

Informe: Think Tank Turismo Uruguay 2.0

Resumen ejecutivo:

El presente estudio de PDA Media & Consulting, contiene el pensamiento de nuestros consultores, basado en la experiencia y en el continuo estudio, investigación y opinión llevado a cabo durante muchos años, tantos como los que tienen en su hoja de vida en relación con el turismo uruguayo.

Como quedó instalado en el reciente Objetivo Turismo 2022, en la actividad sobran los diagnósticos y escasean las recetas. Hay una constante confusión acerca del liderazgo a la hora de pensar políticas duraderas, de consenso, las que de alguna manera hemos reclamado a lo largo del tiempo como necesarias “políticas turísticas de Estado”.

En ese contexto, el discurso se entremezcla y en ocasiones “se baja línea” desde el organismo rector y existen contrapartidas del lado empresarial que confluyen a manera de gobernanza público-privada que por lo visto, no ha traído avances sustanciales.

Pasan los años y en el turismo local seguimos hablando de desestacionalizar; de calendarizar; de medir datos con rigor científico; de recuperar la conectividad aérea y muchos otros temas pendientes que hasta el momento, no han dejado de serlo.

Entendemos por lo tanto que hay que determinar definitivamente un camino de consenso a seguir y en esa eventualidad, es que nos permitimos sugerir trabajar en la instalación de un Think Tank 2.0



Sergio Antonio Herrera

Director



Ramón de Isequilla Real de Azúa

Experto en turismo

Contenidos

1 - Resumen ejecutivo

Con la firma de nuestros consultores

2 - Análisis de situación

Cuestiones a reivindicar

3 – Propuesta

Ámbito de reflexión y laboratorio de ideas

4 - Think Tank Uruguay 2.0

Asociación civil sin fines de lucro

5 - Nuevas respuestas

Una herramienta válida

6 - El huevo y la gallina

Confianza en la propia competitividad



Análisis de situación

Luego de “pensar el turismo” durante muchos años, nuestros consultores extraen dos conclusiones, “hay cuestiones permanentes que debemos reivindicar” y además “hay circunstancias que exigen nuevas respuestas”.

Cuestiones permanentes que debemos reivindicar

Uruguay ha sido pionero en el mundo, en dar rango ministerial a la actividad turística, siendo una señal inequívoca de la importancia que tiene para nuestra sociedad.

Tanto a nivel nacional como departamental, se dispone de un importante número de instituciones que, en forma directa o indirecta, tratan la temática turística, pero su debilidad institucional, producto de su falta de financiamiento, no significó aportes trascendentes, siendo por fuerza de los hechos, el ministerio de Turismo quien para bien o para mal, ha marcado las líneas fundamentales en el rumbo del turismo.

Otro de los escenarios complicados es el de la territorialidad, cuya principal característica es la de la autonomía departamental, óbice notorio para la descentralización de la gestión administrativa del organismo rector.

Todo esto, pese a las buenas intenciones de los involucrados ha sido insuficiente, siendo sus resultados, (comparados con los importantes recursos turísticos disponibles y la razonable cantidad y calidad de productos ofertados), muy mediocres.

Se pueden llenar miles de folios describiendo que es el turismo, tentación en la que no se debe caer, por ello con muy pocas palabras intentamos definir un marco conceptual:



“El turismo es una actividad económica transversal, realizada por el sector privado, con fines de lucro, utilizando recursos públicos y privados, debiendo ser supervisada y controlada por el Estado con el objetivo de facilitarla y proteger a los involucrados y a la sociedad en general.”

La estructura turística institucional tanto pública como privada, que ya era insuficiente en diciembre de 2019, se vio sacudida debido a la pandemia, (que si bien tuvo un origen ajeno al turismo lo convirtió en su víctima favorita), que ha desnudado las falencias del sistema para hacer frente a los nuevos desafíos.

(En un rutinario análisis interno efectuado por nuestros consultores en el pasado mes de agosto de 2021, habían llegado a definir que la situación de aquella coyuntura imponía tres tareas fundamentales e impostergables:

Primero. - Evaluación y reparación de daños “reales” ocurridos producto de la pandemia, distinguiéndolos de los problemas estructurales que provienen de antaño.

Segundo. - Elaboración de un “Plan de Turismo Interno”, única realidad tangible en las presentes circunstancias.

Tercero. - Preparación para afrontar el desafío que impondrá la apertura definitiva de las fronteras en una nueva y desconocida etapa de “turismo receptivo”.)

En los últimos tres lustros, se avanzó en técnicas de “gobernanza turística” y estrategias de “participación pública/privada” en el negocio turístico, metodologías introducidas y lideradas por la OMT, cuyos resultados concretos son hoy observados y evaluados en todo el mundo.

Partiendo de teorías muy interesantes, al llevarlas a la práctica, algunos las desvirtuaron, entendiendo que la “participación pública/privada” era una oportunidad para los privados de tener una línea de comunicación con el gobierno, de la cual se podía obtener alguna ventaja, no para el sector, sino personal o para su propia empresa; del mismo modo, algunos en el sector público, vieron una oportunidad de mantenerse en cierto modo alejados de las críticas por parte del sector privado, entreteniéndolo con múltiples reuniones y foros que nunca resolvieron ningún problema real pendiente.

Ante este panorama de realidad institucional, entendemos que, agotados los procedimientos existentes, ha llegado el momento de parar y sentarnos a reflexionar, siendo el ámbito adecuado para sentarse a reflexionar un “Think Tank”



Propuesta

Las autoridades nacionales y departamentales, como las instituciones del sector están superadas por las circunstancias, siendo por su propia naturaleza y estructuras de funcionamiento insuficientes para analizar, entender y afrontar el desafío.

Deben sin duda alguna continuar desempeñando su rol, que entendemos imprescindible, pero debe surgir en la sociedad un ámbito de reflexión que se encuadra en los parámetros dentro de lo que se conoce como “Think Tank”.

El “Think Tank” como consecuencia de ser un “ámbito de reflexión” se convierte en un “Laboratorio de Ideas” que lo promueve un grupo de empresarios, líderes en su actividad, donde los más diversos profesionales como abogados, notarios, contadores, y economistas, elaboran un tejido institucional, que pondrá en práctica las ideas resultantes de la reflexión colectiva, donde aportaron emprendedores e investigadores de varias disciplinas.

La debilidad institucional del ámbito privado del turismo uruguayo ha sido detectada en múltiples análisis realizados por expertos internacionales, como los de la OMT y de la Universidad de Deusto, y se debe principalmente a su falta de financiación. Sin presupuesto, no hay proyecto ni institución que funcione.

Por ello el “Think Tank” que encare el turismo de Uruguay debe estar desde el inicio totalmente financiado por los empresarios que lo formen, debiendo mantenerse esa financiación durante todo el proyecto de “reflexión”, debiendo ser la financiación estatal, complementaria a la privada y ocurrir recién, si corresponde, en el momento que se pongan en práctica algunas de las medidas sugeridas.

De esta manera la independencia será total, no condicionando las iniciativas, como ha sido en el pasado, a la buena voluntad del gobierno de turno, el turismo es un negocio con infinitas consecuencias que si, deben ser tuteladas por el Estado pero, como “negocio” es de resorte exclusivo del sector privado.



Think Tank Uruguay 2.0

La metodología que se debe seguir para el armado del “Think Tank” no es novedosa, pero difiere considerablemente de los parámetros de formación de las instituciones turísticas que conocemos.

No representa ninguna ideología ni partido político alguno, no es una asociación sectorial ni defiende intereses gremiales específicos, bajo la forma de una “Asociación Civil sin Fines de Lucro” que tendrá que constituirse, teniendo una total independencia funcional, tanto de los gobiernos, grupos de presión, universidades o cualquier tipo de factor de poder.

Se definirá el núcleo duro que lo va a liderar, que no debe ser superior a siete empresas, siendo ellos, una vez consolidado el Think Tank, los que inviten a otros a sumarse, no hay ningún “derecho” a formar parte ni “obligación” de aceptar a nadie.

Se contratará a una Consultora para que elabore profesionalmente el alcance que tendrá el “Think Tank”, la fórmula de funcionamiento, financiación y sugerencia de los profesionales que deberán incorporarse. Elaborará un presupuesto, metodología a seguir y la primera agenda de trabajo, gerenciando luego la actividad ordinaria, con un contrato de gestión.

Se instrumentará una red de comunicación interna y otra externa, utilizando la tecnología que aportó el año y medio de pandemia, preparará informes técnicos, relevamiento de datos y toda información que ayude a los fines del “Think Tank”, proponiendo y seleccionando a los futuros “Thinkers” .

Entre las tareas principales a realizar, se encuentra analizar las tendencias mirando a largo plazo, separándolas de los hechos inmediatos.

Mediante estudios y publicaciones hacer llegar ideas y conclusiones a los gobiernos nacional y departamental como al resto de los stakeholders del sector, organizar foros y conferencias sobre temas puntuales, manteniendo viva la temática del turismo en toda la sociedad.

Ser una influencia positiva en los que toman decisiones, tanto públicos como privados, construyendo un prestigio que convierta al “Think Tank” en un referente de consulta.

Utilizar en las reuniones de thinkers las metodologías utilizadas en EEUU y España, consistentes en explicar objetivos en grupos reducidos, no más de diez personas, utilización de fichas para volcar conceptos, evitando que queden en palabras de

www.pdamedia.org – comercial@pdamedia.org

Avenida Millán 4323 - Montevideo, Uruguay - Móvil: 598 97 555774



permanencia efímera en la conciencia del núcleo de trabajo, “lo que se escribe no se olvida, crea compromiso de su autor y de los que lo aprueban”, unificar los conceptos e ideas, resumirlas, agruparlas y discutir las, todo ello conducido por profesionales en esta metodología.

En el “Think Tank” convivirán una estructura permanente con algunas temporales, de acuerdo a los temas tratados, unas rentadas y otras honorarias, todas ellas orientadas al fin del “Think Tank” que es en última instancia “influenciar” a los que toman decisiones dándoles herramientas de conocimiento que les ayuden en el proceso decisorio.



Nuevas respuestas

Estamos padeciendo o disfrutando según nuestra actitud, un “vértigo de nuevas circunstancias”, la realidad va más rápido que la imaginación. A las circunstancias que enumerábamos hace un año, se sumó nada más y nada menos una guerra, una crisis energética, la irrupción de los nómadas digitales, los nómadas energéticos y la vuelta de la inflación a Europa y a EEUU, una ola que llegará a las costas uruguayas muy pronto.

En Punta del Este, la consolidación de la vivienda permanente, o temporal por largos períodos, generando el fenómeno del build to rent, muy desarrollado en España, exige profundas reflexiones dentro del Think Tank.

La primera temporada de verano boreal, totalmente post pandemia, si bien recuperó en un alto porcentaje en cantidad de turistas y gastos per cápita, en algunos casos superando al 2019, la rentabilidad cayó de forma alarmante, producto del incremento de costos, fenómeno que Uruguay deberá enfrentar a la brevedad para evitar la descapitalización de las empresas turísticas.

No dudamos, que para encontrar las nuevas respuestas, el Think Tank es una herramienta válida, reafirmando nuestra posición de hace un año, debiendo intervenir en la promoción de una inteligencia de mercado y configuración del producto, acorde a la realidad que nos rodea.



El huevo y la gallina

Es habitual en nuestro ámbito el exceso de confidencialidad y el temor a la exposición pública de ideas, que si bien son pensadas para el bien común, no dejan de ser un producto de muy buen nivel de eventuales honorarios profesionales.

Ante ese dato de la realidad, nuestros consultores dejan expresa constancia que decidieron publicar la idea en el convencimiento de que es una necesidad urgente e imperiosa para el turismo de Uruguay y porque además, confían en su competitividad.