



Artículo de investigación, Proyecto N° 1218 - R/8 108/2016: "Análisis del desarrollo del proceso emprendedor en el sector turístico de Esquel". Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.
Recibido: 28.02.2017. ❖ Aprobado versión final: 26.06.2018. ❖ Clasificación JEL: L26, L83, M13.
Pp. 171-192 ❖ doi:10.33571/teuken.v10n14a8

Factores que influyen en el proceso emprendedor local.

Apreciaciones de emprendedores turísticos de Esquel, Argentina

Factors that influence the local entrepreneurial process.

Appreciations of tourist entrepreneurs from Esquel, Argentina

Silvia Mabel López - Mariana Gauna Lavayén
María Victoria Fernández - María Celeste Ramírez - Rubén César

ARGENTINA

Resumen: En Esquel, Chubut, Argentina, la sociedad ha debatido y reconocido el turismo como una actividad económica relevante para estimular el desarrollo local. Frente a la hipótesis de que el Estado no aparece como promotor del desarrollo turístico y de que existe una escasa coordinación público-privada, los objetivos del artículo son indagar sobre las apreciaciones de los emprendedores turísticos de Esquel respecto al rol que cumple el Estado en el proceso emprendedor en turismo y presentar algunas reflexiones preliminares. Los resultados de 76 encuestas realizadas a emprendedores turísticos señalan que el 84% considera que no se estimula la creación de emprendimientos turísticos, y entre los causales aparecen los vinculados con la acción del Estado. A su vez, el 39% menciona haber recibido ayuda estatal en capacitaciones, entre otros aspectos.

Palabras clave: turismo; emprendedurismo; desarrollo local; administración.

Abstract: In Esquel, Chubut, Argentina, society has debated and recognized tourism as a relevant economic activity to stimulate local development. Faced with the hypothesis that the State does not appear as a promoter of tourism development and that there is little public-private coordination, the objectives of the article are to inquire about the opinions of the tourism entrepreneurs of Esquel regarding the role played by the State in the enterprising process in tourism and present some preliminary reflections. The results of 76 surveys carried out on tourism entrepreneurs indicate that 84% consider that the creation of tourism ventures is not encouraged, and among the causes are those linked to the action of the State. In turn, 39% mentioned having received state aid in training, among other aspects.

Keywords: tourism; entrepreneurship; local development, administration.



Silvia Mabel López es Ingeniera Agrónoma de la Universidad Nacional de Santiago del Estero, Magíster Scientiarum Agrariorum de la Universidad Georgia Augusta de Göttingen (Alemania), Codirectora de este proyecto de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, y Profesora adjunta de Planeamiento y Evaluación de Proyectos de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Delegación Esquel.

Contacto: silmalopez@hotmail.com



Fatores que influenciam o processo empreendedor local. Apreciações de empreendedores turísticos de Esquel, Argentina

Resumo: Em Esquel, Chubut, Argentina, a sociedade tem debatido e reconhecido o turismo como uma atividade econômica relevante para estimular o desenvolvimento local. Diante da hipótese de que o Estado não aparece como promotor do desenvolvimento turístico e de que há pouca coordenação público-privada, os objetivos do artigo são indagar sobre as opiniões dos empresários do turismo da Esquel sobre o papel do Estado no desenvolvimento do turismo, processo empreendedor no turismo e apresentar algumas reflexões preliminares. Os resultados de 76 pesquisas realizadas com empresários do turismo indicam que 84% consideram que a criação de empreendimentos turísticos não é incentivada, e entre as causas estão aquelas ligadas à ação do Estado. Por sua vez, 39% referiram ter recebido auxílio estatal em formação, entre outros aspectos.

Palavras-chave: turismo; empreendedorismo; desenvolvimento local; administração.

Introducción

Este artículo surge como resultado del proyecto de investigación que se lleva a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, titulado “Análisis del desarrollo del proceso emprendedor en el sector turístico de Esquel”, cuyo objetivo general es analizar y describir particularidades del proceso de desarrollo emprendedor en el sector turístico de la ciudad de Esquel, Argentina, haciendo énfasis en determinar las principales características de emprendimientos y emprendedores turísticos, y en describir las limitantes y aportes del entorno al quehacer emprendedor.

Mariana Gauna es Licenciada en Sociología, Coinvestigadora del proyecto de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Profesora de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Delegación Esquel.

Contacto: gauna4196@yahoo.com.ar

María Victoria Fernández es Licenciada en Economía, Coinvestigadora del proyecto de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, y Profesora de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Delegación Esquel.

Contacto: mvfernan@hotmail.com

María Celeste Ramírez es Licenciada en Administración, Auxiliar docente de primera categoría de Planeamiento y Evaluación de Proyectos, Coinvestigadora del proyecto de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Profesora de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Delegación Esquel.

Contacto: ramirezceleste@yahoo.com.ar

Rubén Ángel César es Licenciado en Economía Industrial. Docente e investigador del Programa Desarrollo Emprendedor (PRODEM UNGS) del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento y Director del proyecto de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

Contacto: rcesar@ungs.edu.ar





La ciudad de Esquel, ubicada en la Patagonia Argentina (32.758 habitantes), es el centro de servicios más importantes del oeste de la provincia de Chubut; se ubica a 620 kilómetros de la capital provincial y a 1900 Km de Buenos Aires, capital del país. Entre las actividades económicas, estratégicamente relevantes para la ciudad, se encuentra el turismo, junto con la producción agropecuaria y forestal, y servicios como los bancarios, el comercio, los recreativos; actividades educativas y artísticas, prestaciones de salud, administración pública, entre otros (ADRE, 2015).

La presencia de atractivos naturales cercanos como los que se concentran en el parque nacional Los Alerces y/o en el Centro de Actividades de Montaña La Hoya (CAM La Hoya), a los que se suman otros atractivos culturales como el Viejo Expreso Patagónico (tren histórico de trocha angosta, conocido localmente como “La Trochita”) y un entorno paisajístico magnífico que rodea la ciudad, han sido los motivos sobre los que descansa el espíritu para pensar y trabajar por un Esquel turístico. La temporada turística es estacional y se observa un incremento notable de visitantes durante el verano (enero y febrero) y durante el invierno (julio). A la localidad ingresan 112 627 turistas promedio (datos de los últimos 10 años), de nacionalidad argentina, en su mayoría.

A lo largo de los años se ha debatido sobre la importancia del turismo como actividad económica de incidencia para el desarrollo de la localidad, tratándose de un sector que supone múltiples interrelaciones entre un conjunto de numerosos tipos de actores y agentes que intervienen en la producción de bienes y servicios que son objeto de consumo por los visitantes (Duran, 2013: 13).

La producción en turismo puede ser analizada a partir del reconocimiento de una serie de actividades distintivas y de enfoques innovadores, que se logran por la acción conjunta de los sectores público y privado (Ateljevic & Page 2009: 16) o sumando a las relaciones colaborativas entre el sector público y el privado a los habitantes de los destinos turísticos (Duran, 2013: 13).

En relación con el sector privado local, sería de esperar que una industria dinámica y polivalente como es el turismo esté constituida por emprendedores dispuestos al cambio y flexibles a la conformación de redes, viéndose cada uno como un “eslabón de la cadena” en la búsqueda de satisfacción al turista. No se observa tal situación en trabajos previos del equipo, en los cuales se presentan indicios de una alta fragmentación del sector y de un escaso dinamismo relacionado con la aparición de nuevos emprendimientos (Cesar et al, 2016: 14). Se percibe la existencia



de una dicotomía entre los actores involucrados y la estructura donde estos se desenvuelven, que no genera lazos ni ayuda a que se refuercen procesos de cooperación (Barbini, 2011: 4). Por otra parte, el hecho de que la administración de los principales atractivos turísticos mencionados (CAM La Hoya, "Trochita", parque nacional Los Alerces y reservas naturales provinciales) esté en manos del Estado, plantea desafíos particulares a la articulación público-privada y a su incidencia en el crecimiento y desarrollo del sector.

En virtud de lo presentado, los objetivos de este trabajo son indagar sobre las apreciaciones de los emprendedores turísticos de Esquel respecto al rol que cumple el Estado en el proceso emprendedor en el sector turístico, y presentar algunas reflexiones preliminares. Para ello, se abordan aspectos conceptuales relacionados con el turismo como sistema relacional, el ecosistema emprendedor y el emprendedor; por otro lado, se presenta la metodología empleada, los resultados alcanzados y una discusión y conclusiones.

Turismo y Ecosistema emprendedor

La mayor parte de los destinos turísticos enfocan sus esfuerzos para la competitividad en los recursos que estos poseen (ya sean naturales, culturales o artificiales), sin perder de vista que existe una serie de elementos intangibles que constituyen un instrumento básico de éxito, entre ellos el capital relacional, inmerso dentro del denominado capital intangible de un destino y fruto de las acciones de cooperación entre agentes. La formación de redes para la generación de un capital relacional que ayude en los procesos de promoción conjunta se constituye como una característica de las nuevas formas de gobernanza (Muñoz Mazón y Fuentes Moraleda, 2013: 205).

Para la OMT (2009: 172) "(...) el objetivo principal de la Administración Pública en turismo debe ser crear y mantener las condiciones adecuadas para fomentar la competitividad de las empresas y regiones turísticas", que sirva para ofrecer una Experiencia Turística Integral (ETI) de calidad, para lograr la fidelización de los consumidores, y no tan solo una estrategia exclusivamente promocional, como suele ser entendida. Finalmente, la OMT (2009: 172) reconoce que "(...) solo la acción pública es capaz de asegurar la coordinación entre los distintos agentes implicados, a fin de responder a las necesidades de los consumidores".

En palabras de Barbini (2011: 8), los lugares destinados al turismo suponen un proceso de *valorización* que apela a los actores privados, públicos o mixtos de un determinado territorio para tratar de destacar e identificar los recursos, de facilitar el acceso a los mismos y de hacerlos comprensibles para los visitantes.



La autora refiere al *capital social* como el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales. Estas son actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación. El concepto se sitúa en el plano de las relaciones sociales y se vincula con el *capital cultural*. El capital social y el capital cultural, entendidos como visiones del mundo, de los seres humanos y de las normas que deben guiar los comportamientos, se refuerzan y potencian mutuamente.

En su análisis de los desarrollos turísticos, Barbini (2011: 7-9) afirma que se califican como mejor posicionados los espacios locales donde existe, entre otros, valoración del turismo por parte de la comunidad, consenso sobre el tipo de turismo que se desea, dinámica en la asociatividad institucional, liderazgo del sector público o privado con capacidad de convocar y movilizar a los diferentes actores locales, participación en torno a las posibilidades de desarrollo turístico, y estrategias elaboradas sobre la base de la cooperación de actores públicos y privados, en un proceso capaz de generar confianza mutua y consensos básicos con relación al desarrollo turístico.

Como ejemplo de la articulación público-privada en la ciudad de Esquel, en el año 2000, el Honorable Concejo Deliberante de la ciudad crea el Ente Mixto de Turismo (Ordenanza 118/00) con carácter de organismo descentralizado. Define que tendrá a su cargo: a) La promoción turística del destino dentro del marco y las pautas establecidas en la planificación estratégica y operacional, la cual deberá considerar lineamientos generales de los distintos planes de desarrollo y comunicación locales, regionales y nacional, como también sus correspondientes actualizaciones; b) La colaboración para llevar adelante las acciones de promoción del Destino Esquel, resultante de los planes aprobados en el seno de este cuerpo; c) Aportar iniciativas y propuestas en beneficio del desarrollo de los planes de comunicación que fueran proyectados y aprobados. En su artículo tercero, la ordenanza expresa que el Ente, en concordancia con las pautas que fije el Departamento Ejecutivo de la Municipalidad de Esquel, definirá el rol turístico de la ciudad de Esquel y promoverá la creación de nuevos productos turísticos diferenciados, elaborando para tales efectos la política y los planes de desarrollo para el logro de los objetivos fijados. Integran dicho organismo la Secretaría Municipal de Turismo, la Cámara de Comercio y Turismo del Oeste del Chubut, la Federación Hotelera y Gastronómica y la Cámara de prestadores de Servicios Turísticos de Oeste del Chubut.

Como *ecosistema emprendedor* se entiende al conjunto de actores (personas, organizaciones, instituciones) y factores (cultura, economía, regulación, etc.) que en su interconexión y dinámica aumentan las



probabilidades de éxito de los emprendimientos y están presentes cuando el emprendedurismo¹ es autosostenible (Isenberg, 2011; Nuñez et al 2014; Kamiya, 2012).

El marco conceptual definido por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 1999, citado por Kantis, 2004: 23) articula los diversos factores que actúan sobre el proceso emprendedor para analizar su incidencia en el crecimiento económico, y los clasifica en dos grandes grupos: el de las condiciones inherentes al contexto nacional—*que afecta las oportunidades para emprender*— y el de las condiciones del contexto social, cultural y político. En el Sistema de Desarrollo Emprendedor propuesto por Kantis (2004: 24), donde se observa el conjunto de elementos y factores que contribuyen o, por el contrario, obstaculizan el nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas, se reconocen las siguientes etapas del proceso emprendedor: gestación (motivación e idea del negocio), lanzamiento (decisión de emprender y organización de recursos) y gestión de los primeros años de vida de la empresa (ingreso al mercado y despegue de la firma). Agrupa al conjunto de factores que influyen en el proceso emprendedor de manera sistémica en las siguientes categorías: *Condiciones sociales y económicas, Cultura y sistema educativo, Estructura y dinámica productiva, Aspectos personales, Redes y capital social, Mercado de factores, Regulaciones y políticas.*

El proceso de creación de nuevas empresas es un fenómeno multidimensional que requiere de una visión sistémica que ayude a entender mejor el proceso de las políticas públicas y la interacción entre el contexto, los programas y las acciones. Se establece una competitividad sistémica como un proceso donde las empresas no actúan de manera aislada, sino que existen dentro de un entorno que influye en sus conductas empresariales (Kantis y Federico, 2007; Lebendiker et al., 2010).

Shapero (1984: 24) analiza el evento emprendedor y lo define como el proceso de creación de empresas. Expresa que hay *factores* que estimulan la decisión de emprender y otros que la inhiben en un proceso que se ve influenciado por las condiciones del entorno. A su vez, señala que, aunque hay variables con situaciones que no pueden modificarse, es posible modificar con acciones concretas el entorno cultural y social para fomentar la creación de empresas. En este proceso se observa que la figura del emprendedor que toma la iniciativa, obtiene y organiza los recursos, administra la organización, toma decisiones y asume riesgos, es quien organiza y controla los factores que condicionan el resultado de una empresa (García et al. 2008: 34).

1 *Emprendedurismo/Emprendedorismo es la traducción elegida por los autores para la palabra entrepreneurship.*



Con relación al emprendedor, Gartner (1988) señala que hay que observarlo en el proceso de creación de empresas con el fin de investigar su participación en el mismo y su posibilidad de mejorarlo. Los emprendedores son identificados por un conjunto de cualidades interrelacionadas con la creación de empresas.

Shane & Venkataraman (2000) plantean que el emprendedurismo involucra el nexo de la presencia de oportunidades lucrativas y de individuos emprendedores (quién es el emprendedor y qué hace). Consideran improbable que el emprendedurismo pueda ser explicado solamente con referencia a las características de determinadas personas, independientemente de las situaciones en las cuales ellas se encuentran.

Objetivos

Con la intención de describir el contexto en el que se desarrollan los emprendimientos turísticos de Esquel, se realizaron una serie de entrevistas a personas seleccionadas en virtud de su experiencia en el ámbito. A partir de estas se detectaron algunas características descriptivas del sector, de las que surgieron como factores limitantes la concentración del empleo en el sector público, la poca articulación existente entre los diferentes niveles estatales que obstaculizan el desarrollo de los emprendimientos, la fragmentación que se observa entre los actores del sector y que existiría una valoración social negativa de la actividad (Cesar et al. 2016: 10). Estas descripciones realzan al Estado entre los actores que intervienen en el proceso emprendedor, resultando importante observar la vinculación con los emprendedores. El Estado se presenta como un actor muy importante, que se destacaría más por desempeñar un rol regulador que por constituirse como promotor de la actividad.

Con base en este análisis preliminar, el equipo investigador elaboró las siguientes hipótesis:

H1: El Estado no aparece como promotor del desarrollo turístico y existe una escasa coordinación entre los diferentes niveles del Estado (municipal, provincial, nacional) que dificulta el desarrollo de la industria.

H2: La sociedad influye en el desarrollo del turismo a partir de sus valoraciones acerca de la actividad y del emprendedor.

En virtud de lo presentado, los objetivos del presente trabajo se refieren a indagar sobre los factores del ecosistema emprendedor en el sector turístico de Esquel, a través de las apreciaciones de los emprendedores turísticos respecto al rol del Estado en la promoción y/o apoyo a los emprendimientos turísticos y a la valoración social del emprendedor turístico



Metodología

Para cumplir con los objetivos propuestos se procedió a la revisión y análisis bibliográfico y se realizó una encuesta a emprendedores locales, tomando al emprendedor como objeto de estudio. Previamente, el equipo investigador acordó la siguiente definición para contextualizar su trabajo:

El emprendedor es toda persona que transita el proceso de identificar, evaluar y aprovechar oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios. A partir de sus competencias personales y de interacción con el contexto, en un marco de incertidumbre logra combinar recursos, superar dificultades y establecer vínculos con actores del entorno (Cesar et al, 2016: 4).

Al momento de realizar el trabajo de campo se decidió llegar a los sujetos de estudio a través de sus empresas, considerando que habían logrado aprovechar oportunidades de negocio y establecerse en el medio con un emprendimiento que se sostuvo en el tiempo (Gartner, 1988; Shane & Ventakaram, 2000).

Para caracterizar y definir qué empresas integran el universo de prestadores turísticos de Esquel, se tomó como guía la clasificación que se incluye en la Ley Nacional de Turismo N°25997, que regula la actividad turística de la siguiente manera:

Empresas directamente vinculadas al turismo: alojamiento, agencias de viaje, transporte (solo de traslados turistas y alquiler de vehículos); profesionales de turismo (guías de pesca, guías en turismo); alquiler y escuela de esquí; Empresas indirectamente vinculadas al turismo: gastronomía con cubiertos y otros servicios de incidencia indirecta, tales como negocios de artesanías.

Para obtener información de primera fuente, se realizó un relevamiento en forma de una encuesta semiestructurada dirigida a los emprendedores del sector. Se trabajó para ello con la base de datos oficial de prestadores turísticos de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Esquel, para poder acceder a los emprendedores a partir de la información de sus empresas. La nómina de los guías de pesca y de turismo inscriptos en la localidad fue provista por la Delegación del Ministerio de Turismo de la Provincia de Chubut.

Se decidió indagar por un conjunto de aspectos que se incluyeron en el instrumento: caracterización del emprendedor y del emprendimiento, evolución/etapas del emprendimiento, caracterización y vínculo con el entorno, actores y factores del entorno que influyen en el proceso emprendedor. Se elaboró una encuesta constituida por 59 preguntas



abiertas y cerradas, y se realizó una prueba piloto que permitió corregirla y enriquecerla.

De un total de 289 emprendimientos vinculados directa e indirectamente con el turismo, se seleccionó una muestra aleatoria de 76 emprendedores. El diseño de muestreo se realizó mediante la aplicación de técnicas de muestreo probabilístico por estratos, con afijación proporcional (Zikmund, 1998: 428). Los estratos considerados fueron la proporción de empresas que estuvieran directa o indirectamente vinculados al turismo.

Del total de preguntas de la encuesta, para este trabajo se seleccionaron las que tienen vinculación directa con los objetivos mencionados y se refieren a las percepciones de los encuestados en relación con su vínculo con el Estado y a la mirada de la sociedad sobre ellos como emprendedores turísticos. Las preguntas seleccionadas fueron:

Objetivo 1:

- ¿Considera que en Esquel se estimula la creación de emprendimientos turísticos? SI y NO. En caso de responder que NO, podía marcar hasta tres de las siguientes opciones: excesiva regulación en los distintos niveles del Estado, falta de fiscalización, excesiva burocracia para la realización de trámites, falta de promoción de la actividad económica, falta de promoción del destino, normativa desactualizada/falta de normativa en algunas actividades, infraestructura insuficiente, problemas de conectividad, falencias en la planificación de la actividad, falta de acompañamiento de la sociedad, otro (cuál).
- ¿Alguna vez recibió ayuda del Gobierno en términos de asesoramiento técnico, promoción, otra? ¿Qué tipo de ayuda ha recibido? (Puede marcar más de una opción). Opciones: Sí, capacitación en emprendedurismo; Sí, otro tipo de capacitación; Sí, asistencia técnica; Sí, promoción del destino; Sí, promoción económica de la actividad (exención impositiva, tasas preferenciales, facilidades en acceso al crédito o financiamiento, etc.); Sí, otro tipo de ayuda. ¿Cuál?; No he recibido ningún tipo de ayuda; Ns/Nc.
- ¿Alguna vez buscó apoyo/ayuda de parte de alguna institución educativa y/o técnica con el objetivo de mejorar la performance de su emprendimiento? Opciones para el caso de respuesta afirmativa: Incubadoras de Empresas, Centro Municipal de Apoyo a la Producción (CAPEC), Organismo Provincial de Turismo, Organismo Municipal de Turismo, otro organismo nacional de turismo, mentores, otra, ¿cuál? Califique la ayuda recibida y mencione el tiempo que duró esa ayuda.



Objetivo 2:

- ¿Se consideran valorados y/o reconocidos por la sociedad por ser emprendedores? Opciones de respuesta: SÍ, NO y ¿por qué?, para ambas.

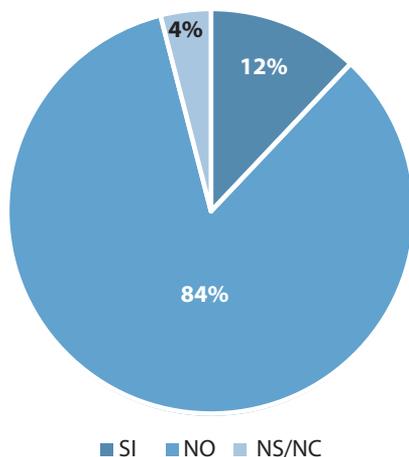
Para las preguntas de respuesta dicotómica, se estimó un margen de error que considera el efecto de trabajar con información de una muestra que supera al 5 % de la población. En estas preguntas, aceptando un nivel de confianza del 95 % para la estimación por intervalos del parámetro p , el margen de error de estimación se calcula en $\pm 0,097$.

Resultados

Teniendo en cuenta las hipótesis de trabajo planteadas, se presentan los resultados referidos a algunos de los factores que limitan el desarrollo de los emprendimientos turísticos en Esquel, entre los que se menciona el rol del Estado como promotor de la actividad turística o como actor que favorece u obstaculiza el desarrollo de los emprendimientos.

Al ser consultados los emprendedores turísticos sobre si en Esquel se favorece la actividad turística, el 84% \pm 9,7% de los encuestados considera que no se estimula la creación de emprendimientos turísticos (gráfica 1).

Gráfica 1. Existencia de estímulos a la creación de emprendimientos turísticos en Esquel



Fuente: Elaboración propia.



Indagando acerca de los motivos por los que consideran que no se estimula la creación de emprendimientos turísticos, se consultó a los que respondieron negativamente, pudiendo elegir hasta tres de las opciones propuestas. Entre las principales menciones se destacan: Excesiva burocracia para la realización de trámites (20%); Falta de promoción del destino (16%); Falta de acompañamiento de la sociedad (11%); Excesiva regulación en los distintos niveles del Estado (10%); (ver tabla 1).

Tabla 1. Motivos por los que considera que no se favorece a la actividad del sector turístico en Esquel

Motivos	Casos	Frecuencia Relativa
Excesiva burocracia para la realización de trámites	32	0,1988
Falta de promoción del destino	25	0,1553
Falta de acompañamiento de la sociedad	18	0,1118
Excesiva Regulación en los distintos niveles del Estado	16	0,0994
Falta de promoción de la actividad económica	15	0,0932
Falencias en la planificación	14	0,0870
Infraestructura insuficiente	12	0,0745
Falta de fiscalización	8	0,0497
Normativa desactualizada/falta de normativa en algunas actividades	8	0,0497
Otros	7	0,0373
Problemas de conectividad	6	0,0435
Total de respuestas	161	1,000

Fuente: Elaboración propia.

Los emprendedores fueron interrogados sobre los obstáculos que tuvieron en las etapas de inicio y desarrollo del emprendimiento, lo que arrojó diferentes resultados. Para ello se les solicitó que identificaran en forma espontánea tres obstáculos que hubieran tenido durante la creación del emprendimiento (tabla 2) y tres obstáculos que hubieran tenido en la etapa de desarrollo de sus emprendimientos (tabla 3).



**Tabla 2.** Obstáculos identificados durante la creación del emprendimiento

Obstáculos mencionados	Casos	Frecuencias Relativas
Problemas con la habilitación/municipio	29	0,3021
Problemas organizativos/de administración/recursos humanos/comercialización	13	0,1354
Problemas relacionados con la demanda/estacionalidad	8	0,0833
Situación económica del país	8	0,0833
Falta de experiencia	6	0,0625
Acceso a financiamiento	5	0,0521
Factores climáticos/naturales	4	0,0417
Problemas de equipamiento e infraestructura	4	0,0417
Insuficiente capital para iniciar; empezar con lo justo	3	0,0313
Falta de capacitación	3	0,0313
Insuficiencia en políticas de acompañamiento	2	0,0208
Competencia/ganar el espacio	2	0,0208
Otros	9	0,0938
Total	96	1,0000

Fuente: Elaboración propia.

La mayor dificultad para iniciar el emprendimiento se relaciona con inconvenientes para lograr la habilitación comercial y/o de bromatología, o con las tareas de inscripción e inspección municipal. Para encontrar solución a estas dificultades, los emprendedores señalan como solución en la mayoría de los casos la insistencia y paciencia para realizar todos los trámites correspondientes; con menos frecuencia aparecen la tramitación de excepciones en el Honorable Concejo Deliberante. En este caso, siendo que es el que más respuestas espontáneas posee, si consideramos el total de encuestados encontramos que el 38,15% de los emprendedores tuvieron dificultades de este tipo.

El segundo obstáculo que mencionan los emprendedores tiene que ver con problemas internos de organización, administración, contratación de recursos humanos y/o comercialización. La mayoría de quienes señalaron estos inconvenientes expresan que se trata de dificultades para contratar mano de obra o falta de capacitación de la mano de obra, y, en segundo lugar, indican que tienen problemas organizativos internos. En estos casos, la solución que encuentran es buscar gente de confianza, adaptarse a la mano de obra disponible y paciencia. En relación con la comercialización, aunque son pocos los que tienen esta dificultad, señalan



que han desarrollado páginas web para promocionar sus productos o buscar puntos de venta alternativos.

Con menor importancia aparecen factores relacionados con la demanda, la estacionalidad y la situación económica del país. En el primer caso mencionan el problema de la estacionalidad, que el mercado es acotado y que no hay suficientes clientes. En estos casos la estrategia para promocionar el producto es diversa, algunos apuntan al “boca en boca” o a la promoción vía web. Otra respuesta que se repite en el caso de la estacionalidad es que no se puede hacer nada o que intentan adaptarse a ese fenómeno.

En el caso de inconvenientes relacionados con la economía, reconocen que es un factor externo al emprendimiento y buscan adaptarse a la situación pidiendo financiamiento, buscando reducir sus costos o realizando promociones y descuentos.

Frente a la falta de experiencia, mencionan como principal solución que han realizado capacitaciones y que han estudiado. Entre otras estrategias aparecen las asociaciones con otros emprendedores y trabajar mucho. En la Tabla 3 se presentan los obstáculos identificados durante el desarrollo del emprendimiento.

Tabla 3. Obstáculos identificados durante el desarrollo del emprendimiento

Obstáculos mencionados	Casos	Frecuencias Relativas
Factores climáticos/naturales	17	0,1848
Problemas organizativos/administración/recursos humanos /comercialización	12	0,1304
Problemas relacionados con la demanda/estacionalidad	11	0,1196
Problemas con la habilitación/Burocracia en el municipio/Estado en general/Regulación	8	0,0870
Carga impositiva	8	0,0870
Situación económica del país	6	0,0652
Problemas de equipamiento e infraestructura/mantenimiento	6	0,0652
Insuficiencia en políticas de acompañamiento	6	0,0652
Legislación insuficiente/falta de reglamentación	3	0,0326
Falta de experiencia	3	0,0326
Desacuerdos entre prestadores del sector/competencia desleal	3	0,0326



Obstáculos mencionados	Casos	Frecuencias Relativas
Acceso a financiamiento	2	0,0217
Cuestiones políticas	2	0,0217
Acceso a materia prima/insumos	1	0,0109
Otros	4	0,0435
Total de respuestas	92	1

Fuente: Elaboración propia.

El obstáculo más mencionado por los prestadores, que dificulta el sostenimiento del emprendimiento, fue el factor climático o natural (18,5% de las menciones, que representa el 22,3% de los que participaron de la encuesta). Indican que muchas temporadas tuvieron altibajos debido a la floración de caña colihue,² brote de hantavirus, incendios, inviernos con poca nieve, rutas cortadas, cenizas del volcán Chaitén,³ entre otros. Como solución dicen que es poco lo que puede hacerse, aunque algunos hablan de colaboración entre prestadores y ayuda recibida a través de créditos otorgados por el Estado.

El segundo obstáculo que recibió varias menciones fue el relacionado con problemas internos al emprendimiento (13% de las menciones), relacionados con dificultades para conseguir mano de obra adecuada para realizar las tareas, inconvenientes relacionados con la organización y administración de los recursos y la comercialización de los productos o servicios. En estos casos lo que se hizo fue intensificar la búsqueda de mano de obra de confianza para el trabajo, la inversión de fondos y la búsqueda de canales alternativos de comercialización.

En tercer nivel de importancia mencionan los inconvenientes relacionados con la baja demanda o su estacionalidad (11,9% de las menciones). Si bien algunos refieren que no han logrado resolver estos problemas, otros tratan de invertir en promoción o resguardar parte de los ingresos que perciben en los períodos de temporada alta.

2 La caña colihue (*Chusquea culeou*), es una planta gramínea arbustiva perenne que crece en zonas húmedas de los bosques templados del sur de Argentina y Chile. La floración de esta especie es masiva; el fenómeno natural y cíclico sucede aproximadamente cada 70 años. Luego de la floración ocurre una cadena de eventos ecológicos asociados de gran magnitud en el ecosistema, entre ellos la proliferación de roedores, como los que transmiten el virus Hanta.

3 En 2008 las erupciones del volcán Chaitén, ubicado en las cercanías de la localidad chilena homónima, causaron serios inconvenientes en toda la región aledaña, y fue muy importante la deposición de cenizas en Esquel y alrededores.



Con igual nivel de menciones (el 8,7% cada uno) aparecen factores relacionados con el Estado. Por un lado, hablan de burocracia de las instituciones en general y de excesiva regulación, y, por el otro, mencionan la elevada presión impositiva. Lo que hacen en relación con estos obstáculos es tratar de adaptarse a la situación y tener paciencia y perseverancia en los trámites burocráticos. Otro factor que señalan relacionado con el Estado es la falta de políticas de acompañamiento dirigidas hacia el sector (6,5% de las menciones). Reconocen que, aunque puedan hacer esfuerzos individuales en este sentido, estos no alcanzan y que es el Estado el que debiera responder con políticas activas para que se vean las mejoras en el sector.

Los vaivenes, crisis y oscilaciones de la economía también causan inconvenientes a la hora de sostener los negocios. En estos casos tratan de adaptar sus negocios a las circunstancias del momento.

Si bien en algunos casos mencionan una regulación excesiva, aquellos que proponen actividades innovadoras señalan que muchas veces no existe legislación o reglamentación para ellas, y esto deviene en obstáculo para llevar adelante el negocio. En estos casos, los tiempos del Estado para resolver este tipo de situaciones son diferentes y más largos que los de los emprendedores.

Entre los aspectos menos mencionados aparecen cuestiones referidas a desacuerdos entre prestadores, falta de experiencia de quienes emprenden en turismo, problemas de índole político y acceso a financiamiento o insumos necesarios para realizar el proceso de producción del bien o servicio.

Entre los motivos que se consignaron como “Otros” se cuentan: elevados costos de transporte para que los turistas lleguen a su destino, falta de apoyo, falta de una decisión firme por parte del Estado para promover el turismo (“tantos años de no darle en la tecla”), el Estado no hace inversiones, debieran dar posibilidades a empresas grandes con beneficios impositivos, hay falta de interés en el turismo por parte de los emprendedores, la actividad está centrada en dos o tres que manejan la industria.

También se indagó sobre si alguna vez recibió ayuda del Gobierno en términos de asesoramiento técnico, promoción, capacitaciones u otras (ver tabla 4).





Tabla 4. Ayuda recibida del Gobierno en términos de asesoramiento técnico, promoción u otra (expresado en frecuencias relativas)

Ayuda Recibida del Gobierno	SI	NO	Total
No he recibido ningún tipo de ayuda	0,72	0,28	1
Algún tipo de capacitación	0,11	0,89	1
Capacitación en emprendedurismo	0,09	0,91	1
Promoción del destino	0,08	0,92	1
Otro tipo de ayuda	0,08	0,92	1
Promoción económica de la actividad. (Exención impositiva, tasas preferenciales, facilidades en acceso al crédito o financiamiento, etc.)	0,07	0,93	1
Asistencia Técnica	0,04	0,96	1

Fuente: Elaboración propia.

Del total de respuestas positivas obtenidas, el 39% (35 respuestas positivas de 88 respuestas en total) se señalan que recibieron algún tipo de ayuda del Gobierno en términos de capacitación, asistencia técnica, etc.; mientras que el 61%, (53 respuestas positivas de 88 respuestas en total) menciona que no recibió ningún tipo de ayuda. En cuanto a los tipos de ayuda recibidos, el 11% recibió algún tipo de capacitación, el 9% recibió capacitación en emprendedurismo, el 8% recibió ayuda para promoción del destino, el 7% relacionada con la promoción económica de la actividad. Los que respondieron "otro tipo de ayuda" (8%) especificaron: posibilidad de usar la sala comunitaria del CAPEC (Centro de Apoyo a la Producción de Esquel y la Comarca), participación en ferias, taller de buenas prácticas, crédito para paliar efectos negativos en el turismo causados por apariciones de casos de hantavirus y por la ceniza volcánica (erupción de volcán Chaitén, año 2008).

En la tabla 5 se presentan las respuestas a la pregunta sobre si alguna vez buscó ayuda por parte de alguna institución educativa o técnica con el objetivo de mejorar el desempeño de su emprendimiento.

Tabla 5. Instituciones educativas y/o técnicas a las que acude el emprendedor para mejorar el desempeño de su emprendimiento (expresada en frecuencias relativas)

Instituciones educativas y/o técnicas	SI	NO	Total
Organismo Municipal de Turismo	0,15	0,85	1
CAPEC (Centro de Apoyo a la Producción de Esquel y la Comarca)	0,09	0,91	1



Instituciones educativas y/o técnicas	SI	NO	Total
Organismo Provincial de Turismo	0,05	0,95	1
Incubadora de Empresas	0,04	0,96	1
Otro organismo nacional de turismo	0,03	0,97	1
Mentores	0,01	0,99	1
Otra; ¿Cuál?	0,11	0,89	1

Fuente: Elaboración propia.

Al considerarse la proporción de respuestas afirmativas en relación con la cantidad total de la muestra (36/74), se observa que el 48% de los emprendedores solicitó alguna vez ayuda a instituciones educativas o técnicas para mejorar su emprendimiento.

En cuanto a la cantidad de veces que solicitaron ayuda, el 15% de las respuestas se refieren al Organismo Municipal de Turismo, el 11% a otras y el 9% al CAPEC. En otras se menciona a la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (5 menciones), asesoramientos externos (1), capacitación en primeros auxilios (1) y Secretaría de Turismo (1).

También se solicitó a los emprendedores que calificaran la ayuda recibida y expresaran el tiempo en meses en el que la habían recibido. Los resultados se presentan en la tabla 6.

Tabla 6. Calificación de la ayuda recibida y tiempo promedio en el que la recibió

Organización a la que se solicitó ayuda	Calificación Promedio de la ayuda recibida (de 1 a 10)	Tiempo Promedio en meses en el que recibió la ayuda
CAPEC	8,71	18
Dirección Provincial de Turismo	5,75	16
Incubadoras de empresas	5,67	4

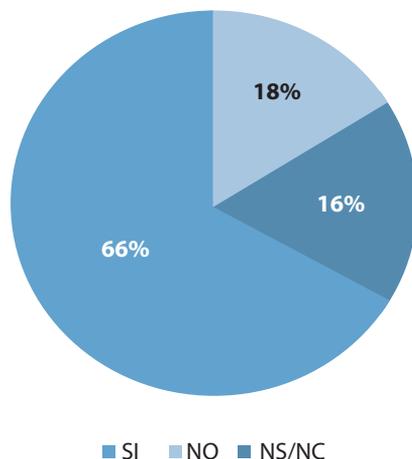
Fuente: Elaboración propia.

De esta tabla se desprende que la organización mejor calificada y con mayor tiempo promedio de ayuda es el CAPEC, dependiente del Municipio de Esquel; seguida del Organismo Provincial de Turismo y las incubadoras de empresas. Si bien ambas tienen una calificación menor a 6 puntos, la primera se destaca por la cantidad de meses de ayuda a los emprendedores, en términos de tiempo promedio en meses.



Las respuestas a la pregunta de si se consideran valorados y/o reconocidos por la sociedad por ser emprendedores, se presentan en la gráfica 2.

Gráfica 2. Valoración y/o reconocimiento social a emprendedores.



Fuente: Elaboración propia.

El 66% +/- 9,7% de los emprendedores se consideran valorados y/o reconocidos por la sociedad. Lo afirman, principalmente, por la aceptación de su emprendimiento por parte de los clientes y la valoración que estos hacen del mismo en cuanto a la atención, servicio, compromiso y calidad (21 respuestas), por su trayectoria, experiencia y permanencia en la actividad (7 respuestas), porque son referentes en su actividad (4 respuestas), porque mucha de su clientela es local (3 respuestas), por tener una actividad independiente, dar empleo a varias personas y activar la economía local, entre otras respuestas.

Conclusiones

El crecimiento y desarrollo de un destino turístico, como pretende serlo la ciudad de Esquel, depende, en gran medida, de la integración, cohesión y lazos que puedan establecerse intra e intersectorialmente, y que involucren lo público y lo privado. El potencial emprendedor de una localidad está marcadamente vinculado a las condiciones del entorno, que determinan e influyen en la capacidad de los emprendedores para entablar redes y potenciar un capital social que les facilite el acceso a oportunidades de negocios.

Según el diagnóstico realizado por Barbini (2011) y sobre la base del trabajo de campo elaborado en la ciudad de Esquel, se puede afirmar que desde la mirada de los emprendedores nos encontramos frente a ciertas



restricciones para el desarrollo turístico, manifestadas en el gran porcentaje que opina que en Esquel no se estimula la creación de emprendimientos turísticos (84%). Los principales motivos que identifican se vinculan con acciones del Estado (46%), seguidos de la falta de acompañamiento de la sociedad, en general.

El sector público como actor que fomente la creación de un capital relacional (Muñoz y Fuentes, 2013) se presenta debilitado, dado que entre los principales causantes de la falta de estímulo a la creación de emprendimientos turísticos se identificaron los vinculados con la acción del Estado (excesiva burocracia y regulación, falta de promoción del destino y de la actividad económica).

Kantis (2004) menciona las regulaciones políticas como uno de los factores que influyen en el proceso emprendedor y en sus etapas. Si se consideran los factores que obstaculizan el proceso emprendedor, los resultados del trabajo de campo identifican a las gestiones para lograr habilitaciones municipales como el obstáculo más importante. Esto ya fue observado por Del Castillo et al (2013), quienes señalan que, desde la óptica del emprendedor, la burocracia y la presión impositiva se observan como obstáculos para comenzar un negocio. Se visualiza claramente la necesidad de agilizar el proceso de habilitaciones. En segundo lugar, se mencionan problemas organizativos internos vinculados con administración de recursos humanos y con la comercialización.

En la etapa de desarrollo de los de los emprendimientos se identifican los factores climáticos y/o naturales como los principales, seguidos de los aspectos relacionados con la administración interna del emprendimiento. Las menciones a dificultades en trámites burocráticos, regulaciones y carga impositiva disminuyen claramente en relación con la etapa de creación. Aparecen entre los obstáculos la falta de políticas públicas de acompañamiento al sector y la ausencia de una decisión firme del Estado para promover al sector.

El Estado sostiene una oferta de capacitaciones y otro tipo de apoyo a los emprendedores turísticos que se hace presente en momentos de crisis por fenómenos o desastres naturales; sin embargo, la mayoría de los consultados (61%) refiere no haber recibido ningún tipo de ayuda del Gobierno. Esto invita a revisar si la oferta que existe por parte del Estado para apoyar a los emprendimientos turísticos está en concordancia con las necesidades del sector.

La cultura y el sistema educativo, como elementos del ecosistema emprendedor, inciden sobre la formación de vocaciones para emprender (Kantis, 2004), por lo que se indagó en el estudio sobre las oportunidades



en las que solicitaron ayuda a instituciones educativas o técnicas de la localidad para mejorar su performance emprendedora. Del 48 % que respondió afirmativamente, se mencionaron en primer lugar a instituciones estatales tales como la Dirección Municipal de Turismo, la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco y el CAPEC (también dependiente del Municipio de Esquel). Este último es, sin dudas, el mejor calificado por los emprendedores que solicitaron ayuda a organizaciones estatales y también el que la mantuvo más tiempo.

A nivel general, el capital social existente es el que aporta a que los emprendedores conformen redes y facilita los vínculos de cooperación entre los actores. Con relación al turismo, si se considera lo expresado por Barbini (2011), que plantea que los espacios locales donde existe valoración del turismo por parte de la comunidad son los mejor posicionados, Esquel podría avanzar en la construcción de su identidad turística local, ya que los emprendedores consideran que el 66% +/- 9,7% de la sociedad los valora como tales.

El alto porcentaje que expresa que en Esquel no se estimula la creación de emprendimientos turísticos (84% +/- 9,7%), sumado al análisis previo de los desajustes que se observan en la relación entre lo público y lo privado en Esquel, plantean desafíos hacia el futuro. A su vez, el hecho de que las organizaciones del Estado aparezcan como únicas proveedoras de apoyo a los emprendedores que buscan mejorar la performance de sus emprendimientos, brinda una oportunidad para fortalecer desde allí las relaciones público-privadas en la localidad.

Si bien el Ente Mixto de Turismo de Esquel constituye un ejemplo de articulación en lo formal, no se expresa en los resultados obtenidos que tenga algún rol reconocido y/o puesto en valor por los emprendedores. Podría ser un espacio a desarrollar para fortalecer las relaciones entre el Estado, los emprendedores y la sociedad en general.

Conocer cuáles son las expectativas de la sociedad en relación con el turismo, así como el incremento del diálogo y la cooperación entre actores, son cuestiones a trabajar para avanzar en el desarrollo turístico local, de modo que impacte positivamente el ecosistema emprendedor turístico local.





Referencias bibliográficas

1. ADRE (2015). Agenda estratégica para el desarrollo local de Esquel. Documento de Trabajo N° 1. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2IZshEM> Consultado 12.12.2017.
2. ARGENTINA. Dirección General de Estadísticas y Censos. Estadísticas de la Provincia de Chubut. Disponible en Internet <http://www.estadistica.chubut.gov.ar/sitio/poblacion> Consultado 10.12.2017.
3. ATELJEVIC, Jovo, & PAGE, Stephen. (2009). *Tourism and Entrepreneurship*. Butterworth-Heineman.
4. BARBINI, Bernarda. (2011) Desarrollo turístico, actores locales y capital social. Análisis en base a un estudio de caso. Comunicación presentada en VIII Jornadas Nacionales y II Simposio Internacional de Investigación-Acción en Turismo. Memoria digital. Universidad Nacional del Mar de Plata, Argentina. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2xmxGPq> Consultado 12.12.2017.
5. BURGOS, Marcelo. (2015). Indicadores de la actividad turística – Esquel. Chubut. Patagonia Argentina. Comparativos anuales. Área de Estadísticas. Secretaría de Turismo de Esquel. Disponible en Internet: <http://www.esquel.tur.ar/extras/estadisticas> Consultado 30.10.2017.
6. CESAR, Rubén et al. (2016). Aportes al análisis del proceso emprendedor en el sector turístico de Esquel. Ponencia en VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II de Extensión en Ciencias Económicas. Trelew: Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.
7. DEL CASTILLO, Martín, LÓPEZ, Andrés y RAMOS, Daniela. (2013) El fenómeno emprendedor en Argentina: Características, motivaciones y obstáculos (pp. 123-162). En: KANTIS, Hugo. (Coord.) *¿Emprendimientos dinámicos en América del Sur? La clave es el (eco) sistema*. Red Mercosur. Disponible en Internet: <https://bit.ly/1x92mLq> Consultado 11.11.2017.
8. DÍAZ, Eduardo. (2013). *Política turística: una mirada actual*. La Plata: EDULP.
9. DURÁN, Citlalin. (2013), *Gobernanza para el sector turismo y su medición*. Programa de estadísticas y CST de la OMT. Serie de Documentos Temáticos STSA/IP/2013/01 (en línea). Disponible en Internet: <http://statistics.unwto.org/es/content/documentos>. Consultado 18.07.2017.
10. GARCÍA, Constantino, MARTÍNEZ, Almudena y FERNÁNDEZ, Roberto. (2010). Características del emprendedor influyente en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado. En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19 N°. 2. Vigo (Esp.): Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, AEDEM.
11. GARTNER, William. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. En: *American Journal of Small Business*, Vol. 12, N° 4. Waco (EU): Baylor University.



12. ISENBERG, Daniel. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2Jfv8rU> Consultado 15.06.2018.
13. KAMIYA, Marco. (2012). Emprendimiento, ecosistema y competitividad en América Latina. Publicado en PRODEM (Programa de Desarrollo Emprendedor en América Latina). Disponible en Internet: <https://bit.ly/2xkDCsf> Consultado 23.07.2017.
14. KANTIS, Hugo. (2004). Un enfoque sistémico de la creación de empresas (pp. 23-28). En: KANTIS, Hugo et al. Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano de Desarrollo (IADB) y Fundes Internacional. Disponible en Internet: www.iadb.org/pub Consultado 3.08.2017.
15. LEBENDIKER, Marcelo ZEVALLOS, Emilio, ALONSO, Eduardo y PETRY, Petra. (2010). Diagnóstico sobre la situación del emprendedurismo en Centroamérica. San Salvador: Banco Centroamericano de Incubación de El Salvador.
16. MUNICIPALIDAD DE ESQUEL – PATAGONIA ARGENTINA. Estadísticas de la Secretaría Municipal de Turismo Esquel. Disponible en Internet: <http://www.esquel.tur.ar/extras/estadisticas> Consultado 30.10.2017.
17. MUÑOZ, Ana y FUENTES, Laura. (2013). La cooperación pública privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológica. En: Cuadernos de Turismo, N° 31. Murcia: Universidad de Murcia.
18. RAMÍREZ, María Celeste et al. (2015). Profundizando el marco teórico para analizar el proceso emprendedor en el sector turístico de Esquel. Ponencia en VI Jornadas Patagónicas de Investigación y I Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas. Trelew: Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.
19. ESQUEL. Secretaría de Turismo. Ordenanza 118. Esquel, 6 de julio de 2000. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2RTnibD> Consultado 19.12.2017.
20. SHANE, Scott & VENTAKARAMAN, Sankaran. (2010). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. En: The Academy of Management Review, Vol. 25, N° 1. Dallas: Universidad de Dallas/Academy of Management.
21. SHAPERO, Albert. (1984). The Entrepreneurial Event. The Environment of Entrepreneurship. Lexington: Kent CA.
22. ZIKMUND, William. (1998). Investigación de mercados. Ciudad de Méjico: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Para citar este artículo:	LÓPEZ , Silvia; GAUNA , Mariana; FERNÁNDEZ , María Victoria; RAMÍREZ , María Celeste, y CESAR , Rubén. (2019). Factores que influyen en el proceso emprendedor local. Apreciaciones de emprendedores turísticos de Esquel, Argentina. En: Teuken Bidikay, Vol. 10 N° 14. Medellín: Politécnico Colombiano. Pp. 171-192. doi:10.33571/teuken.v10n14a8
---------------------------	---