UNIVERSIDAD ORT URUGUAY

Facultad de Comunicación

Turismo interno en Uruguay: diversificación de destinos a través de escapadas de fin de semana.

Entregado como requisito para la obtención del título de Licenciado/a en Comunicación orientación Analítica de Datos e Innovación

Clara Hardoy – 266866

Fionna Ponce de León – 271713

Tutor: Álvaro Roldán

2026

Declaración de Objeto del Trabajo y Uso de Elementos de Terceros

Este trabajo de fin de carrera es un trabajo académico que se origina en el proceso formativo de la universidad. No se trata de un producto comercial y su difusión pública no está autorizada.

Este trabajo puede incluir elementos de propiedad intelectual de terceros, según se detalla en el Anexo 11.30. No debe ser divulgado fuera del ámbito académico sin permiso de los propietarios de estos elementos.

Los autores del trabajo declaran que han realizado sus mejores esfuerzos por identificar estos elementos que son propiedad de terceros, y liberan a la universidad de responsabilidades originadas por cualquier omisión.

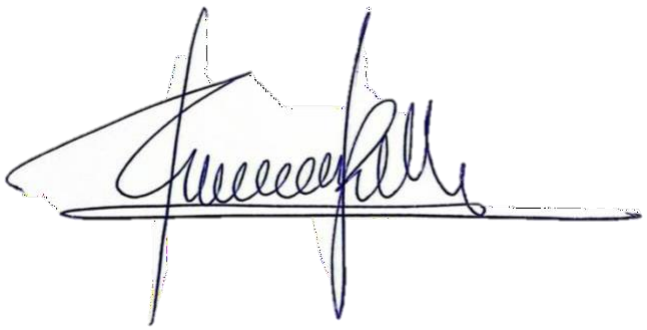
Declaración de Autoría

Nosotras, Fionna Ponce de León y Clara Hardoy, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el Proyecto Final de grado de la Licenciatura en Comunicación orientación Analitica de datos e Innovación;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado juntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Clara Hardoy.
23 de marzo de 2026.



Fionna Ponce de León.
23 de marzo de 2026.

Agradecimientos

Quisiéramos agradecer a todas aquellas personas que formaron parte de este proyecto.

A los docentes que nos acompañaron a lo largo de la carrera y de alguna manera u otra aportaron sus conocimientos para formarnos humana y profesionalmente.

A todos los amigos, familiares y seres queridos que nos acompañaron incondicionalmente en este largo camino.

A nuestro tutor, Álvaro Roldán, por acompañar este proyecto con compromiso y cercanía, guiarnos con sinceridad y ayudarnos a dar lo mejor de nosotras mismas en cada instancia, siendo un apoyo constante a lo largo de todo el proceso.

A todas las personas que contribuyeron directamente al desarrollo de esta tesis, especialmente a quienes participaron como entrevistados y a quienes respondieron la encuesta. Su tiempo, su disposición y sus reflexiones fueron indispensables para este trabajo.

Finalmente, a nosotras mismas, por la constancia, el esfuerzo compartido y la capacidad de complementarnos durante todo este camino.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo aborda la concentración geográfica y estacional del turismo interno en Uruguay y los factores comunicacionales que la perpetúan. Concretamente, el enfoque está puesto en la brecha existente entre la oferta de turismo disponible en localidades no tradicionales del interior del país y la ausencia de un marco de comunicación efectivo que amplifique la visibilidad de estos destinos. La pregunta que orquesta la investigación es si existe un producto turístico viable fuera de los destinos consolidados y, de existir, en qué medida está siendo comunicado de forma efectiva al turista doméstico.

Frente a esto, se parte del análisis de factores estructurales, territoriales y comunicacionales que inciden en esa concentración, con el fin de identificar oportunidades para la activación y diversificación del turismo interno hacia destinos no tradicionales. El objetivo aplicado es la generación de evidencia empírica para la elaboración de un plan de comunicación estratégico.

Para lograr esto, la investigación se estructuró en torno a una metodología híbrida que integró tres tipos de datos: cualitativos primarios, a partir de seis entrevistas en profundidad con actores clave del sector turístico institucional, empresarial y comunicacional; cuantitativos primarios, mediante una encuesta aplicada a 405 residentes uruguayos; y cuantitativos secundarios, construidos a partir de seis datasets de elaboración propia. El análisis combinado de esta información permitió caracterizar simultáneamente la estructura de la oferta, los patrones de la demanda y las barreras que impiden su articulación efectiva.

Los hallazgos son concluyentes: la oferta existe, la demanda está disponible y entre estas dos dimensiones opera, entre otros, un problema comunicacional determinante. El turismo en el interior uruguayo configura un producto turístico viable, formalizado y accesible para el mercado metropolitano. La demanda, a su vez, tiene instalado el hábito de las escapadas cortas y declara preferencia por experiencias de naturaleza e interior. Lo que falta no es producto ni predisposición: es el puente comunicacional que los articule. Ante esta brecha, el plan de comunicación estratégico dirigido al Ministerio de Turismo tangibiliza los hallazgos de la investigación en una estrategia concreta: una intervención basada en datos, diseñada para reducir la fricción informativa entre el interés y la decisión, e instalar el interior no tradicional como alternativa real en el repertorio del turista doméstico.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO 5

1. INTRODUCCIÓN 11

1.1. CONTEXTO Y RELEVANCIA DEL TEMA 11
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 11
1.3. OBJETIVO GENERAL 12
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 12

2. ESTADO DEL ARTE Y ANTECEDENTES 13

2.1. TURISMO NACIONAL 13
2.1.1. Importancia del sector turismo en Uruguay 13
2.1.2. Modelo de desarrollo turístico actual 13
2.1.3. Problemas y desafíos del sector 14
2.1.4. Construcción de marca-país y estrategia de comunicación actual 15
2.1.4.1. Uruguay Natural 15
2.1.4.2. Uruguay Sorprende 15
2.2. CARACTERÍSTICAS DEL ESPACIO TURÍSTICO URUGUAYO 16
2.3. DEMANDA: CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA Y ESTACIONALIDAD 16
2.4. SUBUTILIZACIÓN DE POTENCIAL TURÍSTICO 17
2.5. CASOS DE DIVERSIFICACIÓN TURÍSTICA 19
2.5.1. España 19
2.5.2. México 19
2.5.3. Francia 20

3. MARCO TEÓRICO 21

3.1. DEFINICIONES CLAVE 21
3.1.1. Visitante y turista 21
3.1.2. Identidad territorial 21
3.1.3. Diversificación de la demanda turística 21
3.1.4. Nodos centrales y periféricos 22
3.1.5. Territorialización desigual 22
3.1.6. Factores pull y push 22
3.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TEMA CENTRAL 23
3.2.1. Concepción sistémica del turismo 23
3.2.2. Relación entre turismo y marca-país 23
3.2.3. Memorable tourism experience (MTE) 23
3.2.4. Innovación y comunicación estratégica en turismo 24

4. MARCO METODOLÓGICO 25

4.1. DISEÑO GENERAL 25
4.2. HIPÓTESIS 25
4.2.1. Hipótesis secundarias 25
4.3. FUENTES DE INFORMACIÓN 26
4.3.1. Entrevistas en profundidad 26
4.3.1.1. Criterio de selección e informantes 26
4.3.1.2. Instrumento y procedimiento 26
4.3.1.3. Procedimiento de análisis 27
4.3.2. Encuesta 28
4.3.2.1. Criterios de muestreo 28
4.3.2.2. Procedimiento de análisis 29
4.3.3. Fuentes secundarias 29
4.3.3.1. Procedimientos de extracción 30
4.3.3.2. Procedimiento de análisis 31
4.3.4. Limitaciones metodológicas 31

5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA CUALITATIVA Y CUANTITATIVA 32

5.1. ENTREVISTAS 32
5.1.1. Estacionalidad y concentración como rasgos estructurales 32
5.1.2. Desconocimiento del territorio y barrera cultural: dos dimensiones del problema 33
5.1.3. Falta de articulación entre oferta, visibilidad y comercialización 34
5.1.4. Limitaciones del enfoque comunicacional institucional 35
5.1.5. Escapadas de corta duración como oportunidad para diversificar la demanda 35
5.1.6. Articulación público-privada y enfoque regional 36
5.1.7. Diversificación de productos como estrategia estructural 37
5.2. ENCUESTA 37
5.2.1. Perfil de la muestra 37
5.2.2. Patrones generales de comportamiento turísticos 38
5.2.2.1. Centralización territorial del turismo interno 38
5.2.2.2. Intereses turísticos y factores de elección de destino 39
5.2.2.3. Perfil etario del interés por turismo de naturaleza 40
5.2.3. Frecuencia de viajes y escapadas de fin de semana 40
5.2.3.1. Edad y frecuencia de escapadas: identificación de segmentos estratégicos 41
5.2.3.2. Frecuencia de escapadas y temporadas: potencial de desestacionalización 42
5.2.4. Falta de información y medios utilizados: un problema de contenido, no de canal 42
5.2.5. Percepción de oferta turística variada y comportamiento real de viaje 43
5.2.6. Perfil de quienes visitan destinos no tradicionales del interior 44

6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA 45

6.1. DEMANDA TURÍSTICA INTERNA 45
6.1.1. Concentración emisora y destinos receptores del flujo metropolitano 45

6.1.2. Estacionalidad del volumen turístico *47*
6.1.3. Patrón de concentración en fines de semana *47*
6.1.4. Perfil de la demanda *49*
6.2. OFERTA TURÍSTICA 49
6.2.1. Especialización dominante por región a nivel nacional *50*
6.2.2. Caracterización de oferta turística formal en localidades no tradicionales del interior *51*
6.2.3. Oferta de naturaleza en el interior del país *52*
6.2.3.1. Composición regional: perfiles diferenciados por zona 54
6.2.3.2. Concentración de oferta en el sur: viabilidad de formato escapada 55
6.2.3.3. Zona de escapadas y subproductos turísticos 56
6.2.3.3.1. Desglose por tipo: bodegas 57
6.2.4. Aproximación de oferta informal *58*
6.2.5. Señales de consumo: visitantes en localidades no tradicionales *60*

7. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN 62

7.1. DEMANDA DE TURISMO INTERNO Y COMPATIBILIDAD CON DESTINOS NO TRADICIONALES 62
7.2. ORGANIZACIÓN TEMPORAL DEL HÁBITO DE VIAJE Y OPORTUNIDAD DE POSICIONAMIENTO 62
7.3. COMPATIBILIDAD ENTRE PERFIL DE DEMANDA, GEOGRAFÍA DE LA OFERTA Y SEÑALES DE CONSUMO 62
7.4. DIVERSIDAD DE SUBPRODUCTOS TURÍSTICOS Y NECESIDAD DE COMUNICACIÓN SEGMENTADA 63
7.5. BARRERAS DE ACTIVACIÓN: DÉFICIT INFORMATIVO Y PERCEPCIÓN DEL TERRITORIO 64
7.6. SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL COMO CRITERIO ORGANIZADOR 64
7.7. IMPLICANCIAS PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN 64

8. PLAN DE COMUNICACIÓN 65

8.1. AUDIENCIA INTERNA 65
8.1.1. Posicionamiento actual y deseado *65*
8.2. OBJETIVOS DEL PLAN 66
8.2.1. Objetivo general *66*
8.2.2. Objetivos específicos *66*
8.3. PÚBLICOS OBJETIVO 66
8.4. TONO Y ESTILO 68
8.5. DEFINICIÓN DE MENSAJES CLAVE Y NARRATIVA 69
8.5.1. Mensaje clave 1: Hay un Uruguay que todavía no conocés *69*
8.5.2. Mensaje clave 2: El fin de semana alcanza *69*
8.5.3. Mensaje clave 3: Más fácil de lo que pensas *69*
8.6. MEDIOS Y CANALES 70
8.7. DESCRIPCIÓN DEL PLAN 71
8.7.1. Articulación creativa y rol diferencial de los medios *71*
8.7.2. Fase de instalación conceptual *72*
8.7.3. Fase de activación territorial *73*

8.7.4. Segmentación y adaptación de propuestas ... 73
8.7.5. Estructura de contenido en redes sociales ... 73
8.7.6. Plataforma web: sección específica de escapadas ... 73
8.7.7. Call-to-action y colaboración con operadores ... 74
8.7.8. Gobernanza y articulación interinstitucional ... 74
8.7.9. Fase de consolidación y cierre de campaña ... 75
8.8. Definición de rutas y destinos ... 75
8.9. Indicadores de evaluación ... 76

9. CONCLUSIONES ... 78

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ... 80

11. ANEXOS ... 85

11.1. Descripción y fundamentación de perfiles entrevistados ... 85
11.2. Transcripción de entrevistas ... 88
11.3. Pauta de entrevista para Franco Stupino ... 88
11.4. Pauta de entrevista para Álvaro Moré ... 89
11.5. Pauta de entrevista para Óscar Iroldi ... 90
11.6. Pauta de entrevista para Pedro Bordaberry ... 91
11.7. Pauta de entrevista para Jean Paul Beer ... 92
11.8. Pauta de entrevista para Cristian Pos ... 93
11.9. Análisis de entrevistas: códificación del contenido ... 94
11.10. Análisis de entrevistas: construcción de narrativas por bloque temático ... 101
11.11. Desglose de resultados de encuesta ... 103
11.12. Glosario técnico ... 103
11.13. Descripción y metadata de datasets utilizados ... 104
11.14. Desglose de columnas por dataset ... 107
11.15. Proceso técnico de extracción y construcción de datasets ... 110
11.16. Versiones finales de scripts y notebooks utilizados ... 120
11.17. Video demostrativo del proceso de scraping automatizado ... 121
11.18. Enlaces a datasets descargables (.csv) ... 121
11.19. Limitaciones metodológicas ... 121
11.20. Top 5 departamentos emisores de turismo interno ... 124
11.21. Permanencia promedio por departamento ... 124
11.22. Ratio fin de semana / día hábil por mes ... 125
11.23. Distribución etaria por departamento y temporada ... 126
11.24. Propiedades AirBnb por departamento ... 126
11.25. Crecimiento interanual en localidades no tradicionales ... 127
11.26. Conceptos creativos ... 127

11.27. DESGLOSE DE PRESUPUESTO ASIGNADO PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN.....129
11.28. CRONOGRAMA PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN.....132
11.29. RUTAS SUGERIDAS 133
11.30. ELEMENTOS DE TERCEROS 138
11.31. CRONOGRAMA DE TRABAJO 138

1. Introducción

1.1. Contexto y relevancia del tema

Uruguay ha consolidado históricamente su oferta turística en torno al producto de sol y playa, con la costa atlántica como eje estructurante del sistema y Punta del Este como destino emblema. Esta concentración no es accidental: es el resultado acumulado de decisiones de inversión, preferencias de demanda y décadas de comunicación institucional centrada en el litoral. El problema no es que ese modelo funcione; funciona, pero deja al margen del circuito turístico doméstico a vastas regiones del interior con oferta disponible pero escasa visibilidad.

La investigación en comunicación turística ha demostrado que la visibilidad de un destino no es una consecuencia automática de la calidad de su oferta, sino el resultado de una gestión estratégica de la narrativa territorial. Sobre esto, Bassano, Piciocchi et al. (2019) sostienen que un territorio puede disponer de recursos significativos y aun así operar como un sistema de actores desarticulados que producen mensajes inconsistentes, incapaces de construir reputación colectiva. De ahí que se entienda que desplegando estrategias contextualmente diseñadas que integren *place branding*, *storytelling* y participación digital se podría, en el caso de Uruguay, reposicionar destinos no tradicionales y reducir la concentración turística en zonas costeras (Bassano et al., 2019).

En el caso uruguayo, el turismo en el interior ilustra esta tensión: oferta formalizada con reconocimiento y crecimiento orgánico creciente, pero con escasa penetración en el mercado doméstico. La brecha no es de producto sino de comunicación.

1.2. Problema de investigación

El objeto de estudio del proyecto es la territorialización desigual del turismo en Uruguay. El análisis se centra en las regiones emergentes y periféricas del territorio nacional que, frente a la centralización de la demanda en la franja costera, presentan un potencial subutilizado. Actualmente, no existe una estrategia articulada que haga visible y accesible la oferta del interior para el turista metropolitano que ya tiene el hábito de las escapadas cortas de fin de semana y la disposición a explorar destinos alternativos.

La población de interés está compuesta por turistas nacionales, a fin de analizar sus motivaciones, barreras y patrones de comportamiento. Considerando el lineamiento estratégico que propone el Plan Nacional de Turismo 2030 (Ministerio de Turismo [MINTUR], 2019), donde se enfatiza en la necesidad de una diversificación territorial y una innovación de la oferta turística, se entiende que se abre una línea de intervención oportuna para el diseño de una solución que

fomente justamente el desarrollo de destinos no tradicionales dentro del país, operacionalizando este objetivo desde la comunicación.

1.3. Objetivo general

Analizar los factores estructurales, territoriales y comunicacionales que inciden en la concentración geográfica y estacional del turismo en Uruguay, con el fin de identificar oportunidades para la activación y diversificación del turismo interno hacia destinos no tradicionales del interior del país.

1.4. Objetivos específicos

- Describir el modelo de desarrollo turístico vigente en Uruguay, considerando su evolución reciente y los lineamientos estratégicos definidos por los organismos públicos competentes.
- Caracterizar los patrones de distribución territorial y temporal del turismo, identificando cómo se organizan los flujos turísticos a lo largo del territorio nacional y del año.
- Analizar los hábitos de viaje y comportamiento turístico de los residentes uruguayos, incluyendo frecuencia, duración y modalidad de los viajes dentro del país.
- Explorar los criterios utilizados por los turistas para elegir destinos turísticos internos, tales como tipos de experiencias buscadas, factores valorados y preferencias generales.
- Examinar el acceso, uso y valoración de la información turística disponible, así como los canales a través de los cuales los turistas se informan para planificar sus viajes.
- Analizar la relación entre las percepciones sobre la oferta turística y las prácticas reales de viaje, sin asumir correspondencias previas entre ambas dimensiones.
- Caracterizar la oferta turística formal e informal existente en distintas regiones del país, atendiendo a su distribución territorial y tipología de servicios.
- Elaborar un plan de comunicación estratégico que contribuya a la diversificación territorial y temporal del turismo en Uruguay, promoviendo una mayor distribución de los flujos turísticos alrededor de todo el país.

2. Estado del arte y antecedentes

2.1. Turismo nacional

2.1.1. Importancia del sector turismo en Uruguay

Con el 5,4% del PIB en 2023 (Cámara Uruguaya de Turismo [CAMTUR], 2024), el turismo se consolida como un componente dinamizador de la economía uruguaya que ha impactado positivamente distintas áreas del país: en 2023 fue el cuarto rubro exportador del país, representando el 12% de las exportaciones totales y casi el 50% de las exportaciones de servicios, al tiempo que empleó a más del 7% de las personas ocupadas a nivel nacional (CAMTUR, 2024). Este efecto multiplicador, que moviliza gastronomía, transporte, cultura y comercio, lleva a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP, 2017) a caracterizarlo como una actividad con "efecto derrame sobre toda la economía" (p. 3) y a Uruguay XXI (2024) a reconocerlo como eje estratégico de desarrollo.

Sin embargo, cerca del 70% del turismo receptivo se concentra en Montevideo, Maldonado y Colonia (Uruguay XXI, 2024), evidenciando la necesidad de descentralizar la actividad hacia otras regiones. En este contexto, Coates (comunicación personal, 28 de abril de 2025) señala que el uruguayo manifiesta actualmente una mirada más curiosa y valorativa hacia las diversas propuestas que el país ofrece en materia de destinos turísticos, lo que representa una oportunidad para potenciar el desarrollo turístico más allá de los destinos consolidados.

2.1.2. Modelo de desarrollo turístico actual

Actualmente, el sector turismo cuenta con un Plan Nacional de Turismo 2030, articulado y gestionado por el Ministerio de Turismo, pero concebido como política de Estado que trasciende cambios gubernamentales. Su objetivo es guiar las inversiones públicas y “orientar la actuación del sistema a mediano plazo” (MINTUR, 2019). Para lograr esto, dicho plan se estructura en función de tres ejes estratégicos: (i) gestión del territorio y diversificación de la oferta turística, eje que busca consolidar un modelo turístico sostenible y equilibrado territorialmente; (ii) empleo, emprendimiento, formación e inclusión social, eje enfocado a incrementar la generación de empleo del sector e impulsar el acceso a la actividad turística; y (iii) marketing, promoción y comunicación, eje que apunta a posicionar competitivamente a Uruguay a nivel nacional e internacional mediante estrategias de promoción y la toma de decisiones basada en datos (MINTUR, 2019).

A nivel de instituciones, el principal organismo gestor del turismo es el MINTUR, responsable de la planificación y ejecución de políticas de Estado en turismo. También existe el

Consejo Nacional de Turismo [CONATUR], que se encarga de articular los espacios público y privado en la creación de políticas, y el Fondo de Fomento del Turismo, el cual financia proyectos de infraestructura y promoción turística en el país (Uruguay XIX, 2017).

A nivel gubernamental, se busca incentivar el desarrollo del sector turístico: existe un decreto (Nº 175/003) que proporciona varios beneficios fiscales y aduaneros con el objetivo de promover la inversión en proyectos turísticos, particularmente aquellos vinculados a servicios de alojamiento, actividades culturales, comerciales, deportivas, recreativas, de ocio y salud (Centro de Información Oficial [IMPO], 2003). Además, organizaciones como Uruguay XXI reconocen la relevancia y el potencial del sector al incluir la promoción turística dentro de los cinco objetivos de la marca país Uruguay (Uruguay XXI, 2024).

2.1.3. Problemas y desafíos del sector

Considerando el impacto que el sector turismo ha demostrado tener en la economía nacional y su rol en la generación de empleo y divisas, la asignación de recursos al sector no es consistente con el discurso gubernamental de que el turismo es un área clave para el desarrollo del país. Entre 2016 y 2023, la inversión pública en turismo cayó un 38% y representó en promedio tan solo 0.1% del Presupuesto Nacional (CAMTUR, 2024). De ahí que se observe una baja reinversión del Estado en el sector turismo comparado al volumen de divisas que genera: solo el 0.86% de los ingresos generados por turismo se reinvierten en el desarrollo del sector. Es por esto que se plantea la duda sobre la solidez y sostenibilidad del modelo actual, considerando además que las inversiones en materia de turismo generan externalidades positivas y efectos derrame hacia otros sectores del ecosistema como el gastronómico, el transporte, la construcción, el comercio, entre otros (United Nations World Tourism Organisation [UNWTO], 2024, p. 21).

Este problema ha sido manifestado por el Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social [CERES], quien planteó la necesidad de mejorar la rentabilidad del sector y de aumentar la inversión para poder dinamizarlo. Según los datos del monitor turístico (2023), Uruguay invierte en turismo entre 2 y 7 veces menos que otros países. Además, considerando que por cada dólar ejecutado por el MINTUR, se generan aproximadamente 250 USD de ingresos para la economía uruguaya (CERES, 2024), esta alta rentabilidad plantea el alto potencial multiplicador del sector turismo, reforzando entonces la necesidad de que se invierta más en él.

Este fenómeno de poca inversión en el sector turístico no es exclusivo de Uruguay. Como señala World Economic Forum (WEF, 2024), uno de los mayores obstaculizadores del crecimiento turístico en los países en vías de desarrollo son las deficiencias en áreas como el transporte y la infraestructura turística. Estas brechas limitan la posibilidad de aprovechar el

acervo de recursos naturales y culturales, dificultando entonces la consolidación de una economía turística robusta y más dinamizadora del desarrollo económico nacional (p. 52).

2.1.4. Construcción de marca-país y estrategia de comunicación actual

2.1.4.1. Uruguay Natural

En Uruguay, desde el año 2001, bajo la presidencia de Jorge Batlle y con Pedro Bordaberry como Ministro de Turismo, el MINTUR impulsó la creación de la marca país Uruguay Natural, con el objetivo de posicionar al país como destino turístico atractivo en mercados internacionales a partir de sus atributos naturales, su autenticidad y su calidad de vida. En sus inicios, el enfoque de la marca estuvo claramente vinculado al turismo, buscando aprovechar los atributos diferenciales del país para competir en el mercado global.

El gobierno uruguayo ha procurado institucionalizar y expandir la marca para que trascienda el ámbito turístico, convirtiéndola en símbolo de identidad nacional y herramienta estratégica de promoción de exportaciones e inversiones. En este marco, en 2012, la Comisión Interministerial para Asuntos de Comercio Exterior (CIACEX) estableció lineamientos formales de gestión junto con Uruguay XXI para administrarla de forma sistemática.

Actualmente la marca es gestionada por el MINTUR para la promoción del país como destino turístico y por Uruguay XXI para la atracción de inversiones y posicionamiento en mercados globales. Así, se sostiene que Uruguay se caracteriza identitariamente por:

> valorar lo auténtico y lo natural; por ejemplo, nuestros ríos, campos y playas. Pero también apreciamos lo auténtico y natural de la forma de ser de nuestra gente, de nuestras costumbres, pues juntos hemos construido un perfil, una forma de ser colectiva que nos identifica y nos enorgullece, y que es la que queremos mostrar al mundo (*Uruguay XXI*, s.f., p. 13).

A partir de esta conceptualización, la marca busca posicionar a Uruguay como un país que ofrece calidad de vida, que respeta la naturaleza y se integra a ella de manera equilibrada, promoviendo un desarrollo sostenible sin perder su identidad ni sus valores.

2.1.4.2. Uruguay Sorprende

Aunque han pasado más de 24 años desde su creación, *Uruguay Natural* sigue vigente como marca central del país, consolidada y reconocida internacionalmente. Sin embargo, recientemente el MINTUR ha impulsado nuevas campañas derivadas que se alinean con esta marca madre, pero que buscan diversificar la comunicación y profundizar la conexión con distintos públicos objetivos.

En este contexto, como campaña de verano 2025/2026, se lanzó *Uruguay Sorprende*, campaña dirigida a los turistas argentinos y brasileros. Esta propuesta retoma los valores de la

marca *Uruguay Natural*, pero introduce una narrativa renovada que ya no se centra únicamente en la naturaleza, sino en la sorpresa, la experiencia humana y la conexión emocional. La campaña busca mostrar que quienes visitan el país “se llevan más de lo que esperaban”, transmitiendo que Uruguay no solo ofrece paisajes y cultura, sino también libertad, cercanía, calidez y un estilo de vida tranquilo y seguro. (MINTUR, 2025).

2.2. Características del espacio turístico uruguayo

Uruguay cuenta con un amplio repertorio de experiencias turísticas accesibles debido a las distancias relativamente cortas del territorio: turismo rural, termal, enológico, cultural, costero, de aventura y gastronómico, entre otros (WEF, 2024). Esta diversidad se sistema en la realidad geográfica del país: cerca del 15% de la superficie está compuesta por sistemas serranos (Uruguay Natural, 2024), el Acuífero Guaraní impulsa un circuito de aguas termales en Salto y Paysandú, y las zonas vitivinícolas de Canelones, Montevideo, Colonia y Maldonado concentran bodegas y viñedos con propuestas de enoturismo (Instituto Nacional de Vitivinicultura [INAVI], 2024).

Sin embargo, esta diversidad no se traduce en un desarrollo territorial equilibrado. El espacio turístico se divide en cinco regiones (OPP, 2017) con grados de consolidación muy distintos: la región Este y la Metropolitana están más desarrolladas y posicionadas; Pájaros Pintados se encuentra en una instancia intermedia; y Norte y Centro-Sur en un estadio incipiente (OPP, 2017, p. 30). El resultado es un mapa turístico fragmentado, con "escasa integración entre las regiones" (OPP, 2017, p. 10) y diferencias estructurales que determinan el volumen turístico de cada zona. Como señala Coates (comunicación personal, 28 de abril de 2025), aún falta mucho por hacer para lograr un desarrollo más equitativo en el interior que contemple el desarrollo de la “infraestructura, la conectividad y los accesos, los servicios turísticos, la capacitación de los recursos humanos, [y la capacidad de] mantenerse competitivo frente a otros países de la región que también trabajan en la diversificación y profesionalización de sus ofertas”.

2.3. Demanda: concentración geográfica y estacionalidad

Existe a nivel territorial una marcada tendencia hacia la conglomeración del flujo turístico: “los turistas no están distribuidos de forma equilibrada en todo el territorio nacional, sino que se concentran espacialmente en las costas” (Oficina de Planeamiento y Presupuesto [OPP], p. 8, 2017). Esta concentración se observa en los datos recientes: Montevideo y Punta del Este capturaron casi el 50% de todos los visitantes al país en 2024, consolidando una tendencia que viene sosteniéndose desde 2018 (MINTUR, 2024).

Esto respalda la noción de que existe un sesgo turístico estructural, donde los visitantes tienden a elegir destinos consolidados, vinculados a la temporada de verano y el turismo de playa de alta gama. Esta distribución desigual genera un ciclo autoperpetuado: la oferta de servicios se desarrolla donde se concentra la demanda, lo que refuerza la invisibilidad de regiones con potencial turístico significativo y desincentiva la inversión en ellas.

A la concentración geográfica se suma una concentración temporal, donde algunas regiones se saturan en ciertas temporadas. Este es un marcado rasgo estructural del turismo en Uruguay, siendo el exceso de estacionalidad de la actividad turística una de las mayores dificultades del sector (OPP, 2017), con afluencia concentrada en los trimestres cercanos al verano (véase Fig. 1). Como señala Coates (comunicación personal, 28 de abril de 2025), el mayor desafío del sector es la promoción estratégica de diferentes productos turísticos para quebrar la estacionalidad y extender las experiencias a lo largo del año.

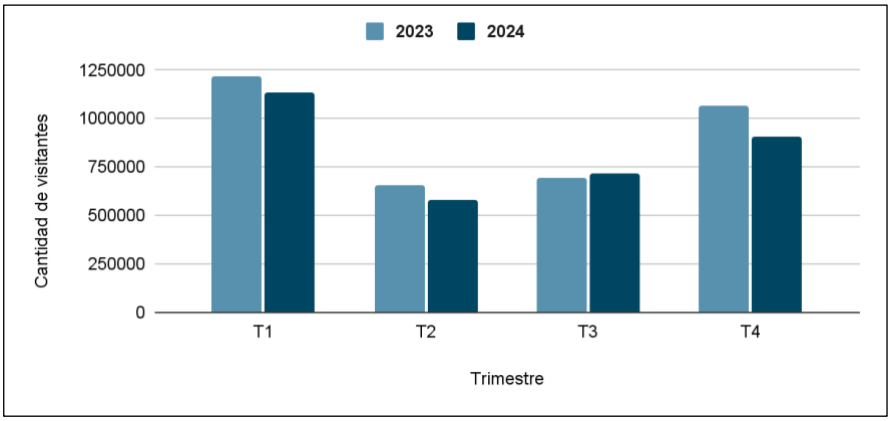


Fig. 1. Cantidad de visitantes por trimestre en Uruguay (2023–2024). Fuente: elaboración propia a partir de datos del MINTUR.

2.4. Subutilización de potencial turístico

En el reporte anual del WEF, el índice de desarrollo de turismo y viajes (TTDI, Travel and Tourism Development Index) evalúa distintos factores y políticas que posibilitan o no el desarrollo sustentable y sostenido del sector dentro de cada país. En 2024, Uruguay ocupó la posición 71 de 119 países y alcanzó un índice TTDI global de 3.79 (WEF, 2024).

Al desglosar los resultados obtenidos por Uruguay para cada dimensión evaluada[1] con respecto al promedio de América del Sur, se advierte que si bien el país performa por encima de

[1] El índice TTDI se estructura en cinco dimensiones: (1) Entorno habilitante (instituciones, salud e infraestructura TIC); (2) Políticas y condiciones del turismo (priorización, apertura y competitividad de precios); (3) Infraestructura y servicios (transporte aéreo, terrestre y servicios turísticos); (4) Recursos de turismo (naturales, culturales y no recreativos); y (5) Sostenibilidad del turismo (ambiental, socioeconómica y de la demanda) (WEF, 2024).

la mayoría en casi todas dimensiones (véase Fig. 2), alcanza un índice significativamente más bajo que el promedio de la región en la dimensión de Recursos —que captura no solo el capital natural y cultural disponible, sino principalmente cómo se gestiona y promociona (WEF, 2024, p. 9)— quedando por debajo del promedio regional en recursos naturales, culturales y no recreativos (véase Fig. 2 y Fig. 3).

Considerando el puntaje alto obtenido en el resto de las dimensiones, este desbalance apunta hacia una subutilización del potencial turístico: Uruguay cuenta con condiciones normativas e infraestructurales relativamente favorables, pero no está capitalizando de forma estratégica su acervo natural y cultural.

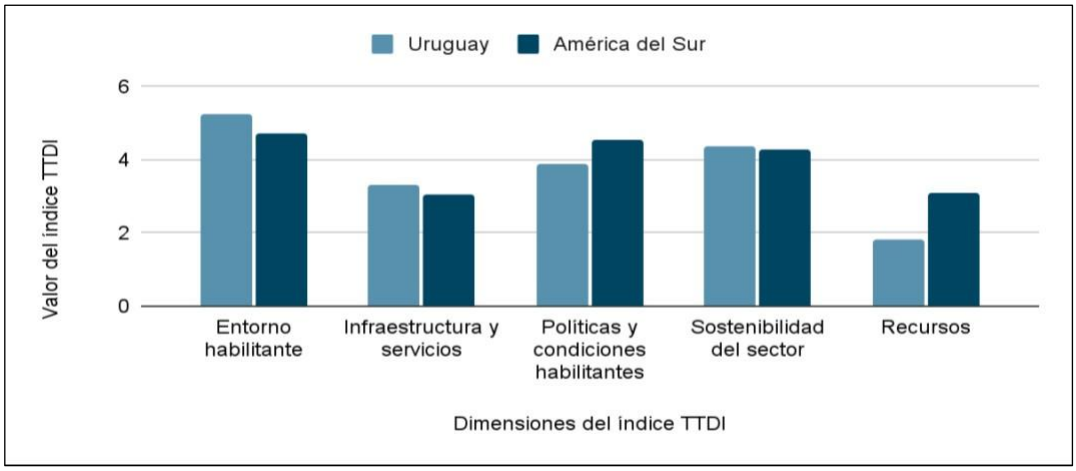


Fig. 2. Comparación del desempeño por dimensión del TTDI: Uruguay vs. América del Sur (2024). Fuente: elaboración propia a partir de datos del WEF.

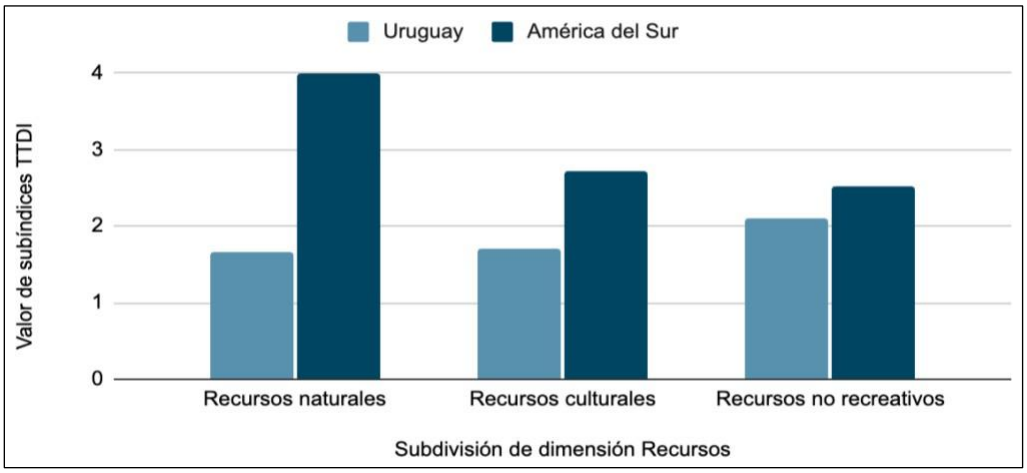


Fig. 3. Comparación de subíndices del pilar de Recursos: Uruguay vs. América del Sur (2024). Fuente: elaboración propia a partir de datos del WEF.

2.5. Casos de diversificación turística

2.5.1. España

España ha sido históricamente identificada como un destino turístico de sol y playa, con una fuerte concentración territorial en el litoral mediterráneo y los archipiélagos, así como una marcada estacionalidad asociada a los meses de verano. Este modelo permitió un rápido crecimiento del sector, pero también generó desequilibrios en la distribución de los flujos turísticos (Turespaña, s.f.).

A partir de la década de 1990 comenzaron a impulsarse políticas de diversificación hacia turismo cultural, rural, gastronómico y de naturaleza, incorporando en las campañas promocionales narrativas centradas en la experiencia y la identidad local, buscando reducir la dependencia de los destinos costeros y posicionar a España como un territorio diverso en términos de destinos y vivencias (Instituto de turismo de España, s.f.).

Esta orientación estratégica se mantiene en la actualidad. En 2025 el país lanzó una nueva campaña internacional orientada a diversificar la demanda, poniendo el foco en destinos alternativos. Desde el propio gobierno se reconoce el problema de concentración territorial: el 92% de los turistas que recibe España visita solo seis comunidades autónomas, lo que evidencia la necesidad de fortalecer el turismo de interior y redistribuir los flujos hacia otras regiones (Carrasco, 2025).

2.5.2. México

El programa Pueblos Mágicos, creado en 2001 por la Secretaría de Turismo de México (SECTUR), surgió como una estrategia destinada a reconocer y promover localidades del interior del país con patrimonio y valor cultural, que permanecían al margen de los circuitos turísticos dominantes concentrados en destinos de sol y playa. Su objetivo fue estructurar una oferta turística complementaria y diversificada basada en los atributos culturales de pequeñas y medianas ciudades (Gobierno de México, 2020). Conceptualmente, el programa se apoyó en la construcción de una narrativa identitaria que presenta a cada localidad como portadora de una "magia" propia, vinculada a sus tradiciones, arquitectura, gastronomía, festividades y paisajes.

Diversas evaluaciones sobre el programa Pueblos Mágicos evidencian incrementos en la llegada de visitantes a estas localidades, así como una dinamización de la economía local asociada al desarrollo de actividades comerciales y de servicios turísticos. Asimismo, la promoción de estos destinos ha contribuido a ampliar la oferta turística más allá de los

tradicionales destinos de sol y playa, favoreciendo la diversificación territorial y temporal del turismo (Vázquez Hernández, 2022).

2.5.3. Francia

Francia ha sido históricamente uno de los destinos turísticos más visitados del mundo, con una fuerte concentración de flujos en polos emblemáticos como París, la Costa Azul, entre otros. Si bien este modelo resultó exitoso en términos de volumen de visitantes, también generó desequilibrios territoriales y una subutilización persistente de amplias zonas rurales y regiones interiores con alto valor cultural y paisajístico.

Desde finales del siglo XX, el Estado francés comenzó a impulsar políticas orientadas a diversificar la oferta turística y redistribuir los flujos hacia territorios menos visitados. Estas estrategias se apoyaron en la valorización del turismo rural, cultural y de naturaleza, y en la promoción de pequeños pueblos y paisajes patrimoniales. Iniciativas como Les Plus Beaux Villages de France, creada para promover localidades rurales con valor arquitectónico y natural, contribuyeron a posicionar destinos alternativos fuera de los circuitos turísticos tradicionales (Explore France, 2025).

En la actualidad, Francia avanza en la redefinición de su modelo turístico a través del plan *Destination France*, una estrategia orientada a consolidar al país como referente en turismo sostenible y de alto valor hacia 2030 (CampingRed Profesional, 2025). El plan se estructura en torno a cinco pilares estratégicos (sostenibilidad, digitalización, desarrollo territorial, formación de talento y promoción internacional) y busca descongestionar los destinos tradicionales mediante la promoción de regiones rurales, pueblos patrimoniales y experiencias vinculadas al territorio, como el turismo rural, el agroturismo y el enoturismo.

3. Marco teórico

A continuación se abordan conceptos sensibilizadores a modo de proporcionar un marco interpretativo central que permita analizar la problemática y sentar las bases para el desarrollo de una estrategia de comunicación orientada a diversificar la oferta turística en Uruguay.

3.1. Definiciones clave

3.1.1. Visitante y turista

Según la Organización Mundial del Turismo (s.f.), un visitante es toda persona que viaja a un destino distinto al de su entorno habitual por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad personal que no implique relación laboral con el lugar visitado. Dentro de esta categoría, se distingue al turista, o visitante que pernocta, del excursionista, que no registra pernoctación. En el marco de este trabajo, el foco se sitúa en el turismo interno, entendido como el movimiento de residentes dentro de su propio país (Sardak, Dzhyndzhoian, & Samoilenko, 2016).

3.1.2. Identidad territorial

La identidad de un territorio está compuesta por el conjunto de rasgos naturales, geográficos y culturales asociados a este y surge a raíz de la interacción comunidad -entorno (Alaoui & Abba, 2019). Estas características se institucionalizan socialmente, son dinámicas y representan un sentido de pertenencia para los residentes y un factor de atractividad para los visitantes. En un contexto turístico, la identidad territorial se comodifica para que los turistas la "consuman". De ahí que la valorización de la identidad territorial ocupe, cada vez más, un lugar en la agenda estratégica para el desarrollo de las naciones (Egresi & Sorina, 2019).

3.1.3. Diversificación de la demanda turística

Refiere al conjunto de estrategias de producto y de mercado que amplían y (re)combinan la oferta para atender segmentos diferentes a lo habitual. En el sector turístico, la implementación de estrategias de diversificación de productos/mercados turísticos ofrece tres ventajas principales: (i) experiencias-producto customizadas y variadas; (ii) flexibilidad en la planificación y diseño de la experiencia del destino; y (iii) mayor competitividad en la industria al crear economías de alcance (Weidenfeld, 2018). De ahí que la diversificación favorezca un desarrollo turístico más sostenible: compensa los puntos débiles del sector, permitiendo extender la temporada turística y superar la estacionalidad, entre otros (Weidenfeld, 2018).

3.1.4. Nodos centrales y periféricos

Dentro de un circuito turístico se puede distinguir entre nodos centrales y nodos periféricos. Un nodo periférico es un área turística, frecuentemente rural, insular o transfronteriza, que permanece por fuera de los principales polos económicos y poblacionales de un país (Chaperon & Bramwell, 2013). Estas zonas son en general más costosas de visitar (puesto que dependen de conexiones aéreas o marítimas adicionales), con redes de servicios más escasas y mercados locales limitados. Por esto, las zonas periféricas suelen enfrentar mayor estacionalidad y fugas hacia los centros. En línea con estos dos conceptos, la diversificación de mercados turísticos y la construcción de la identidad territorial de las regiones periféricas puede ayudar a reconfigurar las relaciones centro-periferia y revertir las lógicas de dependencia (Egresi & Sorina, 2019).

3.1.5. Territorialización desigual

Del modelo centro-periferia se desprende necesariamente el fenómeno de territorialización desigual del desarrollo. Este refiere a procesos en donde los flujos, recursos, inversiones y políticas públicas de un país se terminan volcando hacia determinadas áreas, dejando a otras regiones en situación periférica dentro del circuito turístico nacional. Como explica Smith (2008), el desarrollo capitalista genera espacios de forma desigual, causando la formación de territorios “centrales” que centralizan la inversión y el crecimiento, mientras que otras zonas quedan por fuera de este dinamismo económico. Este concepto describe cómo el desarrollo del turismo tiende a privilegiar ciertos territorios (costales, urbanos) y marginalizar otros (rurales, interiores, transfronterizos), en vez de apuntar hacia un desarrollo más equilibrado de la actividad turística y una construcción integral de la marca país.

3.1.6. Factores pull y push

La elección de un destino responde a la articulación de dos tipos de factores. Los factores pull son atributos del destino que atraen al visitante: proximidad geográfica, accesibilidad, disponibilidad de atractivos/servicios e imagen reputacional positiva (Weaver & Lawton, 2014). Los factores push son impulsos internos que motivan la decisión de viaje (Yoon & Uysal, 2005), activados principalmente por la promoción y el marketing del destino. Esta distinción es operativamente relevante para el trabajo: mientras la oferta de turismo en destinos no tradicionales constituye un factor pull latente, la ausencia de comunicación efectiva suprime el factor push necesario para convertir el interés en decisión.

3.2. Conceptualización del tema central

3.2.1. Concepción sistémica del turismo

Trauer (2006) concibe al turismo como un sistema integrado por tres subsistemas: el global (contexto político, económico y sociocultural), el de oferta (destinos, servicios e infraestructura) y el de demanda (perfil y comportamiento del turista). Bajo esta lógica, el producto turístico, más que un destino o servicio puntual, pasa a ser una experiencia subjetiva construida por el viajero. Desde esta visión se puede articular un plan comunicacional que opere simultáneamente sobre la gestión de la oferta y la gestión del imaginario emocional del turista, con narrativas que tengan un fuerte componente experiencial.

3.2.2. Relación entre turismo y marca-país

La marca país es una construcción estratégica que sintetiza atributos identitarios y valores diferenciales de una nación con el objetivo de generar una percepción positiva que influya en las decisiones de viaje y la atracción de inversiones (Dinnie, 2016). Desde esta perspectiva, el turismo debe operar como vehículo tangible de esa marca, permitiendo que los visitantes vivencien lo que el país representa. En el caso de Uruguay, la estrategia Uruguay Natural busca proyectar una imagen de estabilidad, autenticidad y sostenibilidad cuya alineación con la propuesta turística interna resulta clave para el posicionamiento del destino tanto a nivel internacional como doméstico.

3.2.3. Memorable tourism experience (MTE)

La experiencia turística memorable (MTE) refiere al conjunto de vivencias significativas que el turista recuerda tras visitar un destino, resultado de una amalgama de emociones psicológicas construidas durante la experiencia (Chandralal et al., 2015). Su relevancia conceptual radica en que el turismo ha dejado de orientarse hacia productos y servicios para convertirse en una industria de experiencias (Coelho et al., 2018): los viajeros buscan emociones y estímulos sensoriales que les resulten memorables. Las dimensiones que configuran una MTE incluyen novedad, hedonismo, significatividad, involucramiento, contacto con la cultura local y calidad del entorno (Coelho et al., 2018).

Esta experiencia es, por lo tanto, un fenómeno complejo centrado en la experiencia subjetiva, que debe comprenderse a través de los procesos cognitivos, emocionales y sociales del turista (Kim & Fesenmaier, 2015). Para el presente trabajo, la noción de MTE fundamenta el

diseño de una estrategia comunicacional orientada a posicionar los destinos no tradicionales como experiencias de valor equiparable o superior a los destinos consolidados.

3.2.4. Innovación y comunicación estratégica en turismo

En un entorno de alta competencia entre destinos, la comunicación de las propuestas turísticas influye significativamente en la decisión de viaje y en la construcción de valor experiencial. De ahí que la comunicación turística haya dejado de ser meramente informativa: es ahora una herramienta de diferenciación simbólica.

Como señalan Feijoó et al. (2015), esta dimensión narrativa del turismo engloba no sólo la información turística habitual sino el conjunto de simbologías, signos y relatos necesarios para generar atracción. Esto se vincula con la construcción de marca territorial: según Mejía et al. (2021), el posicionamiento de la identidad de un territorio convierten a la marca en un referente con valor diferencial y configuran una imagen colectiva que se inscribe en el capital intangible del destino. Los autores afirman que "la marca territorial como destino turístico proporciona una imagen del lugar que es el resultado de todas las impresiones percibidas por los visitantes, que construyen una opinión con valor afectivo y sentimental" (Mejía et al., 2021, p. 52). En este marco, la innovación en comunicación no refiere únicamente al uso de nuevas tecnologías, sino a la capacidad de crear relatos diferenciadores basados en datos y adaptados a públicos diversos.

4. Marco metodológico

4.1. Diseño general

Para esta investigación exploratoria-descriptiva se implementó una estrategia metodológica híbrida, combinando un enfoque cuantitativo (análisis de datos secundarios) y cualitativo (análisis de entrevistas a actores clave y de encuesta). El objetivo fue identificar oportunidades para promoción de destinos no tradicionales en Uruguay.

A lo largo del desarrollo de la investigación se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa como apoyo técnico complementario. Su uso se orientó a facilitar tareas operativas tales como la generación y ajuste de código para la construcción, el procesamiento y la visualización de datos, la organización y síntesis preliminar de información, la exploración de enfoques analíticos alternativos y la revisión formal de redacción y coherencia expositiva. Estas herramientas fueron empleadas con fines instrumentales, sin sustituir el criterio académico ni la autoría intelectual de las investigadoras, quienes definieron las decisiones metodológicas, interpretativas y argumentativas del trabajo, validando y adaptando los insumos generados.

4.2. Hipótesis

Persisten factores estructurales y comunicacionales que provocan la subexplotación del recurso turístico en Uruguay, entre ellos la limitada diversificación de destinos, la marcada estacionalidad y la falta de estrategias comunicacionales efectivas para estimular la demanda durante todo el año.

4.2.1. Hipótesis secundarias

- A pesar de la existencia de recursos naturales y culturales en todo el país, la mayoría de los uruguayos concentran sus viajes turísticos en los mismos destinos tradicionales (principalmente del litoral y el sureste), reproduciendo patrones de comportamiento estacional.
- La falta de campañas de comunicación eficaces e innovadoras por parte de organismos públicos y privados influye en el desconocimiento y la subutilización de destinos emergentes o no tradicionales.
- Los factores económicos y de conectividad (infraestructura, transporte, precios relativos) inciden de forma significativa en la decisión de los uruguayos de viajar al exterior en lugar de hacer turismo interno.

- La percepción del turismo como actividad de temporada limita su integración como práctica habitual durante todo el año, especialmente en públicos jóvenes y sectores medios.
- La percepción de que viajar dentro de Uruguay implica menor diversidad de experiencias en comparación con el turismo internacional desincentiva la elección de destinos internos.
- La brecha entre demanda potencial y oferta disponible no es de escasez de producto si no de visibilidad, dado que el turista no conoce la oferta existente.

4.3. Fuentes de información

4.3.1. Entrevistas en profundidad

4.3.1.1. Criterio de selección e informantes

Se optó por un muestreo intencional de seis informantes clave vinculados al sector turístico uruguayo, seleccionados por su experiencia y capacidad de aportar una visión estratégica sobre el funcionamiento y los desafíos del turismo en el país. Para ello, se realizaron entrevistas exploratorias semiestructuradas, dirigidas a referentes del ámbito institucional, empresarial y comunicacional, con el objetivo de obtener perspectivas complementarias sobre las dinámicas del turismo interno, sus barreras y oportunidades de desarrollo.

Los informantes entrevistados fueron: Cristian Pos (Director Nacional de Turismo), Pedro Bordaberry (Senador de la República y ex Ministro de Turismo), Óscar Iroldi (Coordinador Técnico del MINTUR), Álvaro Moré (presidente de Young & Rubicam, ex responsable de la gestión comunicacional del MINTUR), Franco Stupino (gerente comercial de RedTickets) y Jean Paul Beer (fundador de VOY y dueño de Jetmar Viajes). El valor aportado por cada perfil se detalla en el Anexo 11.1.

4.3.1.2. Instrumento y procedimiento

Las entrevistas se organizaron por bloques temáticos de acuerdo con el perfil del informante y se guiaron mediante una pauta previamente elaborada[2]. Esta técnica se seleccionó para relevar percepciones, motivaciones, barreras y oportunidades asociadas al desarrollo y la promoción de destinos no tradicionales, obteniendo la visión de personas involucradas en el rubro.

[2] Las pautas de entrevista utilizadas como guías se encuentran disponibles en los Anexos 11.3, 11.4, 11.5, 11.6, 11.7 y 11.8.

4.3.1.3. Procedimiento de análisis

Se realizó un análisis de contenido temático para estructurar el procesamiento de las entrevistas. Mediante este enfoque se buscó interpretar los sentidos latentes en los discursos de los entrevistados, identificando patrones o concepciones recurrentes que permitieran dimensionar el fenómeno del turismo uruguayo. Las entrevistas fueron transcritas (véase Anexo 11.2) y posteriormente se construyó un esquema de codificación que organizó el contenido por ejes temáticos. Esto se realizó apelando a una lógica inductiva, por la cual los códigos emergieron del propio material empírico. Siguiendo lo planteado por Cohen y Gómez Rojas (2019), en los registros textuales se identificaron fenómenos relevantes que fueron etiquetados para luego establecer relaciones entre ellos. Este proceso resultó en la identificación de nueve códigos iniciales (véase Anexo 11.9) que, tras su revisión y análisis de saturación en los distintos discursos, fueron agrupados en cinco temas principales (véase Anexo 11.10): 1) déficit en la comunicación y promoción turística; 2) informalidad, pasividad y falta de profesionalización; 3) barreras de información y cultura turística; 4) deficiencias institucionales y de política pública; y 5) dimensión social, simbólica y conceptual del turismo.

La construcción de estos temas y su interpretación se fundamentó en el marco teórico establecido previamente. Esta articulación teórico-empírica se sustenta en tres ejes conceptuales centrales que orientaron la sensibilidad analítica durante el proceso de codificación:

En primer lugar, el Tema 5 (Dimensión social, simbólica y conceptual del turismo) y el Código 9 (Falta de innovación, experiencias multisensoriales y destinos comprometidos) se fundamentan directamente en la conceptualización de *Memorable Tourism Experience* (véase sección 3.2.3). Los códigos emergentes evidencian que, en Uruguay, la oferta permanece anclada a conceptualizaciones obsoletas del turismo como "desplazamiento físico" (Código 9), generando una brecha entre las expectativas del turista contemporáneo y la propuesta disponible, y limitando la capacidad de generar experiencias significativas que integren las dimensiones de novedad, hedonismo, contacto cultural y significatividad que caracterizan a una MTE (Coelho et al., 2018).

En segundo lugar, el Tema 1 (Déficit en la comunicación y promoción) y también el 5 (Dimensión social, simbólica y conceptual del turismo), se vinculan con los desarrollos teóricos sobre innovación y comunicación estratégica en turismo (véase sección 3.2.4). Los códigos identificados revelan que la comunicación turística uruguaya adolece precisamente de elementos simbólicos que favorezcan la diferenciación: carece de información centralizada y accesible (Código 2), no genera llamados a la acción concretos que faciliten la conversión (Código 3), y

presenta déficits en calidad y penetración digital (Código 8). Esta desarticulación entre lo que la teoría prescribe y lo que la práctica muestra constituye uno de los hallazgos centrales del análisis.

En tercer lugar, el Tema 2 (Informalidad, pasividad y falta de profesionalización) y el Tema 3 (Barreras de información y cultura turística) dialogan con la teoría de factores *pull* y *push* (véase sección 3.1.6). Los códigos emergentes muestran que, en Uruguay, existe un desajuste en la articulación entre factores de atracción objetivos del destino (pull) y motivaciones psicológicas internas del turista (push): mientras los factores pull objetivos (proximidad geográfica, acervo cultural, seguridad) están presentes (Código 7), el desconocimiento generalizado del territorio por parte del uruguayo (Código 4) y la pasividad y falta de profesionalidad del operador turístico (Código 5) limitan severamente la efectividad de estos atributos.

Finalmente, el Tema 2 (Informalidad, pasividad y falta de profesionalización) y el Tema 4 (Deficiencias institucionales y de política pública) se enmarcan en la concepción sistémica del turismo propuesta por Trauer (2006). Los códigos identificados revelan fallas sistémicas en la articulación coherente del subsistema de oferta y el subsistema global (véase sección 3.2.1): el sector privado opera de manera informal y reactiva (Código 1), carece de profesionalización (Código 5), y el sector público no genera políticas de Estado con continuidad estratégica (Código 6), afectando la capacidad del sistema turístico uruguayo de funcionar de forma integrada.

Asimismo, todos los códigos se vinculan con la relación entre turismo y marca-país (véase sección 3.2.2) desarrollada por Dinnie (2016), quien sostiene que la experiencia turística debe manifestar de manera coherente la promesa de marca. Los hallazgos sugieren que Uruguay tiene dificultades para traducir sus atributos de marca-país (estabilidad, calidad de vida, sostenibilidad) en experiencias turísticas concretas.

4.3.2. Encuesta

4.3.2.1. Criterios de muestreo

Se empleó un muestreo no probabilístico dirigido a residentes uruguayos mayores de edad y se obtuvo un total de 405 respuestas[3]. A partir de ella se obtuvieron datos de demanda que complementaron y enriquecieron los hallazgos emergentes del análisis de datos secundarios y las entrevistas. Permitió acceder a la perspectiva de potenciales visitantes respecto a hábitos de turismo interno, preferencias de viaje, distribución de la demanda por destinos y temporadas, barreras percibidas frente al turismo interior, intereses turísticos latentes y factores que inciden en la elección o descarte del turismo interno. Así pues, el instrumento aportó evidencia empírica

[3] El desglose de las preguntas de la encuesta y los resultados se encuentran disponibles en el Anexo 11.11.

sistematizada que permitió dimensionar la magnitud y recurrencia de estos comportamientos en la población estudiada.

4.3.2.2. Procedimiento de análisis

Los datos cuantitativos primarios fueron procesados y analizados en Python, mediante técnicas de estadística descriptiva y análisis de frecuencias. El análisis se estructuró en dos niveles. En el primero, se calcularon distribuciones de frecuencia para cada variable por separado, permitiendo caracterizar el perfil general de la muestra y los patrones de comportamiento turístico predominantes. En el segundo, se realizaron cruces entre variables[4] con el objetivo de identificar segmentos con perfiles diferenciados.

Dado que varias preguntas admitían selección múltiple de respuestas, el análisis de esas variables se realizó expandiendo cada respuesta en observaciones individuales y calculando el porcentaje de mención sobre el total de respondentes del grupo, en lugar de sobre el total de respuestas. Esto permitió que los porcentajes reflejen la proporción de personas que mencionó cada opción y sean comparables entre grupos etarios con distinto tamaño muestral. Los resultados se presentan principalmente mediante tablas de contingencia y gráficos de barras agrupadas, privilegiando la comparación entre segmentos por sobre la descripción univariada.

4.3.3. Fuentes secundarias

Dado que no existe único repositorio público que concentre todas las dimensiones necesarias para el estudio, la modalidad de análisis de datos secundarios se estructuró a partir de una estrategia de integración de fuentes (datasets) de distinta naturaleza y granularidad (microdatos, estadísticas anuales y series temporales). En consecuencia, se procedió a recopilar, estandarizar y articular información proveniente de diferentes insumos, construyendo seis bases analíticas propias[5] con el fin de cubrir las múltiples dimensiones del fenómeno turístico: demanda (movimiento), perfil de visitantes, gasto y oferta turística. El criterio metodológico aplicado corresponde entonces a un enfoque de censo de registros disponibles (no muestral) para todas las fuentes utilizadas.

[4] Los cruces se realizaron entre grupo etario y las variables de comportamiento (frecuencia de escapadas, compañía de viaje, medios de información utilizados).
[5] La descripción detallada de cada dataset y el desglose de su metadata se encuentra en el Anexo 11.13. El listado de columnas por dataset se encuentra en el Anexo 11.14.

4.3.3.1. Procedimientos de extracción[6]

Los datasets 1 y 2 se construyeron mediante técnicas de web scraping automatizado (véase Anexo 11.12 para Glosario) aplicadas sobre el dashboard público del Observatorio del MINTUR. Para la extracción de estos datos se generaron dos scripts (véase Anexo 11.12 para Glosario) de Playwright, una librería de automatización de navegación web, que permitió reproducir interacciones con el tablero (filtros, selecciones y navegación temporal) y automatizarlas en iteraciones controladas, capturando *outputs*[7] (véase Anexo 11.12 para Glosario).

La extracción del Dataset se realizó mediante scraping directo de la serie temporal agregada. Para el Dataset 2, el scraping permitió recuperar las variables de volumen y perfil demográfico, pero la matriz origen–destino (expresada como un mapa interactivo en el tablero) no estaba disponible en un formato que admitiera extracción directa. Ante esta restricción técnica, se adoptó una estrategia alternativa: se generó un tercer script que capturó screenshots sistemáticos del mapa por mes y departamento, los cuales fueron posteriormente procesados mediante la Claude Vision API[8] para extraer y estructurar los valores numéricos.

Para el datasets 3 el registro de operadores turísticos se descargó directamente del sitio público del MINTUR en formato CSV, y este se expandió con los resultados obtenidos de la API pública de Uruguay Natural y de los registros del INAVI. El dataset 4 (gasto turístico por zona) se construyó unificando las tablas de los anuarios estadísticos de 2022, 2023 y 2024, también disponibles en el sitio institucional. El dataset 5 se construyó mediante extracción manual: para cada departamento del interior (excluyendo Montevideo y Canelones) se relevaron las cinco localidades más visitadas para los años 2024 y 2025, depurando del listado aquellas clasificadas como destinos tradicionales.

El dataset 6 se construyó a partir de consultas a la API de Airbnb mediante la librería de Python pyairbnb. Dado que la API impone un límite de 280 resultados por consulta, se diseñó una estrategia de cobertura territorial basada en bounding boxes (véase Anexo 11.12 para Glosario): cada departamento fue subdividido en zonas geográficas (localidades principales y áreas rurales), definidas por coordenadas de vértices noreste y suroeste, de modo que ninguna consulta superara el umbral de resultados. Este enfoque permitió aproximar la oferta informal de

[6] La descripción técnica y detallada del proceso de extracción de cada dataset se encuentra disponible en el Anexo 11.15. Los scripts finales para las extracciones se encuentran disponibles en el Anexo 11.16.
[7] En el Anexo 11.17 se encuentra un vídeo del proceso de scraping automatizado.
[8] Claude Vision API es un servicio de inteligencia artificial desarrollado por Anthropic que permite procesar imágenes y extraer información estructurada a partir de su contenido visual. Para utilizarlo, se obtuvo una API key (véase Anexo 11.12 para Glosario) a través del sitio de Anthropic.

alojamiento a nivel de localidad para los 17 departamentos del interior. Los resultados se consolidaron eliminando duplicados entre zonas solapadas y agregando por departamento.

4.3.3.2. Procedimiento de análisis

Se realizó un análisis exploratorio de datos (EDA) con dos propósitos complementarios: extraer insights preliminares que orientaran el diseño del plan comunicacional, y construir sustento empírico para las afirmaciones emergentes de las entrevistas en profundidad.

Para lograr esto, se decidió usar Google Colaboratory como entorno de trabajo basado en *notebooks* por permitir la colaboración sincrónica entre las investigadoras. El procesamiento se realizó en Python, mediante las librerías (véase Anexo 11.12 para Glosario) pandas y numpy para limpieza, transformación, unificación de datasets, cálculo de indicadores y construcción de tablas, y seaborn y matplotlib para generación de gráficos y visualizaciones (véase Anexo 11.16).

El análisis se organizó en dos bloques secuenciales. El primero abordó la demanda turística interna a través de dos dimensiones: un análisis de tendencias temporales para identificar patrones de estacionalidad e intensidad semanal, y un análisis comparativo territorial entre departamentos para observar la concentración geográfica del flujo turístico e identificar destinos con potencial subutilizado.

El segundo bloque abordó la oferta en tres niveles de aproximación progresiva. Primero, una caracterización del ecosistema turístico del interior en su totalidad, identificando las especializaciones dominantes por región a escala nacional. Segundo, un análisis de la oferta turística de naturaleza en localidades no tradicionales, con foco en los tres segmentos que la definen: bodegas, establecimientos rurales y turismo aventura. Tercero, la incorporación de la dimensión informal a través de datos de Airbnb como proxy de oferta activa, contrastada con evidencia de visitantes reales en esas localidades. Los resultados de este proceso alimentaron directamente las decisiones de segmentación y priorización territorial del plan de comunicación.

4.3.4. Limitaciones metodológicas

Al ser una investigación aplicada, el trabajo presenta limitaciones metodológicas vinculadas a la disponibilidad y naturaleza de los datos utilizados y a los instrumentos de recolección empleados. Estas se relacionan principalmente con la construcción propia de datasets, la disponibilidad parcial de información pública sobre turismo interno y las características de las entrevistas exploratorias y la encuesta aplicada. Para mantener la transparencia metodológica, el detalle de estas limitaciones (incluyendo su origen, posibles sesgos y las estrategias implementadas para mitigarlos) se presenta en el Anexo 11.19.

5. Análisis de la Información Primaria Cualitativa y Cuantitativa

5.1. Entrevistas

El análisis de contenido temático de las entrevistas permitió identificar una serie de ejes recurrentes que atraviesan los discursos de los actores entrevistados. La codificación y categorización de dichos relatos reveló patrones compartidos en torno a las barreras y oportunidades asociadas al desarrollo del turismo interno en Uruguay.

5.1.1. Estacionalidad y concentración como rasgos estructurales

Uno de los hallazgos más consistentes refiere a la persistencia de un modelo turístico altamente concentrado en el tiempo y en el territorio, organizado en torno al verano y a un conjunto reducido de destinos tradicionales. Esta característica fue señalada de forma transversal por actores del ámbito público, privado y político.

Desde una mirada histórica, Bordaberry (2026)[9] identifica que este problema fue uno de los principales desafíos al asumir como Ministro de Turismo en el año 2000, señalando la "gran dependencia del turismo de sol y playa, concentrado en enero y febrero", lo que derivaba en "una gran estacionalidad" y dejaba al sector prácticamente sin actividad el resto del año.

Esta lectura se complementa con el diagnóstico institucional actual. Iroldi (2025)[10] sostiene que el sector continúa operando de manera reactiva y sin una visión de largo plazo, lo que dificulta la diversificación sostenida de la actividad. Por su parte, Moré (2025)[11] destaca que Montevideo, Maldonado y Colonia concentran históricamente la mayor parte del turismo interno, mientras que otros destinos "tienen que remarla porque no tienen atractivos tan claros ni infraestructura o atractivos que te movilizan para ir". En la misma línea, Coates (comunicación personal, 28 de abril de 2025) subraya que "la estacionalidad continúa siendo uno de los principales factores que inciden en la elección de destinos dentro de Uruguay", con una primacía de los destinos costeros durante la primavera y el verano.

En esta misma línea, Pos (2026)[12] reafirma el carácter estratégico del turismo interno al señalar que este "permite mantener el funcionamiento de gran parte de la oferta todo el año", incluso cuando presenta niveles de gasto menores que el turismo receptivo.

---

[9] Hardoy y Ponce de León (5 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Pedro Bordaberry [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal

[10] Hardoy y Ponce de León (20 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Óscar Iroldi [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal

[11] Hardoy y Ponce de León (7 de noviembre de 2025). Entrevista realizada a Álvaro Moré [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal

[12] Hardoy y Ponce de León (25 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Cristian Pos [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

En conjunto, estos aportes evidencian que la estacionalidad no responde únicamente a preferencias individuales del público, sino a una configuración estructural del modelo turístico, vinculada a la oferta disponible, la inversión, la infraestructura y las estrategias de promoción.

5.1.2. Desconocimiento del territorio y barrera cultural: dos dimensiones del problema

El desconocimiento de la oferta turística interna emerge como tema transversal en los discursos, quienes señalan una brecha significativa entre la oferta disponible y el nivel de conocimiento efectivo por parte del público. Beer (2025)[13] sintetiza esto al observar que “la gente que ha viajado 10, 20 veces a Miami, Nueva York y Europa, la mitad no conoce nuestro país”, y que lugares de alto valor turístico "son desconocidos para toda la población uruguaya". Stupino (2025)[14] refuerza esta idea señalando que “los uruguayos conocen más destinos internacionales que los propios del país”, mientras que Iroldi (2025)[15] ilustra la misma brecha explicando que “todos conocen Miami, Nueva York (…) y nunca en su vida cruzaron el río”. Coates, desde una perspectiva institucional, reconoce que si bien “las redes sociales y otras formas de difusión han contribuido a mejorar la comunicación de ciertos destinos”, aún existen “numerosos lugares que no logran alcanzar al público de forma masiva” (comunicación personal, 28 de abril de 2025). Asimismo, Pos (2026)[16] advierte que en muchos casos la limitación no reside únicamente en la falta de atractivos, sino en problemas de promoción, conocimiento y consolidación de la oferta. En este sentido, menciona la existencia de experiencias emergentes, como el turismo rural o el astroturismo, que “están a pocas horas de los centros emisores” pero que enfrentan “un problema de desconocimiento y de falta de promoción”.

Estos testimonios permiten interpretar el desconocimiento del territorio en dos dimensiones complementarias. La primera es informativa: conocimiento escaso por parte del uruguayo que revela una ausencia de información efectiva. La segunda, como explica Iroldi (2025)[17], tiene que ver como una “realidad cultural”, lo que ancla al problema en disposiciones colectivas más profundas. Por ejemplo, en las observaciones de Stupino y Beer mencionadas anteriormente, se entreve también la alusión a una jerarquización simbólica del exterior por sobre lo local. Viajar al interior fuera de temporada estival queda parcialmente excluido del imaginario

[13] Hardoy (21 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Jean Paul Beer [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[14] Hardoy (20 de noviembre de 2025). Entrevista realizada a Franco Stupino [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[15] Hardoy y Ponce de León (20 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Óscar Iroldi [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[16] Hardoy y Ponce de León (25 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Cristian Pos [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[17] Hardoy y Ponce de León (20 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Óscar Iroldi [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

aspiracional del consumidor uruguayo, donde el destino internacional se asocia a estatus, novedad y prestigio. Bordaberry (2026)[18] sitúa históricamente esta barrera en una autopercepción desvalorizada del interior frente al viaje internacional, tendencia que los propios entrevistados describen como atenuada pero no resuelta. Para resolver esto, se entiende que falta un sistema de comunicación que presente a los destinos no tradicionales de forma estructurada y los instale como opción legítima en el repertorio turístico del residente metropolitano.

5.1.3. Falta de articulación entre oferta, visibilidad y comercialización

Los entrevistados coincidieron en señalar una débil articulación entre la oferta turística, su visibilidad y su capacidad de ser comercializada, lo que limita la conversión del interés en consumo real. Desde el ámbito privado, Stupino (2025)[19] describe al sector como "bastante informal" y dependiente del boca a boca, afirmando que muchos operadores "tienen la propuesta pero no tienen un equipo para comunicarlo, no tienen un equipo de ventas". Asimismo, destaca que numerosas actividades carecen incluso de información básica: "ni siquiera te informan cuánto sale, qué es, dónde es".

Esta percepción es compartida por Iroldi (2025)[20], quien señala que el público se sorprende ante la existencia de propuestas locales porque "no hay una comercialización clara y una promoción clara de este tipo de propuestas al gran público nacional". Beer (2025)[21] lo sintetiza afirmando que "si vos tenés el contenido y no lo podés comprar, no existe en términos de adopción". Desde la perspectiva institucional, Pos (2026)[22] complementa este diagnóstico al señalar que estas dificultades también se explican por la heterogeneidad en las capacidades de planificación y gestión de las asociaciones turísticas locales. Mientras algunos destinos cuentan con estructuras consolidadas de gobernanza y articulación público-privada, otros presentan fragmentación organizacional, escasa experiencia de gestión y menor capacidad para impulsar acciones coordinadas de promoción, desarrollo de producto o generación de datos, lo que limita su posibilidad de consolidarse turísticamente. En conjunto, estos relatos evidencian que la fragmentación de la información y la ausencia de mecanismos de compra limitan la activación de la demanda, especialmente en destinos no tradicionales.

---

[18] Hardoy y Ponce de León (5 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Pedro Bordaberry [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[19] Hardoy (20 de noviembre de 2025). Entrevista realizada a Franco Stupino [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[20] Hardoy y Ponce de León (20 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Óscar Iroldi [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[21] Hardoy (21 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Jean Paul Beer [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[22] Hardoy y Ponce de León (25 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Cristian Pos [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

5.1.4. Limitaciones del enfoque comunicacional institucional

Desde una perspectiva comunicacional, Moré (2025)[23] plantea una tensión entre la comunicación institucional para la construcción de marca país y la necesidad de propuestas concretas que activen la decisión del turista, advirtiendo que la comunicación centrada exclusivamente en mensajes generales es insuficiente: “uno dice ‘un día de estos voy a ir al Valle del Lunarejo’ y queda ahí flotando; si hay una propuesta concreta, posiblemente baje el martillo”. En esta línea, también enfatiza que “está faltando mucho el *call-to-action*” y que sin propuestas específicas “no lo podés medir”. Este diagnóstico es reforzado por Stupino (2025)[24], quien señala que “la información existe pero no hay un ‘comprá acá’, un ‘hacé tu reserva acá’” y que al público le falta saber “cómo hago, dónde voy, cómo lo reservo”. Por su parte, Beer (2025)[25] manifiesta que la comunicación turística suele quedar “muy romantizada”, lo que dificulta la toma de decisiones en el día a día.

5.1.5. Escapadas de corta duración como oportunidad para diversificar la demanda

Otro hallazgo compartido refiere al potencial de las escapadas de corta duración y de fin de semana como una herramienta viable para dinamizar el turismo interno y reducir la estacionalidad. Moré (2025)[26] sintetiza esta función al afirmar que el turismo interno “resuelve la baja temporada, el turismo de escapada y de fin de semana”. En una línea similar, Iroldi (2025)[27] plantea que “el mercado interno para mantener […] el ‘miniturismo’, el ‘short break’ los fines de semana, es lo que sostiene” y amplía este enfoque a las grandes ciudades del país.

Desde la experiencia del consumidor, Beer (2025)[28] destaca las ventajas prácticas del turismo de proximidad: “agarrás el auto (…) y a los 5 o 10 minutos ya estás en el destino”, subrayando que la experiencia puede resultar igualmente satisfactoria que un viaje internacional: “disfruté lo mismo que capaz que si hubiera ido a la campiña francesa”. En esta línea, Pos (2026)[29] introduce una precisión territorial relevante al señalar que el principal mercado emisor para este tipo de

[23] Hardoy y Ponce de León (7 de noviembre de 2025). Entrevista realizada a Álvaro Moré [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[24] Hardoy (20 de noviembre de 2025). Entrevista realizada a Franco Stupino [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal
[25] Hardoy (21 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Jean Paul Beer [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[26] Hardoy y Ponce de León (7 de noviembre de 2025). Entrevista realizada a Álvaro Moré [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal
[27] Hardoy y Ponce de León (20 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Óscar Iroldi [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal
[28] Hardoy (21 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Jean Paul Beer [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal
[29] Hardoy y Ponce de León (25 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Cristian Pos [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

turismo es Montevideo y el área metropolitana, por lo que las escapadas de fin de semana tienden a concentrarse en destinos ubicados dentro de un radio aproximado de dos a tres horas de traslado. Esto sugiere que el potencial de activación de muchos destinos no depende únicamente de su atractivo, sino también de su proximidad relativa a los principales centros emisores, de la permanencia de la oferta disponible y de la adecuación de la estrategia promocional a esa lógica de cercanía.

Estos aportes permiten interpretar las escapadas como un formato compatible con las rutinas, tiempos y capacidades económicas del público local, con potencial para activar destinos no tradicionales siempre que exista una oferta clara, accesible y comunicada de manera efectiva.

5.1.6. Articulación público-privada y enfoque regional

Un aporte diferencial de Bordaberry (2026)[30] refiere a la necesidad de una articulación tripartita constante entre el gobierno nacional, los gobiernos departamentales y los operadores privados: “es imposible que un país desarrolle su turismo si no trabaja junto el gobierno nacional, el departamental y los operadores”. Según su visión, la falta de coordinación entre estos actores limita el impacto de cualquier estrategia aislada. Los aportes de Pos (2026)[31] convergen con esta visión al destacar la importancia de las asociaciones turísticas locales y la colaboración entre ministerio, intendencias y sector privado. En este sentido, el entrevistado señala que desde el Ministerio se busca que las acciones de desarrollo turístico sean “planificadas, articuladas, cofinanciadas y consensuadas”, lo que evidencia la centralidad que adquiere la coordinación interinstitucional en la gestión territorial del turismo.

Asimismo, Bordaberry (2026)[32] también introdujo una mirada regional del desarrollo turístico, señalando que el turismo “no se piensa por departamentos, sino por regiones”, dado que el turista no percibe las fronteras administrativas. Ejemplificó esta lógica con el desarrollo de regiones integradas, como el litoral termal o el este del país, donde los destinos de sol y playa podían funcionar como puerta de entrada para experiencias de naturaleza, turismo rural y patrimonio cultural en el interior. Esta perspectiva regional dialoga con los planteos de Iroldi (2025)[33] sobre la necesidad de pensar la oferta más allá de las divisiones administrativas tradicionales.

---

[30] Hardoy y Ponce de León (5 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Pedro Bordaberry [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[31] Hardoy y Ponce de León (25 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Cristian Pos [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[32] Hardoy y Ponce de León (5 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Pedro Bordaberry [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[33] Hardoy y Ponce de León (20 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Óscar Iroldi [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

5.1.7. Diversificación de productos como estrategia estructural

Bordaberry (2026)[34] plantea que la estrategia de desarrollo turístico debe actuar en dos frentes simultáneos: “cuidar, obviamente, el producto estrella, que es el sol y la playa”, pero en paralelo “generar nuevos productos turísticos” que permitan actividad durante todo el año. En este marco, relató la creación de cinco direcciones específicas dentro del MINTUR durante su período de ministro, orientadas a desarrollar productos complementarios: negocios y convenciones, histórico-cultural, ecoturismo, termal y sol y playa con una lógica de extensión temporal. Este enfoque coincide con el planteo de Coates (comunicación personal, 28 de abril de 2025), quien sostiene que el desafío del sector radica en “promover de manera estratégica los diferentes productos turísticos a fin de quebrar la estacionalidad”, así como con la visión de Iroldi (2025)[35] respecto a la necesidad de diversificar productos y territorios desde una perspectiva de largo plazo.

En esta línea, Pos (2026)[36] señala que las acciones actuales del Ministerio en materia de turismo interno se apoyan en el desarrollo de productos específicos como turismo cultural, rural, en áreas protegidas, deportivo o gastroturismo así como en apoyos económicos a eventos y estímulos al turismo de reuniones. Explica que desde el área de planeamiento se trabaja en “una serie de productos […] y después una serie de regiones donde se hacen trabajos más transversales justamente para promover una mejor oferta y captar una mejor demanda”, además de brindar apoyo financiero a actividades en todo el país, destacando que existen “más de 800 eventos al año que el ministerio apoya”.

5.2. Encuesta

5.2.1. Perfil de la muestra

La encuesta se divulgó desde el 9 hasta el 25 de enero de 2026 y fue respondida por 405 personas. El grupo etario más representado corresponde a personas de 18 a 29 años (38,3%), seguido por el segmento de 45 a 59 años (32,8%), los mayores de 60 años (20,5%) y el grupo de 30 a 44 años (8,4%). En cuanto al género, la muestra presenta mayor participación femenina (61% mujeres, 39% hombres). Geográficamente, el 87% de los encuestados reside en Montevideo y Canelones, sesgo que lejos de ser una limitación resultó consistente con el público

[34] Hardoy y Ponce de León (20 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Óscar Iroldi [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal
[35] Hardoy y Ponce de León (20 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Óscar Iroldi [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.
[36] Hardoy y Ponce de León (25 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Cristian Pos [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

objetivo del plan: al concentrarse en la principal zona emisora de turismo interno, la muestra es más representativa del segmento al que apunta la estrategia comunicacional. Además, el 84,7% declaró haber viajado dentro de Uruguay con fines turísticos en los últimos 12 meses, lo que habilita el análisis de comportamiento sobre una población mayoritariamente activa en turismo interno.

5.2.2. Patrones generales de comportamiento turísticos

5.2.2.1. Centralización territorial del turismo interno

El análisis de los destinos visitados **por los** aporta evidencia consistente con la hipótesis de alta centralización territorial del turismo interno en Uruguay. Los resultados evidencian un dominio marcado de los destinos de playa tradicionales: Punta del Este concentra el 86,9% de las visitas y Rocha el 53,4% (véase Fig. 4), lo que indica una fuerte dependencia del producto "sol y playa" dentro de los flujos turísticos nacionales.

No obstante, el 34,1% de los encuestados declara haber visitado destinos no tradicionales del interior, lo que indica que la circulación hacia estos territorios no es marginal, aunque sí minoritaria en relación con los destinos consolidados. En este contexto, Colonia, con un 44,3% de visitas, se posiciona como el segundo destino más visitado del país y constituye la única alternativa "no playa" con penetración significativa en el turismo interno.

De estos se desprende un hallazgo central: los datos no muestran un rechazo estructural hacia los destinos no tradicionales en la muestra encuestada, sino que apuntan má**s bien a** una barrera de activación. La demanda potencial está presente, pero no logra traducirse de forma sostenida en elección efectiva de destino.

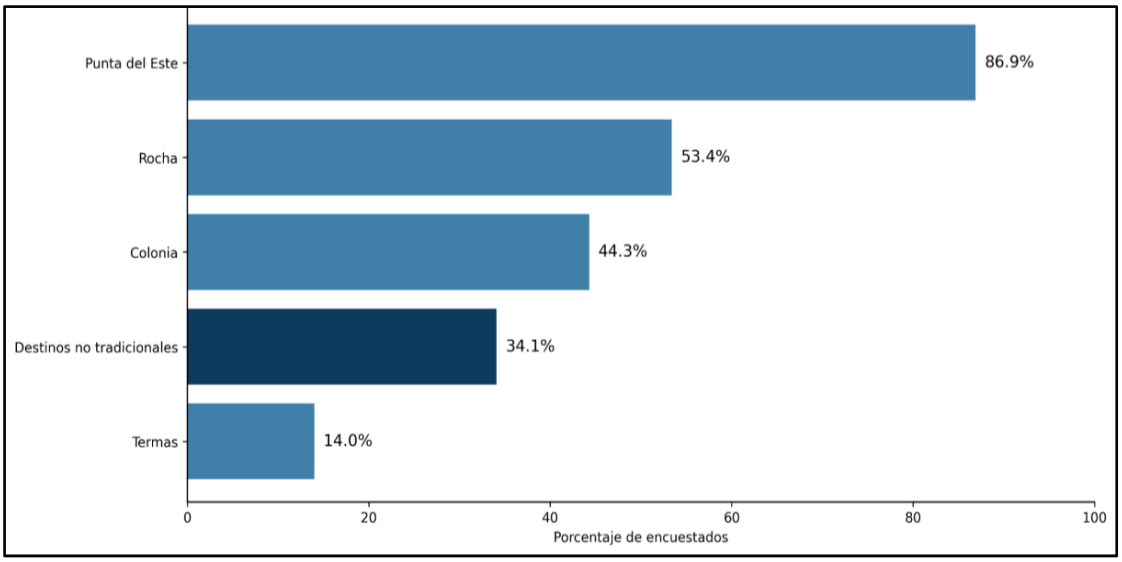


Fig. 4. Destinos turísticos visitados en Uruguay. Fuente: elaboración propia.

5.2.2.2. Intereses turísticos y factores de elección de destino

Al analizar los factores de elección de destino (véase Fig. 5), el paisaje y el entorno natural lideran con 73,8%, seguidos por la oferta de actividades (39,7%) y las recomendaciones de otras

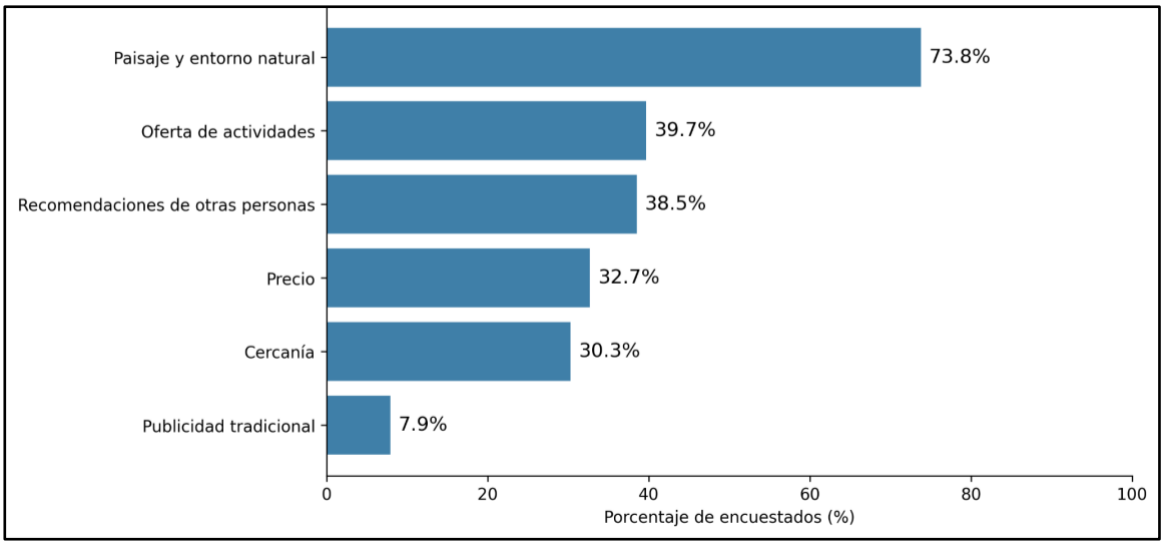


Fig. 5. Factores que inciden en la elección de destino turístico en Uruguay.

personas (38,5%). La publicidad tradicional presenta una incidencia marginal (7,9%), lo que sugiere que la decisión se apoya principalmente en el boca a boca y en información obtenida de manera orgánica, especialmente a través de redes sociales.

En línea con esto, al indagar sobre los tipos de experiencias turísticas de mayor interés, si bien el turismo de sol y playa predomina (80,5%), las opciones vinculadas a la naturaleza emergen como las alternativas más relevantes por fuera de este modelo: el turismo de naturaleza y senderismo alcanza el 44,3% y el turismo rural o de estancias el 28% (véase Fig. 6). Esta preferencia se refuerza al observar que el 45,8% de los encuestados elegiría el “interior con naturaleza (sierras, quebradas, ríos)” como destino ideal para una escapada de fin de semana.

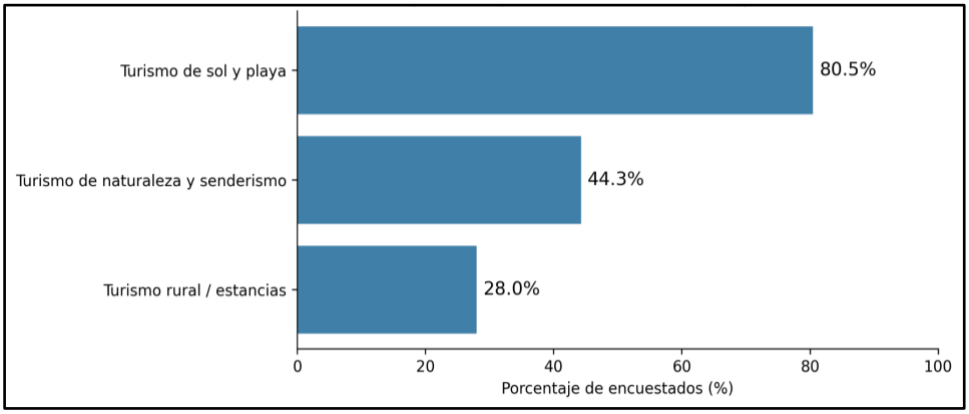


Fig. 6. Tipos de experiencias turísticas de mayor interés.

Estos datos muestran que existe un interés transversal por propuestas turísticas asociadas al paisaje, la naturaleza y la experiencia, lo que abre una ventana de oportunidad clara para diversificar el turismo interno hacia destinos no tradicionales.

5.2.2.3. Perfil etario del interés por turismo de naturaleza

El cruce entre edad y tipo de experiencia turística evidencia diferencias relevantes entre los segmentos etarios (véase Fig. 7). El grupo de 18-29 años es el que manifiesta mayor interés relativo por experiencias vinculadas a naturaleza, ruralidad y aventura, con diferencias de al menos +13 puntos porcentuales en naturaleza/senderismo, +5 pp en turismo rural y +8 pp en turismo de aventura respecto a los demás grupos.

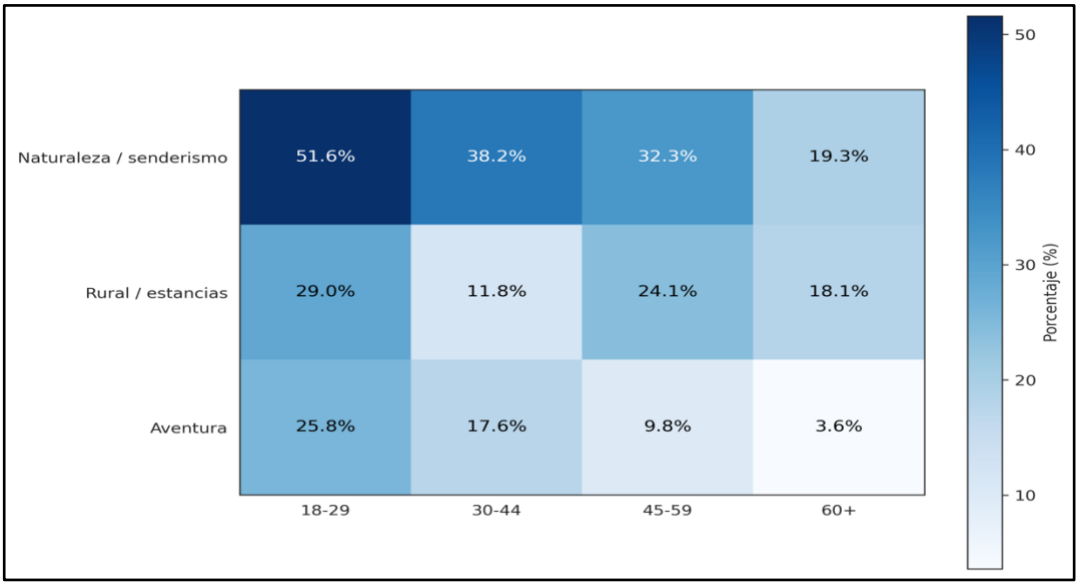


Fig. 7. Interés por tipo de experiencia según edad. Fuente: elaboración propia.

Este patrón sugiere que las generaciones más jóvenes muestran una mayor apertura y curiosidad por explorar el territorio nacional a través de experiencias menos tradicionales, lo que refuerza su potencial como público clave para una propuesta de turismo interno orientada a naturaleza y destinos emergentes.

5.2.3. Frecuencia de viajes y escapadas de fin de semana

En términos de comportamiento turístico, los datos muestran que el hábito de realizar escapadas cortas se encuentra ampliamente instalado. El 70% de los encuestados realiza escapadas dos o más veces al año, mientras que un 33% declara realizar cuatro o más escapadas anuales. Solo un 8% afirma no realizar escapadas, lo que descarta la necesidad de "crear" este comportamiento desde cero. Este resultado constituye un punto de partida clave para

el plan de comunicación: existe una base de demanda activa y recurrente, que puede ser canalizada estratégicamente hacia destinos no tradicionales del interior.

5.2.3.1. Edad y frecuencia de escapadas: identificación de segmentos estratégicos

El cruce entre edad y frecuencia de escapadas de fin de semana permite identificar patrones de comportamiento diferenciados y segmentos con alto valor estratégico para una propuesta de turismo interno orientada a destinos no tradicionales. Al analizar por grupos etarios, emergen cuatro perfiles relevantes (véase Fig. 8).

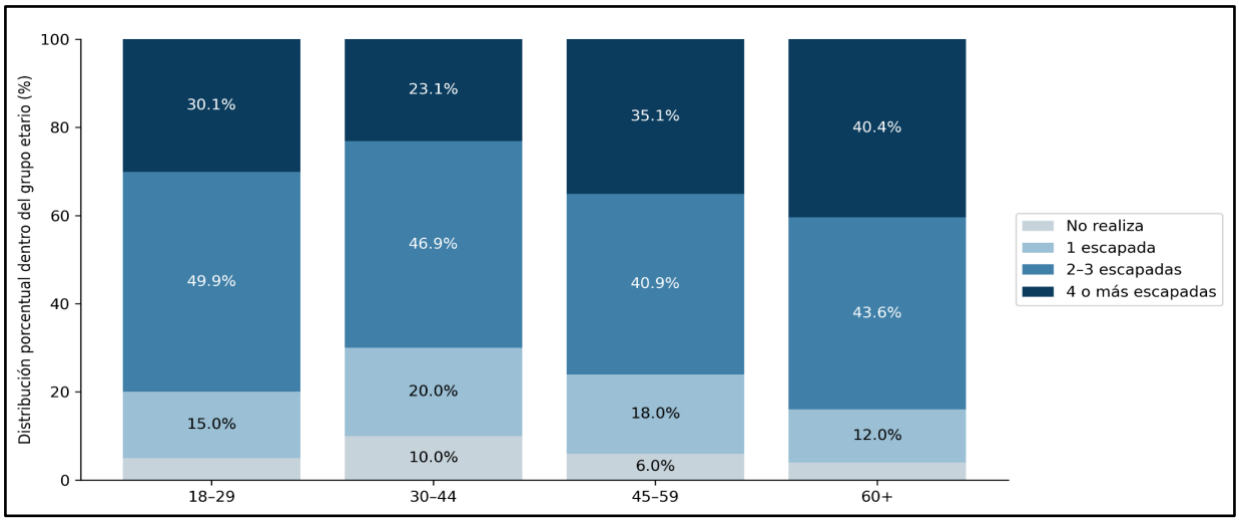


Fig. 8. Frecuencia de escapadas de fin de semana por rango etario. Fuente: elaboración propia.

El segmento 18-29 años presenta un nivel alto de actividad: el 30,1% realiza escapadas frecuentes (cuatro o más al año), posicionándose como un grupo explorador, con disposición a viajes cortos y flexible en términos de propuestas. El grupo 45-59 años, que cuenta con mayor estabilidad económica, también muestra una frecuencia elevada (35,1% realiza escapadas frecuentes), consolidándose como un segmento con hábito establecido. En la misma línea, el grupo de 60 años o más presenta la mayor frecuencia de escapadas: el 40,4% viaja cuatro o más veces al año, lo que los posiciona como un segmento clave, con tiempo disponible, presupuesto y regularidad en el viaje. Finalmente, el grupo de 30 a 44 años registra una frecuencia menor (23,1% de escapadas frecuentes), asociada principalmente a la etapa vital de conformación familiar y restricciones de tiempo. Sin embargo, sigue siendo un segmento capturable, en la medida que se diseñen propuestas prácticas y de corta duración. En conjunto, estos resultados refuerzan un insight crítico: el desafío no es generar demanda, sino activar e incrementar una demanda existente hacia destinos no tradicionales del interior.

5.2.3.2. Frecuencia de escapadas y temporadas: potencial de desestacionalización

El cruce entre frecuencia de escapadas y temporada preferida aporta evidencia sobre el potencial de desestacionalización del turismo interno. Entre quienes realizan cuatro o más escapadas al año, el 34,5% elige primavera y el 11,5% otoño, lo que significa que ambas estaciones concentran el 46% de las escapadas frecuentes. Significativamente, entre quienes realizan una única escapada al año, la primavera supera al verano como temporada preferida, lo que indica que ya es percibida como válida para viajes cortos y no solo como opción aspiracional.

Este comportamiento sugiere que las escapadas de fin de semana no compiten con las vacaciones largas sino que las complementan: los mismos individuos que viajan en verano también realizan escapadas en primavera, otoño e invierno. Así pues, la estrategia de desestacionalización no debe plantearse en oposición al verano sino como ampliación del calendario turístico, orientada a naturaleza, sobre una disposición real que existe empíricamente, siempre que la propuesta esté claramente estructurada y comunicada.

5.2.4. Falta de información y medios utilizados: un problema de contenido, no de canal

Se identifica que la falta de información constituye una barrera central en la toma de decisiones vinculadas a las escapadas de fin de semana (véase Fig. 9): la gran mayoría (61,3%) afirma esto, frente a una minoría (12,8%) que expresa desacuerdo.

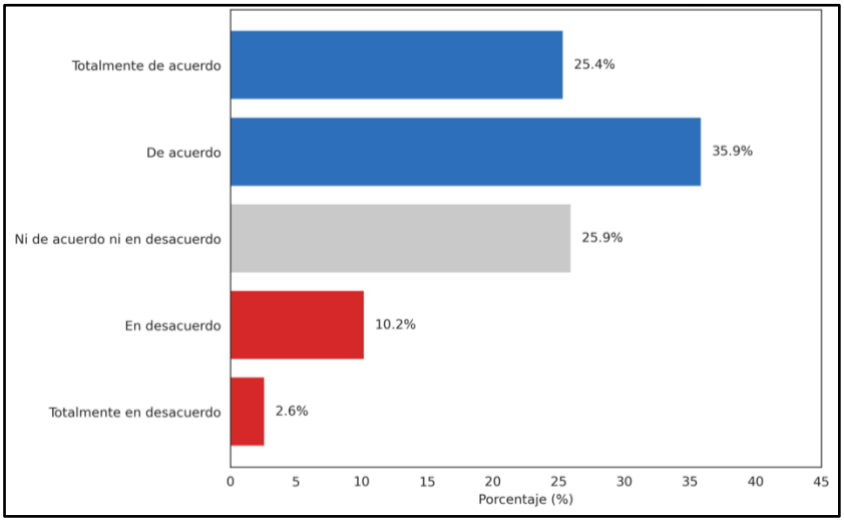


Fig. 9. Nivel de consenso con la afirmación: "la falta de información limita la decisión de escapadas". Fuente: elaboración propia.

Al analizar los medios de información utilizados por quienes perciben el déficit informativo, se observa un patrón consistente. Entre quienes están totalmente de acuerdo con que la falta de información limita sus decisiones, el 78,2% utiliza redes sociales como principal fuente, el 67,8% se apoya en recomendaciones de amigos o familiares, el 36,8% recurre a buscadores como

Google y el 20,7% consulta influencers o bloggers de viaje. En contraste, solo el 9,2% menciona utilizar sitios oficiales de turismo, como los del MINTUR. Resultados similares se repiten entre quienes están de acuerdo con la afirmación: 81,3% usa redes sociales, 75,6% recomendaciones, 36,6% Google, 26% influencers y apenas 7,3% sitios oficiales.

Estos datos permiten identificar un hallazgo relevante: una proporción elevada de personas que utilizan activamente redes sociales y buscan información digital sigue percibiendo una falta de información suficiente y clara. En consecuencia, el problema no radica en la ausencia de canales ni en la falta de disposición para acceder a información, sino en la calidad, organización y utilidad del contenido disponible. Este escenario define una oportunidad concreta vinculada al uso de recomendaciones y selección estratégica de contenidos. Dado que las recomendaciones personales y las experiencias de terceros tienen un peso significativo, resulta importante trabajar con testimonios reales, itinerarios probados y guías de fin de semana concretas. No alcanza con "estar en redes sociales": se vuelve necesario ordenar la información, bajar a tierra las propuestas y facilitar el proceso de decisión, reduciendo fricciones y simplificando la planificación.

5.2.5. Percepción de oferta turística variada y comportamiento real de viaje

El cruce entre la percepción de variedad de la oferta turística y la frecuencia real de viaje arroja un resultado revelador: no se observan diferencias significativas entre quienes consideran que Uruguay tiene oferta variada y quienes no. El promedio de viajes anuales es de 3,0 y 2,8 respectivamente, una diferencia marginal. Incluso entre quienes no están seguros de que exista oferta variada, el 78% realiza dos o más viajes al año y el 23,5% hace cuatro o más (véase Tabla 1). Esto plantea que el hábito de viajar está instalado con independencia de la percepción sobre la diversidad de la oferta. El problema no es falta de predisposición ni ausencia de propuestas, sino escasa visibilidad y comunicación efectiva de la oferta existente.

Tabla 1. Relación entre percepción de oferta y frecuencia de escapadas.

Percepción	Frecuencia de escapadas			
	1 viaje	2-3 viajes	4+ viajes	Promedio
Sí, hay oferta variada	11.3%	60.2%	28.5%	**3.0/año**
No	20.3%	54.2%	25.4%	**2.8/año**
No estoy seguro	22.4%	54.1%	23.5%	**2.8/año**

Existe un volumen relevante de personas que viajan con frecuencia, pero que tienden a repetir los mismos destinos, sin identificar alternativas dentro del país. Esto refuerza el rol central

de la comunicación y el *storytelling* como herramientas para mostrar nuevas opciones, más que para convencer a la población de viajar. El desafío consiste en mostrar dónde ir, no en motivar el viaje en sí.

5.2.6. Perfil de quienes visitan destinos no tradicionales del interior

Del total de viajeros encuestados, 117 personas (34,1%) declaran haber visitado destinos no tradicionales del interior, confirmando que existe circulación real hacia este tipo de destinos. La penetración es más alta en el segmento de 18 a 29 años (43,2%), lo que sugiere una mayor apertura generacional hacia propuestas fuera de los circuitos consolidados, y refuerza su potencial como posible impulsor del turismo interno hacia destinos menos consolidados, en la medida en que una mejor accesibilidad informativa fortalezca el boca a boca hacia estos destinos. En los demás grupos la incidencia es también relevante: 34,6% en el tramo de 30 a 44 años, 31,6% en mayores de 60 y 23,7% en el segmento de 45 a 59 años.

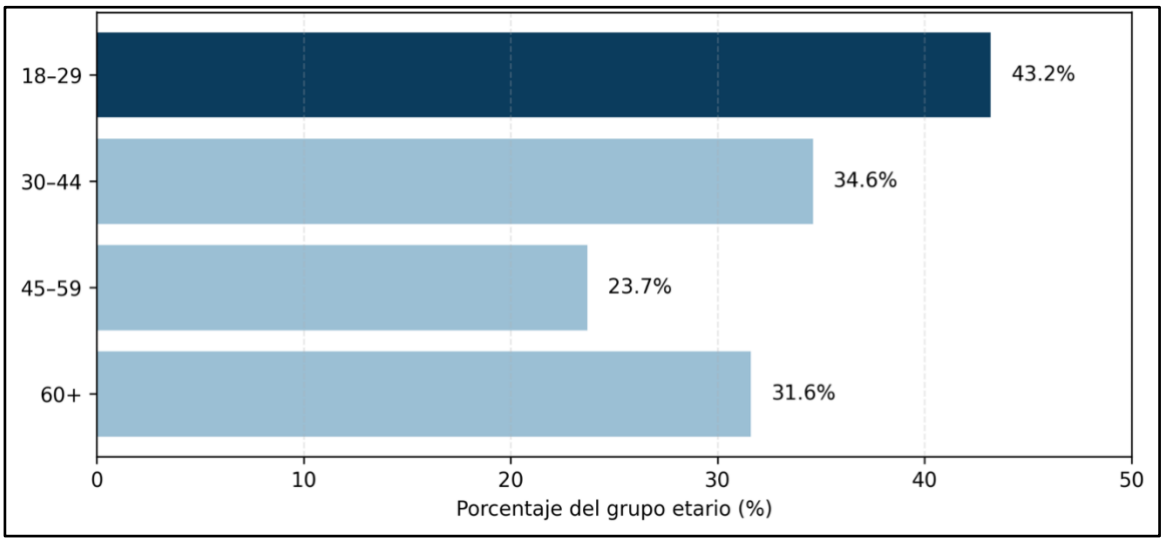


Fig. 10. Penetración de destinos no tradicionales por rango etario. Fuente: elaboración propia.

Conductualmente, quienes visitaron destinos no tradicionales presentan un perfil activo: el 84,6% realiza dos o más viajes al año, y un 34,2% cuatro o más. Sin embargo, incluso dentro de este grupo, el 62,4% manifiesta que la ausencia de información limita sus decisiones, lo que refuerza la importancia de un plan de comunicación que articule esta dimensión.

6. Análisis de la información secundaria

6.1. Demanda turística interna

A partir del análisis exploratorio de los datasets 1 y 2, se identificaron patrones consistentes con las hipótesis iniciales del estudio en relación con concentración emisora, estacionalidad y comportamientos temporales recurrentes. Para profundizar el análisis, se segmentaron las series en temporada alta, media y baja, tomando como criterio la mediana promedio de visitantes diarios por mes, calculada sobre el período 2024–2025:

- Temporada alta (≥180,000 visitantes/día): diciembre, enero y febrero. Corresponden a los meses de verano y vacaciones, concentrando el mayor volumen turístico (mediana promedio: 191,000-290,000).
- Temporada media (130,000-180,000 visitantes/día): marzo, abril, julio y septiembre. Incluye vacaciones de turismo/Semana Santa (marzo-abril), vacaciones de invierno (julio) y primavera temprana (septiembre).
- Temporada baja (<130,000 visitantes/día): mayo, junio, agosto, octubre y noviembre. Coinciden en ser meses sin períodos vacacionales significativos.

Esta segmentación opera como marco de referencia para los análisis subsiguientes.

6.1.1. Concentración emisora y destinos receptores del flujo metropolitano

Existe una marcada concentración del origen: el área metropolitana (Montevideo y Canelones) emite aproximadamente el 60% de los viajes dentro del país (véase Anexo 11.20). Este fenómeno se encuentra estrechamente vinculado a la estructura demográfica nacional, ya que ambos departamentos concentran aproximadamente el 55% de la población total (INE, 2024), lo que posiciona al eje metropolitano como principal punto de emisión de viajes dentro del país y plantea así un posible perfilamiento del público objetivo del plan de comunicación.

Al desagregar este dato por temporada, se observa que dicha concentración se mantiene consistente a lo largo del año, con valores que oscilan entre el 59% y el 65% según el período:

Tabla 2. Origen departamental del turismo según temporada.

Origen	Alta	Media	Baja
Montevideo	47.3%	36.3%	36.3%
Canelones	17.9%	22.9%	23.0%
Subtotal Mdeo + Canelones	*65.2%*	*59.2%*	*59.3%*
Resto	34.8%	40.8%	40.7%

Concretamente, los departamentos con mayor proporción de visitantes provenientes de Montevideo y Canelones son Maldonado (78,6%), San José (69,7%), Rocha (62,6%), Colonia (58,7%) y Lavalleja (55,9%), seguidos por Florida (54,2%), con valores consistentes en las tres temporadas. En todos los casos, estos ocho departamentos demuestran una dependencia significativa de la demanda proveniente de Montevideo y Canelones, oscilando, en promedio, entre el 40% y 80% según el departamento, lo cual consolida al mercado metropolitano como fuente decisiva de visitantes.

Esto, sumado al hecho de que todos estos destinos se ubican adyacentes o próximos a Montevideo y Canelones, sugiere que la demanda metropolitana se orienta naturalmente hacia una franja territorial específica, denominada de aquí en más como 'zona de escapadas'. Esta zona constituye un insumo relevante para el posterior análisis de oferta y confirma empíricamente la presuposición planteada por Pos (2026)[37] en torno a los patrones de movilidad del turista metropolitano hacia el interior. De ahí que se definan como 'destinos candidatos' a los siguientes departamentos: Maldonado, Rocha, Lavalleja, Colonia, Florida, Flores, San José y Soriano.

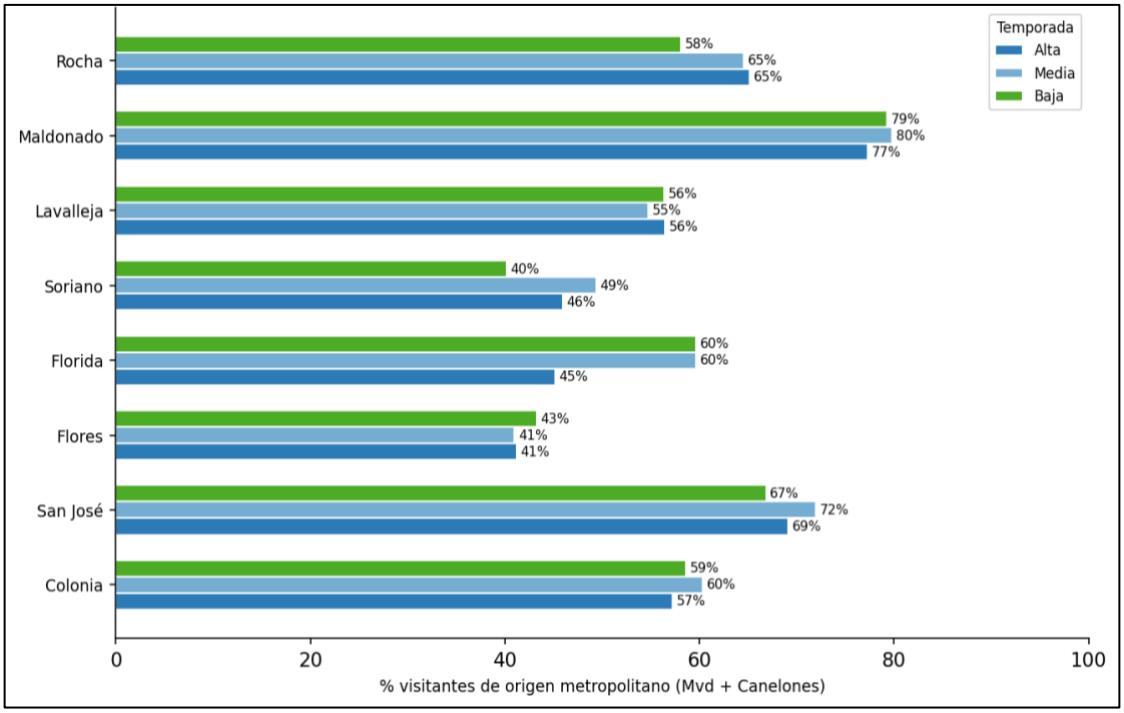


Fig. 11. Peso del visitante metropolitano por departamento y temporada. Fuente: elaboración propia.

[37] Hardoy y Ponce de León (25 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Cristian Pos [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

6.1.2. Estacionalidad del volumen turístico

La tendencia a la estacionalidad fue confirmada en la medida que la serie mensual muestra picos claros durante el verano (especialmente enero y febrero) y un repunte adicional en julio y en setiembre, consistente con el calendario de vacaciones de invierno y primavera.

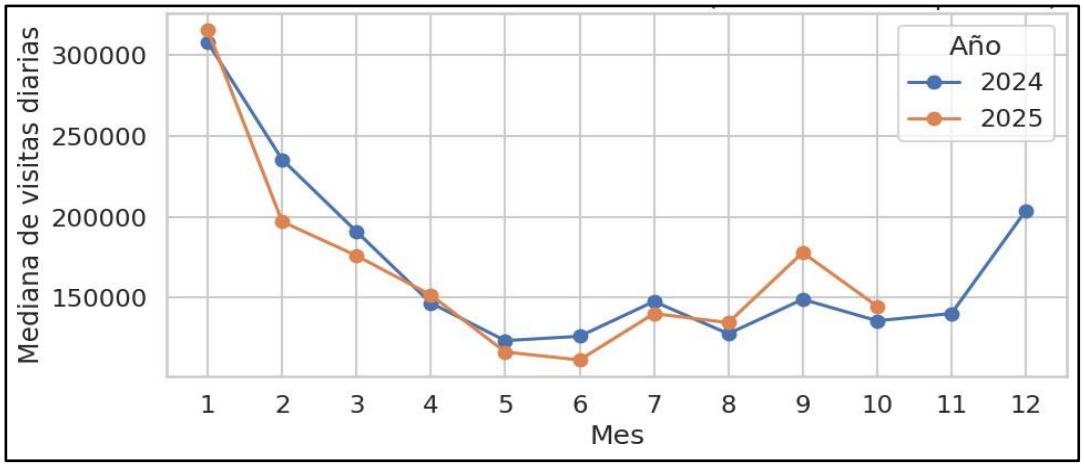


Fig. 12. Estacionalidad del volumen de visitas (mediana diaria por mes), 2024-2025.
Fuente: elaboración propia.

Se sintetizó esta variación mediante un indicador de intensidad estacional[38], donde se obtuvo un valor de 2,7x, lo que implica que el volumen turístico en temporada alta es casi 3 veces superior al de temporada baja. Este resultado refuerza la existencia de una demanda altamente concentrada en ventanas temporales específicas, con implicancias directas: subutilización de inventario turístico en períodos bajos y oportunidades para estrategias de redistribución temporal (desestacionalización).

6.1.3. Patrón de concentración en fines de semana

Se descubrió la existencia de un patrón semanal consistente, en donde el tráfico de visitantes metropolitanos es consistentemente superior los fines de semana en todas las temporadas (véase Fig. 14). Al desglosar esto según temporadas (véase Fig. 13), se descubrió que el efecto es significativamente más pronunciado en temporada baja y media, evidenciando que los desplazamientos cortos de fin de semana son el principal motor de demanda fuera de la temporada estival.

Este patrón sugiere que durante el verano (temporada alta), las vacaciones se distribuyen a lo largo de toda la semana, mientras que, fuera de temporada, el turismo interno adopta predominantemente el formato de escapadas cortas de fin de semana.

[38] El indicador representa la relación entre el mes de mayor afluencia (enero) y el mes de menor afluencia (agosto).

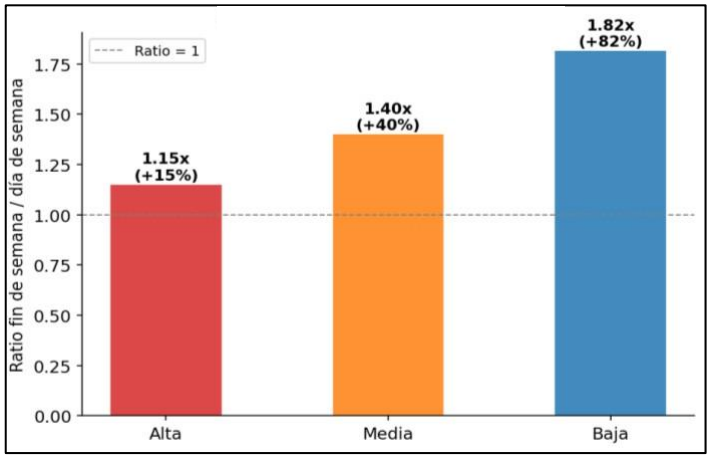


Fig. 13. Intensidad del efecto fin de semana por temporada (visitantes metropolitanos). Fuente: elaboración propia.

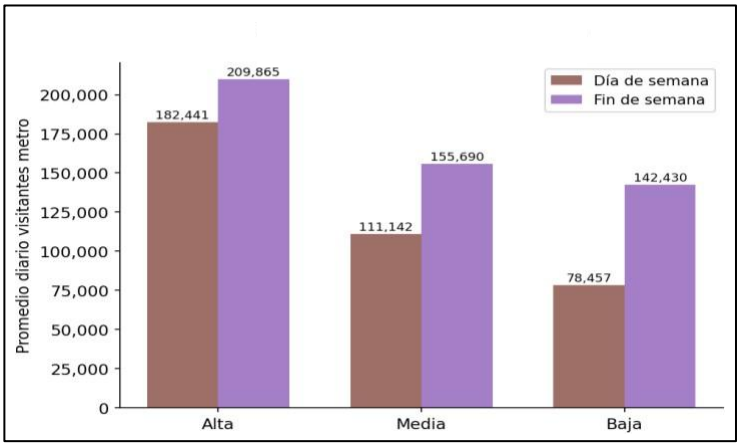


Fig. 14. Promedio visitantes de área metropolitana, por tipo de día y temporada. Fuente: elaboración propia.

En línea con esto, el análisis de la permanencia promedio por departamento a nivel mensual revela patrones consistentes con este turismo de escapadas. Los destinos candidatos presentan estadías promedio de 2.5 a 3.5 días, con variaciones mínimas según temporada (véase Anexo 11.21). De hecho, los meses de temporada baja (mayo, junio, agosto, octubre, noviembre) evidencian los ratios más altos de concentración de fin de semana, mientras que los meses de temporada alta tienen los ratios más bajos (véase Anexo 11.22). En relación a esto, todos los departamentos candidatos presentan estadías promedio por debajo de los 3 días en temporada baja (véase Fig. 15) lo que confirma que la demanda de estos destinos ya es estructuralmente compatible con un patrón de viaje corto. Intensidad del efecto fin de semana por temporada (visitantes metropolitanos).

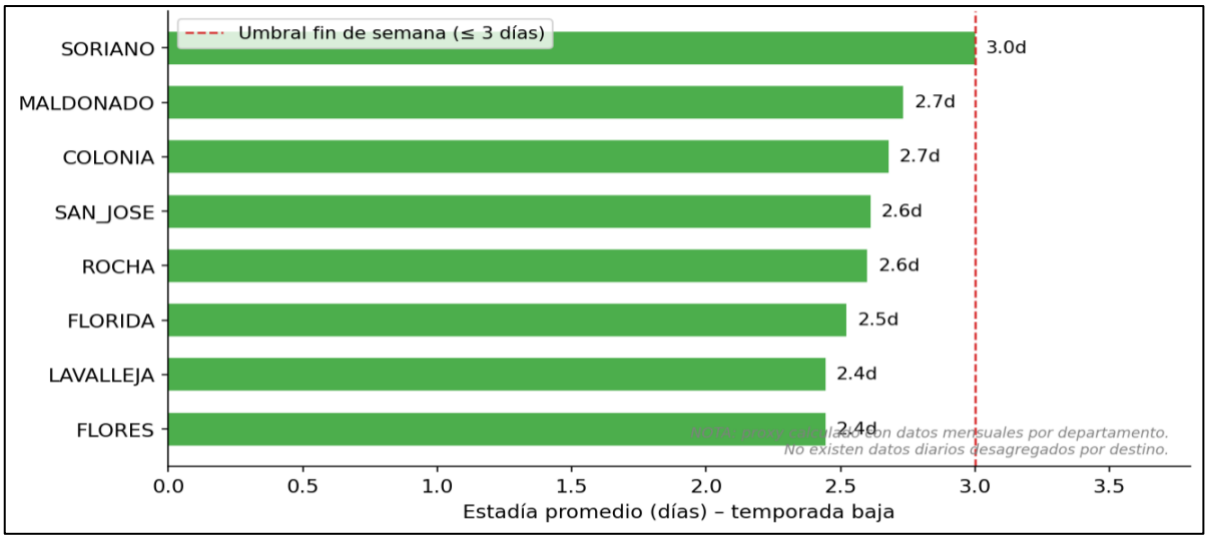


Fig. 15. Estadía promedio en destinos dentro de radio de escapadas durante temporada baja. Fuente: elaboración propia.

Así pues, se infiere que no es necesario competir por las vacaciones de verano, segmento ya dominado por destinos tradicionales, puesto que los resultados sugieren una ventana de oportunidad más clara en temporada media/baja, donde el efecto fin de semana es mayor y, por tanto, la demanda es más compatible con escapadas cortas.

6.1.4. Perfil de la demanda

A nivel demográfico, los visitantes a departamentos del interior (excluyendo Montevideo y Canelones) presentan una composición etaria consistente. En promedio, el 44.5% de los visitantes a destinos del interior tiene entre 18 y 39 años, el 33.3% tiene entre 40 y 59, y el 18.1% tiene más de 60. Concretamente, en los destinos que conforman la zona de escapadas, este perfil etario se mantiene estable entre temporadas, sin variaciones significativas en ningún segmento (véase Anexo 11.23).

En cuanto a la distribución de género, esta es cercana a la paridad en casi todos los departamentos dentro de la zona de escapadas, con ligera predominancia femenina en varios casos (véase Fig. 16). Esta característica respalda el diseño de una campaña con enfoque en perfiles grupales más que individuales, sin necesidad de segmentar fuertemente por género en la comunicación principal, con mensajes que apelen a experiencias compartidas ('escapadas en pareja', 'planes en grupo').

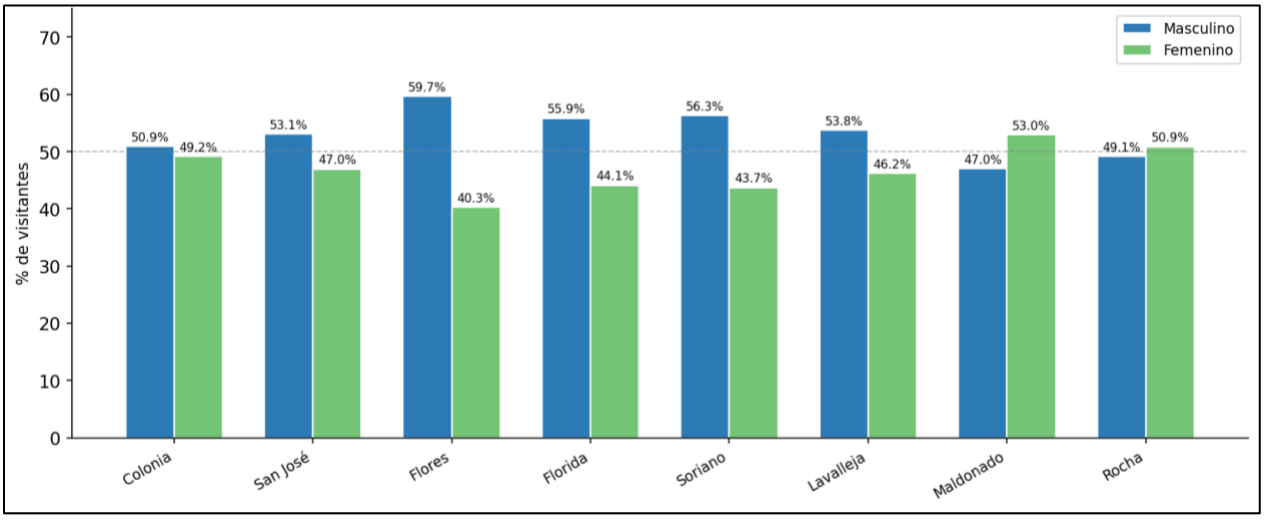


Fig. 16. Distribución de género por departamento (zona de escapadas - promedio anual ponderado). Fuente: elaboración propia.

6.2. Oferta turística

Habiendo establecido el perfil de la demanda —un turista metropolitano con hábitos y patrones de viaje compatibles con visitar destinos de interior—, la pregunta que organiza esta

sección es si existe oferta turística en el interior uruguayo que sea compatible con el perfil de demanda en términos de tipo de producto, localización geográfica y accesibilidad desde el área metropolitana— y, de existir, en qué medida está siendo comunicada de manera efectiva

6.2.1. Especialización dominante por región a nivel nacional

Antes de acotar el universo de estudio al tipo de turismo demandado por el público objetivo potencial (véase sección 5.2.2.2), es necesario contextualizar el ecosistema turístico uruguayo, dado que el país no es un territorio homogéneo ni turísticamente vacío, por lo que la elección metodológica de concentrarse en la región definida como zona de escapadas, o en un tipo de macro producto turístico específico (véase sección 6.2.3), no implica que el resto del país carezca de oferta turística relevante.

De hecho, mediante el trabajo de relevamiento y enriquecimiento de datos realizado se identificó que cada región presenta una especialización diferenciada que responde a sus recursos naturales, historia productiva y geografía. Lo que varía entre regiones no es la presencia o ausencia de oferta turística, sino el tipo de producto que cada una ofrece. Para representar estos perfiles de forma comparada se construyó un índice de especialización turística regional en escala ordinal[39] de 1 a 9 , donde 1 indica presencia mínima o nula, 5 presencia media comparable a la distribución nacional y 9 indica especialización dominante (véase Fig. 17)[40].

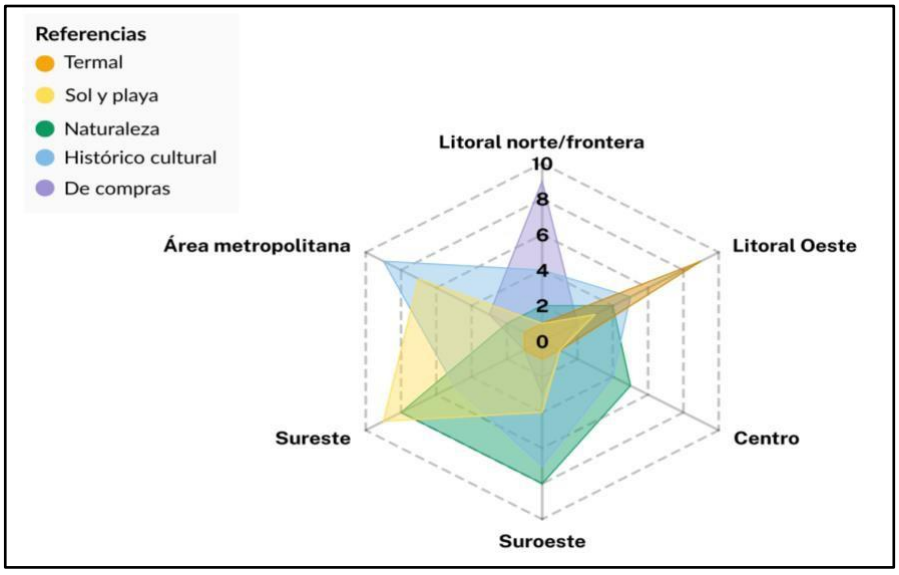


Fig. 17. Perfil de especialización por región. Fuente: elaboración propia.

[39] A diferencia de un índice de concentración matemático, la escala ordinal evita la distorsión que generan categorías altamente concentradas en pocos puntos (como las termas, presentes solo en Salto y Paysandú) que en una métrica relativa producirían picos que opacan el resto de las dimensiones.

[40] Los valores fueron asignados por las investigadoras sobre la base de los datos relevados: conteos de operadores formales del dataset 3 (operadores registrados), relevamiento propio de museos departamentales y sitios UNESCO y registro de complejos termales.

La lectura del radar[41] permite identificar los perfiles diferenciados. El norte presenta su pico en turismo de compras: Rivera, Río Branco, Aceguá y Bella Unión concentran la oferta de free shops del país, traccionada por la demanda brasileña y argentina. El litoral oeste tiene su especialización en turismo termal (Daymán, Arapey, Almirón, Guaviyu y San Nicanor configuran la región termal del país), complementada por un perfil de patrimonio histórico-cultural relevante (Fray Bentos, Patrimonio UNESCO; Paysandú histórica; Soriano con 10 museos). El centro presenta el perfil más moderado y diverso, con cierta inclinación hacia turismo de naturaleza rural. Suroeste y Sureste comparten un pico pronunciado en turismo de naturaleza, con la diferencia de que el Suroeste suma un perfil histórico-cultural fuerte (Colonia del Sacramento, Patrimonio UNESCO, 25 museos en el departamento) y el sureste tiene mayor peso en turismo de sol y playa.

6.2.2. Caracterización de oferta turística formal en localidades no tradicionales del interior

La oferta turística formal en localidades no tradicionales del interior comprende 1059 operadores distribuidos en 150 localidades de los 17 departamentos contemplados (Montevideo y Canelones excluidos).

La estructura de concentración por departamento presenta un patrón asimétrico pero competitivo (véase Fig. 18). Los dos departamentos líderes —Maldonado (25,5%, 270 op.) y Colonia (13,5%, 143 op.)— concentran en conjunto casi el 40% de la oferta, mientras que los cinco primeros acumulan el 56,2%. No obstante, el Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)[42] de 1.094 indica un mercado competitivo (HHI < 1.500), lo que significa que a pesar de la preponderancia de Maldonado, existe suficiente dispersión territorial para evitar estructuras oligopólicas o monopolísticas.

El resto de los departamentos exhibe una distribución relativamente homogénea: Rocha (6,3%), Paysandú (5,6%), San José (5,3%), Rivera (5,1%), con el bloque central (Cerro Largo, Lavalleja, Florida, Tacuarembó, Soriano, Salto, Río Negro) oscilando entre 4,1% y 4,4% cada uno.

[41] Los cinco tipos de turismo incluidos contemplados para la elaboración de la Fig. 6 son: turismo de compras (freeshops), turismo de naturaleza (bodegas + establecimientos rurales + turismo aventura), turismo histórico-cultural (museos + sitios UNESCO), turismo termal (complejos habilitados), y turismo costero (litoral atlántico y fluvial). Las regiones se segmentaron de la siguiente manera: Norte (Artigas, Rivera, Cerro Largo), Litoral Oeste (Salto, Paysandú, Río Negro, Soriano), Centro (Tacuarembó, Durazno, Flores, Florida), Sureste (Maldonado, Rocha, Lavalleja, Treinta y Tres), Suroeste (Colonia, San José) y Área metropolitana (Montevideo y Canelones).

[42] El HHI es una medida económica utilizada para evaluar la concentración de mercado y el nivel de competencia, calculada sumando el cuadrado de las cuotas de mercado (en porcentaje) de las entidades en una industria determinada. Sus valores oscilan entre cerca de 0 (competencia perfecta) y 10.000 (un monopolio).

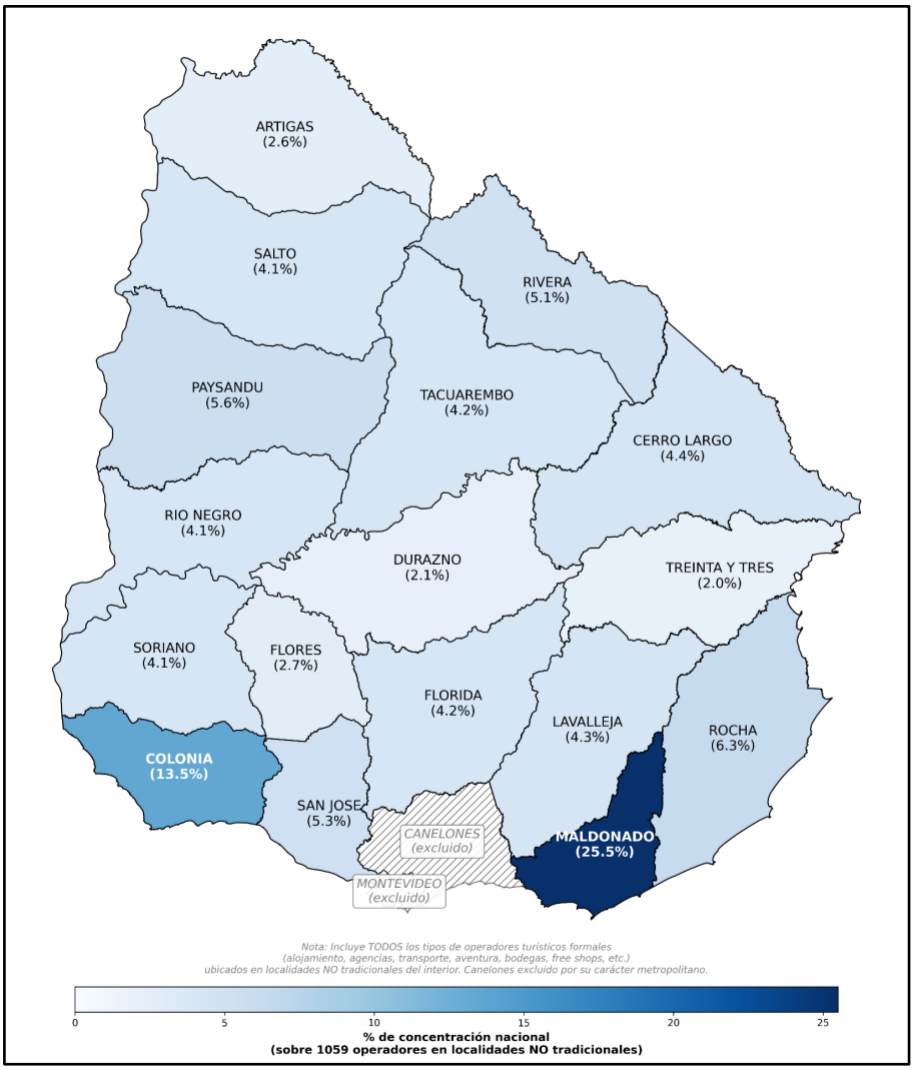


Fig. 18. Concentración de oferta turística formal (excl. Montevideo, Canelones y loc. no tradicionales). Fuente: elaboración propia.

6.2.3. Oferta de naturaleza en el interior del país

Al restringir el análisis al subconjunto de turismo de naturaleza (establecimientos rurales, bodegas y turismo aventura) se identificaron 210 operadores a nivel nacional. El área metropolitana, pese a concentrar la mayoría de la población y de los operadores turísticos totales del país, representa apenas el 16,1% de esa oferta; el restante 83,9% se localiza en el interior del país, confirmando que esta modalidad tiene una vocación territorial inherentemente vinculada al campo y a los espacios naturales. Esta distribución resulta directamente relevante para los destinos candidatos identificados en la sección anterior, cuya oferta de naturaleza se analizará a continuación

De los 143 operadores radicados fuera del área metropolitana, 125 (87,4%) operan en localidades que no integran los circuitos turísticos consolidados. Esto confirma que la oferta de turismo de naturaleza no se concentra donde el sistema de comunicación turístico ya opera, sino precisamente donde este sistema está ausente.

La estructura departamental de este subconjunto (véase Fig. 19) difiere del patrón general observado para el universo total de operadores. Si bien Colonia (20,8%) y Maldonado (16,8%) mantienen posiciones de liderazgo, emergen con mayor peso relativo departamentos del centro y sureste: Rocha (9,6%), Lavalleja (8,8%), San José (7,2%) y Florida (7,2%). Este desplazamiento confirma que el turismo de naturaleza tiene su propia geografía, que no replica la del turismo tradicional.

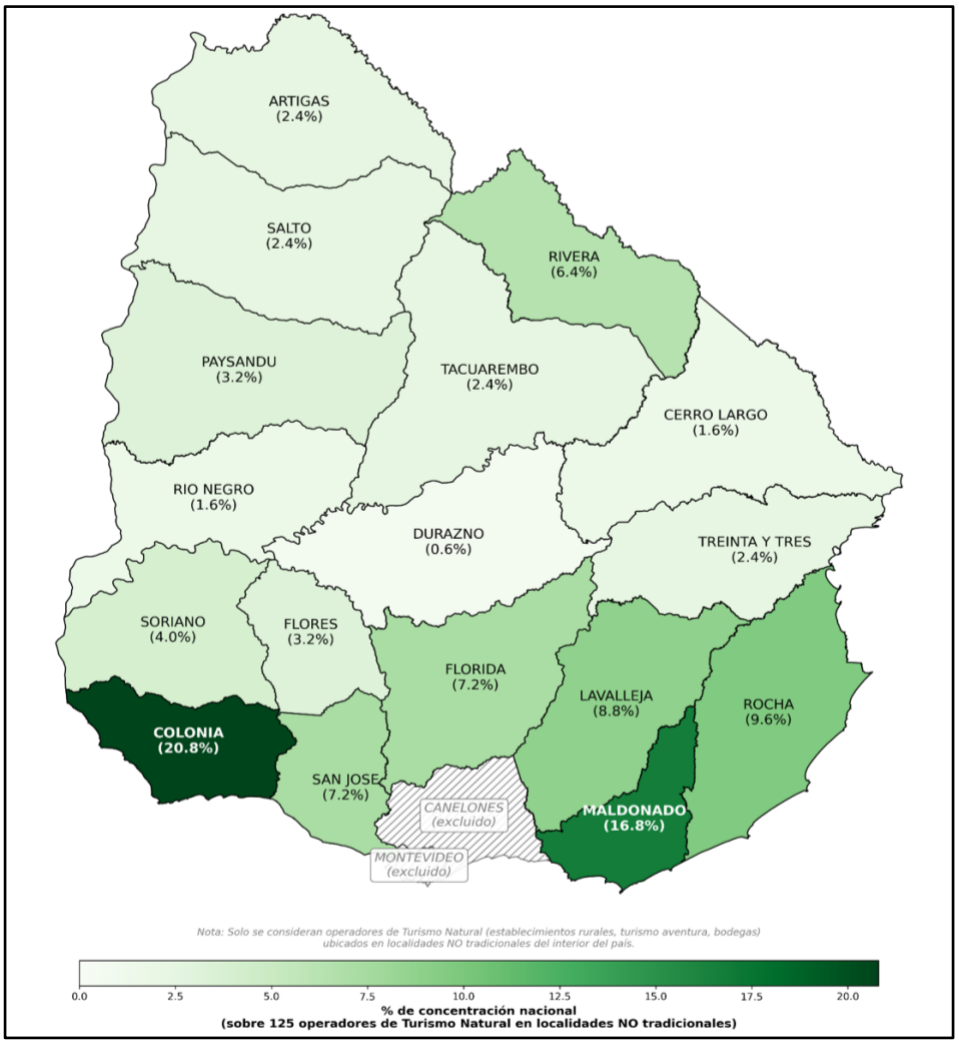


Fig. 19. Concentración de oferta de turismo natural (excl. Montevideo, Canelones y loc. no tradicionales). Fuente: elaboración propia.

6.2.3.1. Composición regional: perfiles diferenciados por zona

La distribución observada anteriormente (Fig. 19) no es homogénea. Al desagregarla por región, emergen perfiles cualitativamente distintos que tienen implicancias directas para la estrategia comunicacional a articular.

Como se observa en la Fig. 20 y Fig. 21, el suroeste (Colonia, Soriano, Río Negro, Paysandú) concentra el 53,3% de todas las bodegas del interior no tradicional, configurando el cluster (véase Anexo 11.12 para Glosario) enoturístico más denso del país (véase sección 6.2.3.3.1). Su perfil interno es mixto (43% bodegas, 46% rural), lo que permite articular propuestas combinadas de vino y campo.

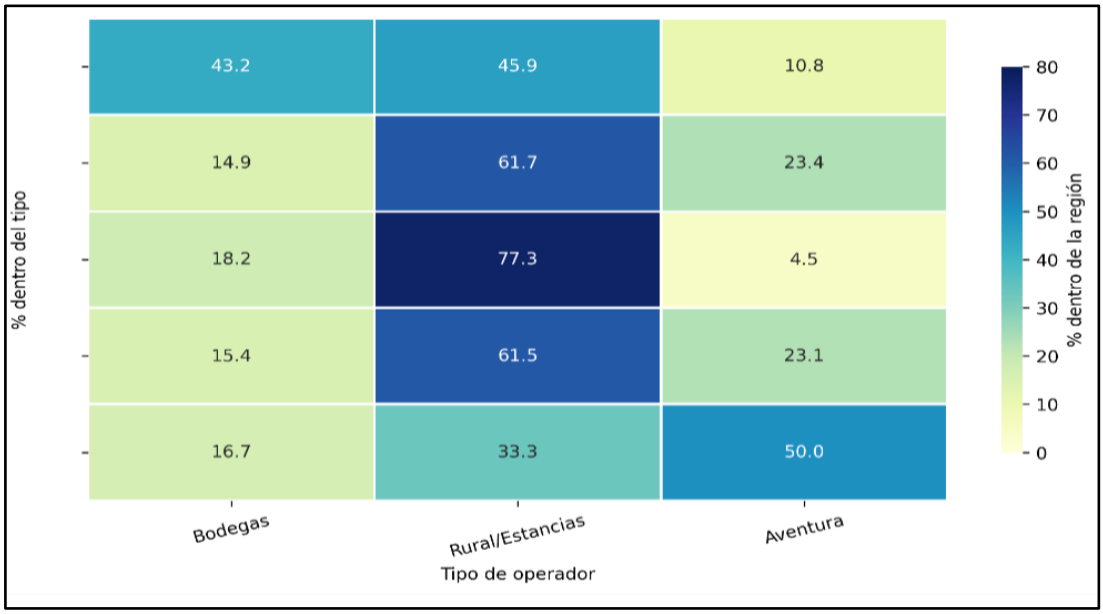


Fig. 20. Perfil regional por tipo de oferta natural. Fuente: elaboración propia.

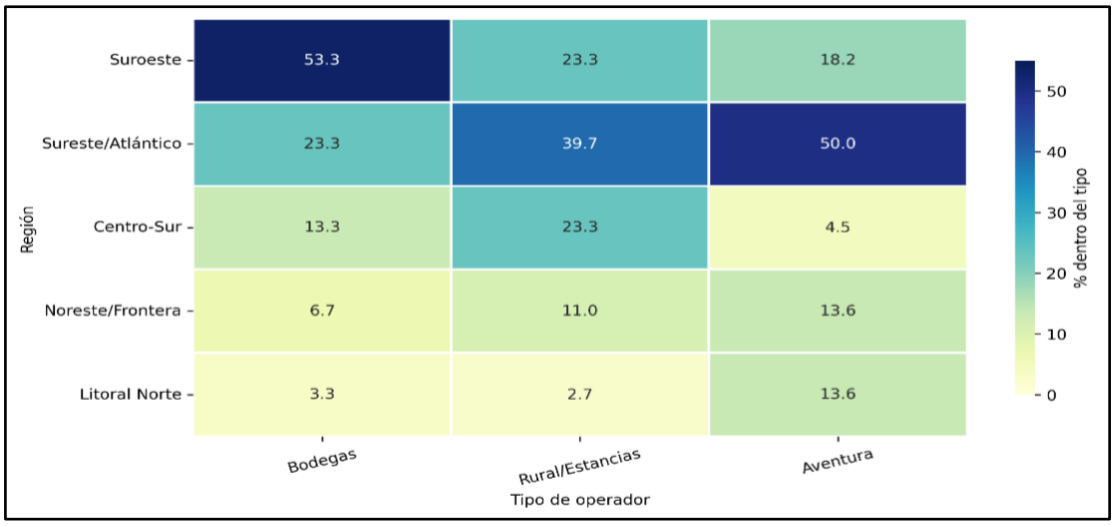


Fig. 21. Concentración por tipo de oferta de turismo natural. Fuente: elaboración propia.

El Sureste/Atlántico (Maldonado, Rocha, Lavalleja, Treinta y Tres) es la región de mayor volumen (47 operadores) y mayor diversidad interna: concentra el 50% del turismo de aventura nacional no tradicional y el 39,7% de los establecimientos rurales. Su perfil rural-aventura (62% + 23%) la posiciona como la zona de mayor potencial para escapadas activas.

El centro-sur (San José, Flores, Florida, Durazno) presenta el perfil más homogéneo: 77% establecimientos rurales, con escasa presencia de bodegas y aventura. Su fortaleza pasa a ser la accesibilidad: estos departamentos son los más cercanos a Montevideo dentro del interior no tradicional, lo que los posiciona como destino natural de escapadas cortas basadas en la autenticidad del turismo de estancias.

El litoral norte (Salto, Artigas) es la región con mayor peso relativo de turismo de aventura (50% de su composición interna), aunque con volumen total bajo (6 operadores). Su perfil, que apunta a turismo activo y de naturaleza más extrema, y su distancia desde Montevideo, lo ubican en un segmento diferente: turismo de experiencia intensa, menos compatible con el formato de escapada de fin de semana.

6.2.3.2. Concentración de oferta en el sur: viabilidad de formato escapada

A nivel transversal, los datos revelan un patrón no evidente en la distribución departamental aislada: la oferta de turismo de naturaleza en localidades no tradicionales se concentra marcadamente en el sur del país (véase Fig. 19). Las tres regiones que acumulan mayor volumen y diversidad (suroeste, sureste atlántico y centro sur) corresponden todas a departamentos ubicados en la mitad inferior del país. En conjunto, concentran el 85,6% de los 125 operadores del universo de análisis (107 de 125).

Esta concentración territorial responde a factores estructurales: mayor densidad de infraestructura vitivinícola en la zona costera e interior sur, mayor diversidad de ecosistemas serranos y costeros en el sureste, y mayor proximidad y conectividad con el principal mercado emisor doméstico. Esta distribución coincide además con la zona de escapadas definida a partir del análisis de demanda, confirmando que los 8 departamentos candidatos (Colonia, San José, Flores, Florida, Soriano, Lavalleja, Maldonado y Rocha) no solo concentran el flujo turístico metropolitano sino también la oferta de naturaleza con mayor densidad del país, accesible en tiempos de viaje compatibles con salidas de 48 a 72 horas desde Montevideo. Esta convergencia entre demanda y oferta en el mismo territorio valida metodológicamente la decisión de acotar el análisis a esta zona y define, geográficamente, la zona de mayor potencial para anclar el plan de comunicación. A su vez, esta decisión también se basa en la coherencia que mantiene con el

problema que esta investigación busca evidenciar: existe oferta comprobada, pero no comunicada, en destinos alcanzables.

6.2.3.3. Zona de escapadas y subproductos turísticos

La zona de escapadas definida concentra 97 operadores de turismo de naturaleza en 54 localidades no tradicionales, equivalentes al 77,6% del universo de análisis nacional (véase Fig. 22). El HHI de 1.684, superior al del universo general (1.094), refleja que dentro de la zona existe cierta concentración: Colonia (26,8%) y Maldonado (21,6%) absorben casi la mitad de la oferta.

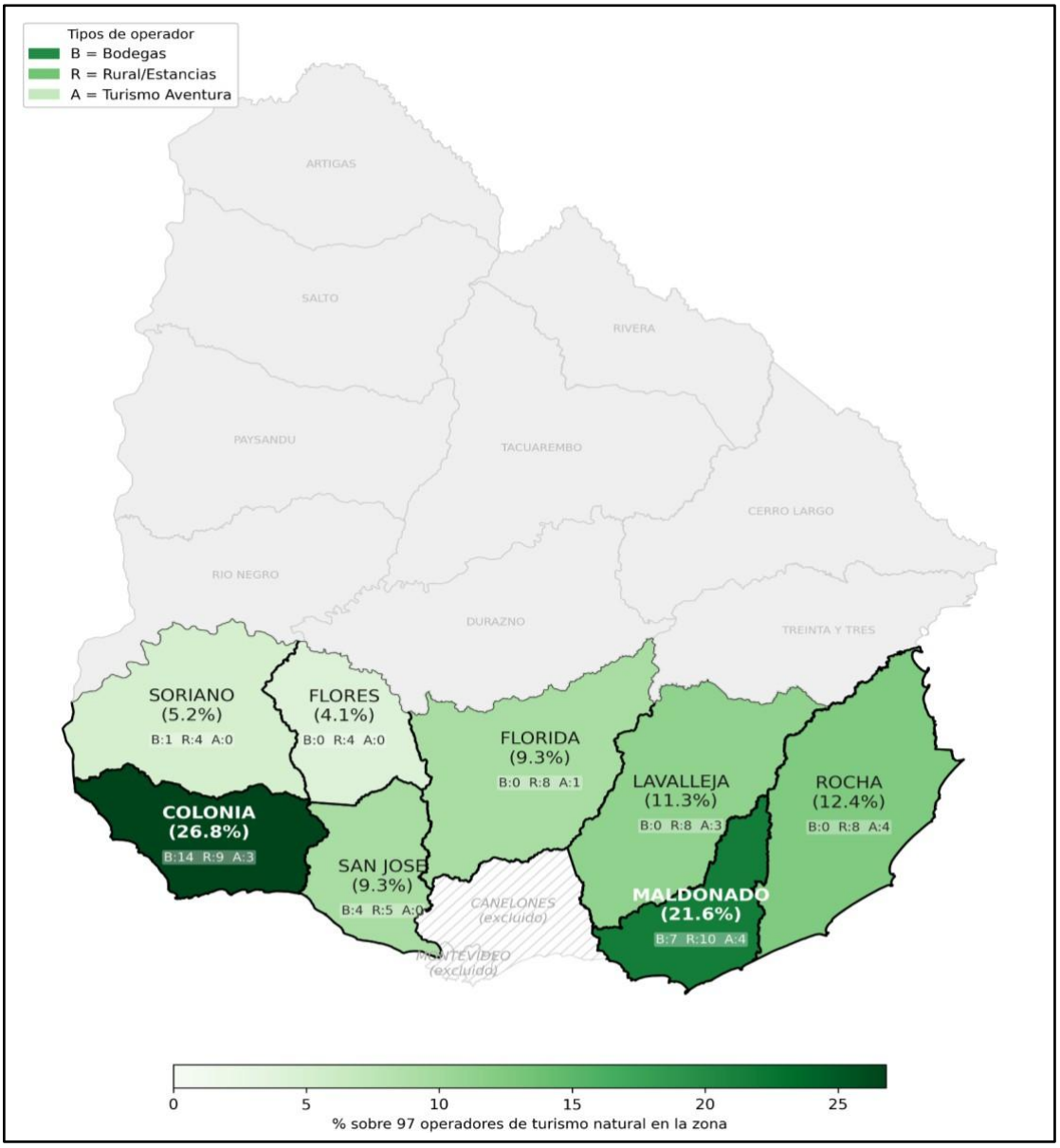


Fig. 22. Concentración de oferta de turismo natural en zona de escapadas de fin de semana.Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, el dato más relevante no es la concentración sino la diferenciación interna entre dos perfiles complementarios dentro de la misma zona geográfica. Por un lado, el eje Colonia-Maldonado concentra las bodegas (14 y 7 respectivamente) y combina enoturismo con turismo rural de alta gama. Por otro, el bloque Rocha-Lavalleja-Florida-San José presenta un perfil casi exclusivamente rural-aventura, sin bodegas o con presencia mínima, orientado a estancias, sierras y naturaleza costera. A nivel de diseño de la solución, esta diferenciación implica que no se trata de una zona homogénea que requiere un único mensaje, sino de un territorio con subproductos turísticos diferenciados, cada uno con su propio perfil de demanda potencial y sus propios canales de comunicación pertinentes.

6.2.3.3.1. Desglose por tipo: bodegas

Dentro de la zona de escapadas, el enoturismo emerge como el segmento de turismo natural con mayor grado de especialización territorial y el más avanzado en términos de formalización. Con un HHI de 2.978, clasificado como mercado altamente concentrado, la oferta de bodegas con actividad turística formal no está dispersa: está agrupada en dos clusters geográficos identificables y comunicables.

A nivel nacional se identificaron 65 bodegas con actividad turística formal, de las cuales 30 se localizan en destinos no tradicionales fuera de Montevideo y Canelones (véase Fig. 23). De ellas, el 46,7% (14) se localiza en Colonia y el 16,6% (5) en Maldonado: entre ambos departamentos acumulan casi más del 60% de la oferta formal no tradicional de enoturismo.

Dentro de Colonia, Carmelo emerge como el nodo más denso: 7 bodegas en un radio geográfico reducido, lo que configura masa crítica suficiente para anclar una visita específica. Maldonado, y localidades puntuales dentro de Lavalleja, configuran un segundo cluster de menor escala pero de perfil diferenciado: enoturismo de alta gama combinado con gastronomía y un entorno rural de alto valor paisajístico (paisaje serrano). La existencia de estos dos clusters con lógicas distintas —Carmelo como enoturismo accesible y de volumen, Garzón-Pueblo Edén como enoturismo de experiencia premium— indica que la ruta del vino ya existe como oferta viable.

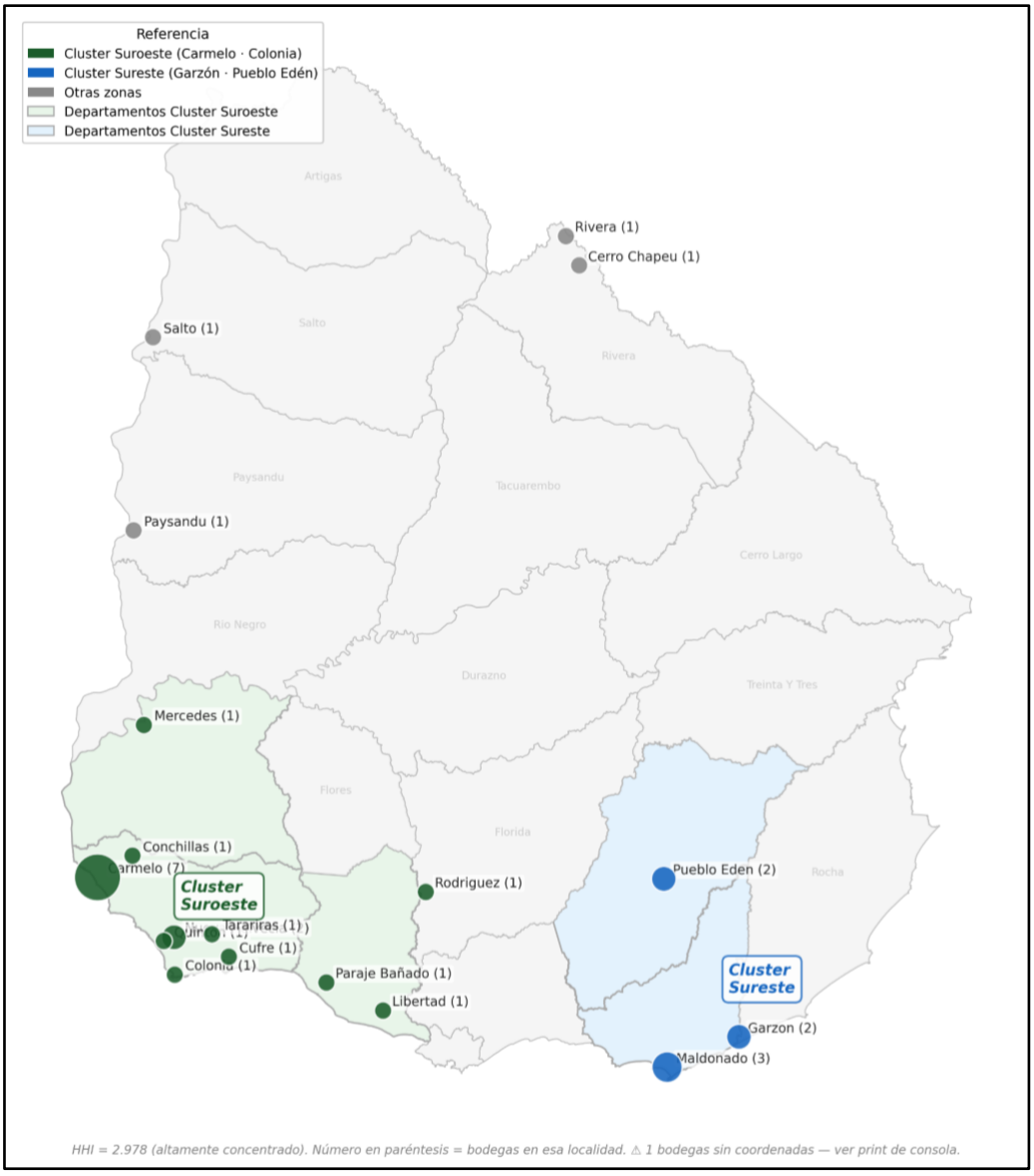


Fig. 23. Concentración de bodegas en localidades no tradicionales. Fuente: elaboración propia.

6.2.4. Aproximación de oferta informal

Para evaluar el alcance real de la oferta turística más allá del registro formal, se incorporó la dimensión informal mediante el relevamiento de propiedades en Airbnb[43]. A diferencia de los operadores formales que requieren habilitación MINTUR, los listados de Airbnb representan alojamiento activo con precio publicado y disponibilidad real, ya consumido por turistas sin comunicación coordinada. La presencia de inventario informal en las mismas zonas donde se

[43] La cantidad de listados por región en AirBnb se conceptualizó como proxy de oferta que opera en paralelo al inventario institucional, considerando la penetración de la plataforma tanto a escala global como regional (véase Anexo 11.13, dataset 6).

concentran los operadores formales de naturaleza refuerza la noción de que existe oferta (tanto formal como informal) que opera, y aun así permanece invisible para el turista doméstico promedio que no la está buscando activamente.

En total, se identificaron 4.266 listados en zonas no tradicionales de los 17 departamentos del interior (véase Tabla 22). La distribución es marcadamente asimétrica: casi la mitad (2.124 propiedades, 49,8%) se concentra en la zona identificada anteriormente como viable para escapadas de fin de semana, confirmando que la demanda de alojamiento informal sigue la misma lógica geográfica que la oferta formal.

Dentro de la zona de escapadas (véase Fig. 24), la concentración tiene una lógica territorial clara. Maldonado (28,8%), Soriano (19,4%), Lavalleja (17,9%) y Rocha (14,7%) explican en conjunto el 80,8% de los listados del segmento, conformando dos corredores diferenciados: el eje sureste (Maldonado, Rocha, Lavalleja), de perfil naturaleza serrana y costera, y el eje suroeste (Soriano, Colonia, San José), de perfil rural-enoturístico. Esta doble estructura geográfica es consistente con la distribución de operadores formales analizada anteriormente.

Destaca Lavalleja como el único departamento entre los cuatro principales sin acceso al océano, con 381 listados (17,9%). Esto indica que la demanda de alojamiento informal en entornos de naturaleza interior (sierras, quebradas) tiene tracción propia, independiente del atractivo costero. La oferta de Airbnb en Villa Serrana, Minas y las sierras de Lavalleja no se explica por un efecto de desborde desde la costa: se explica por un producto turístico con identidad propia que ya está siendo consumido, aunque sin comunicación coordinada.

La convergencia entre oferta formal (operadores registrados) y oferta informal (Airbnb) en los mismos corredores geográficos refuerza la hipótesis central: no es que no haya producto turístico de naturaleza en el interior no tradicional. Es que el sistema de comunicación turístico no lo está visibilizando.

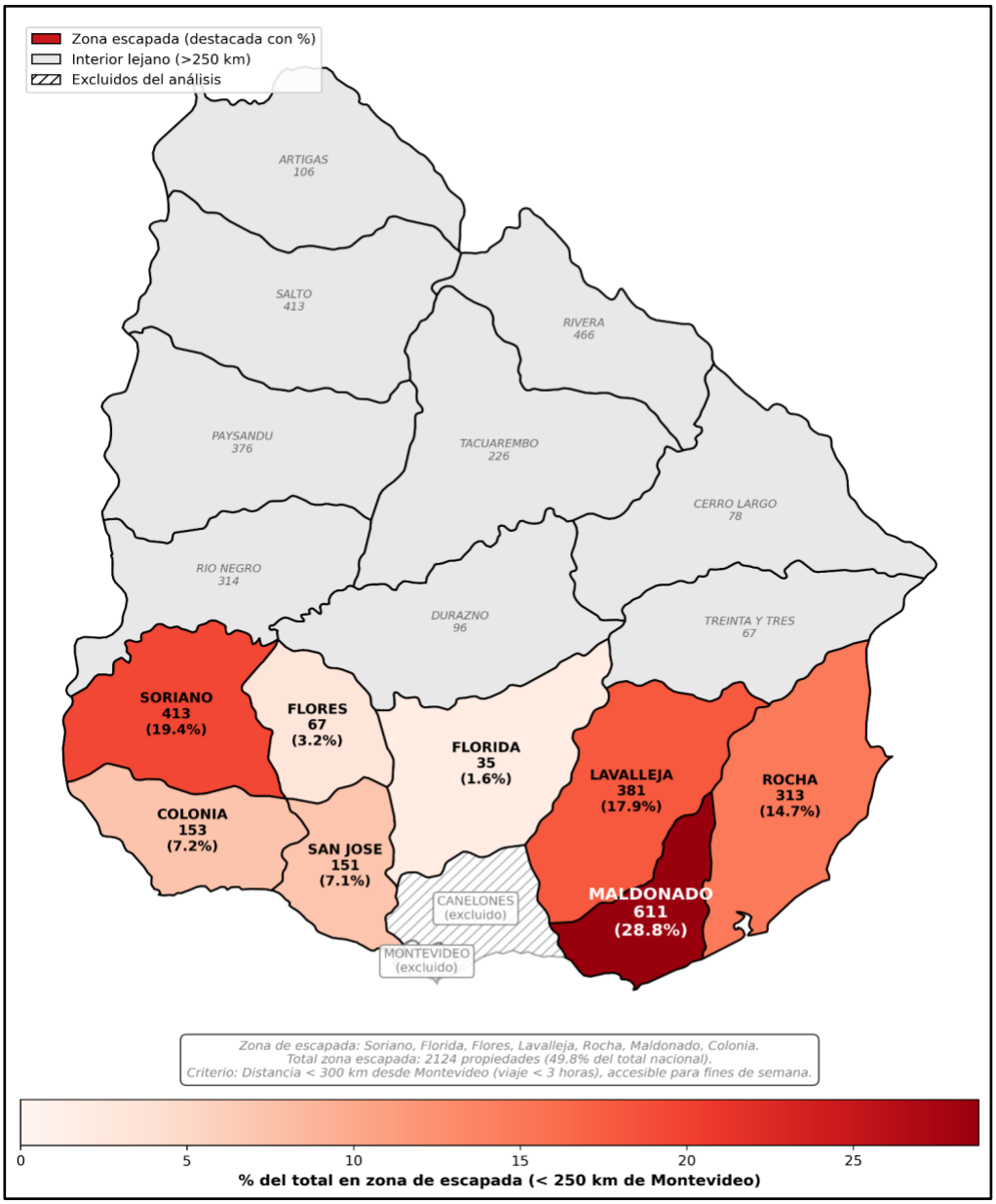


Fig. 24. Concentración de oferta informal dentro de zona de escapadas de fin de semana (excl. Montevideo, Canelones y loc. tradicionales). Fuente: elaboración propia.

6.2.5. Señales de consumo: visitantes en localidades no tradicionales

El análisis de oferta formal e informal indica que el producto turístico existe. La pregunta que naturalmente sigue es si ya hay turistas que lo están consumiendo. De ahí que se analizara las tendencias de crecimiento/decrecimiento en 84 localidades no tradicionales de los 17 departamentos del interior. El resultado es relevante: los destinos dentro de la zona de escapadas

registraron aproximadamente 1,97 millones de visitantes en 2025, con un crecimiento del 6,5% respecto a 2024.

Cabe destacar que este crecimiento no es el resultado de una campaña de comunicación específica para estos destinos, lo que indica que la demanda ya existe y está creciendo de manera orgánica en destinos de turismo natural no tradicionales (véase Fig. 25), sin estrategia de comunicación coordinada. Esto no invalida la tesis, la refuerza: si con promoción fragmentada y ausencia de producto comunicado el crecimiento es del 6,5%, el potencial con una estrategia articulada es sustancialmente mayor. Algunas localidades de perfil naturaleza presentan crecimientos notoriamente superiores al promedio (véase Anexo 11.25). Por ejemplo, Artilleros, localidad en el centro del cluster enoturístico de Carmelo, creció un 44,9% de 2024 a 2025. Villa Serrana creció un 13,1% y Lavalleja Rural un 8,8%, ambas zonas de perfil sierras y naturaleza. Maldonado Rural (excluido Punta del Este) creció un 10,5%, señalando que dentro del departamento más visitado del país hay crecimiento que está ocurriendo en las zonas no tradicionales.

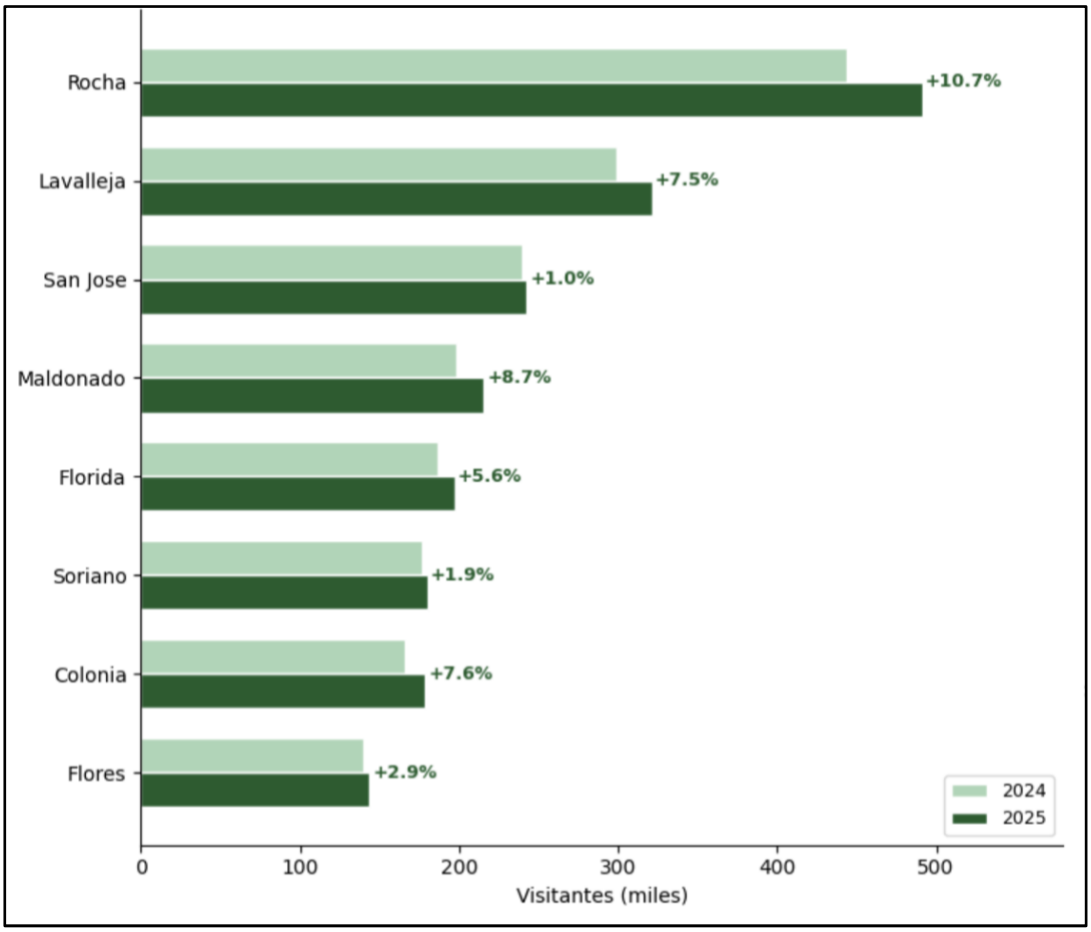


Fig. 25. Variación interanual 2024-2025 de cantidad de visitantes en zona de escapadas (localidades no tradicionales). Fuente: elaboración propia.

7. Conclusiones de la investigación

El conjunto de evidencias producidas permite arribar a conclusiones que, en su articulación, responden a la pregunta que organiza el trabajo: ¿existe oferta turística fuera de los destinos tradicionales, y en qué medida está siendo comunicada de forma efectiva al turista doméstico potencial?

7.1. Demanda de turismo interno y compatibilidad con destinos no tradicionales

La demanda existe y tiene un patrón de comportamiento compatible con destinos no tradicionales. Montevideo y Canelones explican el 59-65% del origen del turismo interno, y el formato dominante fuera de temporada estival son las escapadas de fin de semana, con el 70% de los encuestados realizándolas dos o más veces al año, y los viernes a domingo registrando casi 80% más visitas que los días hábiles en temporada baja. Esto evidencia que el consumidor metropolitano ya opera bajo una lógica de escapada corta de forma habitual, permitiendo acotar el público prioritario a residentes metropolitanos como principal palanca de activación para destinos no tradicionales.

7.2. Organización temporal del hábito de viaje y oportunidad de posicionamiento

Existe una demanda concentrada en ventanas temporales, con picos en verano y repuntes en períodos vacacionales. El hallazgo más accionable es el patrón semanal: desde Montevideo y Canelones, el volumen sube un 57% en fines de semana respecto a días hábiles, con un efecto que se amplifica significativamente fuera de temporada alta: el incremento relativo del fin de semana es casi cuatro veces mayor en temporada baja (+78%) que en temporada alta (+21%). Fuera del verano, la demanda adopta el formato de escapada con una permanencia promedio de 2,5 a 3,5 días, lo que define el espacio de posicionamiento más viable para destinos no tradicionales. La oportunidad no está entonces en competir con el turismo de sol y playa en verano, sino en capturar una lógica de 48–72 horas fuera de temporada alta que ya existe, por lo que no se requiere crear un comportamiento nuevo, sino redireccionarlo hacia territorios subutilizados.

7.3. Compatibilidad entre perfil de demanda, geografía de la oferta y señales de consumo

La mayoría de los operadores relevados (83,8%) se ubica en el interior del país, con concentración territorial en las regiones sur y centro-sur, a distancias compatibles con salidas de 48 a 72 horas desde Montevideo[44]. Esta compatibilidad geográfica se refuerza con los datos de

[44] Las tres regiones con mayor concentración de oferta (suroeste, sureste/atlántico y centro-sur) se encuentran a entre 1,5 y 3 horas de Montevideo, dentro de un umbral de desplazamiento accesible para escapadas de fin de semana.

comportamiento: los departamentos que concentran mayor flujo metropolitano presentan estadías promedio por debajo de los 3 días en temporada baja y se encuentran en un radio próximo al área metropolitana, lo que los posiciona como estructuralmente compatibles con el formato de escapada de fin de semana.

Esta oferta no es solo formal. El análisis de listados en Airbnb confirma que el producto turístico existe también operativamente en la dimensión informal: casi la mitad de los listados relevados se concentra en la zona de escapadas, replicando con coherencia geográfica los dos ejes (sureste y suroeste) detectados en la oferta formal, lo que indica que la demanda ya está encontrando y consumiendo este producto por canales no coordinados.

En línea con esto, el análisis de visitantes en localidades no tradicionales registra un crecimiento interanual del 6,5%, con casos puntuales de incrementos significativos, todos sin campaña de comunicación coordinada. Esto indica que el sistema ya responde a estímulos mínimos: la demanda está preactivada y el producto es consumido de forma espontánea, aún con baja estructuración comunicacional. Una estrategia de comunicación articulada operaría amplificando un crecimiento que ya existe.

La conclusión que se desprende de la convergencia entre demanda activa, oferta localizada en radio viable y crecimiento orgánico sin estrategia coordinada es que el obstáculo principal no es un producto inexistente, sino un producto insuficientemente visibilizado, y más aún, un sistema de comunicación que no está transformando esta oferta en un producto legible para el turista metropolitano[45].

7.4. Diversidad de subproductos turísticos y necesidad de comunicación segmentada

Existen perfiles regionales diferenciados con correlato directo en las preferencias declaradas: el 45,8% de los encuestados elegiría el interior con naturaleza como destino ideal para una escapada de fin de semana, lo que indica que la preferencia no es genérica sino que apunta específicamente al tipo de producto que estas regiones ofrecen[46]. De ello se concluye que el territorio priorizado no admite un único mensaje genérico: el potencial de conversión depende

[45] Si bien el análisis cualitativo evidencia que coexisten barreras de infraestructura, profesionalización y articulación institucional que condicionan la experiencia turística efectiva, la evidencia recogida permite identificar al déficit comunicacional como la dimensión con mayor incidencia directa sobre la brecha entre interés declarado y decisión de viaje. Esto fundamenta la pertinencia del plan de comunicación como intervención prioritaria, sin desconocer que su impacto sostenido depende de avances simultáneos en las condiciones estructurales del destino.

[46] Los perfiles regionales identificados son: suroeste con masa crítica en enoturismo y turismo rural; sureste con perfil rural-aventura; centro-sur con propuesta predominantemente rural y ventaja de accesibilidad por proximidad a Montevideo.

de la curaduría por subproducto turístico, y la segmentación comunicacional es una consecuencia de la estructura de la oferta y las preferencias observadas, no una decisión arbitraria del plan.

7.5. Barreras de activación: déficit informativo y percepción del territorio

El análisis cualitativo identifica una barrera con dos capas. La primera, transversal a todos los entrevistados, es informativa: la ausencia de información ordenada y accionable impide que la motivación se convierta en decisión de viaje. Este diagnóstico es consistente con los datos de la encuesta: el 76,1% de quienes ya visitaron destinos no tradicionales sigue percibiendo un déficit informativo. La segunda capa es cultural: el desconocimiento del territorio es también un problema de imaginario, sostenido por décadas de consumo turístico concentrado en la costa y en destinos internacionales. Varios entrevistados señalan que esta tendencia está en proceso de transformación, con una apertura creciente hacia la oferta local, pero que no se resuelve únicamente proveyendo información práctica. De ahí que el plan deba contemplar una fase inicial de instalación conceptual orientada a operar sobre percepciones antes de presentar propuestas concretas.

7.6. Segmentación conductual como criterio organizador

Los datos de visitantes del interior muestran distribución etaria y de género estable entre departamentos y temporadas, lo que indica que la demografía no explica quién viaja al interior. Sin embargo, el cruce entre edad, frecuencia de escapadas, motivaciones y compañía de viaje permite identificar perfiles con comportamientos internamente consistentes: la edad no determina la decisión de viajar, pero sí cómo se viaja, con quién y qué tipo de contenido activa la decisión[47]. Clara Hardoy, Fionna Ponce de LeónEsto justifica el uso de la edad como criterio organizador de la segmentación, sin abandonar la lógica conductual de base.

7.7. Implicancias para el plan de comunicación

Las conclusiones delimitan el punto de partida estratégico del plan de comunicación: existe oferta real, demanda activa, crecimiento orgánico y turistas que consumen los destinos. Lo que falta es un sistema de comunicación que articule esa oferta de forma clara y orientada a la decisión. El plan que se desarrolla a continuación tiene como objetivo reducir la fricción entre el interés y la decisión, y contribuir a que el turismo en destinos no tradicionales pase de ser una opción marginal a integrarse en el repertorio turístico habitual del residente metropolitano.

[47] Los perfiles conductuales por tramo etario fueron construidos a partir de cruces de variables en la encuesta propia (n=405): frecuencia de escapadas, motivaciones declaradas, compañía habitual de viaje y canales de información utilizados.

8. Plan de Comunicación

8.1. Audiencia interna

El plan de comunicación tiene como destinatario institucional al Ministerio de Turismo, organismo que actuaría como principal ejecutor de la estrategia. En este rol, el ministerio es el agente comunicacional central de la estrategia: a través de sus canales institucionales, redes sociales y articulaciones con gobiernos departamentales y operadores la estrategia toma forma concreta. Para lograr esto, sería idóneo que los equipos de comunicación, marketing y promoción del ministerio incorporen el cambio de enfoque propuesto como parte de su lógica de trabajo cotidiana. La estrategia solo es viable si quienes producen los contenidos comprenden el diagnóstico que la sustenta: que la barrera no es falta de interés del público ni ausencia de oferta, sino un déficit de información práctica y estructurada que impide convertir la motivación en decisión de viaje.

En términos operativos, MINTUR cuenta con los activos necesarios para la implementación: presencia consolidada en redes sociales, capacidad de coordinación interinstitucional con intendencias y operadores, y legitimidad como voz oficial del sector. El desafío es entonces de orientación estratégica: adaptar esos canales existentes para incorporar un registro más resolutivo, sin abandonar el posicionamiento de marca construido históricamente.

8.1.1. Posicionamiento actual y deseado

El foco comunicacional del ministerio está actualmente orientado mayoritariamente al turismo receptivo (con Argentina y Brasil como mercados prioritarios). La comunicación hacia el turismo interno tiende a adoptar un registro aspiracional y de imagen de marca, con escasa provisión de contenidos prácticos orientados a facilitar la decisión de viaje. Los operadores de turismo en destinos no tradicionales aparecen de forma marginal en la comunicación oficial, sin itinerarios concretos, información de acceso ni llamados a la acción que conviertan la inspiración en escapada efectiva.

El presente plan propone que MINTUR evolucione hacia un posicionamiento comunicacional que complemente su narrativa aspiracional con una capa de contenido práctica, resolutiva y territorialmente diversificada. El objetivo no es reemplazar la marca *Uruguay Natural* ni el enfoque de imagen de país, sino añadir una dimensión funcional que reduzca las barreras informativas identificadas como principal freno al turismo interno en destinos no tradicionales.

8.2. Objetivos del plan

8.2.1. Objetivo general

Desarrollar una estrategia de comunicación basada en evidencia que contribuya a intensificar y diversificar el turismo interno, promoviendo un aumento en la frecuencia de escapadas hacia destinos no tradicionales durante temporada media y baja, mediante la reducción de barreras informativas y la facilitación de la decisión de viaje.

8.2.2. Objetivos específicos

- Sistematizar y centralizar información práctica sobre destinos no tradicionales, incluyendo itinerarios, actividades, accesos, tiempos de traslado y opciones de reserva.
- Incorporar llamados a la acción concretos que transformen la inspiración en decisión efectiva de escapada.
- Reducir la fricción informativa mediante la provisión de contenidos prácticos, estructurados y orientados a la acción que simplifiquen la planificación de escapadas.
- Posicionar propuestas específicas de corta duración para temporada media y baja, complementarias al producto sol y playa, evitando la competencia directa con la temporada alta estival.
- Promover la coordinación entre MINTUR, gobiernos departamentales y operadores turísticos para asegurar coherencia entre comunicación, oferta disponible y experiencia efectiva.

8.3. Públicos objetivo

La definición del público objetivo se sustenta en la convergencia entre las fuentes analizadas, donde se identificó una coincidencia entre la geografía de la oferta y el perfil de la demanda. Por ende, se apunta a residentes del área metropolitana (Montevideo y Canelones), mercado emisor dominante del turismo interno, con nivel socioeconómico medio medio-alto, puesto que el acceso a actividades vinculadas al ocio y turismo implica necesariamente una posibilidad de gasto y de transporte. Un hallazgo transversal condiciona la segmentación: el hábito de escapadas ya está instalado: el 70% de los encuestados realiza dos o más escapadas por año y solo el 8% no realiza ninguna. El desafío comunicacional no es crear ese hábito, sino potenciar su frecuencia y diversificar sus destinos hacia propuestas no tradicionales. Para ello, el cruce entre frecuencia de escapadas, tramo etario, motivaciones declaradas y compañía de viaje permitió identificar cuatro segmentos con comportamientos internamente consistentes y perfiles de activación diferenciados (véase Tabla 3).

Segmento	Promedio frec. escapadas	Compañía ppal.	Motivaciones ppales.	Factores de interés[48]	Perfil de activación
S1.	2–3 escapadas/año (48%)	Amigos (82%)	Paisaje natural (82%)	Naturaleza y senderismo (55%); eventos y festivales (33%); turismo rural/estancias (31%)	Redes sociales (78%) e influencers (34%) como canales dominantes; recomendaciones de pares como refuerzo (74%).
S2	2–3 escapadas/año (44%)	Familia con hijos (77%)	Paisaje natural (62%)	Naturaleza y senderismo (50%); Relax/descanso/termas (46%); Gastronomía y vinos (31%)	Redes sociales (88%) como canal principal; buscadores como complemento (46%).
S3	2–3 escapadas/año (43%)	Pareja (63%)	Paisaje natural (68%)	Gastronomía y vinos (41%); naturaleza y senderismo (38%); turismo rural/estancias (28%)	Redes sociales (78%) y recomendaciones de pares (73%) con peso equivalente; influencers como canal secundario (17%).
S4	4+ y 2–3 escapadas/año (28% c/u)	Pareja (65%)	Paisaje natural (72%)	Relax/descanso/termas (33%); gastronomía y vinos (32%); turismo cultural/histórico (30%)	Recomendaciones de pares como canal dominante (79%); redes sociales en segundo lugar (58%); buscadores con peso relevante (51%).

Tabla 3. Caracterización de segmentos definidos.

Segmento 1: Jóvenes entusiastas (18–29 años). La lógica de viaje es grupal y social: el 82% declara viajar con amigos, la proporción más alta de todos los segmentos. La barrera principal no es económica ni de tiempo sino de desconocimiento: el 67% señala no saber qué hay para hacer en Uruguay. Bordaberry (2026) reconoció este perfil —"grupos de amigas"— como uno de los segmentos con mayor potencial para escapadas fuera de temporada alta.

Segmento 2: Planificador familiar (30–44 años). Registra la frecuencia más baja, asociada a las responsabilidades de la etapa vital: la barrera principal es el tiempo (62%). El criterio de elección no es solo el destino sino la viabilidad de la experiencia para distintas edades: el 77% viaja con familia e hijos. Este segmento presenta el mayor uso de redes sociales como canal de planificación (88%), lo que lo hace especialmente receptivo a contenido que resuelva la logística de forma concreta.*

[48] Se excluyó del listado las preferencias de destinos de “sol y playa” por estar fuera del alcance del trabajo; su inclusión en la encuesta respondió a la necesidad de relevar la realidad completa de las motivaciones declaradas, sin sesgar las respuestas hacia las categorías de interés del estudio.

Segmento 3: Parejas exploradoras (45–59 años). Combina frecuencia alta con mayor estabilidad económica y disposición a pagar por experiencia diferenciada. La escapada tiene una lógica íntima: el 63% declara viajar en pareja. El interés en gastronomía y vinos (41%) es el más alto de todos los grupos etarios, lo que ofrece un gancho diferencial para reorientar esa preferencia hacia el interior.

Segmento 4: Viajeros constantes (60+ años). Presentan la mayor frecuencia de escapadas de todos los segmentos y una marcada preferencia por temporadas intermedias, lo que los convierte en el público con mayor compatibilidad con el período de activación abril–octubre del plan. Viajan predominantemente en pareja (65%) y su estructura de canal difiere del resto: las recomendaciones de amigos y familia (79%) superan a las redes sociales (58%) como fuente principal de información, lo que implica una lógica de activación basada en confianza y validación interpersonal antes que en contenido digital.

8.4. Tono y estilo

La comunicación propuesta adoptará un tono práctico, cercano y orientado a la acción, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones del público frente a propuestas concretas de escapadas de fin de semana. Esta estrategia no busca sustituir la comunicación institucional y aspiracional que históricamente ha caracterizado al sector turístico. Como señala Bordaberry (2026)[49], la dimensión simbólica del turismo constituye un componente central en la motivación de viaje, ya que las personas no solo viajan por disponibilidad material, sino también por el imaginario y la aspiración que determinados discursos construyen. En este sentido, la comunicación identitaria y emocional continúa siendo un pilar relevante del posicionamiento del país.

No obstante, el presente plan propone complementar esa narrativa con una capa comunicacional adicional, más práctica y resolutiva, orientada a reducir las barreras informativas detectadas en la investigación. El objetivo es mantener el componente inspiracional, pero incorporando herramientas concretas que faciliten la planificación de escapadas hacia destinos no tradicionales.

Asimismo, el tono responde a los hallazgos empíricos de la encuesta, que evidencian que los uruguayos valoran especialmente las recomendaciones personales al momento de elegir un destino, y que las redes sociales constituyen actualmente el principal canal de información turística. En este marco, se buscará incorporar un registro más humano y experiencial, mostrando

[49] Hardoy y Ponce de León (5 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Pedro Bordaberry [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

a personas reales relatando sus escapadas y recomendando rutas o itinerarios en un tono cercano que emule la lógica de una recomendación personal. La narrativa interpelará a un público que ya viaja, pero que puede ampliar y diversificar sus elecciones, integrando inspiración moderada con información práctica: distancias, duración sugerida, experiencias principales y modalidades de acceso.

8.5. Definición de mensajes clave y narrativa

Los mensajes clave condensan el núcleo argumentativo de la estrategia y operan como principios orientadores de toda la producción de contenido[50]. No son eslóganes puntuales sino ideas fuerza que atraviesan los distintos formatos y canales de comunicación, funcionando como pilares sobre los cuales se construyen las distintas vertientes de contenido. Cada pieza comunicacional se ancla en al menos uno de estos mensajes, asegurando coherencia narrativa y acumulación de sentido a lo largo del tiempo.

8.5.1. Mensaje clave 1: Hay un Uruguay que todavía no conocés

Interpelar al viajero interno activo desde la curiosidad y la sensación de que se está perdiendo algo. El foco no está en convencer de que Uruguay tiene oferta turística, sino en que esa oferta (bodegas, paisajes, estancias, aventura) existe más cerca y es más accesible de lo que se imagina.

8.5.2. Mensaje clave 2: El fin de semana alcanza

Reducir la percepción de que explorar destinos no tradicionales requiere planificación compleja o tiempo extendido. La propuesta es posicionar la escapada corta como formato suficiente y satisfactorio para acceder a distintas experiencias turísticas. Este mensaje ataca directamente la barrera práctica más frecuente: la sensación de que "no vale la pena" una salida breve.

8.5.3. Mensaje clave 3: Más fácil de lo que pensas

Reducir la fricción entre el interés y la acción, abordando directamente la barrera informativa identificada en la investigación. El foco no está únicamente en mostrar que existen destinos atractivos, sino en facilitar la planificación y transformar la inspiración en decisión posible: cómo llegar, cuánto tiempo demanda, qué hacer en uno/dos días y con qué presupuesto

[50] En el Anexo 11.26 se presentan conceptos creativos desarrollados a modo de ejemplo para evidenciar el tono, el registro y la lógica comunicacional propuestas anteriormente. Su función dentro del plan es demostrar cómo los mensajes clave se pueden traducir en contenido concreto, adaptándolo a los distintos canales y públicos definidos.

aproximado. El tono es resolutivo: organizar una escapada no requiere complejidad, sino información adecuada.

8.6. Medios y canales

La estrategia de comunicación se estructurará bajo una lógica multicanal, combinando televisión, vía pública, plataformas digitales y soporte web institucional. Esta decisión responde tanto a los hallazgos de la encuesta, que posicionan a las redes sociales como principal fuente de información turística, como a los aportes de Moré (comunicación personal, 11 de marzo de 2026), quien señala la importancia de complementar la activación digital con medios que otorguen visibilidad general, legitimidad institucional y repetición de contacto. Según su experiencia, la pauta en medios tradicionales continúa siendo efectiva para alcanzar determinados segmentos de la población y para construir un marco general de campaña.

Siguiendo esta lógica y opinión profesional, se propone una asignación presupuestal total estimada en USD 500.000 para los nueve meses de campaña[51], distribuida de la siguiente forma: 40% en televisión, 20% en vía pública, 30% en plataformas digitales y 10% desarrollo web.

La televisión cumplirá un rol de instalación conceptual y construcción de un marco general de comunicación, permitiendo alcanzar segmentos con menor exposición digital y otorgando escala nacional al mensaje. La vía pública, por su parte, aportará continuidad de exposición, presencia territorial y recordación sostenida, operando como un soporte que no depende de la decisión activa del usuario y que acompaña los desplazamientos cotidianos del público objetivo. En conjunto, estos medios funcionarán como dispositivos de captación de atención y recordación inicial, incentivando a los potenciales viajeros a profundizar en la propuesta a través de redes sociales y acceder a la información detallada disponible en la página web institucional del Ministerio de Turismo.

Por su parte, las plataformas digitales (META (Instagram y Facebook), TikTok y medios de noticias en su versión online) concentrarán los esfuerzos de activación concreta de la demanda. Su bajo costo relativo y su alta capacidad de segmentación permiten optimizar el rendimiento del presupuesto, dirigir mensajes específicos a cada perfil de viajero e incorporar llamados a la acción claros orientados a facilitar la planificación efectiva de escapadas.

[51] Para la asignación de presupuesto, también se contempló que el MINTUR ejecuta en promedio USD 16,1 millones anuales, de los cuales entre USD 5 y 6 millones corresponden a publicidad y promoción (CAMTUR, 2024). Esto equivale a aproximadamente USD 420.000 - 500.000 mensuales para todas sus acciones de marketing. El presente plan, circunscrito al turismo interno y a destinos no tradicionales, representa una fracción acotada y focalizada de esa inversión, estimada en un rango entre USD 50.000 y 55.000/ mes para campañas ambiciosas de alcance nacional en el mercado local (Relevant, 2024). El desglose del presupuesto se encuentra detallado en el Anexo 11.27.

No obstante, la estrategia digital en redes sociales será complementada con un soporte institucional en la página web oficial del MINTUR, donde cada ruta contará con una sección específica que incluya guías más detalladas, itinerarios descargables, mapas, tiempos estimados de traslado y listado de operadores asociados. Este espacio cumplirá una doble función: por un lado, profundizar la información práctica para reducir barreras de decisión; y por otro, otorgar formalidad, respaldo institucional y centralización a la propuesta, reforzando la credibilidad de la acción.

8.7. Descripción del plan

El presente plan propone el desarrollo de una campaña digital de nueve meses de duración, orientada a activar y ampliar el hábito de escapadas de fin de semana hacia destinos no tradicionales ubicados dentro de un radio estratégico desde el área metropolitana. La campaña se implementará durante temporada media y baja (de marzo a noviembre), con el objetivo de contribuir a la desestacionalización y diversificación territorial del turismo interno. El cronograma desarrollado para la ejecución del plan se encuentra en el Anexo 11.28.

8.7.1. Articulación creativa y rol diferencial de los medios

La campaña adoptará un enfoque creativo diferenciado según el tipo de medio utilizado, en coherencia con la lógica multicanal definida. Los medios masivos tendrán como objetivo principal instalar el concepto general de escapadas de fin de semana y construir recordación sostenida, las plataformas digitales concentrarán la comunicación específica de las rutas, la segmentación de propuestas y la activación concreta de la demanda.

En este marco, la televisión se utilizará para desarrollar piezas audiovisuales de carácter aspiracional e institucional orientadas a visibilizar la diversidad de experiencias disponibles en destinos no tradicionales. Estas piezas incorporarán llamados a la acción explícitos que inviten al público a profundizar la información y planificar escapadas a través de las redes sociales y la página web oficial. La vía pública, por su parte, mantendrá una línea creativa conceptual estable durante toda la campaña, priorizando la acumulación de impacto, la presencia territorial y el reconocimiento progresivo del mensaje.

Las plataformas digitales funcionarán como el principal espacio de desarrollo táctico, permitiendo adaptar los contenidos a cada segmento y promover propuestas concretas de escapadas mediante llamados a la acción claros. De este modo, la estrategia configura un funnel comunicacional integrado en el que los medios masivos captan atención y legitiman la propuesta, las redes sociales profundizan la información e incentivan la planificación, y la web institucional actúa como plataforma de conversión y centralización de la oferta.

8.7.2. Fase de instalación conceptual

Durante el primer mes, la estrategia se centrará en instalar el concepto general de la campaña y sus tres mensajes clave, evitando una introducción abrupta que derive directamente en la promoción de rutas específicas. El objetivo de esta etapa es preparar al público, generar expectativa y construir coherencia narrativa.

Esta fase se vincula con un hallazgo del análisis cualitativo: las entrevistas evidencian que el turismo interno suele percibirse como una experiencia de menor valor simbólico frente al viaje internacional. En este contexto, el primer mes de campaña no se orienta a promocionar rutas específicas, sino a instalar la idea de la escapada como una opción real y atractiva de viaje. El objetivo es generar predisposición hacia estas propuestas antes de su comunicación concreta en las siguientes fases.

En esta etapa se comunicarán ideas como: “El fin de semana también es viaje”; “Hay un Uruguay que todavía no conocés”; “Está más fácil de lo que pensás”. La televisión y la vía pública contribuirán a generar reconocimiento general del concepto y recordación sostenida, mientras que las piezas en redes sociales estarán orientadas a interpelar al viajero interno activo, apelando a la curiosidad. Se mostrarán imágenes y fragmentos de experiencias breves, enfatizando la cercanía geográfica (“a menos de dos horas”), la posibilidad real de organizar una escapada en 48 horas y la existencia de propuestas estructuradas y accesibles. Esta etapa funcionará como transición narrativa, instalando la idea de que una nueva serie de propuestas está por comenzar.

8.7.3. Fase de activación territorial

En los meses siguientes, la campaña se estructurará en torno a una ruta por mes, concentrando la comunicación en un área específica para evitar dispersión y favorecer profundidad narrativa. El eje central de la comunicación serán contenidos audiovisuales en los que personas reales relatarán y mostrarán cómo viven una escapada en ese destino durante un fin de semana. Este recurso responde al hallazgo de la encuesta que señala la relevancia de las recomendaciones personales en la elección de destinos. El uso de testimonios y relatos en primera persona permitirá construir una comunicación cercana y verosímil, generando identificación con el público y reduciendo la percepción de distancia o dificultad. Durante esta etapa, los medios masivos continuarán reforzando la visibilidad general de la campaña y el reconocimiento del concepto de escapadas.

8.7.4. Segmentación y adaptación de propuestas

Cada ruta se comunicará como una propuesta adaptable a los cuatro segmentos definidos. Las variaciones de contenido responden a los factores de interés caracterizados en la Tabla 4: actividades recreativas y entornos seguros para S2 (Planificador familiar); trekking, aventura y eventos/campings para S1 (Jóvenes entusiastas); enoturismo, experiencias gastronómicas y hoteles boutique para S3 (Parejas exploradoras); paisajes naturales para descansar y propuestas culturales para S4 (Viajeros constantes). La pauta digital permitirá segmentar los contenidos según intereses y perfiles, mostrando versiones adaptadas de cada ruta al público más afín. De este modo, una misma ruta podrá presentar alternativas diferenciadas sin fragmentar la coherencia general de la campaña.

8.7.5. Estructura de contenido en redes sociales

Durante cada mes de activación se utilizará una estructura repetible de contenidos:

- **Reels:** piezas audiovisuales breves mostrando la experiencia de 48 horas en primera persona, destacando actividades principales, entorno y sensaciones. También incluirán llamados a la acción como “Guardá esta ruta” o “Planificá tu próximo finde”. Las personas protagonistas de estos contenidos no serán únicamente influencers y figuras públicas, sino también viajeros comunes, con los que el público pueda identificarse. Esta decisión busca reforzar la percepción de autenticidad y generar la sensación de recomendación genuina, evitando que el mensaje sea interpretado como publicidad tradicional.
- **Carruseles informativos:** publicaciones estructuradas con itinerario día por día, tiempos de traslado, actividades sugeridas, alternativas según clima y recomendaciones prácticas.
- **Historias interactivas:** encuestas, preguntas frecuentes, mapas simplificados y recordatorios de la ruta del mes, reforzando cercanía y conversación.

Las redes sociales funcionarán como canal de atracción e inspiración, mientras que la profundización informativa se realizará en la web institucional.

8.7.6. Plataforma web: sección específica de escapadas

En la página oficial del MINTUR se incorporará una sección específica denominada “Escapadas de Fin de Semana”, donde cada ruta contará con: itinerario descargable, mapa sugerido, distancias y tiempos estimados, listado de operadores turísticos de la zona, restaurantes y alojamientos recomendados, actividades clasificadas por intereses (naturaleza, familia, aventura, vino, ruralidad), propuestas ya estructuradas y listas para realizar. Este espacio otorgará respaldo institucional y centralización a la información, reforzando la credibilidad.

8.7.7. Call-to-action y colaboración con operadores

La estrategia articulará con operadores turísticos de las regiones promocionadas para incorporar call-to-actions concretos que reduzcan la brecha entre el deseo de viajar y la decisión efectiva, brecha que Moré (2025)[52] identifica como uno de los principales déficits de la comunicación turística institucional: muchas veces la comunicación turística queda en el plano de la intención "algún día me gustaría ir" y lo que falta es un estímulo claro que active la acción.

Se prevé incorporar una sección de promociones y beneficios temporales en la página web (descuentos en alojamientos, actividades, restaurantes y experiencias complementarias) así como recomendaciones de alojamiento segmentadas por perfil al cierre de cada publicación digital: opciones económicas y campings para jóvenes, estancias con propuestas infantiles para familias, y hoteles boutique o propuestas románticas para parejas. De este modo, la campaña no solo inspirará sino que ofrecerá incentivos concretos para viajar dentro de la misma temporada, favoreciendo la acción inmediata.

8.7.8. Gobernanza y articulación interinstitucional

La viabilidad del plan no depende únicamente de la producción de contenidos digitales ni de estabilización por canales tradicionales: como remarca Bordaberry (2026)[53], es necesario que exista una articulación operativa entre el MINTUR, los gobiernos departamentales y los operadores turísticos de cada zona promovida.

Es por esto que para cada ruta activada mensualmente, se propone establecer un protocolo mínimo de coordinación que incluya: confirmación previa de disponibilidad y operatividad de los establecimientos listados, validación de precios e información de acceso con los operadores, y articulación con las intendencias departamentales correspondientes para asegurar coherencia entre la comunicación institucional nacional y la señalización, accesibilidad y servicios locales. Este protocolo no requiere estructuras nuevas: puede operar a través de los canales de coordinación ya existentes entre MINTUR e intendencias, añadiendo únicamente una lógica de activación mensual alineada al calendario de rutas. Sin esta articulación, existe el riesgo identificado por Beer (2025)[54] de generar expectativas que la experiencia real no cumple, lo que deteriora la percepción del destino y desincentiva la repetición.

---

[52] Hardoy y Ponce de León (7 de noviembre de 2025). Entrevista realizada a Álvaro Moré [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

[53] Hardoy y Ponce de León (5 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Pedro Bordaberry [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

[54] Hardoy (21 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Jean Paul Beer [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

8.7.9. Fase de consolidación y cierre de campaña

En los últimos dos meses se realizará una síntesis de la campaña, integrando testimonios recopilados durante los meses anteriores, resúmenes audiovisuales de las rutas, publicación de una pieza integradora con todas las propuestas y un nuevo impulso promocional de la sección web de escapadas. Esta etapa buscará consolidar el hábito, incentivar la repetición y posicionar el concepto de escapadas de fin de semana como parte natural del calendario anual de viaje.

8.8. Definición de rutas y destinos

Durante los meses de implementación del plan se buscará instalar el concepto de que realizar escapadas de fin de semana también es viajar. La estrategia apuntará a visibilizar alternativas cercanas y accesibles, demostrando que no es necesario disponer de largos períodos de tiempo para acceder a experiencias significativas de naturaleza, vino, cultura o ruralidad.

La selección de rutas se fundamenta en tres criterios estratégicos derivados del análisis. El primero es la proximidad geográfica al área metropolitana, priorizando destinos ubicados a 220–250 kilómetros (máximo de dos horas y media/ tres de traslado), según zona de escapadas identificada, garantizando compatibilidad con salidas de uno a tres días. El segundo es la adecuación temporal, seleccionando propuestas que puedan experimentarse en formato de fin de semana que favorezcan la repetición del hábito. El tercero es la diversidad experiencial, incorporando naturaleza, ruralidad, vino, patrimonio cultural y gastronomía, conforme a los intereses manifestados en la investigación y los insights del análisis de fuentes secundarias.

En lugar de estructurar la propuesta por departamentos, unidad administrativa que no replica el comportamiento real del turista, el plan organiza la comunicación en rutas de conveniencia, diseñadas a partir de trayectos fluidos, experiencias complementarias y tiempos de traslado compatibles con escapadas cortas. Esta perspectiva retoma lo señalado por Bordaberry (2026)[55] respecto a que el turista no distingue fronteras administrativas al momento de planificar su viaje, sino que prioriza la experiencia integral. Se propone inicialmente seleccionar seis rutas estratégicas para su desarrollo progresivo, destinando aproximadamente un mes de activación a cada una de ellas. No obstante, se contempla la posibilidad de asignar dos meses a determinadas zonas con alta concentración de atractivos y diversidad de propuestas, como es el caso del eje Maldonado–Lavalleja[56].

[55] Hardoy y Ponce de León (5 de febrero de 2026). Entrevista realizada a Pedro Bordaberry [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal.

[56] Esta región presenta, dentro de un radio reducido, una significativa acumulación de paisajes serranos, áreas protegidas, turismo aventura, ruralidad y enoturismo, lo que permite estructurar múltiples recorridos diferenciados sin generar superposición temática.

En función de esta lógica, se diseñaron ocho rutas potenciales con alternativas suficientes para seleccionar las más coherentes con la estrategia anual y la estacionalidad de cada período. Las rutas tienen como criterio de selección primario la naturaleza del destino: todas las localidades incluidas fueron identificadas en el análisis de oferta como nodos de turismo de naturaleza y ninguna pertenece a los circuitos turísticos consolidados. Dentro de esos destinos, las actividades propuestas incorporan gastronomía, patrimonio cultural y experiencias rurales en coherencia con los intereses declarados por los encuestados. La naturaleza define dónde se va; la experiencia integral define por qué vale la pena ir.

Cada ruta será presentada como una propuesta de “48 horas”, estructurada día por día, con información práctica y opciones adaptables según clima y perfil del viajero. Las rutas planificadas son las siguientes[57]: (1) Sierra y Cabalgata (Villa Serrana – Salto del Penitente); (2) Campo Auténtico (San Pedro del Timote - Florida rural); (3) Carmelo y Anchorena (Colonia); (4)Laguna Garzón y Pueblo Garzón (Maldonado - Rocha); (5) Humedales y Sierra (San José - Sierra de Mahoma); (6) Quesos y Patrimonio Rural (Nueva Helvecia - Colonia Valdense); (7) Sierras de Salamanca y Aiguá (Maldonado interior); y (8) Minas y alrededores (Lavalleja).

8.9. Indicadores de evaluación

La evaluación del plan se realizará a partir de un sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir tanto el rendimiento comunicacional como su capacidad de activación real de la demanda. Los indicadores se estructuran en cuatro niveles: alcance, interacción, conversión e impacto estratégico[58].

Alcance. Medirá la visibilidad y penetración general de la campaña. Involucra métricas digitales como alcance total de publicaciones mensuales, impresiones acumuladas por ruta, crecimiento de seguidores en Instagram y TikTok, alcance segmentado por perfil y visualizaciones de reels (reproducciones completas y tasa de finalización). También se incorporará la estimación de alcance potencial de la pauta en televisión y vía pública. El objetivo en esta dimensión será asegurar una exposición sostenida durante los nueve meses, garantizando que cada ruta alcance niveles similares de visibilidad.

[57] Las sugerencias de propuestas detalladas se desarrolla en el Anexo 11.29.
[58] Si bien no todos los indicadores dependerán exclusivamente de la campaña, permitirán aproximarse a su impacto real en la activación de la demanda en temporada media y baja.

Interacción. Evaluará el nivel de vinculación activa del público: tasa de engagement por publicación (interacciones/alcance), guardados ("saves"), respuestas a historias interactivas y clics en enlaces hacia la sección web. El énfasis se pondrá en guardados y clics por ser señales de consideración activa e intención de viaje futura. Estos indicadores permitirán evaluar el nivel de interés y vinculación activa del público con los contenidos.

Conversión digital. Medirá la capacidad de trasladar el interés hacia la planificación concreta: visitas a la sección web "Escapadas de Fin de Semana", descargas de itinerarios y clics hacia operadores turísticos listados. Permitirá evaluar si la campaña incita a la acción.

Impacto estratégico. Evaluará el efecto del plan en términos de comportamiento turístico: variación en ocupación y volumen de visitantes en destinos promocionados, incremento en consultas/reservas reportadas por operadores adheridos, variación en ocupación en destinos promocionados durante los meses de activación (en comparación con igual período de los últimos 5 años), encuestas post-campaña para medir percepción de accesibilidad de escapadas, recordación de concepto.

Tabla 4. Desglose de KPIs y objetivos según nivel de indicador.

Nivel	KPI	Objetivo
Alcance	Personas únicas mensuales	≥ 300.000
Alcance	Impresiones mensuales acumuladas (digital + estimación medios masivos)	800.000-1.200.00
Alcance	Crecimiento de comunidad digital del MINTUR	+30%
Interacción	Tasa de engagement en publicaciones	> 5%
Interacción	Guardados por ruta	≥ 1.500
Interacción	Interacciones en historias por semana durante meses de activación	> 3.000
Conversión	Visitas mensuales sección web	10.000–15.000
Conversión	Descargas mensuales de itinerarios	≥ 2.500
Conversión	Tasa de clics hacia operadores	> 5%
Conversión	Redención de beneficios o promociones asociadas a la campaña	>1000 redenciones
Impacto	Ocupación promedio en alojamientos de regiones promocionadas	+20–25% vs. año anterior
Impacto	Número de consultas/reservas reportadas por operadores turísticos asociados	+30% durante campaña
Impacto	Recordación de campaña del público que viaja dentro del país (mediante encuestas oficiales del MINTUR)	> 30% entre viajeros internos

9. Conclusiones

El presente trabajo partió del análisis de la concentración geográfica y estacional del turismo en Uruguay, con el objetivo de identificar oportunidades para la activación y diversificación del turismo interno hacia destinos no tradicionales del interior del país. A partir de un abordaje metodológico híbrido que integró entrevistas en profundidad, encuesta a residentes y análisis de datasets propios, fue posible construir una mirada integral sobre la relación entre oferta, demanda y comunicación turística en el contexto nacional.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la concentración turística en la franja costera no responde exclusivamente a una falta de recursos o atractivos en el interior, sino a una articulación incompleta entre la existencia de oferta, los hábitos de viaje de los residentes y las condiciones comunicacionales que facilitan o dificultan la toma de decisión. La investigación evidencia que existe una base real para el desarrollo del turismo interno: el hábito de las escapadas está instalado, los residentes manifiestan interés por experiencias vinculadas a la naturaleza, la identidad y el interior del país, y los flujos turísticos muestran compatibilidad territorial con destinos ubicados a distancias accesibles desde el mercado emisor metropolitano.

Sin embargo, también se identifican barreras estructurales y simbólicas que limitan la activación efectiva de esa demanda. Entre ellas se destacan la percepción cultural que ubica al viaje internacional como experiencia de mayor valor aspiracional, la fragmentación de la oferta en algunos territorios, la necesidad de mejorar la calidad y continuidad de ciertas propuestas, y, especialmente, un déficit de comunicación práctica, orientada a la acción y centrada en facilitar la planificación del viaje. En este sentido, el problema no radica en la ausencia de producto ni en el rechazo del público, sino en la dificultad para transformar el interés latente en decisiones concretas de desplazamiento dentro del país.

En este marco, el aporte diferencial del trabajo reside en la integración de un abordaje metodológico completo que incluye la generación propia de datos. Más allá de las bases secundarias de acceso público, también se generó información primaria a través del desarrollo y despliegue de procesos informáticos (scrapers, extracción automatizada) para consolidar bases de datos cuando la información no estuvo disponible por canales tradicionales. Esta aproximación, que forma parte del ciclo natural de la investigación aplicada, permitió acceder a información de mayor detalle y construir así un marco analítico robusto.

Este proceso metodológico integral, desde la definición de la problemática, la generación de datos primarios y secundarios, el análisis híbrido, hasta la elaboración de la propuesta comunicacional, conforma una respuesta integral a la problemática identificada: la propuesta comunicacional parte de la evidencia para traducirla en decisiones concretas de segmentación,

priorización territorial y construcción narrativa, planteando una lógica de activación progresiva del turismo interno para direccionar y potenciar una demanda ya existente, contribuyendo así a la diversificación de los flujos turísticos y a la extensión temporal de la actividad más allá de la temporada estival.

Asimismo, el proyecto pone de relieve la importancia de entender el turismo como un sistema que requiere coordinación entre actores públicos, privados y territoriales. La activación de destinos no tradicionales no depende únicamente de acciones promocionales, sino también de procesos de gobernanza, inversión, profesionalización y desarrollo de producto que permitan sostener la experiencia turística en el tiempo. Desde esta perspectiva, la comunicación se presenta como una herramienta estratégica que puede acelerar procesos de visibilización, validación simbólica y facilitación del acceso a la oferta existente. Es por esto que se entiende que la comunicación es la variable más accionable desde el alcance del trabajo, sin desconocer que existen condicionantes estructurales que exceden el alcance de esta intervención.

La consolidación del turismo interno orientado a escapadas de cercanía podría generar impactos relevantes sobre dos de los principales desafíos estructurales del sector en Uruguay: la estacionalidad y la concentración geográfica de la demanda. La promoción de viajes de corta duración distribuidos a lo largo del año permitiría sostener niveles de actividad en períodos tradicionalmente considerados de baja temporada, favoreciendo la continuidad operativa de emprendimientos turísticos y reduciendo la dependencia del ciclo estival.

Del mismo modo, la incorporación progresiva de destinos del interior al circuito de consumo turístico nacional contribuiría a una distribución más equilibrada de los flujos, promoviendo oportunidades de desarrollo local, diversificación económica y valorización territorial. En este sentido, el fortalecimiento del turismo interno no solo representa una estrategia de marketing o dinamización coyuntural, sino una línea de acción con potencial para incidir en la sostenibilidad del sistema turístico en su conjunto, ampliando su resiliencia frente a cambios económicos, climáticos o regionales.

Lo expuesto permite afirmar Uruguay dispone de condiciones favorables para avanzar hacia un modelo turístico más distribuido, continuo y adaptado a las transformaciones en los hábitos de viaje contemporáneos. La activación estratégica del turismo interno, especialmente a través de propuestas de escapadas estructuradas y accesibles, se presenta como una oportunidad concreta para acompañar esa transición. El plan de comunicación desarrollado en este trabajo busca aportar en esa dirección, articulando evidencia empírica y propuesta aplicada, con el objetivo de contribuir a la construcción de un turismo nacional más equilibrado territorial y temporalmente.

10. Referencias bibliográficas

Literatura académica (libros y artículos científicos)

Alaoui, Y. & Abba, R. (2019). The R(Evolution) of Territorial Marketing: Towards an Identity Marketing. *Journal of Marketing Research and Case Studies, 2019*, 944163, 1–16. https://doi.org/10.5171/2019.944163

Bassano, C., Barile, S., Piciocchi, P., Spohrer, J., Iandolo, F. & Fisk, R. (2019). Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age. *Cities, 87*, 10–20. https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.12.025

Chandralal, L., Rindfleish, J. & Valenzuela, F. (2015). An application of travel blog narratives to explore memorable tourism experiences. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 20*(6), 680–693. https://doi.org/10.1080/10941665.2014.925944

Chaperon, S. & Bramwell, B. (2013). Dependency and agency in peripheral tourism development. *Annals of Tourism Research, 40*(1), 132–154. https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.08.003

Coelho, M. de F., Gosling, M. de S. & Almeida, A. S. A. de. (2018). Tourism experiences: Core processes of memorable trips. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 37*, 11–22. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.08.004

Cohen, N. & Gómez Rojas, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué? La producción de los datos y los diseños*. Editorial Teseo.

Dinnie, K. (2008). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Butterworth-Heinemann.

Egresi, I. & Sorina, B. (2019). Tourism, branding and territorial identity in the rural space. Local authorities' perspective. *Territorial Identity and Development, 4*(2), 18–38. https://doi.org/10.23740/TID220192

Feijoó, J. L., Palazzolo, S., Pérez Márquez, M., Falcón, J. P., Veloso, P. & Abuin, L. (2015). *La comunicación en el turismo*. Ugerman Editor.

Kim, J. & Fesenmaier, D. R. (2017). Tourism experience and tourism design. En D. R. Fesenmaier & Z. Xiang (Eds.), *Design science in tourism: Foundations of destination management* (pp. 17–30). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42773-7_2

Mejía Mojica, C. M., Navarro Díaz, L. R., Cañate Barreneche, M. A., Payares Ayola, M. S., Mendoza Manjarres, J. E., Ospina Mejía, J. O., Pieschacón Andrade, A. G. & Galindo Henríquez, F. A. (2021). *Comunicación estratégica para el posicionamiento de la marca territorial del corregimiento de San Javier en la zona cafetera de la Sierra Nevada de Santa Marta, como destino turístico para la competitividad social en el contexto del posconflicto*. Universidad Sergio Arboleda & Instituto Latinoamericano de Altos Estudios.

Sardak, S., Dzhyndzhoian, V. & Samoilenko, A. (2016). Global innovations in tourism. *Innovative Marketing, 12*(3), 45–50. https://doi.org/10.21511/im.12(3).2016.04

Smith, N. (2008). *Uneven development: Nature, capital, and the production of space* (3.ª ed.). University of Georgia Press.

Trauer, B. (2006). Conceptualizing special interest tourism: Frameworks for analysis. *Tourism Management, 27*(2), 183–200. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.004

Uysal, M. & Yoon, Y. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model. *Tourism Management, 26*(1), 45–56. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.016

Vázquez Hernández, M. (2022). Evaluación de políticas y programas públicos: El caso de Pueblos Mágicos y sus efectos socioeconómicos en México. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales, 2*(2), 1–33. https://doi.org/10.48102/if.2022.v2.n2.243

Weaver, D. B. & Lawton, L. (2014). *Tourism management* (5th ed.). John Wiley & Sons.

Weidenfeld, A. (2018). Tourism diversification and its implications for smart specialisation. *Sustainability, 10*(2), 319. https://doi.org/10.3390/su10020319

Documentos institucionales y de política pública

Explore France. (8 de febrero de 2022). *Distintivo Los Pueblos más Bellos de Francia*. https://www.france.fr/es/articulo/los-pueblos-mas-bellos-francia/

Gobierno de México. (2020). *Estrategia nacional de Pueblos Mágicos*. https://sistemas.sectur.gob.mx/pueblosmagicos/formatos/a4.diagnostico-socioeconomico-de-los-pueblos-magicos.pdf

IMPO. (2003). *Adecuación de la normativa de promoción turística e inversiones*. https://www.impo.com.uy/bases/decretos/175-2003

Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Población estimada, crecimiento intercensal y estructura por sexo y edad*. https://www5.ine.gub.uy/documents/CENSO%202023/Poblaci%C3%B3n%20estimada%2C%20crecimiento%20intercensal%20y%20estructura%20por%20sexo%20y%20edad.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Anuario Estadístico Nacional 2025. 102a edición. Tabla 4.8.3: Visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gasto, según zona de destino – serie histórica*. https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/anuario-estadistico-nacional-2025-vol-102/capitulo-4-sectores-6

Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI). (2024). *Mesa Nacional de Enoturismo 2024*. https://www.inavi.com.uy/noticia/mesa-nacional-de-enoturismo-2024

Ministerio de Turismo. (6 de octubre de 2025). *Uruguay sorprende*. https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/noticias/uruguay-sorprende

Ministerio de Turismo de Uruguay. (2019). *Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030*. https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/publicaciones/plan-nacional-turismo-2030

Ministerio de Turismo de Uruguay. (16 de noviembre de 2021). *Registro de Operadores Turísticos*. Catálogo de Datos Abiertos. https://catalogodatos.gub.uy/dataset/ministerio-de-turismo-registro-de-operadores

Ministerio de Turismo de Uruguay. (s.f.-a). *Observatorio de Turismo Inteligente*. https://turismo.gub.uy/observatorio/turismoInterno2025.html

Ministerio de Turismo de Uruguay. (s.f.-b). *Operadores registrados*. Uruguay Natural. https://uruguaynatural.com/es/datos-utiles/operadores-registrados/

Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República. (2017). *Diagnóstico prospectivo en Turismo*. https://opp.gub.uy/sites/default/files/inline-files/Diagn%C3%B3stico%20prospectivo%20en%20Turismo.pdf

Organización Mundial del Turismo. (s.f.). *Entender el turismo: Glosario básico*. https://webunwto.s3-eu-west-1.amazonaws.com/imported_images/38507/glossarysprev.pdf

Turespaña. (2010). *Estrategia de marketing turístico de España*. Instituto de Turismo de España. https://ww2.ac-poitiers.fr/espagnol/IMG/pdf/estrategia-mk-turespana.pdf

Uruguay XXI. (21 de febrero de 2024). *Estabilidad y una oferta diversa, los puntos altos para la inversión turística en Uruguay*. https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/estabilidad-y-una-oferta-diversa-los-puntos-altos-para-la-inversion-turistica-en-uruguay/

Uruguay XXI. (2024). *Memoria Marca País*. https://www.uruguayxxi.gub.uy/public/docs/marca_pais/Memoria%20Marca%20Pa%C3%ADs%202024.pdf

Uruguay XXI. (s.f.-a). *Construyamos juntos nuestra marca país*. https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/b46134ad5fb8f89a7b1c740b081a397fe922cad3.pdf

Uruguay XXI. (s.f.-b). *Marca País Uruguay*. https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/marca-pais

Informes sectoriales y de mercado

Cámara Uruguaya de Turismo. (2024). *El sector turismo en Uruguay: Presente y futuro de cara a las elecciones nacionales 2024*. https://camtur.com.uy/Turismo-en-Uruguya-Informe-FINAL-08-2024.pdf

CERES. (2023). *Monitor Actividad Turística: El turismo como motor de desarrollo económico y social del Uruguay*. https://ceres.uy/admin/uploads/slides/archivo_1703080907.pdf

Cruise Lines International Association. (2023). *State of the cruise industry outlook 2023*. https://cruising.org/sites/default/files/2025-03/CLIA_Global_2023.pdf

Lighthouse & AirDNA. (2025). *The state of the vacation and short-term rental market in 2025*. https://www.mylighthouse.com/resources/blog/short-term-rental-market

Skift Research. (2025). *Short-term rentals: Airbnb's dominance and Booking's gains*. https://skift.com/2025/03/14/short-term-rentals-airbnbs-dominance-and-bookings-gains-in-1-chart/

World Economic Forum. (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024: Rebuilding for a sustainable and resilient future*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf

Prensa, medios y comunicaciones digitales

Campingred Profesional. (7 de agosto de 2025). *Plan francés para relanzar el turismo*. https://www.campingredprofesional.com/noticias/id46-plan-frances-para-relanzar-el-turismo.html

Caribbean News Digital. (2022). *España lanza una campaña internacional para diversificar y desestacionalizar el sector turístico*. https://caribbeannewsdigital.com/es/turismo/espana-lanza-una-campana-internacional-para-diversificar-y-desestacionalizar-el-sector

M24. (15 de octubre de 2025). *"Uruguay Sorprende": turismo se prepara para la temporada de verano | Pablo Menoni en #LaRosca*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=DbzBF2iZhhQ

11. Anexos

11.1. Descripción y fundamentación de perfiles entrevistados

Cristian Pos (Director Nacional de Turismo)

Se consideró pertinente entrevistar a Cristian Pos por su rol actual como Director Nacional de Turismo dentro del Ministerio de Turismo, desde donde participa directamente en la planificación, coordinación y ejecución de las políticas turísticas impulsadas por el gobierno en funciones. Su posición institucional le otorga una visión actualizada sobre las prioridades estratégicas del sector, los criterios que orientan la asignación de recursos y las líneas de acción que se están desarrollando en materia de promoción, desarrollo de oferta y articulación territorial.

Desde el enfoque de esta investigación, su aporte resulta especialmente relevante para comprender el lugar que ocupa hoy el turismo interno dentro de la agenda del Ministerio, así como las oportunidades y limitaciones que enfrenta su fortalecimiento en el contexto actual. Asimismo, su experiencia en la articulación con gobiernos departamentales, asociaciones turísticas y operadores privados permite acceder a una mirada operativa sobre los desafíos vinculados a la gobernanza del sector, la consolidación de destinos emergentes y la capacidad real de transformar recursos turísticos en productos y experiencias comercializables.

Pedro Bordaberry (Senador de la República, ex Ministro de Turismo)

Se consideró pertinente entrevistar a Pedro Bordaberry por su trayectoria como referente político uruguayo con una participación sostenida en la agenda pública durante las últimas décadas, así como por su vinculación directa con el diseño y la implementación de políticas turísticas a nivel nacional. Bordaberry se desempeñó como Ministro de Turismo en el año 2000, período durante el cual impulsó la creación de la marca país *Uruguay Natural*, uno de los hitos más relevantes en la estrategia de posicionamiento turístico del país y un elemento central en la construcción de la identidad turística de Uruguay a nivel internacional.

Asimismo, su actualidad como senador de la República y su participación activa en el debate político contemporáneo refuerzan la pertinencia de su inclusión en esta investigación. En el marco de la campaña electoral de 2024, Bordaberry presentó un conjunto de diez propuestas específicas vinculadas al turismo, lo que evidencia un interés sostenido por el sector y una mirada actualizada sobre sus desafíos y oportunidades. Esta combinación entre experiencia histórica en la gestión pública del turismo y participación activa en la formulación de propuestas recientes permite acceder a una perspectiva de largo plazo sobre la evolución del modelo turístico

uruguayo, el rol de la marca país y las estrategias necesarias para fortalecer el desarrollo del sector en el contexto actual.

Franco Stupino (RedTickets, Gerente Comercial)

Stupino fue seleccionado como referente por su posición estratégica al frente del segmento de turismo de RedTickets, una de las principales plataformas transaccionales de venta de tickets en Uruguay. RedTickets tomó la decisión estratégica de abrir esta vertiente recientemente, lo que indica la identificación de una oportunidad de mercado concreta. Stupino, al liderar esta iniciativa, tiene conocimiento sobre el diagnóstico del mercado que justificó la inversión, las tendencias emergentes que están reconfigurando el sector y los vacíos o necesidades insatisfechas que representan oportunidades de negocio.

Esta perspectiva es particularmente relevante para entender qué es necesario para poder generar impacto en la industria turística uruguaya. Adicionalmente, por la naturaleza de su rol, Stupino interactúa con múltiples actores del ecosistema: operadores turísticos (bodegas, museos, empresas de experiencias, espectáculos), instituciones públicas (Intendencia, MINTUR), usuarios finales (turistas y uruguayos) y otros intermediarios como plataformas digitales (VOY, agencias, hoteles). Esta posición le permite identificar barreras operativas, comunicacionales y comerciales así como también brechas y oportunidades entre oferta, visibilidad y demanda.

Jean Paul Beer (fundador de VOY, dueño de Jetmar Viajes)

Se consideró pertinente entrevistar a Jean Paul Beer por su doble rol como actor histórico del sector turístico tradicional, a través de la agencia Jetmar Viajes, y como impulsor de una plataforma digital innovadora como VOY. Desde Jetmar, Beer cuenta con una amplia experiencia en turismo receptivo, particularmente asociado a cruceros y a mercados internacionales como Europa y Estados Unidos, lo que le otorga una visión consolidada sobre el funcionamiento de los destinos tradicionales de Uruguay y los estándares internacionales con los que estos compiten. A su vez, su participación en VOY le permite aportar una mirada complementaria, vinculada a la integración tecnológica, la comercialización de experiencias y la lógica de consumo cultural y recreativo en el mercado local.

Desde el enfoque de esta investigación, su aporte resulta relevante para comprender las tensiones existentes entre oferta, visibilidad y demanda en el turismo interno, así como las dificultades para poner en valor destinos y experiencias fuera del circuito tradicional.

Álvaro Moré (Presidente de Young & Rubicam, gestión de comunicación de MINTUR)

Moré trabajó en la estrategia comunicacional del Ministerio de Turismo por veinte años, colaborando con la visión publicitaria y con la construcción de la marca-país. Dada su trayectoria profesional, se entiende que tiene una visión holística sobre el rol de la comunicación, y sobre qué y cómo se comunicó Uruguay en las últimas dos décadas. Conoce qué públicos, mensajes y destinos fueron priorizados y estuvo en contacto constante con el fenómeno que caracteriza al turismo del país: la centralización de los flujos. De ahí que se haya considerado valioso el input de alguien que se encargó de vender y promocionar a Uruguay por tantos años para validar qué oportunidades y que barreras comunicacionales existen hoy en día para la visibilización de destinos, así como también los aprendizajes que ha tenido: qué funcionó, qué no, y qué haría diferente hoy.

Óscar Iroldi (Coordinador Técnico del Ministerio de Turismo)

La elección de entrevistar a Óscar Iroldi se fundamenta en su rol como asesor del Ministerio de Turismo, desde donde participa en el análisis, la planificación y la orientación estratégica de las políticas públicas del sector. Su posición institucional le otorga una perspectiva transversal sobre el desarrollo turístico del país, así como sobre las prioridades, limitaciones y criterios que orientan la acción del Estado en materia de turismo interno y receptivo.

Su mirada resulta valiosa para esta investigación en tanto permite acceder a una visión macro y estratégica del turismo en Uruguay, incluyendo los desafíos vinculados a la estacionalidad, la concentración territorial de la demanda y la diversificación de productos y destinos. Asimismo, su experiencia en el ámbito público aporta elementos relevantes para comprender el rol del Estado en la promoción, coordinación y estímulo del turismo interno, así como las oportunidades y restricciones existentes para impulsar el desarrollo de destinos no tradicionales desde una perspectiva de largo plazo.

Comunicación personal con María Noel Coates (MINTUR, ex asesora de la Dirección General)

Se consideró valioso comunicarse con Coates para poder acceder a una visión institucionalizada sobre el estado actual del turismo en Uruguay. Esto debido a que cuenta con una trayectoria de más de diez años en el rubro turístico, y ha contribuido activamente al posicionamiento internacional de Uruguay mediante el despliegue de campañas y ferias centradas en los segmentos de turismo de lujo, gastronómico, audiovisual y wellness. Concretamente, se ha enfocado en la promoción de Uruguay como un destino de inversión y disfrute, buscando construir “propuestas innovadoras con alto valor simbólico y emocional” (Coates, 2025).

En la conversación, se ahondó en los principales aciertos y limitaciones de las políticas públicas recientes, el modelo de desarrollo turístico actual, el grado de implicancia y contribución del Estado en el fortalecimiento del sector, así como las barreras estructurales que obstaculizan la descentralización y diversificación de la actividad turística. Asimismo, se exploró la percepción sobre los destinos más demandados y las dinámicas que explican su posicionamiento frente a otras zonas del país que reciben menor cantidad de turistas.

11.2. Transcripción de entrevistas

Las transcripciones de las entrevistas se encuentran disponibles en el siguiente enlace: TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal

11.3. Pauta de entrevista para Franco Stupino

Rol: Gerente comercial de RedTickets.

Mercado turístico y surgimiento del segmento

1. ¿Qué está pasando actualmente en el mercado uruguayo que generó la oportunidad de abrir un área específica vinculada al turismo dentro de RedTickets?
2. ¿Por qué surgió la necesidad de desarrollar un segmento exclusivo para turismo? ¿Perciben un mayor interés o demanda por este tipo de propuestas?
3. Desde su perspectiva, ¿cuál es el diagnóstico actual del turismo en Uruguay? ¿Qué tendencias o cambios están observando?

Inserción de RedTickets en el ecosistema turístico

4. ¿De qué manera se está insertando RedTickets en el sector turístico? ¿Qué rol buscan ocupar dentro del ecosistema?
5. ¿Qué tipo de experiencias o eventos observan que tienen mayor penetración entre turistas o público interesado en propuestas de ocio (por ejemplo, espectáculos culturales, actividades familiares, experiencias gastronómicas, etc.)?

Potencial del turismo interno y destinos no tradicionales

6. ¿Qué oportunidades considera que aún están poco explotadas dentro del turismo en Uruguay?
7. ¿Qué opinión tiene sobre el desarrollo de destinos alternativos o no tradicionales? ¿Cree que existe espacio para su crecimiento?

11.4. Pauta de entrevista para Álvaro Moré

Rol: Young & Rubicam / Estrategia comunicacional MINTUR.

Estrategia comunicacional del Ministerio

1. Desde el punto de vista comunicacional, ¿qué buscó construir o posicionar el Ministerio de Turismo durante los años en que trabajaron en su estrategia?
2. En términos de reactivación del sector, ¿qué estrategias o campañas se impulsaron desde la comunicación para fomentar el turismo? ¿Cuáles considera que fueron más efectivas?
3. ¿Por qué surgió la necesidad de profesionalizar la promoción turística? ¿Qué efectos concretos observó a partir de ese proceso?
4. ¿Qué imagen de Uruguay se intentó construir hacia el público interno?

Públicos objetivos y medios

5. ¿Cuál era el público objetivo prioritario del Ministerio? ¿Fue cambiando con el tiempo? ¿Cómo se buscó posicionar la marca frente a esos públicos?
6. Durante el período en que trabajaron con el Ministerio, ¿la comunicación turística mantuvo una línea estratégica estable o fue evolucionando?
7. ¿Cuáles fueron los principales medios o canales utilizados para comunicar la propuesta turística del país?

Promoción de destinos no tradicionales

8. ¿Qué tan difícil es comunicar o “vender” destinos no tradicionales? ¿Qué necesita un lugar para poder ser promovido efectivamente?
9. ¿Existió una tensión entre promover destinos consolidados —que generan mayor volumen— y diversificar la oferta hacia lugares menos conocidos? ¿Cómo se gestionó ese equilibrio?
10. ¿Cómo balanceaban mostrar los destinos tradicionales frente a la promoción de nuevas propuestas?
11. ¿Qué considera que le falta al ecosistema turístico para que estos lugares logren mayor visibilidad?

Tendencias y futuro del turismo

12. Mirando hacia adelante, ¿cree que están cambiando las motivaciones o expectativas de los turistas de forma que el Uruguay tradicional no está cubriendo completamente esa demanda?
13. Pensando en propuestas que busquen conectar mejor a los turistas con destinos menos conocidos del país, ¿qué desafíos y oportunidades identifica?

11.5. Pauta de entrevista para Óscar Iroldi

Rol: ex asesor del Ministerio de Turismo.

Presentación y rol institucional

1. ¿Podría describir brevemente su trayectoria profesional y cuál fue su función como asesor dentro del Ministerio de Turismo?

Prioridades actuales en materia de comunicación turística

2. ¿Cuáles considera que son hoy los públicos prioritarios en la estrategia de comunicación del Ministerio (turismo interno, turismo receptivo, mercados regionales, etc.)?
3. ¿Ha identificado cambios recientes en el comportamiento o las expectativas del público uruguayo en relación con el turismo interno?

Barreras y desafíos para el crecimiento del turismo interno

4. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras que actualmente limitan el crecimiento del turismo interno en Uruguay?
5. ¿Qué factores crees que son los determinantes en el comportamiento turístico de los uruguayos?
6. ¿Considera que existen desafíos particulares para integrar a determinados segmentos —como jóvenes o sectores medios— en la práctica del turismo interno?

Desarrollo y posicionamiento de destinos no tradicionales

7. ¿Existe actualmente un foco institucional en promover destinos emergentes o no tradicionales dentro del país?
8. ¿Cuáles identifica como los destinos con mayor potencial para crecer si se fortaleciera su posicionamiento y visibilidad?
9. ¿Qué obstáculos considera que dificultan su desarrollo (por ejemplo, infraestructura, inversión, percepción pública, falta de información, entre otros)?

10. Desde su experiencia, ¿qué acciones o enfoques comunicacionales podrían resultar más eficaces para aumentar la visibilidad y el atractivo de estos destinos ante el público nacional?

11.6. Pauta de entrevista para Pedro Bordaberry

Diagnóstico general del turismo interno

1. Desde su mirada, ¿cuáles considera que son hoy los principales desafíos del turismo interno en Uruguay, particularmente en relación con la concentración de visitantes en pocos destinos tradicionales?
2. ¿Cree que existe un potencial subutilizado en el interior del país que aún no ha logrado traducirse en flujos turísticos sostenidos? ¿A qué factores lo atribuye principalmente?

Destinos no tradicionales y descentralización

3. En varias de sus propuestas aparece la idea de trabajar el turismo por regiones. ¿Qué ventajas cree que tiene este enfoque frente a una promoción más centralizada o genérica del país?
4. ¿Qué rol deberían cumplir los destinos no tradicionales dentro de una estrategia de turismo interno: complemento de los destinos consolidados o eje central de una política de desarrollo territorial?

Comunicación, marca país y promoción

5. Usted propuso el relanzamiento de la marca *Uruguay Natural*. ¿Considera que la comunicación turística actual logra visibilizar adecuadamente la diversidad territorial y cultural del país, o sigue reforzando una imagen concentrada en pocos lugares?
6. Desde su perspectiva, ¿qué tipo de mensajes o narrativas serían más efectivas para incentivar a los uruguayos a conocer destinos del interior?

Incentivos, conectividad y activación de la demanda

7. Entre sus propuestas figura el incentivo a aerolíneas y el fortalecimiento de la conectividad interna. ¿Qué peso le asigna a la accesibilidad y a la facilidad de traslado en la decisión de hacer turismo interno, especialmente hacia destinos no tradicionales?

8. ¿Cree que el Estado debería tener un rol más activo en la generación de incentivos específicos para movilizar la demanda interna hacia el interior del país? ¿De qué tipo?

Turismo interno como política de desarrollo

9. Pensando el turismo más allá del verano y de los destinos tradicionales, ¿qué lugar cree que deberían ocupar las escapadas de fin de semana y el turismo de cercanía dentro de una estrategia nacional?
10. Finalmente, ¿qué condiciones considera indispensables para que el turismo interno se consolide como una herramienta efectiva de desarrollo regional y no solo como una actividad estacional o coyuntural?

11.7. Pauta de entrevista para Jean Paul Beer

Rol: Dueño de Jetmar Viajes y fundador de aplicación VOY.

Jetmar y comportamiento del turista

1. ¿Qué tipo de experiencias buscan los uruguayos cuando viajan al exterior?
2. Desde su perspectiva, ¿qué encuentran los uruguayos afuera que muchas veces no encuentran en Uruguay? ¿Por qué cree que se da esa preferencia por viajar al exterior?
3. ¿Cómo ha evolucionado el perfil del turista que visita Uruguay en los últimos años? ¿Qué cambios ha observado en lo que buscan?
4. ¿Hay prácticas o estrategias que los destinos internacionales implementan bien —en términos de comunicación, accesibilidad o experiencia— que Uruguay podría adoptar?

VOY: surgimiento y uso de la plataforma

5. ¿Qué lo motivó a crear la aplicación VOY? ¿Qué problema o necesidad identificó?
6. ¿Cuál es el perfil principal de los usuarios de VOY? ¿Predominan los uruguayos o también turistas extranjeros?
7. ¿La recepción de la aplicación ha sido la esperada? ¿Qué aprendizajes surgieron desde su lanzamiento?

Visión general del ecosistema turístico

8. ¿Detectan demanda por experiencias o destinos fuera de los circuitos habituales? ¿Cómo responden a esos casos?

9. ¿Cómo evalúa hoy el ecosistema turístico uruguayo? ¿Qué funciona bien y dónde identifica oportunidades de mejora?
10. ¿Considera que Uruguay está aprovechando adecuadamente su potencial turístico? ¿Qué cree que falta desarrollar?

11.8. Pauta de entrevista para Cristian Pos

Rol: Director Nacional de Turismo.

Rol institucional y prioridades actuales

1. Dentro de las prioridades estratégicas del MINTUR, ¿qué lugar ocupa el turismo interno en comparación con el turismo receptivo o regional?
2. ¿Qué objetivos concretos se están planteando actualmente en relación al desarrollo turístico del país?

Trabajo con operadores y articulación del ecosistema

3. ¿Cómo se articula actualmente el trabajo entre el Ministerio de Turismo y los operadores turísticos privados? ¿Qué relevancia considera que tiene esa coordinación para el desarrollo y la promoción del turismo, especialmente del turismo interno?

Acciones actuales en turismo interno

4. ¿Qué acciones específicas se están implementando hoy para fomentar el turismo interno?
5. ¿Existen políticas o programas orientados a promover diversificación territorial o desestacionalización?
6. Desde su mirada, ¿cuáles son hoy las principales barreras que enfrenta el crecimiento del turismo interno en Uruguay?

Destinos no tradicionales y potencial de desarrollo

7. ¿Qué potencial identifica en los destinos no tradicionales o menos consolidados del país?
8. ¿Qué condiciones considera necesarias para que estos destinos logren atraer flujos turísticos sostenidos?

Comunicación y activación de la demanda

9. En el marco de campañas de promoción turística, ¿qué elementos considera clave para movilizar al público uruguayo a viajar dentro del país?

10. ¿Qué tan determinante es la comunicación para activar la demanda hacia lugares que no están instalados en el imaginario turístico?

Orientadas a la solución

11. Desde su experiencia actual, ¿cree que existe realmente un potencial no aprovechado en el turismo interno vinculado a destinos menos conocidos?
12. Si tuviera que priorizar una línea de acción para potenciar el turismo interno en los próximos años, ¿cuál sería?

11.9. Análisis de entrevistas: códificación del contenido

CÓDIGO 1: Informalidad, pasividad y círculo vicioso del sector privado. Los operadores turísticos operan de manera informal, sin equipos comerciales profesionales. Tienen una actitud reactiva que espera que la demanda llegue sola, generando un círculo vicioso donde la baja demanda no justifica inversión en infraestructura y servicios.

Entrevistado	Verbatim
Franco Stupino	"La pasividad permea a las empresas turísticas uruguayas [...] muchas de estas son pequeñas y a menudo operadas por una o dos personas, sin equipos comerciales dedicados al desarrollo y crecimiento"
Franco Stupino	"Tienen la propuesta pero no tienen un equipo para comunicarlo, no tienen un equipo de ventas"
Franco Stupino	"Todos los que ofrecen actividades turísticas quieren comunicar pero no hacen nada: se dice 'vamos a crecer' pero cuando se pregunta '¿qué estás haciendo para crecer?', la respuesta es 'nada'"
Franco Stupino	"Muchas empresas esperan a que el cliente venga"
Franco Stupino	"Es un rubro también que se maneja como bastante informal, sigue siendo como algo muy de boca a boca, es como algo, termina siendo como muy de hasta de nicho"
Franco Stupino	"Todas estas empresas turísticas, sean bodegas, algún como un especie de museo en el interior o, bueno, actividades turísticas, son como hechas por una persona, o dos"
Franco Stupino	"Subsistís con eso, quizás, pero no, no estás comunicando ni vendiéndote de la mejor manera"
Álvaro Moré	“Hay otros que tienen que remarla porque no tienen atractivos tan claros ni infraestructura tan clara o atractivos que te movilizan para ir”
Jean Paul Beer	"No hay una infraestructura porque no hay un volumen de uruguayos que realmente quieran recorrer nuestro país, cuando hay lugares increíbles. Hay un problema de oferta y demanda, sobre todo, no se crea la oferta, porque la demanda no no cubre las posibilidades de inversiones"

Jean Paul Beer	"Esto es un boca a boca muy chico, ¿entendés?"

CÓDIGO 2: Déficit de información accesible y centralizada. Ausencia de plataformas que concentren la oferta turística de forma clara y completa para el turista, con capacidad de compra integrada.

Entrevistado	Verbatim
Franco Stupino	"No existe información ordenada y centralizada que pueda ayudar al turista a identificar toda la oferta disponible"
Franco Stupino	"Una plataforma de este estilo le permitiría al turista consultar y encontrar qué actividades tiene disponibles, favoreciendo el descubrimiento y consumo turístico"
Óscar Iroldi	"La gente dice, ay, eso no lo conocía, eso no sabía que existía, porque tampoco hay una comercialización clara y una promoción clara de este tipo de propuestas al gran público nacional"
Jean Paul Beer	"Nosotros nosotros dispusimos del portal, este, boy punto com, al ministerio de turismo, para que lo aprovechara, a poner todos los contenidos de experiencias en Uruguay. Nunca nos dieron mucha bola esa, la verdad, nunca apoyaron el proyecto"
Jean Paul Beer	"Si vos tenés el contenido y no lo podés comprar, no no existe, ya, la gente quiere tener los contenidos y comprarlos, ¿entendés?"
Franco Stupino	"Para que alguien se anime a probar algo nuevo necesita tener información clara, confiable y accesible"
Franco Stupino	"El turista promedio es averso al riesgo: prefiere lo conocido, lo que ya probó, lo seguro"
Alvaro Moré	“Uno dice ‘un día de estos voy a ir al Valle del Lunarejo’ y queda ahí flotando; si hay una propuesta concreta, posiblemente baje el martillo.”
Alvaro Moré	“Hay mucho ‘vení a las termas’. No: decime algo más. ¿Por qué? Vení porque hay tal promo, vení por las propiedades de las termas.”
Cristian Pos	“Lo otro es, obviamente, una mayor información y promoción de esos destinos.”
Cristian Pos	“Hoy se está dando como que hay, yo qué sé, astroturismo; está un poco de moda. Bueno, hay mucho en la vuelta, a pocas horas de los centros emisores, y ahí sí hay un problema de desconocimiento y de falta de promoción.”
Cristian Pos	“Pero bueno, obviamente que la potencialidad está en hacerlos conocer, en tener más datos y en fortalecer la oferta.”

CÓDIGO 3: Ausencia de *call-to-action* en la comunicación institucional. La comunicación turística uruguaya actualmente no impulsa acciones concretas ni facilita la conversión del interés en visita. Falta especificidad sobre qué hacer, dónde ir y cómo comprar.

Entrevistado	Verbatim
Franco Stupino	"No hay un call to action concreto: la información existe pero no hay un 'compra acá', un 'hace tu reserva acá', un 'averigua acá'"
Franco Stupino	"Falta esa cosa de decir: ok, está bueno, pero cómo hago, dónde voy, cómo lo reservo"
Jean Paul Beer	"El uruguayo necesita que te digan, bueno, hay esto y esto, y así específico, porque, si no, es como, muy romantizado todo, pero en el día a día no sabés, bueno, está este lugar"
Alvaro Moré	“Está faltando mucho el call to action y estamos en una era de call to action.”

CÓDIGO 4: Desconocimiento del territorio por los uruguayos. Los ciudadanos uruguayos desconocen la oferta turística de su propio país, conociendo más destinos internacionales que locales.

Entrevistado	Verbatim
Franco Stupino	"Los uruguayos conocen más destinos internacionales que los propios del país"
Óscar Iroldi	"[En pandemia] los uruguayos se tuvieron que quedar adentro del país, y salieron a recorrer este país y se encontraron con que existía La Sierra de Ríos en Cerro Largo, que existían San Gregorio de Polanco, Patón en Bocas, complejos termales"
Óscar Iroldi	"Yo a veces a mis alumnos [...] les pregunto, quiénes fueron a Nueva York? Todos. Todos conocen Miami, Nueva York. Y les pregunto, ¿cuántos han viajado a Rivera? Nunca en su vida cruzaron el río"
Óscar Iroldi	“Una cantidad de diversidad de oferta turística en el país que básicamente era desconocida”
Óscar Iroldi	"Esta realidad tiene que ver también, es una realidad cultural que están teniendo"
Jean Paul Beer	"Cuando hablás del turismo interno de nuestro país, la gente que ha viajado 10, 20 veces a Miami, Nueva York y Europa, la mitad no conocen nuestro país"
Jean Paul Beer	"Todos estos lugares que te estoy diciendo son desconocidos para toda la población uruguaya, de locos"
Jean Paul Beer	"Hay mucho lugar, hay mucho lugar lindo que todos los uruguayos desconocemos"
Jean Paul Beer	"El lugar es tan divino, no lo conoce nadie"
Alvaro Moré	“La gente no compra más cosas porque tiene miedo a equivocarse, entonces va a donde ya sabe que está bien y no se la juega.”
Pedro Bordaberry	"El uruguayo tenía una visión del uruguayo que no fuera a la playa como muy berreta, no consumía"
Pedro Bordaberry	"Los uruguayos, salvo en el verano, no compraban Uruguay"
Pedro Bordaberry	"Los uruguayos eran clientes del sol y la playa, se iban a Punta del Este, a Rocha, a a la Costa de Oro, el verano, en la parte de Colonia, pero después no consumían"
Cristian Pos	“Que ustedes hoy en día sepan que existe el turismo minero en Rivera y Artigas es algo impensable si uno mira 10 años atrás.”
Cristian Pos	“Hoy se está dando como que hay, yo qué sé, astroturismo; está un poco de moda. Bueno, hay mucho en la vuelta, a pocas horas de los centros emisores, y ahí sí hay un problema de desconocimiento y de falta de promoción.”

CÓDIGO 5: Falta de profesionalización y capacidad institucional. El sector carece de formación técnica profesional, tanto en operadores privados como en funcionarios públicos. Procesos burocráticos lentos, personal sin vocación de servicio ni conocimiento del destino.

Entrevistado	Verbatim
Franco Stupino	"Muchas empresas en en Uruguay son de no tener como un equipo comercial. O sea, a vos te da como para hacer tu negocio y desarrollar esa actividad, pero no te da como para para para ir un poquito más allá"
Óscar Iroldi	"Tiene que ver con algo que yo lo vengo diciendo hace tiempo, con la profesionalización del sector. La mayoría de nuestros puestos, mira, el Ministerio del Turismo, es un ministro que es ingeniero electrónico. What?"
Óscar Iroldi	"Los tomadores de decisiones. Y después uno recorre los departamentos y son a a la lista menos votada del intendente de turno o al que lo apoyó en con 300 votos, no sé qué, o le puso 10000 dólares para la campaña, le dan una dirección de turismo"
Óscar Iroldi	"Este es un sector profundamente profesional en el mundo, en el Uruguay del día de hoy es muy amateur, y es amateur, y está transversalizado desde lo político, partidario de lo político, por personas que son tal vez muy buenas, muy geniales, los conozco a todos, son divinos, adorables, muy queribles, pero ineptos para la fusión"
Óscar Iroldi	"Los funcionarios se lo querían comer en dos panes [...] este ministerio es el del ministerio que tiene más funcionarios, más viejos y menos capacitados"
Óscar Iroldi	"Literalmente, es muy vergonzoso las salidas de promoción turística de Uruguay en el exterior. Te lo digo yo, que he acompañado 100 de misiones, 100 de misiones en el exterior. Literalmente, ya en las últimas mi respuesta era, no, no voy, porque me daba vergüenza ajena"
Óscar Iroldi	"Necesitamos profesionales que sepan de estos temas, de las transformaciones digitales, de de la innovación, son los temas del turismo actual"
Jean Paul Beer	"El uruguayo ya está con las expectativas de los servicios internacionales, de tanto Europa como Estados Unidos o el Caribe. Y cuando llegás a un hotelito, como fuimos nosotros, en Dolores, y el conserje, la conserje, no sabe nada de las preguntas que le hacés sobre el propio lugar, ni tiene mucha vocación de servicio"
Jean Paul Beer	"No está profesionalizado"
Jean Paul Beer	"Salimos a hacer canotaje, que estaba a una cuadra el club de ahí del hotel, la tipa no tenía ni idea ni lo aconsejó ni sabía cómo hacerlo. Y nosotros en 2 llamadas telefónicas nos la arreglamos [...] pero a a puro esfuerzo propio, ¿entendés? Y vos decís, pero, che, una vez que viene la gente, ¿por qué no no aprovechan a tener a alguien que les informe turísticamente el destino?"
Jean Paul Beer	"O sea, es como que está el destino, pero no está ni preparado para recibir ni, o sea, ni como construido para eso, ni tampoco la gente sabe que existe"
Pedro Bordaberry	No había hotelería de calidad suficiente en el Uruguay como para encarar eso" (refiriéndose al turismo fuera de temporada en el año 2000)
Pedro Bordaberry	"¿Qué está antes el huevo de la gallina? Vos ponés la infraestructura y no va la gente, eso que se va desarrollando a medida que va creciendo de a poco"
Pedro Bordaberry	"No hay infraestructura suficiente todavía como encarar eso, no la hay" (sobre turismo a Rivera)

Cristian Pos	“No todas esas asociaciones privadas tienen la capacidad de planificación y gestión que se requiere.”
Cristian Pos	“El tema es cuando esa fragmentación o esa falta de experiencia en la planificación y gestión hace que eso no sea tan sencillo.”
Cristian Pos	“Para nosotros sería ideal que el sector privado tenga agrupaciones fuertes para tener socios con los cuales construir un desarrollo turístico mucho más fuerte.”

CÓDIGO 6: Falta de política de Estado y continuidad. Ausencia de estrategias de largo plazo que trasciendan los gobiernos de turno. Falta de apoyo institucional a iniciativas privadas innovadoras.

Entrevistado	Verbatim
Franco Stupino	"Tiene que existir una sinergia entre lo político y lo privado para poder impulsar al sector turístico"
Óscar Iroldi	"No hemos trazado como país una estrategia que trascienda los gobiernos [...] Cada uno de los que viene, incluso de cuando son del mismo palo, dice, bueno, y ahora vamos a hacer tal cosa, y ahora vamos a (…) Es como redescubrir la pólvora"
Óscar Iroldi	"Las estrategias, los planes estratégicos del turismo tienen que ser mucho más mediano y largo plazo, porque capitalizar, o sea, lograr que un mercado encuentre una posición de tu oferta en su pienso, en su decisión de vacacionar, lleva mucho tiempo y no es de un día para el otro"
Óscar Iroldi	"Los mercados no reaccionan tan rápidamente a esa serie de estímulos, los operadores turísticos generan, están como en un dilema, bueno, qué hacemos, qué apoyamos, qué no apoyamos"
Óscar Iroldi	"Al área menos votada, a la lista menos votada del sector que gane, le damos el Ministerio de Turismo, como en este caso, Cosse. Mientras funcione de esa manera, no va a haber desarrollo turístico, no es sostenible"
Óscar Iroldi	"En Uruguay seguimos con una cuestión de un vaivén político que le da poca estabilidad y que genera poco plan, pocos planes de desarrollo estratégico"
Jean Paul Beer	"Nosotros nosotros dispusimos del portal [...] al Ministerio de Turismo, para que lo aprovechara, a poner todos los contenidos de experiencias en Uruguay. Nunca nos dieron mucha bola, la verdad, nunca apoyaron el proyecto y nunca quisieron poner parte de la plata"
Jean Paul Beer	"Sé que la gente involucrada no tuvo mucho éxito. Hay iniciativa. Y después tienen que armar el marketing de eso, ¿entendés? Tenés que armar el marketing y desarrollarlo"
Álvaro Moré	“El Ministerio no vende turismo; está en mano de los operadores.”
Pedro Bordaberry	"Es imposible que un país desarrolle su turismo si no trabaja junto el gobierno nacional, el departamental y los operadores [...] No pueden estar peleados [...] Tienen que trabajar juntos".
Pedro Bordaberry	"Nada te sirve que el gobierno central haga una buena campaña y buena reglamentación si la intendencia no tiene bien la ciudad o el departamento. Y de nada te sirve que él haga una buena campaña, esté bien la ciudad y el operador no venda"

Cristian Pos	“En general, nosotros buscamos que sea planificado, articulado, cofinanciado y consensuado.”
Cristian Pos	“Nosotros les hemos propuesto el año pasado generar una planificación en cada uno de los destinos y donde nosotros, en partes iguales con el sector privado y la intendencia, podríamos financiar acciones prioritarias que definan esos destinos.”

CÓDIGO 7: Potencial del turismo interno y de las escapadas. Oportunidad de desarrollar el mercado local mediante propuestas de corta duración y cercanía. Valoración positiva de experiencias de turismo nacional.

Entrevistado	Verbatim
Franco Stupino	"El turismo interno puede ser clave para sostener la actividad durante todo el año"
Óscar Iroldi	"Sorpresivamente, las autoridades actuales del turismo dicen que se van a enfocar en el turismo interno. El turismo interno es buenísimo de trabajar, porque, básicamente, la pandemia fue lo que sostuvo, a la actividad en su conjunto"
Óscar Iroldi	"El mercado interno para mantener, para sobre todo hacer el “miniturismo”, el “short break” los fines de semana, las salidas escapadas de fines de semana, lo que sostiene"
Óscar Iroldi	"El último dato, Antel, que que observamos en el Ministerio de Turismo, que era los celulares uruguayos moviéndose dentro de Uruguay. Los uruguayos nos movíamos un entorno de 17.000.000 de veces al año. Sí. Y eso hay que dividirlo entre 3, quiere decir que todos nos movíamos, por lo menos, 6 veces en el año"
Óscar Iroldi	"El “city short breaks”, las escapadas de fin de semana de la ciudad, no solo de Montevideo, de las otras ciudades grandes del país"
Jean Paul Beer	"Este año, en el cumpleaños de Mich, dijimos, [...] ‘vámonos a hacer turismo interno, vámonos hasta Paysandú, todo por el litoral, hacemos Colonia, Carmelo, San Javier'"
Jean Paul Beer	"Yo convencí a todos mis amigos [...] de que hagan lo mismo que hicimos nosotros y apuntar todos los tips para hacerlo para el mes que viene"
Jean Paul Beer	"Agarrás un auto, no tenés que ir a un aeropuerto, no tenés que tener una cancelación, no tenés que dormir mal. Agarrás el auto a los 5 minutos, 10 minutos, ya estás en el destino. Empezás a salir a caminar, a pasear, y a la semanita volvés y decís, qué fácil que fue este viaje"
Jean Paul Beer	"Disfruté lo mismo, que capaz que si hubiera ido a la campiña francesa"
Álvaro Moré	“El turismo interno te resuelve la baja temporada, el turismo de escapada y de fin de semana.”
Pedro Bordaberry	"Habría que tener turismo todo el año [...] estirar el turismo todo el año [...] que también los uruguayos sean clientes del Uruguay"
Pedro Bordaberry	“Yo creo que hay todo un turismo de eso, de escapadas, fin de semana, etcétera. Después hay un turismo de descanso”
Pedro Bordaberry	“No hay ningún país que funcione turísticamente si no lo compran los propios del lugar”
Pedro Bordaberry	"Cumplí 40 años casados, cumplimos con María José en diciembre, y nos fuimos el fin de semana"

Cristian Pos	“El turismo interno siempre es vital en el sentido de que es el que te permite mantener el funcionamiento de gran parte de la oferta todo el año.”
Cristian Pos	“Significa que para los destinos el turismo interno es de una importancia prioritaria y del mismo valor que el turismo receptivo.”
Cristian Pos	“A dos horas del área metropolitana vas a tener más suerte para hacer escapadas de turismo interno que si estás a cuatro o a cinco.”

CÓDIGO 8: Déficit en calidad y penetración de comunicación digital. Baja presencia y efectividad en plataformas digitales y redes sociales. La comunicación turística oficial que sí existe es genérica, sin diferenciación ni atributos de valor claros.

Entrevistado	Verbatim
Franco Stupino	"Falta presencia digital efectiva y estratégica"
Óscar Iroldi	"Sin lugar a dudas, tenemos que ir una comunicación digital mucho más fuerte que Uruguay había comenzado, pero que yo no la veo presente. No no sé qué les pasa a ustedes, chicas, pero entro a plataformas, y de lo que menos se habla es de Uruguay"
Óscar Iroldi	"De hecho, ayer entré a una plataforma los 10 de los más destacados para este año, 2026, y hay destinos de todas partes del mundo, y de de América Latina, hay algunos interesantes, y Uruguay no parece"
Óscar Iroldi	"En el gran mercado internacional no estamos, Uruguay no está"
Óscar Iroldi	“Comunicación asepsia, blanca, tibia”
Óscar Iroldi	"Uruguay debería comunicar de forma más clara atributos y valores que hoy pesan en la decisión de viaje (sostenibilidad, diversidad cultural, seguridad, calidad institucional, democracia, patrimonio natural y cultural, equidad de género)"

CÓDIGO 9: Falta de innovación y destinos comprometidos. La oferta turística no se renueva ni adapta a las tendencias actuales, está estancada en modelos antiguos y no ofrece experiencias integrales con valor agregado que motiven al turista.

Entrevistado	Verbatim
Franco Stupino	"El turista moderno busca experiencias completas, no solo un lugar donde dormir”
Óscar Iroldi	"Hay propuestas de estas en la región, hay muchas, pero ¿por qué están llenos? Bueno, porque le ofrecen valor agregado, porque tienen tranquilidad, tienen todos los servicios, fomentan la familia, tienen desde el club de niños, pero no solo el clásico club de niños, como el hotel Argentina Piriápolis, tienen caminatas para niños, educación ambiental"
Óscar Iroldi	"Hay que innovar, el turismo dejó de ser solo un desplazamiento fuera del lugar de residencia y del trabajo habitual. Esa es una definición de los años 80. Hoy el hoy el turismo es una actividad multi sensorial"

Óscar Iroldi	"¿Cuáles son las actividades que más éxito tienen a nivel de turismo interno? Las que son multiexperienciales [...] necesitamos darle a nuestros mercados internos experiencias multiexperienciales"
Óscar Iroldi	"Los uruguayos se suban en copa, se embarcan en copa, desembarcan en Punta Cana, están una semana, y tú les dices, ¿qué hicieron? De todo, no paramos, estuvimos todo el día haciendo actividades, todo lo que no hacen acá hicieron allá"
Óscar Iroldi	"Nuestra experiencia sigue siendo muy ostentosa, poco innovadora, poco comprometida, muy mediocre en el medio"
Óscar Iroldi	"Ni hablar si nos metemos en el mercado interno [...] a la gente le seguimos diciendo, venga a las termas, y son las mismas termas que yo conocí en los años 80, las mismas. Ay, no, pero pues sí, hicimos baños nuevos. Si en en 30 años, 40 años no cambiaste los baños…"
Óscar Iroldi	"No solo es promocionar, también la oferta tiene que ofrecer de otra manera, tiene que salir de la mediocridad"
Óscar Iroldi	"Los mercados ya no eligen solo por 'lugares lindos' u hoteles cómodos, sino por 'destinos comprometidos'"
Óscar Iroldi	"La promoción turística hoy en el mundo es una promoción comprometida, comprometida con enormes temas [...] con la equidad ambiental, los países van y se, con las diversidad cultural, con el el patrimonio, con el el cuidado de las comunidades receptoras, con los temas de pobreza, con los temas de género, con los temas de accesibilidad universal"
Óscar Iroldi	"Uruguay va como hace 25 años, a la asepsia, siempre blanco, parece que llega Papá Noel cuando llegue a Uruguay [...] siempre es una cosa blanca, séptica, y necesitamos ser un destino más comprometido"
Óscar Iroldi	"Al turismo uruguayo lo veo poco comprometido. Esa sería mi definición, lo veo poco comprometido con estos temas muy tibios, muy muy mediocre"
Óscar Iroldi	"Podríamos ahí decir, nosotros tenemos enormes valores, somos una democracia, la democracia más sólida de de América Latina, tenemos el grado de analfabetismo menor en la región, somos el país con el la calidad de aire más fuerte que de de las Américas [...] nuestro patrimonio natural y cultural está intacto. Bueno, salgamos y digámosle eso a la gente, que eso es lo que está buscando el mercado"
Óscar Iroldi	"Cuando vino la pandemia, la organización de turismo dijo 3 grandes ejes de trabajo [...] Primero, sostener la oferta [...] Lo segundo fue reactivar el sector mediante protocolos [...] Pero nos quedamos y no hicimos la tercera, que fue repensar el sector [...] El mundo repensó el sector, y en la post pandemia estamos asistiendo a un montón de propuestas sumamente innovadoras, digitales, del siglo veintiuno, el turismo, y en Uruguay no seguimos pensando en los años 80. Nos faltó el tercer trabajo"
Jean Paul Beer	"Cuando la oferta local no cumple, es como si le cae un poquito la moral"
Cristian Pos	"No en todos los lugares hay una oferta acorde a lo que los visitantes buscan, y sobre todo la adecuación de esa oferta a tendencias globales que los uruguayos también están tomando."
Cristian Pos	"Hay que hacer un trabajo de mejora de la calidad de la oferta fuerte."

11.10. Análisis de entrevistas: construcción de narrativas por bloque temático

TEMA 1: Déficit en la comunicación y promoción turística

Códigos incluidos	2, 3, 8, 9.
Narrativa del tema	La comunicación turística uruguaya presenta múltiples deficiencias: es institucional y genérica ("aséptica"), carece de presencia digital efectiva, no tiene información centralizada accesible, y no genera call-to-actions concretos que faciliten la conversión. El mensaje es "romantizado" pero no baja a tierra con propuestas específicas de qué hacer, dónde ir, cómo comprar. No comunica atributos de valor ni compromiso con sostenibilidad que hoy son decisivos para los mercados internacionales.

TEMA 2: Informalidad, pasividad y falta de profesionalización

Códigos incluidos	1, 5, 6, 9.
Narrativa del tema	El sector turístico uruguayo opera de manera informal, con estructuras pequeñas (1-2 personas) sin equipos comerciales profesionales. Existe una actitud pasiva que espera que la demanda llegue sola. El sector público carece de capacidad técnica, está politizado, con funcionarios sin formación ni vocación de servicio. La oferta está estancada en modelos antiguos sin innovación ni experiencias multi experienciales. Esto genera un círculo vicioso donde la baja demanda no justifica la inversión, y la oferta de baja calidad no genera mucha demanda.

TEMA 3: Barreras de información y cultura turística

Códigos incluidos	2, 3, 4.
Narrativa del tema	Los uruguayos conocen más destinos internacionales que los propios del país. Hay un desconocimiento generalizado de la oferta turística nacional, combinado con aversión al riesgo que refuerza la preferencia por destinos conocidos. Esta es una barrera cultural que se retroalimenta con la falta de información accesible.

TEMA 4: Deficiencias institucionales y de política pública

Códigos incluidos	1, 6.
Narrativa del tema	El sector turístico carece de una política de Estado con continuidad más allá de los gobiernos. Cada gobierno nuevo no capitaliza estrategias previas. Falta articulación público-privada efectiva dado que el sector público no apoya iniciativas privadas innovadoras. El sector está "transversalizado por lo político" sin profesionalización. Post-pandemia, Uruguay no repensó el sector mientras el mundo se dedicó a la innovación.

TEMA 5: Dimensión social, simbólica y conceptual del turismo

Códigos incluidos	7, 9.
Narrativa del tema	El turismo contemporáneo ha evolucionado de ser un simple desplazamiento físico a una actividad multiexperiencial que busca transformación personal y conexión con valores. Ya no se trata solo de "lugares lindos u hoteles cómodos" si no que pasó a ser una actividad multi-dimensional donde los viajeros buscan experiencias completas, compromisos éticos, y conexión con destinos que representan valores (sostenibilidad, diversidad cultural, equidad).

11.11. Desglose de resultados de encuesta

Link al CSV con preguntas y resultados desagregados: resultados_encuesta_csv

11.12. Glosario técnico

Tabla 5. Glosario de términos técnicos.

Término	Definición
API	Siglas de *Application Programming Interface* (Interfaz de Programación de Aplicaciones). Es un mecanismo que permite que un programa se comunique con otro servicio de forma automatizada. En este trabajo, se utilizó la API de Claude para enviar imágenes y recibir los datos extraídos de ellas.
API key	Una clave de autenticación personal que habilita el acceso a un determinado servicio. Se utilizó para poder procesar las capturas de pantalla necesarias para construir el dataset 2. Una vez obtenida, la clave se incorporó en el script como parámetro de autenticación en cada llamada al modelo.
Array	Estructura de datos que almacena múltiples valores en secuencia, como una lista ordenada. Por ejemplo, los 19 porcentajes de origen se almacenan en un array donde cada posición corresponde a un departamento.
Bounding box	Área de búsqueda limitada mediante coordenadas geográficas.
Checkpoint	Punto de guardado intermedio en un proceso largo. Si el proceso se interrumpe, puede retomarse desde el último checkpoint en lugar de empezar desde cero.
Cluster	Concentración geográfica de actores, atractivos o recursos interrelacionados pertenecientes a un campo particular, cuya proximidad espacial genera sinergias y condiciones favorables para su desarrollo conjunto.
Dashboard / Tablero	Interfaz visual interactiva que presenta indicadores y datos de forma gráfica, permitiendo filtrar y explorar la información mediante controles como selectores de fecha o listas desplegables.
JSON	Siglas de *JavaScript Object Notation*. Es un formato estándar para estructurar datos de forma legible tanto para humanos como para programas. Los dashboards de Tableau envían sus datos en este formato cuando actualizan las visualizaciones.
Librería	Conjunto de código reutilizable que extiende las capacidades de un lenguaje de programación, permitiendo realizar tareas específicas sin desarrollarlas desde cero. En este trabajo se utilizaron pandas y numpy para el procesamiento de datos, y matplotlib y seaborn para la generación de visualizaciones.
Paralelización	Técnica que consiste en ejecutar múltiples tareas simultáneamente en lugar de una después de otra, reduciendo el tiempo total de procesamiento.
Pattern matching	Técnica de búsqueda que identifica datos según patrones característicos. Por ejemplo, buscar "un conjunto de 19 números donde la mayoría son pequeños pero 2-3 son mayores al 15%" para identificar porcentajes de origen donde Montevideo y Canelones destacan.

Playwright	Herramienta de software que permite controlar un navegador web de forma automatizada mediante código de programación. Simula las acciones de un usuario (hacer clic, escribir texto, navegar páginas) pero de forma programática y repetible.
Proxy	Variable o fuente de datos utilizada como aproximación indirecta de un fenómeno que no puede medirse de forma directa. En este trabajo, los datos de Airbnb se emplearon como proxy de la oferta de alojamiento informal, dado que no existe un registro oficial que la capture de manera sistemática.
Screenshot	Captura de imagen de lo que se muestra en pantalla en un momento dado. En este trabajo, se utilizaron screenshots de los gráficos del tablero para extraer datos mediante reconocimiento visual.
Script	Archivo de código que contiene una secuencia de instrucciones ejecutables de forma automatizada. En este trabajo, los scripts se utilizaron para extraer, procesar y transformar los datos de cada fuente, así como para generar las visualizaciones incluidas en el análisis.
Zoom	Nivel de escala aplicado a un mapa digital que determina el grado de detalle visible. A mayor valor de zoom, mayor resolución geográfica y menor área cubierta. En este trabajo se utilizó nivel 12 para capturar la oferta de alojamiento con precisión a escala local dentro de cada área de búsqueda.

11.13. Descripción y metadata de datasets utilizados

Dataset 1: Turismo interno diario a escala nacional. Serie temporal de datos agregados con frecuencia diaria referida al turismo interno a escala nacional, para el período enero 2024 – octubre 2025, disponibilizada a través del tablero público del Observatorio de Turismo del MINTUR implementado en Tableau. La base comprende 669 registros (un registro por día) e incluye variables vinculadas al volumen del movimiento turístico (cantidad de visitantes y visitas), así como segmentaciones de perfil (distribución por género y grupos etarios) y distribución porcentual del origen del turismo por departamento. Esta fuente aporta granularidad temporal para observar variaciones intra-anuales y patrones de estacionalidad y ciclicidad (diferencias entre alta y baja temporada, y comportamiento de fines de semana).

Tabla 6. Metadata de dataset 1.

Cobertura temporal	Enero 2024 – octubre 2025.
Granularidad	Diaria; todo el país agregado.
Tamaño	669 filas (1 registro = 1 día).
Fuente	Tablero (Tableau) del Observatorio de Turismo Inteligente.
Finalidad analítica	Analizar patrones de estacionalidad, intensidad semanal (efecto fin de semana) y perfil demográfico agregado del turista interno, como base para caracterizar la demanda y sus ciclos.

Dataset 2: Turismo interno mensual por departamento. Conjunto de indicadores mensuales de turismo interno desagregados por departamento de destino, disponibles también en el tablero del Observatorio de Turismo del MINTUR (Tableau), para el período enero 2024 – octubre 2025. La base presenta 418 registros (22 meses × 19 departamentos) e incluye indicadores de volumen (cantidad de visitas y visitantes), permanencia (estadía promedio y pernoctes promedio) y perfil (distribuciones porcentuales por género y edad), además de una matriz origen–destino expresada como distribución porcentual del origen departamental del visitante. Esta fuente permite un análisis territorial comparativo (entre departamentos) y una lectura temporal a nivel mensual.

Tabla 7. Metadata de dataset 2.

Cobertura temporal	Enero 2024 – octubre 2025.
Granularidad	Mensual; por departamento destino.
Tamaño	418 filas (22 meses x 19 registros).
Fuente	Tablero (Tableau) del Observatorio de Turismo Inteligente.
Finalidad analítica	Analizar la concentración geográfica de la demanda, al distribución del origen del turista por departamento de destino, los departamentos emisores del turismo y la varaición estacinoal a nivel territorial.

Dataset 3: Registro de operadores turísticos (oferta formal). Consiste en la integración de tres fuentes de datos oficiales: (i) el registro de operadores turísticos activos del MINTUR al momento de la extracción (01/12/2025); (ii) datos complementarios obtenidos mediante la API (véase Anexo11.12 para Glosario) pública de Uruguay Natural en febrero de 2026; y (iii) datos recopilados del INAVI en febrero de 2026. Con variables territoriales (departamento/localidad) y tipología de operador, este dataset fue utilizado como fuente secundaria para contextualizar la dimensión de oferta. Permite describir la presencia y distribución de prestadores por territorio, aportando un insumo para interpretar la relación entre inventario/estructura de oferta y la concentración o diversificación de la actividad turística a nivel departamental. Consiste en una lista de operadores activos con tipo, ubicación (departamento y localidad), y datos de contacto.

Tabla 8. Metadata de dataset 3.

Cobertura temporal	Corte estático (1 de diciembre 2025).
Granularidad	Operador individual.
Tamaño	1059 operadores totales.
Fuente	Registro de operadores MINTUR + API Uruguay Natural + registros INAVI.
Finalidad analítica	Caracterizar y cuantificar la oferta formal por departamento y localidad; construir indicadores de presencia/densidad y mapas de la distribución de la oferta según diferentes criterios; identificar tipo de turismo según zona geográfica.

Dataset 4: Participación en gasto turístico por zona de destino. Frente a la necesidad de incorporar una dimensión económica vinculada al comportamiento turístico, se integran tablas del Anuario Estadístico Nacional del Instituto Nacional de Estadística (INE) para los años 2022–2024, con indicadores de visitantes y gasto por zona de destino (gasto total, gasto por persona y gasto por persona/día). Se excluye el año 2021 por su carácter atípico asociado a las restricciones derivadas de la pandemia. Esta fuente se emplea, principalmente, para operacionalizar un criterio de clasificación "tradicional/no tradicional" en función de la participación en el gasto turístico por zona, aportando un marco cuantitativo para segmentar destinos.

Tabla 9. Metadata de dataset 4.

Cobertura temporal	2022-2024.
Granularidad	Anual / zona de destino.
Tamaño	27 filas (9 zonas de destino por año).
Fuente	Anuario Estadístico Nacional del INE.
Finalidad analítica	Definir criterio empírico de clasificación tradicional/no tradicional basado en participación de la región en gasto turístico nacional.

Dataset 5: Demanda (visitantes) en localidades no tradicionales. Dataset construido para refinar el análisis territorial más allá del nivel departamental, atendiendo la limitación metodológica referida a que la experiencia turística y la concentración de la actividad cobran mayor relevancia al nivel de localidades/destinos. En consecuencia, la base permite operacionalizar un cruce más granular entre demanda observada (visitantes) y oferta formal (operadores registrados), habilitando la identificación de destinos emergentes y patrones de crecimiento/decrecimiento.

Tabla 10. Metadata de dataset 5.

Cobertura temporal	2024-2025
Granularidad	Anual
Tamaño	84 filas (1 fila por localidad)
Fuente	Observatorio Inteligente MINTUR
Finalidad analítica	Resolver problema de falta de granularidad metodológica; concentrar el análisis en localidades (en vez de departamentos) con demanda observada y relevancia relativa dentro de su territorio. Identificar destinos con crecimiento orgánico.

Dataset 6: Registros de AirBnb. Datos provenientes de la API de la plataforma AirBnb, utilizados como aproximación complementaria para describir la oferta informal de alojamiento en el país. Esta fuente permite incorporar una dimensión de alojamiento de plataforma como indicador adicional de distribución territorial de la oferta, útil para complementar la información proveniente de registros administrativos. La elección de utilizar Airbnb específicamente frente a otras

plataformas, radica en la penetración que tiene global y regionalmente. En 2024, Airbnb concentraba el 44% del mercado global de alquiler de corto plazo —frente al 28% que registraba en 2019— y el 57% de los alojamientos de corto plazo se publicaban exclusivamente en ella, sin presencia simultánea en otras plataformas (Skift Research, 2025; Lighthouse/AirDNA, 2024).

Tabla 11. Metadata de dataset 6.

Cobertura temporal	Corte estático (febrero 2026).
Granularidad	Anual.
Tamaño	52 (1 fila = 1 subzona).
Fuente	API de AirBnb.
Finalidad analítica	Permite incorporar la dimensión de plataformas digitales como indicador adicional de distribución territorial, validando geográficamente la presencia y distribución de la oferta informal.

11.14. Desglose de columnas por dataset

Tabla 12. Columnas: dataset 1 (turismo diario nacional).

Columna	Tipo de dato	Descripción
periodo	string	Granularidad temporal del registro (valor fijo: "Diario")
año	int	Año calendario del registro
mes	int	Mes numérico del registro (1–12)
fecha_inicio	string	Fecha de inicio del período (coincide con Fecha_Fin en registros diarios)
fecha_fin	string	Fecha de fin del período (coincide con Fecha_Inicio en registros diarios)
cantidad_visitas	float	Total de visitas registradas en el día
cantidad_visitantes	float	Total de visitantes nacionales únicos en el día
genero_X_pct	float	Porcentaje de visitantes por género
grupo_X_Y_pct	float	Distribución porcentual por grupo etario: 18–29, 30–39, 40–49, 50–59, 60–69, 70–79, 80+
estadia_promedio_dias	float	Estadía promedio expresada en días
pernoctes_promedio_noches	float	Promedio de noches pernoctadas por visitante
origen_X_pct	float	Distribución porcentual del origen departamental del visitante, una columna por departamento (los 19 departamentos de Uruguay)

Tabla 13. Columnas: dataset 2 (turismo interno mensual por departamento).

Columna	Tipo de dato	Descripción

año	int	Año calendario del registro
mes	int	Mes numérico del registro (1–12)
fecha_inicio	string	Fecha de inicio del período mensual
fecha_fin	string	Fecha de fin del período mensual
dias	int	Cantidad de días del período (varía según el mes)
departamento	string	Departamento de destino del turista
cantidad_visitas	float	Total de visitas registradas en el mes para ese departamento
cantidad_visitantes	float	Total de visitantes únicos estimados en el mes
genero_masculino_pct	float	Distribución porcentual por género masculino
genero_femenino_pct	float	Distribución porcentual por género femenino
grupo_18_29_pct	float	Distribución porcentual del grupo etario 18–29
grupo_30_39_pct	float	Distribución porcentual del grupo etario 30–39
grupo_40_49_pct	float	Distribución porcentual del grupo etario 40–49
grupo_50_59_pct	float	Distribución porcentual del grupo etario 50–59
grupo_60_69_pct	float	Distribución porcentual del grupo etario 60–69
grupo_70_79_pct	float	Distribución porcentual del grupo etario 70–79
grupo_80+_pct	float	Distribución porcentual del grupo etario 80+
estadia_promedio_dias	float	Estadía promedio expresada en días
pernoctes_promedio_noches	float	Promedio de noches pernoctadas por visitante
origen_artigas_pct	float	Distribución porcentual del origen departamental del visitante, una columna por departamento (menos la del departamento del registro).
origen_canelones_pct	float	
origen_cerro_largo_pct	float	
origen_colonia_pct	float	
origen_durazno_pct	float	
origen_flores_pct	float	
origen_florida_pct	float	
origen_lavalleja_pct	float	
origen_maldonado_pct	float	
origen_monteivdeo_pct	float	
origen_paysandu_pct	float	
origen_rio_negro_pct	float	
origen_rivera_pct	float	
origen_rocha_pct	float	
origen_salto_pct	float	
origen_san_jose_pct	float	
origen_soriano_pct	float	

origen_tacuarembo_pct	float	
origen_treinta_y_tres_pct	float	

Tabla 14. Columnas: dataset 3 (operadores registrados).

Columna	Tipo de dato	Descripción
TipoOperador	string	Categoría del operador según clasificación MINTUR (ej. Alojamiento, Establecimiento rural, Turismo aventura, Bodega, Inmobiliaria, etc.)
Operador	string	Nombre del operador turístico
Departamento	string	Departamento donde opera
Localidad	string	Localidad donde opera
Direccion	string	Dirección física del operador
Telefono	string	Teléfono de contacto del operador
Web	string	Sitio web del operador
Email	string	Correo electrónico de contacto
Longitud	float	Coordenada de longitud
Latitud	float	Coordenada de latitud
Es_Natural	bool	Indica si el operador pertenece a alguna de las tres categorías de turismo de naturaleza analizadas: bodegas, establecimientos rurales y turismo aventura
Tipo_Localidad	string	Clasificación de la localidad como Tradicional / No Tradicional, según listado definido.

Tabla 15. Columnas: dataset 4 (gasto turístico por localidad).

Columna	Tipo de dato	Descripción
Zona_Destino	string	Zona de destino turístico según clasificación MINTUR (Punta del Este, Montevideo, Colonia, Costa de Oro, Piriápolis, Costa de Rocha, Litoral Termal, Otros)
Año	string	Año de referencia (2022, 2023 o 2024)
Total_Visitantes	float	Total de visitantes registrados para esa zona y año
Dias_Estadia	float	Promedio de días de estadía por visitante
Gasto_Total_USD	float	Gasto turístico total en dólares corrientes
Gasto_por_Persona	float	Gasto promedio por persona en dólares
Gasto_por_Persona_Dia	float	Gasto promedio por persona por día en dólares

Tabla 16. Columnas: dataset 5 (variación interanual de visitantes en localidades no tradicionales).

Columna	Tipo de dato	Descripción

Departamento	string	Departamento al que pertenece la localidad
Localidad	string	Nombre de la localidad. Se incluyeron las 5 más visitadas por departamento, excluyendo Montevideo, Canelones y las localidades clasificadas como destinos tradicionales
Visit_2024	string	Total de visitantes registrados en 2024
Visit_2025	string	Total de visitantes registrados en 2025

Tabla 17. Columnas: dataset 6 (listados por zona en Airbnb).

Columna	Tipo de dato	Descripción
Departamento	string	Departamento al que pertenece la zona relevada. Cubre los 17 departamentos del interior (excluye Montevideo y Canelones)
Zona	string	Subdivisión geográfica dentro del departamento: ciudad principal, localidades secundarias relevantes y área rural.

11.15. Proceso técnico de extracción y construcción de datasets

1. Dataset 1: Turismo interno diario a escala nacional.

Para construir el dataset 1 se implementó un proceso de extracción automatizada (véase *web scraping* en Anexo 11.12) Glosario) desde el tablero público del Observatorio de Turismo del MINTUR. El objetivo era obtener los indicadores de turismo interno para cada día del período enero 2024–octubre 2025, lo que implicó consultar el tablero 669 veces (una por cada día del período). Para esto, se implementó una estrategia de checkpoints por lotes (véase *checkpoint* en Anexo 11.12), lo que implicó un guardado periódico que almacenara los datos ya extraídos cada 100 registros, permitiendo retomar el proceso ante interrupciones sin perder el trabajo realizado.

<u>Proceso de extracción</u>

El programa automatizado navega al dashboard de Tableau (véase Anexo 11.12 para Glosario) y para cada día del período (669 días) ejecuta los siguientes pasos:

1. Configuración de fecha: Completa los campos de Fecha Inicio y Fecha Fin con la misma fecha (día único), de modo que el tablero muestre únicamente los datos de ese día específico.

2. Captura de respuesta: Cuando el tablero actualiza sus gráficos, envía datos al navegador en un formato estructurado llamado JSON (véase Anexo11.12 para Glosario). El programa intercepta estos datos antes de que se conviertan en visualizaciones.
3. Extracción de valores: Del conjunto de datos capturado, el programa identifica y extrae
    - Cantidad de visitas y visitantes
    - Porcentajes de género y grupos etarios
    - Origen por departamento: 19 valores que representan qué porcentaje de los visitantes provino de cada departamento del país
    - Estadía y pernoctes promedio
4. Búsqueda de porcentajes de origen: Los 19 porcentajes de origen no siempre aparecen en la misma posición dentro de los datos. Por ello, se implementó un algoritmo que recorre los datos buscando 19 valores consecutivos que sumen aproximadamente 100% (ya que representan la totalidad de los orígenes).
5. Registro: Si la extracción fue exitosa, guarda el registro completo. Si algún dato no pudo extraerse, marca el registro como incompleto para revisión posterior.

Desafíos técnicos y soluciones

Problema 1: Control de rango temporal. El dashboard tendía a cargar rangos por defecto (por ejemplo, junio-octubre), impidiendo iniciar desde el 1ro de enero.

- *Solución*: El programa fuerza explícitamente la fecha objetivo antes de cada extracción, verificando que el tablero efectivamente muestre el día solicitado.

Problema 2: Tiempos de carga variables (asincronía del renderizado). El tablero no carga todos sus elementos al mismo tiempo: primero aparecen algunos gráficos, luego otros, y finalmente los indicadores numéricos. La versión inicial del programa esperaba un tiempo fijo (7 segundos) antes de extraer los datos, pero esto generaba registros incompletos.

- *Solución*: Se implementó un sistema de espera inteligente que verifica que el tablero haya terminado de cargar completamente antes de extraer los datos. Si después de un tiempo máximo (véase *timeout* en Anexo11.12) el tablero no responde, se registra como falla y se continúa con el siguiente día.

Problema 3: Duración del proceso (669 días). Extraer 669 días secuencialmente tomaba más de 8 horas. Intentar ejecutar múltiples extracciones simultáneas (véase *paralelización* en (véase

Anexo11.12) causaba problemas porque el tablero "recuerda" los filtros aplicados en cada sesión, mezclando datos de diferentes consultas.

- *Solución*: Se ejecutaron 2 instancias independientes del programa (véase *worker* en Anexo11.12), cada una con su propia sesión de navegador, evitando interferencias.

Problema 4: Persistencia del avance. El proceso de varias horas requería tolerancia a interrupciones.

- *Solución*: El programa guarda automáticamente su avance cada 50 días procesados (véase *checkpoint* en Anexo11.12. De esta manera, cuando se vio interrumpido el proceso porque la computadora se apagó, al reiniciarlo, el programa detectó qué días ya fueron extraídos y continuó desde donde había quedado.

Control de calidad

Problema 1: Faltantes "silenciosos". Algunos campos quedaban vacíos sin que el programa detectara un error (no se generaban errores en los logs). Esto ocurría porque el tablero enviaba datos parciales que el programa interpretaba como válidos.

- *Solución*: Se implementó una auditoría posterior que revisa cada registro y genera un reporte de días con datos incompletos, clasificados por tipo de indicador (volumen, permanencia, origen, demografía). Los faltantes se completaron mediante revisión manual o técnicas de imputación estadística.

Problema 2: Variabilidad de formato. En ciertos días (especialmente fines de semana), el tablero presentaba algunos valores (como estadía promedio, pernoctes, origen) con formatos ligeramente diferentes (por ejemplo, usando punto en lugar de coma como separador decimal) o estos elementos tardaban más en cargar que el resto.

- *Solución*: Se flexibilizaron las reglas de extracción para aceptar variaciones menores de formato y se extendieron los tiempos de espera para campos específicos.

Alternativa evaluada

Se consideró capturar imágenes del tablero y extraer los datos mediante reconocimiento visual asistido por inteligencia artificial. El Dataset 1 se consolidó mediante extracción estructurada, pero

esta alternativa se utilizó para el Dataset 2 (ver siguiente sección) donde las fallas de extracción eran muy recurrentes.

2. Dataset 2: Turismo interno mensual por departamento.

Los datos mensuales por departamento también fueron extraídos del Observatorio MINTUR, pero filtrando por departamento destino además de por fecha. Este dataset incluye la matriz de origen del turismo (% de visitantes que llegan a cada departamento desde cada departamento emisor). Este dataset incluye además la matriz de origen del turismo: para cada departamento de destino, qué porcentaje de sus visitantes provino de cada uno de los otros 18 departamentos. Por ejemplo, del total de turistas que visitaron Maldonado en enero 2024, qué porcentaje vino de Montevideo, qué porcentaje de Canelones, etc.

Proceso de extracción principal (scraping estructurado)

El programa recorre todas las combinaciones posibles de mes × departamento. Con 22 meses (enero 2024 a octubre 2025) y 19 departamentos, esto genera 418 combinaciones a consultar.

Para cada combinación, el programa ejecuta:

1. **Reinicio del filtro de departamento:** Antes de cambiar de mes, vuelve el filtro a "Todos los departamentos" para forzar una actualización completa de los datos.
2. **Configuración del rango de fechas:** Establece como fecha de inicio el primer día del mes y como fecha de fin el último día.
3. **Selección del departamento destino:** Aplica el filtro para ver únicamente los datos del departamento que se está consultando.
4. **Captura de datos:** Intercepta la respuesta del tablero en formato JSON, seleccionando la respuesta más completa cuando el tablero envía múltiples actualizaciones parciales.
5. **Extracción de indicadores principales:**
    - Cantidad de visitas y visitantes: se buscan números grandes con formato de miles (ej: "45.832").
    - Estadía y pernoctes promedio: se buscan números decimales con coma (ej: "3,5").
    - Distribución por género: dos porcentajes (masculino y femenino).
    - Distribución por grupos etarios: siete porcentajes correspondientes a los rangos de edad.

6. **Extracción del origen:** Se buscan los 19 porcentajes que indican de qué departamento provienen los visitantes. Esta búsqueda utiliza estrategias progresivas:
    - Primero busca en una posición conocida donde suelen aparecer.
    - Si no los encuentra, busca cualquier secuencia de 19 valores que sumen ~100%.
    - Aplica tolerancias relajadas si las búsquedas anteriores fallan.

Desafíos técnicos y soluciones

Problema 1: Fallas en extracción de origen. A diferencia del Dataset 1, la extracción de los porcentajes de origen fallaba con frecuencia. El conjunto de datos (véase *array* en Anexo 11.12) que envía el tablero varía su estructura según el departamento y mes consultado, haciendo impredecible la ubicación de los valores buscados.

- *Solución*: Se implementó un proceso complementario basado en capturas de pantalla e inteligencia artificial.

Proceso complementario: Capturas de pantalla + Claude Vision

Para completar los datos de origen, se implementó un proceso alternativo:

1. **Captura de screenshots**: Para cada combinación mes × departamento, se guardó una imagen del mapa que muestra visualmente el origen de los visitantes. Las imágenes se nombraron sistemáticamente (ej: 2024_01_MALDONADO_origen.png) para facilitar su procesamiento posterior. Se capturaron 418 imágenes en total.
2. **Extracción mediante inteligencia artificial**: Las imágenes fueron enviadas a *Claude Vision* (Modelo de inteligencia artificial capaz de interpretar contenido visual). El modelo "lee" el mapa y devuelve los 18 porcentajes mostrados (el departamento de destino no aparece como origen de sí mismo).
3. **Verificación de consistencia**: Se valida que los valores extraídos sumen aproximadamente 100% (con tolerancia de 95-105%), descartando extracciones claramente erróneas.

Correcciones aplicadas

Problema 1: Inversión sistemática de valores de Canelones/Montevideo. En 286 de los 418 registros, los valores de estos dos departamentos aparecían intercambiados. Se detectó porque Canelones mostraba valores superiores al 25% y Montevideo inferiores al 20%, cuando el patrón

histórico es exactamente opuesto (Montevideo es consistentemente el principal emisor de turistas).

- *Solución:* Se desarrolló un script que identifica este patrón anómalo e intercambia los valores automáticamente.

Problema 2: Sumas muy por debajo del 100%. Algunos registros, particularmente del departamento de Maldonado, mostraban sumas de origen cercanas al 40% en lugar del esperado 100%. Esto ocurría porque el valor de Montevideo (típicamente el más alto) se extraía incorrectamente como un número muy bajo.

- *Solución*: Se desarrolló un programa que detecta estos casos, calcula cuánto falta para llegar al 100%, y asigna ese faltante al departamento que muestra un valor anómalamente bajo.

Problema 3: Combinaciones sin datos. Tres combinaciones específicas (febrero 2025 para Rocha, Salto y San José) no pudieron extraerse por ningún método automático.

- *Solución:* Se realizó extracción manual revisando las capturas de pantalla originales y transcribiendo los valores, verificando que la suma fuera correcta.

Problema 4: Datos faltantes. Al igual que en la extracción del dataset 1, algunos registros quedaban vacíos pero no se generaban errores en los logs.

- *Solución:* Se imputaron los registros de género, edades, estadía y pernoctes con promedio por departamento, verificando que no queden nulos.

3. Dataset 3: Registro de operadores turísticos (oferta formal).

El dataset fue construido mediante la integración de tres fuentes primarias: el Registro de Operadores Turísticos de MINTUR (3.273 registros), la API de Uruguay Natural (221 operadores adicionales) y 14 bodegas relevadas manualmente a partir del directorio de INAVI. Tras un proceso de deduplicación, el dataset consolidado totalizó 3.498 operadores. Sobre este universo se aplicaron dos filtros secuenciales: exclusión de Montevideo y Canelones por su carácter de destinos consolidados (−1.705 operadores), y exclusión de 17 localidades turísticas tradicionales (−734 operadores), resultando en un dataset final de 1.059 operadores en 150 localidades de 17 departamentos.

Proceso de limpieza y normalización

El archivo consolidado presentó inconsistencias que requirieron tratamiento previo al análisis:

1. Tratamiento de valores nulos. Se identificaron múltiples formas de indicar datos faltantes en el registro original: "S/D", "s/d", "SD", "N/A", "Sin dato", celdas vacías, entre otras variantes. Todos estos valores fueron unificados como valores nulos para su tratamiento sistemático.

2. Eliminación de registros sin operador. Se identificaron 15 registros que no contenían información del operador (campo "Operador" vacío). Dado que este campo constituye el identificador primario del registro, estos casos fueron considerados registros incompletos sin valor analítico y se eliminaron del dataset.

3. Unificación de categorías de tipo de operador. El registro original contenía la categoría "Agencia de viajes Nueva" como tipo separado de "Agencia de viajes". Dado que ambas corresponden al mismo tipo de prestador (la distinción "Nueva" refiere a un estado administrativo, no a un tipo diferente de servicio), se unificaron bajo la categoría "Agencia de viajes".

4. Estandarización de nombres geográficos. Implicó: conversión a mayúsculas para uniformidad en departamentos y localidades, corrección de tildes y caracteres especiales y unificación de variantes de escritura (ej: "TREINTA Y TRES" vs "TREINTA_Y_TRES").

Clasificación localidad tradicional / no tradicional

Se identificó un problema relacionado a que la clasificación de departamentos enteros como “tradicionales” o “no tradicionales” era impreciso e iba a sesgar el análisis puesto que, por ejemplo, Maldonado contiene a la localidad Punta del Este (tradicional), pero también localidades rurales (no tradicionales). Por ende, clasificar todo Maldonado como "tradicional" habría invisibilizado la oferta en zonas no tradicionales; clasificarlo como "no tradicional" habría distorsionado la realidad de Punta del Este. Se requería una clasificación a nivel de localidad individual.

Para solucionar esto, se reclasificó a nivel de localidad. Se adoptó como criterio la participación en el gasto turístico nacional, fundamentado en el argumento de Iroldi (2025)[59],

[59] Hardoy y Ponce de León (20 de diciembre de 2025). Entrevista realizada a Óscar Iroldi [inédita]. Véase Anexo 11.2, TranscripcionEntrevistas_Hardoy_PonceDeLeon_ProyectoFinal

referente del sector, respecto a que el movimiento económico interno generado constituye el factor determinante de consolidación de un destino turístico "exitoso". Este enfoque privilegia la dimensión económica sobre indicadores de flujo de visitantes, reconociendo que el impacto económico refleja mejor la madurez del destino.

En base a esto, y utilizando como fuente de datos el Anuario Estadístico de Turismo (MINTUR), series 2022-2024, sección "Distribución del gasto turístico por destino", se clasificaron las localidades donde operan los prestadores en dos categorías:

- **Localidades tradicionales**: Aquellas que concentran consistentemente ≥5% del gasto turístico nacional promedio 2022-2024, considerando el umbral del 5% como indicador de relevancia económica significativa.
- **Localidades no tradicionales**: El resto de las localidades del país (gasto <5% o sin registro específico en el Anuario).

Según los datos del anuario estadístico, las localidades que superan el umbral del 5% del gasto turístico nacional son: Punta del Este, Montevideo, Piriápolis y el Litoral Termal (zona agregada). Estas cuatro zonas concentran el 83,2% del gasto turístico total del país, evidenciando alta concentración en destinos consolidados.

Tabla 18. Participación en gasto turístico por localidad.

Zona	% gasto
Punta del Este	41,1%
Piriápolis	29,5%
Litoral termal	6,5%
Colonia	4,9%
Costa de Oro	3,4%

Este listado basado en gasto fue complementado un criterio cualitativo: se agregaron localidades que, si bien no alcanzan el umbral del 5% como entidades individuales, son culturalmente reconocidas como tradicionales o presentan volumen significativo de visitantes[60]:

[60] La inclusión de estas localidades responde a que, aunque no alcancen individualmente el 5% de gasto, forman parte del circuito turístico tradicional por reconocimiento de marca, volumen de visitantes, o integración funcional con destinos principales. Excluirlas habría generado inconsistencias conceptuales (por ejemplo, clasificar La Barra como "no tradicional" contradice su realidad como extensión de Punta del Este).

- Área de influencia de Punta del Este: La Barra, José Ignacio, Manantiales, Punta Ballena (destinos consolidados funcionalmente integrados a Punta del Este, sin registro desagregado de gasto en el Anuario).
- Destinos costeros de Rocha: La Paloma, Punta del Diablo, La Pedrera, Chuy, Barra de Chuy (alto volumen de visitantes según Dataset 5, aunque con menor gasto promedio per cápita).
- Litoral Termal: Termas del Daymán, Termas del Arapey, Guaviyú (desagregación de la zona "Litoral Termal" del Anuario en sus localidades específicas).
- Colonia del Sacramento: Agregada por estar en el límite del criterio de gasto (4.9%) y por ser destino Patrimonio de la Humanidad con consolidación turística indiscutible.

Cada registro del dataset de operadores turísticos fue clasificado según la localidad declarada en el campo "Localidad". Se creó una columna "Tipo_Localidad" con valores "Tradicional" o "No Tradicional" mediante comparación directa con el listado de localidades tradicionales.

Necesidad de categorización ad hoc

El registro de operadores turísticos del MINTUR utiliza una clasificación oficial con 12 categorías (Agencia de viajes, Alojamiento turístico, Transporte turístico, etc.). Sin embargo, estas categorías no agrupan operadores por tipo de experiencia turística, sino por tipo de prestación administrativa. Por ejemplo, "Establecimiento rural" y "Bodega" son categorías separadas, pese a que ambas ofrecen experiencias vinculadas a naturaleza y territorio. Para el análisis de oferta vinculada a turismo de naturaleza, se requirió hacer un trabajo de enriquecimiento de datos y construir una categoría analítica ad hoc que agrupara operadores por afinidad temática de producto, independientemente de su clasificación administrativa oficial.

Se definió "Turismo de Naturaleza" como el conjunto de operadores cuya actividad principal se vincula a experiencias en entornos naturales, rurales o de contacto con naturaleza y producción primaria. Esta definición operacional incluye:

1. **Establecimientos rurales:** categoría oficial que agrupa estancias turísticas, posadas rurales, casas de campo, agroturismo y establecimientos de turismo rural. Incluidos por ofrecer experiencias de inmersión en entornos rurales con actividades vinculadas a producción agropecuaria, vida rural y paisaje natural.

2. **Bodegas:** Categoría oficial de establecimientos vitivinícolas con habilitación turística. Incluidos por constituir una forma específica de turismo rural especializado (enoturismo), con experiencias vinculadas al territorio, paisaje de viñedos y producción primaria.
3. **Turismo Aventura:** Categoría oficial de operadores de turismo activo y deportes outdoor. Incluidos por desarrollar actividades en entornos naturales (sierras, ríos, costas, áreas protegidas) que requieren contacto directo con naturaleza.
4. **Cetáceos:** Categoría oficial de operadores de avistamiento de fauna marina. Incluidos por ser actividad de observación de naturaleza y biodiversidad en su hábitat.

Esta clasificación resultó en 260 operadores de turismo natural a nivel nacional, de los cuales 247 se localizan en el interior del país (excluyendo Montevideo y Canelones).

4. Dataset 4: Participación en gasto turístico por zona de destino.

El dataset se construyó unificando las tablas de distribución del gasto turístico por destino de los Anuarios Estadísticos de Turismo del MINTUR correspondientes a los años 2022, 2023 y 2024, disponibles en el sitio institucional. Se excluyó 2021 por su carácter atípico asociado a las restricciones de la pandemia. Este dataset no requirió procesamiento técnico significativo: los datos se incorporaron en formato tabular directamente desde las publicaciones oficiales.

5. Dataset 5: Demanda (visitantes) en localidades no tradicionales.

Este dataset se construyó a raíz de los datos del Observatorio MINTUR de los años 2024 y 2025 (ene-dic), extrayendo manualmente los valores del mapa de visitantes por localidad, para todos los departamentos del país, a excepción de Montevideo y Canelones. Para cada departamento, se registraron las 5 localidades con más visitantes[61] que no estuvieran contempladas dentro del listado de localidades tradicionales elaborado previamente.

6. Dataset 6: Registros de AirBnb.

Para aproximar la oferta de alojamiento informal, se realizó un relevamiento de propiedades listadas en Airbnb mediante la librería pyairbnb (v2.2.1) de Python, que permite consultar la API pública de la plataforma, ejecutada en el entorno de Google Colab.

[61] Nota metodológica: la selección de las “cinco localidades más visitadas” por departamento prioriza destinos con visibilidad y tracción real (demanda efectiva), pero no pretende representar exhaustivamente el universo de localidades del país. Su finalidad es construir un marco comparativo consistente para detectar casos prioritarios y patrones territoriales a escala sub departamental.

Proceso de extracción:

1. **Definición del alcance:** Se consultaron los 17 departamentos del interior, excluyendo Montevideo y Canelones (zonas emisoras de turismo) y las localidades tradicionales identificadas anteriormente.
2. **Estrategia de búsqueda por coordenadas:** La API de Airbnb requiere definir un *bounding box* (véase Glosario en Anexo 11.12). Inicialmente se realizaron consultas a nivel departamental, pero se identificó un límite de la API de 280 resultados por consulta. Para superar esta restricción, se subdividió cada departamento en 2-4 zonas más pequeñas, evitando la inclusión de localidades tradicionales:
    - Ciudades principales (capital departamental)
    - Localidades secundarias relevantes
    - Zona rural (resto del departamento)

3. **Parámetros de búsqueda:** Se utilizaron fechas de temporada baja (agosto 2025) para capturar la oferta base disponible, independiente de picos estacionales. El *zoom* (véase Glosario en Anexo 11.12) se ajustó a nivel 12 para mayor precisión.
4. **Agregación de resultados:** Los resultados por zona se consolidaron a nivel departamental, sumando las propiedades de cada subdivisión.

El dataset consolidado registra 4.671 listings totales distribuidos en 17 departamentos, con desagregación en 52 subzonas. Estos datos fueron utilizados exclusivamente como proxy de distribución territorial de la oferta informal de alojamiento, complementando el análisis de operadores formales registrados por MINTUR.

11.16. Versiones finales de scripts y notebooks utilizados

Descripción	Enlace
Script para scraping de dataset 1.	scraper_diario_script
Script para scraping de dataset 2.	scraper_mensual_script
Script para procesamiento de screenshots via Claude Vision.	procesar_screenshots_script
Notebook para extracción de datos de la API de AirBnb.	airbnb_finder_api
Notebook para visualizaciones/análisis de oferta.	notebook_oferta
Notebook para procesamiento/análisis de demanda.	analisis_exploratorio_demanda analisis_continuado_y_visualizaciones_demanda
Notebook para procesamiento de encuesta.	notebook_encuesta

11.17. Video demostrativo del proceso de scraping automatizado

Enlace al video: video_scraper_en_ejecucion.

11.18. Enlaces a datasets descargables (.csv)

Tabla 19. Enlaces a datasets descargables en formato .csv.

Dataset 1	turismo_diario_nacional.csv
Dataset 2	turismo_por_departamento_por_mes.csv
Dataset 3	operadores_turisticos_formales.csv
Dataset 4	gasto_turistico_por_zona_de_destino.csv
Dataset 5	localidades_no_tradicionales_final_2024_2025.csv
Dataset 6	airbnb_por_zona.csv

11.19. Limitaciones metodológicas

Limitaciones asociadas a datos cuantitativos secundarios

Los datasets principales (turismo interno diario y turismo mensual por departamento) son de construcción propia, por lo cual presentan un riesgo de error instrumental (fallos de carga, inconsistencias de renderizado o timing) propios de la naturaleza del *scraping* como técnica. Para mitigar este riesgo se implementaron *checkpoints*, reintentos y validaciones automáticas, además de correcciones manuales documentadas (véase Anexo 11.15).

Además, ambos *datasets* cuentan con un periodo temporal limitado (22 meses para la base mensual y 669 días para la base diaria), lo que dificulta la proyección a futuro y las inferencias a largo plazo, que es justamente desde dónde se plantea la solución.

Por otro lado, la metodología del Observatorio para conseguir estos datos no está públicamente detallada. Esto introduce una limitación de transparencia respecto a supuestos de medición (fuentes primarias originales, criterios de conteo, definiciones operativas de “visitas” y “visitantes”), lo que implica posibles sesgos no observables que podrían afectar las conclusiones efectuadas.

Adicionalmente, el criterio de clasificación de destinos como tradicionales o no tradicionales se operacionalizó a partir de datos de turismo receptivo (visitantes extranjeros) del Anuario Estadístico Nacional del INE, series históricas 2022–2024, dado que no se dispone de datos de turismo interno desagregados por zona de destino para el período analizado. Hasta 2019, dicha información se relevaba mediante un módulo específico de la Encuesta Continua de Hogares (ECH) del INE; sin embargo, la pandemia obligó a suspender ese módulo al migrar la encuesta a formato telefónico, y al retomarse la normalidad el INE cambió su metodología, imposibilitando su reincorporación (Felipe Gómez[62], comunicación personal, 17 de diciembre de 2025). Si bien los datos de turismo receptivo no reflejan directamente el comportamiento del turista residente, se asume que los destinos consolidados lo son para ambos tipos de turismo, por lo que la clasificación resultante se considera un proxy válido a efectos analíticos.

Limitaciones asociadas a la medición de oferta

Con lo que respecta al *dataset* de operadores, este contiene solo los registrados oficialmente, por lo que se entiende que las inferencias realizadas no contemplan una gran cantidad de inventario turístico informal que probablemente se encuentre operativo en diferentes regiones del país. Adicionalmente, se entiende que el tipo de operador se usa en el presente trabajo como un proxy (véase Glosario en Anexo 11.12) imperfecto del tipo de turismo ofrecido, considerando el hecho de que el MINTUR no expone una segmentación uniforme con respecto a los tipos de operadores.

Del mismo modo, se entiende que los datos extraídos de Airbnb operan como un proxy de oferta de plataforma y no equivalen a la oferta total de alojamiento, por lo cual se interpretan como dimensión complementaria y no exhaustiva, considerando además que la búsqueda captura solamente propiedades listadas, y por ende no necesariamente activas o con disponibilidad real. A su vez, los datos corresponden a un momento puntual (2 de febrero de 2025) y pueden fluctuar.

Limitaciones asociadas a entrevistas

Si bien las entrevistas realizadas aportaron información valiosa y perspectivas estratégicas sobre el funcionamiento del sector turístico en Uruguay, es importante reconocer ciertas limitaciones metodológicas. En primer lugar, dado que los entrevistados corresponden

[62] Felipe Gómez es el actual Encargado del Departamento de Investigación y Estadísticas Turísticas del MINTUR.

principalmente a referentes institucionales y empresariales con amplia trayectoria, las opiniones recogidas reflejan en mayor medida visiones estratégicas y estructurales del sector. Esto puede implicar una menor presencia de perspectivas provenientes de actores locales u operadores turísticos que trabajan directamente en territorio, quienes podrían haber aportado una mirada más operativa y vinculada a la gestión cotidiana de las propuestas turísticas. Por otra parte, al tratarse de entrevistas de carácter exploratorio, los resultados deben interpretarse como insumos cualitativos para la comprensión del fenómeno estudiado y no como conclusiones generalizables por sí mismas.

Limitaciones asociadas a la encuesta

Si bien la encuesta permitió obtener una cantidad significativa de respuestas (405 casos), es importante reconocer ciertas limitaciones metodológicas asociadas al proceso de recolección de datos. En primer lugar, la distribución etaria de la muestra no resultó completamente equilibrada, observándose una mayor participación de algunos grupos de edad respecto de otros. Con el fin de reducir el posible sesgo derivado de esta situación, en el análisis de resultados se priorizó la segmentación por rangos etarios en aquellas variables donde la edad podía influir en los comportamientos o percepciones analizadas, evitando así realizar interpretaciones exclusivamente a partir de promedios generales de la muestra.

En segundo lugar, el mecanismo de difusión de la encuesta, principalmente a través de redes personales y plataformas digitales, pudo haber generado un sesgo en el perfil socioeducativo de los participantes. Tal como se observa en la muestra, una proporción significativa de los encuestados presenta nivel educativo terciario o de posgrado, lo cual puede asociarse a perfiles socioeconómicos más altos. Este aspecto podría influir en ciertas variables vinculadas al acceso al turismo, la frecuencia de viajes o las preferencias de consumo turístico.

Finalmente, al tratarse de una encuesta autoadministrada y de participación voluntaria, es posible que exista un sesgo de autoselección, en el cual las personas con mayor interés en viajar o en la temática turística presenten una mayor predisposición a responder el cuestionario. No obstante, los resultados obtenidos igualmente permiten identificar tendencias relevantes sobre percepciones, hábitos y barreras asociadas al turismo interno, constituyendo un insumo útil para el análisis exploratorio del fenómeno estudiado.

11.20. Top 5 departamentos emisores de turismo interno

Tabla 20. Top 5 departamentos emisores de turismo interno (participación porcentual del origen departamental).

Departamento	2024	2025
Montevideo	39.9%	37.3%
Canelones	21.7%	21.9%
Subtotal Área Metropolitana	*61.6%*	*59.2%*
Maldonado	4.4%	4.6%
San José	3.9%	4.1%
Colonia	2.9%	3.1%

11.21. Permanencia promedio por departamento

Tabla 21. Permanencia promedio por departamentos según temporada.

Departamento	Temporada Alta	Temporada Media	Temporada Baja	Promedio temporada media y baja
Lavalleja	2.7 días	2.7 días	2.4 días	**2.5 días**
Florida	2.8 días	2.8 días	2.5 días	**2.7 días**
Flores	2.7 días	2.5 días	2.4 días	**2.5 días**
Colonia	3.1 días	2.7 días	2.7 días	**2.7 días**
Rocha	4.1 días	2.9 días	2.6 días	**2.8 días**
Soriano	3.4 días	3.3 días	3.0 días	**3.2 días**
San José	2.6 días	2.7 días	2.6 días	**2.7 días**
Maldonado	4.4 días	2.9 días	2.7 días	**2.8 días**

11.22. Ratio fin de semana / día hábil por mes

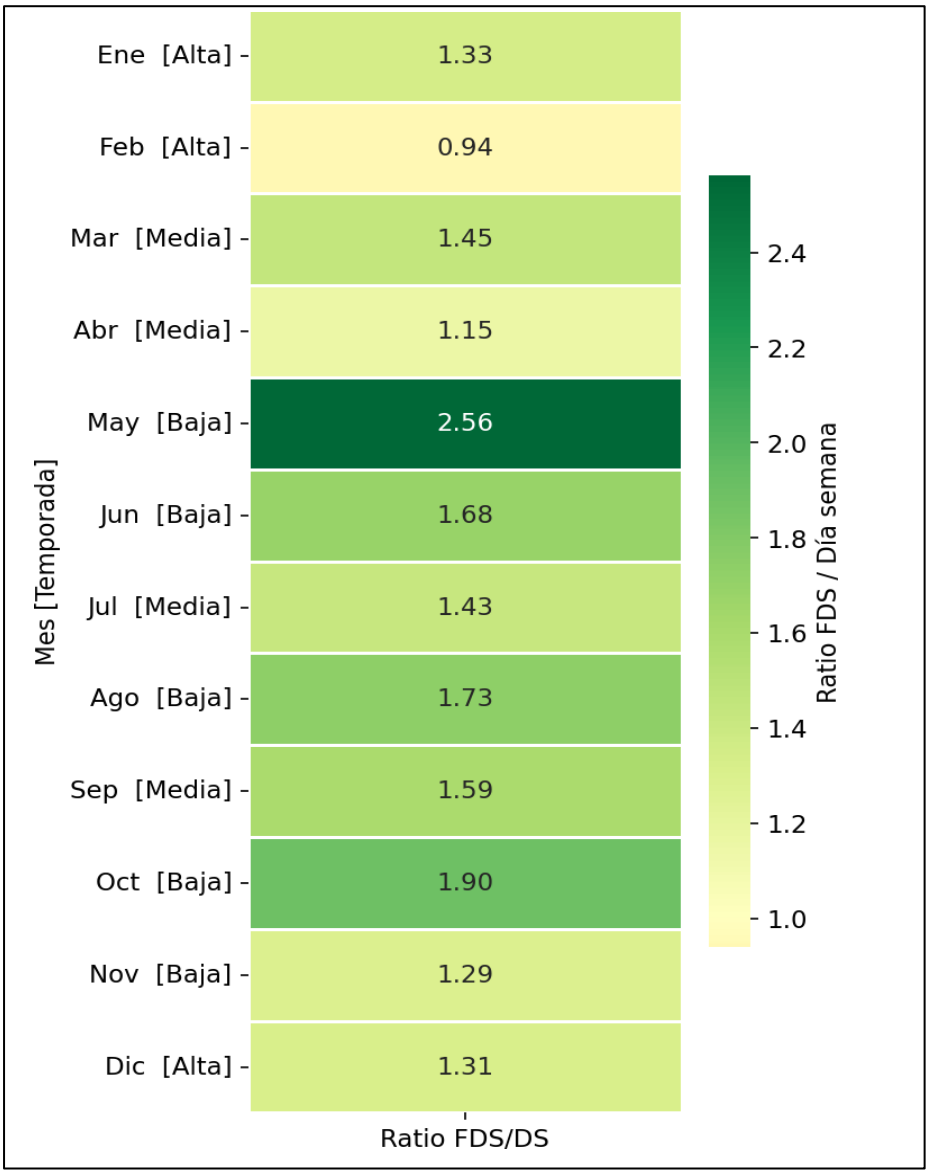


Fig. 26. Ratio fin de semana / día hábil por mes (visitantes metropolitanos, agregado nacional). Fuente: elaboración propia.

11.23. Distribución etaria por departamento y temporada

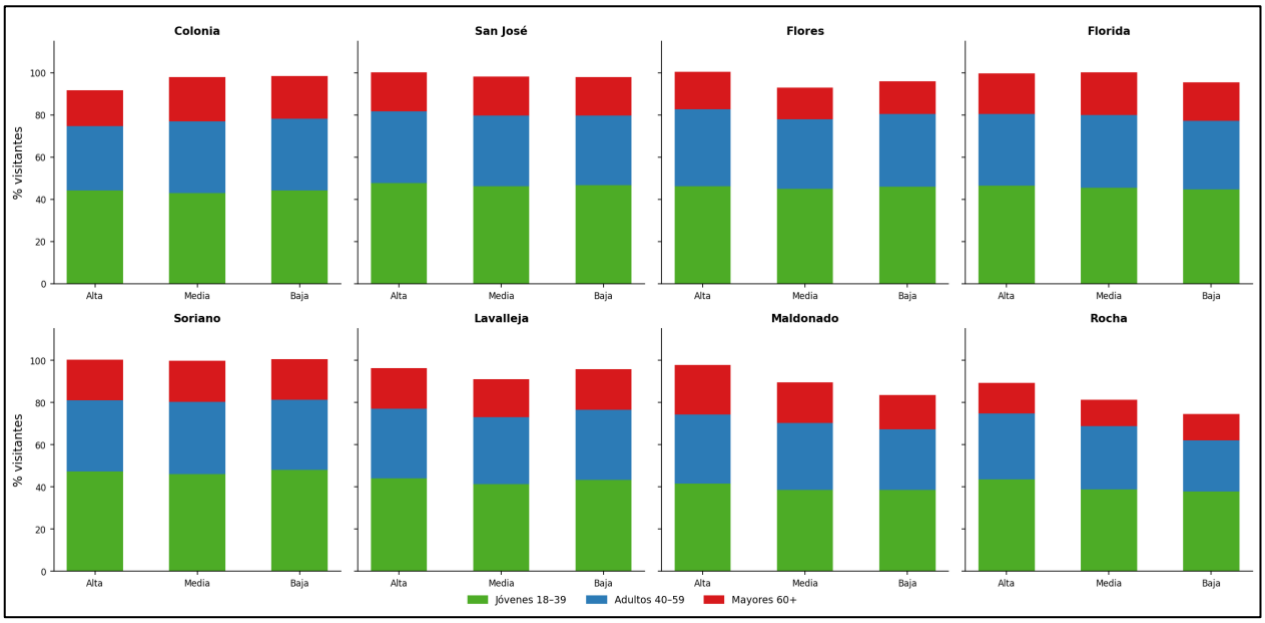


Fig. 27. Distribución etaria por departamento y temporada (zona de escapadas).

11.24. Propiedades AirBnb por departamento

Tabla 22. Número de listados por zona agregada en AirBnb.

Departamento	Propiedades	% del total
Maldonado	906	17.7%
Rocha	593	11.6%
Rivera	463	9.0%
Colonia	431	8.4%
Salto	424	8.3%
Soriano	410	8.0%
Lavalleja	386	7.5%
Paysandú	376	7.3%
Río Negro	313	6.1%
Tacuarembó	232	4.5%
San José	149	2.9%
Artigas	104	2.0%
Durazno	96	1.9%
Cerro Largo	76	1.5%
Flores	67	1.3%
Treinta y Tres	67	1.3%
Florida	35	0.7%

11.25. Crecimiento interanual en localidades no tradicionales

Tabla 23. Top 20 localidades no tradicionales del interior con mayor crecimiento internaual (2024-2025).

Departamento	Localidad	Var. %
COLONIA	ARTILLEROS	+44.9%
ARTIGAS	BELLA UNION	+33.5%
TREINTA Y TRES	GENERAL ENRIQUE MARTINEZ	+20.6%
TACUAREMBO	SAN GREGORIO DE POLANCO	+18.9%
SALTO	BELEN	+18.4%
CERRO LARGO	LAGO MERIN	+18.2%
CERRO LARGO	RIO BRANCO	+17.3%
RIVERA	RIVERA	+16.8%
RIO NEGRO	RIO NEGRO RURAL	+15.1%
SALTO	CONSTITUCION	+13.6%
MALDONADO	BALNEARIO BUENOS AIRES	+13.5%
DURAZNO	CERRO CHATO	+13.2%
PAYSANDU	PAYSANDU	+13.2%
LAVALLEJA	VILLA SERRANA	+13.1%
SAN JOSE	DELTA DEL TIGRE Y VILLAS	+12.4%
SAN JOSE	KIYU ORDEIG	+11.7%
TACUAREMBO	TACUAREMBO RURAL	+11.0%
DURAZNO	DURAZNO RURAL	+10.7%
MALDONADO	MALDONADO RURAL	+10.5%
SORIANO	CHACRAS DE DOLORES	+9.8%

11.26. Conceptos creativos

El desarrollo de cada concepto está directamente anclado en los mensajes clave definidos, de modo que cada pieza contribuye a la acumulación de sentido en torno a uno o más de esos pilares.

Tabla 24. Concepto 1: "¿Y, cómo estuvo el finde?" / "Conocí mi país".

Idea central.	La pregunta del lunes como dispositivo de reconocimiento inmediato. Se suele recibir esta pregunta en el trabajo al comenzar la semana; lo que se propone es variar la respuesta para captación de interés.	
Copy ppal.	*"¿Y, cómo estuvo el finde? / Conocí mi país".*	
Canales y formatos sugeridos.	**Vía pública.** Aviso de doble panel. Primera cara: la pregunta sola, tipografía grande, fondo neutro. Segunda cara o parte inferior: la respuesta, con imagen de fondo de un destino natural uruguayo. URL corta al pie (*uruguaynatural.com/escapadas*) que lleve directo al sitio web con acceso a los itinerarios.	**Instagram/TikTok.** Video corto (15-30 segundos) con sonido "trending" y videos de naturaleza, atardeceres, bodegas, ruralidad. La pregunta aparece en caption al inicio, y la respuesta llega con dichos videos en secuencia, con el texto "conocí mi país". A nivel de caption: "tres escapadas listas para este fin de semana, link en bio".
Mensajes clave que articula.	**M1.** Hay un Uruguay que todavía no conocés. **M2.** El fin de semana alcanza.	
Públicos priorizados.	Jóvenes entusiastas (S1). Parejas exploradoras (S3).	

Tabla 25. Concepto 2: "¿Europa?" / "Uruguay".

Idea central.	La comparación visual entre lo que uno supondría que es Europa, pero en realidad, es Uruguay, reencuadra la mirada sobre el territorio propio y opera como herramienta de alto impacto para incentivar el deseo de viajar por el país. Plantea ventajas implícitas en tema de costos, planificación, cercanía. La comparación no es aspiracional hacia afuera sino reveladora hacia adentro.	
Copy ppal.	*"¿Europa? Uruguay".*	
Detalles	Se puede extender esta lógica de pregunta/respuesta a publicidad específica, dependiendo de la ruta específica que se vaya a promocionar. Por ejemplo: "*No es Portugal. Es Colonia*." / "*No son los Pirineos. Es Lavalleja*."	
Canales y formatos sugeridos.	**Televisión.** Spot de 30 segundos estructurado en dos tiempos: una primera mitad con planos visuales que el espectador asocia naturalmente a Europa (viñedos, calles empedradas, quebradas, paisaje serrano), con el texto "¿Europa?", y una segunda mitad que hace el quiebre con la respuesta "Uruguay".	**Instagram (carrusel).** Cada lámina opera en par: una fotografía de alta calidad con el texto *"¿Europa?"* superpuesto, seguida de la misma o similar imagen revelada como destino uruguayo con el texto *"Uruguay"* y el nombre del lugar. La estructura se repite de forma intencionalmente reiterativa a lo largo del carrusel, acumulando destinos sucesivos para instalar la idea de que la variedad no es un caso aislado sino una característica del país. En el copy de cada lámina de respuesta se incluye una referencia de costo y distancia desde Montevideo y el link al sitio web institucional con el itinerario completo. Útil para estimular el número de guardados (indicador definido).
Mensajes clave que articula.	**M2.** El fin de semana alcanza. **M3.** Más fácil de lo que pensás.	

Públicos priorizados.	Jóvenes entusiastas (S1). Planificador familiar (S2). Parejas exploradoras (S3). Viajeros constantes (S4).

Tabla 26. Concepto 3: "Entre viernes y lunes, un mundo".

Idea central.	Desmontar la percepción de que explorar requiere licencia, planificación extensa o presupuesto elevado. Posicionamiento del fin de semana como espacio ideal para conocer lugares nuevos. Instalar la idea de el fin de semana como ventana temporal con mucho potencial y oportunidad de salir de la rutina.
Copy.	"Entre viernes y lunes, un mundo".
Canales y formatos sugeridos.	**Televisión.** Pieza de instalación conceptual (fase 1) para operar sobre la percepción del tiempo disponible. Spot como secuencia temporal acelerada: alguien sale de la oficina el viernes a las 18hs, y en cortes sucesivos se lo ve en un paisaje natural, una bodega, una estancia, una caminata serrana. El último plano es el lunes a la mañana de vuelta al escritorio, con el copy final: *"Entre viernes y lunes, un mundo.".*
Mensajes clave que articula.	**M2.** El fin de semana alcanza. **M3.** Más fácil de lo que pensás.
Públicos priorizados.	Jóvenes entusiastas (S1). Planificador familiar (S2). Parejas exploradoras (S3). Viajeros constantes (S4).

11.27. Desglose de presupuesto asignado para el plan de comunicación

El presupuesto del presente plan de comunicación se estimó en un total aproximado de USD 500.000 para un período de nueve meses de implementación. Su distribución responde a una lógica multicanal orientada a combinar alcance masivo, recordación sostenida y activación concreta de escapadas de turismo interno.

En primer lugar, se asignó un 30% del presupuesto total a los componentes estructurales del plan, incluyendo la producción de contenidos y creatividades (20%) y la coordinación estratégica y operativa (10%), necesarios para garantizar la viabilidad y coherencia territorial de la propuesta. El 70% restante se destinó a la inversión en medios, distribuyéndose según criterios de efectividad comunicacional señalados por referentes del sector: 40% para televisión, orientada a la instalación conceptual y el alcance nacional; 20% para vía pública, como soporte de presencia territorial y recordación continua; 30% para plataformas digitales, destinadas a la segmentación y activación de la demanda; y 10% para el desarrollo y actualización de la plataforma web institucional, concebida como espacio de conversión y centralización de la información práctica.

Esta estructura presupuestal acompaña el funnel comunicacional planteado en el plan, en el que los medios masivos generan visibilidad e interés inicial, mientras los entornos digitales y la web facilitan la planificación efectiva de escapadas hacia destinos no tradicionales.

BLOQUE 1. Producción de contenidos y creatividades. Aplica a los 6 meses de activación territorial + 1 mes de instalación + 2 meses de consolidación.

Tabla 27. Asignación de presupuesto para bloque 1: producción de contenidos y creatividades.

Ítem	Detalle	Costo unitario (USD)	Cantidad	Total campaña (USD)
Producción audiovisual en locación	Rodaje piezas rutas (video base)	7.000	6	42.000
Edición reels digitales	Adaptaciones formato corto	300	30	9.000
Producción y edición spot TV	Edición pieza institucional campaña	12.000	1	12.000
Adaptaciones spot TV	Versiones 20'' / 10''	2.000	2	4.000
Diseño cartelería vía pública	Concepto visual + adaptación formatos	5.000	1	5.000
Fotografía de apoyo	Banco imágenes destinos	700	6	4.200
Diseño carruseles / piezas digitales	Itinerarios visuales	300	20	6.000
Adaptaciones por segmento	Versiones S1-S4	500	6	3.000
Piezas testimoniales UGC	Producción liviana	500	8	4.000
Supervisión creativa general	Dirección creativa campaña	—	—	10.800

BLOQUE 2. Pauta digital segmentada. Instagram, TikTok y Meta ads con segmentación por perfil de viajero (S1-S4).

Tabla 28. Asignación de presupuesto para bloque 2: pauta digital segmentada.

Ítem	Detalle	Total campaña (USD)
Pauta Meta (Instagram + Facebook)	Alcance + conversión	80.000
Pauta TikTok	Awareness jóvenes	15.000
Gestión performance y optimización	Community + reporting	10.000
SUBTOTAL		**105.000**

BLOQUE 3. Pauta en televisión.

Tabla 29. Asignación de presupuesto para bloque 3: pauta en TV.

Ítem	Detalle	Total campaña (USD)
Compra espacios TV abierta	Prime + rotación nacional	95.000
Compra espacios TV cable	Segmentación geográfica	45.000
SUBTOTAL		**140.000**

BLOQUE 4. Vía pública.

Tabla 30. Asignación de presupuesto para bloque 4: vía pública.

Ítem	Detalle	Total campaña (USD)
Cartelería fija Montevideo	Nodos alto tránsito	40.000
Cartelería rutas nacionales	Accesos escapadas	30.000
SUBTOTAL		**70.000**

BLOQUE 5. Desarrollo y actualización web. Sección “escapadas de fin de semana” en el sitio institucional del MINTUR.

Tabla 31. Asignación de presupuesto para bloque 5: desarrollo y actualización de sitio web.

Ítem	Detalle	Total campaña (USD)
Desarrollo sección escapadas	UX + arquitectura	18.000
Diseño itinerarios descargables	PDF rutas	7.000
Actualización contenidos	Gestión mensual	10.000
SUBTOTAL		**35.000**

BLOQUE 6. Coordinación, gestión y estrategia. Dirección del plan, articulación con intendencias departamentales y operadores turísticos.

Tabla 32. Asignación de presupuesto para bloque 6: coordinación, gestión y estrategia.

Ítem	Detalle	Total campaña (USD)
Dirección estratégica plan	Supervisión general	20.000
Articulación con operadores	Gestión territorial	15.000
Monitoreo KPIs + reporting	Evaluación campaña	15.000
SUBTOTAL		**50.000**

Resumen consolidado por bloque.

Tabla 33. Presupuesto total consolidado por bloque.

Bloque	Total campaña (USD)
Producción y creatividades	100.000
Pauta digital	105.000
Televisión	140.000
Vía pública	70.000
Web	35.000
Gestión y estrategia	50.000
TOTAL ESTIMADO	**500.000**

11.28. Cronograma para el plan de comunicación

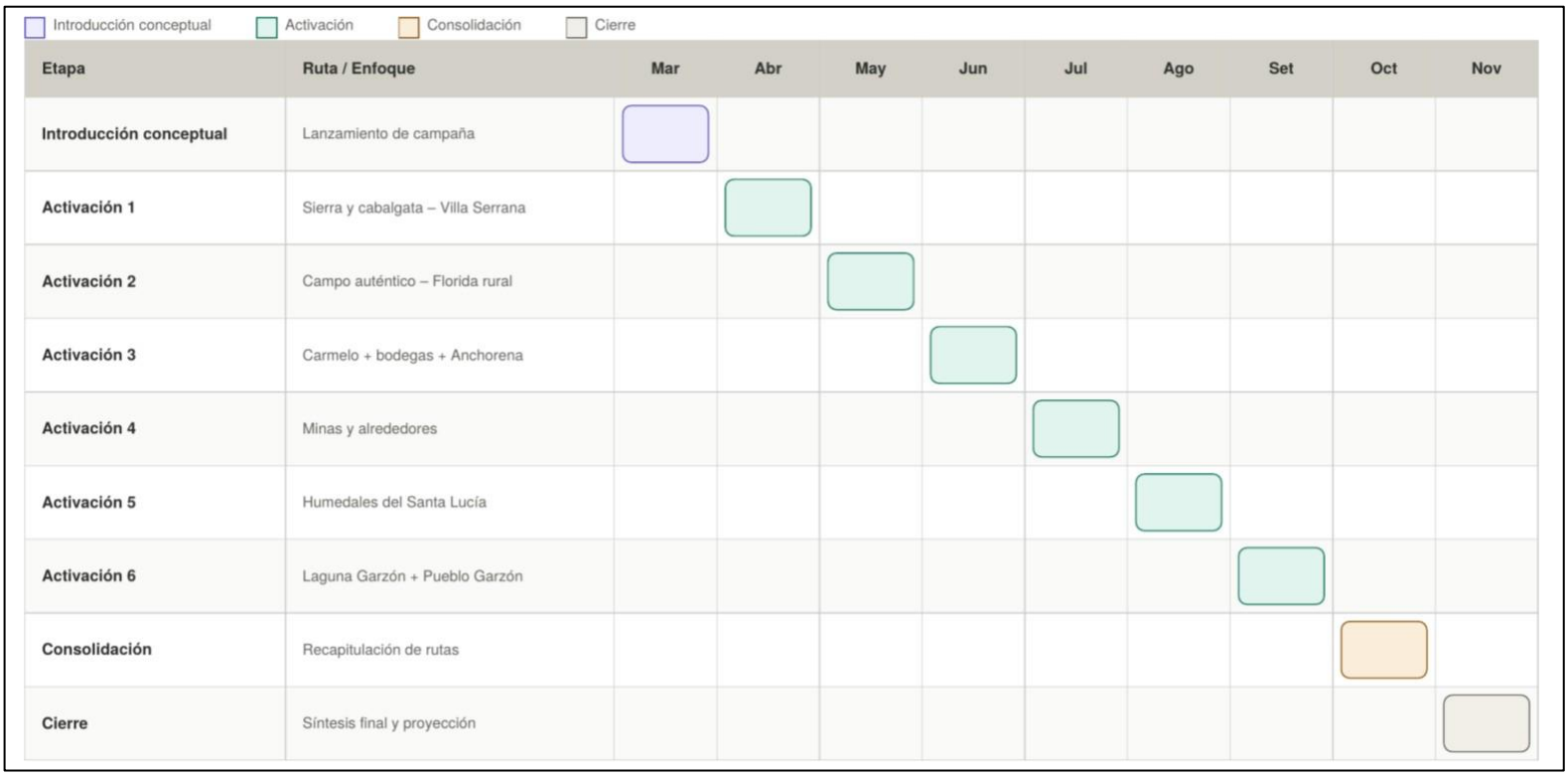


Fig. 28. Cronograma del plan de comunicación.

Tabla 34. Desglose de acciones y objetivos por mes de campaña.

Mes	Etapa	Ruta / Enfoque	Objetivo Comunicacional	Acciones Principales
Marzo	Introducción conceptual	Lanzamiento de campaña	Instalar el concepto “El fin de semana también es viaje” y generar expectativa sobre las escapadas del año.	Lanzamiento de piezas conceptuales en televisión y vía pública con foco en reconocimiento general de campaña. Reels introductorios mostrando paisajes del interior cercanos a Montevideo. Historias con mensajes clave. Presentación de la sección web de escapadas.
Abril	Activación 1	Ejemplo: Sierra y Cabalgata – Villa Serrana / Salto del Penitente	Posicionar escapadas de naturaleza activa cercanas al área metropolitana.	Refuerzo de presencia en medios masivos como recordatorio de campaña. Reels “48 horas en destino”, carruseles itinerario día a día, historias interactivas, guía descargable en web y pauta digital segmentada.
Mayo	Activación 2	Ejemplo: Campo Auténtico – Florida rural / San Pedro del Timote	Introducir el turismo rural como alternativa de escapada en temporada media.	Continuidad de exposición en vía pública. Contenidos digitales orientados a parejas adultas y familias. Promociones con estancias turísticas. Guía descargable en web.
Junio	Activación 3	Ejemplo: Carmelo +	Potenciar escapadas gastronómicas y	Picos de pauta digital coincidiendo con fines de semana largos. Reels

		Parque Anchorena + bodegas	enoturísticas durante el invierno.	centrados en bodegas y gastronomía. Beneficios en alojamientos y experiencias.
Julio	Activación 4	Ejemplo: Minas y alrededores	Reforzar el turismo serrano durante vacaciones de invierno.	Refuerzo táctico de presencia en televisión y digital. Contenidos de trekking, naturaleza y propuestas familiares. Promociones asociadas a vacaciones.
Agosto	Activación 5	Ejemplo: Humedales del Santa Lucía + Sierra de Mahoma	Introducir escapadas cercanas y de baja exigencia física.	Continuidad de recordación en vía pública. Reels y carruseles de rutas cortas. Activaciones digitales segmentadas.
Setiembre	Activación 6	Ejemplo: Laguna Garzón + Pueblo Garzón	Presentar propuestas de paisaje y ecoturismo en primavera.	Picos de pauta en digital y refuerzo conceptual en TV asociados a vacaciones de primavera. Promociones estacionales.
Octubre	Consolidación	Recapitulación de rutas	Reforzar hábito de escapadas y recordar propuestas.	Reel integrador, carruseles resumen y refuerzo de mensajes conceptuales en medios masivos. Promoción general de la sección web.
Noviembre	Cierre	Síntesis final y proyección	Consolidar el concepto de escapadas como práctica habitual.	Video resumen de campaña. Publicación de testimonios. Recopilación de rutas descargables. Comunicación de resultados.

11.29. Rutas sugeridas

Las rutas sugeridas no se conciben como itinerarios cerrados, sino como estructuras flexibles de activación turística que permiten adaptar intensidad, tipo de alojamiento y naturaleza de las experiencias según los distintos segmentos identificados en la investigación.

Ruta 1: Sierra y Cabalgata

Ubicación: Villa Serrana y entorno del Salto del Penitente (Lavalleja).

Distancia aproximada: 1h50 – 2h10 desde Montevideo.

Propuesta centrada en paisaje serrano, miradores panorámicos y experiencia ecuestre, ideal para público interesado en naturaleza activa de intensidad moderada.

Día 1 – Villa Serrana y entorno natural. Llegada en horario matutino a Villa Serrana y recorrido por su entorno, incluyendo caminatas hacia el Ventorrillo de la Buena Vista y otros miradores característicos del área. Almuerzo en restaurante local con propuesta gastronómica serrana. Por la tarde, cabalgata guiada en establecimientos rurales de la zona, con recorridos de una a dos horas por caminos serranos y paisajes naturales.

Día 2 – Salto del Penitente. Traslado al Salto del Penitente, donde se pueden realizar senderos de dificultad baja a media con acceso a cascadas y vistas panorámicas. El predio también ofrece actividades de turismo aventura como tirolesa, rappel y escalada supervisada. Almuerzo en el

restaurante Estación Penitente y cierre con parada en mirador natural antes del regreso a Montevideo.

Ruta 2: Campo Auténtico.
Ubicación: San Pedro del Timote y Florida rural
Distancia aproximada: 2h desde Montevideo
Propuesta orientada a identidad, tradición y vida de campo, adecuada para público adulto y familiar.

Día 1 – Estancia y experiencia rural. Estadía en establecimiento rural como San Pedro del Timote, con propuesta de día de campo que incluye caminatas por senderos internos, actividades recreativas y experiencia gastronómica tradicional. Posibilidad de realizar cabalgatas dentro del establecimiento o en predios cercanos. Cena criolla en entorno rural.

Día 2 – Patrimonio y naturaleza tranquila. Recorrido por emprendimientos rurales familiares y puntos de interés patrimonial del departamento. Caminata en espacios naturales como el Parque Robaina u otros entornos verdes, privilegiando una experiencia contemplativa antes del retorno.

Ruta 3: Carmelo y Anchorena
Ubicación: Carmelo y alrededores (Colonia)
Distancia aproximada: 2h45 – 3h desde Montevideo
Ruta orientada al enoturismo, patrimonio histórico y paisaje ribereño, de baja exigencia física.

Día 1 – Viñedos y gastronomía regional. Recorrido por bodegas del entorno de Carmelo, como Narbona, El Legado o Cordano, que ofrecen visitas guiadas, degustaciones y propuestas gastronómicas con almuerzos maridados. Estas experiencias pueden complementarse con actividades de perfil familiar, como visitas a queserías, panaderías y emprendimientos productivos donde los niños pueden observar procesos de elaboración artesanal y vincularse de forma lúdica con la producción local. Asimismo, diversos establecimientos de la zona permiten realizar trayectos en bicicleta entre viñedos, incorporando una dimensión activa y paisajística al recorrido. Por la tarde, se propone un paseo por la costa del Río de la Plata y por espacios naturales ribereños, favoreciendo una experiencia de contemplación y descanso.

Día 2 – Patrimonio y naturaleza. Visita a Carmelo y puntos como la Calera de las Huérfanas, sitio histórico de valor patrimonial, y recorrido por el entorno del Parque Nacional Anchorena, con

caminatas en áreas naturales habilitadas. Alternativamente, cabalgata en establecimiento rural cercano o experiencia de día de campo con propuesta gastronómica local.

Ruta 4: Laguna Garzón y Pueblo Garzón

Ubicación: Maldonado – Rocha

Distancia aproximada: 2h15 – 2h30 desde Montevideo.

Propuesta que integra ecoturismo, paisaje lagunar y enoturismo en entorno rural de baja densidad.

Día 1 – Laguna y naturaleza. Recorrido por el entorno de la Laguna Garzón, con posibilidad de realizar senderismo interpretativo, avistamiento de aves y actividades de educación ambiental guiadas. Según disponibilidad, se puede incorporar experiencia de kayak en zonas habilitadas o caminatas por senderos naturales del área protegida. Como diferencial, se puede integrar una actividad de astroturismo nocturno, aprovechando la baja contaminación lumínica del entorno rural.

Día 2 – Pueblo Garzón y bodegas. Visita a Pueblo Garzón, con recorrido por su casco rural y propuesta gastronómica local. Integración de experiencia en bodega, tales como Bodega Garzón o Sierra Oriental, incluyendo degustación y recorrido por viñedos. Alternativamente, caminata por caminos rurales o visita a emprendimientos productivos locales.

Ruta 5: Humedales y Sierra

Ubicación: San José – Sierra de Mahoma.

Distancia aproximada: 1h30 – 2h desde Montevideo.

Propuesta que combina naturaleza protegida y paisaje serrano accesible.

Día 1 – Humedales del Santa Lucía. Recorrido por áreas de los Humedales del Santa Lucía, espacio ideal para senderismo interpretativo y avistamiento de fauna. Actividad de baja exigencia física, adecuada para distintos perfiles. Se puede complementar con picnic organizado en entorno natural.

Día 2 – Sierra de Mahoma/ EcoParque Talice. Ascenso a miradores naturales en Sierra de Mahoma, con vistas panorámicas del paisaje rocoso característico. Visita a pequeños emprendimientos rurales, producción artesanal o viñedos emergentes en la zona. Para público familiar, puede incorporarse el Eco Parque Tálice como alternativa recreativa.

Ruta 6: Quesos y Patrimonio Rural

Ubicación: Nueva Helvecia y Colonia Valdense.
Distancia aproximada: 2h – 2h15 desde Montevideo
Propuesta centrada en identidad cultural y producción artesanal.

Día 1 – Tradición y producción local. Recorrido por Nueva Helvecia y Colonia Valdense, incluyendo museos locales y arquitectura característica. Visitas a queserías artesanales como La Brida, Granja Los Fundadores o Granja Las Cumbres, con degustación de quesos y productos regionales. Incorporación de emprendimientos de dulces y conservas. En temporada invernal, puede vincularse con la Fiesta del Chocolate.

Día 2 – Naturaleza costera. Caminata por playas menos concurridas del este del departamento, ideales para contemplación y descanso. Alternativamente, recorrido por senderos costeros y almuerzo en restaurante regional con productos locales.

Ruta 7: Sierras de Salamanca y Aiguá
Ubicación: Maldonado interior.
Distancia aproximada: 2h30 desde Montevideo.

Día 1 – Minas y Grutas de Salamanca. Considerando que el acceso implica el paso por Minas, se sugiere una parada inicial en la ciudad o en su entorno natural antes de continuar hacia la zona serrana. Ingreso al área protegida de las Grutas de Salamanca y recorrido por senderos señalizados que permiten acceder a miradores naturales y formaciones rocosas. Actividad de dificultad baja a media según tramo seleccionado. El entorno ofrece oportunidades para fotografía de paisaje y contacto directo con flora nativa.

Día 2 – Aiguá. Recorrido por el pueblo de Aiguá y su entorno rural. Visita a emprendimientos productivos locales y propuesta gastronómica regional. Alternativamente, caminata por caminos rurales o visita a pequeños establecimientos turísticos que ofrecen experiencias de campo.

Ruta 8: Minas y alrededores
Ubicación: Lavalleja.
Distancia aproximada: 1h45 – 2h desde Montevideo.
Propuesta de naturaleza activa y geología serrana.

Día 1 – Nueva Carrara y Cerro Arequita. Salida desde Montevideo en horario matutino con parada inicial en Nueva Carrara, zona de antiguas canteras y formaciones rocosas de valor paisajístico, que puede funcionar como punto introductorio a la experiencia serrana.

Posteriormente, traslado al Cerro Arequita para realizar ascenso por senderos señalizados y visita a las grutas ubicadas en su base. La actividad presenta un nivel de dificultad moderado y permite acceder a miradores naturales con vistas panorámicas del entorno.

En este espacio también se desarrollan propuestas de turismo aventura ofrecidas por emprendimientos locales, como ALZ Arequita Alternativo, que incluyen actividades tales como trekking guiado a la cima, recorridos por grutas, rappel, tirolesa, canyoning, escalada,, así como opciones acuáticas como SUP y kayak, entre otras. Estas alternativas permiten adaptar la experiencia según el perfil del visitante, desde recorridos contemplativos hasta propuestas de mayor intensidad física.

Día 2 – Reserva Salus/Parque UTE. Recorrido por la Reserva Natural Salus, con senderos interpretativos, miradores y áreas de descanso integradas al paisaje serrano. El entorno permite caminatas de baja exigencia y observación del paisaje natural.

Como alternativa o complemento, visita al Parque de Vacaciones de UTE, que ofrece una propuesta recreativa más amplia. El predio cuenta con senderos naturales, espacios deportivos (canchas de tenis, vóley y fútbol), áreas de pesca, salas de recreación y amplias zonas verdes. Para público familiar, se destacan actividades vinculadas al entorno rural, como experiencias educativas relacionadas con la producción láctea (ordeñe y elaboración de queso), cabalgatas y parque de juegos infantiles.

De manera complementaria, puede incorporarse un paseo por la ciudad de Minas, incluyendo visita a espacios culturales, ferias artesanales, visita a fábricas de alfajores artesanales o propuestas gastronómicas locales antes del retorno a Montevideo.

11.30. Elementos de terceros

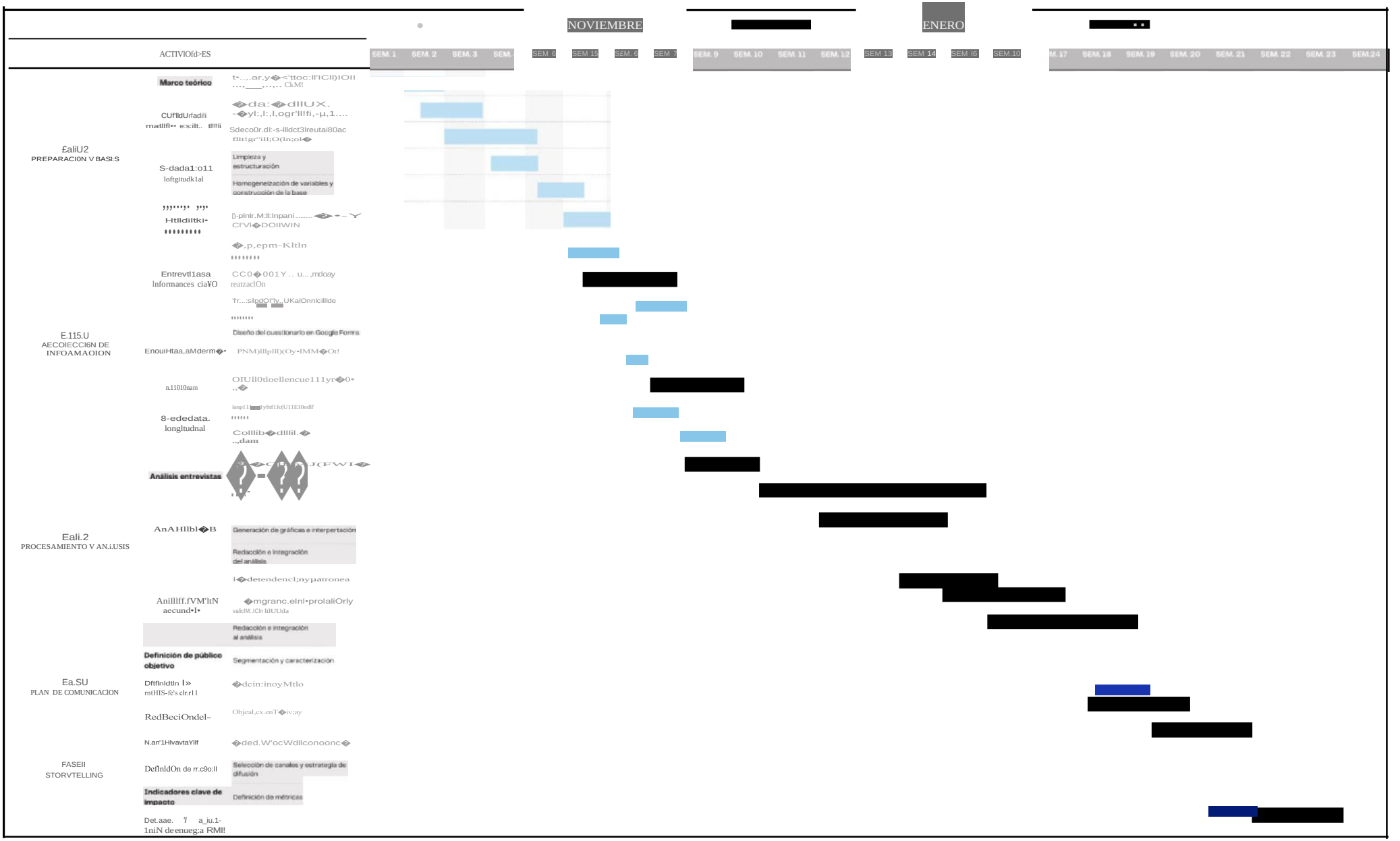
Tabla 35. Elementos de terceros.

Elemento	Ubicación (página)	Titular de la propiedad intelectual	Permiso de uso
Tablero turismo interno	N/A	Ministerio de Turismo	Acceso público (https://turismo.gub.uy/observatorio/turismoInterno.html)
Serie histórica de tabla: visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gasto, según zona de destino	N/A	Instituto Nacional de Estadística	Acceso público (https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/anuario-estadistico-nacional-2025-vol-102/capitulo-4-sectores-6)
Registro de operadores turísticos	N/A	Ministerio de Turismo	Acceso público (https://www.gub.uy/ministerio-turismo/informacion-operadores)
Operadores registrados	N/A	Uruguay Natural (Ministerio de Turismo)	Acceso público (https://uruguaynatural.com/es/datos-utiles/operadores-registrados/)
Registro de bodegas en Uruguay	N/A	Instituto Nacional de Vitivinicultura	Acceso público (https://www.inavi.com.uy/bodegas/)

11.31. Cronograma de trabajo

A continuación se presenta un diagrama de Gantt[63] que abarca el período comprendido desde octubre de 2025 a marzo de 2026 y plantea el orden y la duración de las tareas necesarias para realizar el trabajo.

[63] Link al SVG: https://www.canva.com/design/DAGWfZ5JK90/NlTjG2OHL6w2iN4K5x85rA/view?utm_content=DAGWfZ5JK90&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=uniquelinks&utlId=h3f6442e76b


NOVIEMBRE
ENERO
ACTIVIOfd>ES
SEM. 1
SEM. 2
SEM. 3
SEM. 6
SEM. 9
SEM. 10
SEM. 11
SEM. 12
SEM. 13
SEM. 14
SEM. 17
SEM. 18
SEM. 19
SEM. 20
SEM. 21
SEM. 22
SEM. 23
SEM.24
Marco teórico
£aliU2
PREPARACION V BASI:S
Limpieza y estructuración
Homogeneización de variables y construcción de la base
E.115.U
AECOIECCI6N DE INFOAMAOION
Diseño del cuestionario en Google Forms
Análisis entrevistas
Eali.2
PROCESAMIENTO V AN.iUSIS
Generación de gráficas e interpertación
Redacción e integración del análisis
Redacción e integración al análisis
Definición de público objetivo
Segmentación y caracterización
Ea.SU
PLAN DE COMUNICACION
FASEII
STORVTELLING
Selección de canales y estrategia de difusión
Definición de métricas
Indicadores clave de impacto