

Universidad Católica del Uruguay



Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo Final de Grado
para la obtención del título de
Licenciado en Dirección de Empresas Turísticas

**Identificación de las variables de riesgo en el
sector turístico de Montevideo**

Marcos Cuba - Lorena Uhalde

Taller: Consultoría en Turismo

Tutores: Lic. Teresa Russi y Lic. Lorena Villamayor

Montevideo, 09 de diciembre de 2020

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	4
Capítulo I - Tema de Investigación	5
Justificación	5
Delimitación del Objeto de Estudio	5
Identificación Contextual del Área	6
Problema de Investigación	8
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Capítulo II - Metodología	9
Tipo de Estudio	9
Técnica de Recolección de Datos	9
Capítulo III - Marco Conceptual	10
Capítulo IV - Consideraciones sobre la temática específica	15
Antecedentes de la Temática	15
Normativa Disponible	17
Riesgos para los turistas	17
Riesgos para el sector turístico	17
Capítulo V - Consideraciones sobre las herramientas de investigación y análisis utilizados	19
Presentación de Planes y Estrategias de Desarrollo Local/Sectorial	19
Cambio Climático y Turismo: Medidas de Adaptación y Mitigación	19
Diagnóstico prospectivo turístico del Uruguay: El presente y futuro de la actividad	20
Montevideo Resiliente: Estrategia de Resiliencia	20
Plan de Gestión Integral del Riesgo de Montevideo 2020-2024	21
Estrategia Turismo Montevideo 2022	24
Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030	25
Actores Involucrados	26
Diagnóstico FODA	29
Fortalezas	30
Debilidades	31
Oportunidades	31
Amenazas	32
Análisis CAME	32

Estrategias de Retroalimentación - Corregir	32
Estrategias de Supervivencia - Afrontar	33
Estrategias de Defensa - Mantener	33
Estrategias de Ataque - Explotar	33
Capítulo VI - Análisis de la Información y Resultados	34
Análisis y Caracterización de la Temática	34
Riesgos económicos	34
Riesgos medioambientales	35
Riesgos socio-culturales	37
Riesgos políticos	38
Riesgos sanitarios	38
Resiliencia	39
Capítulo VII - Consideraciones Finales	40
Síntesis General	40
Conclusiones	41
Sugerencias	42
Referencias	44
Anexos	I
Anexo I - Estructura general de las entrevistas	I
Anexo II - Pauta de Entrevista Carlos Fagetti	II
Anexo III - Pauta de Entrevista Gabriel de Souza	III
Anexo IV - Pauta de Entrevista Gustavo Olveyra	IV
Anexo V - Pauta de Entrevista Irene Cabrera	V
Anexo VI - Pauta de Entrevista Julio Facal	VI
Anexo VII - Pauta de Entrevista Karina Larruina	VII
Anexo VIII - Pauta de Entrevista María Laura Rodríguez	VIII
Anexo IX - Pauta de Entrevista Mariana Pérez	IX
Anexo X - Transcripción de Entrevista Carlos Fagetti	X
Anexo XI - Transcripción de Entrevista Gabriel de Souza	XVII
Anexo XII - Transcripción de Entrevista Gustavo Olveyra	XXII
Anexo XIII - Transcripción de Entrevista Irene Cabrera	XXVI
Anexo XIV - Transcripción de Entrevista Julio Facal	XXXV
Anexo XV - Transcripción de Entrevista Karina Larruina	XXXVI
Anexo XVI - Transcripción de Entrevista María Laura Rodríguez	XXXIX
Anexo XVII - Transcripción de Entrevista Mariana Pérez	XLVI
Anexo XVIII - Matriz de variables para el análisis de entrevistas	L

Índice de Tablas

Tabla 1: Impactos directos e indirectos del cambio climático en el turismo	19
Tabla 2: Categorización de probabilidad de ocurrencia	22
Tabla 3: Categorización del impacto potencial	22
Tabla 4: Actores primarios	27
Tabla 5: Actores secundarios	28
Tabla 6: Caracterización de los riesgos para el sector turístico de Montevideo	40

Índice de Abreviaturas

- **100RC:** 100 Ciudades Resilientes
- **AFIP:** Administración Federal de Ingresos Públicos
- **DINAMA:** Dirección Nacional de Medio Ambiente
- **H2030:** Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030
- **IESTA:** Instituto de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (Universidad de la República)
- **IMM:** Intendencia Municipal de Montevideo
- **INE:** Instituto Nacional de Estadística
- **MEF:** Ministerio de Economía y Finanzas
- **Mercosur:** Mercado Común del Sur
- **MINSEG:** Ministerio de Seguridad (Argentina)
- **MINTUR:** Ministerio de Turismo
- **MVOTMA:** Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente
- **OPP:** Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- **PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- **RNLD:** Registro Nacional de Leyes y Decretos
- **SERNATUR:** Servicio Nacional de Turismo - Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Chile)
- **SINAE:** Sistema Nacional de Emergencias
- **UCC:** Unidad del Cambio Climático
- **UNDRR:** Oficina de Naciones Unidas para la Reducción de Riesgos de Desastres

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de campo, fue realizado con el fin de identificar las variables de riesgo que inciden en el sector turístico de Montevideo. Para ello se contó con la colaboración de entrevistados de diferentes áreas del sector que pudieran brindar información sobre estos tipos de riesgos desde su perspectiva profesional. También se recabó información referente al tema de estudio de diferentes fuentes y sitios para llevar a cabo el análisis del mismo.

El trabajo de campo se centrará en los siguientes puntos:

- a) Presentación del tema de investigación, donde se plantea el problema de interés a investigar y la pregunta de investigación en la que se basará el presente trabajo. También se plantean los objetivos, tanto el general que resume la idea central y la finalidad del trabajo, como los específicos que expresan los pasos que se siguieron para alcanzar ese objetivo general.
- b) Planteamiento de un diseño metodológico en base a cómo se recolectó y se generó la información, y cómo se analizará. Además se plantea el enfoque cualitativo en base a las técnicas de recolección de datos utilizadas para la investigación.
- c) Creación de un marco conceptual, donde se desarrollará la teoría que va a fundamentar esta investigación con base al planteamiento del problema.
- d) Exposición de las consideraciones de la temática específica como antecedentes y la normativa disponible.
- e) Presentación de planes relacionados a la temática, creación del cuadro de actores involucrados, diagnóstico FODA y análisis CAME, como herramientas de investigación y análisis.
- f) Análisis de datos en base a la información generada a través de las diferentes técnicas.
- g) Conclusiones derivadas de la realización del trabajo de campo, y sugerencias realizadas para una mejor preparación a futuro.

Capítulo I - Tema de Investigación

Justificación

El propósito de esta investigación es identificar las variables de riesgo del sector turístico de Montevideo.

Se pretende realizar una adecuada caracterización y comprensión de los distintos riesgos en el sector turístico, con el fin de entender cómo afectan en la capital del país y cómo afrontarlos. Para ello, primeramente se cree necesario definir los factores externos que pueden incidir negativamente en el territorio, y al mismo tiempo estudiar el nivel de exposición de Montevideo frente a estas posibles amenazas.

Por otro lado, el estudio de la exposición del territorio ante las amenazas, permitirá determinar el grado de vulnerabilidad de la ciudad, es decir, cuánto se encuentra preparado el destino para afrontar estas circunstancias adversas. Este conocimiento facilita el análisis del nivel de resiliencia frente a estos posibles factores negativos, y a su vez esto conduce a la identificación de los riesgos.

Esta investigación va a permitir al destino fortalecerse y afrontar el impacto de estos riesgos desde otra mirada, también podrá utilizarse como réplica en caso de que este estudio deba realizarse en otros destinos y en otras situaciones, tomando dicha investigación como original, y la posibilidad de incorporar distintos fundamentos que los nuevos investigadores creen pertinentes.

Delimitación del Objeto de Estudio

Se cree relevante comenzar esta investigación delimitando nuestro objeto de estudio el cual se basa en la identificación de las variables de riesgo en el sector turístico.

El presente tema de investigación fue delimitado espacial y temporalmente, esto permite llevar a cabo la misma con una mayor accesibilidad logrando realizar un trabajo más satisfactorio ante posibles limitaciones de información y tiempo, entre otros recursos (Dieterich, 2001, p. 62-65).

Se propone centrar dicha investigación en el sector turístico de Montevideo tomando como ejemplo los sucesos ocurridos entre los años 2000 y mediados de 2020. Dichos sucesos permiten la correcta identificación de los riesgos que puedan incurrir en la actividad turística de nuestro país. Es así que el tema de esta investigación se enmarca con el título "Identificación de las variables de riesgo en el sector turístico de Montevideo".

Identificación Contextual del Área

En este apartado se desarrollan los conceptos alineados al tema de investigación no sólo para contribuir a la previa delimitación espacial y temporal, sino que también para evitar ambigüedades en los términos empleados.

Geográficamente el territorio uruguayo está dividido en 5 regiones (Región Metropolitana, Región Centro Sur, Región Este, Región Litoral Norte y Corredor Pájaros Pintados). Dentro del ámbito turístico, Uruguay destaca principalmente por la modalidad de turismo de sol y playa, aunque también ofrece atractivos naturales en espacios rurales y de naturaleza. En los últimos años ha tenido un fuerte crecimiento en turismo termal, de congresos y eventos y turismo social.

El turismo es una de las actividades económicas más importantes de Uruguay siendo la actividad que genera mayores divisas al país. No sólo impacta en el sector económico, sino que además influye fuertemente en los resultados de otros sectores, colaborando en la calidad de vida de los habitantes, generando puestos de empleo, siendo punto de inversiones extranjeras y en el cuidado del patrimonio local y de los atractivos naturales (Uruguay XXI).

El país se ha desarrollado de manera favorable en servicios turísticos ofrecidos y en infraestructura, tanto hotelera como en la creación de centros de convenciones. Esto ha llevado a que Uruguay sea el país de América Latina que recibe más turistas en relación a su población (Uruguay XXI).

De acuerdo a información provista por el Informe de Turismo Receptivo 2019 del Ministerio de Turismo, en este año la llegada de turistas representó aproximadamente el 95% de la población uruguaya, siendo el 70%, visitantes de los dos países limítrofes. A su vez, el Informe de Empleo de 2019 del MINTUR muestra que se registraron más de 127.000 puestos de trabajo dentro del sector turístico, lo que equivale al 7,2% de todos los puestos de trabajo de la economía uruguaya. La participación de la actividad turística en el año 2019 según el Instituto de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República (IESTA), representó el 6,7% del PIB y aportó divisas por casi U\$S 1.800.000.

Una vez contextualizado el sector turístico del país, se cree relevante poner foco en Montevideo ya que es el área de estudio de esta investigación.

Montevideo es la capital y ciudad más poblada del país con casi la mitad de habitantes del mismo. Limita con los departamentos de Canelones al norte y San José

al oeste, mientras que al sur tiene costas sobre el Río de la Plata con una extensión de 30 kilómetros (Uruguay Natural).

Como destino turístico, Montevideo forma parte de la región metropolitana, la cual comparte con el departamento de Canelones. En la actualidad, la ciudad capitalina es la que recibe el mayor número de turistas de todo el país, según datos extraídos del informe de Turismo Receptivo 2019 del MINTUR, Montevideo en ese mismo año recibió poco más de 1 millón de visitantes (un 4.6% menos que el 2018). Además, este informe muestra que los turistas se hospedan un promedio de 5.7 días y gastan aproximadamente U\$S 100 por día.

Por otro lado, la División Turismo de la Intendencia de Montevideo (IMM), presenta en el video "*Descubrí Montevideo 2019*" los diversos productos turísticos que ofrece la ciudad, tales son: cultural, reuniones, rural, gastronómico, cruceros o sol y playa; una variedad que no todos los destinos del país poseen (IMM, 2019a)

Otro aspecto a resaltar del destino es la implementación de la estrategia "*Montevideo, de ciudad turística a destino turístico inteligente*", la cual engloba algunos avances, por ejemplo la dotación de conexión wifi en los espacios públicos y pantallas de autoconsulta en los puntos de información turística (IMM, 2019b). A esto se le suma la apertura de la Oficina Turística Inteligente en noviembre del pasado año, definida por la División Turismo de la IMM –Descubrí Montevideo–, como "un edificio completamente accesible que ofrece un servicio innovador, interactivo y creativo a quienes visitan la ciudad" (s. f.).

También se cree pertinente poner en contexto el destino dentro de la temática de la investigación, caracterizando los riesgos que se pretenden definir en este estudio dentro de distintos tipos.

La Oficina de Naciones Unidas para la Reducción de Riesgos de Desastres (UNDRR), define que el riesgo suele representarse como una función de los efectos negativos combinados de los peligros, los bienes o las personas expuestas al peligro y la vulnerabilidad de esos elementos expuestos.

Estos factores serán los puntos de estudio que se analizarán en el presente trabajo con el fin de identificar riesgos económicos, medioambientales, socio-culturales, políticos y sanitarios en el sector turístico de Montevideo y su capacidad de actuar frente a ellos para reducirlos.

Problema de Investigación

El turismo ha tenido un enorme crecimiento en los últimos años, donde cada vez se presentan más ofertas por parte de los distintos destinos, muchos promocionando sus atractivos, con el fin de atraer un gran número de visitantes a su país. No obstante, se cree que también en el último tiempo han habido diversos efectos negativos que han incidido en los destinos con la no llegada de turistas, causando grandes pérdidas económicas para el país, lo cual se debe a la falta de información y al no haber trabajado en estos riesgos para poder controlarlos.

Esta es la razón principal, junto a otras, que han causado el interés de realizar la presente investigación en la ciudad de Montevideo. Esto parte desde prácticamente la inexistencia de información documentada que permita identificar cuáles son estos riesgos en la capital, para luego de detectados, poder evaluarlos y mitigarlos de una manera más integral, y acabar haciéndole frente a los mismos sin que causen pérdidas de ningún tipo.

Por ello, se pretende identificar las variables de riesgo en Montevideo, con el fin de eliminar y/o minimizar cualquier amenaza que pueda afectar el destino.

De esta manera queda planteado el problema de investigación el cual se traduce a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las variables de riesgo en el sector turístico de Montevideo?

Objetivos

Objetivo General

Identificar las variables de riesgo en el sector turístico de Montevideo.

Objetivos Específicos

- Definir las amenazas que inciden en el sector turístico de Montevideo.
- Determinar el grado de vulnerabilidad del destino.
- Estudiar la exposición de la ciudad frente a las amenazas definidas.
- Analizar cómo influye el nivel de resiliencia del destino en las variables exploradas anteriormente.

Capítulo II - Metodología

Tipo de Estudio

Se cree conveniente clasificar el tipo de estudio que enmarca esta investigación según el alcance de los objetivos planteados al formular el problema de investigación. El presente estudio es de carácter exploratorio – descriptivo, provocando que sus características determinen criterios como el diseño de investigación o la forma de recolección de datos (Fassio et al. 2002, p. 39).

Este estudio es exploratorio ya que uno de los principales objetivos de esta investigación es examinar la temática previamente poco estudiada, conclusión a la que se llegó luego de realizar una revisión literaria, la cual reveló que se ha trabajado vagamente con relación a este tema en nuestro país. Según el autor Hernández Sampieri (2014) los estudios exploratorios sirven, entre otras cosas, para “familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos” o “identificar conceptos o variables promisorias” (p. 91), lo que significa que el presente estudio exploratorio nos va a permitir identificar esas variables de riesgo que inciden en el sector turístico montevideano.

Por otro lado, este estudio también posee alcance descriptivo, esto quiere decir que luego de obtener información relevante de la temática, la misma se debe someter a un análisis que permita medir las variables de riesgo. El objetivo de esta clase de estudio no es indicar la relación entre las variables halladas ya que no se cuenta con los recursos necesarios como para llevar a cabo una investigación de alcance explicativo. Se cree que este tipo de estudio se ajusta a esta investigación ya que “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández Sampieri, 2014, p. 92).

Técnica de Recolección de Datos

La recolección de datos en la presente investigación se hace bajo el enfoque cualitativo. Tal como mencionan Fassio, Pascual y Suárez (2002), “el objetivo del análisis cualitativo de los datos es siempre comprender en profundidad, ya sea con el propósito de generar teoría y/o verificar teoría” (p. 167).

Este enfoque se basa en la recolección y análisis de datos para lograr responder la pregunta de investigación planteada en el Capítulo I. En este estudio se utilizan métodos de recolección de datos no estandarizados, como la revisión de fuentes secundarias y la realización entrevistas semiestructuradas a expertos.

Capítulo III - Marco Conceptual

En este capítulo se describen los marcos conceptuales relevantes para llevar a cabo esta investigación con el propósito de poder profundizar en la temática de los riesgos. En el mismo se establecen los conceptos de la gestión de riesgos, la herramienta de identificación de riesgos utilizada para este estudio como lo es el mapa de riesgos y los tipos de riesgos que podrían influir en el sector turístico de un destino.

Se cree conveniente comenzar haciendo referencia a la gestión de riesgos, la cual puede ser definida como un proceso planificado e integral que sirve para reducir los riesgos -o minimizar sus efectos negativos- existentes en una comunidad, región o país. La gestión de riesgos no sólo involucra un conjunto de decisiones administrativas para poder adoptar e implementar políticas, estrategias y prácticas con el fin de reducir estos riesgos, sino que también implica la complementariedad de las capacidades y recursos locales (SERNATUR, 2014).

El proceso de la gestión de riesgos se compone de tres etapas: identificación, evaluación, y tratamiento. Estas etapas en su conjunto ayudan al análisis de los riesgos a los que se enfrenta el sector turístico. A continuación, se profundiza en cada una de estas etapas.

La etapa de identificación de riesgos es primordial ya que consiste en detectar aquellas variables de riesgo a las que se encuentra expuesto el destino, para esto es necesario primero que nada determinar las causas de cada uno de los riesgos encontrados (Arteaga et al. 2007). Para identificar estas variables existen diferentes herramientas a emplear, en el caso de esta investigación, se utiliza el mapa de riesgos, el cual se desarrolla más adelante en este mismo capítulo.

Una vez identificados los riesgos, se pasa a la etapa de evaluación. En esta etapa, se evalúa la probabilidad de que ese riesgo ocurra y por otro lado la gravedad económica que ese riesgo pueda causar. La información que surja de esta etapa ayuda a ponderar y clasificar los costos de riesgo según su volumen de afectación en leves, graves y catastróficos (Arteaga et al. 2007).

La última etapa es el tratamiento de los riesgos, en donde se determina si los mismos deben ser eliminados o reducidos. Para esto se debe tener en cuenta la magnitud de los riesgos existentes, así como también el análisis resultante de la etapa anterior. Una vez que se realice esta determinación, se deben implementar medidas de seguridad y prevención de riesgos según corresponda (Arteaga et al. 2007).

Para poder identificar las variables de riesgo en el sector turístico, se cree pertinente definir los distintos componentes del riesgo que se van a tener en cuenta al momento de llevar a cabo la presente investigación. A su vez, luego del análisis de estos componentes, se realizará la construcción del mapa de riesgos el cual ayudará a la identificación y caracterización de los posibles riesgos.

El Manual para la Elaboración de Mapas de Riesgo del Ministerio de Seguridad de la Nación Argentina (MINSEG), define al mapa de riesgo como una herramienta de análisis esencial que, entre otros usos, permite identificar zonas de mayor o menor riesgo frente a diferentes peligros. Asimismo, expresa que es un recurso fundamental a la hora de prevenir situaciones futuras de riesgo adecuando la gestión del territorio a las condiciones restrictivas para su ocupación (2017).

También es importante remarcar que los mapas de riesgo surgen de la combinación de mapas de amenaza y mapas de vulnerabilidad, los cuales cada uno de manera individual expresan resultados específicos, y al combinarlos nos va a contribuir a la identificación global de los riesgos que se puedan encontrar en determinado territorio, a su vez esto será un insumo fundamental para lograr identificarlos y permitir a los destinos actuar adecuadamente frente a las amenazas y prepararse frente a estas.

El primer componente del riesgo a definir es el concepto de amenaza, el cual se puede decir que es:

Un peligro latente o factor de riesgo externo de un sistema o de un sujeto expuesto, que se puede expresar como la probabilidad de exceder el nivel de ocurrencia de un suceso con una cierta intensidad, en un sitio específico y durante un tiempo de exposición determinado (USAID, OFDA, 2010b). (Wyndahm, K. 2013, p. 19)

Para definir las amenazas es necesario identificar sus características, su potencialidad, su comportamiento y la posibilidad que sea un evento destructor para el destino. Es necesario conocer el elemento desencadenante de este proceso y a su vez cuál sería la zona destinada a sufrirlos.

El siguiente componente del riesgo a estudiar es la vulnerabilidad, la cual se puede definir como “el factor interno de una comunidad o sistema. Comprende las características de la sociedad acorde a su contexto que la hacen susceptibles de sufrir un daño o pérdida grave en caso que se concrete una amenaza” (MINSEG, 2017, p.15). Es importante realizar un análisis de vulnerabilidad del destino el cual nos permitirá identificar los puntos débiles tanto del destino como de sus habitantes, y su

capacidad de actuar frente a las amenazas. Cada destino tiene puntos fuertes y débiles, y frente a la identificación de estos últimos se van a poder tomar medidas que otorguen una protección frente a las amenazas que puedan incidir en cada territorio.

Katherine Wyndham Vásquez expresa en su memoria final de grado sobre análisis de vulnerabilidad y riesgo en el sector turístico en La Serena, Chile, que:

La comprensión de la vulnerabilidad como resultado de diferentes factores, es muy útil para visualizar múltiples facetas de su conocimiento. Esto facilita el entendimiento de la vulnerabilidad como una condición o circunstancia dinámica o cambiante. Además, permite su formulación como un proceso acumulativo de fragilidades, deficiencias o limitaciones que permanecen en el tiempo como factores que inciden en que exista o no una mayor o menor vulnerabilidad. (2013, p.23)

Desde el punto de vista de la gestión del riesgo, todas las acciones que ayudan a comprender y posteriormente reducir estos factores mencionados dentro del análisis de vulnerabilidad, van a estimular al destino a fortalecerse y a generar un mayor entendimiento frente a los eventos adversos que surjan, siendo este uno de los objetivos principales esta investigación.

Si bien, como se mencionó anteriormente los mapas de riesgos son una combinación de mapas de amenazas y mapas de vulnerabilidad, hay otros elementos involucrados como la exposición y la resiliencia, que si bien están integrados y condicionan a la vulnerabilidad, se pueden considerar como elementos independientes dentro del riesgo.

Según lo que expresa el Manual para la Elaboración de Mapas de Riesgo, la exposición corresponde a un riesgo “duro”, que a su vez está relacionado con el daño potencial que una amenaza puede realizar en la infraestructura física y en el ambiente de un destino (MINSEG, 2017). Dentro de la exposición a una amenaza se puede considerar también a la población, a las propiedades, a los sistemas y a otros elementos que se encuentren cerca de la zona expuesta que por ende también están propensos a sufrir pérdidas potenciales. Por otro lado, también se entiende a la exposición como la presencia del hombre con distintas densidades demográficas e infraestructuras y actividades en un lugar donde pueda darse uno de estos eventos adversos (Moltó, 2015). Es importante resaltar que no siempre un destino que está expuesto a diferentes tipos de amenazas es vulnerable a estas. Esta es la diferencia entre ambos conceptos, ya que un país, por ejemplo, ya sea por su ubicación geográfica, puede estar expuesto a ciertas amenazas de origen natural, pero a su vez

puede tener una vulnerabilidad muy baja, ya que puede estar muy preparado frente a estas circunstancias adversas.

El último punto a desarrollar es el de resiliencia, la cual se define como “la capacidad de un sistema, comunidad o sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz, lo que incluye la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas. (UNDRR)” (MINSEG, 2017, p.15). Por lo tanto, además de comprender cuales son los efectos negativos que pueden suceder en un destino, su grado de exposición y su capacidad de preparación para afrontarlos, también es importante entender la capacidad para soportar, responder y recuperarse de este impacto. El Manual para la Elaboración de Mapas de Riesgo expresa que el nivel de resiliencia se puede analizar mediante el funcionamiento de la infraestructura del sistema afectado por el evento adverso después que este ya sucedió, y a su vez, por el tiempo que tarda un sistema afectado por un desastre en volver a sus niveles de origen (MINSEG, 2017).

Según el Índice de Resiliencia realizado por la compañía de seguros comerciales estadounidense FM Global, Uruguay ocupa el puesto número 45 en el ranking compuesto por 130 países y el puesto número 1 de países de América Latina, seguido por Chile y Argentina. Este índice se forma estudiando tres variables: la economía, la calidad de riesgo y la cadena de suministro. En cuanto a la variable económica, Uruguay ocupa el puesto 20, considerando los factores de la productividad, los riesgos políticos, vulnerabilidad del petróleo y la tasa de urbanización. Respecto a la variable de calidad de riesgo, Uruguay ocupa el puesto 49, teniendo en cuenta los riesgos cibernéticos, la exposición a desastres naturales y la calidad de riesgo de estos desastres. Por último, en relación con la variable de cadena de suministro, Uruguay ocupa el puesto 62, integrada por el control de corrupción, la calidad de la infraestructura, la gobernanza corporativa y la visibilidad de la cadena de suministro (FM Global).

En cuanto a Montevideo, desde el año 2016 forma parte de la red 100 Ciudades Resilientes (100RC), impulsada por la Fundación Rockefeller, la cual ayuda a potenciar y desarrollar la resiliencia de las ciudades integrantes de la misma (IMM, 2017). Debido a la integración de Montevideo a esta red, en el año 2018 se desarrolló “Montevideo Resiliente”, estrategia de resiliencia la cual se profundiza en el Capítulo V.

Por otro lado, se pretende realizar una referencia a los tipos de riesgos que influyen en el sector turístico de los destinos. Joan C. Henderson en su libro “Crisis del turismo: causas, consecuencias y la gestión” categoriza, desarrolla y ejemplifica algunos de los principales riesgos que se ven involucrados en la actividad turística. Estos, como vimos en el Capítulo I de esta investigación, pueden clasificarse en económicos, medioambientales, socio-culturales, políticos y sanitarios.

En cuanto a la dimensión económica Henderson menciona que los patrones de compras de los turistas así como también la velocidad del desarrollo económico del país pueden generarle grandes problemas al sector turístico de cualquier destino. Los principales riesgos económicos se deben a una recesión en la actividad económica, fluctuaciones constantes en la moneda, impuestos elevados y en el caso de algunos países la existencia de una doble moneda.

Siguiendo con los medioambientales, el autor menciona que en esta dimensión se encuentran diversas variables en juego (el clima, el agua, la flora, la fauna y los ecosistemas propios de cada destino) con las cuales los turistas pueden tener una relación directa, generando un menor o mayor impacto en ellas. Los riesgos que más se destacan en este ámbito son la contaminación y los desastres naturales como los terremotos, tsunamis, huracanes, incendios o inundaciones.

Los riesgos socioculturales en los últimos tiempos se han visto muy involucrados en el desarrollo de la actividad turística de cualquier destino. Henderson alude que el turismo induce cambios directos en las sociedades y destinos, lo cual genera tensiones entre los locales y los visitantes, resultando en disturbios sociales o en la turistificación de los destinos debido al turismo en masas. Otros riesgos pueden verse relacionados también con la delincuencia o la xenofobia que se puede ver instaurada en la comunidad receptora.

Con respecto a los riesgos políticos, el autor alega que el turismo y la política se encuentran estrechamente vinculados, ya que de su relación dependen por ejemplo la toma de decisiones o las políticas turísticas. Algunas de las causas que nombra se relacionan con la inestabilidad política local, los conflictos regionales o los bloqueos internacionales.

Por último, haciendo referencia a los riesgos sanitarios –o de salud-, Henderson recuerda algunos sucesos internacionales que han paralizado al mundo y al sector, ya que el turismo y las cuestiones sanitarias se relacionan de muchas maneras y en diversas áreas de estudio. En esta dimensión entran aquellos riesgos vinculados a las enfermedades infecciosas, las epidemias y las pandemias.

Capítulo IV - Consideraciones sobre la temática específica

Antecedentes de la Temática

Se cree importante relatar algunos antecedentes que han incidido negativamente en el sector turístico, y por ende en la economía uruguaya. Se cree que estos antecedentes pueden ayudar a comprender e identificar los distintos riesgos en el área de estudio.

Uno de los principales riesgos económicos dentro del sector turístico son las crisis locales y regionales. Es claro ejemplo de esto la crisis regional del año 2002, la cual impactó fuertemente en la economía uruguaya afectando al sector turístico. En dicho año, a causa de esta crisis regional, se generó una de las caídas más abruptas en la llegada de turistas a Uruguay, de casi un -37% respecto al año anterior (INE, s. f.). Siguiendo dentro del marco de antecedentes de riesgos económicos, como se ha mencionado anteriormente en esta investigación, el turismo receptivo de Uruguay presenta una fuerte dependencia del mercado argentino, el cual en los últimos años representó más del 60% del total de visitantes a excepción del año 2019 que tuvo un importante descenso debido a la crisis económica argentina. No obstante, es relevante mencionar, que si bien Uruguay tiene una gran dependencia de este mercado, también la actividad turística es vulnerable frente a la inestabilidad económica de otros países de la región como Brasil. Según datos de turismo receptivo del MINTUR, los visitantes argentinos en el año 2019 representaron un 54% del total de los visitantes, mientras que el 15% fueron brasileños, y un 3% de otros países de la región como Chile y Paraguay. Por lo que, cualquier tipo de riesgo económico que sucediera en la región, principalmente en Argentina y Brasil va a tener una gran incidencia en Uruguay. A modo de ejemplo, en diciembre del año 2013 debido al cepo cambiario, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) sube de un 20% a un 35% el recargo a los consumos que se realicen en dólares con respecto al turismo, influyendo también en la normativa de compra de billetes en el mercado oficial por parte de los turistas (Silva, 2016). Esto provocó una disminución en la llegada de turistas argentinos en la temporada de verano uruguaya de 2014, situación que llevó a Uruguay a apuntar al turismo de Brasil y Chile, realizando a su vez una demanda en el Mercosur por tomar medidas que afectaron la libre circulación de personas hacia Uruguay y la región (Infobae, 2014). Por otro lado, la actual crisis Argentina, acompañada de la depreciación de su moneda y el aumento del dólar, está afectando al sector turístico uruguayo.

En cuanto a los riesgos políticos, se encuentra la creación del impuesto PAÍS en diciembre de 2019, en el que sus residentes deben abonar un importe de un 30% sobre el importe total de ciertas operaciones realizadas en moneda extranjera (AFIP, s. f.). Esta medida afectó al país en la caída de turistas argentinos durante el año corriente y frente a esto Uruguay se vio obligado a tomar medidas para mitigar este acontecimiento ofreciendo tarjetas prepagas locales para que estos turistas argentinos puedan evitar el impuesto del 30% decidido por su gobierno.

Dentro de los riesgos medioambientales, la contaminación es uno de los principales factores en incidir de manera negativa en la actividad turística. Otro factor que afecta a la actividad turística de la capital es la aparición de cianobacterias en las playas, ya que como se menciona en el “Diagnóstico prospectivo turístico del Uruguay: El presente y futuro de la actividad”,

Las características del agua del Río de la Plata promueven la ocurrencia de floraciones algales con predominio de varias especies de cianobacterias potencialmente tóxicas. Dichas cianobacterias suelen producir toxinas causantes, en los seres humanos, de trastornos: hepáticos, neurológicos, dérmicos y respiratorios. Esta situación determinaría una amenaza para las actividades recreativas turísticas que se llevan a cabo en el Río de la Plata. (OPP, 2017, p.351)

Ante la presencia de estas cianobacterias, en el año 2016 la Intendencia de Montevideo decidió inhabilitar la mayoría de las playas de la capital (IMM, 2016). Esto causó que los turistas optaran por otras opciones como el turismo termal, causando grandes pérdidas económicas en las regiones donde se desempeña el turismo de sol y playa, que de hecho, son las que más visitantes reciben en todo el país (El Observador, 2019).

Finalmente dentro de los riesgos sanitarios no se puede dejar de mencionar la pandemia por coronavirus que se está viviendo actualmente, la cual causó en el sector turístico uruguayo, el cierre temporal de fronteras y la afectación en sectores muy importantes para la economía como son el comercio, los restaurantes, hoteles y el transporte. A su vez, muchos de estos sectores que hoy se están viendo fuertemente afectados representan más de un 30% de la economía del país y emplean aproximadamente al 40% de la población ocupada. Algunos de ellos se han adaptado a nuevas modalidades de negocio y de trabajo para minimizar riesgos y poder mantenerse en pie y por ende poner en funcionamiento nuevamente al sector turístico (PNUD, 2020).

Normativa Disponible

Se cree relevante además, mencionar las normativas vigentes en relación a la regulación de las actividades turísticas que puedan causar un riesgo en los visitantes, así como también, aquellas normativas que tengan la finalidad de gestionar algún tipo de riesgo inminente para la propia actividad turística del país.

Riesgos para los turistas

En cuanto a la normativa disponible relacionada a los riesgos para los turistas resultantes de las actividades turísticas, en primer lugar se encuentran los artículos 14 y 15 de la Ley de Turismo N° 14335, los cuales hacen referencia al seguro turístico definido como “un sistema de previsión destinado a cubrir los riesgos que, en sus personas o patrimonio, puedan afectar a los turistas que ingresen al país, durante su permanencia en el mismo”. Este seguro turístico puede cubrir los riesgos de accidentes, enfermedades, extravío o sustracción de equipajes, condiciones climáticas adversas, repatriación de personas, entre otros (RNLD, 1974).

Por otro lado, en los artículos 1 y 4 del decreto N° 320/019 de la Ley N° 19253 de regulación de la actividad turística, se hace referencia a los riesgos involucrados a las actividades de turismo aventura, definiendo al riesgo como “aquella probabilidad o eventualidad de accidente que ponga en peligro la integridad física de las personas participantes, bajo diversas circunstancias y formas, como consecuencia de la práctica de una actividad”. Además, se establece que los prestadores de servicios de turismo aventura tienen la obligación de “informar con veracidad al turista de los riesgos a los que puede verse sometido, debiendo recabar su conformidad de haber sido debidamente informado y de asumir la responsabilidad de dichos riesgos” (RNLD, 2019).

Riesgos para el sector turístico

Uruguay cuenta con un marco normativo impulsado por la Ley N° 18.621 que creó el SINAIE. Esta ley fue generada con el fin de consagrar un Sistema Nacional de Emergencias, cuya finalidad sea la protección de las personas, los bienes y el medio ambiente, ante el cualquier eventualidad de situaciones de desastre, mediante la coordinación conjunta del Estado con el adecuado uso de los recursos públicos y privados disponibles, de modo de proporcionar las condiciones para el desarrollo nacional sostenible (RNLD, 2009).

A su vez, la Ley N° 18.621 del SINAE establece un marco de responsabilidades para la gestión del riesgo de desastres, donde abarca aspectos de prevención, mitigación, atención, preparación, respuesta, rehabilitación y recuperación en situaciones de emergencias (SINAE, 2019).

La presente política tiene como finalidad identificar, evaluar, prevenir y reducir el riesgo que esté relacionado con eventos adversos de origen natural, socionatural o antrópico (SINAE, 2019). Asimismo, esto va a permitir la articulación con otras políticas de desarrollo del país, generando una normativa de carácter más integral, permitiendo relacionarse con factores específicos del riesgo como son la vulnerabilidad y la exposición.

La Política Nacional de Gestión Integral del Riesgo de Emergencias y Desastres en Uruguay, va a generar una retroalimentación e integración entre sus acciones y sus mecanismos de evaluación, permitiendo hacer un seguimiento por medio de planes de acción, acuerdos y otros lineamientos que colaborarán en la gestión y en la reducción de los riesgos. Además, servirá de adaptación al cambio climático y la variabilidad climática, y ayudará a la gobernabilidad y el desarrollo sostenible (SINAE, 2019).

Por último, se cree relevante mencionar que además del conjunto de normas que abordan la presente ley, también existen un conjunto de normas, acuerdos y políticas internacionales, de las cuales el Uruguay es partícipe; y que son una guía a nivel nacional para actuar sobre la causalidad del riesgo y el impacto que estos generan (SINAE, 2019).

Estas normas se consideran también orientadoras de esta Política Nacional (SINAE, 2019):

El Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres (2015-2030)

- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- La Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático y su Acuerdo de París
- Los ámbitos normativos de auditoría internacional en materia de gestión de riesgos

Capítulo V - Consideraciones sobre las herramientas de investigación y análisis utilizados

Presentación de Planes y Estrategias de Desarrollo Local/Sectorial

Cambio Climático y Turismo: Medidas de Adaptación y Mitigación

Se trata de un proyecto del PNUD para la implementación de medidas de adaptación y mitigación al cambio climático en las áreas costeras del país, desarrollado en el año 2011 con el apoyo de la Unidad de Cambio Climático (UCC) de la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA) perteneciente al Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA).

Este proyecto establece una estrecha relación entre el turismo y el cambio climático, y expresa cómo este último impacta en el sector, dividiendo a estos impactos en cuatro categorías.

Tabla 1: Impactos directos e indirectos del cambio climático en el turismo

Impactos	Consecuencias
Directos del clima	Estacionalidad de la demanda, aumento de costos operativos, pérdida de competitividad, daños de infraestructura más severos.
Indirectos del cambio ambiental	Cambios en la disponibilidad del agua, pérdida de biodiversidad, estética paisajística disminuida, producción agrícola alterada, mayores amenazas naturales, erosión costera, inundaciones.
De las políticas de mitigación en la movilidad turística	Disminución en el flujo de turistas, cambio en el patrón de viaje, incremento de los costos de transporte.
Indirectos de cambios sociales	Disminución de la demanda debido a reducciones de PBI, falta de estabilidad política y disputas sociales

Nota: elaboración propia en base a “Cambio Climático y Turismo: Medidas de Adaptación y Mitigación” (MVOTMA, 2011, p. 11-12).

Teniendo en cuenta estos impactos, el proyecto plantea lineamientos de adaptación y mitigación al cambio climático. Los de adaptación se dividen en seis tipos, integrando así lineamientos de: técnica, gestión, política, investigación, educación y comportamiento. Por otro lado, las líneas de acción estratégicas para la

mitigación se centran en cuatro áreas temáticas: producción agropecuaria, energía, transporte, y desechos (MVOTMA, 2011).

Diagnóstico prospectivo turístico del Uruguay: El presente y futuro de la actividad

Este documento fue presentado por la OPP en el año 2017, con el objetivo de generar una reflexión prospectiva sobre las alternativas del país en cuanto a las estrategias y políticas públicas a desarrollar en relación al sector turístico, estudiando la situación actual y también los futuros escenarios. Otro de sus objetivos es poder servir de apoyo en la elaboración del Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030 (H1020), del cual se hablará más adelante (OPP, 2017).

El informe establece que en la agenda turística mundial se incluye el escenario del cambio climático y cómo esto afecta a la actividad turística, haciendo hincapié en que se debe buscar la cooperación de todos los actores, tanto públicos como privados, con el fin de contribuir a la prevención de riesgos. Además se menciona que el cambio climático y los eventos extremos como las sequías o inundaciones, no solo involucra riesgos para la actividad turística, sino que también para las poblaciones vulnerables y algunas especies animales que se encuentren en igualdad de condiciones, por esta razón es importante crear planes de seguimiento y evaluación de riesgos (OPP, 2017).

Montevideo Resiliente: Estrategia de Resiliencia

Como se menciona en el Capítulo III, Montevideo en el año 2016 comienza a formar parte de la red 100RC, lo que provoca que durante el año siguiente se creará la Unidad Ejecutiva de Resiliencia en la IMM, encargada de liderar la guía táctica y estrategia de Montevideo Resiliente, la cual cuenta con cuatro pilares:

- Montevideo conectado y dinámico: que se propone plantear iniciativas que contribuyan a controlar la expansión urbana e iniciativas para impulsar la transformación de la matriz energética en la movilidad urbana.
- Montevideo inclusivo y solidario: que busca fomentar iniciativas para revertir la segregación socio-territorial; profundizando en la integración, la equidad y el reconocimiento de la diversidad.
- Montevideo innovador y co-creativo: a través de la creación de iniciativas para promover un modelo de desarrollo que privilegie la economía circular, social y solidaria; impulsando la creatividad individual y colectiva.

- Montevideo comprometido y preparado: encargado de desarrollar iniciativas para promover una gestión ambiental que incorpore un enfoque ecosistémico (IMM, 2018).

Además, esta estrategia cuenta con tres procesos estratégicos denominados “Laboratorios de Resiliencia”, los cuales son considerados procesos de construcción de resiliencia que logran integrar el abordaje de los cuatro pilares mencionados previamente. Estos laboratorios son: transformación de la cuenca del Arroyo Pantanoso, desarrollo integral del territorio costero y gestión integral del riesgo (IMM, 2018). Haciendo referencia a este último laboratorio, su objetivo principal era el de diseñar e implementar un Plan Integral de Gestión del Riesgo del cual se hablará a continuación.

Plan de Gestión Integral del Riesgo de Montevideo 2020-2024

Como se mencionó anteriormente, en septiembre de 2018 se presentó la Estrategia de Resiliencia, en la cual se definieron cuatro pilares de actuación y tres procesos estratégicos que se denominaron Laboratorios de Resiliencia.

Uno de los principales desafíos de resiliencia para Montevideo fue el poder gestionar correctamente los riesgos de desastres, sumando a esto otros aspectos como la expansión del área urbana y el modelo de desarrollo territorial; en el que se ve involucrado la inequidad social, económica y territorial, la movilidad y el transporte, la sostenibilidad ambiental, el cambio climático, entre otros. Fue por esta razón que se creó el Laboratorio de Resiliencia “Planificación para la Gestión Integral del Riesgo” junto con los otros dos Laboratorios mencionados anteriormente, con el fin de aportar a la construcción de un territorio más resiliente (IMM, 2019c).

En el presente plan, se realizó un estudio sobre riesgos, haciendo un enfoque en la exposición y vulnerabilidad del destino frente a distintas amenazas potenciales que podrían incidir en el territorio, motivo por el cual se realizó un abordaje más integral que abarca estos puntos en todas sus dimensiones, logrando un alcance multidimensional y más colaborativo.

A su vez, para poder identificar los riesgos en Montevideo, se realizó un estudio considerando las distintas dimensiones de la Seguridad Territorial, y para ello se elaboró una matriz de riesgos tomando como punto de partida las categorías utilizadas por la Dirección Nacional del SINAE con el fin de poder ver los resultados de una manera más clara y concisa (IMM, 2019c).

Por lo mencionado anteriormente, se definió una doble categoría de criterios: de probabilidad de ocurrencia y de impacto (IMM, 2019c):

Tabla 2: Categorización de probabilidad de ocurrencia

Categoría	Definición
ALTA	La amenaza ya se ha materializado en Montevideo o en algún sector del departamento generando sucesos peligrosos con alta frecuencia o existen indicios muy fuertes de su futura ocurrencia.
MEDIA	La amenaza se ha manifestado en Montevideo o en algún sector del departamento generando sucesos peligrosos con mediana frecuencia o aunque aún no se haya materializado, existen indicios importantes de su futura ocurrencia.
BAJA	La amenaza nunca se ha materializado en Montevideo o en algún sector del departamento ni ha generado sucesos peligrosos en el departamento, o lo ha hecho con muy baja frecuencia y no existen o existen indicios leves de su futura ocurrencia.

Nota: extraído del “Plan de Gestión Integral del Riesgo de Montevideo 2020-2024” (IMM, 2019c, p. 54).

Tabla 3: Categorización del impacto potencial

Categoría	Definición
SEVERO	La amenaza podría generar sucesos peligrosos con afectaciones importantes (cantidad y gravedad) en las personas, las infraestructuras críticas, los servicios básicos, el medio ambiente, los medios de vida, en Montevideo o en algún sector del departamento.
MODERADO	La amenaza podría generar sucesos peligrosos con afectaciones de mediana entidad (cantidad y gravedad) en las personas, las infraestructuras críticas, los servicios básicos, el medio ambiente, los medios de vida, en Montevideo o en algún sector del departamento.
LEVE	La amenaza podría generar sucesos peligrosos con afectaciones de escasa entidad (cantidad y gravedad) en las personas, las infraestructuras críticas, los servicios básicos, el medio ambiente, los medios de vida, en Montevideo o en algún sector del departamento.

Nota: extraído del “Plan de Gestión Integral del Riesgo de Montevideo 2020-2024” (IMM, 2019c, p. 55).

A su vez, teniendo en cuenta los puntos anteriores y la baja percepción del riesgo observado en Montevideo, se vio relevante la elaboración de este plan

departamental porque se ven involucrados diferentes actores de modo que todo Montevideo va a poder ser un escenario de aprendizaje y construcción de resiliencia (IMM, 2019c).

El presente plan busca la integración tanto desde el punto de vista de la planificación para la reducción del riesgo de desastres como su gestión institucional, brindando a su vez herramientas para toda la ciudadanía que ayuden a avanzar en la construcción de un territorio “más dinámico, conectado, inclusivo, solidario, innovador, co-creativo, comprometido y preparado”, y que en definitiva sea más resiliente” (IMM, 2019c, p.7).

El Plan de Gestión Integral del Riesgo de Montevideo tiene como objetivo “orientar las acciones de la Intendencia de Montevideo y los municipios, así como otras instituciones públicas en el ámbito departamental, la sociedad civil, el sector privado, los ámbitos educativos y académicos y la ciudadanía” (IMM, 2019, p.8). A su vez, también en el plan se expresa que esto permitirá avanzar en el fortalecimiento de la resiliencia y en la reducción del riesgo de desastres y las pérdidas que estos puedan ocasionar, no solo en vidas sino que también en los bienes económicos, físicos, sociales, culturales y ambientales.

Además, se cree relevante mencionar que para poder gestionar el riesgo de desastres, el plan establece una secuencia de etapas para un manejo adecuado de estos riesgos, siendo estas etapas:

- **Prevención:** esta etapa integra a las actividades y a las medidas que se piensan tomar con el fin de evitar los riesgos de desastres existentes y los nuevos.
- **Mitigación:** esta etapa hace referencia a la reducción al mínimo de los efectos que puedan causar estos eventos adversos.
- **Preparación:** hace énfasis en los conocimientos y a la capacidad que desarrollan los gobiernos, las organizaciones, las comunidades y las personas para prever, responder y recuperarse de forma efectiva de los impactos.
- **Alerta:** siendo esta etapa un estado de “atención”, que buscar tomar precauciones específicas, debido a la exposición del destino frente a un evento adverso.
- **Respuesta:** donde se vinculan las medidas adoptadas antes, durante o inmediatamente después de un desastre con el fin de reducir los impactos causados.
- **Rehabilitación:** donde se busca restablecer los servicios e instalaciones para el funcionamiento normal de la comunidad afectada.

- Reconstrucción: la restauración de infraestructuras resilientes, servicios, viviendas, instalaciones y medios de vida necesarios para el pleno funcionamiento de una comunidad que fue afectada (IMM, 2019c).

Por último, mencionar que el presente plan, es un plan operativo que está elaborado en torno a 5 ejes, donde los primeros cuatro ejes son de carácter transversal, ya que son los que van a colaborar para una gestión efectiva en el manejo integral de los riesgos, mientras que el último hace énfasis en la escala municipal y también colabora transversalmente con los anteriores. Los ejes estratégicos son los siguientes:

- Fortalecer la comprensión, la información y el conocimiento del riesgo de desastres.
- Fortalecer la gobernanza del riesgo de desastres.
- Invertir mejor en la reducción del riesgo de desastres para la resiliencia y fortalecer las fuentes de financiamiento para la gestión del riesgo de desastres.
- Prepararse mejor.
- Fortalecer las capacidades para la reducción del riesgo de desastres y la construcción de resiliencia a nivel municipal (IMM, 2019c).

Estrategia Turismo Montevideo 2022

El presente documento detalla y presenta las acciones y los proyectos definidos en las estrategias que actualmente se están llevando a cabo en Montevideo (IMM, 2019d). Este tiene como fin continuar con la recuperación y expansión económica del sector turístico, por medio también del desarrollo local, por ello, define y plantea nuevas estrategias de turismo con horizonte en 2022. Las estrategias pensadas a implementar giran en torno a diferentes ámbitos como la gobernanza, la accesibilidad, la sostenibilidad, la tecnología y el marketing y/o promoción, donde todo esto debe mantener una vinculación y ser aplicado de manera adecuada para poder gestionar el destino de una manera eficiente.

Dentro del informe se plantea que “el eje conceptual y político de dicha estrategia es Montevideo: de Ciudad Turística a Destino Turístico Inteligente” (IMM, 2109d, p.18). A su vez, tiene como objetivo brindar soluciones que sean eficientes e inteligentes para mejorar la gestión turística en el ámbito público pero que también colaboren a mejorar la experiencia que tienen los visitantes en Montevideo, y la calidad de vida de los propios montevideanos (IMM, 2019d).

Dentro de la estrategia turística definida, también se plantea un modelo turístico que incorpora la experiencia adquirida en años de desarrollo turístico, y que a su vez, este sea capaz de poder enfrentar las amenazas que se puedan presentar, incorporando conocimiento, innovación y tecnología en la gestión. Es por esto que el plan estratégico expresa la necesidad de trabajar de manera integrada con otros procesos de planificación que ocurran de forma simultánea tanto a nivel departamental como nacional (IMM, 2019d).

Por todo esto, cuando el plan estratégico llama a Montevideo de “Ciudad Turística a Destino Turístico Inteligente” se refiere a una hoja de ruta de una estrategia en la que el destino se ha planteado transitar, donde a su vez los ámbitos de actuación mencionados al principio sean también aplicados a la gestión del destino, ya que, precisamente, son estos ámbitos los que van a terminar definiendo al destino como inteligente (IMM, 2019d).

Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030

El H2030 fue creado con el fin de brindar recomendaciones al sector turístico por medio de un enfoque estratégico con horizonte al año 2030, y que a su vez, es una actualización del Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020.

El presente plan trata de una planificación participativa que permite aunar objetivos y aspiraciones que tiene el país. Al mismo tiempo, esta planificación plasmada en el documento da herramientas para la construcción de un futuro deseable, expresando objetivos que deben cumplirse por medio de diferentes lineamientos estratégicos (MINTUR, 2019).

Este plan tiene una mirada estratégica ya que responde a objetivos generales, teniendo en cuenta a su vez las fortalezas y debilidades del entorno, y también es participativa porque ha sido construido con todos los interesados del sector (MINTUR, 2019).

Además, es importante mencionar que el carácter nacional del plan llevó a crear lineamientos estratégicos que se puedan basar en la experiencia personal o local pero que la proyección de estos sea en en ejes de actuación en conjunto (MINTUR, 2019).

Por último, es importante mencionar que el presente plan contiene tres ejes que se subdividen en líneas de acción fundamentales. Al realizar una nueva estructura con horizonte al año 2030, la idea primordial es lograr una mayor concentración, una integración temática y una efectividad en la ejecución, que a su

vez sea un facilitador para la aplicación de los lineamientos en el territorio y sea un motivador para la formulación de nuevos proyectos (MINTUR, 2019).

Los tres grandes ejes en los que se centra el presente plan son:

- Eje 1: Planificación, gestión del territorio y diversificación de la oferta turística
- Eje 2: Empleo, emprendedurismo, formación e inclusión social
- Eje 3: Marketing, promoción y comunicación

Actores Involucrados

Los actores involucrados tanto del sector público como privado, desempeñan un rol importante en el desarrollo del sector turístico. Es importante que trabajen de manera planificada, articulada y coordinada para lograr una gestión eficiente del destino, logrando en este caso, la identificación de los riesgos en Montevideo para poder tener una correcta gestión de estos.

Las siguientes tablas representan el análisis de los distintos actores que tienen una incidencia primaria o secundaria en el destino, y los objetivos para el sector al que pertenecen. No obstante, es importante remarcar que los actores que se han considerado como primarios, son las entidades nacionales o departamentales y asociaciones que están vinculadas directamente al sector turístico.

Por otro lado, como la presente investigación pretende realizar una caracterización y comprensión de distintos tipos de riesgos, se han considerado actores secundarios, que son entidades específicas que podrían trabajar en conjunto con los actores primarios, teniendo el rol de nexo y/o apoyo en la identificación y mitigación de tipos de riesgos específicos, ya que cada entidad tiene un conocimiento más preciso en una temática por ser su área de trabajo. Ya sea el MSP en la identificación y mitigación de riesgos sanitarios, el MEF y la OPP en riesgos económicos, el SINAIE, el MVOTMA y más específicamente la DINAMA a través de los riesgos medioambientales, y la ONU por medio del PNUD en los riesgos medioambientales y socioculturales.

Tabla 4: Actores primarios

ACTORES		OBJETIVO
Gobierno Nacional	Ministerio de Turismo (MINTUR)	Definir, diseñar, promover, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas públicas nacionales relativas al turismo.
Gobierno Departamental	Intendencia de Montevideo (IMM)	División de Turismo Fomentar y colaborar con la creación, mejora, conservación, desarrollo y explotación de los elementos de atracción turística de Montevideo. Promover acuerdos con personas físicas o jurídicas, privadas, estatales o paraestatales, fuera y dentro del territorio del país, relativos a la promoción turística del Departamento.
		Unidad Ejecutiva de Resiliencia Planificar el desarrollo de la ciudad desde un enfoque integral, basado en la transversalidad y horizontalidad, involucrando a todas las áreas, actores y niveles del gobierno departamental, así como gobierno nacional, sociedad civil, sector privado y académico.
Asociaciones Turísticas	Asociación Turística de Montevideo (ATM)	Promover y fortalecer a Montevideo como destino turístico en pro del bien común tendiendo lazos de confianza, con un funcionamiento de
	Cámara Uruguaya de Turismo (CAMTUR)	Unificar los criterios de las diversas entidades del sector privado uruguayo, representar al mismo ante los máximas Autoridades y Poderes de la República e impulsar la promulgación de leyes y medidas que le sean beneficiosas.
	Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay (AHRU)	Aunar esfuerzos en defensa de los intereses generales comunes a las actividades hoteleras y gastronómicas, o específicos de cada una de ellas y los particulares de sus asociados.

Asociaciones Turísticas	Asociación de Agencias de Viajes del Uruguay (AUDAVI)	Garantizar un severo control de las agencias y operadores miembros y ofrecer una constante capacitación a sus asociados, con la finalidad de lograr y exigir a éstos la más alta calidad y excelencia en el nivel de servicios al usuario.
	Círculo de Periodistas de Turismo de Uruguay (CIPETUR)	Promover la profesionalización del periodista especializado en turismo, contribuyendo a la capacitación permanente de sus socios y el intercambio con sus pares de otros países, así como a la dignificación de la actividad.
Comunidad Receptora		Residentes de Montevideo que se ven beneficiados y afectados por la actividad turística de la ciudad.

Nota: elaboración propia con información extraída de las páginas web oficiales.

Tabla 5: Actores secundarios

ACTORES		OBJETIVO
Gobierno Nacional	Ministerio de Salud Pública (MSP)	Contribuir al mejoramiento de la salud e los habitantes de la República, elaborando las políticas de promoción de salud y prevención.
	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Conducción superior de la política nacional económica, financiera y comercial; coordinar la política fiscal, su planificación y efectuar la programación y el control de su ejecución.
	Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA)	Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA)

Gobierno Nacional	Presidencia de la República	Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)	Asesorar al Poder Ejecutivo en la formulación de los planes, programas y políticas nacionales y departamentales así como también en la definición de la estrategia económica y social del Gobierno.
		Sistema Nacional de Emergencias (SINAE)	Proteger a las personas, los bienes de significación y el medio ambiente de fenómenos adversos que deriven, o puedan derivar, en situaciones de emergencia o desastre, generando las condiciones para un desarrollo sostenible.
Organizaciones Internacionales	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Promover el cambio y conectar a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor.

Nota: elaboración propia con información extraída de las páginas web oficiales.

Diagnóstico FODA

El diagnóstico FODA es una herramienta que permite conocer y evaluar la situación en la que se encuentra –en este caso- el destino, facilitando la toma de decisiones, con el fin de crear acciones y estrategias para el beneficio del mismo (Ramírez Rojas, 2009).

El término FODA es una sigla conformada por cuatro variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Siendo fortalezas y debilidades, variables internas del destino, y oportunidades y amenazas, variables externas que influyen en el mismo. Ramírez Rojas (2009), las define como:

- Fortalezas: aspectos en los que el destino es competente, es decir, son aquellos elementos o factores que mantienen un alto nivel de desempeño generando beneficios en el presente y posibilidades atractivas para el futuro.

- Debilidades: aquellos aspectos en los que existe una deficiencia o carencia, el destino tiene bajos niveles de desempeño, lo que denota en una desventaja ante la competencia y genera posibilidades poco atractivas para el futuro.
- Oportunidades: circunstancias del entorno, como cambios o tendencias destacables, que son favorables para el destino y pueden ser utilizadas ventajosamente para formular estrategias.
- Amenazas: aquellos factores del entorno que derivan a circunstancias adversas que ponen en riesgo el cumplimiento de objetivos del destino.

A continuación se presenta el diagnóstico FODA de la ciudad de Montevideo, extraído y adaptado de la Estrategia Turismo Montevideo 2022 (IMM, 2019d, p. 43-47) y del Estudio del Potencial Turístico de Montevideo (De Souza, 2018, p. 17-22), el cual contribuye como una herramienta de análisis para la presente investigación.

Fortalezas

- Principal destino turístico de Uruguay.
- Localización geográfica estratégica respecto a sus principales mercados emisores.
- Baja estacionalidad del destino recibe turismo todo el año.
- Playas certificadas.
- Destino de escala humana.
- Distancias de corta duración en destino.
- Capitalidad nacional.
- Sistema de vigilancia y seguridad.
- Hospitalidad y cordialidad de la comunidad receptora.
- Wifi en más de cien espacios públicos de la ciudad.
- Principal puerto del país, buena conectividad vía fluvial con Buenos Aires.
- Principal aeropuerto del país cercano al centro del destino.
- Conectividad aérea, terrestre y fluvial.
- Sólida seguridad bromatológica.
- Sistema de recolección de residuos mejorado.
- Redes culturales, comerciales y territoriales participativas y activas.
- Democracia y derechos humanos.
- Buenos indicadores de desempeño de la demanda.
- Turismo de reuniones, corporativo, recreativo, cultural, familiar, LGBT, de cruceros, deportivo, city-short breaks.

Debilidades

- Limitada conectividad Internacional.
- La ciudad no se piensa con lógica turística (los comercios cierran sábados y domingos en Ciudad Vieja y Centro).
- Personas excluidas en situación de calle (mayor concentración en Ciudad Vieja y Centro).
- No todas las playas son accesibles.
- Falta información in situ de atractivos (datos, orientación).
- Falta de señalética turística.
- Débil oferta accesible.
- Insuficiente financiamiento y escasa dotación de personal técnico para lo que es el principal destino turístico nacional.
- Débil liderazgo del sector público local en la gestión turística.
- Inexistencia de un sistema de información (observatorio) del destino. Carencia de sistema de indicadores y conocimiento del mercado.
- Inexistencia de acciones de sensibilización y capacitación sistemáticas.

Oportunidades

- Creciente utilización de nuevas tecnologías aplicadas al sector por las demandas actuales y potenciales del destino.
- Conectividad aérea (regional y extrarregional).
- Trabajo en red con otras ciudades de la región.
- Inclusión de la accesibilidad en el plan del destino (ejemplo: estímulo a operadores, reuniones especializadas, financiación de proyectos a medida).
- Potencialidad de otras zonas no turísticas de Montevideo para sumarse a la oferta del destino.
- 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).
- Por su escala, el sector turístico de Montevideo tiene la ventaja de poder ser un destino inteligente y contar con un observatorio turístico viable.
- Potencialidad de los residentes de Montevideo como anfitriones protagonistas de la estrategia turística de la ciudad.

Amenazas

- Turismofobia y gentrificación (ruidos molestos, precios altos, mayor cantidad y distribución espacial de excluidos, locales comerciales que no se integran a los conceptos de los diferentes espacios públicos, venta del patrimonio edilicio a inversores extranjeros con fines inmobiliarios y sin fines de vivienda en Ciudad Vieja).
- Competencia de los consolidados destinos de Argentina y Brasil, según matriz producto-mercado.
- Bajo reconocimiento (institucional, político, sociocultural, económico, logístico, ambiental) del turismo como sector de desarrollo en el destino.
- Degradación ambiental de la costa por la pérdida de arena de sus playas.
- Pérdida de competitividad por la devaluación de Argentina y su efecto en el cambio real.

Análisis CAME

Una vez realizado el diagnóstico FODA, se realiza el análisis CAME con el fin de plantear posibles acciones para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Para esto se plantean cuatro estrategias (Pérez, 2019):

- Estrategia de retroalimentación: esta estrategia busca cambiar la situación actual corrigiendo las debilidades con el fin de crear nuevas fortalezas.
- Estrategia de supervivencia: esta estrategia busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican afrontando las amenazas existentes.
- Estrategia de defensa: esta estrategia busca que no empeore la situación actual manteniendo nuestras fortalezas.
- Estrategias de ataque: esta estrategia busca mejorar la situación actual explotando nuestras oportunidades.

A continuación se presenta el análisis CAME de la ciudad de Montevideo, teniendo en cuenta el diagnóstico FODA presentado anteriormente.

Estrategias de Retroalimentación - Corregir

- Promover la apertura de los comercios en las zonas más turísticas del departamento los fines de semana y feriados.
- Mejorar en cantidad y calidad la accesibilidad de las playas y la oferta turística.

- Incrementar los puntos de información in situ de atractivos así como también la señalización turística.
- Brindar recursos para la sensibilización y capacitación del personal del sector.
- Fortalecer el liderazgo del sector público local en la gestión turística.
- Crear un observatorio turístico del destino.

Estrategias de Supervivencia - Afrontar

- Controlar las acciones que puedan llevar a una posible gentrificación.
- Fomentar el desarrollo de una oferta diferencial con respecto a la de la competencia.
- Impulsar a la actividad turística como un sector clave para el desarrollo del destino.
- Desarrollar un plan de acción para mitigar los daños de las costas a causa de la degradación ambiental.
- Generar estrategias para hacer frente a la pérdida de competitividad frente al mercado argentino.

Estrategias de Defensa - Mantener

- Sostener la oferta diversificada para ayudar a la baja estacionalidad y el desempeño de la demanda.
- Dar a conocer el hecho de tener playas certificadas y una sólida seguridad bromatológica.
- Preservar los sistemas de vigilancia y seguridad.
- Conservar la hospitalidad y cordialidad de la comunidad receptora.
- Perdurar la participación de las redes culturales, comerciales y territoriales.

Estrategias de Ataque - Explotar

- Sacar provecho de las nuevas tecnologías para la mejora del sector.
- Beneficiarse del trabajo en red con otras ciudades de la región.
- Comercializar otras zonas de la ciudad como zonas turísticas.

Capítulo VI - Análisis de la Información y Resultados

Análisis y Caracterización de la Temática

El propósito de este capítulo es realizar el análisis de la información obtenida en base a los objetivos específicos planteados al comienzo de la investigación, con el fin de poder caracterizar y encontrar las variables de riesgo que inciden en el sector turístico de Montevideo.

Se pretende analizar los datos secundarios recabados producto de la investigación de antecedentes y planes existentes en relación a la temática, así como también la información resultante del diagnóstico FODA y el análisis CAME. Asimismo, se analizan los datos primarios obtenidos de las entrevistas realizadas, para lo que se utilizó la técnica de triangulación de datos a través de la elaboración de una matriz de variables de estudio.

Con el fin de presentar la información de forma ordenada, se decidió analizar los datos clasificándolos en los tipos de riesgos mencionados a lo largo del documento: económicos, medioambientales, socio-culturales, políticos y sanitarios. Para ello, se pretende abordar cada uno de estos tipos de riesgos: definiendo las amenazas que inciden en el sector, determinando el grado de vulnerabilidad del destino y presentando la exposición de la ciudad frente a las amenazas encontradas. Por otro lado y teniendo en cuenta el nivel de resiliencia de la ciudad, se analiza cómo esto influye en las variables de riesgos identificadas.

Riesgos económicos

A través de las entrevistas se pudieron identificar diferentes amenazas económicas que afectan la actividad turística de Montevideo. En primer lugar, una gran parte de los entrevistados coincidieron en que la mayor amenaza económica para Montevideo es el tipo de cambio y su fluctuación. La fluctuación constante del tipo de cambio vuelve a Uruguay más caro comparado con otros de la región, esto lo hace menos competitivo y provoca que los turistas prefieran visitar otros países. Se trata de una variable sensible que impacta negativamente en el sector, se considera que no es algo fácil de controlar, por esta razón se tratan de minimizar los impactos lo más posible haciendo promociones y descuentos del IVA para beneficiar a los turistas. Por otro lado, tal como vimos en el marco conceptual, la existencia de una doble moneda puede ser un factor negativo para la actividad. Una de las entrevistadas comenta que aunque esto puede ser favorable para el turista ya que puede comprar

dólares directamente en su país y en el destino se los aceptan, la existencia de la doble moneda también provoca que el país se encarezca, haciendo que se reduzca la demanda de servicios turísticos para los locales.

En cuanto al grado de vulnerabilidad, el destino se encuentra muy vulnerable a las fluctuaciones del tipo de cambio, tal como menciona una de las entrevistadas, la capital del país no tiene la capacidad de afrontar esta amenaza. La ciudad de Montevideo no se encuentra preparada, el MINTUR lanza los descuentos y promociones mencionadas anteriormente únicamente cuando la amenaza es muy alta y tienen que actuar rápidamente, estas medidas son definidas a su vez por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). A su vez, tal como vimos en el diagnóstico FODA, una de las amenazas presentadas es el bajo reconocimiento económico del sector turístico como factor de desarrollo para el destino, lo que genera que en la actualidad no se estén tomando medidas a largo plazo para afrontar estas amenazas, provocando que el nivel de vulnerabilidad aumente, tal como menciona la entrevistada "somos vulnerables si no nos preparamos". Por otra parte, durante la etapa de recesión económica se pierden puestos de trabajo y esto genera una disminución en el gasto, afectando al turismo no sólo receptivo sino que también al turismo interno, ya que se va a generar un menor movimiento de la economía, esto sin dudas vuelve al destino más vulnerable.

Haciendo referencia a la exposición, debido a la dependencia del mercado argentino y brasileño, Montevideo se encuentra expuesto a las políticas monetarias de estos países ya que son las que determinan la competitividad de los mismos en cuanto a los precios, factor que como se menciona anteriormente, es determinante para la decisión de los turistas.

Riesgos medioambientales

En cuanto a las amenazas involucradas en los riesgos medioambientales, la mayoría de los entrevistados coinciden en que el cambio climático es la mayor amenaza para el sector, ya que trae diversas consecuencias, destruyendo los ecosistemas y la naturaleza. Por ejemplo, las lluvias y tormentas son cada vez más fuertes y seguidas, causando roturas en las infraestructuras costeras y el aumento del nivel del mar, que a su vez provoca la erosión de la arena. Los cambios repentinos en el clima, afectan directamente al turismo y en el caso de Montevideo se puede ver alterado el modelo turístico de sol y playa. Por otro lado, una de las entrevistadas menciona que el cambio climático aumenta la probabilidad de inundaciones y sequías

en el interior del país, provocando el aumento de los precios de los bienes en todo el territorio. Otro de los entrevistados comenta que muchos de los turistas argentinos dependen del resultado de las plantaciones de soja, y tanto las inundaciones como las sequías pueden alterar la producción de este insumo afectando directamente en sus ingresos, y como resultado existiría una disminución en la demanda de este mercado. Otra de las amenazas se relaciona con la contaminación, a modo de ejemplo tenemos a la contaminación del agua por uso excesivo de pesticidas que derraman nutrientes al agua, provocando que se empobrezcan los ecosistemas acuáticos, lo que a su vez genera la aparición de cianobacterias que como vimos en los antecedentes, puede llevar a la inhabilitación del uso de las playas, como comenta uno de los entrevistados “si a esto se les suma los aumentos de temperaturas repentinos, los escenarios de cianobacterias pueden ser cada vez más frecuentes”. Este mismo entrevistado resalta que las playas de Montevideo se encuentran certificadas por las Normas ISO 14000 de medio ambiente y que además en la capital se realiza una buena gestión de las mismas durante todo el año. Una tercera amenaza percibida se debe a los impactos sobre el suelo, debido a la construcción de nueva infraestructura turística o a la apertura de calles donde no se deben hacer, estos factores cambian los valores del suelo y lo degradan.

Teniendo en cuenta la información secundaria, se denota que Montevideo presenta cierto grado de vulnerabilidad frente a las amenazas medioambientales, ya que en los últimos años se han desarrollado distintos planes para afrontar las consecuencias del cambio climático y el tratamiento de las cianobacterias. Como vimos en el Capítulo V, existen algunos planes como “Cambio Climático y Turismo: Medidas de Adaptación y Mitigación” (2011, UCC) y “Montevideo Resiliente: Estrategia de Resiliencia” (2018, IMM) que presentan medidas para hacer frente al cambio climático. Por otro lado, recientemente se desarrolló el “Plan de Gestión Integral del Riesgo de Montevideo 2020-2024” (2019c, IMM), el cual cabe destacar que no se formuló haciendo énfasis únicamente en el sector turístico, sino que también abarca los efectos negativos del cambio climático a nivel global incluyendo otros sectores de la economía.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos de las entrevistas, se distingue que la exposición a las amenazas medioambientales es mayor en la costa que en los medios rurales de la ciudad. Esto se debe a que en la costa, la cantidad de desechos derramados en el agua es superior a la existente en el medio rural, y por otro lado como pudimos observar, la mayor parte de las amenazas por cambio climático se

manifiestan en la costa. En contraposición, debido a la ubicación geográfica de Montevideo, podemos decir que el destino tiene un grado de exposición bajo frente a desastres naturales como terremotos, tsunamis y huracanes, lo cual se considera como favorable.

Riesgos socio-culturales

En relación a las amenazas socio-culturales, por un lado en el diagnóstico FODA se plantea la turismofobia y la gentrificación como una amenaza para el sector turístico, pero a través de las fuentes primarias, uno de los entrevistados plantea el hecho de que en la ciudad no se han reportado casos de turismofobia y en cuanto a la gentrificación, él explica que en realidad se trata de un proceso natural de vaciamiento del destino y pone como ejemplo a Ciudad Vieja, este proceso es histórico y no se debe a que los locales se sientan invadidos por los turistas. En el caso de Montevideo, este mismo entrevistado comenta que el aumento de la demanda genera ciertos impactos positivos para la sociedad, ya que algunos destinos que no se visualizan como turísticos comienzan a mejorar su infraestructura y accesibilidad, y por el otro lado también ayuda a pequeños emprendimientos a ser rentables. Además, contrastando las fuentes primarias y secundarias, existe una concordancia en definir a la comunidad receptora de Montevideo como hospitalaria y cordial, añadiendo a esto el hecho de que no es una ciudad en la que existan problemas de violencia extrema, atentados o xenofobia.

Haciendo foco en la vulnerabilidad, Montevideo se encuentra vulnerable a las amenazas socio-culturales mencionadas anteriormente ya que al no tener antecedentes de turismofobia o gentrificación, la ciudad no se encuentra preparada para enfrentar estos sucesos en caso de que ocurran. Uno de los entrevistados explica que estos acontecimientos podrían provocar impactos negativos para la comunidad local y el sector turístico, como la competencia por el agua, el aumento de basura, servicios sanitarios y medios de transporte públicos saturados y cambios en la gastronomía local. A su vez, menciona que la gentrificación puede generar impactos “perversos” e inmanejables desde lo local, como el aumento de precios y la reducción de la oferta para los locales. Asimismo, existe la carencia de políticas sociales, provocando problemas en la sociedad y en la calidad de vida de la comunidad receptora, esto podría ser algo difícil de revertir causando que se debilite y que se tenga que recurrir a inversiones para contrarrestar el efecto.

En cuanto al nivel de exposición y considerando las fortalezas mencionadas anteriormente, la capital no se encuentra expuesta a las amenazas socio-culturales debido a que gran parte de los turistas que llegan a Montevideo comparten un perfil similar al de la comunidad receptora y no se genera un gran choque cultural. Por otro lado, el destino tampoco se encuentra expuesto a causa de la baja densidad poblacional en comparación con otras ciudades capitales.

Riesgos políticos

En cuanto a las amenazas de carácter político, tal como pudimos ver en algunos de los antecedentes, se encuentran las decisiones que toman los gobiernos de los principales mercados receptores del país. Una de las entrevistadas nos mencionaba como ejemplo la creación del impuesto PAÍS para argentinos que decidan realizar ciertas operaciones en moneda extranjera, donde se les grava un importe del 30% sobre el monto total. Debido a la dependencia de estos mercados estos sucesos impactan directamente en la economía local y por ende en el sector turístico.

El destino es vulnerable y se encuentra expuesto a este tipo de amenazas ya que son externas y exceden a las políticas existentes a nivel local, lo que provoca una situación de incertidumbre y una débil acción de respuesta dado que no se existe certeza de cómo se debe actuar ante esas situaciones.

Riesgos sanitarios

En la actualidad estamos atravesando una pandemia la cual es considerada como una amenaza sanitaria, ya que impacta directamente en el sector turístico, debido al cierre de fronteras y de empresas, así como también a la pérdida de empleos, lo que conlleva a la disminución de ingresos en los hogares y por ende también a la disminución del gasto de los mismos en actividades recreativas. A su vez, se encontró una estrecha relación entre los riesgos medioambientales y sanitarios, como por ejemplo en relación a la aparición de cianobacterias mencionadas previamente, las cuales pueden ocasionar problemas de salud en los turistas.

En relación a la vulnerabilidad, la pandemia, al tratarse de un evento adverso del cual no se presentaban antecedentes, como menciona una de las entrevistadas, las fortalezas de la ciudad en cuanto a tener un buen sistema de salud, nos lleva a considerar a la vulnerabilidad sanitaria como baja en comparación con otros países

de la región. Por otro lado, la aparición de cianobacterias como observamos en los riesgos medioambientales, se comenzaron a tratar en los diferentes planes de acción desarrollados.

Haciendo referencia al nivel de exposición, en cuanto a la pandemia Montevideo al igual que otros destinos, se encuentra muy expuesto ya que debido al libre tránsito de personas entre los países, es muy fácil transportar el virus y aumenta la probabilidad de contagio. En relación a las cianobacterias, el destino se encuentra expuesto debido a factores medioambientales como la contaminación anteriormente detallada.

Resiliencia

A través de los datos recabados de fuentes primarias y secundarias, se puede observar que el nivel de resiliencia del destino influye favorablemente en las variables de riesgo encontradas.

Al ser Montevideo una ciudad pequeña y al contar con una baja densidad poblacional, le es posible hacer frente a estas amenazas de mejor manera y más rápido, permitiéndole ser más resiliente.

Por un lado, la ciudad presenta la capacidad de amortiguar los impactos económicos resultantes de los riesgos identificados y en cuanto a los factores políticos, algunos de los entrevistados aseguran que el nivel de resiliencia se debe a al sistema democrático del país. Asimismo, aseguran que las amenazas del tipo medioambientales y sanitarias son las que más afectan a largo plazo debido a que la recuperación de las mismas suele tomar mayor tiempo, aunque las pocas crisis ambientales y los bajos siniestros naturales, hacen que Montevideo sea una ciudad resiliente.

En contraposición, una de las entrevistadas comenta que la “ausencia de capacidades a nivel local debilita la posibilidad de generar un destino resiliente o un destino que esté preparado para enfrentar un riesgo y que pueda recuperarse rápidamente”.

Por último, en estos últimos años se desarrolló la estrategia “Montevideo Resiliente: Estrategia de Resiliencia”, la cual como vimos anteriormente, busca potenciar las oportunidades de resiliencia de los destinos que integran la red 100RC.

Capítulo VII - Consideraciones Finales

Síntesis General

A modo de síntesis y teniendo en cuenta la información obtenida del análisis se decidió ponderar en una escala del 1 al 3, tal como se observa en las referencias a continuación, el grado de vulnerabilidad y el nivel de exposición de las diferentes amenazas identificadas. Por otro lado, se entiende relevante incluir las variables de probabilidad de ocurrencia e impacto potencial que se presentan en las Tablas 2 y 3 de este mismo documento, las cuales se plantean en el “Plan de Gestión Integral del Riesgo de Montevideo 2020-2024” (2019c, IMM). En base a la combinación de estas cuatro variables, se realizó un promedio para categorizar cada uno de los riesgos en una escala del 1 al 3 asignándoles colores para representar el nivel de incidencia en el sector turístico de Montevideo.

Tabla 6: Caracterización de los riesgos para el sector turístico de Montevideo

	CARACTERIZACIÓN DEL RIESGO					
	Amenaza	Grado de Vulnerabilidad	Nivel de Exposición	Probabilidad de ocurrencia	Impacto potencial	Categoría
RIESGOS ECONÓMICOS	Fluctuación del tipo de cambio	3	3	3	3	3
	Existencia de doble moneda	1	1	2	1	1,25
RIESGOS MEDIOAMBIENTALES	Cambio climático (aumento del nivel del mar, erosión costera, inundaciones y sequías)	2	3	3	3	2,75
	Contaminación de recursos hídricos	2	2	3	3	2,5
	Construcción de infraestructuras turísticas en las costas	3	1	1	3	2
RIESGOS SOCIO-CULTURALES	Turismofobia	3	1	1	3	2
	Gentrificación	3	2	1	2	2
RIESGOS POLÍTICOS	Decisiones políticas regionales y/o internacionales	3	3	2	3	2,75
RIESGOS SANITARIOS	Pandemia	2	3	2	3	2,5
	Floraciones algales (Cianobacterias)	2	3	3	2	2,5

REFERENCIAS				
Grado de Vulnerabilidad	Nivel de Exposición	Probabilidad de ocurrencia	Impacto potencial	Categoría
Alto - 3	Alto - 3	Alta - 3	Severo - 3	Inaceptable - 3
Medio - 2	Medio - 2	Media - 2	Moderado - 2	Elevado - 2,5
Bajo - 1	Bajo - 1	Baja - 1	Leve - 1	Moderado - 2
Según información obtenida del análisis de datos		Según el "Plan de Gestión Integral del Riesgo de Montevideo 2020-2024"		Tolerable - 1,5
				Aceptable - 1

Nota: elaboración propia en base al análisis realizado en el Capítulo VI.

Como se puede observar en la tabla, los riesgos que más afectan en el destino, categorizados como inaceptables son en primer lugar, la fluctuación de tipo de cambio como un riesgo económico, seguido por el cambio climático como un riesgo medioambiental y por las decisiones políticas regionales o internacionales como un riesgo político. Siguiendo con los riesgos elevados se ubican la contaminación de recursos hídricos dentro de los riesgos medioambientales, y los dos riesgos sanitarios identificados, los cuales son las pandemias y las floraciones algales o cianobacterias. Dentro de los riesgos moderados se identifican la construcción de infraestructuras turísticas en las costas como un riesgo medioambiental, y los riesgos socio-culturales tales como la turismofobia y gentrificación. No se han identificado riesgos en la categoría de tolerables, pero sí se identificó el riesgo económico de la existencia de la doble moneda dentro de los riesgos aceptables.

Conclusiones

A modo de conclusión, se pudo observar que la mayoría de los riesgos económicos y políticos identificados en Montevideo, se originan por causas externas a la propia ciudad. Esto se debe a que el destino se encuentra dependiente a las decisiones y actos de los países de la región, que al ser estos los principales mercados de turismo receptivo, afecta directamente a la llegada de turistas y por ende al sector turístico del país.

En cuanto a los riesgos medioambientales, se denota que en los últimos años se ha realizado un esfuerzo por desarrollar planes de adaptación y mitigación a las posibles consecuencias del cambio climático y la contaminación, aunque estos planes no se pensaron específicamente para el sector turístico sino que se trata de planes impulsados a nivel país para contemplar diferentes sectores de la economía, entre ellos el turismo.

En relación a los riesgos socio-culturales, se pudo observar que en la actualidad estos no afectan al sector turístico de Montevideo ya que no se han

manifestado casos de turismofobia o gentrificación como en otros destinos. El equipo coincide con los entrevistados en que esto se pueda deber a que la población montevideana es reconocida por los visitantes por ser hospitalaria y cordial durante su visita. A esto se suma el hecho de que Montevideo es una ciudad pequeña con baja densidad de población, lo que minimiza la probabilidad de turismofobia por parte de los locales.

Con respecto a los riesgos sanitarios, en primer lugar la pandemia fue una situación repentina y al ser una amenaza desconocida para el país no se contaba con la preparación y los protocolos necesarios, esto afectó fuertemente a muchos sectores de la economía entre ellos el sector turístico. A pesar de esto se cree que si en un futuro sucede una situación similar el destino se va a encontrar mucho más preparado que en la actualidad. En cuanto a las cianobacterias se pudo visualizar que el destino todos los años realiza una preparación previa a la temporada de verano para tratar de minimizar el impacto más allá que ciertos planes tratan este tema.

Se concluye además, que los cinco tipos de riesgo abordados en la investigación traen consecuencias que afectan no solo al sector turístico sino que también afectan directamente y en gran medida en el sector económico del país.

El resultado de la Tabla 6 muestra que Montevideo es un destino vulnerable a la gran mayoría de los riesgos identificados, se cree que esto se debe a la falta de preparación a la hora de actuar frente a los riesgos que se puedan llegar a ver involucrados en el sector turístico.

Para finalizar es opinión del equipo, que el nivel de resiliencia es muy bueno en comparación a otros destinos de la región, Uruguay se encuentra bien posicionado en el ranking mundial de los países más resilientes y al mismo tiempo para Montevideo es muy ventajoso integrar la red de las 100 ciudades más resilientes del mundo.

Sugerencias

En base a lo mencionado en las conclusiones se cree pertinente realizar ciertas sugerencias o recomendaciones para que el destino esté mejor preparado frente a los riesgos identificados.

En primer lugar, muchos de los entrevistados mencionaron que sería de gran ayuda la creación de un observatorio turístico en Montevideo el cual aporte datos o variables que en la actualidad no se estén percibiendo, las cuales serían claves para

una mejor identificación y tratamiento de los riesgos que se vean implicados en el sector turístico.

Por otro lado, se entiende que se debería trabajar en el desarrollo turístico de otras zonas de la capital para desconcentrar la actividad turística en lugares como Ciudad Vieja, lo cual puede ir acompañado de un plan de mitigación para situaciones donde se vean involucrados grandes volúmenes de turistas. En contraposición, para disminuir el vaciamiento de esta zona, se cree relevante crear nuevas e innovadoras ofertas para locales no centrándose solo en ofertas para los turistas.

En cuanto a las políticas actuales de beneficios para los turistas, se considera la importancia de mantenerlas mientras no se cuente con un plan para actuar frente a los riesgos económicos, así como estimular a la creación de nuevas políticas que ayuden a minimizar aún más el impacto de los mismos.

Por último, el equipo opina que lo más importante sería la creación de un plan nacional para gestionar los riesgos en el sector turístico ya que tal como menciona uno de los entrevistados "esto tiene que ser un trabajo de cierta previsión, proyección y de planificación para ir adecuándose a las nuevas realidades". Se considera que ese plan sería clave para una correcta gestión de los riesgos, ya que actualmente el sector turístico es uno de los sectores más representativos en la economía del Uruguay que representa además el 7,2% de los puestos de trabajo en todo el país.

Referencias

- AFIP. (s. f.). *Impuesto PAIS*. Recuperado 11 de octubre de 2020, de <https://www.afip.gob.ar/impuesto-pais/>
- Arteaga Prado, Y., Cruz Bravo, M. M., & Marín Cuba, L. G. (2007). *La gestión de riesgos en el sector del turismo en Pinar del Río. El papel socio-económico del gobierno*. *Economía y Desarrollo*, 141(1), 236-237. <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/395/278#>
- Ciappesoni, F. (2019, 9 enero). *El turismo uruguayo se resiente por la situación económica en Argentina*. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/el-turismo-uruguayo-se-resiente-por-la-situacion-economica-en-argentina/>
- De Souza, G. (2018, mayo). *Estudio del Potencial Turístico de Montevideo*. Intendencia de Montevideo. <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/estudiodelpotencialturisticodemontevideogdesouza.pdf>
- Departamento de Investigación y Estadísticas Turísticas. (2020a). Informe de Empleo 2019. Ministerio de Turismo. [Descargable]. <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/datos-y-estadisticas/estadisticas/empleo>
- Departamento de Investigación y Estadísticas Turísticas. (2020b). *Turismo Receptivo 2019*. Ministerio de Turismo. [Descargable]. <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/datos-y-estadisticas/estadisticas/turismo-receptivo-2019>
- Descubrí Montevideo. (s. f.). *Oficina Turística Inteligente*. Ministerio de Turismo. Recuperado 6 de septiembre de 2020, de <https://www.descubrimontevideo.uy/es/oficina-turistica-inteligente>
- Dieterich, H. (2001). *Nueva guía para la investigación científica* (10.a ed.). Planeta. <http://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Nueva-Guia-Para-La-Investigacion-Cientifica-Dieterich-Heinz.pdf>
- Dirección de Planificación. (2017, diciembre). *Diagnóstico prospectivo turístico del Uruguay: El presente y futuro de la actividad*. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. <https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/inline-files/Diagn%C3%B3stico%20prospectivo%20en%20Turismo.pdf>
- El Observador. (2019, 28 febrero). *¿Cuándo dejará de haber cianobacterias en las playas?* <https://www.elobservador.com.uy/nota/-cuando-dejara-de-haber-cianobacterias-en-las-playas--2019228135222>
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo* (1.a ed.). Ediciones Cooperativas

- Billinghurst.
https://www.academia.edu/23168492/Introducci%C3%B3n_a_la_Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_aplicada_al_Saber_Administrativo_Introducci%C3%B3n_a_la_Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_aplicada_al_Saber_Administrativo
- FM Global. (s. f.). *FM Global Resilience Index*. Recuperado 10 de octubre de 2020, de <https://www.fmglobal.com/research-and-resources/tools-and-resources/resilienceindex/explore-the-data/?&sn=ex&cr=URY>
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism crises: causes, consequences and management*. Butterworth–Heinemann. [Descargable] <https://www.pdfdrive.com/tourism-crises-causes-consequences-and-management-the-management-of-hospitality-and-tourism-enterprises-e156727439.html>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill Education. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Infobae. (2014, 28 enero). *Por los problemas con Argentina, Uruguay ahora apunta al turismo de Brasil y Chile*. <https://www.infobae.com/2014/01/28/1539991-por-los-problemas-argentina-uruguay-ahora-apunta-al-turismo-brasil-y-chile/>
- Instituto de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República. (s. f.). *Ideas Para El Turismo Uruguayo Ante El Impacto Del Covid-19*. IESTA. Recuperado 7 de septiembre de 2020, de <http://www.iesta.edu.uy/2020/05/ideas-para-el-turismo-uruguayo-ante-el-impacto-del-covid-19/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2000). *Visitantes ingresados al país, por año, según zona de destino* [Conjunto de datos]. Instituto Nacional de Estadística. http://www.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=3b930c2b-ef36-4be7-86a0-acb2f112ddcd&groupId=10181
- Intendencia de Montevideo. (2016, 15 febrero). *Nueva presencia de cianobacterias afecta las playas*. <https://montevideo.gub.uy/institucional/noticias/nueva-presencia-de-cianobacterias-afecta-las-playas>
- Intendencia de Montevideo. (2017, 8 agosto). *¿Qué es la Red de 100 Ciudades Resilientes?* <https://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/ciudad-y-convivencia/mvdresiliente/que-es-la-red-de-100-ciudades-resilientes>

- Intendencia de Montevideo. (2018, octubre). *Montevideo Resiliente: Estrategia de Resiliencia*. <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/estrategia-de-resiliencia-de-montevideo.pdf>
- Intendencia de Montevideo. (2019a, 1 octubre). *Descubrí Montevideo 2019* [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?time_continue=50&v=HiByQIWzdw&feature=emb_title
- Intendencia de Montevideo, & Riet, M. (2019b, 7 noviembre). *Montevideo: de ciudad turística a destino turístico inteligente*. <https://montevideo.gub.uy/noticias/economia-y-turismo/montevideo-de-ciudad-turistica-a-destino-turistico-inteligente>
- Intendencia de Montevideo. (2019c, noviembre). *Primer plan de gestión integral del riesgo de Montevideo 2020-2024*. https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/plangirdweb11-19final_0.pdf
- Intendencia de Montevideo. (2019d, diciembre). *Estrategia Turismo Montevideo 2022*. <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/estrategia-2022-corregida1.pdf>
- Moltó, E. (2015, 20 mayo). *Peligrosidad, exposición y vulnerabilidad*. Editorial Prensa Valenciana S.A. <https://www.levante-emv.com/opinion/2015/05/20/peligrosidad-exposicion-vulnerabilidad/1266929.html>
- Ministerio de Seguridad de la Nación. (2017). *Manual para la elaboración de mapas de riesgo*. <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Manual-elaboracion-mapas-riesgo.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2019). *Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030*. https://www.gub.uy/ministerio-turismo/sites/ministerio-turismo/files/documentos/publicaciones/min_lib_Plan2030_WEB-10MB_abr2019_2.pdf
- Oficina de Naciones Unidas para la Reducción de Riesgos de Desastres. (s. f.). *Understanding Risk*. UNDRR. Recuperado 7 de septiembre de 2020, de <https://www.undrr.org/building-risk-knowledge/understanding-risk>
- Pérez, M. (2019, 21 abril). *Análisis CAME ¿Qué es y cómo se hace? Análisis FODA o DAFO*. <https://foda-dafo.com/analisis-came-en-que-consiste/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Capurro, A., Deagosto, G., Ferro, F., Ithurralde, S., & Oddone, G. (2020, abril). *Impacto social y económico del COVID-19 y opciones de políticas en Uruguay*.

- <https://www.uy.undp.org/content/dam/uruguay/docs/Covid-19/undp-uy-impacto-social-economico-Covid19-2020.pdf>
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas - Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Registro Nacional de Leyes y Decretos. (1974, 23 diciembre). *Decreto Ley N° 14335*. IMPO. <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-ley/14335-1974>
- Registro Nacional de Leyes y Decretos. (2009, 17 noviembre). *Ley N° 18621 - Creación del Sistema Nacional de Emergencias Público y Permanente*. IMPO. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18621-2009#:~:text=%2D%20El%20objeto%20de%20esta%20ley,mediante%20a%20coordinaci%C3%B3n%20conjunta%20del>
- Registro Nacional de Leyes y Decretos. (2019, 28 octubre). *Decreto N° 320/019*. IMPO. <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/320-2019>
- Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). (2014). *Gestión de riesgo en el turismo aventura*. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/04/122-manual-gestion-del-riesgo-para-turismo-aventura2014.pdf>
- Silva, M.A. (2016). *Las consecuencias económicas de la introducción del cepo cambiario en la Argentina* [tesis de grado]. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8389/silva-cepo-cambiario-la.pdf
- Sistema Nacional de Emergencias. (2019, septiembre). *Política Nacional de Gestión Integral del Riesgo de emergencias y desastres en Uruguay (2019-2030)*. <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/sites/sistema-nacional-emergencias/files/documentos/publicaciones/Poli%CC%81tica%20Nacional%20de%20Gestio%CC%81n%20Integral%20del%20Riesgo%20de%20Emergencias%20y%20Desastres%20en%20Uruguay.pdf>
- Unidad de Cambio Climático. (2011, agosto). *Cambio Climático y Turismo: Medidas de Adaptación y Mitigación*. MVOTMA. http://www.energiasolar.gub.uy/documentos/cambio_climatico/Cambio_Climatico_Turismo.pdf

- Uruguay Natural. (s. f.). *Montevideo*. Ministerio de Turismo. Recuperado 6 de septiembre de 2020, de <https://turismo.gub.uy/index.php/lugares-para-ir/region-metropolitana/ciudades/montevideo>
- Uruguay XXI. (2017, marzo 30). *El país de Sudamérica que recibe más turistas en relación a su población*. <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/el-pais-de-sudamerica-que-recibe-mas-turistas-en-relacion-a-su-poblacion/>
- Uruguay XXI. (2017, marzo). *Oportunidades de Inversión: Turismo*. https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/Informe%20Turismo%20Marzo%20-%202017%20-%20Uruguay%20XXI_ES-4.pdf
- Wyndham, K. (2013). *Análisis de vulnerabilidad y riesgo del sector turístico y la población flotante en la comuna de la Serena frente a la ocurrencia de una amenaza de origen natural. IV región de Coquimbo* [tesis de grado]. Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112821>

Anexos

Anexo I - Estructura general de las entrevistas

Datos de la persona:

- Nombre:
- Sexo:
- Rubro de Actividad:
- Cargo:

Presentación:

Somos alumnos de la Licenciatura en Dirección de Empresas Turísticas de la Universidad Católica del Uruguay. Con el fin de llevar a cabo el Trabajo Final de Grado, estamos realizando una investigación acerca de las variables de riesgo económicos, medioambientales, socio-culturales, políticos y sanitarios que afectan al sector turístico de Montevideo.

Condiciones:

- Confidencialidad de los datos
- Autorización para grabar
- Duración estimada de 40 minutos.

Anexo II - Pauta de Entrevista Carlos Fagetti

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años?
2. ¿Cuál es su formación?
3. ¿Dónde trabaja actualmente? ¿Qué actividades desempeña allí?
4. Desde el punto de vista del desarrollo local, ¿Qué fortalezas y debilidades presenta Montevideo?
5. En su opinión, ¿Qué tanto se relaciona el desarrollo local de la ciudad con la actividad turística del país?
6. Según su opinión, en cuanto al sector turístico ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Montevideo? ¿Cuál cree que son sus limitantes?
7. ¿Identifica algún tipo de riesgo sociocultural que incida en el sector turístico del departamento? ¿Cuál?
8. En la Estrategia Turismo Montevideo 2022, una de las amenazas que se plantea es la turismofobia y la gentrificación, principalmente en Ciudad Vieja, ¿Qué opinión le merece?
9. ¿Identifica algún otro tipo de riesgo además de los socioculturales?
10. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Anexo III - Pauta de Entrevista Gabriel de Souza

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años?
2. ¿Cuál es su formación?
3. ¿Dónde trabaja actualmente? ¿Qué actividades desempeña allí?
4. Según su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Montevideo?
¿Cuál cree que son sus limitantes?
5. ¿Qué amenazas identifica para el sector turístico de Montevideo?
6. Teniendo en cuenta esas amenazas, en su opinión ¿qué tan expuesto se encuentra Montevideo?
7. ¿Qué tan vulnerable es frente a estas amenazas?
8. En el índice de resiliencia Uruguay ocupa el puesto 45 de países más resilientes y es considerado el país más resiliente de América Latina, ¿qué opinión le merece?

Nuestra investigación se centra en 5 tipos de riesgos: económicos, medioambientales, socio-culturales, políticos y sanitarios.

9. ¿Identifica algún tipo de riesgo dentro de estas categorías?
10. En su opinión, ¿Cuáles son los que afectan en mayor medida? ¿Por qué?
11. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Anexo IV - Pauta de Entrevista Gustavo Olveyra

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años?
2. ¿Cuál es su formación?
3. ¿Dónde trabaja actualmente? ¿Qué actividades desempeña allí?
4. ¿Qué tipos de riesgos medioambientales identifica en Uruguay?
5. En su opinión, ¿cómo cree que afectan al sector turístico?

Centrándonos en Montevideo

6. Dentro del contexto medioambiental ¿Qué amenazas identifica para el sector turístico?
7. Teniendo en cuenta esas amenazas, en su opinión ¿qué tan expuesto se encuentra Montevideo?
8. ¿Qué tan vulnerable es Montevideo frente a estas amenazas?
9. ¿Qué tipos de riesgos medioambientales identifica en Montevideo?
10. ¿Cuál cree que son las causas?
11. ¿Qué tanto inciden los turistas en los riesgos medioambientales?
12. ¿Logra identificar algún otro riesgo aparte de los medioambientales? ¿Cuáles?
13. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Anexo V - Pauta de Entrevista Irene Cabrera

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años?
2. ¿Cuál es su formación?
3. ¿Qué actividades desempeña en el Ministerio de Turismo dentro del área Región Metropolitana? ¿Desde cuándo? ¿Cuál es el cometido de esta área?
4. Según su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Región Metropolitana? ¿Cuál cree que son sus limitantes?
5. ¿Qué actores se ven involucrados en la actividad turística de Montevideo?
6. ¿Qué amenazas identifica para el sector turístico de Montevideo?
7. Teniendo en cuenta esas amenazas, en su opinión ¿qué tan expuesto se encuentra Montevideo?
8. ¿Qué tan vulnerable es frente a estas amenazas?
9. En el índice de resiliencia Uruguay ocupa el puesto 45 de países más resilientes y es considerado el país más resiliente de América Latina, ¿qué opinión le merece?

Nuestra investigación se centra en 5 tipos de riesgos: económicos, medioambientales, socio-culturales, políticos y sanitarios.

10. ¿Qué tipos de riesgos económicos, medioambientales, socio-culturales, políticos y sanitarios identifica?
11. En su opinión, ¿cuáles son los que afectan en mayor medida? ¿Por qué?
12. ¿Existe algún plan para tratarlos? ¿Podría explicarnos en qué consiste?
13. ¿El Ministerio de Turismo trabaja en la gestión de riesgos? ¿De qué manera?
14. ¿El Ministerio de Turismo cuenta con un presupuesto destinado a solventar los costos de los riesgos que surgen?
15. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Anexo VI - Pauta de Entrevista Julio Facal

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años?
2. ¿Cuál es su formación?
3. ¿Dónde trabaja actualmente? ¿Qué actividades desempeña allí?
4. Desde su posición, ¿cuál es su concepto de riesgo dentro del sector turístico?
5. ¿Identifica algún tipo de riesgo en el sector turístico del país? ¿Cuál?
6. Enfocándonos en Montevideo, ¿identifica algún tipo de riesgo particular diferente al del resto del país? ¿Cuál?
7. ¿Cuáles son los riesgos que se involucran en el sector desde el punto de vista jurídico? (como por ejemplo los riesgos resultantes de la prestación de servicios turísticos)
8. ¿Existen parámetros jurídicos que abarquen los riesgos que inciden en la actividad turística? ¿Cuáles son?
9. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Anexo VII - Pauta de Entrevista Karina Larruina

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años?
2. ¿Cuál es su formación?
3. ¿Dónde trabaja actualmente? ¿Qué actividades desempeña allí?
4. ¿Qué tipos de riesgos económicos identifica en Uruguay?
5. En su opinión, ¿cómo cree que afectan al sector turístico?

Centrándonos en Montevideo

6. Dentro del contexto económico ¿Qué amenazas identifica para el sector turístico?
7. Teniendo en cuenta esas amenazas, en su opinión ¿qué tan expuesto se encuentra Montevideo?
8. ¿Qué tan vulnerable es Montevideo frente a estas amenazas?
9. ¿Qué tipos de riesgos económicos identifica en Montevideo?
10. ¿Cuál cree que son las causas?
11. En su opinión ¿la existencia de una doble moneda es un riesgo para el sector?
12. ¿Cómo incide la aplicación de impuestos en la actividad turística del país?
13. Cuando un país se encuentra en la etapa de recesión económica, ¿se vuelve más vulnerable? ¿Por qué?
14. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Anexo VIII - Pauta de Entrevista María Laura Rodríguez

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años?
2. ¿Cuál es su formación?
3. ¿Dónde trabaja actualmente? ¿Qué actividades desempeña allí?
4. ¿Qué tipos de riesgos económicos y medioambientales identifica en Uruguay?
5. En su opinión, ¿cómo cree que afectan al sector turístico?

Centrándonos en Montevideo

6. Dentro del contexto económico y medioambiental ¿Qué amenazas identifica para el sector turístico?
7. Teniendo en cuenta esas amenazas, en su opinión ¿qué tan expuesto se encuentra Montevideo?
8. ¿Qué tan vulnerable es Montevideo frente a estas amenazas?
9. ¿Qué tipos de riesgos económicos y medioambientales identifica en Montevideo?
10. ¿Cuál cree que son las causas?
11. ¿Cómo incide la aplicación de impuestos en la actividad turística del país?
12. Cuando un país se encuentra en la etapa de recesión económica, ¿se vuelve más vulnerable? ¿Por qué?
13. ¿Qué tanto inciden los turistas en los riesgos medioambientales?
14. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Anexo IX - Pauta de Entrevista Mariana Pérez

10. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años?
11. ¿Cuál es su formación?
12. ¿Qué actividades desempeña en el Ministerio de Turismo? ¿Desde cuándo?
¿Cuál es el cometido de esta área?
13. ¿Cómo identifican los riesgos?
14. ¿Utilizan la herramienta de mapa de riesgos? ¿De qué manera?
15. ¿Cómo evalúan los riesgos? ¿los clasifican según su incidencia?
16. ¿Cómo los tratan/mitigan?
17. En su opinión, ¿Cuáles son los tipos de riesgos que afectan la actividad turística?
18. ¿Cuáles de esos riesgos afectan en mayor medida?
19. ¿Cómo es la articulación a nivel regional? ¿Se trabaja en conjunto en cuanto a la gestión de riesgos? ¿De qué manera?
20. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Anexo X - Transcripción de Entrevista Carlos Fagetti

Datos de la persona:

- Nombre: Carlos Fagetti
- Sexo: Hombre
- Rubro de Actividad: Turismo y Desarrollo Local
- Cargo: Consultor. Ex Director Nacional de Turismo.

Entrevista realizada el día 16/10/2020

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años?

Fui asistente social y universitario, tengo también la carrera de agronomía pese a que no tengo el título porque no presenté mi tesis. Después hice una maestría en España sobre gestión pública del turismo. Llegué al turismo porque en determinado momento fui a trabajar a Rocha al programa Probides, el programa probides es un programa de conservación de la biodiversidad y desarrollo sustentable en los humedales del este. Los humedales del este son una reserva de biosfera catalogada así por la UNESCO y en determinado momento se creó el programa básicamente en Rocha pero también en los departamentos vecinos. Ahí fui contratado de mi lado más de trabajador social y empecé a trabajar con las comunidades locales de pescadores, artesanos, y en comunidades completas como La Paloma, Punta del Diablo, La Coronilla y rápidamente ahí el tema del turismo como herramienta del desarrollo local se fue uniendo. Después hice la maestría en gestión pública del turismo y luego trabajé incluso en la intendencia en el área de turismo y cooperación internacional. Después entre el 2008 y 2015 coordine el programa Uruguay Integra de la OPP que en realidad es un programa de la Unión Europea de apoyo a iniciativas de desarrollo local en todo el país y a las intendencias, muchas de ellas fueron de turismo. En marzo de 2015 la ministra Kechichián me invita a ser el director nacional de turismo. Ahí estuve los 5 años pasados como director nacional, que más o menos en orden está la ministra, el subsecretario, la directora general, que es la directora general de administración del ministerio y el director nacional que es el que no diseña pero lidera el diseño y la aplicación de las políticas públicas del turismo. En ese proceso aparte de lo cotidiano de impulsar las políticas de turismo en todo el Uruguay hicimos por un lado el tema del nuevo diseño del plan de Turismo Sostenible al 2030 y sobre todo algo que se me pidió fue iniciar un proceso de descentralización y territorialización del turismo, es decir, un poco la consigna es turismo todo el año en todo el país y para todas las personas, es decir, diversificar el turismo para que pueda hacerse en todo el año y no

solo el turismo de sol y playa en todo el país, y no solo en la zona sur y el litoral, sino que sea para todas las personas en el concepto de inclusión social, de accesibilidad, de tratamiento de los temas de género en profundidad, eso es un poco mi acercamiento. Desde el desarrollo local, yo siempre digo, que no se mucho del gerenciamiento de un hotel, que si he aprendido, sino que me interesa la herramienta turismo como palanca de desarrollo local.

2. ¿Dónde trabaja actualmente? ¿Qué actividades desempeña allí?

Actualmente por haber sido director nacional tengo subsidio por un año y en este momento estoy haciendo consultorías privadas de apoyo a emprendedores u operadores privados. No puedo tener una actividad pública por un año, si puedo tener docencias, entonces estoy haciendo pequeñas consultorías para operadores y escribiendo un poco. Los 5 años de gestión son bastantes intensos y uno se lo toma en serio y a veces desengancharse un poco también te permite ver perspectivas y pensar estas cosas que ustedes me plantean con tiempo.

3. Desde el punto de vista del desarrollo local, ¿Qué fortalezas y debilidades presenta Montevideo?

Montevideo por ser la capital tiene una capacidad instalada importante desde el punto de vista de la infraestructura, un aeropuerto que si bien está en Canelones es el aeropuerto de la capital, un puerto importante, una infraestructura hotelera muy potente que incluso ha sido potenciada por la ley de inversiones. Voy a tratar de abstraerme de que estamos en pandemia, creo que eso nos permite pensar libremente porque sino todo está condicionado. Entonces, saquemos la pandemia y seguimos en la vieja normalidad que va a volver. Hablamos de las infraestructuras, por tanto tiene toda la colectividad máxima, el puerto, aeropuerto y carretera, las oficinas públicas, el sector universitario más potente, si bien eso ahora se ha descentralizado mucho, una serie de instalaciones culturales como teatros, cines, museos, lugares de exposición, incluso algo que para la cultura uruguaya es muy importante como el fútbol, la existencia del Estadio Centenario y el estadio como un museo o como lugar de visita principal, hacen a Montevideo. Además toda la infraestructura para la organización de turismo de congresos que hacen que Montevideo más su agenda cultural, sus servicios gastronómicos, su historia, su cultura, el candombe, el tango, hacen que sea por un lado el principal destino de turismo de Uruguay, pero también la oportunidad para Montevideo, y creo que para el área metropolitana, de tener un turismo de todo el año, porque tiene, por suerte, una recuperada cadena de playas que permiten incluso bañarse, aunque algunos

años no se podía, pero también en el otoño, primavera e invierno, infraestructuras suficientes como para albergar reuniones y actividades artísticas culturales y deportivas. No nos olvidemos que se recuperó el Solís, se construyó el Antel Arena, se mejoraron las ramblas, y junto con nuestro aire puro, nuestra gastronomía, hacen que Montevideo tenga una situación privilegiada y una escala que yo creo que permite, no en muchos lados, que uno se baja del aeropuerto y en 30 o 45 minutos está en el centro, o está en el centro y en 10 minutos está en una bodega turística, que eso lo dice incluso la gente que baja no de los aviones, sino de los cruceros, que les permiten estas 12 o 15 horas que están en Montevideo, o de recorrer el centro, o de poder ir a un área rural, cosa que en pocos lugares de los que paran se da.

4. En su opinión, ¿Qué tanto se relaciona el desarrollo local de la ciudad con la actividad turística del país?

Hice unos esquemas con los impactos sociales positivos, los negativos y los perversos, fue una escala que me salió ahora y me pareció interesante. Un poco los positivos era esto que hablábamos, la oportunidad que tienen quienes trabajan en determinado destino de aumentar el volumen de clientes, es decir, desde un restaurante hasta una exposición, tienen además de su público cautivo en la ciudad, otros que se agregan por ser visitantes, entonces, también aquellos destinos que se ven o se visualizan como destinos turísticos también empiezan a mejorar sus infraestructuras sus espacios públicos, la accesibilidad, la recolección de basura para el turista pero termina también siendo bueno porque los locales disfrutan de esos mismos espacios. La gastronomía tiene un mercado mayor para operar, que a su vez en mercados muy pequeños como es el nuestro, es crucial, porque a veces la rentabilidad te la da el básico, te lo da el turismo interno pero el plus te lo da quienes ingresan al país o al destino. También hay un esfuerzo mayor por mejorar los transportes, hay unas alternativas para quienes hacen artesanías, para quienes hacen cultura, para quienes hacen guiado, o sea que en ese sentido son más oportunidades para quienes trabajan, mejoras del entorno y las infraestructuras, un poco por ahí, lo cual si se hace en forma planificada permite justamente que la calidad de vida de los locatarios se vea mejorada por ese conjunto de oportunidades bien captada desde lo local. Después está como la contracara que es cuando pasamos el umbral de sostenibilidad o el umbral de tolerancia, cuando esos visitantes exceden la capacidad de carga de un determinado destino empiezan los impactos negativos, cuando hay saturación de visitantes, aquel paisaje tan lindo de fotografiar empieza a ser complicado fotografiarlo sin visitantes, a su vez esos espacios que eran propios

de los lugareños hay que compartirlos con extraños, hay una competencia por el agua, hay una subida de los precios inmobiliarios, hay más basura porque evidentemente hay más consumo, los servicios sanitarios incluso se ven poco forzados, los transportes, un poco por eso es importante saber hasta dónde podemos crecer. A veces hay una búsqueda ilimitada del crecimiento por el crecimiento mismo y a veces no es lo que la sociedad local quiere. También como hay una inculturación entre quien visita y quien es visitado también se producen cambios en la gastronomía, uno que quería instalar una gastronomía local y alguien que viene y dice yo quiero comer determinado plato, entonces terminamos haciendo ese plato y en realidad la gastronomía local se nos empieza a declinar por no tratar de sensibilizar al visitante sobre la oportunidad de hacer nuevos platos o nuevas experiencias; ahí hay una búsqueda de fortalecer nuestra gastronomía local para que no se estandarice, no se mundialice, y seamos un destino más. Eso mismo pasa con la cultura, con la artesanía. Siempre recuerdo el charlar con artesanos en punta del diablo que uno veía, que al pasar de los años la artesanía era cada vez más pequeña, y él me decía que el q viene lleva un recuerdo que no era algo que identifica ese lugar, entonces vamos como que atrás de lo que el turista quiere y nuestra propia artesanía ya no tiene ningún rasgo de identidad de lo que era, en cambio si fortalecemos los rasgos de identidad de nuestras propias artesanías podemos enriquecer la experiencia del visitante también que se lleva algo distinto, lo mismo la gastronomía, lo mismo la cultura. También quien hace música callejera en un destino nuestro el visitante puede pensar que eso es la cultura local y eso en realidad no lo es. Eso son un poco los impactos que diría negativos. Ya después empiezan los lindantes con el conflicto que suceden cuando se empieza a saturar la sociedad local porque ya el tema de los visitantes se sobrepasa y los ven por todos lados, la almacén sube los precios porque estamos en temporada, los restaurantes lo mismo, empieza a haber también especulación inmobiliaria, te dicen no te puedo alquilar a vos porque voy a tratar de hacer la temporada. A esto yo le llamo una involución en la calidad de vida propia, es decir, yo dejo mi casa y me voy al fondo o al garaje para alquilar mi casa de enfrente, ahí hay un lógico de bueno, que es, capto algo en la temporada para vivir en el invierno, pero yo creo que en un sistema sostenible eso no es sostenible porque no se trata de sacrificar la calidad de vida cotidiana por un momento o por una recaudación. Dentro de los impactos perversos, serían la saturación, el ruido, la basura, cuando ya pasan a ser bastante inmanejables desde lo local y un paso más aún cuando gente de afuera instala determinados productos que tienen que ver además con un adictivo de alcohol, de droga, de mucho ruido que ahí se genera lo

peor que son peleas entre grupos locales y los que llegan. Hay también como cuestiones indirectas, lo que hablábamos de los servicios de salud, los servicios cotidianos de los lugareños se ven saturados, hasta en cosas que nadie ve cómo los animales sueltos que quedan después de una determinada temporada, es decir, familias que van con sus mascotas y directamente de desentienden de ellas al final de la temporada, cosas que después a los lugareños les implica todo un esfuerzo de lidiar con esa situación, entonces, obviamente lo que implica esto es la necesidad de preparar a la localidad, preparar también al turista y tener planes de promoción de aquellas buenas prácticas, planes de mitigación de situaciones que se pueden dar simplemente por un mayor volumen de visitantes, así como un grado mayor directamente la prevención y el control de aquellos efectos más perversos que son fenómenos puntuales que tenemos que controlarlos, entonces adosado con esto uno tiene que tener unos mecanismos y unas infraestructuras o la posibilidad de medir todas estas cosas, es decir, cuando un destino está teniendo un proceso genuino de desarrollo local a partir de la generación de trabajo, y luego pasa a ser un foco discutible cuando esos puestos de trabajo son ocupados por gente que entra, es golondrina y se va, después eso es medible, y cuando ya no está, ya no es un desarrollo local sino que está siendo una utilización de destino para especulación y para negocios propios. Yo hablo de desarrollo local cuando lo social, económico y lo ambiental está en equilibrio, ese equilibrio no es estático hay que construirlo y para eso necesitamos indicadores, es decir, ese desarrollo económico de generador de empleo está generando empleo local, se va valorizando el empleo local, la cultura local, incluso el producto local, el producto cultural. Ahí debemos preguntarnos, ¿se está generando producción natural de alimentos en lo local o vienen de afuera?, ¿está subiendo el valor inmobiliario naturalmente o desmesuradamente?, ¿el grado de tensión entre el visitante y el visitado es el normal o todos los días tengo algún conflicto?, todo ese tipo de indicadores son los que me van a ir dando la pauta de si ese proceso es el adecuado o se está desmadrando. Lo importante de tener estos indicadores es que nos permite una vez que medimos, operar, si no los tenemos vamos al golpe de balde, es decir apagando incendios y no es la mejor manera de operar en territorio.

5. En la Estrategia Turismo Montevideo 2022, una de las amenazas que se plantea es la turismofobia y la gentrificación, principalmente en Ciudad Vieja, ¿Qué opinión le merece?

Ahí va por el lado de cómo trabajar con la comunidad local, puede haber una turismofobia pero también puede haber la pérdida de oportunidades por no estar preparados. Muchas veces he tenido reuniones con operadores de Ciudad Vieja, en las cuales ellos me dicen si vos me traes un artista acá, Ciudad Vieja se llenaría de turistas, yo le respondo, cuando baja a veces un contingente de 3000 personas de un crucero un sábado, muchos lugares de Ciudad Vieja están cerrados, entonces ahí ya no hay turismofobia, es ausencia de receptores para los turistas que bajan. He visto algún ejemplo de turismofobia quizás en La Pedrera en determinados momentos, ¿se acuerdan las experiencias de carnaval?, ahí había claramente conflictos entre los locales y los visitantes. En Montevideo y en Ciudad Vieja no hemos tenido denuncias de conflictos por ese lado, por gente que desde lo local sintiera que ya el volumen de turistas es lo suficientemente alto como para sentirse invadidos, que es un poco la fobia al turista. Lo de la gentrificación es más por el vaciamiento del destino, eso creo que va más por un proceso histórico que había tenido la ciudad y la Ciudad Vieja, que creo que hay que revertirlo por el lado de nuevas ofertas para hacer atractivo ir a Ciudad Vieja.

6. ¿Identifica algún otro tipo de riesgo además de los socioculturales?

No es en el caso de Montevideo, pero en algunos destinos pasa que muchas familias o partes de familias, se trasladan durante varios meses a trabajar entre los destinos, dicen que se van a hacer la temporada y eso no está bueno desde el punto de vista social, porque durante varios meses tenemos una familia que se divide en dos y el peor de los casos, en el cual me traslado y no tengo trabajo o no vendí lo que mi expectativa hacía, eso es algo que también yo creo que hay que empezar a tomar en cuenta para no generar más expectativas y eso también puede pasar en Montevideo, donde la gente dice bueno voy a hacer tal cosa porque me lo van a comprar si o si, quien sabe si te lo compran; o a veces, cuando abren varios restaurantes en una misma calle y terminan haciendo suma cero. Creo que orientar nuevamente cuales son las necesidades y apetencias del público visitante es muy importante para que cuando yo arriesgue mi emprendimiento sea sobre bases ciertas; que el ministerio, la intendencia, brinden datos, es decir hemos notado que los turistas quisieran más experiencia de tal tipo, eso da una serie de oportunidades para nuevos emprendimientos, o está cansado de ver tal cosa, bueno no sigamos alimentando eso porque no tiene futuro, y eso ya hoy se mide, es muy fácil de medir y al emprendedor creo que le da un respaldo y ahí tiene que ser muy afiatado la relación entre lo público y lo privado, y saber que necesita la demanda y que tiene la oferta.

7. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Quizás esto último que hablamos de tener datos, hoy Montevideo empieza a tener un observatorio de turismo, se habla de ciudades inteligentes, yo creo que los indicadores sociales de los que hablamos, tienen que estar en esos observatorios, a veces uno tiende a tener mucho más en cuenta plazas de camas generadas, alquileres, ingresos, platos, y por ahí lo que pasa con la población local no lo medimos, cuando queremos acordar justamente tenemos una manifestación. Entonces, antes de la manifestación de rechazo a los visitantes, tuvieron una serie de pequeños incidentes que nadie observó que desencadenó esto. Si estamos teniendo una red de indicadores potente a nivel de opinión pública y de los visitantes, podemos ir previendo situaciones y justamente condicionando el territorio y el visitante para que ese conflicto no se dé. Recordemos que el turismo termina siendo una experiencia, y si es mala, aquello de que se repite más de que si es buena va a suceder. Por ahora, yo creo que el grado de satisfacción de la experiencia turística uruguaya es alto, pero debemos preguntarnos, ¿es diversa? ¿hasta cuándo ese grado de satisfacción si hacemos siempre lo mismo se va a mantener? yo creo no hay que perder aquello que hablábamos de los signos de identidad del producto Montevideo en este caso, pero sí tratar de que cada vez que venga un visitante lograr su fidelización y encuentre cosas distintas, y a su vez lo otro es lo que hablábamos de los lugares abiertos para el turista, es decir, cómo sensibilizamos en este caso al montevideano que tiene una oportunidad en esa persona que va atrás de una bandera y un guía, que no es alguien que viene solo a “sacarme” de mis espacios tradicionales sino que puede ser una oportunidad para revitalizar lugares, equiparlos y más allá para ofrecerle un servicio y para generar empleo.

Anexo XI - Transcripción de Entrevista Gabriel de Souza

Datos de la persona:

1. Nombre: Gabriel de Souza
2. Sexo: Hombre
3. Rubro de Actividad: Turismo
4. Cargo: Consultor. Coordinador de Proyectos.

Entrevista realizada el día 06/11/2020

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años? ¿Cuál es su formación?

Mi vínculo con el turismo surge después que me recibo. Yo soy antropólogo de formación. Hice un magíster en economía y turismo sustentable en la UDELAR, y ahora estoy haciendo un doctorado en sociología y mi tesis es sobre turismo, pero cuando me recibí en el 2004 tuve que aprender a escribir proyectos, y escribí un proyecto vinculado a localidades del interior que tenían oficios tradicionales como mimbrenos, lecheros, guitarreros, etc., distintos oficios que ayudaban en la patrimonialización o en destacar algunos valores compartidos en los pueblos. Trabajé en Sarandi del Yi, Durazno y Paso de los Toros. Después continúe con esos proyectos con un colectivo de antropólogos, comunicadores y gente del turismo. Gané un proyecto de lo que es la ANII ahora, y a partir de ahí el MINTUR me convoca a un concurso para trabajar en el primer programa de apoyo a la competitividad, que fue un programa de un préstamo del BID. Gané el concurso y me dedique a la puerta del Polonio; me acuerdo que el primer proyecto fue ese, organizar un poco el transporte y hacer el edificio de la puerta del Polonio, restaurar el Ventorrillo de la Buena Vista, y después inventamos el Corredor de los Pájaros Pintados en el litoral, y generamos todo una movida de región que todavía se mantiene, por suerte. Después hice muchas consultorías para el SNAP. La última que hice es de bodegas para Montevideo y Canelones. Este año hice tres, hice una para región Centro-sur y otra para región Este desde el área de estudios turísticos porque tengo un grado efectivo 3 en el área de estudios turísticos. Doy clases en la licenciatura de turismo, y doy clases en el CLAEH en la licenciatura de gestión cultural. Además coordino grupos de investigación en esa área. Hicimos un convenio con el MINTUR y trabajamos un proyecto bastante grande e interesante de regionalización y de generación de temáticas que lo vinculen a los departamentos y algunas tienen que ver con esto del riesgo, de enfrentar nuevas situaciones, ser más resilientes, trabajar en conjunto para

estar más fuertes. Creo que en ese sentido el covid también nos plantea nuevos escenarios y desafíos. Eso fue rápidamente un trayecto de mi recorrido.

2. Según su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Montevideo? ¿Cuál cree que son sus limitantes?

Creo que para ello hay como dos referencias importantes, no solo mi trabajo de resiliencia, sino también el trabajo de Montevideo Inteligente que vincula como un nuevo enfoque de la gestión en turismo. Mi trabajo estaba muy orientado a promover a Montevideo como una ciudad resiliente, en función de promover como candidata a la ciudad dentro del programa de 100 ciudades resilientes, entonces está muy enfocado el turismo a ese cambio de concepto. Se acuerdan que antes el paradigma era la sostenibilidad y la convergencia de los equilibrios económicos, sociales y ambientales, y la resiliencia lo que aporta es esa visión del paradigma de sostenibilidades, una reacción, como decir, aquí tenemos no solo que ser pasivos y tratar de considerar eso, sino como que reaccionar y generar estrategias para que la ciudad sea mejor, primero para los residentes y por ende para los visitantes. Eso es un cambio brutal en el sentido del desarrollo del crecimiento turístico. Antes se pensaba mucho en turismo en término de los visitantes ideales, hablábamos del extraregional, del europeo, norteamericano, los argentinos y brasileños por la incidencia que tienen, pero para cambiar ese enfoque, a decir, construyamos mejores espacios públicos. Si la fortaleza de Montevideo por lo que significa para la ciudad es la rambla por ejemplo, trabajemos en hacer una mejor rambla como espacio público, que disfruten los residentes y que sea más bella para quienes nos visitan. Esa reacción desde el punto de vista de la resiliencia es importante, más allá de que en ese caso es una fortaleza. Otra fortaleza importante es lo que se estaba dando últimamente, que es como construir esa ciudad un poco mejor conectada, que no sea solo el corredor Ciudad Vieja, Centro, rambla, Punta Carretas, Pocitos, que no sea solo ese corredor Montevideo para los turistas, pensar que tenemos una ciudad mucho más vasta que eso y que es digna de conocer. Creo que no hay ninguna ciudad en el mundo que, por ejemplo, te bajes un crucero y tengas una bodega a 15 minutos, o sea, de una capital estamos hablando, que combine tan cerca la ciudad con la trama urbana y otros valores, y que lo encuentres tan diverso en tan poco recorrido. La tercera fortaleza para mi tiene que ver con la cercanía vinculada a la escala, y no hablo solo de la escala geográfica que les comentaba recién, la otra tiene que ver con la hospitalidad y con la calidad del vínculo visitante-residente y creo que por ahí también pasa la cuestión, desde la valoración que tienen los argentinos de nosotros,

tenemos como esa visión de que estamos en un tiempo distintos que ellos, en un ritmo también mejor, en esa lógica de decir somos más tranquilos, somos más sencillos, menos pretenciosos, como que confiesa que ellos también quieren ser un poco algo que imaginan en nosotros, no digo que nosotros lo seamos pero confiesa que la hospitalidad que se da tiene una marca de calidad de vida, que tiene una marca de vínculo, de seguridad, de horizontalidad.

3. ¿Qué amenazas identifica para el sector turístico de Montevideo?

Voy a tratar de seleccionar algunas porque pueden haber muchas, pero la amenaza creo que la que se está dando ahora, es reducir el fenómeno turístico a un sector, al sector hotelero, al gastronómico, como que esa reducción de que el turismo se juega en esa área de la “cancha”. Creo que la amenaza es reducir el fenómeno turístico a los prestadores de servicios concretos, y no tener una visión un poco más integradora, más inclusiva, que atienda a la población residente a mejorar los espacios públicos, a la lógica de emprendedores de distinto tipo. También tiene que ver con una concepción de la cadena de valor y otras metáforas que tampoco ayudan mucho a la industria turística, porque conciben al turismo como grandes actores; y un poco la visión que les comentaba, integra muchos más actores y que se den como espacios públicos nuevos, mejoras de barrios, mayor integración, mayor ciudadanía, que la gente se apropie de los lugares, me parece que reduce las amenazas. Ahora otra amenaza que parece como fuerte es la gentrificación, todos estos procesos que se están dando en Montevideo. También, que se venga abajo la ciudad y que después estemos entregados a cualquiera que nos venga a salvar en nombre de la inversión, de sus negocios, eso es una gran amenaza me parece, o sea, debilitarnos para perder poder de decisión. Mi creencia es que eso puede ser un espacio público para el uso de todos, y me parece que la inversión a veces hace incompatible el uso del espacio, pero eso es una postura. Ustedes pueden tener otra visión de eso, pero me parece que la amenaza es venirnos abajo, empobrecernos para que después cualquier tipo de movida sea una salvación, es como el proceso de la gentrificación, o expropiación quizás, de que estemos entregados a la expropiación por la pobreza, sea por el covid, por la falta de imaginación o por las limitaciones que nos hacen menos para luego caer en urgencias y salvaciones a cualquier costo. Por ejemplo, vender un apartamento de Ciudad Vieja hace unos años a 20 mil dólares y hoy vendérselo a alguien joven a 150 mil dólares fue una estrategia, una estrategia de inversión, de especulación que ya sabemos un poco lo que genera, mayor desigualdad, que la gente tenga menos condiciones para entrar en una vivienda, acceder, o lo que sea.

Así con el turismo también, me parece que la amenaza es convertir esta crisis en una pobreza un poco más visceral o más ontológica, que después nos entregue a proyectos que no creemos, o que no podamos movilizarnos porque estamos encandilados por la urgencia.

4. Teniendo en cuenta esas amenazas, en su opinión ¿qué tan expuesto se encuentra Montevideo? ¿Qué tan vulnerable es frente a estas amenazas?

Ahí hay algo que tiene que ver con una respuesta, que es la formación de ciudadanía. Si los jóvenes están agrupados en un sentido, es decir, un propósito, como por ejemplo cuando unos pocos defendieron la agenda de derechos, se puede estar en contra o favor, pero ciertos jóvenes se agruparon para promover estas cosas, y estos mismos jóvenes lo reivindicaron, más allá de la polémica que podemos generar con ese tipo de movilizaciones creo que es por ahí, en la medida que nos quieren separados, que nos quieren fragmentados o consumiendo como un rebaño, y no nos permiten tener como una postura crítica y una legitimación de otra lógica. La capacidad de movilización de estar juntos, de encontrar un valor y un sentido a un propósito, creo que por allí pasa la defensa de la ciudad y la defensa de mitigar un poco los riesgos, de luchar, o de encontrar motivos para vincularse y tener sentidos comunes o valores compartidos, o encontrar alguna cuestión que nos una, o sea, porque pueden haber varias visiones y está bien, y a veces no son con los jóvenes, a veces son de distintos grupos etarios, clases sociales, ese movimiento que defiende a la ciudad porque es nuestra, o porque la queremos ver mejor y más linda, para nosotros y para los visitantes; o de generar nuevas actividades, dar elementos para participar del turismo a mucha más gente, generar desde paseos en bicicleta, o nuevas lógicas que respondan también a otras formas de consumir turismo, cualquier tipo de plataforma de contenido generado por los usuarios hoy, le da mucho más confianza a los turistas que las plataformas tradicionales que decían un poco que era el destino y que había que hacer. Me parece que ahí hay oportunidades nuevas, las redes sociales, tener instagram o gestionar movimientos comerciales desde las plataformas digitales y contenidos nuevos, nos permite afrontar mejor estas amenazas. Construir una mejor ciudad, una ciudad más profunda, nuevos contenidos, nuevas visiones sobre la ciudad, sacarle al estado el rol de “tutor” y generar movidas por fuera que a veces no son tan legítimas, generar nuevos lazos de solidaridad que rompan un poco la estructura del capital. Generar vínculos más cooperativos, otras formas de generar valor, que generen redes de trabajo, que sean un poco más

solidarias y que apunten a una mejor ciudad sin que los grandes se “coman” a los chicos, y toda esta lógica del capital que genera capital.

5. En el índice de resiliencia Uruguay ocupa el puesto 45 de países más resilientes y es considerado el país más resiliente de América Latina, ¿qué opinión le merece?

Los índices son polémicos, son discutibles, están orquestados y organizados en determinados parámetros que miden algunas cosas y otras que no, pero Montevideo creo que ocupa buenos puestos no solo en resiliencia sino en términos de calidad de vida. Hasta escuche el otro día un índice de felicidad, que no sé cómo lo mide bien, pero hay muchos indicadores que nos permiten sostener, o por lo menos argumentar que somos una ciudad que tiene buenas condiciones para la vida, para desarrollarse, para proyectarse, que somos una sociedad desigual, pero dentro de América Latina quizás el país menos desigual, que tenemos muchos problemas pero que a nivel relativo también tenemos mejores visiones o propuestas para enfrentarlos, que a veces vamos un poco lento, pero esa lentitud, a veces es un problema, pero a veces también nos ha permitido sostener espacios más vírgenes o más prístinos o mejor cuidados y conservados desde el punto de vista natural por ejemplo, o esa no puesta en escena. Quizás seamos un poco más austeros, en ese sentido, nos permite ser un poco más sinceros y honestos con las promesas que hacemos desde el punto de vista relativo. Si nos comparamos con Buenos Aires, tenemos una escala que nos permite solucionar mejor algunos problemas, o sea, ser más resilientes. Tener mayor posibilidad de gestionar esos riesgos también tiene que ver con la escala, con una ciudad más pequeña, con un entramado institucional un poco más aprehensible. Ubicar un poco los actores, nos conocemos quienes estamos en distinta temáticas. Este asunto de los riesgos incluye distintas miradas, la gestión de riesgo es transdisciplinaria, te hace pensar en que no es posible pensar la ciudad desde un sector, entonces te terminas vinculando con arquitectos, con biólogos, con gente de ordenamiento territorial, urbanistas, gente que trabaje en patrimonio, sociólogos, antropólogos, geógrafos, y ahí también hay una fortaleza, es decir, en un campo un poco más chico, el conocernos, el saber en qué andamos cada uno, y vincularnos mejor con una mirada más integradora, también nos permite mejores soluciones.

Anexo XII - Transcripción de Entrevista Gustavo Olveyra

Datos de la persona:

- Nombre: Gustavo Olveyra
- Sexo: Hombre
- Rubro de Actividad: Turismo y Medio Ambiente
- Cargo: Consultor

Entrevista realizada el día 06/10/2020

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años? ¿Cuál es su formación?

Yo ingresé a trabajar en un proyecto del Ministerio de Turismo que se llamaba “Mejora de la Competitividad de los Destinos Turísticos Estratégicos”, que fue la primera operación que hizo Uruguay con el Banco Interamericano de Desarrollo, donde se seleccionaban algunos puntos acordados entre el ministerio y las intendencias, y en esos puntos se hacían una serie de inversiones, las inversiones eran de tipo soft como se le dice en el banco a las que son de trabajo o de mejora de gestión, y algunas inversiones que eran para la infraestructura turística, como arreglos de edificios; ahí necesitaron una persona que pudiera hacer la gestión ambiental de las obras, hicieron un llamado y yo acababa de terminar una maestría en manejo costero integrado que tiene un componente ambiental muy importante, me presenté y allí arranqué. Después trabajé en cuatro proyectos del BID consecutivos, porque cuando vos acumulás un equipo de gente que funciona, lo que hace el banco como la otra institución, es mantener el equipo porque el aprendizaje tiene un costo, ahí lo que sucedió es que los requerimientos del banco en cuanto a lo ambiental fueron en aumento, las inversiones debían proteger el ambiente, hay salvaguardas ambientales, entonces ahí yo me vinculé al turismo desde lo ambiental, trabajé del 2009 hasta el 2018.

2. ¿Dónde trabaja actualmente? ¿Qué actividades desempeña allí?

Actualmente estoy trabajando en un proyecto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que apoya a Uruguay en la elaboración de un plan nacional de adaptación al cambio climático para ciudades e infraestructuras. Este es un proyecto que tiene el PNUD con fondos del fondo verde para el clima, que es un fondo de financiamiento que se creó en la Convención del Cambio Climático, y entonces esa plata la ejecuta directamente el PNUD pero hay una institución nacional designada que es el MVOTMA y el Sistema Nacional de Respuesta al Cambio Climático, entonces nosotros tenemos una junta de proyecto compleja donde trabajamos dentro

de la Dirección Nacional de Ordenamiento Territorial, pero quincenalmente nos reunimos con todas las direcciones del MVOTMA y la persona del PNUD que es responsable de nuestros proyectos.

3. ¿Qué tipos de riesgos medioambientales identifica en Uruguay? En su opinión, ¿cómo cree que afectan al sector turístico?

A mí me parece que cuando hablamos de medioambiente se debe tener presente que le podríamos llamar socio ambientales, el ambiente se compone del medio físico, el medio biótico y después está el medio antrópico, donde entra todo lo que hacen las personas que viven en ese medio ambiente y que interactúan con el mismo, tienen sus actividades que producen impactos, en algunos análisis también incluyen el medio simbólico, la importancia para la comunidad de algunos aspectos que se deben conservar. Ahí hay una serie de aspectos a mirar cuando uno piensa en el turismo, tenemos los impactos que produce la actividad turística, que son el riesgo que produce el turismo sobre todo lo demás, porque puede ser que el turismo propicie cambios en el valor del suelo debido a emprendimientos turísticos que se puedan comenzar a popularizar haciendo que la demanda de servicios aumente, aumentan las construcciones, se abren calles donde no se debe, etcétera. Llega un momento donde la demanda de servicios no se encuentra con el desarrollo de infraestructuras o el desarrollo de infraestructuras y la demanda de servicios llegan a una modificación tan importante del lugar donde puedo perder el atractivo que originó la visita, entonces ahí se me viene abajo el modelo y se convierte en un lugar degradado, ahí o se hace un cambio en el modo que se gestiona el lugar o se hace un rediseño territorial.

Después están las amenazas externas, como el cambio climático, porque destruye los ecosistemas y la naturaleza tal como la conocemos, puede destruir nuestras playas y puede traer veranos lluviosos, generando desequilibrios. Puede provocar a su vez la falta de lluvias lo que genera sequías, que al afectar a por ejemplo a las plantaciones de soja, afecta al ingreso de turistas argentinos que muchos de ellos dependen de esta industria en mayor o menor medida. Otro problema es la contaminación por exceso de pesticidas que derraman nutrientes al agua, que empobrecen a los ecosistemas acuáticos lo que puede llegar a generar problemas como las cianobacterias, que si a esto se les suma los aumentos de temperaturas repentinos, los escenarios de cianobacterias pueden ser cada vez más frecuentes. El turismo depende mucho de la meteorología, es decir, del estado del tiempo, del clima además del tiempo, nuestro modelo turístico depende mucho del sol y de la playa, por lo que depende mucho del clima.

4. Dentro del contexto medioambiental ¿Qué amenazas identifica para el sector turístico?

Montevideo realiza una buena gestión ambiental de playas, las playas se encuentran certificadas por la norma ISO 14000 que es la de medio ambiente, entonces existe un comité participativo de playas, hay un esfuerzo por mantener bien la arena, porque si la arena se llena de basura se compacta y pierde porosidad, esto hace que la playa se erosione más rápido. También se colocaron cercas captoras, en el caso de Montevideo hojas de palmeras, que producen que la arena no se vaya y que se creen dunas las cuales ayudan a disminuir la erosión de la playa. También se cuidan las puntas rocosas y está buscando avanzar hacia nuevas playas para incorporarlas a ese sistema de gestión ambiental de playas. En ese sentido, las playas se encuentran atendidas, aunque con el cambio climático aumenta el nivel del mar, lo que puede afectar las zonas cercanas como la rambla y las infraestructuras que se encuentran allí.

Una amenaza que tenemos es la social, que la sociedad se deteriore y que eso provoque problemas en la comunidad anfitriona, que la sociedad sea igualitaria y justa incide directamente en el sector, el índice de calidad de vida y de fidelidad se deben tener en cuenta en el análisis. Que Montevideo sea una ciudad amigable, con buena oferta turística, con buena infraestructura de cultura, con buenas políticas culturales, con espacios cubiertos adecuados para eventos masivos, con infraestructura de internet para el turismo, con información de fácil acceso a todos los ciudadanos; hace que sea una ciudad ventajosa frente a otras.

Otra de las amenazas puede ser la pandemia, cuestiones propiciadas que nos pueden pegar horriblemente, que puede tener causas del tipo medioambiental.

5. Teniendo en cuenta esas amenazas, en su opinión ¿qué tan expuesto se encuentra Montevideo? ¿Qué tan vulnerable es Montevideo frente a estas amenazas?

Montevideo gestiona bien algunos aspectos, culturales y las playas por ejemplo. Si yo pierdo al pequeño empresario y me quedo con las grandes cadenas, voy a dejar de ser atractivo, Montevideo tiene que seguir siendo diverso. Todos los actores deberían seguir trabajando unidos por una correcta y responsable gestión de la actividad, hay que proteger los patrimonios, las infraestructuras y la rambla. Otra vulnerabilidad, son las políticas sociales y económicas que provoquen un problema en la sociedad y en la calidad de vida de los integrantes de la sociedad, es algo difícil de revertir, hay que

poder sentirse seguro y mantener a Uruguay como una ciudad equilibrada que permita una armonía en la convivencia, el descontento social afecta al turismo.

6. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Me parece muy relevante que haya gente estudiando cómo gestionar el turismo, de esta formación salen personas que pueden gestionar no sólo empresas sino que también destinos turísticos.

Anexo XIII - Transcripción de Entrevista Irene Cabrera

Datos de la persona:

- Nombre: Irene Cabrera
- Sexo: Mujer
- Rubro de Actividad: Turismo
- Cargo: Referente de Región Metropolitana

Entrevista realizada el día 07/10/2020

1. ¿Qué actividades desempeña en el Ministerio de Turismo dentro del área Región Metropolitana? ¿Desde cuándo? ¿Cuál es el cometido de esta área?

En su inicio éramos dos referentes que trabajamos en Región Metropolitana que es la más nueva en la conformación del equipo a la interna acá del ministerio. Formamos parte de lo que es el área de gestión territorial que es un área de trabajo bastante reciente de conformación. Nuestro rol siempre es desde el territorio tratando de articular y coordinar acciones que tengan que ver con la Región Metropolitana. La Región Metropolitana hasta ahora se ha entendido como Canelones y Montevideo, quizás eso se revea, todo puede cambiar en un futuro pero por ahora estamos trabajando con Canelones y Montevideo, dos departamentos que tienen impronta y su identidad marcada, y que nosotros tenemos que tratar de que trabajen articuladamente, que no es nada fácil porque hay distintas realidades, distintos perfiles de operadores. En ese sentido, en base a esa realidad hemos identificado varios ejes de trabajo que son comunes y que ya existen. La idea nuestra es fortalecer esas propuestas y ese trabajo que se viene realizando. Entonces en ese sentido, lo que hemos identificado es el componente de turismo enológico, que si bien está en todo el país, tiene un fuerte arraigo y una fuerte tradición en lo que es ambos departamentos, entonces en eso se está trabajando no solo de Región Metropolitana sino también desde el producto de enoturismo. Tenemos acá una compañera que lo viene desarrollando, y ese es un eje de trabajo. El otro es toda la oferta de turismo cultural que es muy fuerte, tenemos una diversidad de propuestas y de trayectoria de propuestas muy importantes, y eso también lo estamos trabajando y también con el referente del producto turístico cultural. Después tenemos todo lo que es el turismo rural, que si bien el turismo enológico podría llegar a estar dentro, en este caso lo diferenciamos. También el turismo en espacio rurales y naturales, con lo que es la propuesta de agroecología y la cultura rural que viven las familias, esas pequeñas

familias de productores rurales y a veces no tan rurales, pero que trabajan en el medio rural. Después está el otro componente que tiene que ver con un programa que tanto las intendencias como el ministerio le importa mucho, que es todo el tema de turismo accesible, que hay experiencias que ya tienen unos cuantos años, por ejemplo en Atlántida, aunque también en Montevideo, para esto hay inversión pública pero también ahora los operadores turísticos, establecimientos gastronómicos, han ido de a poco visualizando e incorporando la necesidad, el interés y la oportunidad de poder incorporarlo en sus negocios o adaptar sus infraestructuras, sus edificios, sus propuestas, con el tema de turismo accesible. Cuando digo accesibilidad hablamos de un sentido muy amplio, lo primero que se nos viene a la mente es la construcción de rampas, pero vamos por ese camino, quizás más lento pero estamos caminando que es lo importante. Después toda la propuesta de costa, de playas, de lagos, de arroyos, de todo lo que es el turismo náutico que creemos que ahí todavía con lo que respecta al turismo náutico hay mucho aún por desarrollar y vamos avanzando de acuerdo a las capacidades que estamos teniendo. Eso es un poco como las áreas de trabajo en lo que hace a la oferta turística.

Después también otras de las acciones que estamos desarrollando es ir acompañando y apoyando a las organizaciones, a los ámbitos de trabajo común ya sea de los operadores pero también con el sector público, entonces participamos de la mesa de museos que forma parte de la Asociación Turística de Montevideo, en donde hay museos de la órbita municipal, departamental, estatal, museos privados, museo de gestión mixta, entonces el ministerio participa de eso, participa de la Asociación Turística de Montevideo, participa de la Cámara de Turismo de Canelones, participa de esos colectivos que se están armando que quizás no tienen un grado de formalidad pero están comenzando a trabajar en conjunto, esa red que nosotros sabemos y defendemos que es tan necesaria para la cadena de valor turística. También hay otro trabajo que venimos desarrollando con los 30 municipios de Canelones y los 8 de Montevideo. Hay municipios con una vocación turística muy marcada, con una trayectoria turística, y hay otros que no pero quieren dedicarse al turismo, entonces ahí sin generar expectativas que no tengan un sustento detrás vamos trabajando y también participamos en esas redes donde los municipios turísticos, como así se autodefinen, integran una red y nosotros tratamos de ir acompañando e ir apoyando ya sea en función de proyectos, de proyectos de infraestructura, de propuestas turísticas, de actividades y festividades que existen, que se dan en los distintos territorios. Entonces hay como un trabajo de articulación muy importante con esos colectivos. También, en la interna, nosotros desde

planeamiento, tenemos como tres ejes muy marcados, uno es el de productos turísticos que te mencioné dos, el de enoturismo y turismo en espacios rurales y naturales y el de turismo cultural. Hay otros tantos, como toda el área de innovación que lo integran los programas de accesibilidad, de género, los premios pueblo, etc. Hay un listado importante de programas; y después tenemos todo lo que es el trabajo territorial desde gestión territorial, que somos también cinco compañeros que en la mayoría de los casos tenemos varios roles, pero todos formamos parte de planeamiento turístico, que dependemos de lo que es la dirección nacional de turismo.

2. Según su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Región Metropolitana? ¿Cuál cree que son sus limitantes?

Lo que veo como una fortaleza muy importante, es que la región en sí cuando hablamos de turismo interno es un gran emisor y un gran receptor, porque de Montevideo y Canelones salen muchos turistas internos en esa opción de segunda residencia o de paseo por el día, etc., y también desde esa región llegan mucho. Hay un flujo muy importante por ejemplo de Montevideo a Canelones, desde Canelones mismo hacia Canelones, y me parece que eso quizás como ya existe y funciona, como que no lo visualizamos que también tenemos mucho para desarrollar en ese sentido. Yo creo que ahora el tema de la pandemia ha puesto sobre la mesa la importancia del turismo interno y que nosotros los montevideanos conozcamos y también tengamos ese doble rol de decir también soy visitante en mi propia ciudad, en mi propio departamento y obviamente en mi propio país. Entonces, ahí nosotros tenemos una oportunidad para decir, tenemos un público "cautivo", pero ¿lo estamos captando realmente?, ¿estamos generando propuestas? ¿Los montevideanos conocen la propuesta de enoturismo?, ¿visitan las bodegas? ¿Visitan los museos? ¿O sólo cuando salimos al exterior tenemos como ese hábito? Tenemos que generar la necesidad o el interés, y preguntarnos porqué los museos se visitan en museos en la noche o el fin de semana del patrimonio, cuando digo museos no solo me refiero a museos, lo pongo como ejemplo. Tenemos que despertar el hábito y ese es un trabajo que no es fácil. Lo mismo con las bodegas, que el principal flujo de turistas eran los extranjeros, y ahora es la oportunidad para decir, visiten que estamos cerca, y en eso también se está trabajando.

3. ¿Qué amenazas identifica para el sector turístico de Montevideo?

No sé si es una amenaza, pero el uruguayo cuando llega a Montevideo me parece que en términos generales no lo percibe como un lugar para ir a visitar. Lo percibe como un lugar al cual tengo que venir a estudiar, tengo que venir porque tengo que ir

al médico, o porque tengo que hacer algún trámite. Entonces, de acuerdo a algún sondeo muy aleatorio que hemos estado haciendo con algunos operadores, ahora producto de la pandemia, están viniendo a visitar Montevideo, están viniendo a verlo con otros ojos, con ese ojo de visitante, de turista que llega. Entonces, yo creo que esto ha sido una oportunidad para decir lo que nos pasa. Por ejemplo, un grupo de amigos viene un fin de semana, vienen a un hotel y pasan el fin de semana, eso antes no se daba porque elegían otras opciones. Ahora también como que se está dando ese movimiento de decir, bueno ahora también podemos venir a disfrutar y visitar Montevideo, y no solo venir cuando está la criolla en semana de turismo, por ejemplo. Entonces, me parece que tenemos que trabajarlo. Esto también es una competencia y es una definición que lo tiene que tomar el gobierno departamental, que creo que ha hecho varias acciones al respecto, de hacer recorridas promocionales por el interior del país, también lo ha hecho Canelones previo a las temporadas, entonces, si bien no lo considero una amenaza, lo considero como una oportunidad para poder desarrollarlo. Entonces tenemos ese movimiento interno del departamento con las distintas propuestas que te decía anteriormente, y también a nivel país, que si bien pueden venir por otro motivo, le podemos decir al turista, vení y quedate dos días más porque tenés estas opciones. Ahí es un trabajo en donde los operadores tienen que visualizar esa oportunidad, y ahí nosotros tenemos que ir acompañando ese cambio que tienen que tener los operadores para decir que también el turista interno puede llegar a tu establecimiento y no solo esperar que venga el turista del exterior.

Con respecto a amenazas más generales, puede ser el tema del clima, en el verano las cianobacterias, son cosas que son exógenas, no dependen de nosotros y eso pasa, sucede, ha sucedido, y estamos viviendo ahora una amenaza importante sanitaria. Yo creo que el país y en Montevideo también todo lo que paso con el crucero ha posicionado al país como un destino seguro sanitariamente, nosotros tenemos muchas fortalezas en lo que hace el sistema de salud, también a la calidad del agua, a la seguridad, porque todo es relativo si lo comparamos con otros lugares de nuestra región. Es un valor que nosotros tenemos y que a veces como estamos tan metidos en nuestras realidades no lo vemos tan así pero basta con salir a otros destinos cercanos a nosotros y eso se valora, pero todo es relativo y muy subjetivo, hay que seguir trabajando y no detenernos.

4. Teniendo en cuenta esas amenazas, en su opinión ¿Qué tan vulnerable es Montevideo frente a estas amenazas?

Como te decía, nosotros tenemos un sistema de salud que es reconocido. La educación es otro punto, cuántos inmigrantes han llegado a lo largo de estos últimos años por este motivo, por el sistema de salud, por la seguridad que nosotros tenemos como país y como departamento. Para mí es muy difícil hablar solo de Montevideo, porque si bien es nuestra capital, no sucede solo en Montevideo. El sistema de transporte, las rutas, la accesibilidad en materia de transporte que tenemos como departamento y como país también es muy importante y muy valorado, y a veces a nosotros nos cuesta valorarnos, pero cuando salimos al exterior y vemos otras realidades nos damos cuenta, más allá de que cada uno puede tener su opinión personal.

5. En el índice de resiliencia Uruguay ocupa el puesto 45 de países más resilientes y es considerado el país más resiliente de América Latina, ¿qué opinión le merece?

Creo que nuestra escala de ser tan pocos, en algunos casos puede ser mala pero en otros casos es muy buena, y yo creo que eso de la cercanía que tenemos nos permite salir adelante más allá de todo. También el tema de nuestro sistema democrático, es muy valorado, altamente valorado, cuando tú salís al exterior y explicas cómo funcionamos, que nos podemos sentar todos en la mesa, dialogar y construir, y también discutir a pesar del color político, habla muy bien de nosotros, y eso también nos ha permitido salir adelante. También es verdad que por suerte no hemos sido un país que ha tenido muchas crisis ambientales, o siniestros como terremotos o cosas que realmente te destruyen. Hemos tenido dificultades, que a veces no las percibimos pero tenemos temporadas de muchas inundaciones, de muchas sequías y eso son problemas importantes, pero hemos sabido salir adelante. También tuvimos a lo largo de la historia distintos episodios, como los flujos migratorios que se fueron dando a lo largo de los siglos. Hoy tenemos un nuevo flujo migratorio que quizás con el paso del tiempo después podamos ver como reaccionamos como sociedad y que tan abierto hemos sido a esta nueva corriente migratoria que tenemos, pero creo que una de las fortalezas que tenemos para tener esa capacidad de resiliencia es esa escala, esa cercanía y esa solidaridad que siempre está por encima de la religión, partidos políticos, o el deporte. Vamos con una idea y vamos todos atrás a defenderla, en términos generales. Entonces me parece que eso habla muy bien de nosotros como

sociedad. Por algo también siempre de alguna manera estamos sonando en el mundo con distintas acciones.

6. Nuestra investigación se centra en 5 tipos de riesgos. ¿Qué tipos de riesgos económicos, medioambientales, socio-culturales, políticos y sanitarios identifica? En su opinión, ¿cuáles son los que afectan en mayor medida? ¿Por qué?

Creo que los ambientales, porque llegan, suceden y después tenés mucho tiempo para recuperarte y los sanitarios también. Igual nosotros como que tenemos esa fortaleza de contención y también somos una sociedad muy respetuosa, porque por ejemplo, cuando salió que no se podía fumar en ambientes cerrados, lo acatamos, lo mismo con el tema de si manejas no tomes. Somos muy de acatar y somos respetuosos, ahora mismo con todo esto de la libertad responsable, el gobierno no tuvo que imponer nada y todos enseguida incorporamos en nuestros hábitos cotidianos el uso de tapaboca, el alcohol, y no nos tienen que recordarlo, sino que realmente somos conscientes de su uso. Creo que también tratamos de informarnos en los temas que nos están preocupando, estamos todos muy atentos a lo que está sucediendo. Lo ambiental y lo sanitario pueden ser grandes problemas y más cuando vos tenés un sistema muy débil, que no es el caso nuestro, pero si lo vemos con nuestros países vecinos, en eso me parece que estamos salvando la prueba. También pueden afectar las inundaciones y las sequías. En la sequía, en el caso de la actividad turística no nos repercute directamente o negativamente, pero si nos repercute en el aumento de los costos de los bienes, de lo que es por ejemplo la alimentación. Cuando hay sequía sabemos que a lo largo del año vamos a tener quizás verduras o frutas más elevadas, por ejemplo.

Después no tenemos problemas de violencia extrema de atentados o xenofobia. No sé qué va a pasar ahora cuando empiecen a llegar turistas si es que se abren las fronteras. No sé qué va a suceder, cuál va a ser nuestra respuesta. Por ejemplo, quizás si vienen brasileños, argentinos o de otro país, nuestra primera respuesta sea pensar si vienen con el covid-19. Por eso, hay que ver también cómo nos preparamos como sociedad cuando se abra la actividad al resto del mundo. Es una incógnita. Después me parece que como país, o en Montevideo, somos muy estables, no tenemos grandes fluctuaciones de problemas, puede haber problemas de violencia que si existen, no podemos ser ajenos, pero lamentablemente suceden en todo el mundo y ahí están las políticas del Ministerio del Interior que están trabajando. Por otro lado, también me parece que está como muy aceitado el mecanismo de no solo

con la instalación de cámaras, que eso se sigue reforzando, sino también que los distintos actores tienen muy aceitado el mecanismo de cómo actuar en caso de que suceda algo.

También el tema de las fluctuaciones de los tipos de cambio, que son ajenos a nosotros, como la medida que tomó ahora el gobierno argentino. Obviamente que nos impacta, siempre sucedió, y eso lamentablemente no es una variable que nosotros podamos controlar. Nosotros somos tomadores de precios y lo que tratamos de hacer es minimizar esos impactos negativos, pero las decisiones que toman otros gobiernos ahí no nos podemos meter, pero el impacto sí lo sufrimos.

7. ¿El Ministerio de Turismo trabaja en la gestión de riesgos? ¿De qué manera? ¿Existe algún plan para tratarlos? ¿Podría explicarnos en qué consiste?

Por ejemplo cuando hablamos de los riesgos económicos, lo que se ha hecho hasta ahora es tomar medidas que sean como beneficios para ese turista que viene del exterior. Acciones que se tomaron con respecto al IVA, al tax free, las bonificaciones en la carga de combustible. Bonificaciones que de alguna manera siguen despertando el interés o facilidades para que los turistas nos sigan eligiendo. Por otro lado, también está esa variedad de aspectos que el turista a la hora de decidir pone sobre la mesa, reitero, el tema de la seguridad, de la sanidad, el decir vamos a este destino porque es un destino que es estable, que nos da seguridad, que nos da tranquilidad en caso de que surja un imponderable, pero siempre se está muy expectante de que es lo que está sucediendo y cuáles son las medidas que se pueden tomar, que en algunos casos el ministerio sugiere; por ejemplo al Ministerio de Economía y Finanzas, porque hay cuestiones que tienen que ver y estaban asociadas a una recaudación que el estado deja de percibir cuando hacemos bonificaciones, entonces en ese sentido hay todo un estudio que hay que hacerlo, que no solo está en la órbita del Ministerio de Turismo.

8. ¿El Ministerio de Turismo cuenta con un presupuesto destinado a solventar los costos de los riesgos que surgen?

A veces no es solo el Ministerio de Turismo, sino que el estado en general puede dejar de percibir, ya sea por el IVA, si nosotros le damos un beneficio al visitante. Son cosas que se ponen sobre la mesa. Con respecto a si el ministerio tiene un presupuesto para imprevistos o riesgos, esa parte no tengo información de cuánto es, pero siempre en todo presupuesto hay un determinado porcentaje que va para imprevistos. En este caso no soy la más indicada para contestar sobre este tema

porque son cosas que escapan a nuestro trabajo cotidiano. Nosotros trabajamos en esos proyectos, con los productos y esos fondos que son “tantos” en el año y ahí se van distribuyendo.

9. ¿Qué actores se ven involucrados en la actividad turística de Montevideo?

Están los operadores. Tenemos una diversidad importante, con perfiles y escalas bien diversos. También es importante remarcar que en esta administración se puso como eje prioritario el tema del registro de los operadores, reforzar esto y que de alguna manera ellos visualicen la importancia de estar registrados en el ministerio. En eso se ha trabajado mucho también con la Cámara Uruguaya de Turismo, en donde sí están registrados y además pertenecen a la Cámara, se han abierto distintas posibilidades de difusión, de comercialización, de estar en eventos y actividades puntuales como fue por ejemplo la ronda de negocios que hicimos en la expo prado.

En Montevideo tenemos agencias de viajes, todo el rubro alojamiento que es muy amplio, los transportistas, el sector de enoturismo, turismo cultural. En turismo cultural, por ejemplo, lo que nos pasa es que no existe una normativa porque no son competencia nuestra las propuestas culturales, pero si trabajamos con los museos, con los centros culturales, declaramos de interés turístico diversas fiestas y acciones que tienen que ver con la cultura, y obviamente con el turismo. Formamos parte de la Comisión Interministerial de Apoyo al Tango y al Candombe (CIAT y C). Después tenemos todo el rubro gastronómico, que es competencia de los gobiernos departamentales lo que refiere a su regularización, pero nosotros obviamente que trabajamos con ellos. Están los guías turísticos. Tenemos empresas familiares, grandes cadenas internacionales, unipersonales también, porque los guías son monotributistas. Hay una variedad muy importante. Las agencias mayoristas, las minoristas. Tenemos agencias de viajes que también son transportistas. Lo que también pasa que un operador cumple distintos roles, porque, por ejemplo, una bodega puede brindar gastronomía, está registrado como bodega turística pero también tiene alojamiento, entonces también está registrado como alojamiento. Hay un mundo de realidades. Nosotros cuando trabajamos lo que priorizamos y fomentamos es ese trabajo que te decía hoy al principio, de coordinación entre distintos grupos. Es importante que no solo un operador esté registrado acá, sino que también se registre en la Sociedad Uruguaya de Turismo Rural y Natural (SUTUR), si es un operador de turismo rural. Entonces también tratamos de que no trabajen solos

porque el resultado es mucho mejor si trabajamos en conjunto, y en ese camino estamos.

10. ¿Puede identificar algún tipo de antecedente que haya impactado negativamente en el sector turístico de Montevideo?

Por ejemplo hace muchos años cuando Argentina cortó los puentes, el flujo de turismo receptivo bajo porque nuestro principal mercado de turismo receptivo es Argentina y eso se ve en las gráficas. Es un hecho de la realidad que nos afectó mucho, principalmente a aquellos destinos de nuestro país que no eran de Buenos Aires sino que eran de provincias, tales como Entre Ríos, Santa Fe, que eran los que venían y cruzaban los puentes.

También, ahora no tengo muy claro la magnitud del impacto, pero recuerdo todo lo relacionado con la burbuja inmobiliaria que se dio en el hemisferio norte en el año 2008-2009, tuvimos también la capacidad de amortiguar ese impacto económico, pero creo que no fue tan marcado como fue los años anteriores con el corte de los puentes. Después, lo que hemos tenido en las temporadas pasadas, las cianobacterias. En la medida que vos tenés una oferta diversificada en tu destino, no vas a la playa pero tenés otras propuestas. Entonces me parece que ahí hay que trabajar mucho y seguir trabajando porque muchas veces nosotros tenemos una oferta que existe, pero a veces falta que esas distintas ofertas se conozcan y trabajen mancomunadamente. Entonces también ahí está el rol nuestro de esa coordinación.

En menor medida, cuestiones de inseguridad, lo que antes era en la Ciudad Vieja, ahora están las cámaras y se actúa rápidamente, y esperemos que no aumente.

11. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Me parece que está bueno que ustedes tomen el tema, lo pongan sobre la mesa, lo analicen, y que tengan opiniones de diferentes actores. Me parece que está bueno el tema pero no es nada fácil, porque a veces no estamos acostumbrados a trabajar identificando los factores de riesgo, a veces llega el problema y después tenemos que actuar, entonces está bueno esto de poner sobre la mesa que medida de contingencia nosotros podemos empezar a trabajar en función de cuando se sucede algo.

Anexo XIV - Transcripción de Entrevista Julio Facal

Datos de la persona:

- Nombre: Julio Facal
- Sexo: Hombre
- Rubro de Actividad: Derecho
- Cargo: Abogado

Entrevista contestada vía email el día 19/10/2020

1. Desde su posición, ¿cuál es su concepto de riesgo dentro del sector turístico?

Cualquier hecho que pueda atentar contra la sostenibilidad de la actividad.

2. ¿Identifica algún tipo de riesgo en el sector turístico del país? ¿Cuál?

La falta de coordinación administrativa, aspectos confusos del ordenamiento territorial, la autonomía departamental por sobre las potestades nacionales en materia turística, la carencias en materia de investigación y planificación de recursos turísticos, la falta de regulación de algunas actividades.

3. Enfocándonos en Montevideo, ¿identifica algún tipo de riesgo particular diferente al del resto del país? ¿Cuál?

Los mismos que a nivel nacional. Debe derogarse el concepto de zona turística ya que Montevideo no queda abarcado en el mismo, siendo la zona que recibe más turistas al año. Necesidad de mayor promoción, de mayor coordinación con el gobierno central, de mayores incentivos departamentales a prestadores.

4. ¿Cuáles son los riesgos que se involucran en el sector desde el punto de vista jurídico? (como por ejemplo los riesgos resultantes de la prestación de servicios turísticos)

Los resultantes de la prestación no se visualizan como tales, ya que existe un marco bastante equilibrado de responsabilidad. Los riesgos son institucionales, falta de mayores incentivos a la actividad, coordinación.

5. ¿Existen parámetros jurídicos que abarquen los riesgos que inciden en la actividad turística? ¿Cuáles son?

Las normas medioambientales, de ordenamiento, patrimonio histórico, los sistemas de responsabilidad intentan mitigar los riesgos, faltaría afinar, y modernizar más los conceptos profundizándolos.

6. ¿Algo más que considere relevante comentar?

No.

Anexo XV - Transcripción de Entrevista Karina Larruina

Datos de la persona:

- Nombre: Karina Larruina
- Sexo: Mujer
- Rubro de Actividad: Turismo
- Cargo: Asesora en economía

Entrevista realizada el día 22/10/2020

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años? ¿Cuál es su formación?

Yo me vinculé con el turismo en mi tesis de grado hace 15 años, cuando hice mi tesis que se basaba en estadísticas turísticas, después estuve trabajando como consultora independiente en la materia de estadísticas turísticas para la Intendencia de Rocha y para la facultad. En el año 2011-2012 hice una Maestría en Economía del Turismo y Medio Ambiente en España y desde el 2013 estoy trabajando en el ministerio, primero en el área de estadísticas, y desde el año 2016 en el área de planificación estratégica.

2. ¿Dónde trabaja actualmente? ¿Qué actividades desempeña allí?

Estoy en el área de planificación estratégica del Ministerio de Turismo, asesoramos a la dirección general en lo que es la planificación estratégica, todo lo que tiene que ver con los objetivos a largo plazo, colaboramos en la elaboración de presupuesto y rendición de cuentas, además trabajamos en lo que es mejora continua dentro de la institución. También, en mi caso particular, represento al ministerio en todos los temas de cambio climático.

3. ¿Qué tipos de riesgos económicos identifica en Uruguay? En su opinión, ¿cómo cree que afectan al sector turístico?

Dejando de lado la pandemia, que algunos riesgos se han visto potenciados y han aparecidos otros, el turismo en Uruguay dada la dependencia que tiene con su público, los principales clientes del sector son tanto los argentinos como los brasileños, una variable que es muy sensible para su llegada, es lo que tiene que ver con el tipo de cambio desde el punto de vista económico. Después hay otro tipo de coyunturas que puede ser en su momento el corte de puente, las restricciones en el lado de Argentina en el uso de tarjetas en el exterior. La variable más sensible es la del tipo de cambio, que hace que Uruguay aparezca más caro comparado con los países vecinos, si eso se denota, es muy fácil de ver que los uruguayos van mucho a

Argentina o Brasil porque les resulta fuerte el dólar, y a los argentinos les rinde poco el dinero. Si vemos cómo han ido evolucionando los tipos de cambio, puede darnos una pauta que son riesgos que afectan al sector. Más allá de eso, tenemos los temas de rentabilidad, es un sector zafra, eso genera complicaciones en el mantenimiento de las empresas y el surgimiento de nuevas alternativas en alojamiento, que cambian el modelo de negocios y la forma de venta tradicional en lo que pueden ser agencias de viajes. El cliente de turismo, con el desarrollo de plataformas, gestiona su propio viaje y está en contacto directo con los operadores, cosa que hace unos años atrás no sucedía, antes existían muchos más intermediarios y el cliente no llegaba a comprar directamente un pasaje o una estadía o un paquete.

4. Teniendo en cuenta esas amenazas, en su opinión ¿qué tan expuesto se encuentra Montevideo? ¿Qué tan vulnerable es Montevideo frente a estas amenazas?

Montevideo tiene la particularidad que es el destino más estable en cuanto al flujo durante todo el año, no es tan estacional como Punta del Este por ejemplo, es el más cosmopolita, al ser la entrada de Europa o internacional, entonces lo que tiene Montevideo es que distribuye el turismo a lo largo del año. También Montevideo tiene mucho turismo interno, y el relacionado a la realización de eventos, reuniones y congresos, que en este año se vio más rezagado. En caso de los desafíos que tiene Montevideo, es diversificar la oferta, vincularlo mucho más a la riqueza cultural e histórica; desconcentrar la zona de Ciudad Vieja también es un gran desafío y desarrollar otro tipo de zonas, obviamente la seguridad puede ser un impedimento. Montevideo está apuntando a transformarse, y creo que es la lógica que tiene la gestión departamental, en un destino inteligente, basado en la conectividad y la accesibilidad, el acceso a la información y creo que apunta por ese lado el desarrollo. Obviamente como ciudad capital tiene un montón de atractivos ya propios, y tiene ventajas naturales: la costa y la playa que otras ciudades capitales no tienen. Esos serían los desafíos en una situación normal.

5. En su opinión ¿la existencia de una doble moneda es un riesgo para el sector?

Uruguay es una economía bastante dolarizada, en el sector turístico se maneja mucho el tema del dólar, muchas cotizaciones ya son en dólares. Para el turista es una ventaja, porque compran dólares en su país y vienen acá y ya tienen aceptada la moneda, tienen esos problemas que nos vuelven un poco más caros, tenemos que ser realistas que los turistas no van a cambiar pesos uruguayos por ejemplo en

Argentina, vienen y los cambian acá. Por un lado se puede ver como una ventaja el tema de la doble moneda porque hace que accedan a los bienes fácilmente, pero por otro lado puede ser complicado porque el país se encarece.

6. ¿Cómo incide la aplicación de impuestos en la actividad turística del país?

En particular en Montevideo, se quiso aplicar la tasa turística, eso no es novedad, muchos países adoptan este tipo de tributación, tanto en el aeropuerto como en los alojamientos, se realiza para fomentar el sector, la forma de recaudar es indirectamente a través de los servicios turísticos. Obviamente la aplicación de impuestos genera distorsión, el tema de que si se recauda es mucho mayor que lo que se distorsiona, en Uruguay, hay una política de beneficios para el turista, reducción del IVA y demás.

7. Cuando un país se encuentra en la etapa de recesión económica, ¿se vuelve más vulnerable? ¿Por qué?

Obviamente un país en recesión afecta al turismo, porque uno de los clientes del turismo es el turista interno, un país en recesión con más desempleo y menos gasto, va a afectar el consumo del turista interno, eso es un riesgo, porque generalmente nos enfocamos en el turismo receptivo, pero también es importante que tengamos turismo interno, porque aunque no ingresen divisas, se genera un movimiento económico importante. Obviamente, en un contexto de recesión se debe trabajar en el fomento de la actividad, a través del impulso de las empresas para lograr encaminar la reactivación, el sector turístico puede ser un factor clave para esa reactivación, más en Uruguay que tiene un peso importante. Los riesgos obviamente se incrementan.

8. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Les podría pasar algún tipo de material que precisen, de análisis de riesgos económicos.

Anexo XVI - Transcripción de Entrevista María Laura Rodríguez

Datos de la persona:

- Nombre: María Laura Rodríguez
- Sexo: Mujer
- Rubro de Actividad: Turismo, economía y medio ambiente.
- Cargo: Responsable de comunicación económica, asesoría económica y medioambiental.

Entrevista realizada el día 06/10/2020

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años?

Yo no trabajo directamente en el rubro turismo, mi conexión viene por el lado de la maestría que hice. Estudié economía y cuando estaba buscando maestrías para hacer en el exterior, vi una de la Universidad de Islas Baleares, que era de economía del turismo y del medio ambiente, y me pareció interesante, me anoté, me salió la beca y la hice a través de Fundación Carolina. La hice entre el 2009 y 2010, ya hace 10 años, y cuando volví le presenté a varias universidades la posibilidad de hacer un curso relacionado con la maestría que hice, y la Universidad Católica fue la que lo tomó, supongo porque era la única que tenía una licenciatura en turismo, y tenían también a la Universidad de Islas Baleares como referente para la carrera, cosa que yo no sabía, entonces les pareció fantástico y arme la materia que les dí a ustedes en función de lo que yo vi, algo muy simplificado y muy esquemático de lo que yo ví en la maestría.

Como yo trabajo en la Unión de Exportadores el vínculo con el turismo viene por el lado que el turismo es una exportación de servicios entonces digamos que podría haber empresas turísticas socias de la Unión de Exportadores que en realidad, no son muchas , porque en general son socias de la Cámara de Turismo y con eso ya les es suficiente, pero siempre tratamos de acercarnos al turismo y por eso implementamos los premios de exportación de servicios de fin de año y ahí hace cinco años que venimos premiando y haciendo reconocimientos al esfuerzo exportador del sector turístico y ahí me vengo contactando con el Ministerio de Turismo y la Cámara de Turismo. Aparte, el año pasado hice una consultoría para la Cámara de Turismo.

2. En la Unión de Exportadores ¿qué actividades desempeña?

En la Unión de Exportadores soy responsable de comunicación de economía, de asesoría económica y de medioambiente, y ahí en lo que es asesoría económica hago informes económicos, hago charlas de economía, armo información para presentarle a las autoridades, me reúno con presidentes, ministros, jefes de área, coordino grupos de trabajo de distintos temas de competitividad, de costo, de acceso a mercados, doy un curso de economía, que lo estoy dando ahora también para empresarios, y en el área de comunicación coordino todo lo que es comunicación, redes sociales, página web, comunicación a través de la empresa, y en el área de medio ambiente estoy a cargo de un programa de medio ambiente que lo que busca es sensibilizar a los empresarios en temas ambientales, en sustentabilidad, organizando talleres de distintos temas de manejo de suelos, manejo de residuos, temas vinculados al cambio climático, todo muy variado.

3. ¿Qué tipos de riesgos económicos y medioambientales identifica en el sector turístico de Uruguay?

Obviando la pandemia que creo es como el mayor riesgo que nunca nadie se hubiera imaginado, en los ambientales me parece que un riesgo importante es el tema de que Uruguay tiene una gran parte de su turismo asociado al clima, a sol y playa, entonces en la medida que el clima es inestable y que ya no se sabe cuándo el tiempo está bien o mal, es bastante difícil planificar, y ese es un riesgo importante sobre todo cuando se quiere organizar actividades al aire libre, entonces, ese es un riesgo que me parece que las empresas siempre tienen que tener presente como el plan B a la hora de organizar cualquier tipo de actividad al aire libre, y también vinculado a todo los efectos del clima sobre la franja costera, por ejemplo cuando tenemos esas tormentas tan fuertes que destruyen, como cuando se destruyó parte de la rambla de Piriápolis o el techo de la terminal de Piriápolis, es lo que tengo como más presente; esto tiene una destrucción de la infraestructura importante y eso tiene que ver con tormentas que son cada vez más fuertes y cada vez más seguidas, entonces, también, la construcción tiene que ser como resistente a este tipo de eventos climáticos. Después también tenemos un deterioro de la franja costera, como playas que prácticamente están desapareciendo como Aguas Dulces y tenemos el riesgo del aumento del nivel del mar, que eso se supone que todavía falta tiempo para que realmente perdamos playas, pero en principio en algún momento puede suceder, no va a ser de un día para el otro, pero habría que tener una especie de planificación de qué hacer el día que el aumento de la suba del nivel del mar se “coma” playas que

son el atractivo turístico de esas zonas; ahí estoy mezclando lo climático y lo ambiental con lo económico porque está todo ligado, o sea, si vos temes un deterioro de tu playa que es tu centro de atracción vas a tener una caída de turismo y ahí vas a tener una pérdida económica importante, entonces está como todo ligado. Recuerden que en temas ambientales teníamos por un lado lo que es el cambio climático, y lo que es adaptación y mitigación. La mitigación es una tarea de todos, la adaptación sí debería ser a nivel de cada empresa y de cada localidad, de cómo adaptarse a un clima que es más “violento”, y después otros temas ambientales pueden estar relacionados con clientes, turistas que son cada vez más exigentes en tema de sustentabilidad y que valoran lo sustentable por encima de otras opciones, y entonces ahí los riesgos serían no adecuarse a esa nueva demanda de turistas más informados y más exigentes que pueden ser, de repente, con mayor influencia de los europeos, que se fijan en como es el manejo del agua en un hotel, si hay un plan de sustentabilidad de las empresas turísticas que lo expliciten, y eso también puede llevar a que aquellos que no se adecuen a esta nueva realidad que parece ser cada vez más fuerte, pueden perder clientes y pueden quedar atrás, en cambio los que sí se vayan adecuando a esto pueden tener como una demanda que antes no tenían. Entonces ahí tenemos riesgos que las empresas individualmente tienen que resolver y hay otros que son más de los gobiernos, ya sea del gobierno departamental como del gobierno nacional, de qué planificar y cómo gestionar estos riesgos, y de cómo incentivar a las empresas a que se vayan adecuando para no llegar al punto de que se queden sin trabajo y que haya que salir al “rescate” a ver cómo nos adaptamos. Esto tiene que ser un trabajo de cierta previsión, proyección y de planificación para ir adecuándose a las nuevas realidades.

4. Centrándonos en Montevideo, dentro del contexto económico y medioambiental ¿Qué amenazas identifica para el sector turístico?

Todo lo que les dije es genérico y aplica también a Montevideo, el tema es que el turismo de Montevideo no está tan centrado en la costa y en sol y playa, entonces puede haber riesgos para algunos emprendimientos turísticos específicos que estén vinculados a la costa, en esto que les decía del deterioro de las playas o de pérdida de infraestructura, pero después yo creo que la mayoría del turismo de Montevideo tiene que ver más con una visita a la ciudad, y tiene que ver de repente con turismo educativo, turismo de negocios o turismo de salud, y ahí los riesgos ya no los veo tanto por el lado ambiental; sí de repente lo veo por esa exigencia del público de la sustentabilidad y del manejo de los recursos, que creo que eso va a estar presente

pero no tanto por el lado de factores climáticos o de lo otro. Ahí los riesgos pueden ser por el lado de un tema más de competitividad, es decir, que si Uruguay es muy caro para nuestros turistas puede perder clientes, y eso seguramente pase cuando se abran las fronteras, porque hoy estamos más caros que Argentina y Brasil que son nuestros principales clientes, entonces ahí vamos a tener un problema de que a la gente le va a costar mucho más venir, o al revés, los uruguayos se van a ir, y ese es un riesgo económico puntualmente, y Montevideo al ser un destino turístico que está vinculado a todas las modalidades de turismo, no solo de sol y playa, ese es para mí el factor más importante, de que no seamos atractivos por ser demasiado caros.

5. Teniendo en cuenta esas amenazas, en su opinión ¿qué tan expuesto se encuentra Montevideo?

Montevideo no me acuerdo cuánto representa en el total del turismo pero creo que tiene una participación importante y en ese sentido Montevideo está muy expuesto a todos estos factores, sobre todo a los factores económicos por el peso importante que tiene en el total del turismo del país, es decir, no está tan expuesto como la frontera capaz, porque en la frontera se nota mucho más esa diferencia cambiara, pero de todas formas los precios son los que son y si quedamos con una pérdida de competitividad con nuestros turistas, se va a sentir, así que la exposición es importante pero no mucho más que otras áreas del país en temas económicos. Lo que es ambiental, al no ser tanto turismo de sol y playa y no estar tan dependiente del clima no tiene una exposición tan grande como lo que sería la costa de Rocha o de Maldonado.

6. ¿Qué tan vulnerable es Montevideo frente a estas amenazas?

No creo que estemos tan preparados. Lo que viene pasando es que cuando tenemos este tipo de dificultades, más bien de competitividad, las autoridades lo que hacen es sacar algún tipo de beneficios para los turistas, hacen promociones, hacen el descuento del IVA. Son como planes un poco así de corto plazo para poder enfrentar la situación, pero no lo veo como algo muy planificado, o sea, como que se da la situación de que estamos caros y tomamos esta medida, pero no es una medida de fondo, sino que es como para salir del paso y ahí eso me parece que habría que verlo como en forma más estructural, que no sea como una especie de “parche” en el momento que se da una situación sino que sea como algo más analizado, más en profundidad y ver las causas por las cuales quedamos en ese desfasaje o porque somos más caros que los otros; o si somos más caros es porque realmente ofrecemos algo distinto, y ahí capaz que está bien, pero entonces debemos tener esos

diferenciales muy claros y muy publicitados, porque de repente, sí querés ser un destino caro porque tenés algo diferencial, mostrar esa diferencia y porqué un turista debería pagar más por venir acá, por ejemplo. Entonces, no me parece que eso este como muy analizado y pensando en el mediano y largo plazo, sino que son medidas que se toman así medio a la apurada en el momento y no solucionan los temas de fondo, entonces en ese sentido creo que somos un poco vulnerables y que no estamos muy preparados cuando las medidas terminan siendo así, como de corto plazo y como para salir del paso.

7. ¿Cómo incide la aplicación de impuestos en la actividad turística del país?

Siempre que una actividad tiene impuestos, es un costo para la empresa y siempre las empresas buscan bajar esos costos. En ese sentido ha sido bastante bueno la política de fomentar la llegada de turistas tratando de bajar esos costos, pero esas promociones que ha habido del descuento del IVA y demás, han sido como muy transitorias y no son un tema de fondo para aliviar los costos de las empresas. En general, Uruguay tiene una estructura de costos y de impuestos bastante alta y tal vez si pudiéramos tener menor peso impositivo, quizás habría mayor actividad, más desarrollo del sector, pero ahí incide no solo los impuestos directos sino que también inciden los costos de BPS, las tarifas públicas como electricidad, combustible, es decir, ahí tenés un combo de factores que hacen que de repente los costos sean relativamente altos y eso pueda estar frenando el desarrollo del sector.

8. Cuando un país se encuentra en la etapa de recesión económica, ¿se vuelve más vulnerable? ¿Por qué?

Claro, cuando estás en recesión, se están destruyendo puestos de trabajo, está habiendo una pérdida de actividad, el estado recauda menos, tiene menos plata para hacer frente a sus gastos, es todo una cadena de factores negativos, no sé si le llamaría más vulnerable, pero está en una etapa negativa. Por suerte los ciclos económicos siguen existiendo y luego de las recesiones vienen recuperaciones, pero yo creo que la vulnerabilidad pasa por otro lado, son cosas como más estructurales y no dependen tanto del ciclo económico. Obviamente que cuando estás en una etapa mala, sí estás peor, pero yo llamaría vulnerabilidad a factores que son más estructurales, como les decía, de cómo estamos planificando algo, si sabemos que va a haber determinados problemas en el futuro, ¿cómo nos estamos preparando? Somos vulnerables si no nos preparamos. No lo asociaría tanto a cosas como de corto plazo sino a la falta de planificación de mediano y largo plazo para enfrentar aspectos

que podemos estar visualizando desde ahora. Obviamente que la pandemia no la visualizamos, capaz que la debimos visualizar, porque en realidad esto ya había pasado en otros lugares del mundo, ya había habido brotes y demás, y los científicos habían advertido que podía haber pandemia, pero como que no se tomó a nivel mundial con la seriedad correspondiente, o la investigación en estas áreas no se desarrolló tanto y no estuvimos preparados. A eso le llamo estar vulnerable, al no prepararse para los distintos desafíos que se pueden enfrentar y eso ya es como estructural, no es, por ejemplo, que hoy el PBI haya aumentado tanto y me cayó tanto, son como cosas más de fondo.

9. ¿Qué tanto inciden los turistas en los riesgos medioambientales?

Yo creo que depende el tipo de turista, como les decía, si tenemos un turista del estilo europeo, exigente, responsable, no me parece ningún riesgo. En cambio, si tenemos un turista con poca formación, con poco respeto por el medio ambiente, sí suma riesgos a los que ya podíamos tener, pero eso yo no lo generalizaría, sino que depende un poco del tipo de turista que llegue; y el tipo de turista que llegue también es el tipo de turista que nosotros convoquemos, porque nosotros desde el sector turismo estamos ofreciendo algo, y si lo que ofrecemos es un turismo ecológico y sustentable, el turista que va a venir, va a ser el turista responsable, entonces depende mucho de cómo nosotros nos planteamos desde el lado de la oferta, que estamos ofreciendo y cómo lo estamos vendiendo y ahí podríamos tener un turista que no tenga una incidencia negativa, pero porque nosotros tenemos que ir a buscar ese turista, y eso también nos puede dar pie a tener un turismo de mayor calidad, con precios más altos pero porque estamos ofreciendo algo distinto. Ahí ya tenés como un combo de cosas que son todas favorables, tenés un turista que no incide negativamente, podés cobrar más caro pero tenés que ofrecer esa calidad y ese cuidado ambiental que le estas prometiendo al turista.

10. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Creo que les hable más o menos de todo lo que me parece. Yo creo que en esto último que hablábamos tiene mucha responsabilidad en la empresa. La empresa es la que marca la pauta, por ejemplo, en un hotel, es el que te va marcar las reglas de convivencia, y tiene que haber como mucha formación de la gente, no solo de las empresas de turismo sino de la gente en general en ser cuidadosos porque nosotros estaríamos dando el ejemplo. A mí me paso hace muchos años, cuando tenía 17 y fui estudiante de intercambio a Estados Unidos, y estando en el liceo tire un papel al piso, y el liceo estaba impecable de limpio, y yo tire ese papel y vino alguien que me

vio, se puso detrás de mí, lo levantó y me dice se te cayó, y ahí yo me di cuenta de que tirar el papel al piso estaba mal, y estaba mal visto por esa sociedad que me lo estaba marcando, que ni siquiera concebía que yo tirara el papel al piso, que claramente se me había caído, y me estaba ayudando porque se me había caído. Entonces ahí es cuando te hace el “clic” y decís está mal tirar al piso, no lo hago más, acá hay un respeto generalizado por el liceo, por la limpieza, por cómo nos comportamos todos. Entonces ahí importa mucho como es la sociedad a la que vas, si vas a una sociedad donde todo está limpio e impecable tratas de adaptarte a convivir de la misma manera si vas a un lugar donde es todo lo contrario, no te importa nada y tiras todo. Entonces no solo es la empresa turística sino la sociedad en su conjunto la que tiene que mostrar cómo somos nosotros y cómo queremos que sea el turista cuando viene a visitarnos, y creo que nos falta mucho para llegar a eso.

Anexo XVII - Transcripción de Entrevista Mariana Pérez

Datos de la persona:

- Nombre: Mariana Pérez
- Sexo: Mujer
- Rubro de Actividad: Turismo
- Cargo: Directora Nacional de Créditos e Inversiones Turísticas

Entrevista realizada el día 02/10/2020

1. ¿Cómo llegó a vincularse con el turismo? ¿Hace cuantos años? ¿Cuál es su formación?

En el año 90´ empecé a estudiar la licenciatura en turismo y me recibí a mediados del 95´, desde ese entonces y mientras estudiaba hacía algunos trabajos relacionados al turismo.

2. ¿Qué actividades desempeña en el Ministerio de Turismo? ¿Desde cuándo? ¿Cuál es el cometido de esta área?

En el ministerio entré en el año 2012 como directora de desarrollo de productos y destinos turísticos, estuve hasta el cambio de gestión de 2015. Ahí me pasé al área de inversiones y ahora estoy como directora nacional de créditos e inversiones turísticas, que depende de la subsecretaría de desarrollo turístico. Mi función principal es trabajar con todo lo que sean inversiones públicas, privadas y tratar de conseguir créditos. Ahora por la pandemia, básicamente me estoy abocando a cada provincia, que están recibiendo 60 millones de pesos en inversión de obras de infraestructura turística y yo tengo que llevar a cabo ese programa.

3. ¿Cómo identifican los riesgos?

Es algo complicado, si bien es algo que se habla, no es algo que el sector turístico tenga real conciencia. De hecho, yo vengo hablando del tema hace por lo menos 12 años, desde que me especialicé en ese tema, y no es fácil implementarlo, comunicarlo, interpretarlo, y mucho menos llevarlo o plasmarlo al territorio. En principio, lo que se está haciendo es un curso en el campus virtual para la reducción de riesgos de desastre para destinos turísticos, que busca que los gestores públicos tengan una aproximación de lo que implica todo lo relacionado con riesgos. Riesgo es un solo concepto pero confluyen varios factores que son bastante complejos, trasladándolo al territorio. Así que por un lado se hace esto de la

sensibilización desde el punto de vista interno, y por el otro, del ministerio para afuera estamos participando de lo que es el SINAGIR (Sistema Nacional para la Gestión Integral del Riesgo), que depende del Ministerio de Seguridad y que surge de la Ley de Protección Civil y Reducción de Riesgos de Desastres que se promulgó en el 2018, entonces formamos parte de la mesa de trabajo interministerial del gabinete nacional, para abordar una política nacional conjunta.

4. ¿Utilizan la herramienta de mapa de riesgos? ¿De qué manera?

No lo utilizan, se suelen hacer escenarios de riesgos, es un poco más abarcativo porque tiene que ver con el corto, mediano y largo plazo. En el ministerio no se utilizan los escenarios ni los mapas de riesgos porque no sería su función. Lo que sí están haciendo desde el punto del desarrollo de la infraestructura turística, en mi área hacemos foco en pensar infraestructuras resilientes como medida de adaptación frente al cambio climático, que obviamente también es una medida de reducir riesgos de desastres en los destinos turísticos; por el otro lado, también anclamos en los ODS. Pero no hacemos mapas de riesgos porque no nos compete a nosotros, pero tratamos de llevarlos a pensar que si se tiene que generar toda una infraestructura de resiliencia y sostenibilidad para que aporte equilibrio en el territorio o destino.

5. ¿Cómo evalúan los riesgos? ¿los clasifican según su incidencia?

Si, en realidad ya se saben cuáles son los grandes riesgos que tiene Argentina, eso ya está hecho. Desde el Ministerio de Turismo no podemos avanzar mucho más, pero en el trabajo con las provincias y los municipios es decirles “acá vos tenés una gran amenaza, que puede ser por ejemplo las precipitaciones en el litoral o un terremoto y a eso se le suma la pobreza, el 60% de la población es empleado público y que si te dedicas solo a una actividad económica monoproduktiva, tenés un grado de vulnerabilidad alto”. Entonces ahí el escenario de riesgo es alto, entonces ahí lo que decimos es que tienen que tratar de ver ese aspecto territorial en el cruce de saber cuál es la amenaza principal y cuáles son las primeras problemáticas, entonces lo que llevamos a hacer es que comiencen a pensar y planificar al destino turístico no solo desde el sector turístico, sino que también las distintas particularidades propias del destino. Entonces les decimos que analicen primero las amenazas y como vienen las vulnerabilidades, para ver por dónde ir encarando las infraestructuras o qué tipo de producto o experiencias turísticas pueden ser mejor o propicias y bien distribuidas para ese territorio. Lo vamos viendo dependiendo el destino, pero lo marcamos simplemente para que lo vean, ya que les cuesta mucho entender el tema.

6. En su opinión, ¿Cuáles son los tipos de riesgos que afectan la actividad turística? ¿Cuáles de esos riesgos afectan en mayor medida?

En realidad pienso que por un lado, desde la mirada del territorio nacional el mayor riesgo está centrado en las amenazas de origen no sólo natural, sino en las amenazas de origen antrópico, que tienen que ver con esto de la cantidad de basurales a cielo abierto que generan una gran contaminación, entonces el riesgo se incrementa, si a esto le sumás que no hay un gran desarrollo de capacidades a nivel local de destinos turísticos, esto te debilita la posibilidad de generar un destino resiliente o un destino que esté preparado para enfrentar un riesgo y que pueda recuperarse rápidamente. Por el otro lado, esta es la primera pandemia pero no va a ser la última, los temas sanitarios van a seguir incrementándose, por lo cual las amenazas de origen antrópico siguen siendo muy graves, y también el calentamiento global que es la causa del cambio climático. En definitiva, para mi el riesgo no sólo a nivel nacional, sino que a nivel sectorial y global, tiene que ver con las amenazas de origen antrópico. Y desde el punto de vista de las vulnerabilidades, me parece que la vulnerabilidad política-institucional también tiene un peso muy importante, porque lo político es lo que a vos te determina o te regula hacer cosas bien o hacer cosas mal, entonces para mi es la dimensión de la sostenibilidad que puede hacer un freno en el descontrol o en el control, me parece que es el que debería generar el equilibrio. Dividiría al riesgo en dos, en las amenazas y en la vulnerabilidad, en Argentina principalmente una vulnerabilidad política que después te lleva a una vulnerabilidad económica y social, etcétera.

7. ¿Cómo es la articulación a nivel regional? ¿Se trabaja en conjunto en cuanto a la gestión de riesgos? ¿De qué manera?

Si, en general desde el turismo si trabajamos a nivel regional y de hecho el riesgo tiene una caracterización específica a nivel región, por las particularidades que la propia geografía del país tiene. Va a variar un poco el nivel de riesgo de acuerdo a distintos porcentajes de vulnerabilidad, pero en general, en el sector turístico lo primero que hacemos es hablar no del riesgo, sino que traten de identificar las amenazas, como por ejemplo en las provincias del norte con las consecuencias de las lluvias, las sequías o los derrumbes, o los incendios en el centro-litoral.

8. ¿Algo más que considere relevante comentar?

Si, al menos acá en Argentina, el sector turístico tiene que comenzar a tomar conciencia al momento de planificar, para después desarrollar y gestionar realmente

un sector sostenible, que no muera en lo teórico y que realmente sea así, incorporando la visión integral del riesgo de desastre en los procesos de planificación como primera medida, eso no se está haciendo, no existe en Argentina un solo plan, ni siquiera el nacional, que haya incorporado en su planificación esta visión. El sector turístico es un sector muy transversal, impacta en todas las cadenas productivas y socioeconómicas que se den en el territorio, con más razón, la planificación turística debe incorporar la visión de riesgo de desastre.

Anexo XVIII - Matriz de variables para el análisis de entrevistas

REFERENCIAS:

ECONÓMICOS
MEDIOAMBIENTALES
SOCIO-CULTURALES
POLÍTICOS
SANITARIOS
AMBIENTALES Y SANITARIOS
RESILIENCIA
SUGERENCIAS

	Carlos Fagetti
Fortalezas	Aeropuerto y puerto principales cercanos, buena conectividad. Buena infraestructura hotelera. Sector universitario potente. Infraestructura para turismo MICE. Actividad turística todo el año. Cercanía entre los atractivos, medio urbano y rural.
Debilidades	Sitios de Ciudad Vieja cerrados los fines de semana
Oportunidades	Turismo como herramienta para el desarrollo local. Nuevas ofertas en Ciudad Vieja para revertir el proceso de vaciamiento del destino. Observatorio turístico, se deben medir variables que no se están percibiendo actualmente. Plan de mitigación de situaciones que involucren grandes volúmenes de turistas
Amenazas	Sobrepaso de la capacidad de carga y la saturación de visitantes. Saturación de la sociedad. NO GENTRIFICACIÓN, sino que son procesos naturales de vaciamiento de los destinos, caso de Ciudad Vieja. NO se han reportado casos de turismofobia en MVD
Vulnerabilidad	***
Exposición	***
Resiliencia	***
Impactos positivos para el turismo	Desde el desarrollo local POSITIVOS: destinos turísticos que no se visualizan como turísticos comienzan a mejorar su infraestructura y accesibilidad. Mercado pequeño, turismo ayuda a las empresas gastronómicas a ser rentables. Más oportunidades para las personas que se relacionan con las artesanías y la cultura.
Impactos negativos para el turismo	NEGATIVOS: la capacidad de carga trae: competencia por el agua, más basura, servicios sanitarios saturados, transportes públicos llenos, cambios en la gastronomía local. " A veces hay una búsqueda ilimitada del crecimiento por el crecimiento mismo y a veces no es lo que la sociedad local quiere". PERVERSOS: saturación de la sociedad trae: suben los precios, reducción de la oferta para locales, otras situaciones inmanejables desde lo local.
Otros	***

Gabriel de Souza	
Fortalezas	Conectividad de la ciudad. Cercanía con los atractivos. Hospitalidad y calidad del vínculo visitante-residente
Debilidades	No tener una visión mas integradora.
Oportunidades	Redes sociales. Gestionar movimientos comerciales desde plataformas digitales.
Amenazas	Reducir el fenómeno turístico a un sector. Gentrificación. La ciudad se debilita y tengamos que recibir inversiones a modo de "salvación".
Vulnerabilidad	***
Exposición	***
Resiliencia	Ser una ciudad pequeña permite solucionar mejor y mas rapido algunos problemas, ser más resilientes.
Impactos positivos para el turismo	***
Impactos negativos para el turismo	***
Otros	***

Gustavo Olveyra	
Fortalezas	Buena gestión en aspectos culturales y en las playas. Diversidad. Trabajo de todos los actores.
Debilidades	Dependencia del clima debido a nuestro modelo turístico de sol y playa
Oportunidades	***
Amenazas	Cambio climático. Contaminación por exceso de pesticidas. Amenaza social, que la sociedad se deteriore y que eso provoque problemas en la comunidad anfitriona. Pandemia. Cianobacterias
Vulnerabilidad	Políticas sociales y económicas.
Exposición	***
Resiliencia	***
Impactos positivos para el turismo	***
Impactos negativos para el turismo	Lugares degradados debido al desarrollo de infraestructuras. Modificación del atractivo. Cambios en el suelo debido a emprendimientos
Otros	***

Irene Cabrera	
Fortalezas	Buen sistema de salud, calidad del agua y seguridad, comparados con otros países de la región. No tenemos problemas de violencia extrema de atentados o xenofobia
Debilidades	El uruguayo del interior del país no percibe a Montevideo como un destino turístico
Oportunidades	Debido a la pandemia, el interés de los uruguayos por conocer su país es mayor
Amenazas	El clima (inundaciones y sequías). Cianobacterias en verano (afecta al medioambiente y a la sanidad). Fluctuaciones de los tipos de cambio. Cuando Argentina cortó los puentes, el flujo de turismo receptivo bajo porque nuestro principal mercado de turismo receptivo es Argentina
Vulnerabilidad	En temas sanitarios y de educación es baja respecto a otros países de la región
Exposición	***
Resiliencia	Nos hace resilientes nuestro sistema democrático, pocas crisis ambientales o siniestros naturales.
Impactos positivos para el turismo	***
Impactos negativos para el turismo	Sequías e inundaciones probocan el aumento de precios de los bienes, como alimentos. Las fluctuaciones de los tipos de cambio, es algo ajeno, impacta negativamente y no se puede controlar, solo se puede tratar de minimizar esos impactos
Otros	Amenazas medioambientales y sanitarias son las que más afectan ya que la recuperación suele tomar mucho más tiempo. Siempre en todo presupuesto hay un determinado porcentaje que va para imprevisto.

Karina Larruina	
Fortalezas	Destino mas estable en cuanto al flujo durante todo el año. Diversificación de la oferta. Conectividad. Ventajas naturales como la costa y playa.
Debilidades	Dependencia de Ciudad Vieja en la parte cultural e historica. Seguridad en algunas zonas.
Oportunidades	Desarrollar otro tipo de zonas para desconcentrar Ciudad Vieja. Política de beneficios para el turista, reducción del IVA y demás.
Amenazas	Tipo de cambio. Restricciones de uso de tarjetas de crédito en el exterior (como Argentina). Temas de rentabilidad en un sector zafral. Gestión de su propio viaje por parte del turista sin necesidad de intermediarios como agencias de viajes.
Vulnerabilidad	***
Exposición	***
Resiliencia	***
Impactos positivos para el turismo	La existencia de la doble moneda. Para el turista: cotizaciones en dolares, compran dólares en su país y ya tienen aceptada la moneda. Pueden acceder a los bienes facilmente.
Impactos negativos para el turismo	El país se puede encarecer por la existencia de la doble moneda. País en recesión, mas desempleo y menos gasto afecta el turista interno.
Otros	***

	María Laura Rodríguez
Fortalezas	***
Debilidades	***
Oportunidades	Crear planes a nivel nacional para gestionar riesgos. "Esto tiene que ser un trabajo de cierta previsión, proyección y de planificación para ir adecuándose a las nuevas realidades"
Amenazas	Lluvias y tormentas ya que tenemos un turismo dependiente del clima, el sol y la palya. Cambio climático. Tipo de cambio.
Vulnerabilidad	No estamos tan preparados, promociones y descuentos a los turistas para afrontar la situación, para "salir del paso". En recesión económica somos aún más vulnerables, se pierden puestos de trabajo por ejemplo. "Somos vulnerables si no nos preparamos"
Exposición	En lo económico se encuentra muy expuesto al tipo de cambio
Resiliencia	***
Impactos positivos para el turismo	***
Impactos negativos para el turismo	Tormentas cada vez más fuertes y seguidas causan roturas en las infraestructuras costeras. Cambio climático hace que suba el nivel del mar y se "coma" la playa. El tipo de cambio nos vuelve menos competitivos, ya que nos volvemos más caros que otros países de la región.
Otros	***

	Mariana Pérez
Fortalezas	***
Debilidades	Poco desarrollo de capacidades a nivel local en los destinos turísticos
Oportunidades	Pensar infraestructuras resilientes y sostenibles como medidas de adaptación frente al cambio climático.
Amenazas	Amenazas de origen natural y de origen antrópico. Basurales a cielo abierto. Cambio climático. Precipitaciones. Terremotos. Incendios. Pobreza.
Vulnerabilidad	Dedicación únicamente a actividades económicas monoproducción, hacen tener un riesgo de vulnerabilidad alto. Vulnerabilidad política-institucional también tiene un peso muy importante
Exposición	***
Resiliencia	Ausencia de capacidades a nivel local debilita la posibilidad de generar un destino resiliente o un destino que esté preparado para enfrentar un riesgo y que pueda recuperarse rápidamente.
Impactos positivos para el turismo	***
Impactos negativos para el turismo	***
Otros	***