

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES - FOMIN  
RESUMEN DE PROYECTO**

**PROMOVIENDO EL DESARROLLO SOCIO-ECONÓMICO LOCAL, LA  
VALORIZACIÓN Y EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS  
DEPARTAMENTALES Y REGIONALES (UR-M1039)  
URUGUAY**

**01. SÍNTESIS DEL PROYECTO**

---

El objetivo general del Proyecto propone contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población de Rivera a través de la valorización y del aprovechamiento de los recursos turísticos departamentales y regionales. El objetivo específico es aumentar y diversificar el gasto per cápita y tiempo de permanencia de los turistas en Rivera, a través de la mejora de las condiciones y posibilidades ofrecidas al turista.

**02. DIMENSIÓN**

---

FOMIN (no reembolsable)	USD 105,000
Contrapartida	USD 45,000
<b>Total</b>	<b>USD 150,000</b>

El plazo de ejecución será de 30 meses.

**03. CONTEXTO: IDENTIFICACIÓN DEL TEMA, BENEFICIARIOS Y OTROS ACTORES**

---

El departamento de Rivera se ubica en el norte del país, ocupando una superficie de 9.370 km<sup>2</sup> (5,4% del total del país) y siendo limítrofe con Brasil al norte. La ciudad de Rivera, conforma un conglomerado urbano, de más de 160.000 habitantes con Sant'Ana do Livramento (RGS- Brasil). Ambas ciudades son capitales departamentales y presentan una alta concentración urbana.

Rivera es un departamento con reducida diversificación económica, una significativa actividad primaria, algunas industrias ligadas a la fase primaria y una red de servicios, destacándose el comercio fronterizo, el transporte, y los servicios básicos a la población.

El nivel de actividad económica ha mejorado en los últimos años debido al crecimiento productivo de los sectores primario y secundario (forestación, madera y minería) además de los primarios tradicionales (ganadería ovina y bobina). Los últimos años se han caracterizado por un proceso de llegada masiva y constante de turistas -en su gran mayoría brasileños- vinculada a la compra en los "free-shops" (tiendas duty free) de la capital departamental.

Esto representa un alto potencial para el sector turístico que no parece estar siendo aprovechado de forma suficiente para contribuir al desarrollo económico local del departamento de Rivera. En general en el pasado, el comercio fronterizo ha sido vulnerable a las fuertes fluctuaciones en el tipo de cambio real entre las monedas brasileña y uruguaya. La incertidumbre generada, fue determinante de la baja inversión histórica en el sector servicios, especialmente del lado

---

<sup>1</sup> No se disponen de datos empíricos debido a la inexistencia de un sistema estadístico eficiente pero se estima que el turismo en Rivera representa unas 9,000 personas mensuales que se quedan una noche. Los turistas son en un 70% brasileños y 30% uruguayos.

uruguayo. La evolución reciente de las economías, así como las políticas aplicadas en ambos países, permiten sostener la hipótesis de que el tipo de cambio bilateral no sufrirá fuertes oscilaciones. Así lo han entendido los empresarios de las tiendas duty free, así como otras cadenas de la capital, que han ampliado su inversión en Rivera, constituyendo el polo dinámico del sector servicios.

La mejora y perfeccionamiento en la actividad empresarial y el impulso de una oferta turística más visible y articulada permitirá una mejora continua en el sector y en la sociedad, fomentando la reinversión y la creación de nuevos emprendimientos. Una oferta más cualitativa, clara, organizada y amplia de servicios y de recreación, permitirá que los periodos de permanencia e ingreso de divisas directas aumenten significativamente.

El proyecto beneficiará en forma directa a un conjunto de al menos 100 comercios (no duty free), al menos 10 nuevas iniciativas relacionadas a turismo (rural, histórico y de aventura), y a la institucionalidad local (Agencia de Desarrollo de Rivera y Agencia Comercial e Industrial de Rivera).

#### **04. PROBLEMAS Y DESAFIOS**

---

- Bajo índice de permanencia y de gasto promedio por turista en Rivera.
- Los comercios estén obteniendo beneficios muy inferiores al potencial.
- Baja diversidad y calidad de la oferta turística.
- Problemas de capacitación de los actores del sector, tanto a nivel técnico sectorial como empresarial.
- Falta de visibilidad de la oferta y productos turísticos departamentales por parte de los turistas actuales y potenciales consumidores.
- Falta de confianza y desarticulación existente entre todos los actores presentes en el territorio, lo que genera un bajo nivel de desarrollo del capital social.

#### **05. ROL DEL FOMIN: JUSTIFICACIÓN**

---

El proyecto está orientado a mejorar la competitividad, generar nuevos empleos y aumentar el ingreso de la población local. Asimismo permitirá capitalizar una oportunidad de desarrollo turístico regional actualmente desaprovechada, en un sector económico de interés para el gobierno regional y nacional.

La localización del proyecto, en una zona tradicionalmente de bajo desarrollo relativo, y con un alcance binacional, resulta innovadora. La modernización con innovación, la generación de capacidades y el cambio de comportamientos en el comercio y los servicios locales tradicionales, requieren de un apoyo promocional.

#### **06. DESCRIPCIÓN: COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS**

---

**Componente 1 - Articulación empresarial y fortalecimiento institucional del sector turístico**, cuyo objetivo es la promoción de la asociatividad de los actores de la cadena turística para mejorar el acceso al financiamiento, la calidad del servicio y su certificación, y el planeamiento estratégico del turismo en Rivera.

De acuerdo al informe de línea de base se determinarán valores cuantitativos para las siguientes variables: (i) número de agentes capacitados en calidad, (ii) número de comercios con calidad demostrada (logo/sello); (iii) número de actores del sector hotelero y gastronómico cumple con

los criterios de calidad. Además de esto, se espera lograr los siguientes resultados: (i) creación de una mesa institucional binacional de apoyo a la cadena turística; (ii) acuerdo con la banca; y (iii) Estrategia turística de largo plazo definida.

**Componente 2: Mejora de los servicios turísticos.** Está orientado a mejorar los servicios básicos de atención al turista (señalización, infraestructura básica, atención al cliente).

De acuerdo al informe de línea de base se determinarán valores cuantitativos para las siguientes variables: (i) número mínimo de personas que atienden servicios de interés público capacitados (cuida coches, informes turísticos, comercios, restaurantes, hoteles); (ii) número de guías turísticos capacitados; y (iii) número de nuevos circuitos turísticos diseñados; y (iv) agenda de eventos diseñada.

**Componente 3: Promoción y difusión,** cuya finalidad es promocionar la actividad turística del territorio y posicionar a Rivera como un destino.

Se espera el logro de los siguientes resultados: (i) set productos de comunicación confeccionado (DVD, tríptico, folletería, juego de postales, etc); (ii) plan de comunicación diseñado; (iii) guía turística diseñada; (iv) propuesta de diseño de servicios de infraestructura (baños, señalética); y (v) agenda de eventos diseñada.

## **07. ACCIONES ESPERADAS**

---

Las actividades del componente 1 son las que siguen:

- 1.1 Acuerdos necesarios para la creación de una mesa institucional binacional de apoyo a la cadena de valor turística, diseño de reglamento institucional y plan de trabajo.
- 1.2 Acuerdos con entidades financieras para que los actores de la cadena accedan a financiación adecuada.
- 1.3 Cursos técnico –sectoriales.
- 1.4 Curso de formación en mejora de la calidad.
- 1.5 Apoyo técnico y financiero a las necesidades de las MiPymes a través de los técnicos y del fondo de garantía de la ADR.
- 1.6 Diseño de una ficha de procedimientos de aseguramiento y mejora de la calidad para el sector hotelero y gastronómico.
- 1.7 Evaluación de los niveles de calidad logrados en los actores (hoteles y restaurantes) participantes previo a la entrega del sello correspondiente.
- 1.8 Estudio del mercado turístico y diseño de Plan Estratégico de Turismo.
- 1.9 Curso en gestión empresarial y habilidades específicas en áreas turísticas.

Las actividades del componente 2 son las que siguen:

- 2.1 Curso de sensibilización para “cuida-coches” y policías (comportamiento con turista, servicio de calidad, información básica sobre actividades, etc.)
- 2.2 Curso de formación para el personal que trabaja en los servicios públicos de información al turista.
- 2.3 Mejora de la señalización vial/peatonal en la ciudad.
- 2.4 Mejora de la señalización vial para acceder y pasear por los principales atractivos departamentales.
- 2.5 Curso de capacitación y formación de guías turísticos (bilingües) para los diferentes circuitos diseñados.

- 2.6 Listado de guías turísticas según sector de especialización disponible en el punto de información al turista e IDR.
- 2.7 Actividades de mejora y ampliación de la oferta turística no convencional
- 2.8 Creación de circuitos urbanos y temáticos.
- 2.9 Promoción de la integración vertical de sectores vinculados.
- 2.10 Elaboración de una agenda de eventos anuales que promuevan nuevas actividades y/o flujos turísticos nuevos (conciertos, exposiciones, convenciones, ferias y otras actividades socio-culturales).
- 2.11 Diseño de “packs de ofertas” de diferentes actividades para públicos objetivos específicos.

Las actividades del componente 3 son las que siguen:

- 3.1 Diseño del plan de promoción, difusión y comunicación.
- 3.2 Diseño y producción de materiales de comunicación.
- 3.3 Concurso de artes gráficos organizado en las escuelas del Departamento
- 3.4 Difusión en los medios masivos de comunicación locales.
- 3.5 Participación en ferias nacionales e internacionales.
- 3.6 Vinculación y difusión de la oferta departamental con operadores nacionales e internacionales.

## **08. TEMAS ESPECIALES**

---

Al momento del llamado a propuestas realizado, la Agencia de Desarrollo Productivo de Rivera (ADR) y la Asociación Comercial e Industrial de Rivera presentaron propuestas separadas. Una vez analizadas las mismas, se entendió que tenían puntos de contacto, por lo que se les sugirió a que ambas instituciones presentaran una propuesta conjunta.

La Asociación Comercial e Industrial de Rivera (ACIR) será el ejecutor del Proyecto, encargada de los aspectos administrativos-financieros. La Agencia de Desarrollo Productivo (ADR), que obtuvo su personería jurídica en enero de 2010, brindará apoyo técnico. A estos efectos se encuentra en proceso la firma de un convenio institucional.

ACIR es una asociación civil sin fines de lucro con sede en la ciudad de Rivera constituida según estatutos el 5 de diciembre de 1930, siendo su misión agrupar, coordinar y representar a las entidades asociadas, que son representativas de los empresarios en el Departamento de Rivera, con la finalidad de promover e impulsar la actividad económica y el desarrollo de cada uno de estos agentes.

La forma de financiamiento de ACIR es a través de las cuotas sociales y aportes de las instituciones. El análisis institucional conducido por el FOMIN y PDP concluyó que en paralelo a la cooperación técnica del FOMIN se deban desarrollar algunas actividades de fortalecimiento institucional, a pesar de que el riesgo es bajo.

**Mecanismo de Ejecución.** La Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) estará físicamente localizada en oficinas de la ACIR en la ciudad de Rivera; y estará constituida por un Coordinador de Proyecto y un Administrador Financiero Contable los cuales reportarán al directorio de la ACIR. La UCP funcionará con base en un Plan Operativo Anual (POA) para la coordinación técnica y la ejecución integral del proyecto y la canalización de solicitudes de no-objeción a la contratación de los servicios y adquisiciones de bienes y servicios previstos en el proyecto.

La ADR actuará brindando apoyo técnico. Se instalará un Consejo Consultivo del Proyecto, conformado sobre la base del consejo directivo de la ACIR y ADR. Este órgano brindará soporte técnico y político al proyecto, se reunirá cada 6 meses y su función será la de orientar estratégicamente el proyecto para relacionarlo con sus propias actividades en términos de buscar sinergias y sostenibilidad<sup>2</sup>.

## **09. RIESGOS**

---

Entre los riesgos principales están: (i) que no se mantengan las condiciones de mercado y la tasa cambiaria con Brasil que favorezca el intercambio comercial, (ii) que no se cuenten con los recursos técnicos idóneos, y (iii) que no exista receptividad por parte de los actores e la cadena de valor.

## **10. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL.**

---

El proyecto apoyará iniciativas y actividades económicas que sean neutras o de impacto favorable social y ambientalmente. La base del tipo de turismo que hoy se practica con tendencia creciente, y propuesto en esta operación (“sostenible”), es la responsabilidad, que toma en cuenta los efectos del turismo sobre las poblaciones y el medio ambiente. El turista responsable pretende que los ingresos que su visita genera, sean empleados para mantener la identidad y la cultura de los pueblos visitados, así como para la conservación y uso racional de los recursos naturales. Además, el enfoque se centra en la participación de MiPyMEs (rurales y urbanas) locales, y en preservar los valores naturales y culturales que son parte fundamental del atractivo sobre el cual se basa el producto turístico a ofrecer.

Clasificación: C.