

## **El empresario hotelero y su percepción del Alumno Secundario en Santa Cruz en tiempos de Covid 19**

### **The hotel owner's perception of secondary school students in times of COVID-19 in the province of Santa Cruz**

Marcos OYARZÚN; oyarzunmarcos@yahoo.com.ar

Unidad Académica Río Turbio –Universidad Nacional de la Patagonia Austral  
Av. de los Mineros 1246 (9407) -Río Turbio -Santa Cruz -Argentina

*Recibido: 18/08/2022. Aceptado: 31/03/2023*

#### **RESUMEN**

En este reporte, focaliza la atención sobre la situación de los empresarios turístico y su mirada sobre el ingreso de los jóvenes egresados de los colegios secundarios de la zona de referencia y de las características que se configuran en ese tránsito. Haciendo hincapié en aquellos empresarios que han sido afectados por la reciente pandemia del Covid 19 y sus diferentes vicisitudes atravesadas.

Existe una creciente preocupación ciudadana por la forma en que los alumnos egresados encuentren su primer trabajo con la mejor formación posible. Para ello se debe detectar y aplicar todos los mecanismos que faciliten dicho tránsito. Existen varios interesados, entre ellos los mismos alumnos, los empleadores y los gestores educativos.

El objetivo del reporte pretendió determinar cómo el sector empresario de las pymes fue afectado por la pandemia, sus consecuencias en su faceta gestora, la situación de los integrantes de la cadena de valor, el apoyo gubernamental y el manejo de los recursos humanos que laboran en su empresa, observando a los jóvenes egresados locales.

Se utilizó una triangulación de datos temporal como la búsqueda de fuentes secundarias, entrevista en profundidad y encuesta semiestructurada para aproximarse a tal realidad del empresario. Los resultados determinaron una alteración del perfil del empresario en el tiempo, su búsqueda de soluciones en forma solitaria, al cambio de su manera de dirección y su necesidad de un tipo de empleado con características de autocuidado y sociabilidad.

**Palabras claves:** Empresario turístico; pandemia de coronavirus; decisiones ejecutivas; políticas gubernamentales; alineación de recursos.



## ABSTRACT

In this report, attention is focused on the situation of tourism entrepreneurs and their perspective on the entry of young graduates from secondary schools in the reference area and the characteristics that are configured in this transit. Emphasizing those businessmen who have been affected by the recent Covid 19 pandemic and its different vicissitudes.

There is growing public concern about how graduate students find their first job with the best possible training. For this, all the mechanisms that facilitate said transit must be detected and applied. There are various stakeholders, including the students themselves, employers and educational managers.

The objective of the report was to determine how the business sector of SMEs was affected by the pandemic, its consequences in its management facet, the situation of the members of the value chain, government support and the management of human resources that work in your company, observing the young local graduates.

A temporary data triangulation was used, such as the search for secondary sources, an in-depth interview and a semi-structured survey to approach this reality of the employer. The results determined an alteration of the businessman's profile over time, his search for solutions in a solitary way, the change in his way of management and his need for a type of employee with characteristics of self-care and sociability.

**Key words:** tourism entrepreneur; coronavirus pandemic; executive decisions; Government policies; resource alignment.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la actividad turística ha demostrado claramente su capacidad para revitalizar su región, impulsar el desarrollo económico, generar empleo y mejorar la infraestructura de servicios, entre otros beneficios. En contraparte, al insertarse el turismo en un modelo que prioriza el enfoque económico, su bonanza se ha sustentado de manera general en la inequidad social y el desequilibrio ambiental, como puede atestiguar en la mayoría de los llamados “destinos turísticos exitosos” (Ríos Elorza, 2019).

Como muchos otros sectores, este sector no está exento de limitaciones, por lo que se debe trabajar en la búsqueda de soluciones para promover el desarrollo y puesta en valor de ideas y proyectos innovadores para el turismo sostenible como palanca para su desarrollo, valorando los destinos y dando impulso a Cadena de producción. Para ello, debe hacerse de forma organizada y creativa, a partir de los recursos, productos y servicios disponibles, además de buscar el equilibrio entre las necesidades sociales, medioambientales y económicas para contribuir a la protección de nuestro entorno.

En otras palabras, se trata de crear negocios responsables cuyo propósito es crear una oportunidad de negocio para desarrollar una innovación sostenible y sostenible a partir de unos riesgos globales. Es una herramienta para orientar el pensamiento de los emprendedores y toma



como punto de partida el vínculo existente entre el desarrollo sostenible y la creación de empresas; proponiendo así el emprendimiento pro-sustentable, cuya característica principal es la búsqueda, identificación y aprovechamiento de oportunidades que se materialicen en nuevos productos, procesos y servicios de impacto en el sector turístico (Ríos Elorza, 2019).

La actividad turística en la región Patagónica, debe estar enmarcada por negocios responsables con empresarios que viabilicen sus gestiones en función del desarrollo sostenido en el tiempo. Dichos empresarios han tenido que atravesar un proceso sanitario que ha dejado sus consecuencias y otras que aún se mantienen.

El sector hotelero y gastronómico argentino, y según datos aportados por la consultora Invecq (2019) con datos aportados por el INDEC y Ministerio de Trabajo, representan el 3% del Valor Bruto de Producción (VBP). De tal manera que genera unos 650.000 puestos de trabajo, representando un 4% de los puestos de trabajo totales del sector privado.

En un primer momento, encontramos según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) a enero del 2021, en su “Informe de Ocupación Hotelera<sup>1</sup>” en el Volumen 5, Número 6, que la utilización o pernoctaciones alcanzaron la cantidad de 2,9 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros, “Esto implica una disminución de 54,2% respecto del mismo mes del año anterior. Las pernoctaciones de viajeros residentes registraron una caída de 45,2% y las de no residentes disminuyeron 96,6%”

En dicho informe, se observa también que, para la región Patagónica, las pernoctaciones variaron de la siguiente forma: 1.236.222 personas para el mes de enero del 2020 y 648.206 personas para el mes de enero del 2021. Siendo una de las regiones que más pernoctaciones registró en dicho período a nivel país.

Luego se registró un importante incremento, según el INDEC en su informe de Ocupación Hotelera (2022) Volumen 6, número 48, se registraron para enero de 2022, una cantidad estimada de 5,8 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros. “Esto implicó un aumento de 106,1% respecto al mismo mes del año anterior. Las pernoctaciones de viajeros residentes registraron un incremento de 99,1% y las de no residentes, 900,7%”. Estos datos son muy atractivos, en términos de crecimiento a nivel nacional, y especialmente a nivel regional.

Por otro lado, la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), tomando el informe de dicha consultora "Seguimiento de Coyuntura del Sector Hotelero Gastronómico. Mayo 2021" informó que las restricciones sanitarias derivadas de la pandemia de COVID 19 destruyeron más de 8.000 pymes hoteleras y gastronómicas, lo que significó una pérdida de 175.000 puestos de trabajo. Esto resulta muy complejo para los escenarios de corto y mediano, donde la ocupación hotelera cayó un 50% comparando marzo 2019 y 2021.

---

<sup>1</sup> El Informe de Ocupación Hotelera del INDEC, mide el impacto del turismo internacional y del turismo interno sobre el sector hotelero y parahotelero nacional. Elabora indicadores de la actividad hotelera tanto desde la perspectiva de la oferta como desde el punto de vista de la demanda.

Esta situación nacional se encuentra en proceso de reversión, ya que según la misma consultora y de la Federación, nos encontramos en una situación de *rebote* con una recuperación importante pero que aún se encuentra un 40% por debajo del año 2019.

El impacto socioeconómico del COVID-19 en la República Argentina, en sus estratos empresariales serán de larga duración y de muchos estudios respectivos, así como de los diferentes canales de mitigación que se han puesto en práctica, tanto por el Estado como por sus propios empresarios. En función de esto Bargados (2021) nos afirma que “al complejo y recesivo escenario que se venía atravesando, se sumó inesperadamente la pandemia de COVID-19, cuyo impacto final sobre el tejido productivo interno se desconoce debido al carácter inédito de la situación”.

A su vez, la provincia de Santa Cruz, a través de la Secretaría de Estado de Turismo, en su Observatorio Económico de Turismo, informa en su Reporte de Coyuntura Turística y Económica, abril 2022, que el acumulado durante el año 2021 de los viajeros hospedados ascendieron a un total de 10.610.682, esto es un 81,2%, superior al mismo período del año 2020.

Para nuestra región, y en palabras de Álvarez et al. (2020) afirma que “el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) se ve reflejado en las variaciones interanuales negativas alrededor del 100% en los indicadores pertinentes”. Y en el caso de la actividad hotelera “quedó estrictamente restringida al alojamiento de trabajadores esenciales y/o aislamiento preventivo de personas”. Por otro lado, en la parte gastronómica se informa que “...a lo largo de las fases en el primer semestre se aplicaron las medidas similares al resto del comercio”.

Bajo estas circunstancias, tan apremiantes a nivel mundial, nos encontramos con los empresarios regionales y locales que se dedican a la actividad turística y todos los servicios conexos, y que han tenido importantes caídas de sus ingresos, lo que ha dificultado el cumplimiento de sus obligaciones salariales y financieras, impactando con particular fuerza a dicho sector.

Entonces podemos conceptualizar al empresario turístico, en palabras de Corchero (2008) como “aquella persona física o jurídica, cuya empresa consiste en ofrecer uno de los servicios, que son demandados preferentemente por los turistas y cuyas prestaciones principales se caracterizan por su idoneidad para atender las necesidades de dichas personas”. Esto es su naturaleza, la determina la tipología de sus clientes.

Las características personales de dichos empresarios regulan las actividades y resultados de las pequeñas y medianas empresas a nivel microeconómico, que junto con la organización, economía y entorno de la organización determinan la calidad de su negocio. A su vez, Rodríguez Gutiérrez et al. (2019), afirman que “la calidad emprendedora en un ámbito territorial específico determina la capacidad del tejido empresarial para impulsar el crecimiento y el desarrollo económicos en dicho territorio”.

Las actitudes del empresario sobre la evolución futura de su empresa van a condicionar los comportamientos que adopte para su dinamización en el mercado, de los cuales va a depender la calidad de las empresas (Rodríguez Gutiérrez et al., 2019).

El impacto económico de las medidas de confinamiento, de la pandemia del Covid 19, exigió acciones excepcionales para apoyar a los trabajadores y mantener a flote las pequeñas empresas.

Nunca fue tan trascendental la contribución público-privada para enfrentar una coyuntura desfavorable como la actual (Ríos, 2020). En esta situación se circunscribe el reporte, a aquellos empresarios que, atravesando la pandemia, dan oportunidades laborales los jóvenes.

Se agrega un condicionante a tal problemática descripta. Estos mismos empresarios enfrentan la situación de recibir a los jóvenes que egresan de los colegios secundarios y que buscan insertarse al mundo laboral, buscando su primer empleo, trayendo su bagaje de conocimientos y expectativas. Y encontrándose, en palabras de Adecco (2022), que “la mayor parte de los empleadores afirma encontrar dificultades para reclutar los perfiles jóvenes que requiere”.

En la actualidad, los jóvenes argentinos se ven expuestos a mayores tasas de desempleo y precariedad laboral que los adultos. Estos problemas corresponden ser abordados en el marco de los actuales cambios técnicos y las transformaciones estructurales ocurridas en las últimas décadas. El desempleo estructural, el desaliento laboral y el subempleo de indigencia castigan más a los jóvenes que forman la población económicamente activa (54%) que al resto de la población (30%), Si agregamos el empleo precario o inestable, más del 70% de los jóvenes activos de 15 a 24 años se presentan graves déficits laborales (Salvia y Tuñón, 2020).

Una encuesta del Observatorio Social de Juventudes (OSJU) del Instituto de Investigación Social, Económica y Ciudadana (ISEPCI) (2021) así lo confirma. Casi el 42% de las personas de entre 16 y 30 años se encuentra en situación de desocupación laboral. La franja etaria oscila entre 16 y 30 años. Los datos recabados de las 3016 encuestas realizadas y distribuidas en 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires revelan lo siguiente

Con respecto a la situación en relación al trabajo, en la mayoría se ve afectada su situación laboral, siendo el 41,9% los jóvenes en situación de desocupación laboral. El 30,1% trabaja (esta categoría incluye el empleo en relación de dependencia- formal e informal- y la modalidad autónoma), el 12,4% manifiesta que realiza changas, y un 15,6% esta asistido por programas sociales del Estado. Sin embargo, se agudiza puntualmente para las mujeres ya que un 45,3% declara que se encuentra en situación de desocupación, mientras que la desocupación en el caso de los varones encuestados es del 35,6% y en el caso del colectivo diverso de 40,2%. (p. 7)

Por ello la problemática de la inserción laboral se puede originar entre otros elementos, en palabras de los empresarios por “la falta de preparación o capacitación, la falta de compromiso o cultura del trabajo y un desacople de expectativas de los jóvenes con relación a lo que se puede ofrecer desde las empresas, principalmente en torno al concepto de flexibilidad” (Adecco, 2022).

También es fundamental la implementación de reformas orientadas a mejorar la eficiencia del mercado laboral, como aquellas que reducen los costos de la búsqueda de empleo y la contratación, y facilitan la asignación de los trabajadores a las firmas en las cuales resultan más productivos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004).

El objetivo de este informe fue buscar y comprender como un empresario local, del rubro hotelero – gastronómico, fue afectado por la pandemia del Covid 19, las consecuencias en su labor directivo y emprendedor, la situación de los integrantes de la cadena de valor del negocio,

el apoyo gubernamental y el manejo de los recursos humanos que laboran en su empresa, observando a los jóvenes egresados locales.

En este escenario, nos preguntamos cómo afectó y sigue afectando el Covid 19 a las labores del empresario turístico, en la provincia de Santa Cruz, y que alteró su trayectoria y sus diferentes acciones para sobrellevar los obstáculos que se presentaron y las particularidades de hacer frente también al empleo joven.

En este caso, se avanza con uno de los casos de estudio de una investigación<sup>2</sup> en desarrollo. Se procedió a entrevistar a un empresario de la localidad, en el mes de marzo del año 2022, mediante una guía en profundidad y una encuesta en el mes de junio. Se utilizó para la muestra el mecanismo de selección por conveniencia. Y tomando todos los recaudos y formatos necesarios para validar la utilización de los instrumentos.

A través de un relato abierto, sin prejuicios y sin limitarse en críticas propias y ajenas, se obtuvieron varias historias de su génesis empresarial y de su derrotero hasta el día de hoy. Se marcaron los diferentes problemas afrontados antes y durante la pandemia y las diferentes herramientas estratégicas y operativas que se usaron para ello. La cuestión política y turística fueron y son determinantes para el empresario.

### ***Materiales y métodos***

En la estrategia metodológica, se configura en un diseño mixto, con un alcance de tipo descriptivo, buscando analizar el comportamiento en general del empresario turístico en tiempos de pandemia del Covid 19, en la Cuenca Carbonífera<sup>3</sup>, y enfocándose en la gestión sobre los jóvenes egresados de los colegios de la zona.

Se hizo a través de la selección de un caso de estudio, de la muestra del proyecto de investigación mencionado<sup>4</sup>, durante el mes de marzo de 2022. La propuesta de abordaje se refirió a un empresario de la localidad de 28 de Noviembre, de la provincia de Santa Cruz, Argentina. La selección fue por conveniencia, en función de la proximidad y accesibilidad y del tiempo disponible para acceder al sujeto interviniente.

En la recolección de información se utilizaron dos instrumentos conexos, una entrevista en profundidad, en primer lugar, que buscó analizar las características de gestión, su génesis empresarial, y los problemas afrontados durante la pandemia. Y luego una encuesta semiestructurada, que buscó determinar la tipología de trabajo al que acceden los jóvenes, las capacidades, debilidades y fortalezas que traen los jóvenes y el nivel de satisfacción sobre la profesionalidad de los mismos. Ello para realizar el análisis posterior a través de una triangulación de datos.

---

<sup>2</sup> Proyecto de Investigación 29/C088 “El impacto socioeconómico de la pandemia en los espacios turísticos de los parques Los Glaciares e Ischigualasto”. Período 2022-2023. UNPA UART.

<sup>3</sup> Cuenca Carbonífera. Denominación que se adjudica a la región geográfica compuesta por las localidades de Río Turbio, 28 de Noviembre y Rospentek de la provincia de Santa Cruz. Donde la actividad principal es la extracción de carbón mineral.

<sup>4</sup> Este proyecto busca determinar el accionar de los empresarios pymes frente a la pandemia del Covid 19 en aquellas ciudades circundantes a los Parques Los Glaciares e Ischigualasto.

La utilización de la entrevista en profundidad se utilizó con la finalidad de recabar información en la línea de tiempo como persona y como empresario. Reflexiona al respecto Paulín (2011) que, debemos construir la relación “sin dejar de estar atentos a los condicionamientos y demandas como así también a las posibilidades de colaboración explícita que podamos ensayar, ya que nos interesa construir una relación que nos permita cooperar con las problemáticas sociales que investigamos”. De tal forma la entrevista como herramienta en la investigación, es una intervención positiva en la vida del entrevistado y de su micro entorno, adquiriendo un impacto totalmente diferente.

Nos dice Robles (2018) que “las entrevistas en profundidad son técnicas cualitativas de investigación que se estructuran a partir de objetivos concretos” que es lo que se pretendió hacer. El mismo autor luego afirma que la cantidad de entrevistados no responde a “un número mínimo o máximo de entrevistados, pues la finalidad no obedece a una representación estadística, sino que consiste en el estudio minucioso de la información que se obtenga de las conversaciones con los entrevistados”.

Se consiguió obtener un alto grado de aproximación a la autobiografía. Y en ello nos afirma Said (2018) que “involucra la voluntad del actor para definir su situación y construir imágenes de sí mismo”. Y esto fue el espíritu de la intervención, tratando de dejar libertad en toda la entrevista.

En la elaboración se obtuvo un guion temático, se programó la entrevista, fijando una hora y lugar, se determinó un mecanismo de grabación, y se alentó al entrevistado para contestar abiertamente sobre lo que considere importante, se fijó además un límite horario en función de las posibilidades del entrevistado.

En todo momento se registraron expresiones no verbales, manteniendo la ética y el resguardo pertinente. Finalmente se procedió a la verificación del contenido de las transcripciones con el informante. La entrevista se realizó durante el mes de marzo del presente año, en el local del empresario.

El proceso de análisis se hizo en forma reflexiva, de descubrimiento de la persona y de su vida principalmente, según nos acota Robles (2018), que en esta etapa “nos ocuparemos de construir la realidad de los entrevistados, sin embargo, debe tenerse claro que la percepción será indirecta, subjetiva y parcial, pues no es posible comprobar o comprender la experiencia del otro tal y como la ha vivido”.

La estrategia metodológica se basó en una triangulación de datos, que se define y refiere al uso de fuentes diferentes de datos como algo distinto al uso de métodos diferentes en la producción de éstos (Denzin, 1970, p. 301 citado en Flick, 2014, p. 67). La triangulación de datos puede ser: a) temporal: son datos recogidos en distintas fechas para comprobar si los resultados son constantes; b) espacial: los datos recogidos se hacen en distintos lugares para comprobar coincidencias; c) personal: diferente muestra de sujetos. En este trabajo, se utilizó la triangulación de datos temporal. La entrevista se realizó en el mes de marzo y la encuesta en el mes de junio del año 2022.

A continuación de la entrevista en profundidad, se hizo una encuesta. Allí este empresario se refiere sobre los alumnos egresados de los diferentes colegios secundarios de la zona que concurrieron a su hotel y restaurante durante el período de pandemia, siendo ello de especial interés a los efectos de poder visualizar el comportamiento ante estas dos situaciones complejas.

Este segundo instrumento se divide en 2 secciones: la primera con datos generales de la organización, la segunda donde se consultó sobre las capacidades específicas que espera de los alumnos y sus diferentes grados de satisfacción que él tuvo como dador de trabajo.

Es importante destacar, como un rasgo distinto que el entrevistado es un gran actor político local y regional, por lo que se presumía previamente que dentro de sus respuestas se podría encontrar varias respuestas con sesgos de dicho tenor. Confirma entonces Kriger (2017) que “...consideramos que, si bien todos los hombres son sujetos sociales, no siempre llegan a ser sujetos políticos plenos, aun cuando todos sus actos tengan ineludiblemente sentidos y efectos políticos”.

## **Resultados**

### **El momento de génesis empresarial**

La entrevista se realizó después de combinar un horario acorde, de tal manera de no alterar sus obligaciones comerciales. La coordinación del encuentro siempre fue muy ágil y con mucha predisposición.

En primer lugar, se le realizó una serie de preguntas abiertas, con la finalidad de obtener un encuadre general: ¿Podrías presentarte? ¿quién eres?, ¿de dónde vienes? ¿qué haces? ¿dónde estamos?

Alberto: “bueno Marcos, primero es un gusto recibirte, yo soy Alberto, conocido también como Pinino, una persona que llegue a los 6 años de edad de San Rafael, Mendoza. Mi papá era minero, él trabajaba en la Mina Karen en Malargüe y cuando descubrieron el manto de carbón en la Cuenca, imagínate que acá nadie quería venir; porque no había nada, no había medios de comunicación, no había redes, no había diario, no había nada. Entonces que tuvo que hacer el Gobierno: traer a toda la gente del norte (del país) a los que querían venir y fue de esa manera que por ese motivo hay tanta gente de todo el país. Y no solamente de todo el país, también europeos, los primeros pobladores fueron italianos, franceses y después empezaron a llegar mucha gente de distintas partes del país. Ahí vino mi papá de Mendoza. Mi papá vino primero y como a los 3 años nos fue a buscar a mí y a mamá. Así que bueno así empezó nuestra vida acá, trabajando siempre en la mina de carbón”.

Se destaca la clara percepción de la cronología de su historia de vida, de la problemática laboral familiar y de la conformación de recursos humanos que se dio lugar en la Cuenca Carbonífera en la génesis de la empresa Yacimientos Carboníferos Fiscales<sup>5</sup> (YCF). Sus definiciones evocan a la realidad de que existe un historiador dentro de cada uno de nosotros, que intenta comprenderse y comprender su mundo. Se observa entonces que, en sus dichos se origina una

---

<sup>5</sup> En la actualidad se denomina Yacimientos Carboníferos Río Turbio.



autobiografía, concibiendo a ello como “un relato retrospectivo en prosa que una persona real hace de su propia existencia, poniendo énfasis en su vida individual y, en particular, en la historia de su personalidad” (Lejeune, 1994; Fernández, 2010).

También deja claro, la calidad del empresario en el territorio. Donde afirma su génesis y el saber de la línea histórica como argumento de edificación personal, y que corrobora lo dicho por Rodríguez Gutiérrez et al. (2019).

Se observó que el entrevistado siempre se sintió muy cómodo con la entrevista y sin problemas que se lo haya grabado. Esto es gracia a que tiene amplia experiencia de hablar en público o dar entrevistas. Un elemento que fue transversal en gran parte del encuentro fue la constante actividad de su celular con mensajes y llamadas de diferentes personas, especialmente proveedores. De todas maneras, contestó todo lo que se le preguntó, sin evasivas.

Continúa con otro momento muy importante y que fue un gran disparador en su vida para la toma de decisiones. Dice Alberto, “...con el tiempo mi papá se jubila en la empresa. Mi papá quería llevarme de vuelta a Mendoza, yo no quise, me quedé acá”. En este punto, no justifica ni agrega más datos del porqué tal determinación. Continúa con su relato: “yo te comentaba que jugaba mucho a la pelota y eso me trajo muchas satisfacciones, y hoy todo lo que tengo creo que una parte se la debo al deporte. En ese tiempo me encontré con Anatol Kowaljow<sup>6</sup>, él me propuso que ingrese a trabajar por el fútbol. Me ofrecieron trabajo y fútbol. Yo creo que eso fue lo que me enganchó”.

La situación de la jubilación del padre y de la oportunidad de trabajar y jugar al fútbol en la empresa YCF, afectó sus próximas decisiones. El encuentro con Anatol lo tiene muy presente en su memoria, dando muestra de la importancia en su vida. Siendo esto el primer eslabón como empresario y en su ciclo de vida empresarial. Esto se configura con la etapa de *Nacimiento* del Ciclo de Vida Organizacional que podemos observar en la teoría de la Administración (Weihrich et al., 2017; Amaru, 2021).

Su trayectoria futbolística lo llevó a otros lugares aledaños a la zona. Ello le fue movilizando otros elementos culturales y sociales que terminaron de germinar la chispa de emprendedor.

Comenta Alberto que “tuve la suerte de empezar a jugar en Chile a la pelota, empecé a jugar en el Bories (Deportivo Bories, Puerto Natales, Chile). Nos fue bastante bien salimos, campeones unos años, después pasé a jugar en Seniors y ahí fue una cosa que me tocó mucho con los chilenos. Porque después del partido a mí siempre me gastaban, como era uno de los pocos argentinos del club, me decían: Pinino, ¿cómo puede ser que nosotros vamos a Rio Turbio, vamos a 28 de Noviembre y no hay lugar para comer, no hay lugar para alojarse? Y vos sabes que siempre me decían los mismo y yo decía: pero tienen razón esta gente”. Dichos comentarios comenzaron a prevalecer en sus posteriores decisiones, en principio más para dar respuestas a los amigos del fútbol y para dar respuesta desde su propia localidad.

Esta parte del relato, permite definir a Alberto como un Emprendedor Incubador. Ya que siempre mantuvo un afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crear

---

<sup>6</sup> Anatol Kowaljow, obrero polaco, que dio nombre a la actual Escuela Minera de la empresa YCRT.

unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, como lo fue el restaurante y el hotel (Alcaraz Rodríguez, 2020). Alberto observa una necesidad a través de unos comentarios de casuales compañeros de fútbol. La oportunidad nace a través del intercambio de viajes para los jugadores, y que demuestra la realidad de una inexistencia capacidad de albergue.

Luego hace una pausa y agrega otros fundamentos: “hasta que un día se me prendió la lamparita, porque yo vi como los chilenos vendían nuestro turismo. Vos vas a Natales y ellos te venden Calafate, ellos te venden los hoteles, compran en Calafate, hacen hostales, hacen hoteles, y te venden nuestro turismo. Esa cosa yo la veía y digo: mira que interesante, que inteligentes que son, y nosotros que somos argentinos no explotamos nuestro turismo y los chilenos explotan nuestro turismo. Y sabes que un día dije: si ellos nos venden el Ventisquero Perito Moreno<sup>7</sup> ¿porque yo no puedo vender las Torres del Paine<sup>8</sup> (Chile)? Y después dije: para vender tengo que dedicarme al turismo y para dedicarme al turismo tengo que hacer habitaciones, tengo que hacer otras cosas, además. Empecé con una idea remota y le fui dando forma. Empecé con poquitas habitaciones, después empecé con el restaurante. Y empecé a llevar gente a las Torres del Paine. Tuve problemas luego, porque no es fácil llevar gente a la Torre del Paine, por el tema de los seguros”. Vender el turismo como un acto reflejo, como un espejo de lo que hacían otros, fue la chispa emprendedora que lo llevó a su estado actual. Esto reafirma lo propuesto por Corchero (2008) y por Rodríguez Gutiérrez et al. (2019).

Cuando describe el proceso, se puede observar cómo se enfrentó al riesgo empresario en una actividad naciente, en medio de una actividad ya desarrollada por Puerto Natales (Chile) en Torres del Paine. El riesgo es un elemento que, para algunos autores constituye una característica fundamental del acto de emprender, pues consideran que el emprendedor es un *tomador de riesgos* que pondera los beneficios y asume los peligros que son inherentes a su consecución (Alcaraz Rodríguez, 2020).

La idea de negocio se perfecciona, ya que nos encontramos con una descripción corta y precisa de las operaciones básicas de un negocio que se piensa abrir. Un buen negocio empieza con una buena idea de negocios. Para empezar un buen negocio, es necesario tener una idea clara de la clase de negocio que desea operar (Amaru, 2021). Vemos también determinadas características de Alberto: determinación, orientación a las metas y oportunidades e iniciativa (Alcaraz Rodríguez, 2020).

De todas maneras, tuvo que atravesar ciertas etapas necesarias, y esto lo aclara al decirnos “Bueno, pero todo eso yo lo fui aprendiendo, porque yo no lo estudié. Fui incursionando en el tema del turismo y fui aprendiendo. Fue a prueba y error, y bueno así fue. Y después hubo mucha gente que me decía que estaba loco, porque como iba a invertir acá, cuando esto lo

---

<sup>7</sup> El Glaciar Perito Moreno es uno de los glaciares más espectaculares de la Argentina. Con sus 5 km de ancho, y ubicado a 60 msnm, sorprende tanto a locales como a visitantes. Se localiza en el Parque Nacional Los Glaciares, junto a más de 300 glaciares, que forman lo que se denomina el Campo de Hielo Patagónico. Éste es el manto de hielo más grande del mundo, después de la Antártida, y ocupa la mitad del parque.

<sup>8</sup> El Parque Nacional Torres del Paine está ubicado en la Región de Magallanes y Antártica Chilena, comuna de Torres del Payne, provincia de Última Esperanza. Es conocido mundialmente por los macizos que le dan su nombre, gigantes de granito modelados por la fuerza del hielo glacial.

podría haber hecho en Calafate, en el Chaltén o en Torres del Paine. Sí, pero para invertir en el Calafate yo tengo que ir a competir con gente muy grossa y yo acá hago lo que puedo. El pueblo siempre respondió y yo soy la verdad, una persona muy agradecida a la gente de 28 de Noviembre, porque siempre me han acompañado”. Visiblemente emocionado evoca estos recuerdos de momentos en los cuales seguramente fueron muy duros. Alberto no hizo mayores alocuciones al respecto y se respetó algunos intervalos de silencios.

A raíz de estos dichos observamos que “el emprendedor tiene que usar la creatividad para dar origen al producto o servicio en el que sustentará el desarrollo de su empresa, así como para hacerla crecer y perdurar” (Alcaraz Rodríguez, 2020). No solamente creatividad, sino también mucha convicción y una toma de decisiones muy fuertes en su vida, que luego fue consolidado por el apoyo de su comunidad, tal como él lo expresa.

Un emprendedor es una persona con un alto grado de confianza en sí mismo, que posee un conjunto de características que le permiten identificar oportunidades y generar conceptos de negocio basados en la creación, la innovación o el aprovechamiento óptimo de los recursos para alcanzar metas. En este contexto, asumió los riesgos inherentes a la decisión y se aferró al proyecto. (Alcaraz Rodríguez, 2020; Wehrich et al., 2017).

En este momento de su historia podemos ver que Alberto se parece más un emprendedor. Dado que una forma de diferenciarlos suele ser argumentando que un *empresario* está trabajando en un entorno conocido en el que ya hay un mercado definido y una competencia y un *emprendedor* es aquel que abre un nuevo camino, en el que no hay competencia y trabaja contra la incertidumbre. Objetivamente las líneas suelen ser muy finas. Pero esta diferenciación es bastante valedera (Amaru, 2021). Se resalta además que fue un emprendedor sin conocimientos específicos, y que se fue formando a través de la prueba – error, es decir por la actividad práctica que afrontó.

Seguidamente aclara que su intención siempre fue satisfacer a toda la comunidad, que el servicio alcanzara a todo tipo de personas, incluyendo a gente de no muchos recursos financieros. Comenta al respecto: “la idea mía no era poner un negocio selecto, la idea mía era poner un negocio para todo el pueblo. Pero ¿cómo llegaba yo a la gente más humilde? Era más difícil, porque hoy por ejemplo no cualquier persona sale a comer a un restaurante porque el poder adquisitivo se ha devaluado tanto que a la gente le cuesta la gente llegar al día 15, ya no tiene plata, entonces ir a un restaurante es como ir a darse un lujo”.

La generación de ideas es la única etapa del proceso de inicio de un negocio que depende en forma exclusiva del emprendedor. Aun cuando se analiza oportunidades ofrecidas por otros, la decisión final es suya. Al respecto afirma Amaru (2021), que este emprendedor, “tiene la capacidad de idear y realizar cosas nuevas. Tiene que tener también capacidad de imaginar y hacer que las cosas sucedan”. Él no se imagina ni proyecta un negocio selecto. Su visión se enfoca al consumidor de clase humilde, tratando de llegar a aquellos que les resultaba atractiva la idea de ir a un restaurante, aún con un ingreso no tan alto.

El emprendedor potencial puede identificar carencias e intereses de las personas al observar sus demandas, hábitos y características culturales, entre otros e interpretar esos comportamientos para desarrollar productos o servicios. En sus palabras se va armando el perfil de la empresa, el

punto de partida para determinar dónde se encuentra y hacia dónde debe ir. También se establecen determinadas características necesarias para un buen directivo, como lo es su determinación de la misión del negocio (Wehrich et al., 2017).

Tras el hecho de generar su emprendimiento hay que observar que debió realizar una inversión acorde y progresiva. Una inversión de impacto se realiza por parte de un inversionista de impacto con la finalidad de generar un beneficio social y medioambiental a la vez que obtener réditos financieros para el emprendedor involucrado (Contreras Pacheco y Marín Díaz, 2022)

## Y llegó el Covid 19

El advenimiento de la actual pandemia de COVID 19, el cisne negro de nuestra época<sup>9</sup>, marcó un nuevo derrotero en muchas actividades. Y el turismo no fue una excepción. Las implicancias fueron y son muy diversas, tanto para los pequeños comerciantes como para los demás. A decir de ello, comenta Alberto que “la pandemia cuando llegó afectó a todos los comercios, más al turismo, que fue el más afectado del país y creo que del mundo. Nosotros y todos los que trabajamos en turismo, la verdad que la pasamos muy mal, tocamos fondo, muchos se fundieron, otros quedaron endeudados”.

Evidentemente la situación fue muy clara en su actividad y devastadora. No hubo replanteos ni cambios de actitud al referirse a ello. Y comienza además a combinar el coronavirus con la situación económica en general y local también. De sus palabras se avizora su mirada y conocimiento de lo informado por la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) en su informe ya mencionado, en tanto la gran cantidad de pymes que desaparecieron en la República Argentina.

Esta situación fue analizada y descripta según varias organizaciones gubernamentales. En América Latina y el Caribe, la situación social fue impactante, la CEPAL (2020) ha calculado el cierre de 2,7 millones de empresas, que representan al 19% de la región. El principal porcentaje de empresas perjudicadas son las pequeñas y medianas empresas. Esto implica la pérdida de trabajo de más de 8,5 millones de personas, que equivalen en las microempresas un quinto del total mencionado (Aguirre Laporte et al., 2020).

¿Qué hacer ante tanto avasallamiento global para un empresario del turismo de la comunidad de 28 de Noviembre? Es lo que él se pregunta e inmediatamente desarrolla al decir que “y yo digo, pero algo tengo que hacer, no me puedo quedar con los brazos cruzados y lo único que permitían era delivery. Yo decía: no, el delivery no es lo mismo, no es lo mío. Luego empecé a trabajar con el delivery, me costó porque hay que adaptarse. También empecé a llegar a otros públicos y hoy gracias a Dios tengo la suerte de que acá viene cualquier persona. Esto no es un negocio selecto, también tengo la gran suerte de trabajar mucho con Booking y con Trivago. Y eso le ha dado mucha reputación a mi negocio porque el europeo generalmente te califica, y si vos le das una mala atención el europeo te pone una mala nota. Como vos podrás ver en aquella pared, nuestra calificación es 8,9”.

---

<sup>9</sup> Cisne negro: término acuñado por Nassib Taleb, para referirse a los posibles hechos inesperados que cambian las situaciones económicas y financieras dentro de un período de tiempo.

En este momento comenta rápidamente las principales herramientas que utilizó y continúa utilizando en función del perfil del hotel y del restaurante. Y orgullosamente muestra su calificación que se encuentra pegada en la pared, que se encuentra detrás del mostrador de recepción. A menudo se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional. Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción (Weihrich et al., 2017). Esta decisión apuntó a analizar sus propios recursos internos y las pocas opciones del mercado. Y debió actuar en consecuencia a los efectos de salvar su negocio.

El recurso estratégico de salir al mercado a través de la alternativa del Delivery y venta en redes sociales, fue muy importante y positivo para la gran mayoría de las pymes locales. Esta plataforma de Delivery, nos aportan (Heredia y Dini, 2021), lleva a “incorporar a nuevos negocios a la plataforma de servicios de entrega a domicilio que ya está posicionada en el mercado y cuenta con gran aceptación de consumidores y empresarios”.

Se produce un pequeño corte en la entrevista, dado que se acercó un proveedor con mercadería y necesitaba de la atención de Alberto. Se puede observar la fluidez en su discurso, casi sin necesidad de preguntas.

Ante la pérdida de la secuencia de la entrevista, el entrevistador lo orienta al volverlo a enfocar al tema de los hoteles. Alberto, agrega en este momento sus propias reflexiones de lo ocurrido, alejándose de la línea histórica que estaba manifestando. Y comenta entonces que “la pandemia nos afectó muchísimo y bueno, nos tuvimos que reinventar. No es bueno tocar fondo, pero si tocas fondo llegas al piso y es allí que uno se tiene que reinventar y el que tiene comercio tiene que reinventarse permanentemente porque las condiciones económicas varían”. Esto se correlaciona con lo dicho anteriormente en tanto su actuación como directivo del hotel y restaurante. Y aporta seguidamente su concepción particular de reinvención en la actual situación económica.

Las empresas de este sector, debieron repensar su negocio, tomando el camino *del miedo* a la *visión*, adaptándose a las nuevas realidades, aprovechando la información disponible y esforzándose por comunicarse claramente con los empleados, clientes y proveedores. Obviamente, los panoramas varían según los rubros, el tamaño y la geografía de cada uno de ellos, pero colectivamente, todos intentan mirar más allá del pasado y centrarse en el presente mientras rediseñan su futuro.

El concepto de rediseño es inherente a los negocios. En muchos casos, para que se lleve a cabo la remodelación, debe haber un fuerte factor externo que impulse el cambio de actitud y comportamiento. La pandemia del Covid 19 ha desatado una ola de rediseños afectando muchos aspectos de nuestra vida cotidiana y nuestra economía. En este caso además de afectar también al estilo de dirección y metodología de toma de decisiones (Weihrich et al., 2017).

Luego se le consultó como le afectó a él la pandemia. Y su contestación fue muy cruda y sumamente crítica: “Mal, malísimo. Porque primero que nos cerraron, segundo que no había turismo, tercero no venían los turistas, los aeropuertos estaban cerrados. Las fronteras estaban cerradas. Las personas no podían salir porque estaban encerradas y los poquitos que salían a la calle, tampoco podían venir porque te limitaban. Primero el 100% después nos habilitaron

algunas mesitas con un montón de protocolos que había que cumplir. Para ese protocolo había que gastar un montón de dinero, porque no cualquiera estaba en condiciones de cumplir las condiciones que te iban pidiendo. Eran lógicas o sea eso era lógico por la pandemia; no le vamos echar la culpa a un gobierno por la existencia del Covid” Nos llevó a ver como enumera las diferentes dificultades, y el orden secuencial con que fue afectado. Este orden es bastante lógico y demuestra los diferentes puntos de presión para su actividad.

La reinención es ganar una nueva actitud, con una nueva visión estratégica para afrontar operativamente los retos que implica avanzar, superar las dificultades y, en definitiva, crecer. Está claro que la reinención está íntimamente relacionada con la innovación y sus tres motores: cliente, tecnología y modelo de negocio (Wehrich et al., 2017).

Entre los mecanismos de reinención, que más se destacan y que se aplicaron como alteraciones de las estrategias de negocio, frente a la crisis de la Covid-19, encontramos en consonancia con lo que explica Alberto a: el auge del canal online y el e-commerce, la aplicación de capacidades y know-how para hacer frente a la pandemia, la búsqueda de nuevos targets, el teletrabajo, el entender las nuevas necesidades de seguridad del consumidor o comprador y también lograr una Responsabilidad Social Corporativa vinculada al impacto social de la pandemia (Aguirre Laporte et al., 2020; Heredia y Dini, 2021 y Wehrich et al., 2017)

La actual crisis del Covid ha provocado, además importantes cambios en el comportamiento de los clientes o consumidores, a los que se responde a través de soluciones tecnológicas y nuevos modelos de negocio, principalmente digitales.

La pandemia trajo varios problemas, que en materia de salud física aún estamos atravesando. A raíz de ello, y en materia organizacional, describe Aguirre Laporte et al. (2020) que:

Luego de analizar los datos de las diferentes PYMEs argentinas, la teoría y estudios en la temática actual, se puede observar que, al igual que el virus COVID-19 afecta de forma mortal a personas con problemas previos o en estados de salud inestables, el mismo efecto es observable en las PYMEs argentinas con sistemas ineficientes de producción o gestión previos a la pandemia.

Por otro lado, la respuesta del gobierno a la crisis se ha centrado en apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas para hacer frente al impacto de la epidemia, mediante la rápida implementación de una serie de medidas ajustadas y modificadas. Se destacan el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, así como otras medidas impositivas, vinculadas al transporte y logística, establecimientos comerciales y para garantizar el funcionamiento de los servicios. En primer lugar, la gran preocupación fue el mantener el capital organizacional corporativo y el empleo (Heredia y Dini, 2021). No se debería pensar en una solución global, única, para todas las empresas, sino por el contrario, se recomienda optar por soluciones sectorizadas.

También se pronuncia sobre el actuar local de los actores que estaban dirigiendo la pandemia, y demuestra su malestar en ello, al decir que “la pandemia afectó en todas partes, acá con el tema de la pandemia lo utilizaron muy mal, pero muy mal. Si vos me lo preguntas como como este municipio este estuvo con el tema de la pandemia, malísimo, porque era uno de los pocos

lugares en Santa Cruz con tantas restricciones. Nosotros acá, había albañiles que no podían ir a trabajar a Rio Turbio y si esa gente no podía ir a trabajar a Rio Turbio no trabajaba, no había plata y no puedes llegar a casa para darle de comer a los hijos. Hubo cosas que lo manejaron tan mal, tan pero tan mal, que afectó mucho, afectó demasiado”.

Desgrana básicamente los obstáculos gubernamentales locales en cuanto al efecto y desarrollo en la organización. La mera apertura parcial de sus actividades no es compensatoria del stress laboral, económico y financiero que han sufrido las empresas.

Se denota en los diferentes tipos de tonos de voz, que ciertos hechos ocurridos aportaron mayor desgaste en su actividad y su visión. Y ello no siempre sucedió como consecuencia de la pandemia de coronavirus, según sus palabras. Y hace una apreciación negativa de cómo ciertas autoridades presentes durante la pandemia actuaron en contra de los empresarios y de la comunidad toda. Si bien desde el Estado Nacional se hicieron denodados esfuerzos en la aplicación de mecanismos financieros, medidas restrictivas y de consulta, no siempre resultaron positivas. En determinadas pymes no se concretaron, con lo cual el clima durante y post pandemia alteró el humor y desarrollo de dichas instituciones (Bargados, 2021; Aguirre Laporte et al., 2020; Álvarez et al., 2020)

Seguidamente se le consulta, sobre la pandemia y como que le cambio su forma de dirigir la empresa y sobre la forma de decidir. Vuelve a responder, con un atisbo de logros variados. Manifestando que “Totalmente, me sirvió. Yo trato rescatar lo positivo, porque pasaron muchas cosas negativas, pero yo siempre digo que en la vida hay que rescatar lo positivo. Y la pandemia obviamente, nos afectó. Pero yo saco muchas cosas positivas. ¿Y cuál es lo positivo? que a mí me enseñó a ser más estricto, en mis cosas. Antes no cuidaba tanto lo que se tiraba. Por ejemplo, cuando vos trabajas bien, esas cosas pasan a ser un detalle. Pero cuando empiezas a trabajar mal la situación es muy estricta. Eso que tiras te duele. Entonces empecé a hablar con los empleados para tratar que con respecto a la comida se trate de hacer lo justo. Después con el personal también uno se pone más estricto. Porque antes también dejaba pasar muchas cosas y ahora uno se pone un poco más estricto”.

De sus palabras podemos rescatar una clara modificación de su conducta debido a lo sucedido, de su forma de actuar y pensar en su tipología de dirección empresarial. Enuncia cambios en su organización, más severos pero muy prácticos. Se observa que visualiza cosas positivas y negativas sucedidas. Demostrando una visión general y abstracción de la situación. Con sus acciones demuestra análisis posteriores ante la emergencia. Observa la conducta de sus costos operativos, en la gestión de los residuos y del personal, y de una alteración de su estilo directivo (Wehrich et al., 2017).

Los impactos en las operaciones fueron difíciles de predecir. Las pymes debieron y deben mitigar el riesgo de interrupción de sus actividades productivas. Entre esas acciones se destacaron: la realización de una evaluación de riesgo operacional considerando el impacto de posibles interrupciones en funciones críticas, identificar alternativas para la cadena de suministro o de distribución. También se realizaron la exploración de sustituir las materias primas críticas conjuntamente con la revisión de la estructura de costos para identificar

oportunidades de mayor eficiencia. Todo ello derivó en un armado de un plan de continuidad de negocio (Bargados, 2021; Aguirre Laporte et al., 2020; Weihrich et al., 2017; CEPAL, 2020).

Seguidamente se le pregunta, ¿podemos decir en tu caso que la pandemia fue un gran profesor? El entrevistado, se toma unos segundos, reflexiona y contesta “En algunos aspectos sí. En algunos aspectos yo lo tomo como algo positivo, produjo cambios”. Nuevamente reflexiona unos segundos y agrega: “como vos me decías me cambió la forma de dirigir, me cambió la forma de decidir, de ver mi emprendimiento, vivir mi negocio, de ver mi personal”.

Un elemento que se desprendió y es muy sugerente es se autoanaliza en función de la línea temporal, con la presencia del Covid 19.

Los resultados encontrados y descriptos, permiten entender el desconcierto que sobrelleva una empresa PYME argentina en estos momentos. La pandemia produjo cambios en los comportamientos sociales y económicos a nivel mundial, de los que la Argentina no estuvo exenta, muchos menos en las pymes regionales y locales (Aguirre Laporte et al., 2020)

Vuelve a agregar “No es que yo cambie, yo me adapto al cambio” y lo fundamenta aportando el siguiente análisis: “porque nosotros tenemos que adaptarnos a la gente y si la gente decide no ir tanto al restaurante, y pedir delivery, es un cambio, y yo me tengo que adaptar a eso, entonces yo fui cambiando de acuerdo a como también va cambiando la población”. El enfoque producto – cliente, resulta totalmente positiva y actúa como un fuerte impulsor de su actividad.

Resalta la figura del cliente y de su manejo como motor de la actividad. También del respeto que debe tener hacia ellos. Dicho entorno actuó e hizo variar su modelo de conducción.

La configuración de su negocio es muy particular, por lo que los efectos internos y externos no pueden proyectarse. Si pueden dar un estado real en lo local. Y la movilización que produjo y sigue alterando en el entramado del mercado turístico gastronómico local (Weihrich et al., 2017).

En esa adaptación, las empresas locales han hecho evolucionar su portafolio de productos y servicios para adaptarlo a las características de una nueva realidad plagada de restricciones como, fundamentalmente, la proximidad física, como lo es este caso de análisis (García-Madurga et al., 2021).

Seguidamente se le hace una pregunta, más relacionada con la dinámica propia del negocio y la pandemia: ¿qué otros sectores de la comunidad, observa que, de alguna manera te están favoreciendo, te están ayudando o colaborando? A lo que responde “Me preguntas en que me ayudaron los proveedores: el ciento por ciento. Particularmente hay gente que yo no les he podido pagar en algún determinado momento y siempre me aguantaron. Porque ellos saben que necesitan de mí porque tiene que vender y yo necesito de ellos porque yo tengo que comprar. Ellos te aguantan, a mí me han aguantado muchísimo, yo te diría el ciento por ciento me han aguantado”. La seguridad de su respuesta, evidencia la realidad con la que tuvo y tiene que lidiar. También la practicidad en el trabajo diario con los proveedores resulta demostrativa de veracidad de sus palabras, convicciones y direccionalidad empresaria.



Las empresas deben convertirse en mejores clientes para sus proveedores y redefinir el propósito de sus negocios, y los decisores revisar sus modelos comerciales, centrándose en los clientes, las propuestas de valor, las capacidades, el potencial de colaborar con organizaciones a priori competidoras y las conexiones entre todos los integrantes de la cadena de valor (García-Madurga et al., 2021).

Se cambia un poco la dirección de la entrevista y se le consulta en el día que él deba descansar, ¿Cómo continua este negocio? El entrevistado coloca una cara de sorpresa y responde: “porque tengo un sueño, ¿cuál es? el sueño de todo padre, que lo sigan los hijos, pero también es cierto, que a los hijos hay que dejarlos volar. Yo no puedo ir a decirle a mi hijo: ven a hacerte cargo. En realidad, en el fondo me encantaría, pero eso es ser egoísta también. Mi hijo Tomy, que está en Córdoba, ya está que se recibe. Tiene su carrera y seguramente va a querer volar, va a querer incursionar en lo que él estudió. Yo siempre le digo acá tiene la puerta abierta, si él mañana viene ojalá lo siga. Después tengo a Diego que está trabajando en la mina de oro, en San Julián. También le dicho, pero él ya directamente me ha dicho: no viejo, no. Yo me quiero jubilar acá. Él está muy bien, pero bueno nunca pierdo el sueño de que alguno de ellos, o los dos vengan y se hagan cargo, porque a uno ya le queda poco tiempo, tampoco uno va a trabajar toda la vida”. Aquí se denota un punto no superado como padre, como cabeza de familia y como dueño de una empresa. El salto no terminado entre una empresa unipersonal a una empresa familiar.

A medida que la empresa crece en sus diferentes etapas, también existe un aumento de sus problemas: transición de liderazgo, manejo de la sucesión, mantenimiento del equilibrio y de la armonía entre la familia, la propiedad y la empresa (Wehrich et al., 2017).

La sucesión planificada de una empresa familiar es realmente dura. Los hijos o familiares no siempre desean continuar o están debidamente preparados. En este caso, la invitación y declinación de los hijos se ha manifestado. Dando un estado de decepción en el empresario, pero que él aún esperar revertir.

De manera indudable, los esfuerzos por mantenerse en el tiempo redundan en la sostenibilidad de una empresa, la cual está enmarcada por la gestión de la dirección y las condiciones del entorno y de la composición familiar. Este salto de la empresa unipersonal a familiar, da origen al concepto de sucesión planificada y de supervivencia organización. En lo relativo a sucesión está un poco más claro.

Asimismo, la supervivencia se refiere a existir como organización, adaptándose al cambio del mercado, a las condiciones del entorno y en esta situación el efecto de la pandemia del Covid 19. En cuanto a la madurez, corresponde al ciclo de vida de la empresa en el cual ha logrado alcanzar sostenibilidad y consolidación de su negocio. Esperemos no estar transitando la etapa de declive del ciclo de vida organizacional (Rodríguez García et al., 2021).

A continuación, y en función de la metodología propuesta, damos cuenta de la información que se obtuvo del siguiente instrumento previsto: la encuesta, y que estaba contemplada con la ejecución de la triangulación de datos. La triangulación se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno. Para esta situación se utilizó la triangulación de datos, con el fin de compensar el sesgo inherente de la entrevista y la literatura específica.

El enriquecimiento de la investigación se mejora con la aplicación de este multimétodo, y lo hace con una interpretación de la realidad, sustentándose en los significados aportados por los actores para alcanzar una descripción densa y una comprensión profunda de los fenómenos (Torres, A. 2020). Dicho autor añade además que “visto de este modo, la investigación cualitativa asume el desafío de capturar la experiencia vivida y recrearla en un texto reflexivo que lleve a construir intelecciones sobre aspectos crípticos de una realidad ajena y polimórfica”.

En ella, y en la primera sección, el empresario dio datos sobre su organización catalogándola como de tipo privada, microempresa y específica. Y deja muy aclarado que los alumnos que trabajan allí lo hacen en forma temporal. Pero aclara que sí recibe alumnos egresados que provienen a buscar su primer trabajo, y que son muchos. De tal manera, que en el momento de contestar se encontraban trabajando dos de ellos, cumpliendo con todos los requerimientos sanitarios solicitados por la normativa vigente. Esto viene a complementar lo expuesto por Adecco (2022).

También aclara que los mismos se desempeñan en cargos de nivel directivo medio. Esto es importante ya que los posicionan muy bien de entrada. Y que su trabajo es primariamente de tipo operativo, dando a entender que comienzan en su primer trabajo con el carácter formativo.

Seguidamente en la siguiente sección nos encontramos con una primera dimensión referida al desempeño de capacidades específicas que se esperan posean los jóvenes egresados o egresadas. Se ofrecen una serie de aspectos a evaluar en una escala de 1 a 7, considerando 1 como mínimo y 7 como máximo esperable. Varios de ellos reciben un valor de 5: como la comunicación, el pensamiento crítico, la solución de problemas, el pensamiento globalizado, el uso de nuevas herramientas tecnológicas y la formación ciudadana. Otros reciben un valor de 6 como lo son: la interacción social, el autoaprendizaje e iniciativa personal, y la formación y consistencia ética. Mientras que solo uno recibió el valor más alto que es el autocuidado. Esto es coincidente con lo dicho en la entrevista y con lo perfilado por la OIT (2021).

Se puede observar entonces las diferencias de estimación que se realiza en función de los aspectos detallados. Si bien no son grandes saltos, es posible observar que los requerimientos apuntan especialmente a aquellos que tienen íntima relación con el trabajo a realizar, y que los observamos en las puntuaciones de valor 6. Algo más llamativo se desprende con el aspecto del autocuidado. Debe entenderse como un elemento destacado dado que en la relación de interacción social y autocuidado se conforma una dinámica altamente sinérgica. Se necesita mantener una imagen impecable ya sea en el restaurante como en el hotel que recibe turistas regionales e internacionales. Alberto interpreta y correlaciona con lo dicho en la entrevista.

Sus pretensiones sobre los recursos humanos que trabajan con él, se mantienen y también se condicen con su perfil como directivo. Lo que determina la veracidad de sus palabras. Por otro lado también se contribuye al objetivo pretendido en lo que respecta a la triangulación de datos, en el aspecto de correlación de los datos en un intervalo de tiempo.

Estas capacidades han sido destacadas también por varios estudios como faltantes o necesarios en el mundo del trabajo (Adecco, 2022; Maggio, 2018). También la Organización Mundial del Trabajo (OIT) en su informe de “Marco mundial sobre competencias básicas para la vida y el trabajo en el siglo XXI” confirma estos datos al citar la necesidad de que los jóvenes cuenten

con capacidades emocionales y sociales, cognitivas y metacognitivas, digitales, y habilidades para trabajos "verdes".

Conjuntamente se le consultó *sobre las fortalezas y debilidades que tienen los alumnos egresados en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes*. Alberto solamente destacó como fortalezas el respeto y la buena predisposición para aprender. De tal manera su pensamiento es criterioso y coincidente con la tipología de negocio que dirige. Esto es importante que porque vuelve a ratificar lo descripto por la OIT (2021) en su informe.

En la siguiente dimensión que se relaciona con la satisfacción general. Se le hicieron varias afirmaciones a los cuales debía puntuar entre 1 (muy en desacuerdo) y 4 (muy de acuerdo). Dejando el valor 5 como una respuesta de *sin opinión* al respecto.

En primer lugar, se le consultó sobre *si tiene la convicción de que los egresados tienen una excelente reputación y valoración*, a lo cual determinó que sí, con un valor alto de 4. Ello es un fuerte indicador sobre la importancia del bagaje personal y la impronta recibida en las respectivas instituciones educativas formadoras. Alberto hace una lectura del personal joven que trabaja en su negocio, y responde en tanto el rendimiento y capacidades que traen los mismos.

Seguidamente y ante la afirmación sobre *si las instituciones educativas forman muy buenos profesionales* no emitió opinión. Lo mismo ocurrió ante la afirmación de si el desempeño profesional de los egresados es muy satisfactorio. Por otro lado, y ante la afirmación de *si los egresados, en términos de desempeño profesional o disciplinar pueden ser comparados favorablemente con los de otras instituciones*, Alberto manifestó estar muy de acuerdo. Esto es coincidente con las demás manifestaciones ya realizadas.

Finalmente manifestó que a los egresados deben tener como principales características y capacidades en el desempeño de los mismos en el negocio de Alberto, el respeto, tener valores destacables y que le guste su profesión. Lo que nuevamente reafirma las condiciones que requiere un trabajador en su faz especialmente social (Wehrich et al., 2017).

## CONCLUSIONES Y APORTES

El arco argumental de su ciclo de vida personal y empresarial, es muy rico y lleno de diversidades. Utilizando un lenguaje fluido y sin reservas, el entrevistado demostró mucha lucidez y ubicación espacio temporal, económico y político.

En el desarrollo de la estrategia metodológico, se pudieron observar diferentes comportamientos del empresario, antes, durante y luego de la etapa más crítica del Covid 19. De los diferentes momentos de su relato, encontramos los elementos que alteraron su forma de trabajo y de pensamiento. Estas argumentaciones fueron respondiendo el cuestionamiento básico propuesto.

El empresario siempre destacó un alto grado de identidad con su localidad y vecinos. A lo largo de la entrevista, hizo reiteradas apreciaciones sobre ello dejando en claro las posibilidades reales

de concreción de su actividad, en función de sus clientes, proveedores y recursos humanos. También lo dejó reflejado por su historia familiar y sus convicciones de trabajo en su comunidad.

También debe destacarse como mantuvo durante toda la entrevista, la atención en determinadas acciones que ocurrían en forma simultánea, y que le requerían su participación. El accionar en su rubro hotelero – gastronómico le solicita estar siempre en plena atención del día a día, y eso lo dejó plasmado no solo en sus palabras, sino también en desarrollo cotidiano.

También se demostró un conocimiento muy puntual de su realidad individual, sabiéndose inferior en sus comienzos como empresario hasta su posterior evolución con el tiempo. Plasmando su fuerte constancia y férrea voluntad, aun cuando tuvo y tiene discrepancias con algunos integrantes familiares. Lleva un carácter muy transaccional con los demás colegas, y especialmente tiene muy en cuenta las relaciones de simbiosis con los proveedores, antes y durante la pandemia.

Otro factor que destaca son las vicisitudes de la gobernanza local en tiempos de la pandemia. Ello llevó a movilizarse en forma discontinua y realizando movimientos propios para mantener con vida su organización. Va dando lugar a un perfil directivo que se modificó con el paso del tiempo.

Con mucha fluidez y conexiones prácticas se pudo constatar cómo se ha desenvuelto frente al momento más duro de la pandemia. Apuntando a la creatividad, mano dura con las actividades cotidianas, con la gestión de los residuos y enlazando sus ventas a una plataforma virtual, para llegar a los clientes a través del delivery.

La cruda realidad del Coronavirus y sus diversidades consecuencias sociales y económicas, que lo afectó también desde lo familiar, lo llevó a alinear sus conocimientos y sentido de conducción para dar como resultado un directivo diferente. En un primer momento fue más del estilo emprendedor y organizativo, pasando a la de creador de alianzas. Supo ver desde las simples preguntas y consultas de sus amigos, una oportunidad de negocio, demostrando tener visión para el rubro. Con el paso del tiempo, fue más rígido en sus posturas, tanto en las acciones diarias como en la forma de manejarse con el personal. La forma de su estilo directivo lo ha llevado a mantener los resultados positivos en el mediano y largo plazo. Un elemento aún no procesado totalmente es la sucesión familiar en su negocio.

En el corto plazo, logró mantener férreamente las actividades mínimas y necesarias en el restaurante y en el hotel. Agregando como un aditivo de supervivencia organizacional el servicio de atender a los clientes puerta a puerta. Y que aún lo sigue utilizando en la actualidad.

El manejo de su cadena de valor, lo lleva a la continuidad en el tiempo como empresa del rubro tan afectado por el Covid y que fuera a nivel nacional tan impactada, tal como lo demuestran los diferentes y rigurosos estudios estadísticos que se conocen.

Los recursos humanos siempre fueron un factor importante, ya que no es fácil conseguirlo y menos aún mantenerlo en el tiempo en estas regiones. Especialmente cuando nos enfocamos en los jóvenes. El mantenimiento de los diferentes puestos de trabajo de sus empleados durante la pandemia demuestra su faceta directiva y la retroalimentación obtenida por ellos.

Los elementos proporcionados en la entrevista y en la encuesta, la mirada sobre el personal que trabaja con él. El conocimiento y manejo de sus recursos humanos, tanto los de mayor antigüedad como los jóvenes que se encuentra en su organización es otra de sus fortalezas radicales. La continuidad de sus ideas, en tanto del empleo joven se refleja y se profundiza, otorgando un gran baluarte a su estilo directivo y de liderazgo.

Los diferentes elementos que destacó en cuanto a capacidades observadas y requeridas otorgan un valor importantísimo para aquellos actores que se encuentran involucradas en la formación de los jóvenes que salen al mundo del trabajo. Los requerimientos de capacidades sociales se convalidan con los estándares que están siendo considerados a nivel nacional e internacional, en un mercado laboral que se encuentra reestructurándose a causa de los últimos acontecimientos globales como el Covid 19, las plataformas digitales y la forma de responder a las necesidades de los clientes que no siempre se pueden mantener. Sus percepciones sobre los jóvenes deben promoverse y retroalimentar a nuestras instituciones educativas a los efectos de un conocimiento del mercado laboral y de las características de las capacidades que se deben mantener y potenciar.

La historia empresarial nos da un formato especial para cada actividad, y en este caso, además, contamos con la perspectiva de dar respuesta a un turismo regional y demandante. El mantenimiento de la fuente de trabajo, produjo además una cantidad interesante de mecanismos de supervivencia. Y además encontramos un obstáculo importante como es el de la continuidad de la actividad entre los hijos y la improbable identidad de la empresa familiar.

Reafirma su concepción del giro empresarial y de sus políticas de empleo, cuando detecta falencias y fortalezas de los jóvenes que se emplean por primera vez en su restaurant y hotel. Destaca las capacidades comunicacionales y de pensamiento crítico. También lo refiere con mucha perspicacia a las interacciones sociales y al autoaprendizaje. Obviamente, cuestiones relacionadas con la actividad práctica a desarrollar. Y un elemento que recalca tiene que ver con el respeto para todos. Pone en un plano de igualdad, las características y bondades de todos los jóvenes sin discernir tal o cual institución de donde provienen.

La vitalidad y convicción de sus ideas, demuestran su empuje hacia la economía local, hacia el desarrollo regional, aportando desde su lugar, dejando sus fundamentos que sin crecimiento no hay mejoras en el empleo y bienestar social. Demuestra además un estilo directivo muy claro en cuanto a su entorno y a sus recursos humanos. Identifica claramente sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta diariamente.

Estas características deben mantenerse y capitalizarse en primer lugar, para su propia persona y también como un fundamento en la construcción del empresariado local. Es fundamental dar a luz este tipo de conducta para seguir manteniendo encendida la chispa de los actuales y futuros emprendedores, especialmente en este rubro tan peculiar, dándose a conocer por las vías correspondientes y estudiándose académicamente.

## REFERENCIAS

- ADECCO (2022). *Empleabilidad juvenil en Argentina*. <https://www.adecco.com.ar/paper-cimientos/>
- ALCARAZ RODRÍGUEZ, R. (2020). *El emprendedor de éxito*. Mc Graw Hill.
- AGUIRRE LAPORTE, R., LASCONI, J., TURANO, C., TODESCA, A. Y ZAPATA, L. (2020). *Covid-19 y su impacto en las pymes argentinas. Perspectivas para América Latina*. Palermo Business Review. ISSN 0328-5715 - ISSN 2524-955X
- ÁLVAREZ, A., CHACÓN, P. Y OYARZO, V. (2020). *Contexto del sector turístico en la provincia de Santa Cruz frente a la pandemia por Coronavirus Sar-Cov2 (Covid-19)*. ISSN 2718- 7918.
- AMARU, A. (2021). *Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos proyectos*. Pearson Prentice Hall.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2004). *Good Jobs Wanted. Labor Markets in Latin America. Economic and Social Progress Report*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- BARGADOS, A. (2021). *Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: actividad, empleo y condiciones de trabajo*. Trabajo y sociedad, 21(36), 122-145.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Informe N° 4. Repositorio CEPAL.
- CONSULTORA INVECQ (2019). *Seguimiento de Coyuntura del Sector Hotelero Gastronómico. Mayo 2021*. Buenos Aires.
- CONTRERAS-PACHECO, O. Y MARÍN-DÍAZ, J. (2022). *Orientadores de la decisión de inversión: una conceptualización desde el estilo de liderazgo del emprendedor de impacto*. Entramado, 18(2), e201. Epub October 10, 2022. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.7881>
- CORCHERO, M. (2008). *La empresa turística: concepto, clases y ordenación jurídico-administrativa*. Revista de Estudios Económicos y Empresariales. ISSN 0212-7237.
- FERNÁNDEZ, M. (2010). *Relato biográfico y auto subjetividad: Una construcción narrativa de la identidad personal*. Facultad de humanidades. Escuela de Educación, Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- FLICK, U. (2014). *La gestión de la calidad en la investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S.L.
- GARCÍA-MADURGA, M.A., GRILLÓ-MÉNDEZ, A.J., Y MORTE-NADAL, T. (2021). *La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática*. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(21), pp. 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INDEC) (2021). *Informe de Ocupación Hotelera*. Volumen 5, Número 6. Enero, 2021.
- INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL, ECONÓMICA Y CIUDADANA (2021). *Encuesta Nacional de Juventudes*. Observatorio Social de Juventudes. CABA.
- KRIGER, M. Y DUKUEN, J. (2017). *Haciendo de la necesidad virtud: Socialización política y herencia familiar entre becarias de un colegio de clases altas (CABA)*. Revista Pilquen. Vol. 20. N° 3.

- LEJEUNE, P. (1994). *El pacto autobiográfico y otros estudios*. Ed. Megazul-Endymion.
- MAGGIO, M. (2018). *Habilidades del siglo XXI: cuando el futuro es hoy*. XIII Foro Latinoamericano de Educación. 1ª ed. – Santillana.
- OBSERVATORIO ECONÓMICO DE TURISMO (2022). *Reporte de Coyuntura Turística y Económica*. Provincia de Santa Cruz, Secretaría de Estado de Turismo. Abril, 2022.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TRABAJO (2021). *Marco mundial sobre competencias básicas para la vida y el trabajo en el siglo XXI. Global framework on core skills for life and work in the 21st century*. [https://creoenlafp.eu/wp-content/uploads/2021/08/wcms\\_813222.pdf](https://creoenlafp.eu/wp-content/uploads/2021/08/wcms_813222.pdf)
- PAULÍN, H. (2011). *¿Qué es analizar en investigación cualitativa? reflexiones a partir de la investigación en convivencia y conflictividad en la escuela*. Coloquios de investigación cualitativa. subjetividades y procesos sociales.
- RÍOS ELORZA, S. Y PÉREZ SERRANO, A., GONZÁLEZ MORALES, J. FLORES DOMÍNGUEZ, A. (2019). *Manual para el diseño de emprendimientos turísticos sustentables*. Ed. Secretaría de Turismo del Estado de Tlaxcala.
- RÍOS, G. (2020). *El papel del sector privado en tiempos de Pandemia: Ideas para el debate*. Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI).
- ROBLES, B. (2018). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Cuicuilco.
- RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ, M.J., ROMERO, I. Y TEJADA, P. (2019). *Un perfil del empresario turístico español*. En *El turismo y la experiencia del cliente: IX jornadas de investigación en turismo (537-563)*, Sevilla: Facultad de Turismo y Finanzas.
- RODRÍGUEZ GARCÍA, D., DÍAZ ALDANA, A. Y RUIZ TORRES, J. (2021). *Gobernanza e innovación en las empresas de familia: historias empresariales*. Tunja: Editorial UPTC. <https://doi.org/10.19053/9789586604819>
- SAID, S. (2018). *Jóvenes en Bachilleratos Populares: entre la individuación y la subjetivación política*. Universitas, 28, pp. 141-157. <https://doi.org/10.17163/uni.n28.2018.07>
- SALVIA, A. Y TUÑÓN, I. (2020). *Los Jóvenes y el mundo del trabajo en la Argentina Actual*. Universidad de Buenos Aires.
- TORRES, A. (2020). *El transitar en el proceso investigativo hacia la triangulación*. Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal, Venezuela.
- WEHRICH, H., CANNICE, M. Y KOONTZ, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. Mc Graw Hill Education.