

## Ramón de Isequilla, MBA 93



## “Debemos insistir y sofisticar nuestra promoción fuera de la región”

El asesor de la Intendencia de Maldonado conversa sobre Punta del Este como polo turístico del país. La fortaleza de la marca, la oferta actual y la pendiente, y la necesidad de inversión en mano de obra calificada son los ejes de esta entrevista.

**Los datos del último tiempo muestran cifras récord en concepto de divisas por turismo. ¿De qué depende que esta cifra pueda seguir subiendo; por ejemplo, duplicarse en un mediano plazo? ¿O depende de tener un tipo de cambio favorable?**

El turismo en Punta del Este tuvo un crecimiento sostenido desde 1955 hasta 1997, momento en el cual nuestro producto dejó de ser atractivo para quienes prácticamente eran nuestros únicos clientes, “los porteños”. En ese momento la prensa argentina nos perdió el respeto, y de ser un lugar soñado pasamos a sufrir una crítica permanente que no fuimos capaces de revertir.

Ese proceso duró hasta 2005 con una profundización durante la crisis de 2002, pero nuestra decadencia

venía de antes y fue independiente de esos funestos episodios. A partir de 2005 se promocionó en los mercados extra regionales y se rompió –con éxito– con el “monocultivo porteño”. Comenzaron así a fluir las corrientes de turistas europeos, norteamericanos, canadienses, mejicanos... y se internacionalizó así la demanda.

Concomitantemente con esto se produce el crecimiento explosivo del “turismo residencial” y la entrada en escena de los brasileros como primeros actores; ellos le perdieron el “miedo” a Punta del Este y llegaron para quedarse.

Para seguir creciendo, debemos insistir y sofisticar nuestra promoción fuera de la región, favorecer nuevas frecuencias en la rutas aéreas actuales y establecer nueva infraestructura así como mejorar la existente.

**Tradicionalmente Punta del este era, por excelencia, el ingreso de divisas por turismo. ¿Esto se mantiene? ¿Punta del Este puede dar más de sí o ya está en su tope?**

Punta del Este sigue siendo el principal generador de divisas provenientes del turismo y seguirá siéndolo por mucho tiempo. Esto se debe a que ha logrado dos factores concurrentes y sumatorios: la “marca deseada” y la radicación de la segunda vivienda de altísima calidad, que genera un ingreso cautivo y permanente de manutención de las propiedades.

**Algunos visitantes tienen la impresión de que Uruguay no es un país preparado para el turismo (sea por la Policía, los servicios públicos...). ¿La gente y su preparación es una limitante para el establecimiento del negocio del turismo?**

El sector público es quizá el mejor preparado para recibir el turismo en el Uruguay. Donde se debe trabajar más es en convencer a los empresarios para que inviertan en calificación de sus empleados, y favorecer –en las búsquedas laborales– a los que tienen algún tipo de estudio. Estos son, aunque parezca mentira, los menos buscados; la mano de obra barata no es un diferencial en el turismo.

**¿Hasta qué punto el crecimiento del negocio ‘turismo’ depende de medidas municipales o nacionales? En algunos países, por ejemplo, los congresos y conferencias forman parte del negocio en esta área; da la impresión de que esto está poco explotado en Uruguay. ¿Existe la posibilidad de explotarlo en nuestro país o su ubicación no lo ayuda?**

El turismo es una actividad “privada” que se desarrolla principalmente en territorio “público”, y cuando se desarrolla en territorio “privado” tiene consecuencias que afectan a todos; por ello es imprescindible la intervención estatal en aspectos tanto nacionales como departamentales.

Por sus características, Punta del Este está condicionado por la alta estacionalidad del turismo de sol y playa, y la única alternativa de aprovechamiento de infraestructura existente es creando una “nueva estacionalidad”, la del mercado de eventos. Para ello

es imprescindible el establecimiento de un Centro de Convenciones y Predio Ferial, el cual debe ser construido por el Estado y dado en su gestión a un privado.

**¿El efecto Conrad en el sector hotelero podría lograrse en otros agentes del sector? ¿Algún ejemplo?**

El inicio de la construcción, el próximo año, del Centro de Convenciones y Predio Ferial va a generar un fenómeno de construcción de nuevos hoteles cuatro y cinco estrellas para atender la demanda agregada que provocará. Se establecerán asimismo una serie de pequeñas y medianas empresas proveedoras de servicios para estas actividades.

“Punta del Este ha logrado dos factores concurrentes y sumatorios: la “marca deseada” y la radicación de la segunda vivienda de altísima calidad”

**¿Qué se puede aprender del negocio vinculado a los cruceros, inexistente hace unos años y aparentemente muy pujante actualment en el país?**

**¿Por qué se logró esta transformación y cómo se podría replicar si es que vale la pena?**

El negocio de los cruceros ha sido muy beneficioso hasta el momento y ha cambiado la vida comercial de la Península, que estaba dando signos de decadencia.

Es necesario crear nueva infraestructura para atender necesidades insatisfechas de la actividad, como

**Ramón de Isequilla**

*Master en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Procurador, Universidad de Buenos Aires; Asesor de la Intendencia Departamental de Maldonado en el Área de Turismo e Inversiones.*

[ continúa ... ]



la construcción de un muelle e infraestructura portuaria en la zona de Piedras del Chileno.

Sin embargo, no debemos permitir que esta actividad se convierta en "El Baño del Papa", ya que la misma depende exclusivamente de la decisión de

**“Es imprescindible el establecimiento de un Centro de Convenciones y Predio Ferial, el cual debe ser construido por el Estado y dado en su gestión a un privado”**

las compañías navieras que buscan los destinos que son más rentables, y a la cuales hay que tratar con guantes de seda. El éxito en estos cinco años del mercado de cruceros radica en la poderosa marca "Punta del Este", que es el llama-

dor para la venta de sus recorridos. Ese éxito está ligado a que esa marca mantenga su vigencia y resulte atractiva para los candidatos a visitarnos.

El éxito en estos cinco años del mercado de cruceros radica en la poderosa marca "Punta del Este", que es el llama-



Primera promoción del MBA del IEEM (1992-1993).

**Usted fue el primer inscripto para el MBA del IEEM en febrero de 1992. ¿Podría contar qué lo llevo a tomar esta decisión y cuáles son sus principales recuerdos? ¿Qué reflexión hace hoy, 20 años después?**

Inicié, en 1982 en Buenos Aires, el MBA en el IAE en su viejo local de la calle Agüero. Al mudarme a Bariloche no lo pude continuar. A principios de los años 90, ya radicado en Punta del Este, me enteré de que existía la posibilidad de hacerlo en Uruguay, en el IEEM. Y de inmediato me inscribí para cumplir esa "materia pendiente".

Fue una de las experiencias más importantes de mi vida. Me dio, ya en un momento de madurez profesional, una nueva visión del rol del "hombre de vértice" en la empresa, en la sociedad y en la familia.

Las herramientas que me enseñaron las utilizo al día de hoy con total suceso en mis

actividades profesionales. Tuve además la suerte de conocer profesores excepcionales del IESE, del IAE, y del IPADE; y de compartir los primeros pasos de nuestros profesores locales que hoy son un orgullo para el país.

El edificio de la Bolsa de Valores, la mudanza a Lord Ponsonby y

los fines de semana estudiando en las casas de los compañeros, son recuerdos imborrables de aquella aventura que inicié hace 20 años y aún no ha terminado.●