esto refleja una demanda fidelizada, conocedora del destino. Los visitantes al destino muestran unos altos niveles de satisfacción de la demanda y se destaca como valores: el

agrado a su gente, su cordialidad, la tranquilidad, la seguridad, la costa con su rambla, sus playas y la gastronomía.

La forma de ingreso al destino ha cambiado en los últimos años, creciendo la vía aérea al 43 % del total de visitantes al país con principal destino Montevideo. Así también, el ingreso por puentes entre Argentina y Uruguay se ha reducido significativamente en los últimos años.



5 INGRESO DE TURISTAS A MONTEVIDEO SEGÚN PUNTO DE INGRESO A URUGUAY  
 VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY CON PRINCIPAL DESTINO MONTEVIDEO  
 FUENTE PROPIA EN BASE A ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DE TURISMO, (MINTUR,2017)

## 1.1 MONTEVIDEO CIUDAD ABIERTA Y CONECTADA

Montevideo cuenta con la mejor infraestructura de transporte del país integrada por el aeropuerto internacional, terminal portuaria, puertos deportivos, eje de la red de carreteras nacionales y terminal de ómnibus internacional.

La ubicación geográfica entre dos grandes países y sobre todo, la cercanía con Buenos Aires, hace que Montevideo sea visitado por turistas extraregionales que transitan por las principales ciudades de la región. Superada la estacionalidad en el destino, un desafío de la gestión turística pública de Montevideo es posicionar al destino como una opción singular y no únicamente

por cercanía a Buenos Aires, u otros destinos con grandes volúmenes de mercado.

Vía Fluvial el puerto de Montevideo tiene conexión fluvial directa con Buenos Aires en algo más de dos horas. Además, cuenta con una combinación fluvial y terrestre con 11 frecuencias diarias a través de buques rápidos que cruzan el Río de la Plata desde el puerto de la Ciudad de Colonia.

Montevideo su ubica a 1 hora de vuelo de Buenos Aires y es su principal mercado real y potencial. Ese mercado se amplía a 100 millones si tomamos un radio de vuelo de 4 horas desde el aeropuerto de Carrasco. Por su localización geográfica, el desarrollo del turismo extraregional de Montevideo es relacional al mercado Argentina y Brasil. Esto configura una oportunidad de desarrollar estrategias a nivel regional que mejoren el posicionamiento del destino e integren la oferta turística de las ciudades cercanas a través de circuitos o rutas para la captación de turismo extraregional.

Por su arquitectura, el Aeropuerto de Carrasco fue elegido como el mejor del mundo en un concurso organizado por la organización estadounidense Architizer<sup>3</sup>. Montevideo viene superando sus limitaciones de conectividad de transporte aéreo y hoy cuenta con 13 aerolíneas en operaciones de modo simultáneo: Latam, Alas Uruguay, Amazonas Uruguay, Aerolíneas Argentinas, Azul, Gol, Avianca, Copa, American, Iberia, Air France, Sky Airlines y Air Europa. Además, las nuevas areolíneas de low cost recientemente han establecido nuevas conectividades con Colombia, Chile, Paraguay y Perú.

Esta conectividad explica que Montevideo sea el principal destino y puerta de entrada al país. Sin embargo, las entrevistas a los actores reflejan la percepción de que no hay justa valoración de la importancia que tiene la actividad turística para la ciudad, para la generación de empleo y mejora de los servicios. Más allá de los esfuerzos de los actores públicos y privados, queda mucho por hacer para poner en su justo valor la actividad en el imaginario de la población residente, en las empresas y en las políticas públicas llevadas adelante por las autoridades.

La escasa valoración de la importancia de la actividad también incide en la debilidad del sector y las limitaciones presupuestales y de recursos humanos. Sensibilizar a las comunidades acerca de los beneficios del sector es una acción clave para entender la necesidad de una estrategia. El desarrollo sustentable a largo plazo depende del diálogo social y la participación activa de los principales actores del sector público, empresarial, académico.

## 1.2 LIDERAZGO Y ESTRATEGIA DEL SECTOR TURISMO

Montevideo tiene una amplia tradición en planificación participativa de la gestión turística que comenzó con la Corporación de Turismo de Montevideo y dispone de mecanismos pioneros de participación y decisión, diseñados para permitir la integración de los actores públicos y privados en la gestión. Sin embargo, actualmente los actores entrevistados perciben que el sector turístico está atravesando cierta crisis de participación y no ha logrado alinear a sus actores en la definición de metas de mediano ni largo plazo en torno a una visión turística estratégica.

La División de Turismo de Montevideo no tiene un Plan ni documento que guíe y sostenga las acciones de la gestión. Los actores coinciden en afirmar que para el principal destino del país esa situación es dramática y recientemente la División de Turismo contrató a dos consultores en turismo (Claudio Quintana y Oscar Iroldi) para la redacción de la planificación turística estratégica 2022 que estará en ejecución durante el año 2018 y que hasta la fecha no se conocen avances. Dicho Plan, también le permitiría al Bureau de Montevideo como organización de gestión del destino fijar un objetivo común y agrupar los resultados en un hilo conductor.

## 1.3 BUREAU DE MONTEVIDEO

El Bureau de Montevideo surge como un espacio de encuentro, coordinación, planificación y ejecución de acciones estratégicas, entre actores públicos y privados organizados, con el objetivo de mejorar la competitividad turística del destino. Según el Brochure oficial la visión del Bureau es *“posicionar la ciudad como destino de referencia del 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 y la hospitalidad de la gente, ofreciendo un portafolio de turismo diversificado para satisfacer al mercado de demanda regional e internacional, visitantes uruguayos residentes en el exterior”* (Bureau, 2015).

El Bureau es cofinanciado 50 % -50 % entre la Intendencia de Montevideo (IdeM) y los actores privados, con aportes suplementarios de acuerdo a proyectos del MINTUR. El Bureau toma la estructura del Conglomerado y reúne, por un lado, a actores más vinculados a la actividad económica: hoteles, transporte, restaurantes, agencias de viaje, organizadores de congresos y eventos, shoppings, redes comerciales territoriales Instituciones de formación de recursos humanos, turismo friendly, Montevideo rural. Por otro lado, algunos actores no tienen fines de lucro dentro de la Oferta Cultural y de Entretenimiento tales como los museos. Esta complejidad hace más compleja

la participación colectiva en tanto que se requiere un proceso integrado que reúna a una amplia gama de sistemas e instituciones distintas.

Las ventajas del Bureau sobre el Conglomerado son polémicas según la percepción de los actores entrevistados. Para algunos, supone un cambio cualitativo para los espacios asociativos de Montevideo, ya que permite una estrategia liderada por el sector privado que despliegan acciones más concretas que la del Conglomerado, que fue el espacio asociativo en turismo durante más de 10 años. Esta nueva institucionalidad le permite al destino trazar acciones específicas de desarrollo ya que los estándares que aseguran la existencia del Bureau, permiten a Montevideo calificar para determinados tipo de eventos que sin esta institucionalidad no lograría.

Por otro lado, según algunos diagnósticos de los involucrados en el proceso Montevideo no está preparado a nivel de recursos humanos, ni económicos *“nosotros ahora estamos administrando la miseria”* (Entrevista). El proceso actualmente presenta un fuerte estancamiento propio de ciertas debilidades y dificultades del sector empresarial, del funcionamiento en red en un sistema heterogéneo. La cadena de valor turística, incluye actores con intereses y vocaciones distintas y esto no facilita determinar una visión común y actuar en consecuencia en el territorio. Esta inferencia se torna más evidente para los actores, en tanto que las experiencias más exitosas en la gestión del destino, como es el caso del Programa “Montevideo + Museos”, son protagonizadas con actores con intereses y vocaciones similares.

El Bureau como espacio actual de participación público privado está debilitado en su representatividad y en términos de liderazgo de parte del sector privado. Muchos hoteles y actores del sector transporte se desvincularon y la estructura del cofinanciamiento se debilitó. Por su parte, la intendencia de Montevideo aporta anualmente \$ 800.000 y el MINTUR apoya a determinados proyectos. Según las entrevistas, con este presupuesto las actividades están muy limitadas más allá de mantener las funciones administrativas. El sector turístico *“aún no comprende la complejidad que tiene la captación de congresos”* (Entrevista Adriana Careaga). Según varios actores entrevistados, Montevideo aún no cuenta con recursos humanos profesionales capacitados para el trabajo de equipo que requieren las acciones de captación de congresos y eventos.

En otras palabras, el diseño y los objetivos del Bureau no condicen con la especificidad de la estrategia, en tanto que se requiere una organización robusta. El destino no cuenta con los recursos humanos y económicos suficientes requeridos para la captación de congresos y reuniones, ya que esta actividad requiere de continuidad en la gestión e implica viajes para captar los negocios de las reuniones, con una anticipación mínima de un año para el otro.

Otro desafío no logrado del Bureau era avanzar hacia un sistema de información del destino que dé como resultado un observatorio turístico. Esta

herramienta que se retoma más adelante en este informe, aún está vigente y no ha sido capaz de implementarse hasta ahora, por ciertas debilidades de gestión.

Se entiende también necesario dinamizar la forma de comunicación entre la División de Turismo y las distintas áreas de la Intendencia de Montevideo que tienen más peso relativo. Estos espacios de concertación entre las distintas áreas de la Intendencia con la División de Turismo según los actores entrevistado están debilitados por la escasa valorización que le dan al sector turismo dentro de la gestión departamental. En palabras de la Directora de Turismo “el a, b, c de la administración marca otras prioridades (...) *Nada es sencillo el turismo sujeto a un universo de otras prioridades y las acciones requieren la autorización de varios otros actores tales como: comunicación, espacios públicos, comisión de patrimonio (...) ¿cómo le decís a la ciudadanía que estás invirtiendo en turismo? cuando hay otras urgencias. Vos le podés decir -estoy invirtiendo en planes sociales, en vialidad-. No le podés decir en turismo porque la gente va a decir "mis impuestos se van para el turista".* (Elizabeth Villalba, entrevista). Para superar algunas trabas vinculadas a la lógica de parcelas, llamadas “chacras”, es clave insistir en la articulación con las otras divisiones que tienen mayor incidencia en las transformaciones que hacen a la actividad turística. Por ejemplo, la articulación con la División de Desarrollo Ambiental para que las acciones para las playas de Montevideo, repercutan positivamente en la actividad turística. Asimismo, la articulación de la División Turismo con los municipios y los actores de la comunidad para construir presencia y agenda territorial, hoy es excepcional.

En una intendencia atomizada, los compromisos de gestión han permitido mayor integración y han impulsado el diálogo y la articulación entre los actores. En algunas ocasiones esto ha permitido superar obstáculos identificados en los representantes de las instituciones con incidencia y posibilidades de transformación.

*“Por la historia nuestra, la lógica colectiva en Uruguay es difícil para armar procesos de participación colectiva. Es muy costoso y desgasta los procesos colectivos porque tenemos una matriz muy estatista de esperar del Estado (...) Es muy difícil instalar esa lógica de asociatividad, de red, de confianza pública, pensar en el bien común por encima de las particularidades. Todo eso que parece muy griego muy Siglo V A.C., en Uruguay hay que militarlo todos los días y evangelizar a la gente y desgasta montones”* (Entrevista Adriana Careaga).

La incapacidad de articulación de los actores traba los procesos colectivos y en ocasiones, está marcada por la gesta heroica del actor autosuficiente, otras por desdén, otras por ignorancia, otras por la inmadurez del sector y la poca profesionalización de la actividad.



*“Es aquello de la mesocracia, nadie puede ser más que nadie en Uruguay esto permea la matriz cultural y tiene que ver con la matriz estatista, esta matriz de esperar de todos, esperar y no te ves parte de un proceso colectivo donde tu parte es tan importante como la del otro, no es que pases por encima del otro porque el bien común tiene que ser el faro (...) el emprendedurismo puede ser un camino para superar estas lógicas (...) hay una individualidad pero también hay procesos colectivos”* (Entrevista, Adriana Careaga).

Para superar estas debilidades institucionales, la División de Turismo junto con los actores privados está elaborando una propuesta que incluye la aplicación de una Tasa Turística a los visitantes que hagan uso de los hoteles. La Tasa es una herramienta del Plan Estratégico 2022 y se aplicaría en el corto plazo recaudando un aporte estimado de 1 dólar por día por turista en hoteles de 2 3 4 5 estrellas. Para dicha División, la tasa en Montevideo implica extender el alcance de los consensos y concretar acciones de forma coordinada entre una amplia gama de actores e instituciones distintas trabajando como sistema. La expectativa es que la tasa marque un hito en el destino y sea un salto cualitativo para fortalecer el proceso asociativo y profesionalizar la gestión turística con una estructura firme en el Bureau, sobre todo en lo que hace a la captación de congresos, convenciones y viajes de incentivo. A su vez, apoyar la Mesa de Oferta Cultural y de Entretenimiento de Montevideo que entre otras acciones lleva adelante los programas Montevideo + Paseos y Montevideo + Museos.

Acerca de la implementación recién se está diseñando la figura de un fidecomiso de administración mixta que detallará en que se van a destinar los fondos y cómo participa los distintos actores en la toma de decisiones. En el caso de implementarse, es muy probable que la intendencia incida fuerte en las decisiones sobre los grandes temas vinculados a la promoción, acciones del Bureau, conservación de patrimonio, infraestructura y equipamiento de destino y observatorio turístico. Eso no está definido aún, pero todos los actores coinciden en afirmar la importancia de contar con un programa operativo anual que guíe y aplique una estrategia consensuada sobre los grandes temas que desafía al sector.

El MINTUR sin embargo, se opone a la aplicación de la tasa turística porque entiende genera un discurso contrario a la política de incentivos y beneficios a los turistas que promueve descuentos en el IVA. A su vez, amenaza que puede generar un efecto cascada en el cual los demás departamentos hagan lo mismo, sobre todo Colonia y Maldonado.

El MINTUR también plantea dudas sobre un supuesto fuerte de los actores privados acerca la implementación de la tasa como elemento para fortalecer los

procesos asociativos y hacerlos más sostenibles. *“Los poderes públicos están dialogando y nosotros (los privados) estamos en el medio porque si no hay financiamiento el Bureau cae (...) esto desgasta los procesos asociativos”* (Entrevista Adriana Careaga).

Más allá de la discusión de la tasa turística, la División de Turismo de Montevideo tiene un buen relacionamiento con el MINTUR. El Ministerio lidera la estrategia país de promoción y cuenta con una estrategia de presentación en ferias internacionales y campañas de promoción a las que la División de Turismo y el Bureau de Montevideo se suman.

La definición de la aplicación o no de la tasa turística, implica el desarrollo de confianza en el proceso asociativo público-privado en turismo y debe estar en el marco de una estrategia de resiliencia. En el sentido de que debe darse de forma inclusiva priorizando la consulta amplia al sector turístico de Montevideo, planteando un debate entre actores con intereses diversos para crear un sentido de propiedad compartido en la toma de decisiones.

Todos los actores consultados coinciden en afirmar que la asociatividad pública-privada es necesaria en los destinos consolidados, entre otras cosas, porque promueve una mirada integrada e inclusiva de toda la cadena de valor turística. Para construir un sistema robusto bien concebido y administrado se requiere el punto de vista del actor privado ya que entre otras cosas trae a la mesa el comportamiento siempre cambiante de la demanda. Asimismo, trabajar con los actores privados permite desarrollar el desafío del observatorio que no se ha podido concretar. Conocer el comportamiento de la demanda permite predecir y adaptarse mediante datos fiables, relevados con métodos científicos.

## 1.4 ACTORES RELEVANTES DEL SECTOR TURÍSTICO EN MONTEVIDEO

Institución	Funciones y objetivos
Intendencia de Montevideo	La División de Turismo de Montevideo pertenece a la Intendencia Municipal de Montevideo y es responsable de velar y dirigir el desarrollo turístico del destino
Intendencia de Montevideo	IdeM., Desarrollo Urbano, Planificación, Desarrollo Económico, Cultura, Movilidad, Desarrollo Sostenible e Inteligente, Asesoría Desarrollo, Centro de Fotografía de Montevideo.
Ministerio de Turismo	El Ministerio de Turismo de Uruguay (MINTUR), tiene el cometido de orientar, estimular, promover, reglamentar, investigar y controlar el turismo y las actividades y servicios directamente relacionados al mismo.
Bureau de Montevideo	Montevideo Bureau es una herramienta de coordinación, planificación y ejecución de acciones estratégicas, entre actores públicos y privados con el objetivo de mejorar la competitividad turística del destino.
Ministerio de Educación y	Ministerio de Educación y Cultura (MEC), esta es la entidad

Cultura Sistema Nacional de Museos del MEC	responsables de un conjunto de programas que fomentan las diferentes disciplinas que conforman las artes, así como también las industrias creativas, inclusión social a través de la cultura, etc.
Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOPE)	Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOPE) organismo encargado de la gestión y desarrollo de la infraestructura nacional necesaria (vial, portuaria, fluvial y ferroviaria).
Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA)	Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA): tiene como objetivo procurar el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes en el país constituyéndose en el organismo generador de políticas públicas en materia de hábitat que contribuyan a un desarrollo económico y social ambientalmente sostenible y territorialmente equilibrado.
Municipios de Montevideo	Municipios A, B, C, CH, E

### Grupos de actores privados

- Hotelería
- Gastronomía
- Transporte
- Agencias de Viajes Receptivas
- Organizadores de Congresos y Eventos
- Shoppings
- Redes Comerciales Territoriales
- Turismo Friendly
- Montevideo Rural
- Mesa de Oferta Cultural y de Entretenimiento
- Montevideo +Paseos
- Montevideo + Museos
- Mercado Agrícola de Montevideo
- Mercado de la Abundancia
- Sinergia Cowork Montevideo

Es de destacar la presencia de asociaciones gremiales de turismo en Montevideo con distintos niveles de representatividad sectorial:

- Cámara Uruguay de Turismo (CAMTUR)
- Asociación Uruguaya de Organizadores de Congresos y Afines (AUDOCA)
- Asociación de Hoteles y Restaurantes de Uruguay (AHRU)
- Asociación Uruguaya de Agencias de Viaje (AUDAVI)
- Asociación de Guías Turísticos de Montevideo (AGTM)
- Asociación de Intérpretes y Guías del Uruguay (AIGU)
- Cámara de la Industria Hotelera y Turística del Uruguay (CIHTU)
- Centro de Propietarios de Ómnibus de Turismo de Uruguay (CEPROTUR)
- Cámara Inmobiliaria Uruguaya CIU
- Espacio Cultural al Pie de la Muralla

- Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay (CAMBADU)
- Directores Asociados de Espectáculos Carnavalescos y Populares de Uruguay (DAECPU)
- Federación Uruguaya de Teatros Independientes (FUTI)
- Centro de Investigación, Documentación y Difusión de las Artes Escénicas (CIDDAE)
- Sociedad Uruguaya de Turismo Rural (SUTUR)
- Asociación Grupo Centro
- Asociación Uruguaya de Artesanos Mercado de los Artesanos
- Asociación Nacional de Empresas de Transporte Carretero por Autobus (ANETRA)
- Asociación de Turismo Enológico del Uruguay (ATEU)
- Mesa Nacional de Turismo Enológico
- Cámara de Diseño del Uruguay
- Cámara de Comercio LGBT del Uruguay

### **Tercer sector**

Centros educativos vinculados a la formación de Recursos Humanos en turismo:

- Universidad de la República
- Universidad Católica de Uruguay
- Universidad ORT
- Universidad de Montevideo (UM)
- Universidad de la Empresa (UDE)
- UTU – Universidad del Trabajo del Uruguay
- Academia Uruguay (Turismo Idiomático)
- Instituto Universitario BIOS
- Casa do Brasil (Turismo Idiomático)
- Instituto Crandon
- Colegio de Cocineros Gato Dumas
- Instituto Kolping

## 2. ANÁLISIS FODA DEL SECTOR TURISMO EN MONTEVIDEO

---

### 2.1 FORTALEZAS

- Principal destino turístico de Uruguay.
- Localización geográfica estratégica entre Argentina y Brasil.
- Buena conectividad vía fluvial con Buenos Aires.
- Ciudad fuertemente marcada por sus costas, ramblas y playas. Sus tramos de playa y rambla son su marca y promesa de singularidad como su espacio más emblemático, democrático, de disfrute y de convivencia.
- Capitalidad nacional y capital administrativa del Mercosur.
- Baja estacionalidad del destino recibe turismo todo el año.
- El turismo como uno de los sectores más atractivos para la inversión. Uruguay es uno de los 12 países de 29 de la región, que tiene calificación de grado inversor.
- La escala humana de la ciudad y la cercanía. Cuenta con variedad de atractivos naturales, históricos, patrimoniales, geográficos y múltiples puntos de interés a distancias relativamente cortas.
- Mesa de Oferta Cultural y Entretenimiento.
- Espacios emergentes de Coworking e Industrias Creativas.
- Hospitalidad y cordialidad de los anfitriones.
- Turismo de cercanía en el vínculo con los anfitriones como valor de nuestra idiosincrasia que marca la calidad del intercambio entre el turista y el residente.

## 2.2 OPORTUNIDADES

- Alto potencial. Montevideo presenta una gran variedad de recursos y atractivos turísticos concentrados a cortas distancias que pueden ser configurados como productos turísticos dotándolos de las condiciones de para ser visitados.
- Educación en hospitalidad para posicionar al destino como ciudad de cercanías, segura y de calidad de vida.
- La demanda extraregional exige y valora destinos seguros como Montevideo (seguridades ciudadanas, alimenticias y sanitarias).
- Creciente conectividad: mayor operativa de compañías low-cost y mayores conexiones regionales.
- Desarrollo de estrategias a nivel regional que mejoren el posicionamiento del destino e integren la oferta turística a través de circuitos o rutas para la captación de turismo extraregional.
- Por su escala, el sector turístico de Montevideo tiene la ventaja de poder ser un destino inteligente y contar con un observatorio turístico viable.
- Creciente valoración de la actividad turística permite que se incluya en la planificación y ordenamiento territorial de la ciudad.
- Auge de proyectos públicos y privados que calificarán espacios públicos y sitios de interés especial para el turista.
- Potencialidad de extender la actividad turística a otras zonas para reconfigurar las fuerzas de atracción de la ciudad: Humedales de Santa Lucía, Barrio Peñarol, el Cerro, Lezica-Colón, Villa Española y la Cuenca del Arroyo Pantanoso.
- Municipios comprometidos con el desarrollo del territorio plantean un escenario para gestionar el turismo “desde” el barrio.
- Potencialidad de los residentes de Montevideo como anfitriones protagonistas de la estrategia turística de la ciudad.

- Potencialidad de Montevideo para ofrecer productos no tradicionales de las capitales a corta distancia: turismo enológico, turismo rural y de áreas protegidas.
- Nuevos comportamientos de consumo exigen mayor interacción entre residentes/turistas y mayor profundidad de las experiencias que Montevideo puede capitalizar por las características de su hospitalidad.
- El aumento del turismo de intereses especiales como motivo de viaje.
- Creciente posicionamiento de Montevideo como destino turístico y sede de Congresos, Convenciones y Viajes de Incentivo. Nueva infraestructura, equipamiento y posibilidades de gestión del Antel Arena.
- Designación de nuevas sedes de organismos internacionales en la ciudad.
- Las características de una demanda regional y fidelizada permiten un escenario favorable para La Mesa de Oferta Cultural y de Entretenimiento MOCE y las industrias creativas.
- Creciente apuesta a las industrias creativas que ponen en valor de atributos del destino.
- Desarrollo de contenidos de parte de las industrias creativas que profundicen la visita a los atractivos de la ciudad: dramatizaciones, manifestaciones plásticas, artísticas, desarrollo de audio guías, aplicaciones móviles, mapas con historias virtuales, entre otros posibles, implican nuevas oportunidades de negocios para el sector.
- Auge del Turismo gastronómico.
- Auge de los mercados montevideanos que ponen en valor la producción local.
- Auge de los espacios de coworking e industrias creativas en la ciudad.
- Creación de espacios temáticos acerca las singularidades de Montevideo (candombe, tango y actividades productivas).

- Fomento de cultura ciudadana, comunidades cohesivas y comprometidas con la protección de los espacios públicos.
- Creciente actividad de maratones sobre la rambla de Montevideo.

## **2.3 DEBILIDADES**

- Escasa visualización de la importancia de la actividad turística incide en la debilidad del sector, las limitaciones presupuestales y de recursos humanos.
- Institucionalidad débil en la gestión y planificación del destino. Limitados recursos humanos y económicos del Bureau de Montevideo.
- Carencia de contenidos de Marca de destino Montevideo como promesa de singularidad.
- Débil incidencia de la División de Turismo en el marco de la gestión de la Intendencia de Montevideo.
- Débil articulación entre división turismo y otras áreas de la Intendencia. Los espacios de concertación entre las distintas áreas con la División de Turismo de la Intendencia están debilitados por la percepción de la poca valorización que le dan al sector turismo.
- Limitada conectividad Internacional.
- Débil posicionamiento e imagen turística del destino a nivel internacional. Relativa dependencia con el mercado turístico de Buenos Aires para la captación de turismo extraregional.
- Dificultades para que el visitante y el residente disfruten de ciertas zonas emblemáticas como el Puerto, Estación AFE y otras.
- Escasa integración de la oferta.
- Escasa visibilidad y promoción de la oferta de actividades, productos y servicios turísticos. Algunos recursos y servicios no están visibles a los



ojos del turista y la oferta de productos turísticos (excursiones, rutas, tours, paseos, etc.) es muy limitada, para lo que podría ser la oferta de Montevideo, como principal destino turístico del país.

- La oferta de paseos tiene un alto carácter informal, estacional, es poco conocida y está muy concentrada en algunas zonas.
- Debilidades en la vinculación entre los sectores cultura y turismo.
- Ineficiencias en el sistema de transporte público.
- Zonas estratégicas deprimidas y sin condiciones de aprovechamiento (ex estación AFE, Bahía de Montevideo).
- Limitadas condiciones de accesibilidad sobre todo en las playas de Montevideo.
- Comercios cerrados los fines de semana y feriados cuando hay mayor cantidad de turistas en la Ciudad Vieja y Centro. Horarios restringidos a horarios comerciales (entre las 9 y 18 horas los días de semana) no coinciden con el uso turístico.
- Ausencia del observatorio turístico. Carencia de sistema de indicadores y conocimiento del mercado.

## **2.4 AMENAZAS**

- Aparición de nuevos destinos.
- Competencia de los consolidados destinos de Argentina y Brasil.
- Falta de representatividad y reciente desvinculación de actores importantes en el Bureau de Montevideo.
- Nuevas plataformas de comercialización como Airbnb amenazan la sostenibilidad de los hoteles de 1, 2 y 3 estrellas.
- Gentrificación de la ciudad por la presión inmobiliaria y el cambio de uso en el eje Ciudad Vieja, Centro, Palermo, Parque Rodó, Punta Carretas y Pocitos.

- Envejecimiento poblacional
- Aspectos de salud y seguridad internacional.
- Degradación Ambiental de la costa por la pérdida de arena de sus playas.
- Aumento del parque automotor promueve la congestión vehicular.
- Pérdida de competitividad por devaluación de Argentina y su efecto en el cambio real.
- Bajo reconocimiento del turismo como actividad importante para el desarrollo.
- Falta de consenso para la planificación del sector turístico representada en la polémica no resuelta sobre la tasa turística.

### **3. EXPERIENCIAS EXITOSAS A NIVEL MUNDIAL**

---

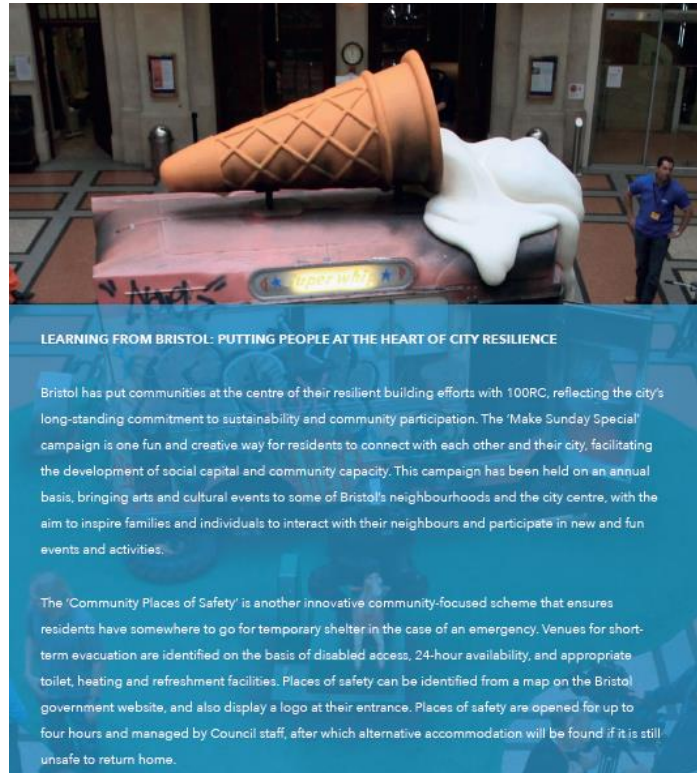
La identificación de prácticas innovadoras y casos de éxito de ciudades que han logrado posicionarse como destinos turísticos de alcance regional y global, permite extraer lecciones de aprendizaje para Montevideo.

#### **3.1. BRISTOL**

La Ciudad de Bristol es un caso ejemplar en tanto propone acciones consonantes con las acciones aquí planteadas tendientes a situar a los residentes en el centro de la estrategia turística de la ciudad.

La Estrategia de Resiliencia de Glasgow (100 RC Glasgow, 2016:48) destaca el ejemplo de la Ciudad de Bristol. La campaña 'Make Sunday Special' es destacada como espacio creativo para que los residentes se conecten entre ellos con su ciudad, facilitando el desarrollo del capital social y la capacidad de la comunidad.

Esta campaña se ha llevado a cabo anualmente, acercando eventos artísticos y culturales a algunos de los barrios de Bristol.



Los planes de repoblar la Ciudad Vieja ayudarán a plantear estrategias similares en donde los residentes se embarquen en actividades para revitalizarla. Algunas acciones comentadas por los actores entrevistados podrían ser: “ciudad con flores y competencia de balcones en la primavera” “días de las velas en la ciudad vieja” “conciertos de orquesta de cámara, murgas y comparsas en las esquinas sin alto parlantes”.

### 3.2. SAN FRANCISCO

Al igual que Montevideo, San Francisco es una ciudad con barrios con su propio carácter, particularidades y desafíos. La conexión y vínculo entre ellos permitió poner en valor las identidades y desarrollar el orgullo de pertenencia a la Ciudad. La estrategia de San Francisco implicó empoderar a los residentes de los barrios a través de mejor conectividad y condiciones de movilidad.

La estrategia de San Francisco “Empower Neighborhoods Through Improved Connections” (100 RC San Francisco, 2016:103) parte del supuesto de que conectar los barrios permite una mejor vivencia y aprehensión de la ciudad y por ello resulta ejemplar para Montevideo. Una ciudad más resiliente depende de la fuerza de sus vecindarios en la búsqueda del empoderamiento para construir una ciudad más asequible, más inclusiva y en última instancia, más resiliente mañana



## 4. COMUNIDADES COHESIVAS Y COMPROMETIDAS CON EL DESARROLLO DEL TURISMO

---

### 4.1 HOSPITALIDAD DE LOS MONTEVIDEANOS

En 1950 Montevideo era presentada como “ciudad de turismo por excelencia (...) entrañablemente acogedora y cordial (Ferreiro en Da Cunha, Et al, 2012:115). Los tiempos cambiaron pero aún sigue siendo el principal atributo reconocido en las encuestas (MINTUR, 2017) y en las publicaciones vinculadas al destino (IdeM, 2018). La hospitalidad es una ventaja competitiva del país y de su capital y, se relaciona con los buenos niveles de educación, en un país que tiene una de las más altas tasas de escolarización en América Latina. Montevideo destaca en el mundo por las tasas de analfabetismo más bajas y por su nivel educativo con altos grados de acceso de la población al sistema educativo.

Las dimensiones de Montevideo permiten una mayor aprehensión del territorio y que los ciudadanos residentes la conozcan, la aprovechen, la disfruten y por tanto guíen y promueven a que lo hagan los visitantes. La resiliencia se vincula también a la información en tanto que esta característica configura una ventaja competitiva permanente de un destino *“Efectivamente todos conocemos lo que significa la amabilidad y este es uno de los diferenciales que tiene la ciudadanía uruguaya a la hora de convocar turismo (...) Mejorar la educación y*

*mejorar las condiciones de la hospitalidad nos adapta mejor, nos permite lograr superar las dificultades y nos previene de mejor manera”* (Entrevista, Benjamín Liberoff). Las instituciones educativas vinculadas al sector subrayan la necesidad de sensibilizar desde edades tempranas en el concepto de hospitalidad a los montevideanos. Esto permitiría una ciudadanía más comprensiva e inclusiva que de una bienvenida y sea receptivo con los visitantes. Planes como “Descubrí Montevideo de la mano de Ceibal” con los niños de edad escolar mejorarán las condiciones de receptividad.

La apuesta a que los ciudadanos conozcan cada vez más la ciudad es indirectamente una apuesta a mejorar el destino y las instituciones han logrado materializarlo en distintas acciones tales como: “La Noche de los Museos”, “El Día del Patrimonio” y actividades culturales en los diferentes barrios como apuesta a la desconcentración y la circulación cultural. En esta estrategia es necesario el liderazgo de los actores privados, las organizaciones y la Intendencia de Montevideo, el Ministerio de Educación y Cultura, los municipios, centros culturales y otras organizaciones vinculadas.

La hospitalidad también se traduce a una comunidad más comprometida en el desarrollo del turismo, que mira a los ojos y da “un lugar” en la ciudad al visitante, en los espacios de encuentro.

A su vez, las empresas que participan o han participado de los procesos asociativos Conglomerado-Bureau de Montevideo han aportado en este sentido y entienden que su capital humano vale y buscan la capacitación permanente de sus recursos humanos.

Las nuevas formas de hacer turismo están marcadas por los negocios del “compartir y prestar” promocionado por las plataformas P2P y esto da como resultado una mayor calidad de interacción turistas/residentes. Para Airbnb “Airbed and breakfast” (colchón inflable y desayuno), el principal valor de la estancia del visitante es la convivencia con el propietario. Este nuevo escenario promueve la conexión con la mirada del residente y permite al visitante aprovechar más y mejor su estadía. De esta forma, vincularse de forma más profunda con la ciudad tiene las oportunidades y valores naturales y culturales que brinda la ciudad.

Es por ello, que herramientas como Airbnb tienen un rol protagónico en Montevideo y desafían la cualidad de flexibilidad del destino en tanto voluntad y capacidad de adoptar estrategias alternativas en respuesta a las circunstancias cambiantes. Es uno de los principales cambios que están transformando no sólo la forma de hacer turismo sino también, podría configurar una amenaza, en tanto impactará en el valor de las propiedades en zonas como Ciudad Vieja, Centro, Palermo, Parque Rodó, Pocitos y Punta Carretas.

Las industrias creativas también tienen una oportunidad de ampliar el alcance de las propuestas de economía colaborativa como el “Social Dining”<sup>4</sup> que consiste en que los montevideanos abran sus cocinas a aquellos visitantes que prefieren disfrutar de las recetas domésticas, íntimas y auténticas.

La mediación tecnológica es cada vez más importante en turismo. Sin embargo, la personalización sigue siendo la clave de la calidad de la experiencia. El turismo sigue siendo el vínculo persona a persona medido en el intercambio y en esto también se juega la competitividad del destino.

La hospitalidad en una ciudad de cercanías permite amplificar la ventaja competitiva cuando el visitante convive y se siente más cerca de la ciudad y sus pobladores a través del intercambio con el otro.

## **4.2 MONTEVIDEO FLEXIBLE A LAS NUEVAS FORMAS DE HACER TURISMO**

Para lograr una estrategia potente es necesario vincular las nuevas formas de consumo y de hacer turismo con los productos turísticos actuales y potenciales de Montevideo, identificando mejoras que permitan adecuarse a las diferentes motivaciones y preferencias de cada segmento. En otras palabras, las nuevas formas de hacer turismo tienen estrecha relación con las estrategias de captación de mercados.

Del sector privado también depende la capacidad del destino de adaptarse a nuevos fenómenos y generar estrategias alternativas para facilitar una rápida recuperación a las presiones de los nuevos escenarios turísticos. La proliferación de las plataformas de comercialización de servicios turísticos de alojamiento y transporte P2P (“peer-to-peer”) amenaza con reconfigurar el eje Ciudad Vieja, Centro, Palermo, Parque Rodó, Punta Carretas y Pocitos.

El impacto de la gentrificación en Ciudad Vieja por la presión inmobiliaria en ciertas zonas promueve que inversores compren propiedades para alquilar cuartos a los visitantes. Esto puede promover un cambio de uso que afecte los planes de vivienda del barrio y el incentivo a los locales comerciales.

La presión de plataformas como Airbnb pone en riesgo también a los hostels y hoteles de 1, 2 y 3 estrellas en tanto que compiten en el mercado por el mismo público de la ciudad. Esto demanda una rápida respuesta del sector alojamiento para adaptarse bajando tarifas pero por sobre todo, generando experiencias que profundicen la estadía de los huéspedes.

---

<sup>4</sup> Las francesas VoulezVousDiner.com y VizEat o la estadounidense Socialdiningnetwork.com son algunos de los máximos exponentes del llamado *social dining*.

Estas plataformas tienen ventajas competitivas sobre los hoteles que tienen que ver con la reputación, en tanto son más confiables y seguras. Los usuarios confían en triangulación dada entre la opinión de usuarios anteriores, las calificaciones de la oferta y las opiniones de los influencers que visitaron las propuestas. La economía colaborativa y las nuevas plataformas de servicios turísticos permiten una mayor participación del ciudadano en el turismo. La tendencia marca que actualmente el turista diseña su propio viaje a través de la información en internet. Durante y después del viaje comenta, critica, pregunta y comparte, a través de diversas redes sociales, la información sobre los productos y servicios turísticos que contrata. En este sentido, la transparencia se vuelve clave. Las valoraciones sobre las experiencias vividas que dejan los viajeros hoy son mejores argumentos que las tradicionales estrellas de los hoteles, que antes medían metros cuadrados. En otras palabras, la reputación de los destinos es la “nueva moneda” que determina la confianza a través de los portales turísticos e incide en las nuevas formas de viajar. El turista valora y toma como factor clave de decisión de viaje, la opinión de otros a los cuales posiblemente sólo conozca a través de una determinada comunidad virtual.

Otro cambio que enfrenta la ciudad es que los turistas son cada vez menos cautivos de los paquetes de las agencias de viaje y buscan experiencias únicas, enriquecedoras en los destinos que visitan. Montevideo tiene que buscar formas flexibles capaces de adoptar estrategias para un turista que consume, coleccionando nuevas sensaciones que le permitan conectarse con el destino y su gente. A su vez, es más exigente en términos de innovación, autenticidad y calidad de los productos turísticos. Incluso existe una tendencia creciente hacia viajes más responsables, donde el cuidado por ambiente es cada vez más importante y es más consciente sobre el derrame de beneficios que tiene su visita en el empleo y la producción local.

En la búsqueda de experiencias enriquecedoras el turista actual tiene motivaciones múltiples, pudiendo consumir diversos productos turísticos en un mismo viaje. Aquellas viejas categorías de turista cultural, de naturaleza o de áreas protegidas solo aplican a aquellos turistas con intereses especiales. La mayoría de los visitantes se interesan por todo lo que el destino ofrece y a la carta, combinan opciones que hagan más rica e interesante su estadía.

## **5. RECOMENDACIONES PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DEL SECTOR**

---

En este capítulo se identifican potenciales segmentos de mercado y tipos de productos turísticos de mayor relevancia para el posicionamiento de Montevideo como principal destino turístico del país.

### **5.1. TURISMO DE SHORT BREAKS**

El turismo actualmente está marcado por viajes de corta duración a destinos cercanos como resultado de la fragmentación de las vacaciones laborales anuales en periodos más breves, con una estancia no mayor a cuatro noches sean escapadas de fin de semana, días feriados y días puentes (PACC, 2009).

Este turista prefiere la mayor flexibilidad que permiten los 'City Breaks' frente a los paquetes turísticos convencionales y el aumento de las promociones de ofertas de fines de semana, han abaratado el producto y contribuido al crecimiento de este segmento de demanda.

El turista de Short-Breaks o City Breaks también es un visitante informado sobre el destino que suele viajar sin mediación de las agencias ni paquetes contratados. Mayoritariamente es un turista regional que huye del estrés de su cotidianidad y se mueve de forma ágil en la ciudad, buscando experiencias memorables. Es un gran candidato para la Mesa de Oferta Cultural y de Entretenimiento (en adelante MOCE) y la nutrida agenda cultural de Montevideo.

Montevideo cuenta con una demanda fidelizada que ha visitado en más de 5 ocasiones con los altos niveles de satisfacción y esto incide en el potencial de Montevideo para el desarrollo de turismo de este segmento de mercado.

En los últimos años esta modalidad ha crecido significativamente en el mundo, al ritmo del abaratamiento de los aéreos y en el caso de Montevideo, tuvo un fuerte impulso por la buena conectividad y frecuencia de la conectividad fluvial directa con Buenos Aires o indirecta vía Colonia.

### **5.2. DIVERSIFICACIÓN DE LOS MERCADOS EMISORES COMO ESTRATEGIA DE RESILIENCIA**



Aunque el fenómeno turístico es fundamentalmente regional y lo seguirá siendo, el destino necesita diversificar los mercados de procedencia a mediano y largo plazo para disminuir la alta dependencia del mercado Argentino que revelan los datos estadísticos.

El mercado prioritario del destino Montevideo sigue siendo las ciudades argentinas que concentran el turismo emisor y las ciudades limítrofes de Uruguay: Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fé y Corrientes. Asimismo, son prioritarios los municipios brasileros de Río Grande del Sur que suponen distancias menores a 1.000 km. y con un volumen atractivo de mercado alto.

Es importante buscar estrategias alternativas en el caso de que el mercado argentino, por alguna coyuntura desfavorable, pierda peso. La cercanía geográfica a ciudades con gran volumen de mercado y la disponibilidad presupuestal de estos potenciales visitantes, hace interesante considerar otros mercados regionales que impliquen desplazamientos de corta distancia. A mediano plazo, es clave la captación de mercados regionales emisores como, Brasil, Paraguay y Chile. Asimismo, el mercado norteamericano es el segundo mercado emisor a la región y es potencial para el destino.

Para la progresiva captación del turista de mercados lejanos a largo plazo es necesaria la mejora de la conectividad aérea, la apertura de nuevas conexiones y el incremento de las frecuencias de vuelos. Estas acciones se hacen cada vez más trascendentes dado que estos mercados emisores están creciendo fuertemente y los niveles de gasto de estos turistas son muy altos.

### **5.3. TURISMO DE CONGRESOS, CONVENCIONES Y VIAJES DE INCENTIVO**

El turismo de negocios o corporativo es aquel que se produce a causa de la realización de congresos, convenciones y viajes de Incentivo, seminarios, ferias u otros eventos de este tipo.

Uruguay ocupa el puesto 46 en el mundo en cuanto a la captación y organización de eventos de asociaciones internacionales, según la Asociación de Congresos y Convenciones (ICCA, 2016). Por su parte, Montevideo ocupa el puesto N 9 en Latinoamérica y cuenta con organizadores profesionales de Congresos de alto nivel. Presenta infraestructura, servicios y tecnología acorde a las necesidades de los eventos y la reciente instalación de las principales cadenas internacionales le ha dotado de oferta hotelera para este segmento.

Montevideo es el principal destino del país en celebración de eventos y ha incrementado su infraestructura en los últimos años con la incorporación del

LATU, el renovado Teatro Solís y el moderno Auditorio Adela Reta del Sodre, entre las obras más significativas.

Según las estadísticas del turismo nacional (MINTUR, 2017) el congresista gasta aproximadamente 3 veces más que el visitante vacacional. Los participantes asisten a los eventos programados para ellos y el resto del tiempo, utilizan hoteles, restaurantes, comercios y otros servicios urbanos. El perfil de los asistentes a los congresos es nivel medio – alto, con estudios superiores y manifiesta interés en la oferta cultural de los destino. En la medida de que las expectativas de este visitante se cumplan, existen altas posibilidades de que los congresistas se fidelicen y vuelvan a visitar el país acompañados por la familia y/o lo recomienden.

La estrategia de la ciudad hasta ahora se concentró en la captación de los eventos de 500 participantes, en tanto que mayor parte del mercado mundial de reuniones no supera los eventos de más de 1.000 participantes. Sin embargo, esto podría cambiar con la instalación del Antel Arena a fines del 2018, edificio diseñado para organizar ferias, congresos y convenciones de hasta 1500 asistentes.

Uruguay cuenta con una fortaleza competitiva que no tienen otros destinos de la región en tanto que todas las reuniones regionales e internacionales cuentan con la exoneración del IVA para todos los servicios conexos. Asimismo, como política de estímulo a la captación de congresos el “Protocolo S.O.S” brinda apoyo económico a las asociaciones y entidades que postulen a Uruguay como sede.

Otra de las ventajas competitivas para este segmento de mercado es el hecho de que Montevideo acoge la sede de más de 25 entidades internacionales y su posición como capital administrativa y sede del Parlamento del Mercosur fomenta que reciba reuniones de la microrregión. La Cumbre de Gobernadores del BID en el 2012, con 2.300 asistentes y la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado son antecedentes importantes que evidencian el potencial. Eso ha hecho que los servicios se hayan ido perfeccionando, conociendo mejor las necesidades de estos mercados, y eso coloca a la ciudad en una posición muy importante frente a otros destinos que no tienen esa experiencia.

Algunos hitos en este sentido son:

- XVI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno - 2006
- XV Congreso Asociación de Lingüística y Filología de América Latina - 2008
- XII Encuentro de Geógrafos de América Latina - 2009
- 53 Reunión Anual de la Asamblea de Gobernadores del BID - 2012

- II ICCA Latin America Meeting - 2013
- Congreso Mundial de Prensa Deportiva – 2015
- Hostelling International – 2016

Los destinos de la región que compiten en la captación de eventos como Buenos Aires, San Pablo, Río de Janeiro, Lima y Bogotá tienen componentes similares a los de Montevideo, según el informe del Programa de Apoyo a la Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC, 2009). Sin embargo, Montevideo apuesta a diferenciarse también por sus valores vinculados al índice de desarrollo humano, los niveles de seguridad percibidos por los extranjeros que son muy altos y la capacidad de responder a situaciones emergentes con creatividad. La recursividad de los recursos humanos en turismo es un diferencial que nos aporta una cualidad de resiliencia. Según Teresa Russi *“En un congreso o en cualquier lado, si estás dando un servicio y se rompe un enchufe, el montevideano es capaz de adaptarlo y resolverlo y nadie se le ocurre pensar ¿cómo lo hizo?”* (Russi, entrevista). Dicha capacidad artesanal de construir soluciones emergentes a problemas diversos es una característica que permite responder satisfactoriamente cuando un evento recibe mayor cantidad de participantes de lo previsto.

El producto Turismo de Congresos, Convenciones y Viajes de Incentivo es prioridad para los actores que participan de los espacios asociativos públicos-privados de turismo y es lo que le da sentido a la trayectoria Conglomerado - Bureau. *“Es el turismo al que queremos apostar y tenemos que apostar. Nos trae una cosa más sostenible”* (Elizabeth Villalba, entrevista).

El posicionamiento de Montevideo como sede de Congresos, Convenciones Viajes de Incentivo debe plantearse como una estrategia de resiliencia flexible capaz de adoptar medidas alternativas en respuesta a las circunstancias cambiantes del negocio de la captación de eventos. El desarrollo y crecimiento de este producto va a estar condicionado a un marco regional en el cual Montevideo debe convivir y competir. Como estrategia de resiliencia el Bureau deberá contar con un sistema de interacción flexible entre los actores turísticos para soportar impactos y tensiones, también para usar estrategias alternativas para facilitar una rápida recuperación ante la dinámica de este mercado.

Para consolidar este sector es necesario robustecer al Montevideo Bureau como espacio de *“encuentro, coordinación, planificación y ejecución de acciones estratégicas, entre actores públicos y privados organizados, con el objetivo de mejorar la competitividad turística del destino”*. Mejorar la cohesión y unidad del sector turístico para la captación de eventos es sinónimo de mejorar la posición competitiva de Montevideo para la captación de reuniones.

En este sentido, es clave la difusión de los beneficios tales como la exoneración del IVA; el plan de gestión del Antel Arena y la asociación del destino a sus diferenciales más significativos tales como la escala humana, seguridad, hospitalidad y calidad de vida.

La estrategia tiene que potenciar la capacidad del destino de ampliar la agenda de la reunión a través de agendas de entretenimiento y actividades. Para el Bureau es necesario conectar las propuestas de la MOCE sobre todo Montevideo + Paseos con el plan de gestión del Antel Arena, las agencias de viaje, los hoteles, en definitiva con los turistas. Esto requiere trabajo de sensibilización del personal de los hoteles de 3, 4, 5 estrellas para promover que el turista tenga más cosas para hacer en la ciudad y se quede más días. La tendencia de consumo “Bleisure” (Business and Leisure) puede ayudar, en tanto que el turista corporativo cada vez consume más entretenimiento y actividades en sus horas libres y en el pos congreso.

#### **5.4. ANTEL ARENA**

Los actores vinculados al Bureau coinciden en que Antel Arena significa el desafío más importante del destino en los últimos años. Es un edificio de vanguardia, polifuncional que ampliará la capacidad de la ciudad de organizar espectáculos musicales, deportivos, reuniones y hasta ferias. Un edificio inteligente que cuenta con una sala de hasta 1500 personas y también permite la posibilidad de organizar eventos chicos simultáneos ya que fue concebido con prestaciones como la aislación acústica para no tener contaminación auditiva entre una sala y otra.

El plan de gestión y la estrategia de captación de reuniones es clave en tanto que en la propia flexibilidad del edificio se juega la compatibilidad de usos: eventos deportivos, musicales y congresos. La versatilidad que le permitirá distintos usos requiere una estrategia más compleja para encontrar los equilibrios posibles.

Es turismo de Congresos, Convenciones y Viajes de Incentivo es el principal producto para el sector en tanto que la mayor ocupación hotelera es por turismo corporativo. La estrategia ciudad tendrá que focalizarse en este sentido, en tanto los que captan las reuniones no son los edificios sino la capacidad de los destinos de organizarse. Este desafío no es solo para el Gerente Comercial del Antel Arena, sino que el Bureau junto con los actores involucrados tiene la oportunidad de generar una estrategia para competir y captar congresos y convenciones de hasta 1500 participantes.

Es un cambio importante de la ciudad y permitirá construir una nueva centralidad y calificar sus conexiones. Antel Arena impactará en el barrio y

algunos actores entrevistados predicen que en los próximos meses ya se podría estar dando un desplazamiento de las instalaciones hoteleras, gastronómicas y otros servicios asociados a su funcionamiento.

## 5.5. TURISMO DE CRUCEROS

La costa de Montevideo alberga el mayor puerto comercial del país constituyéndose como la principal puerta de entrada y salida del comercio para Uruguay. A su vez, el puerto recibe la mayor parte de los cruceros que arriban a Uruguay durante la temporada.

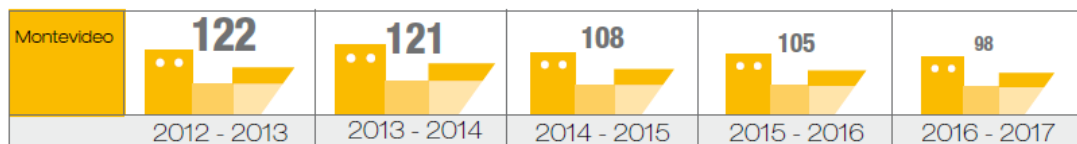
A diferencia de otros segmentos, el turismo de cruceros si tiene estacionalidad y se desarrolla entre los meses de Octubre a Marzo.



# TURISMO DE CRUCEROS

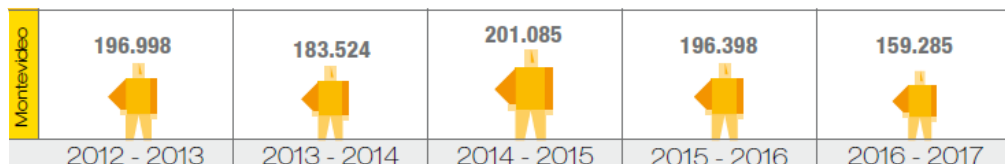
**Cruceros arribados según puerto.**  
Comparativo temporadas 2012-2013 / 2016-2017.

FUENTE : Ministerio de Turismo en base a datos de la Encuesta de Turismo de Cruceros.  
NOTA: La temporada de Cruceros 2016 -2017 abarcó desde Noviembre 2016 a Abril 2017.



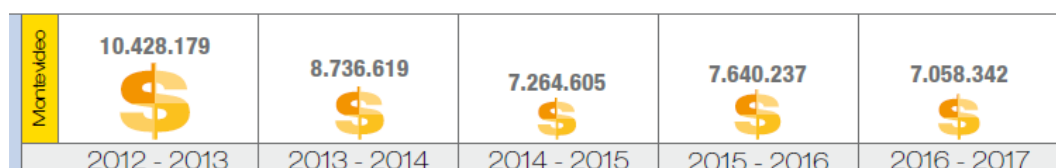
**Personas descendidas según puerto de arribo.**  
Comparativo temporadas 2012-2013 / 2016-2017.

FUENTE : Ministerio de Turismo en base a datos de la Encuesta de Turismo de Cruceros.  
NOTA: La temporada de Cruceros 2016 -2017 abarcó desde Noviembre 2016 a Abril 2017.

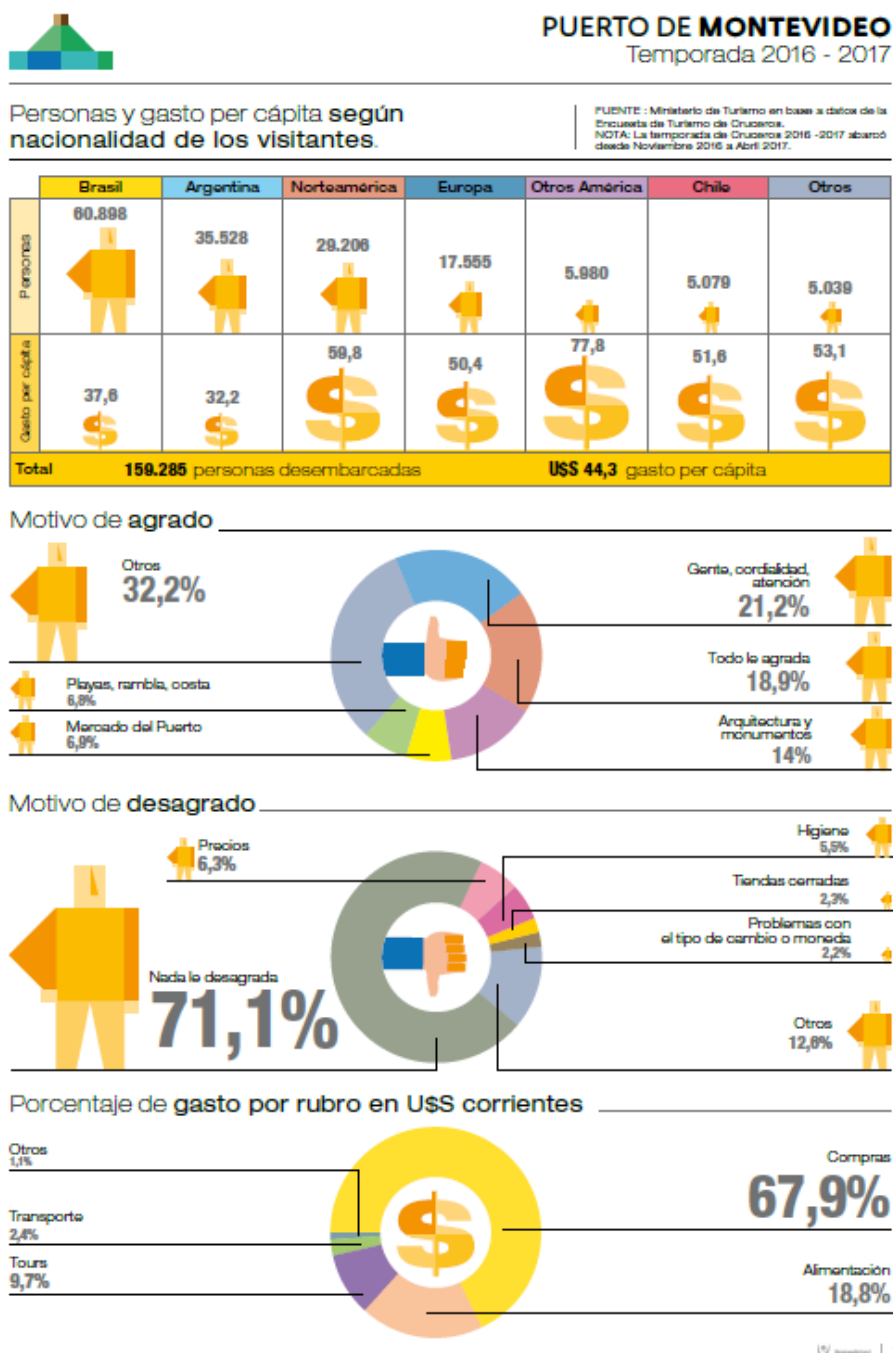


**Gasto según puerto de arribo.**  
Comparativo temporadas 2012-2013 / 2016-2017.

FUENTE : Ministerio de Turismo en base a datos de la Encuesta de Turismo de Cruceros.  
Gasto en US\$ corrientes.  
NOTA: La temporada de Cruceros 2016 -2017 abarcó desde Noviembre 2016 a Abril 2017.



El crucerismo es una gran carta de presentación de las ciudades ya que muchos de los pasajeros vuelven a Montevideo a permanecer más tiempo con nuevos integrantes de la familia o amigos.



Este segmento, configura una oportunidad para el destino en tanto que la mayoría de estos turistas no elegirían Montevideo para pasar sus vacaciones, porque no lo conocen. Según los testimonios, muchos se sorprenden del destino comentando que “Montevideo es una joya escondida al sur de América”. Según testimonio de Oscar Iroldi “El mayor impacto del cruceristas de Montevideo es la fidelización ya que va a volver como turista. Si son extraregionales en un viaje más extenso que quizás incluya Rio de Janeiro,

Iguazú, Santiago, Buenos Aires y si son de la región Montevideo, Colonia y Punta del Este” (Entrevista).

El crucerista que llega a Montevideo se encuentra con una ciudad que le ofrece ciertos diferenciales. Según Benjamín Liberoff es *“el único lugar del Atlántico Sur que los cruceristas pueden ir a bodegas no porque en otras ciudades no existan, si no que quedan lejos y los tiempos de llegada son diferentes”* (Entrevista).

La nueva terminal de cruceros en el edificio Santos, donde actualmente opera el MINTUR, hará más atractiva la bajada de los cruceros, posicionando mejor la ciudad para las cadenas internacionales que definen si incluyen al destino en sus viajes. La Administración Nacional de Puertos invertirá en el entorno de 1 millón de dólares y la fecha prevista para que la terminal esté operativa es la temporada 2019-2020.

La terminal de cruceros va a ordenar y dar una mejor bienvenida a la llegada a los pasajeros que hoy deben transitar entre los contenedores y son abordados por distintos tipos de prestadores de servicios y agencias de viaje. Contarán con servicios higiénicos, wifi, restaurante, cafetería, servicio de remises, y un local de información turística para que puedan contratar paseos o servicios turísticos desde allí. Esto dotará de formalidad a la actividad de las agencias que hoy operan de forma desorganizada compitiendo por los paseos de los cruceristas por Montevideo. A partir de la nueva terminal, las agencias contarán con estacionamiento al costado del MINTUR para sus Vans y mejores condiciones para prestar el servicio.

A su vez, la División de Turismo de la Intendencia de Montevideo plantea hacer un edificio inteligente en una zona estratégica de la Ciudad Vieja conocida como “La Proa”, cruce de las peatonales Pérez Castellano y Yacaré, frente a la entrada principal del Mercado del Puerto. El funcionamiento del edificio es un desafío para la gestión de la División de Turismo, ya que no será solo oficinas públicas, sino que contará con una pequeña sala de interpretación de la ciudad vieja, centro de informes, articulado con la agenda cultural de la ciudad y con Administración Nacional de Puertos (ANP) para prever la llegada de los cruceros.



Foto: Gustavo Olveyra

Por su ubicación, representa un desafío en cuanto a la convivencia con el espacio urbano y costero, tanto desde el aspecto logístico como el ambiental, el sanitario y la gestión del riesgo.

Estos cambios deben estar orientados también a facilitar nuevas formas de vincular a residentes y visitantes con el puerto. El Puerto de Montevideo no ha logrado una adecuada puesta en valor que permita su disfrute. La ANP del MTOP, cuenta con mecanismos poco ágiles para solicitar visitas guiadas al puerto al no estar dentro entre sus prioridades.

## 5.6 CIUDAD VIEJA Y CENTRO

Los centros históricos, económicos administrativos, culturales de una ciudad juegan un papel de desarrollo importante y para Montevideo son el foco de una estrategia de resiliencia, en tanto que son los espacios en donde se concentra la actividad. Los planes de vivienda y los flujos turísticos le están imprimiendo a Ciudad Vieja y al Centro de Montevideo un nuevo sentido emergente, que permite su revitalización y revierte el proceso de deterioro sufrido años anteriores.

La transformación de la Ciudad Vieja sus peatonales, tiendas, restaurantes y otros negocios tiene estrecha relación con el turismo, sobre todo con el crucerista. Según el testimonio de Teresa Russi *“el turismo de cruceros ha enriquecido al destino durante un período de tiempo un contingente de*



*personas le cambian la fisonomía a la ciudad y la hacen más linda e interesante. Turistas y residentes hablan, interactúan, compran, consumen y la ciudad vieja se ha preparado cada vez mejor para tentarlos y que tengan una mejor experiencia y mayores niveles de gasto” (Entrevista).*



Montevideo ha sabido superar las trabas de los años 90 que impidieron transformaciones necesarias como la peatonal Sarandí y lentamente viene adaptándose a los diferentes usos que le imprime el turismo, La City y la Ciudad Puerto. Desarrollar la compatibilidad de usos es clave, en tanto que debe proponer estrategias orientadas a ser un espacio de convivencia entre residentes y visitantes. En este barrio se concentra la actividad turística y por esto la estrategia debe orientarse a contar con servicios los fines de semana. Entre semana, extender los horarios más allá de los horarios habituales de las actividades económicas y administrativas (de 9 a 18 hs). Los planes de vivienda de la Ciudad Vieja son un ejemplo de política pública fuerte, como respuesta directa a la gentrificación de la zona. Apuesta a la cohesión social, desarrollo de redes y a la convivencia de residentes con la actividad turística. El programa piloto que ha instalado cámaras de seguridad ha permitido una mejor vivencia del barrio de parte de residentes y visitantes.

A su vez la obra en el edificio de la CAF potenciará el turismo y la calidad de vida de los residentes que contarán con nuevos servicios de calidad, 3 salas de cine del circuito independiente, restaurantes y bares que identifican a la ciudad,

como el tradicional Bar Fun Fun<sup>5</sup>. Esta obra se conecta con una serie de servicios donde destaca notoriamente el teatro más importante de la ciudad, el Teatro Solís. Inaugurado en 1856 y reinaugurado en el 2004, brinda programación artística todo el año en sus dos salas, visitas guiadas, tienda, sala de conferencias y exposiciones, fotogalería, cafetería y restaurante.

En esta estrategia La Asociación Civil Grupo Centro, Cordón y Ciudad Vieja<sup>6</sup> que nuclea a los comercios de la zona tiene un peso importante en la estrategia comercial. Establecen ofertas, descuentos y promueven la agenda cultural de la zona. Además, son los creadores del “Día del Centro”, conocido por haber logrado el estacionamiento gratis los días jueves. Recientemente han lanzado un Programa denominado “VatuC! – Vení a tu Centro” que tiene como propósito ser un dinamizador y revitalizador de los días Sábados en el área central de Montevideo (Centro, Cordón y Ciudad Vieja).

El centro cuenta a lo largo de su eje con propuestas turísticas y culturales muy valiosas y es un *hub* de distribución de los visitantes al resto de los barrios de la ciudad. Focalizar la estrategia para que emerja y se resignifique el centro permite que las nuevas centralidades turísticas no estén satelizadas sino conectadas a través de paseos, actividades y servicios vibrantes. Como se detalla más adelante, “Movete” el sistema de bicicletas públicas es uno de los programas ejemplares que puede aportar a esto, al integrar y conectar la ciudad.

## 5.7. EL ESPACIO COSTERO

La actividad turística en Uruguay dio sus primeros pasos en Montevideo, en torno al concepto de “ciudad balneario” (Da Cunha Et al, 2012). En las primeras décadas del siglo XX, el gobierno nacional y municipal concibió al turismo como industria y el propio Presidente José Batlle y Ordóñez desarrollaba proyectos turísticos y fomentó la inversión, sobre todo pública.

Desde los años 30, la Rambla es presentada como “*orgullo*” de Montevideo que le da “*una fisonomía especial de urbe moderna, vigorosa, consciente y satisfecha de su valía propia*” (Da Cunha, Et al, 2012: 124).

Un hito en este temprano desarrollo turístico de Montevideo fue el Puerto de Buceo inaugurado en 1938 ya que fue concebido para acoger a la afluencia turística argentina, brindando una base segura de navegación deportiva que embellecía la playa y otorgaba “*espléndidas vistas panorámicas de la costa de*

---

<sup>5</sup> <http://barfunfun.com/>

<sup>6</sup> <https://www.grupocentro.net/>

*Carrasco a Pocitos en donde se conjugaban contemplación y sociabilidad”* (Da Cunha Et al, 2012: 124).

Más al este sobre la rambla, el Club Náutico de Carrasco agregaba entretenimientos a los veraneantes que disfrutaban de las playas montevidéanas a través de sus concursos de pesca. A su vez, el Club Uruguayo de Golf ofrecía torneos internacionales y atrajo el interés de los turistas. El golfista inglés Sir Henry Cotton destacaba que *“ninguna capital en el mundo posee un campo de golf mejor –tan céntricamente situado- y con tan bellos panoramas como el de Punta Carreta en Montevideo”* (Da Cunha Et al, 2012: 133).

Este repaso histórico toma trascendencia en tanto que *Montevideo “parece haber perdido esa concepción de Ciudad Turística”* según algunos actores entrevistados. Como vimos anteriormente, la valoración de la actividad dentro del conjunto de actividades socioeconómicas en el imaginario social, se vincula a la debilidad del sector, a sus limitaciones económicas y de recursos humanos.

Pocas ciudades del mundo cuentan con la oportunidad de desarrollar una estrategia hacia un uso sostenible e inclusivo de un espacio público tan significativo para la integración social, la seguridad ciudadana y la convivencia.

La rambla es un espacio flexible de Montevideo en donde se conjugan algunas cualidades de su resiliencia. Integra diversos usos como eje de conectividad, atractivo turístico, puerto, prestador de servicios ambientales, espacio residencial, de localización de infraestructuras estratégicas y espacio de integración socio territorial.

Un espacio emblemático de disfrute y de convivencia: abierto, accesible, seguro, que permite vistas de gran belleza de la ciudad. Donde los turistas conviven con los residentes realizando múltiples actividades tales como: caminar, pasear en bicicleta, correr, ver el atardecer, pescar, bañarse en verano o ejercitarse en las estaciones de gimnasia de uso gratuito instaladas a lo largo de la costa.

El Río de la Plata sorprende a los visitantes por “ser ancho como mar” y cambiar sus colores, según soplen los vientos y las aguas del Atlántico penetren. El viento del este arrastra las corrientes del atlántico y vuelve al agua de color verde, mientras que el viento suroeste la vuelve marrón, en tanto arrastra los sedimentos de los Ríos Uruguay y Paraná, depositados en Buenos Aires.

La rambla de Montevideo fue diseñada hace más de 80 años y requiere una inversión significativa para satisfacer las demandas cambiantes, las nuevas tendencias de desarrollo turístico de barrios como Pocitos, Punta Carretas y

Carrasco y los intereses de los usuarios residentes. Esto requiere superar ciertas miradas conservacionistas que ejercen trabas, dificultando una mejor vivencia del espacio público. *“Esta mirada proteccionista, lejos de conservar, deja a los espacios en una suerte de congelamiento que promueve la devaluación”* (Entrevista).

Tal como se detalla en el informe de Costa<sup>7</sup>, la estrategia de calificación diferenciada del frente costero, implica construir resiliencia y potenciar oportunidades mediante:

- Accesos más seguros e inclusivos a la costa para peatones y bicicletas.
- Espacios públicos más accesibles e inclusivos.
- Gestión más resiliente del arbolado y de los espacios verdes, incorporando infraestructuras verdes.
- Infraestructura y servicios verdes en el tejido urbano costero para mejorar la experiencia del usuario: más y mejores sendas, equipamiento y medios de transporte para la movilidad activa y el desplazamiento asistido: tranvía de la costa, estaciones de bicicletas y vehículos eléctricos públicos, puestos de carga para vehículos privados.
- Espacios públicos con redes de energías limpias e información para estimular el uso de la costa.

Desde el punto de visto del aprovechamiento turístico, también es importante ampliar los servicios que prestan los paradores y calificarlos como espacios abiertos, integrados al uso público. Los actores entrevistados citaron el ejemplo de los paradores de Punta del Este, por estar más integrados con el espacio público que los de Montevideo, “que hoy miran para adentro”. El diseño de los llamados a licitación debería contemplar esto para no repetir los errores de restaurantes como “Che Montevideo” o “El Viejo y El Mar” y superar las trabas que no permiten un mejor disfrute de los servicios.

En este sentido, el fomento del comercio y los servicios de proximidad en el tejido urbano costero también podría implicar el alquiler de equipos de náutica ligera y de deportes de playa. La promoción de servicios privados servicios tales como baños de calidad, duchas, agua potable, vigilancia, guardavidas.

La estrategia propone mejorar la calidad del paisaje costero y potenciar su valor mediante la activación urbana y turística en ciertos tramos de la rambla. El circuito turístico de la rambla requeriría de la conexión de nuevos puntos de interés tales como un paseo peatonal en el puerto del buceo, que aumente el atractivo turístico y recreativo.

---

<sup>7</sup> Consultor Gustavo Olveyra: Costa Más Resiliente - acciones de manejo costero integrado para incorporar a la Estrategia de Resiliencia - Montevideo

Otro desafío de las playas es dotarlas de accesibilidad universal y plantear la inclusión como característica distintiva del espacio y el equipamiento público montevideano. Esto implica dotar de servicios y equipamiento tales como: silla bífida, alfombra deck que llegue hasta el agua, paradores y baños accesibles.

La intervención de las letras de Montevideo sobre la rambla a la altura de Kibón es emblemática en este sentido, ya que dota a la rambla de un espacio de contemplación que hoy enorgullece a residentes y visitantes, siendo el lugar más fotografiado de la ciudad. Este ejemplo ilustra lo relevante para el uso del espacio que puede significar diseñar estructuras de calidad tales como decks, bancos, pasarelas, parques, jardines, miradores, balcones y resguardos que fomenten actividades.

Para el mantenimiento de las infraestructuras sería oportuna la participación de los residentes que tienen el privilegio de vivir en la costa que visualicen que parte de esa contribución se invierte en el equipamiento que disfrutarán.

Otra medida a considerar entre los actores involucrados<sup>8</sup> sería la peatonilización de una senda de la rambla de forma permanente los domingos. La continuidad de esta medida ayudará a resolver los conflictos entre movilidad vehicular y peatonal, cuando este cierre a los automóviles se da en eventos circunstanciales como las maratones y carreras. Por sus características la costa de Montevideo tiene mucho potencial y ha visto en los últimos años crecer la actividad de las maratones. El desafío es integrar estas actividades en un circuito internacional.

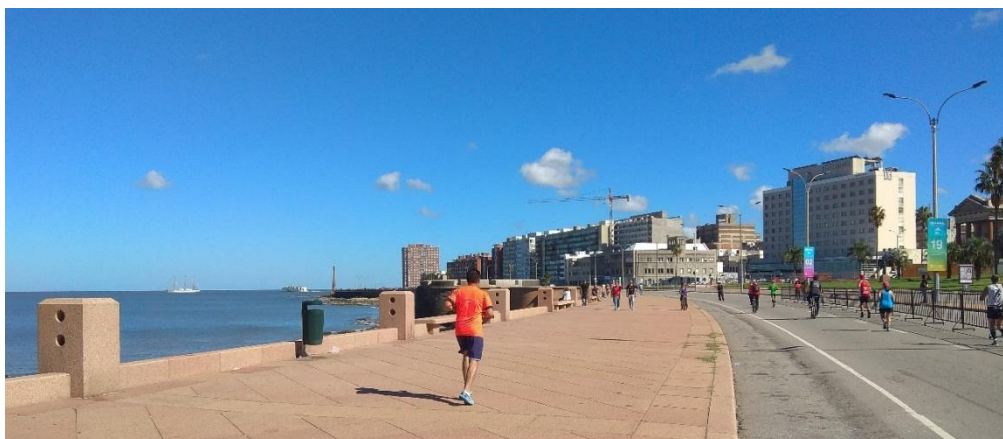


Foto Gustavo Olveyra

---

<sup>8</sup> IdeM (una unidad de gestión costera fortalecida, basada en el Subgrupo Costas del Grupo CC, con un equipo capacitado para liderar la participación pública en territorio, que optimice la articulación interna de la IdeM para asegurar la provisión de servicios públicos centralizados acordes al manejo de microescala, en coordinación con: Municipios y CCZ costeros, Asesoría Dº Municipal y Participación, Planificación, Dº Sostenible e Inteligente, Movilidad, Dº Ambiental, Dº Económico, Dº Urbano)

El acceso seguro y más inclusivo a la costa implica una mejor circulación, mejores condiciones de estacionamiento y menor congestión. Esta medida implicará una estrategia que supere el conflicto de la conectividad longitudinal metropolitana, que conecte con todos los barrios de Montevideo de forma transversal, mediante un acceso en formato “peine”. Esto requiere de calles mejor preparadas como la Calle Rivera que generen vías alternativas.

Por otra parte, es necesario desarrollar acciones para recuperar la arena y la playa para poner en valor los recursos naturales y los beneficios ambientales, la reducción de la contaminación y la resiliencia a las inundaciones.

Montevideo cuenta con una Política Ambiental y un Sistema de Gestión Ambiental de Playas conforme a la norma ISO 14.001, que garantiza la balneabilidad. Muy pocas ciudades cuentan con una playa certificada y de un sistema que califica al destino al promover su cuidado y gestión a largo plazo. La intendencia de Montevideo plantea extender estas certificaciones de calidad para sus plazas y espacios públicos. La inversión en espacios abiertos de forma articulada permitirá a Montevideo planificar sus espacios abiertos como sistema para la mejora de la calidad de vida de los residentes y del atractivo turístico de la ciudad. La rambla, los parques y los diversos espacios públicos mejoran la calidad de vida y el estado de ánimo de residentes y turistas en su vivencia de la ciudad.

El espacio costero sobre el Río de la Plata es de gran importancia tanto para los ciudadanos de Montevideo como para los turistas. Sus tramos de playa y rambla son la marca y promesa de singularidad del destino y, tal como veremos más adelante, es uno de los principales atributos de una ciudad de calidad de vida.

## **5.8. MONTEVIDEO ORGULLOSO DE SUS PASEOS**

Montevideo presenta una gran variedad de recursos y atractivos turísticos que no están configurados como productos turísticos ni tienen las condiciones de para ser visitados. Algunos recursos y servicios turísticos no están visibles a los ojos del turista y la oferta de productos turísticos (excursiones, rutas, tours, paseos, etc.) es muy limitada teniendo en cuenta que es el principal destino turístico del país.

En la generación de nuevos productos turísticos, la formulación de una estrategia por parte de los actores institucionales es importante, pero la implementación efectiva dependerá de los emprendedores privados que asuman el rol de creación, desarrollo y gestión de productos y experiencias turísticas en Montevideo.

Es necesario un cambio de paradigma que entienda la innovación como una cuestión sistémica, colectiva y no como fruto de una genialidad personal heroica. Una de las trabas identificadas tiene que ver con los relatos históricos hegemónicos, que subrayan los acontecimientos realizados por próceres y caudillos, promoviendo un imaginario de épica personal y cierta tradición de autosuficiencia. A nivel empresarial en turismo, el cambio de paradigma implica bajar la guardia de la competencia entre actores del mismo sector, para generar los espacios de cooperación y competencia productivas por el destino Montevideo.

A su vez, es importante el trabajo con el tercer nivel de gobierno, el municipio y los vecinos para desarrollar contenidos que permitan una vivencia más interesante de los barrios. El trabajo “desde” y no “para” la comunidad en los nuevos espacios turísticos plantea un cambio de paradigma que involucre la voluntad política y las instituciones educativas.

Por otra parte, también es necesario superar la dicotomía turismo/cultura y destrabar ciertos prejuicios instalados que promueven que los actores culturales perciban la actividad turística con desconfianza, como amenaza a la población residente. Este prejuicio le imprime una carga negativa que no permite ver la potencialidad de la actividad para empoderar a la comunidad local. La otra cara del prejuicio, instala entre algunos actores turísticos privados (sobre todo algunos actores vinculados a los hoteles y el transporte) la visión que las actividades culturales no aportan económicamente y no visualizan el impacto positivo que tiene para la calidad de la experiencia del visitante, el impacto en la extensión de su estadía y gasto.

La cadena de valor en turismo necesita establecer relaciones entre sí para configurar productos robustos y competitivos en un marco de colaboración entre los actores públicos y privados que intervienen en la gestión turística para garantizar una mayor eficiencia de los recursos y un mayor impacto en los mercados.

La Mesa de Oferta Cultural y de Entretenimiento MOCE y las industrias creativas se enfrentan a un escenario de oportunidades para la puesta en valor de la ciudad por las características de la demanda turística de Montevideo. El principal motivo de visita al destino son las vacaciones y la demanda del destino es principalmente regional y fiel, ya que ha visitado Montevideo en reiteradas ocasiones.

Tal como veremos más adelante, es preciso desconcentrar geográficamente la actividad, generando nuevos espacios accesibles con valor patrimonial que sean ejemplos de convivencia entre residentes y visitantes. Los planes de incentivo que alienten iniciativas innovadoras y creativas, deberán orientarse a incentivar nueva oferta de productos turísticos cargados de sentido en un entorno seguro para el visitante. Esto reconfigurará las fuerzas de atracción de

una ciudad que cuenta con barrios y zonas que no han puesto en valor sus recursos. La Aguada, Barrio Peñarol, el Cerro, Lezica-Colón, Los Humedales de Santa Lucía y la Cuenca del Arroyo Pantanoso tienen mucho potencial y aún no han sido integrados de forma eficiente a la actividad turística. Esto ayudará a desarrollar nuevos actores a la cadena de valor turística ampliando territorialmente el alcance de los beneficios económicos y sociales.

Montevideo tiene una gran tradición de apropiación del espacio público para la creación de manifestaciones artísticas callejeras. La estrategia debe agilizar y hacer flexibles los permisos para aumentar el uso público de los espacios, a través de eventos de diferentes manifestaciones artísticas organizados por distintas organizaciones.

Las actividades artísticas de dramatización y/o de emergencia de una obra de teatro, murga, o comparsa de candombe en el espacio público y/o en los edificios emblemáticos, son una herramienta poderosa de interpretación del patrimonio para poner en valor nuevos sitios y construir nuevos lugares significativos a la ciudad.

Las temáticas, manifestaciones culturales y espacios planteados a continuación, son solo un ejemplo de las oportunidades y alternativas de utilizar los recursos que tiene Montevideo para hacer más rica e interesante la vida de los residentes y la visita de los turistas.

### **5.8.1. LA PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO DE MONTEVIDEO**

Según la primera página de la guía turística de la ciudad “Descubrí Montevideo” *“Montevideo es un gran museo a cielo abierto”* (IdeM, 2018). Esta afirmación puede ser interpretada de diversas maneras. Montevideo cuenta con recursos con potencial de convertirse en productos turísticos concentrados en un territorio a corta distancia. Sin embargo, la mayoría de estos recursos no integran la oferta turística. No forman parte de paseos, circuitos, atractivos, no tienen condiciones para ser interpretados y/o no son visitables. Esto se traduce a la percepción de una ciudad sin mucho valor agregado para el turismo, que muestra la fachada de la antigua Europa, pero que debe ser revitalizada para no ser contemplada como “un objeto inerte detrás de una vitrina”.

Montevideo es distinguida por ser una de las ciudades con mayor cantidad de edificaciones de estilo Art Decó de Latinoamérica. A pocas cuadras de distancia se puede apreciar un conjunto estupendo de infraestructuras, artes plásticas, adornos, joyas y arquitectura construidos desde 1925. *“Ciertos patrones ornamentales de este estilo se han visto desde diseño de zapatos*



hasta diseño de interiores de teatros y edificios como el Palacio Rinaldi, el Palacio Díaz, el edificio de la Aduana y el Palacio Tapié” (IdeM, 2018:10).

El programa Montevideo + Paseos a través del sitio web oficial <sup>9</sup> promueve en su oferta un paseo que interpreta este patrimonio e invita a conocer estas obras de arte, como un viaje en el tiempo “de una época de oro” recorriendo la Ciudad Vieja, Centro, Pocitos, Parque Rodó, Parque Batlle y Cordón.

Como antecedente, la ciudad de Miami construyó un discurso e hizo del Art Decó su temática pero, producto de los huracanes, sus obras están reconstruidas y tienen un carácter escenográfico. Montevideo sin embargo, tiene edificios cargados de historias vivas, factibles de ser usadas como contenidos de interpretación para profundizar la visita a la ciudad y enorgullecer a sus residentes.



### 5.8.2. CANDOMBE

*“En la segunda mitad del siglo XVIII el puerto de Montevideo era la única vía de entrada de africanos esclavizados hacia el virreinato del Río de la Plata. A fines de ese siglo el 35% de la población montevideana era de descendencia africana. En sus horas de libertad recrearon ritos de su antigua tierra. Esas celebraciones fueron conocidas como Tangos o Tambos hacia 1800. El término candombe data del 1830. Hoy el candombe se ejecuta también en la calle, fines de semana y días*

---

<sup>9</sup> <https://www.descubrimontevideo.uy/es/montevideo-paseos> “Esta ciudad tiene el privilegio de albergar algunos de los más bellos ejemplos de toda América del Sur. Es una modalidad de producción de diseño decorativo. No solo en arquitectura se desarrolló, en mobiliario, luminotecnia, diseños de moda, tipografía, piezas escultóricas. Se caracteriza por la enfatización de las líneas verticales, volúmenes escalonados y mantiene una rigurosa simetría. Decoración abstracta o figurativa (líneas rectas, ángulos, flora y fauna tropicales o temas de la civilización maquinista –aviones, transatlánticos, etc.”

*feriados. Es un espacio de encuentro para tocar el tambor, bailar, o simplemente escuchar la ejecución acompañando la procesión. El 6 de enero los tambores conmemoran el día de San Baltasar o llamada de reyes. El primer jueves y viernes de febrero las comparsas protagonizan el desfile de llamadas que recorre los tradicionales barrios Sur y Palermo” (IdeM, 2018:28).*

El tango y el candombe fueron declarados Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por UNESCO en 2009 y tienen el potencial de tematizar la ciudad, aportando singularidad al destino y profundizando la visita de los turistas.

Las llamadas en los barrios tienen potencial de convertirse en un producto que desestacionalice el período de Carnaval y el desfile de llamadas. La ciudad está cargada de sentido por sus habitantes y el candombe tiene mucho que ver con eso. En este sentido, sería importante difundir los horarios y recorridos de las salidas de las comparsas y “sus llamadas de candombe”<sup>10</sup> que vienen ganando las calles de todos los barrios Montevideo. Destacar aquellas que están más preparadas para la visita como es el caso de Barrio Sur, Palermo, Cordón; Buceo, Malvín.



Además de hacer vibrar a los barrios durante los fines de semana y días festivos, el candombe provoca un espacio de encuentro que cumple una función social muy importante. El hecho artístico se traduce en un hecho sociopolítico que interviene las calles como manifestación colectiva y creativa, ejemplo de integración social, en donde las personas pueden desarrollar su

<sup>10</sup> Ver proyecto y más fotos en [www.antropologiavisual.org](http://www.antropologiavisual.org) Proyecto Llamadas.

potencial aprendiendo y compartiendo la experiencia de otras. El desarrollo de productos también implica la tematización con una estrategia integrada de los espacios en donde se manifiesta, a través de la música, el vestuario, la danza, la plástica.

Para que este recurso patrimonial se convierta en producto es necesario dotarlo de las condiciones de accesibilidad a la visita del turista. El Programa Montevideo + Paseos cuenta con una propuesta llamada “*Vive, siente y vibra el barrio sur, cuna del candombe*” organizada por la Comparsa C1080 que plantea un paseo en la mañana de los domingos, visitando los lugares emblemáticos del Barrio Sur, cuna del candombe.

Esto evidencia las posibilidades concretas de realizar circuitos mediante una oferta sostenida que integre comparsas y ayude a interpretar los barrios.

El Candombe expresa en su historia una carga simbólica significativa que marca a la Ciudad y tiene mucho que ver con la resiliencia. El devenir de este patrimonio vivo ha mostrado múltiples pruebas de adaptación y transformación desde que los esclavos africanos la trajeron en los barcos a Uruguay. Una expresión de resistencia simbólica y material, primero de los esclavos en Montevideo y luego de los afrouruguayos.

La generación de temáticas únicas y diferentes que carguen a la ciudad de significados, permitirá cumplir la promesa de productos singulares, únicos y auténticos. El Candombe es un recurso importante para el turismo regional, así como también para la captación del turista de mercados lejanos con intereses especiales como Europa, Norteamérica, China, Corea del Sur, Japón, los países del Sudeste asiático, Australia y los del Golfo Pérsico.

### **5.8.3. EL TANGO**

El Tango es otra marca simbólica de la ciudad que une las dos orillas del Río de la Plata y un recurso importante para profundizar la experiencia de residentes y visitantes a través de milongas, bares, cafés y manifestaciones callejeras que ofrecen espectáculos, donde artistas profesionales o aficionados comparten su pasión por la música.

*Su naturaleza es totalmente ciudadana y suburbana («arrabalera»). Las letras del tango reflejan el argot conocido como lunfardo, originado en prostíbulos, cárceles y bodegones en las regiones suburbanas («el arrabal»), donde vivía la clase trabajadora. El sentimiento de pertenencia al arrabal generó en Montevideo barrios con identidad tanguera: el Sur, la Aduana, la Aguada y el desaparecido Bajo montevideano. Hoy es posible tomar clases de baile, bandoneón o visitar los antiguos cafés y participar en las numerosas milongas nocturnas, todos los días de la semana. En la*

*tradicional Feria de Tristán Narvaja se encuentran reliquias tangueras: discos, partituras, fotos y libros. (IdeM, 2018:28)*

El tango tiene un gran valor para tematizar la ciudad y su posicionamiento en todo el mundo, configura una oportunidad para el destino. En 2017 se celebraron los 100 años de “La Cumparsita” considerada el himno de todos los tangos, creada por el uruguayo Gerardo Matos Rodríguez. La Cumparsita también ha sido declarada “monumento sonoro” e himno cultural del país y es posible escucharla en una esquina muy significativa del ciudad (18 de Julio y Andes), todos los días, a las 12 hs. y a las 18:30 hs.

#### **5.8.4. MERCADO DE LA ABUNDANCIA**

*En el año 1859, con la finalidad de abastecer a la ciudad que superaba los 50 mil habitantes, se creó el mercado del Este, o de la Abundancia. El objetivo original del mercado era asegurar el aprovisionamiento múltiple de alimentos a la población del siglo XIX - pan, vino, aceite, yerba, sal, arroz, fideos, harina y carne. A partir de 1996 se le integró un centro de cultura popular, donde conviven el tango y opciones gastronómicas. (IdeM, 2018:13)*

La futura recuperación del Mercado de la Abundancia de parte de la Intendencia es una gran apuesta de puesta en valor del tango en un espacio gastronómico. La ciudad hoy cuenta con pocas milongas en donde se pueda ver, escuchar y bailar tango y posicionar este producto, que está consolidado en Buenos Aires.

La diferencia competitiva a la que apuesta Montevideo radica en una propuesta menos escenográfica, con menos puesta en escena que la de Buenos Aires. La apuesta al turismo de cercanía propio de la hospitalidad y el vínculo con los anfitriones es un valor diferencial de la idiosincrasia montevideana que le permite ser más resiliente. Esto marca la calidad del intercambio entre el turista y el residente y se potencia con las nuevas formas de hacer turismo. Los viajeros llamados “puristas culturales”, son coleccionistas de experiencias locales “lo más auténtico posible” y son reacios a la medicación de la agencia o del guía. Esta tendencia se potencia con los perfiles de demanda llamados “buscadores de capital social” que comparten sus experiencias en las redes sociales para generar interacción con sus seguidores. Para los dos perfiles de viajeros, el vínculo y el intercambio de calidad entre el turista y el residente, hace la diferencia.

#### **5.8.5. EL CARNAVAL MÁS LARDO DEL MUNDO**

Montevideo festeja el Carnaval más largo del mundo y esto dota a la ciudad de un discurso que se extiende durante 40 días, desde fines de enero hasta marzo. Esta fiesta popular tiene sus raíces en los aportes de las distintas corrientes migratorias, principalmente de españoles y africanos.

*Se distinguen por su canto coral y su ritmo, único en el mundo, conocido como “Marcha camión”. Las murgas comentan con sarcasmo sucesos del año y se ríen de importantes personajes de la política, el deporte y la televisión. Las integran un coro de trece cantores, un director escénico y tres músicos percusionistas. (...) La murga uruguaya es conocida internacionalmente y es uno de los sellos culturales más importantes del Uruguay” (IdeM, 2018:27).*

Además de las murgas, el Carnaval es protagonizado por Parodistas y Humoristas, Sociedades de Negros y Lubolos y Revistas que plantean espectáculos con diferentes características cargados de música, vestuario y humor a los escenarios barriales conocidos como “Tablados” o al Teatro de Verano, lugar donde se realiza el Concurso Oficial.

El Museo del Carnaval y el Programa Montevideo + Paseos cuentan con una propuesta llamada “*La mejor forma de vivir el carnaval durante todo el año*” que pretende desestacionalizar la fiesta popular más importante de la ciudad. El paseo consiste en visitas guiadas en el Museo y visitas participativas con demostración de murga y candombe y la posibilidad de presenciar “Una noche de Tablado” o el “Desfile de Llamadas”<sup>11</sup>.

Si bien la temática del carnaval tiene un gran potencial aún no desarrollado, el Museo del Carnaval en su concepción es un espacio emblemático de la integración turismo y cultura para la ciudad. Excepcional también por lograr que un evento como el carnaval se transforme en una oferta accesible todo el año, que tematiza a la ciudad en Ciudad Vieja, ubicación geográfica estratégica. Si bien la gestión del Museo muestra signos de estancamiento, ha sido un gran aporte a la comunicación de este Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por UNESCO, brindando mejores condiciones de accesibilidad a los contenidos sonoros, temáticos y visuales del carnaval para profundizar la experiencia del visitante.

El Museo del Carnaval juega un rol importante en la interpretación de la murga y el candombe, sus funciones sociales y tribales; desde las danzas, los tipos de toque y el vestuario. Es necesario dotar al Museo del Carnaval de mejores condiciones para la gestión para enriquecer la visita y desde ahí conectar a los visitantes con los espacios públicos donde se manifiesta el Candombe, el Tango y la Murga. A su vez, impulsar las visitas a los lugares de ensayo, la experiencia de aprender los bailes, hacer música así como también, vestirse

---

<sup>11</sup> <https://www.descubrimontevideo.uy/es/montevideo-paseos>

con los trajes típicos. Todo esto le agregará valor a la manifestación cultural más singular que tiene Montevideo.

Tal como se analizó anteriormente, la vinculación cultura y turismo sigue siendo un desafío difícil por desconfianzas recíprocas y casos como el Museo de Carnaval, son ejemplos excepcionales. La diversificación y profundización de los productos turísticos culturales montevideana es clave para el crecimiento de la demanda, los ingresos en divisas, así como la extensión de la duración de la estadía. Esto, a su vez, estimulará la creación de nuevos productos, dando así lugar a una dinámica que se retroalimenta positivamente.

### **5.8.6. MERCADOS Y GASTRONOMÍA**

El turismo gastronómico es un potenciador del crecimiento de todo el destino en tanto beneficia a toda la cadena de valor turística de la ciudad. La estrategia requiere incluir el desarrollo de un trabajo en red para integrar restaurantes, food trucks, mercados históricos y modernos, cada uno con su temática y concepto diferente.

El sector gastronómico en Montevideo tiene un gran potencial pero tiene dificultades para integrar su oferta con otros sectores y colaborar con la gestión del destino. La Mesa gastronómica de Montevideo integrante del Conglomerado y luego del Bureau, se ha debilitado como organización y ya no organiza acciones.

Sin embargo, en la actualidad encontramos en Montevideo 100 restaurantes con perfil turístico (IdeM, 2018), algunos de los cuales se combinan con actividades culturales y de ocio, permitiendo en la ciudad ofrecer una destacable oferta nocturna en Montevideo.

Los jóvenes emprendedores y las industrias creativas le están dando un sentido emergente a la gastronomía a través de la participación de su oferta en mercados, reciclando bares y restaurantes deprimidos con gran tradición en la ciudad. Recientemente la educación pública ha incluido en sus planes curriculares cursos de emprendedurismo y esto podría estar cambiando el ambiente emprendedor en los próximos años para los jóvenes.

El auge de los Food Trucks también ha diversificado la oferta gastronómica y ha permitido dotar de interés ciertos eventos celebrados en los espacios públicos montevideanos.

### **5.8.7 FERIAS, PASEOS DE COMPRAS Y MERCADOS**

El desarrollo de mercados en Montevideo ha revitalizado barrios y generado nuevas centralidades turísticas. Los nuevos conceptos de mercados desarrollados por el MaM y el Mercado Ferrando, con sus planes de gestión han sido ejemplares. Su apuesta a la producción y a la comida saludable se asocia a la marca de la ciudad asociada a la calidad de vida. Así también, han valorizado a la ciudad, fomentando paseos que identifican a los barrios y profundizan sus vínculos.

### **5.8.8. EL MERCADO AGRÍCOLA**

*Es el mercado más vasto y arquitectónico de América Latina en su género. Fue declarado Monumento Histórico Nacional en 1999. En el 2013 al cumplir sus 100 años, fue reinaugurado, convirtiéndose en una de las mayores restauraciones realizadas en Montevideo en los últimos años (...) Es el único centro comercial minorista destinado principalmente a la comercialización de frutas y verduras, productos frescos, alimentos, un sector gastronómico con todos los platos típicos de Uruguay y comercios destinados a la compra de recuerdos y artesanías de nuestro país (IdeM, 2018:21).*

Fue restaurado e inaugurado en 2013 y constituye una atracción con gran magnetismo de la ciudad que tendió un puente con la zona de Aguada, extendiendo la visita del turista hacia nuevos espacios. El edificio está cargado de tradición en tanto que allí funcionó, durante un siglo, un tradicional mercado de frutas y verduras. Hoy es un paseo imperdible de la ciudad para residentes y visitantes.

Esta obra fortalece un circuito al norte de la ciudad, en tanto que conecta con uno de los edificios más emblemáticos, el Palacio Legislativo. Inaugurado en 1925, el Palacio es una construcción de aspecto monumental que alberga la sede del Poder Legislativo y representa los valores democráticos de la nación con su simbología y estilo arquitectónico neoclásico. Esculturas, relieves, y obras de arte conviven junto a la Cámara de Senadores y de Diputados, separadas por el majestuoso salón de los “Pasos Perdidos” (IdeM, 2018).

### **5.8.9. TRISTÁN NARVAJA**

*Montevideo se caracteriza por su innumerable cantidad de ferias. La mayor y más popular tiene lugar los domingos por la mañana, sobre la calle Tristán Narvaja y es uno de los paseos típicos de la ciudad. La oferta de artículos es tan amplia y rica como extravagante. Se pueden encontrar*

*libros, cd's, discos de pasta, antiguas reliquias, adornos, repuestos, juegos, muebles y mascotas, frutas, verduras, entre otros artículos. (IdeM, 2018:13)*

La feria funciona desde 1909 y se ha convertido casi en un ritual de domingo para montevideanos y turistas. A su vez, todos los días en distintos barrios, se arman “ferias”, mercados callejeros de alimentos (sobre todo frutas y verduras) que fomentan la alimentación saludable, la integración de los barrios con la producción de Montevideo rural y los microemprendimientos. Estos espacios también son interesantes para una estrategia marcada por la cercanía, la escala humana y la calidad de vida, ya que las nuevas formas de consumo turístico, configuran visitantes que valoran mucho estos espacios de cohesión social y convivencia.

### **5.8.10. PARQUES Y ÁREAS VERDES**

Ciertos empujes urbanizadores impulsados desde finales del SXIX se consolidaron en los años 40 y 50, convirtiendo ciertos espacios en parques urbanos. Los jardines del Prado, el Parque Rodó, el Parque Juan Zorrilla de San Martín en la zona de Villa Biarritz, el Parque Rivera, la Plaza Virgilio y la Rambla de Montevideo, dotaron a la ciudad de zonas de esparcimiento con condiciones de accesibilidad que configuraron nuevos paseos públicos. Estos sitios recreativos logrados para los residentes, gradualmente se convirtieron en lugares de interés turístico.

El Prado tiene su origen en el período colonial y su nombre se debe a que allí se ubicaban las chacras rurales, en los márgenes de la ciudad. El barrio está tradicionalmente asociado a la rica aristocracia ganadera del siglo XIX. Desde la década de 1860 estas familias construyeron cerca del arroyo Miguelete lujosas casas quintas de veraneo. Huellas culturales e históricas conviven con las 106 hectáreas del parque público. El barrio concentra en pocas manzanas las caballerizas del empresario José de Buschental, la Quinta de Haedo, el Museo Municipal de Bellas Artes “Juan Manuel Blanes” que atesora lienzos de Juan Manuel Blanes y Pedro Figari, el Jardín Botánico, El Rosedal, el Jardín Japonés, el Hotel del Prado y la Residencia Presidencial (IdeM, 2018:22).

Estas características plantean la oportunidad de revitalizar el barrio y potenciar el uso turístico del mismo, configurando nuevos nodos atractores en la ciudad. El Rosedal por ejemplo, es uno de los atractivos del Prado y cuenta con un proyecto en donde se prevé una inversión de 1 millón de dólares de parte de la intendencia, para recuperar las especies de las rosas que se han ido perdiendo, mejorar las condiciones de accesibilidad, de riego e iluminarlo.



El Parque Batlle conecta con la Ciudad Vieja por la principal avenida de la ciudad “18 de Julio” es conocido como el pulmón de la ciudad por sus 60 hectáreas de extensión en las que conviven árboles autóctonos y exóticos. En su interior se pueden encontrar importantes monumentos como el de La Carreta de José Belloni, e instalaciones deportivas, como el Estadio Centenario, la Pista de Atletismo y el Velódromo Municipal.

El Estadio Centenario fue declarado Monumento Histórico del Fútbol por la FIFA. Inaugurado el 18 de Julio de 1930 para disputar el primer mundial del fútbol, marca fuerte la historia del país porque en ese mundial resultó campeona la selección uruguaya. Allí funciona el Museo del Fútbol y desde allí se puede acceder a la tribuna olímpica del estadio con una capacidad para 60.000 espectadores y que seguramente sea objeto de inversiones importantes en el caso de confirmarse el próximo mundial 2030 en la región.

### **5.8.11. LOS CAMINOS DEL VINO**

*Según el Informe Evaluación Preliminar de Resiliencia (IdeM-100 RC, 2017): el 62 % del territorio del departamento de Montevideo es rural y, a pesar de su baja concentración de población, juega un rol fundamental para la sostenibilidad, no solo del área urbana de Montevideo, sino del área metropolitana y del país. Constituye un espacio verde enclavado en el área metropolitana, que juega un papel vital desde el punto de vista ambiental y recreativo. Es una zona con valores ecológicos y ambientales de alta significación, como los humedales del río Santa Lucía, los humedales de los arroyos Carrasco y Pantanoso, y la costa oeste sobre el Río de la Plata que mantiene aún altos valores de naturalidad.*

Uruguay se distingue por su posición geográfica privilegiada para la producción de vinos finos. Sus excelentes bodegas de tradición familiar centenaria producen variedades de vinos entre los que se destaca el Tannat, cepa distintiva uruguaya. Cerca de los barrios de Colón y Lezica, se encuentra la zona vitivinícola en donde se desarrolla el paseo “Los Caminos del Vino”. A pocos minutos en auto del centro de Montevideo, un grupo de bodegas familiares abren sus puertas para que los visitantes las disfruten a través de sus visitas guiadas, degustaciones, almuerzos y eventos (IdeM, 2018:26).

Realizar actividades de turismo enológico, de turismo rural y de áreas protegidas a corta distancia, brinda al destino Montevideo un diferencial turístico con el que cuentan pocas ciudades del mundo y configura una oportunidad potencial para el turismo internacional.

## 5.8.12. TURISMO DE ÁREAS PROTEGIDAS EN MONTEVIDEO

A 25 minutos del Centro de Montevideo en auto, se encuentra Humedales de Santa Lucía, un “Área Protegida con Recursos Manejados” de más de 20.000 hectáreas que rodea un extenso monte indígena, compartida con los departamentos de Canelones y San José. Es un espacio natural de interés tanto para turistas como para científicos, ya que el aporte de aguas del Río de la Plata le da la particularidad de ser humedales salinos y (IdeM, 2018).

El área ofrece variados servicios ecosistémicos como amortiguación a las inundaciones, mantenimiento del ciclo hidrológico y recurso pesquero. En el área se registraron 131 especies de plantas y aves prioritarias para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (CIEDUR, 2016).

La cercanía con los centros poblados Santiago Vázquez, Melilla, los Parques Lecocq, Punta Espinillo potencian la posibilidad de una propuesta integrada interesante que genere un atractivo con fuerte magnetismo y diversifique la oferta turística montevideana. La estrategia debe orientarse a generar señalética turística orientativa y de interpretación y a su vez, desarrollar conectividad física entre estos puntos a través de buenos servicios de transporte público, bici sendas y acceso peatonal. Esto calificaría una zona destacada por su rica variedad de establecimientos agrícolas. Allí se produce el 80% de las flores y la mayoría de las frutas y hortalizas que se consumen en Montevideo (IdeM, 2018).

Para posicionar el área protegida y sus actividades se debe revitalizar el Centro de Interpretación que administra el Sistema Nacional de Áreas Protegidas SNAP. A su vez, es necesario fomentar en la zona actividades como las caminatas guiadas y el avistamiento de aves ofrecidas por emprendedores privados y por los guardaparques de los Humedales. El aprovechamiento de este potencial requiere la conversión de estos atractivos en recursos a través de la dotación de las infraestructuras, instalaciones y servicios tales como miradores, pasarelas, señalización de los puntos panorámicos, venta de productos artesanales, restaurantes tematizados, cartelería y material informativo.

Además la puesta en valor del área protegida y de la zona oeste en general requerirá el desarrollo de contenidos de interpretación que profundicen la visita y logren posicionar a esta zona con el relato que se merece. Para esto, son clave las industrias creativas vinculadas al turismo y, tal como veremos más adelante, los desarrollos podrían incluir audio guías, aplicaciones móviles, mapas con historias virtuales y otros posibles desarrollos que implican nuevas oportunidades de negocios para el sector.

### 5.8.13. TURISMO NÁUTICO Y FLUVIAL

La Barra de Santa Lucía se integra en el Plan de Turismo Náutico y Fluvial de Uruguay como un importante nodo intercambiador de actividades náuticas entre el Río de Santa Lucía y el frente marítimo de Montevideo (MINTUR, 2009). El Río Santa Lucía y sus afluentes brindan la oportunidad de realizar paseos fluviales con diferente temática y duración: paseos de naturaleza, de interpretación histórica, paseo contemplativos y de recreación. Sus características dotan al paisaje de variados recursos naturales como los bosques de ribera, humedales, islas naturales, arroyos navegables y la confluencia con el Río San José.

El desarrollo de productos ecoturísticos combinados con la aventura náutica fortalece el uso recreativo del área protegida, facilitando el acceso y la práctica de actividades para residentes y visitantes. La calidad de vida de los montevideanos resultaría fortalecida si se activara esta zona, ya que tendrán la posibilidad de realizar prácticas saludables y vincularse con sus espacios naturales a través de: paseos en barco, excursiones en canoa o kayak; remo, vela, actividades de avistamiento de aves y pesca deportiva.

A su vez, la base náutica podrá ser utilizada como punto de partida para salidas de pesca a distintos puntos pesqueros de la zona, en tanto que el entorno fluvial de Santiago Vázquez tiene buenas condiciones para la práctica de la pesca deportiva a lo largo de los arroyos, ríos y costa marítima.

El puerto de Santiago Vázquez sirve también de sede a dos clubes náuticos: el Yacht Club Uruguayo (Filial Santiago Vázquez) y el Club Alemán de Remo Montevideo destacado por su restaurante que incluye platos de origen alemán.

La propuesta del Plan de Turismo Náutico y Fluvial de Uruguay (MINTUR, 2009) para la zona plantea una serie de instalaciones ambiciosas:

*“1. Base Náutica, con oficinas de recepción, baños y duchas, aulas, depósito. 2. Área de alojamiento para navegantes. 3. Completar el puerto municipal con vereda de borde, conectora de servicios, paseo, y reordenación de la lámina de agua con tres pequeñas marinas flotantes. 4. Parquización con equipamiento recreativo y servicios gastronómicos, comercial temáticos. 5. Reacondicionamiento de la pista de canotaje, inclusión de asientos, e iluminación nocturna general. 6. Embarcadero para los barcos de paseo en línea con Montevideo y el Parador Tajés” (...). Por su parte la celebración de eventos en la pista de canotaje favorecerá y estimulará el acercamiento de la población hacia el río para la práctica de deportes náuticos.” (MINTUR, 2009).*

El programa Montevideo + Paseos desarrolla una actividad concreta llamada "La Macarena, al final del Humedal" un paseo en los Humedales del Bajo Santa Lucía que incluye: paseos en bote navegando por sus pequeños canales, playitas y recodos; paseos en jeep 4 X 4 por el monte criollo, hogar de una importante variedad de nuestra flora autóctona; paseo por la zona productiva con más de 50.000 frutales plantados en 45 hectáreas; y en el sitio oficial se anuncia una actividad de acuicultura próximamente.<sup>12</sup>

Para revitalizar la zona oeste y posicionarla como atractivo de mayor magnetismo se necesita combinar atractivos, temáticas y actividades de turismo aventura, de naturaleza, de área protegida, pesca y paseos náuticos. Una estrategia integrada porque el turista hoy presenta motivaciones múltiples, consumiendo diversos productos turísticos en un mismo viaje. Las viejas tipologías de turismo entraron en crisis ("turista cultural", "de naturaleza", "de áreas protegidas") para explicar el fenómeno y actualmente se interesa por todo lo que puede hacer en un determinado destino. El "turista familiar" es un segmento interesante para este producto en tanto que tiene aspiraciones diferentes para cada uno de los miembros de su familia, combinando todas las opciones que hagan su experiencia turística más enriquecedora.

## **6. CASOS EXITOSOS A NIVEL LOCAL**

---

### **6.1. LA EXPERIENCIA DE "MONTEVIDEO + MUSEOS"**

"Montevideo + Museos" tiene 6 años de trayectoria y empezó como una red de 10 museos capitalinos. Hoy son 48 museos, salas y centros culturales orientados a poner en valor sus propuestas culturales y recientemente se han sumado algunos museos del área metropolitana.

Según Adriana Careaga, Presidenta del Bureau de Montevideo, las claves de éxito son:

- son instituciones sin fines de lucro y con una misma especificidad en el área del patrimonio y la cultura.
- saben que la integración de su oferta los favorece y piensan en lógica colectiva y transversalidades.
- hay un liderazgo democrático.
- lograron altos grados de confianza.
- Mantienen reuniones mensuales con alta participación, más del 50 % de los integrantes participa.

---

<sup>12</sup> <http://www.descubrimontevideo.uy/es/la-macarena-al-final-del-humedal>

A su vez, han tejido alianzas con distintos tipos de actores que van desde el Sistema Nacional de Museos del MEC hasta actores privados como los shoppings y se presentan asociadamente también en otros centros comerciales como el MaM. El evento principal que desarrollan se vincula a la celebración del Día Internacional de los Museos, instaurado por el Consejo Internacional de Museos (ICOM), el 18 de Mayo. Entre las actividades se destacan la inauguración de exposiciones, paseos, visitas y circuitos diseñados para la ocasión, recorridos en bicicletas, espectáculos musicales, conferencias, intervenciones urbanas, participación en mercados y más. Con la consigna “Todos los días una propuesta diferente a la vuelta de tu casa” la propuesta apunta a ser inclusiva y desconcentrada, para así cubrir la mayor cantidad de barrios posibles (<http://descubrimontevideo.uy>).

En el evento se conjugan diversas propuestas. Desde las más tradicionales vinculadas a la historia y al arte en donde se destacan exposiciones de maestros como Torres García, Figari y Gurvich, hasta las exposiciones más originales, como las Fotogalerías a Cielo Abierto, fragmentos de la Muralla colonial, la historia del fútbol uruguayo, de la carne vacuna, del carnaval, de la memoria, entre otros (IdeM, 2018).

## 6.2. BUS TURÍSTICO

El Bus Turístico de Montevideo permitió abrir más posibilidades de conocer la ciudad al turista, en tanto que permitió la diversificación geográfica de la actividad a través de un recorrido rápido y guiado. Esto permite que los turistas amplíen su visión de la ciudad, para luego, tener oportunidad de profundizar y recorrer los puntos visitados que más les interesen.



### **6.3. SISTEMA DE BICICLETAS PÚBLICAS “MOVETE”**

La conectividad del territorio es sinónimo de integración social y de mejor aprovechamiento de las áreas construidas e infraestructura.

Como se anuncia en la etapa de Diagnóstico de la Evaluación Preliminar de Resiliencia (IdeM-100 RC, 2017), en los últimos años el parque automotor ha aumentado y esto configura una amenaza para los modos sostenibles de movilidad, que aún no encuentran una adecuada y atractiva alternativa para su desarrollo. Montevideo ha avanzado en la búsqueda de soluciones basadas en la aplicación de tecnologías, entre las que destacan la creación del Sistema de Transporte Metropolitano y del Centro de Gestión de Movilidad (IdeM-100 RC, 2017).

En este marco, “Movete” sistema de préstamo de bicicletas es ejemplar en tanto permite que residentes y turistas disfruten de un medio de transporte ágil, económico, saludable y amigo del medio ambiente.

Las bicicletas están disponibles todos los días en el horario de 7 a 20 y el sistema cuenta con 80 bicicletas y ocho estaciones, localizadas en diferentes puntos de la Ciudad Vieja.

### **6.4. SINERGIA COWORK MONTEVIDEO**

Sinergia es un espacio de trabajo cooperativo que funciona en Montevideo desde 2014 con sedes en Palermo y Carrasco y plantea un nuevo espacio en el sector emprendedor desarrollado a través de tres mensajes fuerza: inspirar, conectar e impulsar. Entre ambas sedes, concentran alrededor de 50 empresas que aplican conceptos de innovación, ayuda mutua, y la posibilidad de aprender. Entre los nuevos emprendimientos de la empresa se encuentra el programa de costudying; Donar, un instituto que busca fomentar la cultura de la donación; Zuri, una empresa dedicada a gestionar la automatización de procesos de negocios; Feria, un colectivo enfocado a proyectos de comunicación, que engloba redactores, diseñadores, ilustradores, programadores y gestores; Socialab, una plataforma de apoyo a emprendimientos focalizados en problemas sociales <sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> <http://pro-universitarios.com/trabajo-y-estudio-en-sinergia-cowork/>

## **6.5. MONTEVIDEO DIVERSA TURISMO LGBT**

Uruguay tuvo desde principios del siglo XX una legislación social avanzada en el reconocimiento de los derechos laborales y sociales. Hoy, esta legislación se completa con la promulgación de las leyes antidiscriminación, de cambio de sexo registral, de unión concubinaria, de adopción y, desde abril de 2013, de Matrimonio Igualitario. De esta forma, el Estado ofrece mayores garantías al respeto de los derechos humanos y contribuye a construir una ciudad más inclusiva y tolerante de la diversidad. Dichos avances van acompañados de una oferta de servicios versátil y acorde a las distintas expectativas y gustos de nuestros visitantes (IdeM, 2018).

La Cámara de Comercio LGBT<sup>14</sup> del Uruguay<sup>15</sup> impulsa acciones que fomentan acciones que han permitido que Montevideo haya sido denominada por tercer año consecutivo “la capital más gayfriendly de Latinoamérica” por sus políticas de estado en las que la diversidad, la inclusión y la no discriminación son leyes y valores.

## **7. INICIATIVAS TURÍSTICAS PARA ESTRATEGIA DE RESILIENCIA DE MONTEVIDEO**

---

El crecimiento del turismo de Montevideo no debería preocupar al destino si estuviera preparado para gestionarlo a su favor a través de las cualidades de la resiliencia, en el marco de una gestión sostenible, responsable e inteligente.

Este capítulo desarrolla el nivel táctico a través de una pregunta inicial ¿Cómo se pueden fortalecer, promover y valorizar aquellos elementos de la identidad de Montevideo que constituyen su principal atractivo para generar un desarrollo sustentable e innovador?

### **7.1. NUEVOS ESPACIOS TURÍSTICOS.**

#### **7.1.1 LA REVITALIZACIÓN DE LOS BARRIOS A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA CULTURAL**

---

<sup>14</sup> (Lesbianas, Gais, Bisexuales y Transexuales)

<sup>15</sup> <http://www.camargbturuguay.com/>

El turismo cultural es una herramienta de transformación social para la resiliencia de las ciudades ya que es un recurso para poner en valor identidades y tradiciones de los barrios de Montevideo, desde las comunidades. Ofrece alternativas de utilizar los recursos arquitectónicos emblemáticos, teatros, espacios públicos, monumentos, museos, fiestas populares, gastronomía, espacios naturales y otras manifestaciones patrimoniales.

Dentro del Bureau un sector recursivo que ha buscado alternativas de utilizar los recursos es la MOCE, integrando museos, teatros, paseos, cines, milongas, discotecas, zonas de diseño y otras propuestas de entretenimiento para la puesta en valor de la ciudad. La integración es una cualidad de la resiliencia clave en tanto que el sector cultural involucra a una amplia gama de actores e instituciones distintas. En este sentido la herramienta clave que se requiere robustecer es la Mesa de Oferta Cultural y Entretenimiento MOCE. A través de los Programas “+ Paseos” y “+ Museos” se han desarrollado alianzas exitosas entre los empresarios, los representantes del sector público y diferentes actores vinculados a las industrias creativas. El vínculo de las industrias creativas con la MOCE potenciará la diversificación, profundización y desconcentración de la oferta de productos y experiencias turísticas en Montevideo.

La experiencia percibida y opinión de los visitantes se ha convertido en un factor crítico para el éxito de los destinos, productos y servicios gracias a las redes sociales y plataformas de comercialización turística. Promover la mejora de la calidad de las prestaciones turísticas a través de herramientas concretas que guíen a los emprendedores en la toma de decisiones asociadas a la diferenciación, satisfacción del cliente, innovación y calidad, como estrategia de mejora de la competitividad.

Lograr un sistema integrado en donde se reúnan a una amplia gama de sistemas e instituciones distintas es el principal desafío para lograr el crecimiento de demanda, diversificación de mercados, incremento de los ingresos, extensión de la estadía.

### **7.1.2. PONER A LOS RESIDENTES DE MONTEVIDEO EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA TURÍSTICA DE LA CIUDAD.**

La diversificación geográfica de la actividad turística de Montevideo en una estrategia de resiliencia tiene que estar vinculada a promover el desarrollo de experiencias turísticas que comprometan y beneficien directamente a sus residentes.



Montevideo se destaca por una fuerte política de jerarquización del espacio público como ámbito privilegiado para la integración social, la seguridad ciudadana y la convivencia. En este sentido, en los últimos años ha logrado construir nuevos espacios turísticos que plantean nuevos desafíos en torno a la conectividad.

La cercanía de los barrios de Montevideo permite potenciar el uso público y turístico de calles, edificios emblemáticos, parques y espacios públicos e integrarlos a la actividad turística

*Según la Evaluación Preliminar de Resiliencia “La conectividad de un territorio es clave para garantizar su sostenibilidad. Una trama urbana completa y bien diseñada es la base para sistemas de transporte eficientes que permitan conectar el territorio y sus dinámicas, contribuyendo a la integración social y al mejor aprovechamiento de las infraestructuras disponibles y la oferta de la ciudad consolidada. Al mismo tiempo, facilita la creación de una ciudad compacta bien conectada con su entorno rural y con el área metropolitana” (IdeM- 100 RC, 2017: 30).*

Para lograr una ciudad más articulada y extender territorialmente los beneficios de la actividad turística otro desafío a futuro importante es la conexión Puerto – Aguada - Bahía de Montevideo. La ex estación AFE y la zona próxima a la Bahía se ha ido deteriorando en un largo proceso. Para superar la parálisis de la zona, la ciudad requiere plantearse proyectos viables y superar las trabas administrativas.

*Según Benjamín Liberoff “La decisión de transformar AFE en un proyecto que nunca existió es una mala praxis política, muy seria, que ha dado como resultado la parálisis de la zona (...) La conexión Puerto - Aguada – Bahía tiene que estar marcada por una transformación para la recreación y el esparcimiento. El edificio de AFE es un palazzo itailiano que merece el respeto de toda la ciudad y ponerlo en valor para que efectivamente nos sintamos orgulloso de eso, porque tiene potencialidad impresionante (...) Esto debe unirse a un gran parque temático de la revolución industrial en Capurro. La cervecería Bavaria en tanto ejemplo de Art Decó su Bóveda, la cervecería por gravedad. Toda esa calle es fantástica”. (Entrevista).*

Los actores entrevistados coinciden en subrayar el potencial del edificio de AFE. Su entorno podría jerarquizar la zona con espacios de recreación, centro cultural, parque de diversiones, área de degustaciones, desfiles, exposiciones, y disfrute de amplios espacios verdes.

Por su posición estratégica, la posibilidad de poner en valor y disfrutar de esta zona, mejoraría la calidad de vida en la ciudad y las condiciones del destino de

brindarle una mejor experiencia a los visitantes y aumentar el gasto durante su estadía.

La escala humana permite que la ciudad sea accesible de aprehensión y el desafío es conectar más barrios al eje turístico actual de Montevideo compuesto por Ciudad Vieja, Centro, Palermo, Parque Rodó, Punta Carretas y Pocitos. Uno de los comentarios más destacados de los visitantes es que sienten que la ciudad se puede conocer, caminando o en bici.

El caso del Cerro es el ejemplo más emblemático, en tanto que, aparte de ser el punto con la vista más impactante de la bahía de Montevideo, es vital para entender el sentido de la fundación de la ciudad de Montevideo. Conectar la Ciudad Vieja amurallada con el Cerro de Montevideo y su Fortaleza, permite captar el origen de la ciudad y de esta forma enriquecer y profundizar la visita. Actualmente para el turista que quiere conocer y se mueve en bicicleta o en transporte público, este trayecto es toda una expedición y se hace difícil.

### **7.1.3. MONTEVIDEO PANORÁMICA**

Otra propuesta que potenciaría la imagen de una ciudad a escala humana y merece configurarse es un circuito de miradores dotado de servicios en cada punto de interés. En este circuito el Cerro de Montevideo con una altura de 135 metros es la gran estrella, ya que en su cima se encuentra la Fortaleza General Artigas, construcción culminada en 1811. Su vista panorámica de la bahía de Montevideo da un marco potente para interpretar gran parte de la historia de la ciudad. Al pie del Cerro están el Parque Vaz Ferreira y el Memorial de los Desaparecidos, la rambla y la playa, lugares imperdibles de la Villa del Cerro.

En este recorrido otro punto fuerte es el flamante Mirador Panorámico de la Intendencia que, va revelando una vista impactante de gran parte de la ciudad y su costa, desde su ascensor externo de cristal. El Mirador a 77 metros de altura se potencia como atractivo turístico por estar dotado de servicios como cafetería, sillas y mesas venta de souvenirs, atención turística especializada, préstamo de binoculares y paraguas, acceso a Wi-Fi, dispositivos para cargar celulares y pantallas touch con código QR en la terraza.

Este concepto de miradores con servicios se podría extender de distintas formas a La iglesia del Cerrito de la Victoria, La Plaza Virgilio, La Torre de Antel y el Faro de Punta Carretas.

Para conectar mejor la ciudad, este circuito de miradores se integra con otras propuestas como las foto galerías a cielo abierto ubicadas en Parque Rodó, Ciudad Vieja, Villa Dolores, Prado y Peñarol del Centro de Fotografía de Montevideo como espacios al aire libre de exposición permanente.

La desconcentración geográfica de la actividad turística requiere integrar una amplia gama de actores y territoriales e instituciones distintas como por ejemplo las empresas con líneas de transporte metropolitano. En este sentido, una pequeña acción de gran impacto para el visitante sería colocar un vinilo adhesivo en los ómnibus metropolitanos con señalética orientativa<sup>16</sup>, que indique a través de un mapa gráfico, los recorridos y permita a los turistas aprehenderla y manejarse mejor en el transporte público.

Extender geográficamente el derrame de los beneficios de la actividad permitirá también extender la duración de la estancia media de las visitas turísticas.

## **7.2. POSICIONAR A MONTEVIDEO COMO CIUDAD DE CALIDAD DE VIDA**

Uruguay Natural es la marca país y brinda un paraguas a Montevideo como destino turístico. La estrategia plantea que los actores turísticos desarrollen una marca cargada de sentido y una promesa de singularidad del destino en torno a ciertos conceptos guías: ciudad de cercanías, escala humana y calidad de vida.

*Uruguay es la primera marca país en la dimensión “Calidad de vida” e incluye primeros puestos en los atributos “Educación”, “Oportunidades laborales”, “Mejor lugar para vivir” y “Seguridad”; primera en la dimensión “Sistema de valores”, también con primeros puestos en “Libertad de expresión”, “Libertad política” y “Tolerancia”. Incluso, en la dimensión “Aptitud para los negocios”, cuenta con dos primeros puestos: “Marco regulatorio” y “Mano de obra calificada” (...) La percepción de que Uruguay es el “Mejor lugar para vivir”, “Seguro”, con “Oportunidades laborales” y un sistema educativo relativamente bueno, se vincula con la tendencia a reconocer los esfuerzos que el país ha hecho en materia de programas sociales en los últimos años. (Future Brand, 2013:36)*

La marca del destino tradicionalmente es un instrumento de comunicación, promoción y posicionamiento de Montevideo. En una estrategia de resiliencia, la marca turística también deberá ser un diferencial que aporte contenido, represente e identifique la forma de vivir de los residentes. Conceptos como ciudad de cercanías, escala humana y calidad de vida, cargan de gran riqueza conceptual y brindan la oportunidad para que actores turísticos y residentes, puedan profundizar y desarrollar los conceptos.

La escala humana es un concepto que la ciudad que no ha sabido aprovechar ni comunicar, en tanto que a 20 minutos en auto se puede acceder a cualquier

---

<sup>16</sup> El ejemplo más claro que ilustra la acción son los mapas dispuestos en los subtes que detallan recorrido y paradas.

lugar de Montevideo. Permite que vivir la ciudad sea fácil y es un valor que debe conservarse y desarrollarse en el tiempo. Una ciudad de cercanías que cuenta con varios reconocimientos internacionales de calidad como el de la compañía Mercer Human Resource Consulting, *“ciudad latinoamericana con la mayor calidad de vida seguida de Buenos Aires y Santiago y se posiciona entre las 30 ciudades más seguras del mundo”*<sup>17</sup>.

Según la división de turismo, Montevideo debe posicionarse como una ciudad líder en cuanto a la promoción de políticas de cuidado del medio ambiente en cuanto marca de una ciudad, reconocida por *“su calidad de vida medida entre otras cosas por el acceso de su población a servicios de salud, educación, transporte, conectividad, seguridad y oferta cultural disponible”* (IdeM, 2018).

A su vez, la estrategia de resiliencia para el sector turístico propone poner en valor los distintos tipos de seguridades ciudadanas, alimenticias, sanitarias como diferencial de la ciudad. Los niveles de seguridad percibidos por los extranjeros son muy altos y determinan las definiciones de quienes se traslada eligen un destino para sus vacaciones o determinan la sede de un congreso.

La apropiación territorial de la marca está muy vinculada al orgullo de ser parte de la ciudad. Por ello, es clave que los ciudadanos participen y se reconozcan en esta, a través de distintos ámbitos de consultas, talleres y diseños de participación efectiva de los interesados.

Ser creativo en Montevideo es potenciar el orgullo de vivir la ciudad y enriquecerla, valorando sus atributos diferenciales y auténticos.

## **7.3. CIUDAD DE DESARROLLO TURÍSTICO INTELIGENTE**

### **7.3.1 OBSERVATORIO TURÍSTICO DE MONTEVIDEO**

La gestión de información resulta crucial y la co-creación de conocimientos es un impulsor de innovaciones para la integración de la información y la aplicación de la tecnología para la toma de decisiones.

Esta estrategia planteada es un recurso metodológico de las 100 RC vinculado al uso recursivo de la información. En este caso requiere reconocer formas alternativas de utilizar los recursos con el fin de brindar mejores herramientas de gestión a los actores públicos y privados del destino. Montevideo Inteligente y Sostenible es una nueva institucionalidad dentro de la propia Intendencia que

---

<sup>17</sup> <https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/quality-of-living-rankings>

tiene las potencialidades y capacidades técnicas para generar una oportunidad a este proyecto.

Montevideo tiene la oportunidad del aprovechamiento de la tecnología para lograr un destino turístico inteligente que utilice la medición para la mejora continua. Conocer el estado de situación y la evolución del sistema turístico de Montevideo, requiere el relevamiento de datos de distintos sectores que componen la cadena de valor: sector transporte, alojamiento, servicios de alimentación y bebidas, actividades recreativas, de entretenimiento, las agencias de viajes, entre otros.

A su vez, para fortalecer la institucionalidad de la División de Turismo y el Bureau de Montevideo es necesario contar con información como herramienta de gestión estratégica. Para lograr un uso recursivo de la información se requiere un sistema de información que se nutra de diversas fuentes y cruce datos de la división de Estadísticas del Ministerio de Turismo con otras fuentes generadoras de información, racionalizando la operativa. Los actores privados también deberán ser responsables de cargar la información de base para la elaboración de los datos y podrán acceder a informes consolidados que permitan mejorar su gestión.

El proceso de conformación y fortalecimiento del Observatorio, deberá contar con el liderazgo de la División de Turismo y el Bureau, junto al Ministerio de Turismo y la colaboración de los actores del sector privado para proveer información y definir las variables a relevar.

Montevideo cuenta instituciones educativas fuertes como la Facultad de Ciencias Económica y de Administración, la UCUDAL y la ORT con masa crítica para generar diseños muestrales y asumir el proceso de implementación del Observatorio. Esta acción permitirá fortalecer la gestión de conocimiento y la información del sector turístico, mediante la capacitación y transferencia del Sistema de Información y Estadística Turística a sus usuarios actuales y potenciales.

Para darle visibilidad a la información generada en el observatorio se requerirá una plataforma de datos públicos de turismo del destino Montevideo que consistirá en.

- Un portal de acceso dentro del sitio web <http://www.descubrimontevideo.uy> para acceder a la información y comunicación general de los datos del observatorio.
- Una herramienta de carga para los actores públicos y privados: un sistema que permita la carga de información y que a su vez brinde información consolidada.

A través de estas acciones el destino ganará en recursividad para tomar medidas más inteligentes en pos de mejorar la calidad y potenciar la innovación para adaptarse a las nuevas exigencias de la demanda.

### **7.3.2. DESARROLLO DE CONTENIDOS DE PARTE DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS QUE PROFUNDICEN LA VISITA A LOS ATRACTIVOS DE LA CIUDAD**

Montevideo se caracteriza por la calidad y diversificación de su oferta cultural sin embargo, las iniciativas no son muy conocidas, accesibles, ni están integradas en una agenda de espectáculos accesible. Solo el 11 % de los turistas declara haber consumido algún producto cultural cuando la ciudad tiene mucho más potencial como destino cultural. A su vez, la oferta está concentrada en el eje costero del circuito turístico montevideano (Ciudad Vieja, Centro, Palermo, Parque Rodó, Punta Carretas y Pocitos).

La estructuración, diversificación, continuidad y profundización de su oferta de experiencias es condición imprescindible para aspirar a captar nuevos segmentos y nichos de demanda, incrementar los ingresos turísticos y mantener los puestos de trabajo durante todo el año.

Las Industrias Creativas en Uruguay son un concepto relativamente nuevo en Uruguay que está posicionándose en distintas áreas. Un ejemplo es el reciente llamado del 2018 de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) para actividades de fomento para industrias creativas.

En este sentido es necesario buscar incrementar la inversión y alianzas de las empresas con las industrias creativas, posicionándolas como agentes de innovación y aumento de competitividad.

Montevideo cuenta con potencialidad para el trabajo colaborativo entre distintos actores, como estrategia empresarial y competitividad, generando sinergias cada vez más profundas. Este camino lo viene transitando el Bureau fomentando espacios de encuentro entre actores privados, la División de Turismo de la intendencia, el MINTUR, instituciones educativas entre otros.

La estrategia consiste en la aplicación de tecnologías innovadoras para el desarrollo turístico. En esta estrategia tienen un lugar decisivo actores como la Mesa de Oferta Cultural y de Entretenimiento MOCE, el Bureau de Montevideo y las Industrias Creativas.

La estrategia consiste en promover el disfrute y mejor vivencia de las actividades culturales y recreativas de la ciudad mediante la utilización de

tecnologías innovadoras. De esta forma, facilitar el acceso a los servicios e información de manera eficiente y eficaz.

Algunas herramientas deberán cubrir necesidades básicas de información accediendo a la oferta de actividades culturales de la ciudad, sus principales productos y servicios. Esto podrá tomar diferentes maneras y aplicarse a la telefonía celular para que opere de forma geolocalizada, según la posición de los visitantes y residentes que quieran usarla.

A su vez, otras herramientas se orientarán a enriquecer la experiencia de la ciudad a través de la generación de nuevos contenidos. Estos podrán incluir: el desarrollo de audio guías, aplicaciones móviles, realidad aumentada, mapas con historias virtuales, entre otros posibles. Esta acción implica nuevas oportunidades de negocios y articulaciones entre las industrias culturales y el sector.

Un ejemplo de esto es “Montevideo Escondido”, una aplicación móvil que permite a residentes y visitantes descubrir lugares con sentido, significativos para los que viven la ciudad. Propone la generación y divulgación de conocimiento de los barrios y espacios “escondidos de Montevideo”, para fomentar la construcción de un patrimonio colectivo. *“Esta aplicación colaborativa permite y estimula el envío de manifestaciones o impresiones acerca de lugares, esquinas, rincones, “escondidos” que se insertarán en un mapeo con informaciones geolocalizadas”*.<sup>18</sup>

El desarrollo de Montevideo inteligente en este caso, implicaría sistemas de información efectivos sobre las ofertas culturales de nuestra ciudad. Esto potenciará la oferta cultural de la MOCE dándole visibilidad a sus productos y contribuyendo a una plataforma que le permitirá mejorar la gestión en tiempo real de acuerdo a las preferencias de los usuarios.

---

<sup>18</sup> [https://play.google.com/store/apps/details?id=com.goodbarber.montevideofort&hl=es\\_419](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.goodbarber.montevideofort&hl=es_419)

## 8. BIBLIOGRAFÍA

---

100 RESILIENT CITIES, (2016) *Resilient San Francisco Stronger Today, Stronger Tomorrow* City and County of San Francisco, USA. <http://www.100resilientcities.org/strategies/san-francisco/>

100 RESILIENT CITIES, (2016) *Bristol Resilience Strategy* Bristol City Council, United Kingdom. <http://www.100resilientcities.org/strategies/bristol/>

100 RESILIENT CITIES, (2016) *Our Resilient Glasgow a City Strategy*. <http://www.100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/07/Glasgow-Strategy-PDF.pdf>

BRESSO, Andrea, (2005) *Propuesta de Ordenamiento de la Actividad Turística en el Área Protegida -próxima a ingresar al Sistema Nacional de Áreas Protegidas- Humedales del Santa Lucía y su zona de influencia*. Montevideo

CIEDUR, (2006) Alfredo Blum, Andrea Bresso, Cristián La Cava. *Propuesta de uso del Parque Natural Municipal Humedales de Santa Lucía*. Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo, Uruguay

DA CUNHA, N. Et al (2012) *Visite Uruguay: del balneario al país turístico (1930-1955)*, Editorial. Banda Oriental, Montevideo

FUTURE BRAND, (2013) *Country Brand Index Latinoamérica 2013* [https://static.hosteltur.lat/web/uploads/2013/10/CountryBrandIndex\\_Latinoamerica\\_2013.pdf](https://static.hosteltur.lat/web/uploads/2013/10/CountryBrandIndex_Latinoamerica_2013.pdf)

ICCA (2016) *Statistics Report International Congress and Convention Association. Country & City Rankings Public Abstract* <https://www.iccaworld.org/dcps/doc.cfm?docid=2082>

INTENDENCIA DE MONTEVIDEO (IdeM) (2018) *Guía Turística Descubrir Montevideo*. División Turismo Intendencia de Montevideo, Montevideo Bureau. Uruguay.

INTENDECIA DE MONTEVIDEO (IdeM) - 100 Resilient Cities (RC), (2017) *Montevideo Resiliente Evaluación Preliminar de Resiliencia*. 100 Resilient Cities – Fundación Rockefeller – ARUP. Montevideo.

MINISTERIO DE TURISMO, (MINTUR) (2009). *Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009- 2020*, Montevideo, Uruguay.



MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE (MINTUR) (2009). *Plan Director de Turismo Náutico-Fluvial de Uruguay*. Consultora GMM. Montevideo, Uruguay.

MINISTERIO DE TURISMO (MINTUR) - MVOTMA PROBIDES, (2010). *Cadena de Valor Turística Uruguay*, Montevideo, Uruguay.

MINISTERIO DE TURISMO, (MINTUR) (2017) *Anuario Estadísticas de Turismo* <https://www.mintur.gub.uy/index.php/component/jdownloads/send/75-anuarios/280-anuario-2017> Montevideo, Uruguay

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (1999) *Desarrollo turístico sostenible. Guía para planificadores locales*. OMT: Edición para América Latina y Caribe. Madrid, España.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (2014). *Informe global sobre la industria de reuniones*. Edición para América Latina y Caribe. Madrid, España.

PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS (PACC) (2009). *Turismo en Montevideo Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC)*, Uruguay.

## 9. ANEXO: PAUTA DE ENTREVISTA

---

### INTRODUCCIÓN A LOS ENTREVISTADOS ACERCA DE LA MIRADA DE RESILIENCIA URBANA

Capacidad de las personas, comunidades, instituciones, empresas y sistemas que conforman una ciudad, de adaptarse, crecer y progresar ante impactos Y tensiones crónicas que puedan debilitar su estructura y afectar su funcionamiento. Capacidad de una ciudad para mejorar permanentemente, en beneficio de todos sus ciudadanos.

### PREGUNTAS

¿Cuáles son los principales cambios del turismo de Mvd?

¿Cuáles son los segmentos de mercado y tipos de productos turísticos de mayor oportunidad en Montevideo?

¿De qué forma el turismo en Montevideo se adapta a los cambios sociales y ambientales?

¿Qué ejemplos hay (si existen) de adaptación en donde el sector o los emprendimientos responden, se recuperan y resultan fortalecidos?

¿Qué ejemplos de otras ciudades debería seguir Montevideo para crecer de forma sostenible?

A tu entender ¿cuáles son las principales fortalezas y oportunidades del sector turismo en Montevideo vinculadas a la sostenibilidad ?

¿Cuáles son los principales proyectos que están empujando Montevideo y que lo harán más resiliente?

¿Qué lugar tienen las industrias creativas en el Montevideo turístico de hoy y qué potencial pueden tener?

¿Qué ejemplos hay de Montevideo Innovador y Co-creativo en turismo ?

¿Cómo el turismo en Montevideo puede generar modelos de negocio que tengan el diferencial de la sostenibilidad ambiental y social ? ¿En qué sentido Montevideo puede alcanzar un diferencial de sostenibilidad?

A tu entender ¿cuáles son las principales debilidades y amenazas del sector turismo en Montevideo?

¿Cómo impactará en el turismo de Montevideo el futuro estadio polifuncional ANTEL Arena ?

¿En cada caso cómo se diferencia de la competencia de los destinos consolidados de la región: Buenos Aires, San Pablo, Río de Janeiro, Lima y Bogotá?.

¿Cómo Montevideo se adapta e innova para enfrentar:

el crecimiento de la economía colaborativa, especialmente AirBnB, Uber?

¿El turismo internacional de cruceros?

### **Consultas de documentos útiles para el trabajo:**

1. ¿Cuáles son los documentos más importantes disponibles sobre la situación actual del turismo en Montevideo?
2. ¿Existe información adicional del Proyecto Antel Arena?
3. Lecciones aprendidas Conglomerado
4. ¿Existen documentos de sostenibilidad en turismo en Montevideo?
5. ¿Conoces prácticas innovadoras y casos de éxito de ciudades que han logrado posicionarse como destinos turísticos, de los cuales se puedan extraer lecciones de aprendizaje para Montevideo?
6. Análisis de relevancia de tipos de productos turísticos más importantes para el posicionamiento de Montevideo (Mas allá del plan 2009).

MONTEVIDEO

RESILIENTE



---

**GABRIEL DE SOUZA**

INFORME FINAL - "ESTUDIO DEL POTENCIAL TURÍSTICO DE MONTEVIDEO" -  
MAYO 2018