

**DISCURSOS, TENDENCIAS Y ESCENARIOS
PARA LA GESTIÓN DE LA CRISIS GENERADA
EN EL SECTOR TURÍSTICO POR EL COVID-19**

MAURICIO REYES
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
MONTEVIDÉU, URUGUAI
REYESMAURICIO75@GMAIL.COM

GABRIELA CAMPODÓNICO
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
MONTEVIDÉU, URUGUAI
GCAMPOD@YAHOO.COM

ISMAEL LUGO
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
MONTEVIDÉU, URUGUAI
ISMAELLUGOCORRALES@GMAIL.COM

DISCURSOS, TENDÊNCIAS E CENÁRIOS PARA GERENCIAR A CRISE GERADA NO SETOR TURISMO PELO COVID-19

Resumo: A crise causada pelo COVID-19 pôs em xeque toda a atividade turística do planeta e os gerentes do setor se deparam com um panorama de alto grau de incerteza ao tomar decisões para definir a direção das organizações que compõem. O trabalho a seguir tenta esclarecer o panorama complexo por meio do estudo qualitativo de discursos, tendências e possíveis cenários.

Palavras-chave: Prospectivo; Discursos; Tendências; Cenários.

DISCURSOS, TENDENCIAS, Y ESCENARIOS PARA LA GESTIÓN DE LA CRISIS GENERADA EN EL SECTOR TURÍSTICO POR EL COVID-19

Resumen: La crisis ocasionada por el COVID-19 puso en jaque a toda la actividad turística del planeta y los gestores del sector se encuentran con un panorama de alto grado de incertidumbre al momento de tomar decisiones para definir el rumbo de las organizaciones que integran. El siguiente trabajo intenta esclarecer el complejo panorama mediante el estudio cualitativo de discursos, tendencias y posibles escenarios.

Palabras clave: Prospectiva; Discursos; Tendencias; Escenarios.

DISCOURSES, TRENDS, AND SCENARIOS FOR MANAGING THE CRISIS CAUSED IN THE TOURISM SECTOR BY COVID-19

Abstract: The crisis caused by COVID-19 put all the tourist activity on the planet in check and the managers of the sector are faced with a panorama of high degree of uncertainty when making decisions to define the direction of the organizations that they comprise. The following work tries to clarify the complex panorama through a qualitative study of discourses, trends and possible scenarios.

Keywords: Prospective; Speeches; Trends; Scenarios.

1 INTRODUCCIÓN

En Uruguay la emergencia sanitaria fue declarada por el poder ejecutivo el viernes 13 de Marzo y la crisis económica-sanitaria se instaló en los medios, y en los discursos públicos, aproximadamente a principios de abril del corriente año. Según los expertos, este tipo de crisis, suele ser de carácter netamente exógeno y no de tipo estructural por lo cual la economía debería recuperarse rápidamente, sin embargo la misma presenta ciertas peculiaridades que la hacen única. Es la primera crisis económica y sanitaria a nivel mundial ocasionada por un virus que aún no tiene cura, algo que produce un

alto grado de incertidumbre, principalmente en el ámbito del sector turístico.

En este marco, surge de la necesidad de docentes del Área de Estudios Turísticos de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, con sede en el Centro Universitario Regional Este (CURE), de generar un aporte a la reflexión sobre los efectos del COVID - 19 en el turismo, que sirva de insumo para para el escenario posterior a la pandemia.

Ahora bien, los análisis de situación actual son insuficiente en contextos de alta incertidumbre. Nos encontramos en un momento en que no existe unanimidad a nivel mundial en torno a cuáles serán las reglas de juego que regirán el mercado turístico en un futuro cercano. Por ello, se considera necesario contar con un análisis de las tendencias y posibles escenarios futuros en lo que se refiere a gestión turística.

2 DISEÑO METODOLÓGICO

El siguiente documento surge a partir de la preocupación por la emergencia sanitaria y sus consecuencias en el sector turismo, a partir de ella, el Área de Estudios Turísticos del Centro Universitario Regional Este (Maldonado, Uruguay) comenzó a tratar el tema durante los meses de mayo, junio y parte de julio del año 2020.

Para este trabajo en particular, se partió del paradigma cualitativo con el fin de poder sistematizar, analizar, interpretar y construir una lectura de los acontecimientos en curso, teniendo en cuenta la perspectiva de actores y organizaciones que se encuentran abordando temáticas vinculadas directa o indirectamente a la crisis ocasionada por el COVID-19 sobre el ámbito turístico.

En ese sentido, en primer lugar, se procedió a recabar la mayor cantidad de información en la red vinculada al COVID-19. Como resultado, se consultaron más de treinta fuentes secundarias entre las cuales se destacan artículos, portales informativos, ensayos de investigadores, entrevistas, webinars y varios tipos de fuentes de información secundaria.

En segundo lugar, se procedió a realizar la sistematización, análisis e interpretación del contenido.

Por último, se construyeron categorías que emergieron a partir de los discursos circulantes sobre la crisis sanitaria que presentaron mayor regularidad. Las mismas fueron articuladas con los conceptos teóricos, en un texto sobre tendencias y escenarios, con la finalidad de iluminar un contexto

que se presentaba con alto grado de complejidad e incertidumbre.

3 PROSPECTIVA Y CADENA DE VALOR PARA LA GESTIÓN DE LA CRISIS

Si hablamos de cómo gestionar una crisis, es necesario adentrarnos conceptualmente en la sociología de las organizaciones. Es por ello que se emplearon conceptos propios de dicha disciplina, a fin de poder interpretar y sistematizar la información recabada.

En primer lugar, se utilizaron operativamente, conceptos de la teoría de Michael Godet (1993) y de Medina-Ortegón (2006) sobre análisis prospectivos, tomándose asimismo la perspectiva analítica de Eleonora Masini¹, con el objetivo de indagar en el contexto de crisis² y conformar categorías que facilitaran la elaboración de tendencias y escenarios³.

Para este caso en particular se consideró al COVID-19 como el factor rupturista, es decir, el hecho de ruptura⁴ del sistema que puso en jaque la seguridad sanitaria y la economía mundial.

¿Por qué un análisis prospectivo? Muchos se imaginan la prospectiva algo despectivamente como un ejercicio de “futurología”, quizás porque no tienen en cuenta que el sistema-mundo (WALLERSTEIN, 2006) funciona con instituciones sociales (entre ellas las familias, las empresas o el propio Estado), que las instituciones son creadas por organizaciones de personas, y que las personas intentan reducir la incertidumbre de su futuro. Habitualmente, necesitan claridad y sinceridad por parte de quienes toman decisiones, y aquellos llamados a tomar decisiones deben estar constantemente planteándose escenarios, realizando proyecciones, analizando tendencias,

1 En el sentido de dar prioridad a la conciencia social y la necesidad de participación de la gente en la construcción de futuros deseables (MEDINA, 2002)

2 Crisis como inestabilidad del sistema y en ocasiones retrocesos del mismo en cuestiones de desempeño de estándares internacionales, como incapacidad del sistema de evitar sus impactos, como escenario de incertidumbre que genera tensiones y reinterpretación de modelos de gestión (MEDINA; ORTEGÓN, 2006)

3 Escenarios como forma de interpretación y modelización de la realidad en un futuro relativamente cercano (MEDINA; ORTEGÓN, 2006)

4 Considerado como un hecho imprevisto de gran impacto y de trascendencia indefinida que modifica el orden actual, cambia el trayecto de las tendencias y da paso a nuevos paradigmas. Hecho que, por el grado de incertidumbre que genera, no permite divisar sus consecuencias y por lo tanto puede derivar en crisis severas y permanentes del orden social existente (MEDINA; ORTEGÓN, 2006)

estadísticas, con visión estratégica, de lo contrario, no podrían planificar medidas ante posibles contingencias.

En esta misma línea, las tendencias y los escenarios fueron definidos sólo en su etapa cualitativa, a fin de identificarlos, sin profundizar en temas cuantitativos sobre qué tendencias o escenarios tienen más probabilidades de ocurrir y cuáles no. Se plantea generar un aporte que permita allanar el camino a las organizaciones, para que las mismas profundicen acorde a su coyuntura, a sus características específicas y a sus intereses, es decir, que puedan construir su escenario deseable como una alternativa a los diversos tipos de escenarios. Medina y Ortegón (2006) establece las diferencias conceptuales entre las categorías de escenarios:

(...) nadie puede predecir el futuro con total certeza, lo que podemos hacer es identificar algunas tendencias del desarrollo e intentar comprender hacia dónde nos pueden conducir. No interesa por tanto “adivinar” el futuro, sino ser capaces de anticiparlo, discerniendo los futuros posibles y los futuros probables dentro de los posibles, como también los futuros plausibles dentro de los probables. Los futuros posibles son las alternativas que pueden posiblemente acontecer. Los futuros probables son los posibles con chance de ocurrir. Los plausibles son aquellos futuros que concentran las mayores probabilidades de ocurrir y realizarse. En el campo de los futuros posibles pueden coexistir imágenes de futuro diversas e incluso contradictorias. Es el ámbito cualitativo y creativo por excelencia, donde están las posibilidades y potencialidades, donde nace la innovación y lo inédito en la historia (...) Por su parte los futuros deseables indican la escala de valores y preferencias de los actores sociales frente a los futuros posibles y probables. (MEDINA; ORTEGÓN, 2006, p.130)

En segundo término, dentro de las diversas instituciones sociales se tomó como referencia a las instituciones económicas públicas y privadas (HAIDAR, 2012) con el objetivo de poder desplazarnos conceptualmente desde la gestión de las más pequeñas (Empresas) hacia las de mayor tamaño (Estados). Para ello se recurrió a un modelo de análisis organizacional que pudiera comprender ambos institutos. En este sentido, el modelo organizacional de Michael Porter (1995) denominado “Cadena de valor” es lo suficientemente adaptable debido a que es posible analizar desde la gestión de un departamento específico de una empresa, pasando por todas las áreas de gestión de la misma, hasta conseguir analizar la gestión de una organización mucho más amplia, como puede ser toda la cadena de valor turística

de un país (REYES, 2017).

Para finalizar, es necesario aclarar que el texto transita entre presente y futuro a fin de diferenciar el escenario actual en el momento de la investigación y los posibles escenarios futuros.

4 ANÁLISIS DESDE LA SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

4.1 La crisis

Resulta pertinente establecer que se procedió a analizar los discursos públicos sobre la crisis ocasionada por el COVID-19, para comprender cuáles son los actores sociales perjudicados, qué conflictos entre actores ha desatado y cómo podría incidir en las tendencias pesadas⁵ o emergentes⁶.

Actualmente, esos discursos apuntan a las dificultades que se encuentran atravesando las pequeñas y medianas empresas (en adelante, PYMES) y los trabajadores del sector, principalmente los informales, quienes se encuentran fuera del sistema de seguridad social. A tal punto, que hay quienes proponen una profunda discusión sobre el modelo de turismo actual, falta de activismo social, movimientos vecinales y ecologistas o la propia presencia de organizaciones sindicales de peso.

Por otra parte, se alude a las dificultades que ocasiona la falta de conectividad con otros Estados tanto en materia económica como en materia de conflicto entre los actores turísticos del sector privado entre sí (principalmente entre las grandes operadoras turísticas, las agencias de viajes, las aerolíneas y los hoteles) y de estos con los propios consumidores de la actividad por los servicios contratados previamente a la pandemia.

En cuanto a qué dejará la post-crisis para la cadena de valor turística, los discursos continúan poniendo en el ojo de la tormenta a las PYMES y a los trabajadores (incluidos los informales) principalmente aquellos que no puedan adaptarse al entorno digital y la uberización del turismo. Paralelamente, se plantea el posible aumento de monopolios ocasionado por la absorción

5 La tendencia pesada es definida como un proceso de cambio lento, estable y acumulativo que puede extrapolarse en el tiempo y cuyas principales características son su duración en el tiempo, sus acciones de cambio sobre determinado sistema social y la incapacidad de redireccionamiento por parte de una persona, organización, entidad pública o privada, inclusive por los propios Estados (MEDINA; ORTEGÓN, 2006)

6 La tendencia emergente se define como tendencia de cambio del sistema social en proceso de formación que puede ser identificada por determinadas pautas regulares que conforman una trayectoria (MEDINA; ORTEGÓN, 2006)

de las PYMES por las grandes cadenas hoteleras y como consecuencia de ambos factores, el aumento de las desigualdades sociales.

Cabe destacar que la digitalización de los trabajadores –como se verá en párrafos posteriores- no siempre implicaría una mejora sustancial de las condiciones de trabajo debido a que las empresas trasladan sus costos de la oficina al hogar y se deberá lidiar, principalmente las mujeres, con esa superposición del trabajo sobre la vida privada.

También existe un alto grado incertidumbre y pesimismo para el sector de cruceros por los impactos socioculturales y ambientales que generan, y para las aerolíneas, principalmente las de bajo costo o las que realizan largas distancias, por su bajo margen de rentabilidad y muchas de las cuales podrían ser absorbidas por otras aerolíneas o ser subsidiadas por los Estados para no perder conectividad. Otros actores que podrían ser complicados por la falta de adaptación al entorno digital, son las agencias de viajes y muchos operadores mayoristas que pueden ser absorbidos por plataformas digitales relacionadas (Booking, Airbnb) y no relacionadas (Amazon) al turismo.

Por último, uno de los mayores miedos es que la crisis sanitaria y el cierre de fronteras se extienda por más de un año, sumado a la duda de si los protocolos turísticos generarán confianza en los viajeros, y a las altas probabilidades de bajo gasto por parte de éstos.

4.2 Tendencias actuales y escenarios posibles

Respecto de las tendencias turísticas actuales y de los escenarios posibles, de la información analizada emergieron seis categorías: la Convencional, la Sostenibilidad, la Seguridad sanitaria, la Flexibilización, la Digitalización y la Proximidad. Las mismas fueron elaboradas a partir de la agrupación de discursos regulares que sugieren o son interpretados como estrategias⁷ actuales o posibles. Estrategias sumamente diversas de las que gran parte de ellas se están aplicando en la actualidad, por parte los actores de la cadena de valor turística o bien podrían aplicarse en un posible plan de contingencia en el futuro.

4.2.1 La tendencia convencional

7 Estrategias como decisiones planificadas que permiten prever acciones para minimizar los impactos de los escenarios posibles (GODET, 1993)

La categoría o tendencia Convencional alude a un posible escenario de recuperación económica donde las pautas de consumo de los viajeros se mantienen iguales a la situación anterior a la crisis ocasionada por el coronavirus. Sin entrar en detalles, la situación anterior se caracterizaba por un turismo mayoritariamente de consumo masivo a nivel mundial, con infinidad de viajes de corta y larga distancia en aviones, cruceros y trenes, productos turísticos estandarizados, aglomeraciones de turistas, consumo de atractivos naturales y culturales hasta el punto de su lenta -y en muchas otras ocasiones rápida- erosión.

La tendencia convencional del turismo masivo, que hasta el momento anterior a la crisis se podía considerar una tendencia pesada, a partir de la ruptura ocasionada por el COVID-19 se puede apreciar que en esta situación, a nadie se le ocurre hacer mención alguna de estrategias que tiendan a reproducirla, lo que podría ser un tímido indicio de su posible decadencia. No obstante, el pasado nos indica que cada vez que existió algún tipo de crisis sanitaria y económica, entre las que se cuentan virus de similares características, el turismo se recuperó con relativa rapidez.

Bajo esta idea se expresan aquellos que consideran que es imposible que los grandes actores del sector piensen en transformar su gallina de los huevos de oro en un producto más sostenible, para ellos el turismo sostenible es sinónimo de menor rentabilidad, por lo tanto, les resulta impensable considerar la reconversión de un destino, como por ejemplo Cancún, símbolo de uno de los destinos turísticos masivos por excelencia.

Otros, partidarios de la tendencia convencional, consideran que es posible que exista un efecto rebote en la economía que permita una rápida recuperación del sector, producto de la presión social y de los créditos emitidos por los operadores y prestadores de servicios turísticos.

4.2.2 La tendencia de sostenibilidad

La categoría de sostenibilidad representa una tendencia actual emergente con aspiración a convertirse en una tendencia pesada en el futuro cercano contraria a la tendencia Convencional. Sus partidarios se basan en los beneficios ambientales que produjo la paralización de las actividades turísticas, por lo tanto buscan el cambio del sistema de explotación turística convencional por uno alternativo que exprese pautas de consumo responsables, más amigable con el medio ambiente y la cultura local de los anfitriones. Cabe destacar que, en muchos países, dicha tendencia actualmente es

respaldada por el aumento de las reservas de los espacios rurales, pueblos del interior y de espacios vinculados a la naturaleza. Y por encuestas sobre motivaciones de viajeros post-covid de todas partes del mundo que arrojan indicios de un viajero motivado a realizar actividades al aire libre, en ciudades del interior, espacios rurales y vinculados a la naturaleza, hechos que relacionan dicha tendencia directamente con la tendencia de proximidad.

Para finalizar, los discursos sobre un posible escenario sostenible aluden al final del turismo de masas, a un cambio de hábitos por pautas de consumo más sostenibles y responsables con las comunidades locales y el medio ambiente, de disminución del turismo en las grandes urbes, de viajeros evitando el turismo de sol y playa, demandando medios de transporte sostenibles, desplazamientos cercanos y experiencias de turismo slow, sustituyendo hoteles por cabañas.

4.2.3 La tendencia de seguridad sanitaria

La categoría o tendencia de seguridad sanitaria alude a un escenario posible de dificultades que debe ser atendido con inmediatez en el presente, principalmente, por el Estado, como un llamado de retorno de la planificación económica (Estado de bienestar). Configura una tendencia emergente que rápidamente se podría convertir en una tendencia pesada caracterizada por la presión hacia el Estado para que éste se haga presente, garantizando herramientas que permitan atender la seguridad sanitaria y la reactivación del sector.

Entre las tendencias actuales se destacan los protocolos, los sellos de calidad, la unificación de los protocolos a nivel mundial para que no existan contradicciones entre los países que perjudiquen al sector turístico, entre otras cuestiones.

Cabe mencionar que, a nivel mundial y como bien lo expresa Ignacio Ramonet (2020) en un artículo digital de *Le Monde Diplomatique*, muchos Estados han sabido, relativamente, sortear la pandemia principalmente con medidas que provienen de la edad media, como el distanciamiento social, la restricción de determinadas zonas, la denominada cuarentena, el corte de carreteras, el cierre de fronteras y el seguimiento de infectados.

En cuanto al sector empresarial, las estrategias utilizadas más frecuentemente implican la eficiente gestión humana y de comunicación, tanto interna como externa, para despejar miedos, ansiedades, entre otras cuestiones psico-emocionales. Además del trabajo asociativo con el Estado para

elaborar protocolos, análisis prospectivos y planes de gestión de crisis que reduzcan la incertidumbre en el sector. Y del trabajo asociativo entre privados para emitir una imagen homogénea sobre seguridad sanitaria que facilite la comercialización.

Otro tipo de estrategias implican inversión en I+D para elaborar productos innovadores orientados hacia la calidad en seguridad sanitaria, implementación de equipamiento que contribuya a mejorar la seguridad sanitaria, protocolos y planes de contingencia ante posibles infectados.

A nivel operativo, la tendencia actual implica el aumento de los momentos de limpieza de los espacios comunes y privados, utilización de vestimenta e implementos de protección tanto para clientes como para empleados, distanciamiento socio-espacial y tráfico unidireccional, preparación de áreas de desinfección en zonas de alto tráfico de personas, establecimiento de barreras de protección física, minimización de elementos y utilización de envases descartables.

En cuanto a los escenarios posibles planteados por los discursos analizados, posiblemente se encuentre a un turista priorizando su seguridad mediante la adquisición de seguros y la elección de destinos según sus niveles de calidad sanitaria. En la búsqueda de alojamientos con espacios verdes, principalmente en medio rural, para beneficiar el distanciamiento social, donde los medios de transporte públicos o privados que aglomeran muchos pasajeros de momento no serán seleccionados. Posiblemente, se opte por vehículos propios y viajes de corta distancia. Es en este punto donde se relaciona fuertemente la tendencia de seguridad sanitaria con la tendencia a practicar turismo de proximidad.

Respecto del sector empresarial, probablemente se podrán apreciar cambios operativos permanentes basados en el distanciamiento social y en estrategias de Marketing enfocadas en la salud y la higiene de los establecimientos.

Las principales preocupaciones posiblemente radicarán en la propia dinámica de las estructuras estatales debido a la lentitud de sus procesos, donde la ventaja competitiva de un destino turístico podría ser correlativa con el grado de burocracia estatal del mismo, donde una inadecuada gestión de la comunicación sobre seguridad sanitaria podría ser determinante en un escenario de categorización de destinos por niveles de calidad en seguridad sanitaria.

Finalmente, los discursos de sus partidarios más extremistas abogan

por un cambio mucho más profundo que la mera implantación de sistemas de seguridad sanitaria, con una política turística estatal que defienda a las mayorías indefensas del sector mencionando a residentes, turistas, trabajadores y que proponga alternativas al sistema de explotación dominante.

4.2.4 La tendencia de flexibilización

La categoría o tendencia de flexibilización de procesos alude a la adaptación organizacional actual y a la presión del mercado hacia el Estado para flexibilizar normativas en pos del aumento y eficiencia de rentabilidad. Suele ser una corriente de perspectiva económica liberal (contraria a la tendencia de Seguridad Sanitaria) conformada por actores vinculados al sector empresarial, el cual podría verse beneficiado por un contexto actual de crisis ideal para negociar y presionar al Estado.

En Uruguay, este hecho se puede apreciar en algunos de los discursos analizados, concretamente, algunas de las gremiales empresariales se encuentran generando proyectos de ley, con técnicos especializados en derecho turístico, para que se generen normas legales que “flexibilicen” los contratos laborales en pos de que no se caiga el sistema turístico. Respecto de la cuestión laboral, de momento en Uruguay, el Estado sólo ha generado flexibilizaciones laborales atinentes a seguros de paro y desempleo de los que se ha hecho cargo. Por otra parte, también ha flexibilizado cuestiones de carácter tributario y de financiamiento para las empresas. Otro tipo de flexibilización que emerge es el teletrabajo, que se encuentra intrínsecamente ligado a la tendencia de digitalización de procesos, para los más críticos, la señal de más clara del nuevo proceso de producción capitalista.

Un caso particular es la flexibilización contractual en materia de comercialización. Mientras que en el mundo se tiende a favorecer al sector empresarial, en Uruguay se han beneficiado los derechos del consumidor, lo que ha complicado a los empresarios respecto de los servicios previamente contratados y su incumplimiento. En este sentido, se aconsejan estrategias atinentes al asesoramiento legal, al Marketing y a la comercialización, flexibilizando las políticas de cancelación, realizando devoluciones, otorgando créditos, cambiando fechas y negociando contratos comerciales para no recibir juicios. Programas de fidelización de clientes con beneficios incrementales gestionados a través de CRM⁸, promociones de precios congelados

8 Customer Relationship Management es un proceso digital de relacionamiento con

para estimular las reservas durante el cierre de actividades, adaptación y diversificación de productos, entre otras cuestiones.

Respecto de los escenarios posibles, la cuestión fundamental podría radicar en la adaptación a las nuevas pautas de consumo de los turistas, lo que implicaría la realización de estudios de mercado para comprender el nuevo proceso de decisión del consumidor, en un contexto donde no existe el contacto físico con el cliente, por lo que resulta de suma relevancia el análisis que éste pueda hacer mediante herramientas digitales (aspecto que se retomará en la tendencia de digitalización de procesos).

Posiblemente quienes hayan realizado las correspondientes estrategias de identificación de consumidores, fidelización y promoción, mencionadas anteriormente, sean los grandes beneficiados.

Por otra parte y según los discursos, el escenario de crisis puede ser oportuno para que los empresarios intenten forzar medidas de flexibilización de normativas y regulaciones en materia de espacios públicos para convertirlos en privados ante las dificultades que implica la implementación de los protocolos de seguridad sanitaria en materia espacial y que perjudica directamente la rentabilidad del negocio.

Por último, los discursos hacen referencia a que muchos de los actores del sector, principalmente los rezagados, posiblemente deberán adoptar estrategias de reingeniería de sus productos si es que desean sobrevivir.

4.2.5 La tendencia de proximidad

La categoría o tendencia de proximidad representa la motivación por una movilidad turística cercana a la residencia de los turistas, caracterizada por el recorrido de distancias cortas en vehículo propio a nivel local, nacional y regional. Es un concepto que se encuentra estrechamente relacionado a la tendencia de sostenibilidad porque también implica un cambio de conciencia en favor de las zonas rurales olvidadas, la cultura de los pueblos de interior del propio país y el mayor cuidado y disfrute de la naturaleza.

La crisis ocasionada por el COVID-19 generó un retroceso en la movilidad a nivel mundial, a tal punto que algunos de los discursos analizados apuntan a la posibilidad que presenciaremos un tipo de turismo similar al de hace 50 años, caracterizado por los viajes familiares en automóviles a segundas residencias, con el agregado de que probablemente se buscarán destinos

el cliente

seguros sanitariamente y sin saturación de turistas.

Paralelamente, encuestas a los consumidores de distintos Estados demuestran que empiezan a cobrar relevancia los viajes por las ciudades y pueblos del interior de los países y el “Staycation”, concepto que implica actividades en el hogar y en la localidad de residencia, compra de estructuras que suplantán las actividades de sol y playa, como por ejemplo, las piscinas o la realización de actividades de carácter turístico desde la propia localidad, como por ejemplo, el avistamiento de aves.

En el contexto de cierre de fronteras adquieren relevancia las “burbujas de viajes”, corredores sanitarios entre ciudades o países que garantizan que la pandemia está controlada. En nuestro país se debe poner especial atención a la posible burbuja de turismo entre Uruguay y Paraguay.

Cabe mencionar la ventaja del turismo de proximidad para Uruguay, por su cercanía a Buenos Aires y por tener un balneario exclusivo como Punta del Este, influenciado fuertemente por la presencia del público argentino. Cuando no se espera una buena temporada por el tipo de cambio, políticas económicas u otros factores, siempre se espera el arribo de los dueños argentinos de los departamentos o casas del balneario.

Para comprender las distancias en un país y el otro, podemos ver que en Uruguay, las personas tienen sus casas de temporada o segunda residencia, por lo general a pocos kilómetros de la costa, en cambio en Argentina tener una casa de temporada implica distancias más largas. Por lo que viajar de Buenos Aires a Punta del Este supone distancias similares a viajar de Buenos Aires a Mar del Plata, sin contar el detalle de la motivación de “prestigio” que implica arribar al balneario esteño. La principal desventaja sería la situación económica y sanitaria en la que se encuentran nuestros países vecinos.

4.2.6 La tendencia de digitalización

La categoría o tendencia de digitalización de procesos implica adaptar procesos productivos y de consumo tradicionales mediante las herramientas que proporciona la nueva revolución tecnológica. Es una tendencia que implica la inmovilidad espacial y por esa razón se contrapone a la tendencia de proximidad.

La pandemia ha contribuido al aumento del tiempo de uso de internet, a tal punto que en la actualidad, como sostiene Daniel Hiernaux (2020), comienza a volverse recurrente el concepto denominado “cocooning” como una propensión al encierro, aprovisionamiento en los hogares, el teletraba-

jo y el consumo de experiencias en línea, consolidando la tendencia hacia la digitalización del proceso de decisión del consumidor.

En esa línea, los consumidores ya no solo buscan información para la etapa de decisión de compra sino que ahora deben ser abordados en cada una de las etapas del proceso, específicamente desde el momento en que el consumidor identifica sus necesidades, por lo que la utilización de aplicaciones y herramientas digitales de análisis estadísticos, de prospectos y su seguimiento en embudos de conversión serán cruciales.

Tampoco funcionarán las estrategias de marketing y comercialización tradicionales, los consumidores están hastiados de la publicidad de las marcas, prefieren las marcas que les eduquen, les informen y les proporcionen valor, es por ello que la tendencia actual es a generar contenidos de valor a través de estrategias de Inbound Marketing. Este modelo también implica la necesidad de efectuar estrategias de comunicación en diversos formatos y canales, tradicionales y digitales con los clientes (omnicanalidad), además de la correspondiente comercialización mediante plataformas digitales, motores de reservas, tiendas online, entre otras.

En materia de logística, la tendencia actual también es de concreción de negocios a distancia con proveedores y distribuidores mediante videoconferencias. Otro claro ejemplo es la generación de videoconferencias en el ámbito del turismo de reuniones, donde los webinars han explotado.

Respecto de la Gestión Humana, las palmas se las lleva el teletrabajo, que ha permitido, en muchos casos, que las empresas mantengan su producción y de paso trasladen los costos operativos de sus oficinas a los hogares de sus empleados.

Paralelamente, el aumento del estrés emocional causado por el encierro y el teletrabajo ha impulsado las estrategias de coaching emocional mediante zoom para la prevención de la salud mental. Dicha habilidad, en conjunto con el marketing digital, se han incrementado exponencialmente en lo que refiere a capacitación online. Los expertos señalan que la capacitación online debe ser tomada en este momento como una ventaja competitiva ante la falta de reacción de la competencia en ese sentido.

La mayoría de todos estos procesos pueden ser automatizables, donde, por citar algunos ejemplos, las plataformas de consulta suplantando a los consultores, los chatbots suplantando la atención al cliente llevada a cabo por un empleado, y los e-commerce suplantando a los puntos de venta físicos.

Cabe destacar que la digitalización de procesos no sólo abarca a la ges-

tión privada, sino también a la gestión pública, como por ejemplo con el nuevo modelo de “ciudades inteligentes”. Actualmente, el proceso de digitalización para el control de la crisis ha impulsado negociaciones entre los gigantes de internet y los Estados en un intercambio que implica mayor control social y sanitario por menor privacidad y libertad individual.

En cuanto a escenarios posibles, los discursos no hacen más que reafirmar que la tendencia se ha vuelto pesada y las novedades giran en torno a la importancia que podría cobrar el “internet de las cosas” y la realidad virtual en todos los aspectos de la vida, incluyendo el turismo.

4.3 El protagonismo estatal

La seguridad sanitaria, vinculada al Estado de bienestar, se transformó en un hilo conductor donde la mayoría de los discursos que hacen referencia a ella, de alguna manera se encuentran relacionados a las tendencias mencionadas hasta el momento, inclusive las tendencias más alejadas de la presencia estatal (Digitalización y Flexibilización de procesos) necesitan de su accionar en la toma de decisiones.

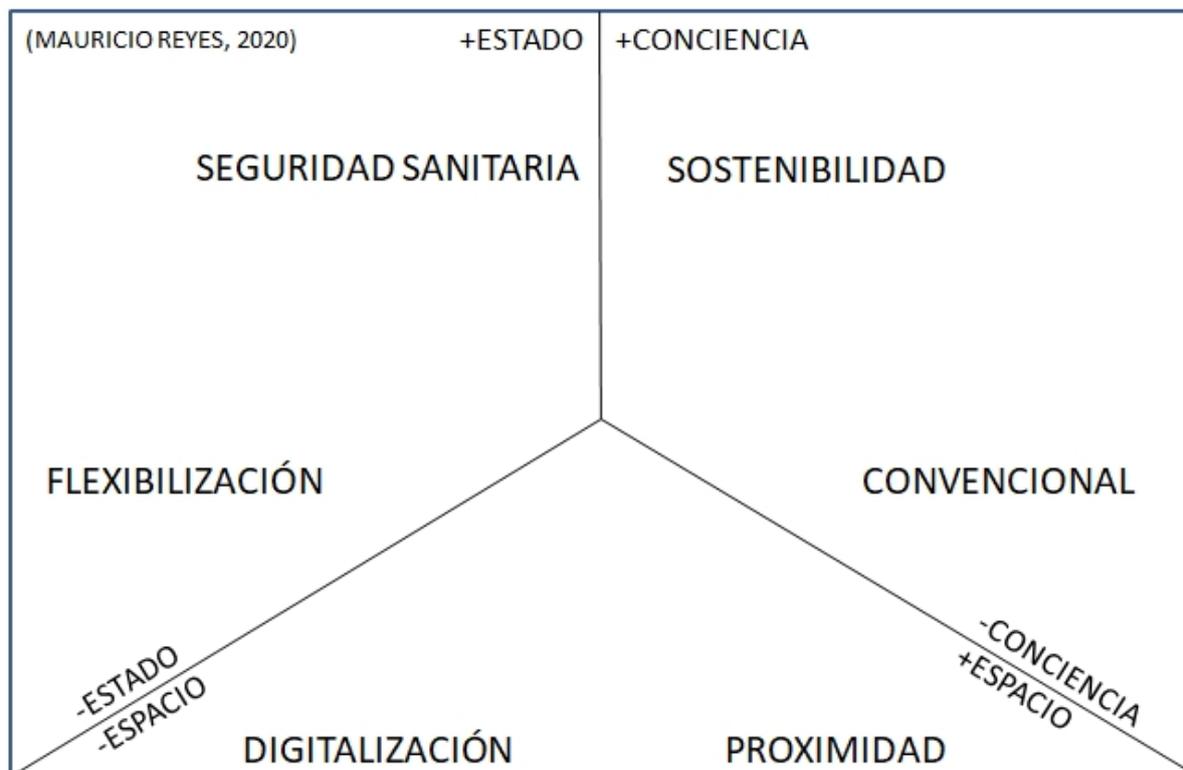
De la posición del Estado resultará el efecto de mayor presencia o mayor declive de las tendencias. Por lo tanto un Estado que abogue por una seguridad sanitaria (planificación económica), que fomente una conciencia de pautas de consumo sostenible, puede impulsar, además, a la preferencia por actividades turísticas de proximidad. Por otra parte, si el giro es, principalmente, hacia la flexibilización y digitalización de los procesos (liberalismo económico), tanto públicos como privados, la cuestión será totalmente diferente. A la mitad de camino se encontrarán los Estados, quienes posiblemente elaborarán un mix de todos estos factores, intentando lograr un equilibrio en la ecuación.

4.4 Matriz de tendencias turísticas (ECE)

Con base en lo ya expuesto, en la figura nº1 se establece una matriz que puede contribuir a configurar un escenario turístico deseado, tanto para las empresas como para organizaciones de mayor tamaño, como puede ser un destino turístico o la propia cadena de valor turística de un Estado. La diferencia de gestión de escenarios deseados entre el Estado y una empresa es que, en un escenario ideal, las autoridades estatales deberían indagar y construir a partir de los intereses de la mayoría de la población, en cambio en el sector empresarial ese tema lo decidirán los propios gestores.

De esta forma, la matriz presenta las tres principales variables que los Estados deberán abordar: El grado de participación del Estado, el grado de conciencia sobre los impactos turísticos y el grado de movilidad espacial.

Figura N°1: Matriz de tendencias turísticas



Fuente: Elaboración propia

5 REFLEXIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Hasta aquí los resultados de un análisis que se encuadra en el campo de la sociología de las organizaciones. Sin embargo, en el abordaje del presente trabajo emergieron cuestiones que tienen que ver con lo que Wallerstein (2006) denominó “sistema-mundo”. En esta línea, resulta interesante observar cómo dichas tendencias se interrelacionan y conforman un escenario en sí mismas que no es desconocido.

Primero se instaló la crisis y el miedo, luego las acciones de seguridad sanitaria y los protocolos, entre ellas las medidas de distanciamiento social y de reclusión en los hogares; en el transcurso de ella, se implementaron flexibilizaciones normativas, se aceleró la digitalización de procesos de producción y consumo, se implementó la biovigilancia y se incurrió en mayor grado de control social a cambio de menor grado de privacidad y libertad individual. Actualmente, se habla del turismo de proximidad y se vuelve a recurrir,

repetidamente, a la sostenibilidad. Más allá de Estados que pudieran dar un giro hacia la planificación económica o hacia el liberalismo económico o quizás transiten por el camino del medio, pareciera que no habría escapatoria de la instalación definitiva del denominado Capitalismo Digital.

Las tendencias construidas no son novedosas, se vienen definiendo desde hace tiempo en esta nueva fase del capitalismo. Si se observa detenidamente, los “destinos turísticos inteligentes” comprenden casi la totalidad de las tendencias, sólo faltaba agregar la seguridad sanitaria. La expansión de los principios del mercado, tanto en la vida laboral como en lo social, más que inevitable, es una constante y lo seguirá siendo por el simple peso de la estructura del sistema. De todas maneras, imaginemos un pequeño margen de acción para la proactividad de los actores y la construcción social de otros escenarios deseados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GODET; M (1993): **De la Anticipación a la Acción**. Editorial: Marcombo. España.

Haidar, J. I. (2012): **Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth**. Journal of the Japanese and International Economies, Elsevier, vol. 26(3), pages 285-307, September.

Hiernaux, D. (2020): **Turismo post-covid-19: ¿Debemos regresar al mismo?** En: <http://www.albasud.org/noticia/es/1210/turismo=-postcovid19--debemos-regresar-a-lo-mismo?fbclid=IwAR3ukmqm26zpXkfdLLseBQoICd8nqrOsYeR7V4XGMNGMzs3ZmQY9UhxMouA>

Medina, J. (2002): **La construcción social del futuro. Anotaciones desde la previsión humana y social**. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle N° 27/ Marzo.

Medina, J; Ortegón, E. (2006): **Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe**. CEPAL. Santiago de Chile.

Porter, M. (1995): **Ventaja competitiva**. Ed: REI. Argentina S.A. Buenos Aires. Argentina.

Ramonet, I. (2020): **La pandemia y el sistema mundo**. En: <https://mondiplo.com/la-pandemia-y-el-sistema-mundo>

Reyes, M. (2016): **La Asociación turística de Montevideo: Un abordaje desde Bourdieu**. Período 2005-2016. Udelar. Uruguay.

Wallerstein, I. (2006): **Análisis de sistemas-mundo**. Ed: Siglo XXI (México). Plaza: Madrid, España.

Mauricio Reyes

Licenciado en Turismo, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación UdelaR. Se desempeña como docente ayudante en la cátedra de Marketing Turístico (AET-UdelaR).
E-mail: reyesmauricio75@gmail.com

Gabriela Campodónico

Directora del Área de Estudios Turísticos. Coordinadora Académica de la Licenciatura en Turismo, Maldonado. Licenciada en Ciencias Antropológicas. Responsable de la materia Antropología del Turismo. Responsable del Convenio técnico - científico CURE/MINTUR : Hacia nuevos productos turísticos regionales.
E-mail: gcampod@yahoo.com

Ismael Lugo

Licenciado en Turismo, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación UdelaR, Diplomado Internacional de Gestión del Turismo Sostenible, Universidad San Ignacio de Loyola - Perú. Maestrando en Manejo Costero Integrado del Cono Sur, UdelaR. Se desempeña como docente en la Cátedra de Geografía Turística.
E-mail: ismaellugocorrales@gmail.com