



Fassola, Fausto Daniel

Gestión de micro-emprendimientos turísticos. San Martín de los Andes

Tesina presentada para la obtención del título de Licenciado en Turismo

Directora: *Mg. Marcelo Mancini*

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica editada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

Licenciamiento

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>



**Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Turismo
Licenciatura en Turismo**

Tesina

Gestión de micro – emprendimientos turísticos. San Martín de los Andes



Autor: Fassola D. Fausto

**Director de tesina: Marcelo Mancini
Lic. Turismo.**

Año 2011

Agradecimientos:

- A mi familia, madre, padre, hermanos, novia y resto de familiares porque me dieron el apoyo incondicional durante todos estos años, que me enseñaron las herramientas para aprender a perfeccionarme.
- A los grandes amigos de la facultad que me acompañaron en este período de la vida compartiendo momentos imborrables de mi memoria: Fede, Leo, Piti, Alun Jones, Rubens Condoplo, Emiliano Graff, Martín, Micaela Martínez, Tamar Sandoval, Cheli, Emilio Leonetti, Federico Hierro, Damian González, Nacho etc; a todos las personas hermosas que conocí que fueron parte de este proceso.
- A mis amigos extra facultad que también me aconsejaban finalizar la carrera.
- A Marcelo Manzini como tutor de tesis por su tiempo y dedicación, por compartir su experiencia y orientarme.
- A aquellos docentes que tienen vocación de docencia con una destacada responsabilidad, dedicación y compromiso con la educación universitaria.
- A esta gran Nación Argentina por la educación libre, “gratuita” y laica, por los que la construyen y no por los que la destruyen. Al Estado provincial por los beneficios que otorga para continuar con los estudios.
- Al personal de la biblioteca de la facultad por facilitarme todo el material para profundizar el tema a desarrollar.
- A todos aquellos que formaron parte de este proceso en mayor o menor medida.
- Gracias a todos de corazón por estar, escuchar, aconsejar, acompañar, etc.
- A Dios, Jesús y todos los santos que los aclamé en silencio miles de veces durante todos estos años, a la vida, gracias!

Índice:

Introducción.....	4
Planteamiento del problema y justificación de problema de investigación.....	6
Problema de investigación.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Marco referencial.....	10
Clasificación de las MinPymes.....	10
Clasificación de las pymes turísticas.....	12
Características generales de S.M.A.....	13
Prestadores habilitados por Turismo de provincia.....	21
Marco teórico.....	22
Razones por las que una persona crea su propio emprendimiento.....	21
Fuentes de inspiración para emprender.....	22
Principales motivaciones para emprender.....	23
Características personales del emprendedor.....	23
Características de las Minpymes.....	25
Importancia de las minpymes.....	26
Ventajas de las minpymes.....	26
Problemáticas de las minpymes.....	26
Limitaciones internas.....	27
Gestión.....	28
Proceso de gestión y calidad.....	29
Estrategia.....	32
Gestión estratégica.....	33
Toma de decisiones.....	33
Tipo de decisiones.....	
Criterios de evaluación de decisiones.....	
Lic. Turismo incumbencias.....	37
Lic. Turismo perfil.....	37
Lic. Turismo y sus herramientas.....	38
Metodología de trabajo.....	41
Abordaje de la investigación.....	41
Enfoque de la investigación.....	41
Selección de unidades de análisis y relavamiento.....	41
Unidad de análisis.....	41
Tipo de muestreo.....	42
Técnicas de recolección de datos.....	42
Análisis de resultados.....	44
Conclusión.....	57
Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	64

Cuadros y gráficos

Oferta global de alojamientos turísticos. Actual y en ejecución.....	11
Oferta global de alojamiento (por plaza).....	11
Oferta del servicio de alimentación.....	12
Agencias de viajes.....	13

Anexo

Entrevistas

Formato de entrevistas.....	52
Entrevista N° 1: Hostel Secuoya (Alojamiento).....	54
Entrevista N° 2: Patagon Fly Fishing (Excursión de pesca).....	57
Entrevista N° 3: Humo Azul Cabañas (Alojamiento).....	60
Entrevista N° 4: Actividades Náuticas (Excursiones Kayak lacustre).....	64
Entrevista N° 5: Puma Hostel (Alojamiento).....	67
Entrevista N° 6: Ladera Norte Hostel (Alojamiento).....	70
Entrevista N° 7: Cabañas Margot (Alojamiento).....	73
Entrevista N° 8: Nautica Cabañas (Alojamiento).....	76
Entrevista N° 9: 7 Lagos Turismo (Agencia de viajes).....	79
Entrevista N° 10: Patagoniarowing (Remo travesía).....	82
Entrevista N° 11: Cabañas Naum (Alojamiento).....	86

Índice de gráficos y cuadros:

Gráfico N° 1: Porcentaje de micro empresas en relación al total de empresas por país de Sud América.	10
Gráfico N° 2: Participación sectorial de las empresas en porcentaje en Latinoamérica.	12
Gráfico N° 3: Ubicación geográfica de San Martín de los Andes.	13
Gráfico N° 4: Porcentaje de mortalidad y vigencia de licencias comerciales de la categoría Alojamiento al año 2003.	17
Gráfico N° 5: Porcentaje de mortalidad y vigencia de licencias comerciales de la categoría alimentación al año 2003 en la localidad de San Martín de los Andes.	18
Gráfico N° 6: Porcentaje de mortalidad y vigencia de licencias comerciales de la categoría agencia de viajes al año 2003	18
Gráfico N° 7: Oferta global de alojamientos por plazas en San Martín de los Andes.	19
Gráfico N° 8: Oferta del servicio de alimentación en San Martín de los Andes.	20
Gráfico N° 9: Relevancia de los ingresos económicos por parte del emprendimiento en S. M. A.	44
Gráfico N° 10: Motivación para emprender en turismo en la localidad de S. M. A.	45
Gráfico N° 11: Aspectos considerados al momento de emprender en S.M.A	47
Gráfico N°12: Utilización de herramientas teóricas por parte de los emprendedores en S.M.A.	51
Gráfico N°13: Ofrecimiento de servicios profesionales a micro emprendedores en S.M.A	51
Gráfico N°14: Conocimiento del Lic. Tur por parte de los micro emprendedores en S.M.A.	52
Gráfico N°15: Opinión del Lic. Turismo por parte de los micro emprendedores en S.M.A.	53
Cuadro N° 1: Clasificación de empresas en relación a las ventas totales anuales	11
Cuadro N° 2: Oferta global de alojamientos turísticos en San Martín de los Andes.	19
Cuadro N° 3: Oferta del servicio de alimentación en San Martín de los Andes.	20
Cuadro N° 4: Oferta global de agencias de viaje en San Martín de los Andes.	21
Cuadro N° 5: Características de las Ges y Pymes.	24

Introducción:

La actividad turístico - recreativa nacional y mundial ha crecido en una magnitud que la ha llevado a posicionarse como un eje dentro de las principales actividades económicas a nivel local, regional y nacional.

Muchos habitantes de las localidades, conscientes de esta importancia que va adquiriendo el turismo como sector productivo, han enfocado sus esfuerzos y recursos para intentar crecer y obtener beneficio a la par del crecimiento de los destinos. De esta forma, han comenzado a aparecer una gran cantidad de emprendimientos turísticos de diferentes escalas, principalmente las Pymes y Minpymes.

Las Pymes son de significativa importancia en la economía de los diferentes países. En Argentina son grandes generadoras de empleo y de valor agregado nacional. La falta de regularización de los micros emprendimientos, es decir aquellos que están fuera de la ley desde el punto de vista de habilitación, según **Edgardo Acuña**¹ ha llevado a no tener información concreta de los micro emprendimientos turísticos existentes, más allá de los esfuerzos que realiza el Estado para tener datos concretos.

En la actualidad San Martín de los Andes, el centro turístico de mayor importancia de la provincia del Neuquén, posee alrededor de 300 prestadores de servicios turísticos habilitados, orientados a satisfacer las necesidades de alimentación, alojamiento y recreación. Muchos de los propietarios de estos proyectos alcanzan los objetivos esperados, mientras que otros fracasan en el intento.

Emprender es un desafío diario que no todos desean y saben asumir, es un desafío que involucra la toma de decisiones constantes en la gestión diaria. Para llevar a cabo dichos emprendimientos, la racionalidad empresarial, presente en un sinnúmero de libros y artículos, indica una serie de pasos, metodologías a seguir para tomar decisiones, que es lo que se debe hacer y que herramientas utilizar en gestión de un emprendimiento de forma estratégica que, sin ser recetas mágicas, ponen un manto de seguridad en el futuro de su negocio y así, disminuir los riesgos de fracasar. También existe el profesional Licenciado en Turismo que a través de su formación académica está preparado para orientar y gestionar cada una de las acciones a seguir. Son estos, los profesionales los que se encargan de poner valor a cada uno de los eslabones de la cadena que conforman un emprendimiento, lo que favorece y fortalece el crecimiento – desarrollo del mismo para alcanzar el éxito.

Así mismo la toma de decisiones en la gestión empresarial puede llevarse a cabo sin un modelo específico a seguir o sin un apoyo profesional en Turismo. Según José Antonio García² "las personas no nacieron para ajustarse a los modelos ya que cada persona afronta la resolución de problemas de forma diferente, basada en su experiencia y su historia de aprendizaje". Sin embargo la teoría se forma a partir de hechos³ comunes en el conjunto. Según Odiorne⁴ la teoría consiste en describir

¹ Edgardo Acuña "Las Pymes Argentinas. Mitos y Realidades" Cáp. La realidad Pyme. Edit. ABAPPRA (2004)

² Dr. José Antonio García Higuera. "El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas" Centro de Psicología Clínica y Psicoterapia.

³ Hechos: Consisten en datos verificables y admitidos por la evidencia. Han de estar respaldados por alguna prueba que todos puedan aceptar. George S. Odiorne "Administración por objetivos" Edt: "El ateneo" Año 1979.

objetivamente el proceso o procedimiento mediante el cual se obtiene un resultado, se alcanza una meta. Es esta teoría la que nos muestra la racionalidad durante el proceso de gestión del un emprendimiento, la cual el Licenciado en Turismo ya tiene incorporada.

Al realizar esta investigación se pretende contrastar la racionalidad empresarial teórica con la realidad de los micros emprendimientos es decir analizar como los micro emprendedores resuelven sus problemas⁵ frente al profesional que está en a la espera de ser considerado y consultado. Utilizar la lógica o el conocimiento personal es una opción y basarse en teoría con la que ya cuenta el Licenciado en Turismo es otra.

La presente investigación puede ser considerada un aporte para todos los alumnos y graduados de la facultad de Turismo con el fin de demostrar la existencia de un mercado latente que requiere ayuda para mejorar sus servicios. En referencia al Estado, esta tesina puede servir como referencia para desarrollar políticas claras y concretas para acercar a los micros emprendedores y los profesionales especialistas principalmente los licenciados en turismo.

La razón por la cual se escogió la temática de la generación y gestión de micro emprendimientos responde a que me encuentro finalizando mis estudios de la carrera de Licenciado en Turismo y me surge como interrogantes el posicionamiento, consideración, utilización real que hay, por parte de los micro emprendedores, de nosotros, los profesionales de la actividad en el principal centro turístico de la provincia del Neuquén a la hora de crear y llevar adelante los emprendimientos.

Ante esta relación se ha podido observar características comunes entre los micro emprendedores que ofrecen el mismo y diferentes servicios en la localidad de San Martín de los Andes a la hora de gestionar sus emprendimientos. Por los motivos anteriormente desarrollados considero fundamental el estudio de esta temática para que los micros emprendimientos comiencen a considerar la racionalidad teórica como herramienta optativa para lograr el desarrollo turístico sustentable.

⁴ George S. Odiorne “Administración por objetivos” Edt “El Ateneo” Año 1979. Pág. 117.

⁵ Problema: Brecha entre una situación actual y un objetivo. Se entiende por situación proyectada” aquella que puede llegar a ocurrir, independientemente del objetivo. “RP/TD El proceso decisorio” Santiago Lazzatti. Pág. Nº 5.

Planteamiento del problema

En la República Argentina existe un sinnúmero de micro emprendimientos turísticos; considerando todos aquellos que se encuentran habilitados como los que no, bajo algún organismo público o privado. El número de proyectos continúa incrementado día a día incentivado por el contexto favorable y oportuno.

El contexto favorable que los medios de comunicación transmiten, incentivados por el Estado, se percibe en el ambiente por los miembros de diferentes comunidades. Estos últimos al percibir la situación como favorable ven con buenos ojos la oportunidad, el hecho de emprender; y se largan a concretar su sueño.

Muchos son los emprendimientos que comienzan año a año, tanto es así que, las estadísticas reflejan que, Argentina se encuentre entre los países más emprendedores del mundo según el resultado del Global Entrepreneurship Monitor. Sin embargo así como nacen emprendimientos, otros dejan de existir.

Según Sergio Moreira⁶ las pymes habían estado en la boca de todos, en el corazón de pocos y en las manos de ninguno” Se avistan en el horizonte cambios respecto a esta situación pero en la actualidad, ello no se ve reflejado en las estadísticas del balance entre el éxito y fracaso de los micro emprendimientos.

Las estadísticas obtenidas por diferentes fuentes, como por ejemplo “la Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma taxativamente que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida”⁷, es decir que el 95% de los micro emprendimientos no superan los 5 años, algo alarmante sabiendo que conjuntamente con las pymes y las medianas empresas son los principales creadores del 78 % de empleo, el 61 % del PBI y el 67% del valor agregado⁸. Con lo anteriormente expuesto queda demostrada la importancia de las MinPymes para generar un sistema económico competitivo, la generación de riqueza nacional y la creación de empleo, es por ello que deben ser tenidos en consideración, apoyados y acompañados.

En cada emprendedor existe una ilusión de desarrollar el emprendimiento y alcanzar objetivos. Aquello que motiva a las personas a emprender se llama ilusión. Según Fernando Trías de Bes⁹ “La ilusión es el motor del emprendedor, pero también su peor enemigo. La ilusión ciega es un velo que, a menudo, impide ver la realidad tal como es. La principal causa de porque los nuevos negocios fracasan es la falta de objetividad de quien los emprende, la incapacidad para asimilar la realidad tal como es.”

⁶ Sergio Moreira. Presidente de SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas) Libro: “Las Pymes Argentinas. Mitos y Realidades”. Cáp. “La realidad pyme” Pág. 18. Edit: ABAPPRA (2004)

⁷ Dr. Claudio L. Soriano <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm> Año 2005.

⁸ Debora Giorgi y Hernán del Villar. “Las Pymes Argentinas. Mitos y realidades”. Pág. 34 Cáp.: El entorno macro – económico y su impacto sobre las pymes” Edit: ABAPPRA (2004)

⁹ Fernando Trías de Bes “El libro negro de los emprendedores” Gestión del conocimiento. Editorial Empresa Activa. (2007)

Los micro emprendimientos en Argentina, cuentan con diferentes dificultades para su desarrollo y crecimiento. Entre ellos está la falta de recursos financieros, técnicos e intelectuales.

Respecto a los recursos financieros, los emprendimientos se llevan a cabo con los propios y/o familiares los cuales casi en su totalidad son escasos. En la mayoría de los casos, estos son utilizados de la manera que se considera mejor, de una manera no planificada, sin una mirada estratégica, resolviendo problemas a las apuradas y contratando servicios no relacionados entres sí, servicios particulares independientes, para darle forma a sus proyectos probando fortuna, en una relación de prueba y error, lo que trae aparejado grandes problemas, tiempo y esfuerzo (ineficiencia)¹⁰ y llevando al derrumbe del proyecto a mediano o largo plazo (ineficacia)¹¹

Según Federico Poli¹², “las Pymes no conocen la verdadera naturaleza de sus dificultades, tendiendo usualmente a señalar a las restricciones financieras como su principal problema cuando en muchos casos éste está relacionado con la falta de capacidades comerciales, gerenciales y técnicas. Ello puede desembocar en un círculo vicioso de acciones erróneas a partir de un mal diagnóstico que desemboca inevitablemente en un pobre desempeño de la empresa”. Lo anteriormente expuesto se resume en que “un problema común entre los pequeños empresarios es su limitada capacidad de estar informados para tomar sus decisiones de gestión”.

Es por ello la importancia de la toma de decisiones¹³ correctas en la gestión ya que según Fernando Trías de Bes¹⁴, cuando se trata de emprender, la experiencia empresarial no garantiza el éxito. Los profesionales¹⁵ cuentan con una mirada imparcial, estratégica, integral, asesorando y acompañando, para evitar falsas expectativas y orientar los emprendimientos en alguno de los aspectos que la conforman para tomar las decisiones acertadas. Aunar fuerzas entre las partes es la clave para evitar dolores de cabeza posteriores.

El desconocimiento sobre como es el proceso de toma de decisión en la gestión de los micro emprendimientos turísticos es un tema importante para tomar medidas y elaborar políticas a los fines de evitar que estos tengan un corto período de vida frente a un profesional formado, dispuesto a orientar y colaborar en el proyecto el cual a través de sus herramientas disminuye el fracaso del proyecto. El emprendedor es quien tiene que realizar, pensar, llevar a cabo todas las acciones y tomar cada una de las decisiones.

¹⁰ Ineficiencia: Opuesto a eficiencia: Capacidad para alcanzar los objetivos y metas con la menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos. “Las Tres armas estratégicas de la pequeña empresa” Editorial: Díaz de Santos, S.A. 1994. Pág. 13.

¹¹ Ineficacia: Opuesto a eficacia: Capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas. . “Las Tres armas estratégicas de la pequeña empresa” Editorial: Diaz de Santos, S.A. 1994. Pág. 13.

¹² Federico Poli: “Las Pymes Argentinas. Mitos y Realidades”. Cáp. “Las políticas públicas para las pymes. Pág. 80 – 81. Eitd: ABAPPRA (2004)

¹³ Toma de decisiones: Es un proceso de elección entre dos o más alternativas. Si sólo se tiene una vía de actuación, no hay decisión. Libro: Organización y gestión de empresas turísticas. Francisco Javier González. Cristobal Casanueva Rocha y Julio García del Junco. Edit: Pirámide (2000)

¹⁴ Fernando Trías de Bes “El libro negro de los emprendedores” Gestión del conocimiento. Edit. Empresa Activa. (2007)

Para tomar decisiones existen modelos a seguir como por ejemplo el de RP/TD (resolución de problemas y toma de decisiones) que indica una serie de pasos a seguir que pueden ser resumidos en tres grandes partes según Santiago Lazzatti¹⁶:

- Examen de la problemática.
- Desarrollo de cursos de acción.
- Implementación.

Así mismo existen otros autores que implementan modelos similares como el exployado por en el libro de Administración por objetivos¹⁷. Sin embargo se percibe un desfajase entre este modelo simplificado que apunta a hacer un análisis minucioso y objetivo de la situación que se presenta, que hace el profesional, y la realidad de quienes están a cargo de los emprendimientos.

Según González Rodrigo¹⁸ “hasta principios de los años 70` las decisiones de inversión se realizaban sobre la base de un conocimiento intuitivo, y muchas veces aún sin él. Bastaba con prestar atención a ciertas experiencias exitosas, mirar como le había ido al vecino, o bien sólo contar con la convicción de que el negocio podría resultar en éxito porque en determinada zona o región no existía un producto o servicio parecido. Esto ocasionaba, la mayoría de las veces, el fracaso de las nuevas empresas y el derrumbe de muchas ideas innovadoras”.

La realidad es que actualmente la mayoría de los problemas se solucionan de manera intuitiva, tal vez porque se continúa con posible desconocimiento o ignorancia cultural, que considera fácil llevar a cabo un emprendimiento y que con el conocimiento propio ya basta para tener éxito.

Son las correctas decisiones en la gestión las que determinan el buen rumbo de los emprendimientos y así evitar que el mismo fracase. Es tan importante mantener los emprendimientos con vida por todo lo que involucra cada uno de ellos. Cuando deja de existir un emprendimiento se pierde mucho más que un emprendimiento en si, se afecta al sector económico local y/o regional, debido a que se pierde mano de obra, el fenómeno multiplicador de la actividad, competitividad, etc.

Por lo anteriormente desarrollado es fundamental conocer cual es el rol del Licenciado en Turismo en la gestión de los micro emprendimientos turísticos y determinar si el mismo es considerado a la hora de llevar adelante un proyecto de carácter turístico recreativo. Es fundamental conocer los pensamientos, opiniones y sugerencias de quienes son los protagonistas de los micros emprendimientos. Este conocimiento, basado en una mirada profunda es la base para plantear soluciones reales, consensuadas y superadoras. Por ello, a partir de determinar esta problemática de la realidad, surge un problema de investigación que ha sido definido de la siguiente manera:

¹⁶ Santiago Lazzati: “RP/TD El proceso decisorio”. Macchi Grupo Edit S.A. Pág. Nº 9.

¹⁷ George S. Odiorne. “Administración por objetivos” Editorial El Ateneo. Bs As. Año: 1979.

¹⁸ Rodrigo González y Perini: “Formulación de proyectos turísticos – Pautas para micro emprendimientos” Edit. Educo. 2009.

Problema de investigación:

“El rol que le cabe al profesional en turismo en la gestación y gestión de los micro emprendimientos turísticos de la localidad de San Martín de los Andes”.

Objetivo General:

- Examinar la gestión empresarial de los emprendedores turísticos a la hora de desarrollar un proyecto y su vinculación con el rol profesional del licenciado en turismo en S.M.A.

Objetivos específicos:

- Indagar sobre las principales motivaciones e influencia que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.
- Investigar sobre que características tiene el comportamiento de los micros emprendedores para llevar adelante los proyectos.
- Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.
- Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

Marco referencial:

Los emprendimientos se clasifican de acuerdo a diferentes variables. En el caso de la presente tesis, se hace referencia a las Pymes y MiPymes.

En América Latina la información respecto MiPymes es escasa, sin embargo se puede realizar una caracterización general de las mismas en algunos aspectos y una caracterización específica en otros.

Clasificación de MinPymes:

Existe una diversidad de criterios que se utilizan diferentes países del mundo para la clasificación de este tipo de emprendimientos. Como dice Saavedra¹⁹ “en la mayoría de los casos la categorización de las empresas, se hace principalmente sobre la base de la cantidad de personas vinculado con otros factores cuantitativos como volumen anual de facturación, valor de activos productivos y otros. Cada país utiliza un criterio de clasificación de acuerdo con las necesidades sociales, políticas y económicas” La importancia, por cantidad de MinPymes respecto a la totalidad de empresas, respecto a cada país se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 1: Porcentaje de micro empresas en relación al total de empresas por país de Sud América.

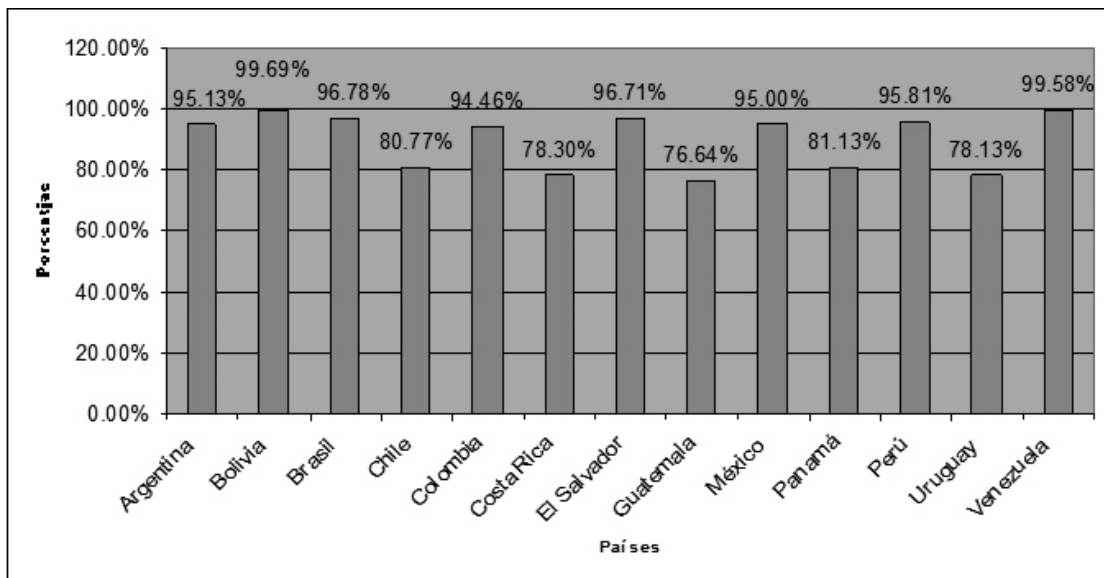


Gráfico 1. Porcentaje de microempresas

Fuente: Saavedra G., María L y Hernández C., Yolanda. *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica Actualidad Contable FACES Año 11 N° 17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. (122-134)*

El órgano oficial que se ocupa del sector en Argentina, la secretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional, utiliza la variable “ventas anuales” para caracterizar la condición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

¹⁹ Saavedra G. María L. y Hernández C., Yolanda. *Caracterización e importancia de las MinPymes en Latinoamérica. Actualidad Contable FACES Año 11 N°17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. (122-134)*

Ley 25300. Resolución 21/2010.

"**ARTICULO 1º.**- A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1º del Título I de la Ley Nº 25.300, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas cuyas ventas totales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación.

Cuadro Nº 1: Clasificación de empresas en relación a las ventas totales anuales.

SECTOR					
TAMAÑO	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña Emp.	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana Emp.	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Fuente: www.sepyme.gov.ar

“Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) balances o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el impuesto al Valor Agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable hasta un máximo del TREINTA Y CINCO POR CIENTO (35%) de dichas ventas.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha.”²⁰

Así mismo no es la única clasificación existente. Según Casanueva Rocha²¹ dice “Se puede considerar pyme a toda aquella empresa con una plantilla inferior a los 50 empleado” “Dentro de la pyme turística el mayor porcentaje pertenece a la pequeña empresa (menos de 50 empleados) y a la micro empresa (menos de 10 empleados)

En referencia a la clasificación sectorial se puede determinar que, respecto a la información recolectada de 10 países la distribución es la siguiente según Saavedra:

²⁰ <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/170679/norma.htm>

²¹ Cristóbal Casanueva Rocha, Junco y González “**Organización y gestión de empresa turísticas**” Edit PIRAMIDE.

Gráfico N° 2: Participación sectorial de las empresas en porcentaje en Latinoamérica.

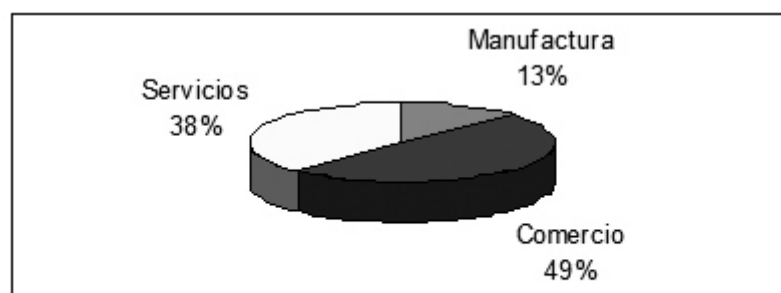


Gráfico 3. Participación sectorial de las empresas (en %)

Fuente: Saavedra G., María L y Hernández C., Yolanda. *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica Actualidad Contable FACES Año 11 N° 17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. (122-134)*

Dentro del sector de servicios es donde se ubican las vinculadas al turismo las cuales se clasifican de la siguiente manera:

Clasificación de las pymes turísticas:

Según **Roberto Bullón**²² las pymes turísticas se clasifican según las estrellas en el sector alojamiento y restauración, en el tipo de propiedad, por el número de personas que trabajan en ellas o por el tamaño en relación a las unidades físicas de servicios.

En el sector de turismo según **Roberto Bullón** las categorías de las Pymes se clasifican en:

- **Alojamiento y restauración:** Aquellos que poseen de tres estrellas para abajo integran el campo de las pymes. Ocupa un personal que oscila entre los diez o veinte empleados.
- Según el **tipo de propiedad:**
- **Empresas familiares:** Trabajan parientes y algún o algunos pocos empleados de afuera. La mayoría de estas empresas (pymes) son familiares y su administración recae directamente sobre sus propietarios, por lo que su proceso de evolución está usualmente determinado por factores culturales según **Federico Poli**²³.
- **De hecho:** Pequeño tamaño.
- **Formalmente constituidas:** Sociedad de responsabilidad limitada y sociedades anónimas.

En la presente tesina se hace referencia a las Mypimes localizadas en la ciudad de S. M. A las cuales se ubican en un contexto determinado.

²² Boullon, Roberto "La calidad turística en las pequeñas y medianas empresas" (2003) Cáp. Las Pymes turísticas. Edit Ediciones turísticas de Mario Banchik.

²³ Federico Poli: Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

Características generales de S.M.A:

San Martín de los Andes es una típica aldea de montaña, ubicada al sudoeste de la provincia del Neuquén, departamento Lácar, enmarcada en el Parque Nacional Lanín. Integra la zona turística Patagonia de los Lagos y se encuentra distante a 432 km. de la capital Neuquina.

Gráfico N° 3: Ubicación geográfica de San Martín de los Andes.



Fuente:<http://www.fotosbuzz.com/san-martin-de-los-andes-varias-fotos-info-vacaciones>

En la actualidad esta bella localidad es un centro turístico de casi 25.000 habitantes. Su economía se basa casi de forma exclusiva en la actividad turística y es la principal población y prestadora de servicios del Parque Nacional Lanín. San Martín de los Andes es un centro turístico de **excelencia internacional** para visitar durante todo el año: cerros, ríos, arroyos, cascadas, bosques nativos y lagos brindan al turista su noble naturaleza para aventurarse en distintas actividades, paseos y deportes.

San Martín de los Andes fue fundada el 4 de Febrero de 1898, a orillas del lago Lacar y es sede de la Intendencia del Parque Nacional Lanín (383.612 has.), el cual fue fundado en el año 1937.

Los primeros indicios de vinculación con la actividad turística según Wily Arron Hassler²⁴, se dan allá por el año 1903 donde “Don Luis Lerin construye el primer bote de seis metros de largo para ser accionada a vela” Posteriormente se fueron creando otras embarcaciones con “intento serio de navegación en el lago” Para el año 1906 la Compañía Trasandina “General San Martín” establece servicio de transporte desde Rigñihue (Chile) hasta San Martín de los Andes. “Posteriormente la navegación del lago Lacar es impulsada por la iniciación de la industria maderera y luego la nacionalización del turismo”.

En sus primeros años esta localidad y sus alrededores cercanos se basó en la producción de ganado vacuno, lanar y madera (aserraderos). El libro de Wily Arron Hassler²⁵ especifica que “el progreso se hizo sentir en forma efectiva después del año 1930; con la creación de pequeñas industrias, la entrega de los títulos de propiedad a los pobladores que se consideraron de hecho y derecho dueños de sus esfuerzos”

²⁴ Hassler, Wily Arron: “San Martín de los Andes (Provincia del Neuquén) Micro historia de su primer cincuentenario” Siringa libros. A.B.R.N (1991)

²⁵ Hassler, Wily Arron: “San Martín de los Andes (Provincia del Neuquén) Micro historia de su primer cincuentenario” Siringa libros. A.B.R.N (1991)

Los grandes indicios del futuro turístico se vieron claramente entre los años 1938 y 1942 en donde, como escribe Hassler “el turismo se incrementó en una forma no prevista, aumentando después paulatinamente, haciendo prever que este aumento no decrecerá. El turismo trajo consigo el conocimiento de los hombres y las cosas de esta región y con ello todo lo que noblemente proporciona” y esto se ratifica en el año 1942 cuando “se toma conciencia de la nueva fuente denominada turismo”

Según “El libro de los 100 años²⁶: 1898 – San Martín de los Andes – 1998” el Turismo se puede dividir en diferentes etapas:

1) De los primeros pobladores, 1898 - 1936

Esta etapa se caracteriza por comunicaciones e infraestructura básica prácticamente inexistente, “se reconocen hechos puntuales, como hoteles, hosterías y pensiones: estas eran casas de familia que daban albergue a las personas del sector público habiendo sido destinadas a las oficinas o cuarteles. Carecían de vivienda”. Las familias propietarias eran en su mayoría inmigrantes que mantenían las costumbres y comidas de su país de origen.

Hoteles: Corvino, San Martín, Lacar.

Hosterías: Rosemburg, Nonthue.

Pensiones: Central

2) Etapas de Parques Nacionales, 1937 – 1959

Con la creación de Parque Nacional Lanín, y el establecimiento de su intendencia en la ciudad se perfila, una etapa de desarrollo y crecimiento de la localidad. Es Parques Nacionales quien define el área como potencial para el turismo. Se encaran obras de infraestructura, de gran relevancia. Datan de esta época los trazados de la ruta de siete lagos, de las termas de Lahuen-co, Paso Córdoba, ruta al lago Huechulafque, etc. Comienza a funcionar el primer servicio lacustre para turistas llevado adelante por Don Bruno Salomon, que recibirá contingentes a través de la empresa Exprinter, convirtiéndose así en el primer agente receptivo de turistas. Parques nacionales propone también la creación de campings, áreas recreativas en la zona, se construye el lanchón Aucapan y las lanchas Hualquimil y Huilefun que durante muchos años surcaron el lago Lacar con pasajeros, posteriormente fueron superados por la Albatros y Chucau. Se acentúa el carácter turístico de establecimientos de la etapa anterior – Hotel Lacar y Hostería Nonthue y Arrayán; y nacen otros: Villa Biby, Los Pinos, Los Andes, Curruhinca, Turismo. Por otra parte, la gastronomía también toma características propias de restaurantes (no de pensiones), surge el Buen Gusto y el Pocahullo entre otros establecimientos.

3) Etapa de incidencia de la Provincia del Neuquén. 1960 – 1980

En esta época, el gobierno de la provincia del Neuquén a través del Copade, define a San Martín de los Andes como Polo Turístico. A partir de entonces se llevan a cabo acciones tendientes a fomentar esa actividad. Así se otorgan créditos para la construcción de hoteles y de las primeras cabañas. Se consolidan obras de infraestructura necesaria, la ruta 234 desde Rinconada hasta San Martín de los Andes, Trazado y consolidación de la ruta provincial 48 a Hua – Hum (paso internacional); la

²⁶ El libro de los 100 años²⁶: 1898 – San Martín de los Andes – 1998. Comisión del Centenario 1º Edición, Capítulo 11(1999) Editorial Publisher S. A”

municipalidad con la comunidad concreta el asfalto de las calles del casco urbano; comunicación telefónica; construcción del hospital, inicio de sus operaciones como primera línea aérea comercial de transportes aéreos del Neuquén (TAN), uniendo San Martín de los Andes con Neuquén y Bariloche.

Además el gobierno provincial encara en la década del 70 la concesión del cerro Chapelco en un paquete de servicios que incluía la finalización de las obras del entonces Hotel Provincial, que luego se llamaría Hotel Sol de los Andes y la construcción del aeropuerto Chapelco con una pista adecuada para el arribo de aeronaves comerciales de gran porte.

También se decide la instalación de una delegación de la Dirección Provincial de Turismo, Asimismo, es en esta etapa cuando nacen las distintas asociaciones del empresariado: Asociación de hoteles y servicios turísticos y la cámara de comercio, industria y turismo. En el año 1978 se comienzan a realizar estadísticas de ocupación hotelera. En el año 1974 llegan los primeros contingentes aéreos y la empresa Sol Jet, realiza por primera vez una campaña publicitaria y promocional en Argentina y Brasil, dando al centro de Ski Chapelco un perfil turístico selecto y de primer nivel. A partir de este momento se produce un giro de 180 grados en la realidad turística de San Martín de los Andes: antes del desarrollo del centro de ski Chapelco la región era un lugar de turismo de verano, pequeño y con un crecimiento anual progresivo pero lento, a partir de este desarrollo comercial se convirtió en un centro de turismo invernal internacionalmente conocido, con un nivel de demanda inusitado y un crecimiento inesperado. Es aquí donde la Dirección provincial de Turismo asume un rol preponderante, comienza a preocuparse por la capacitación del factor humano y la concientización de los residentes acerca del fenómeno turístico. También se produce un boom en los servicios turísticos por el crecimiento demográfico, la inmigración se duplica y la mayoría invierte en servicios (Hoteles, hosterías, restaurantes, casas de artículos regionales, chocolaterías, etc.) En 1979 la provincia, mediante el decreto nro. 2308/79 reglamenta la actividad de los alojamientos turísticos, definiendo por estrellas homologando con la legislación vigente en el país, las clases y categorías habilitadas con lo cual queda al descubierto la realidad de la oferta hotelera: S.M.A poseía solo un hotel 5 estrellas factibles de entrar a comercialización por operadores. Por otro lado, existí pequeños establecimientos con un manejo eminentemente familiar, poca capacidad, sin manejo empresarial especializado y como máximo categorizados como dos estrellas. El gobierno provincial decide entonces fomentar la construcción de alojamientos turísticos destinados a cubrir el inexistente segmento de oferta para 3 y 4 estrellas internacionales. Se produce así el mayor incremento de las plazas hoteleras nacidas a partir de un estudio previo y con objetivo determinado. En los años 1985/86 se inauguraron las hosterías La Cheminee, La masia, Las Lengas, y los hoteles Le Village, Caupolican, Del Viejo Esquiador y Tunqueley.

En los comienzos de esta etapa se produce la aparición de numerosos establecimientos gastronómicos que van conformando la oferta de alimentación, al respecto y extractado de los boletines informativos municipales publicados durante los años 1965 y 1966 se extrae la siguiente información:

Nueva Confitería y Restaurante.

Se otorgo la licencia comercial habilitante al servicio público, a la confitería y restaurante "Nonthue", ubicada en las esquinas de Villegas y Rivadavia, donde anteriormente existía un supermercado. Su propietaria es la señora Rosa C. De Van Dorsser, quien por muchos años fue la concesionaria de la hostería de HuaHum. En el

citado establecimiento se puede comer a la carta, como también menús especiales que se encarguen con alguna anticipación.

Despensa y Rotisería.

En la calle Roca, donde anteriormente funcionaba la carnicería municipal, se ultiman detalles para habilitar muy en breve la despensa y rotisería La Chiquita, que además expenderá pastas caseras en general, como noquis, raviolos y capelettis con pollo, fideos de todo tipo al huevo, empanadas y “pizza”. En el rubro pastas caseras la casa ya está atendiendo ya los días jueves, sábados y domingos, debiendo formularse los pedidos los días miércoles y viernes.

Mi Querencia.

Esta es una Churrasquería y estará habilitada en firme desde el 23 de Diciembre. Su propietario es el señor Anibal Funez y el horario de atención al público es permanente, con expendio de parrilladas. Empanadas, pollos, emparedados y minutas.

Nueva Rotisería Centrica

Bajo él rotulo de “El Pollo dorado” ha sido inaugurada una moderna rotisería en el local anexo al de la sala cinematográfica local. A su frente se halla el señor Alfonso Gutierrez, siendo especialidad de la casa los pollos al spiedo a calor de infrarrojo, viandas, fiambres y conservas, como así empanadas. En el sobiamente decorado interior está ubicado el comedor, en comfortable ambiente.

4- Etapa de Comercialización y Promoción desde 1990 a nuestros días

Ya a fines de la década de 1980, coincidentemente con una nueva concesión del cerro Chapelco (Empresa Bolland S.A) desde el municipio se marca la política turística a seguir “Como un actividad prioritaria” al crecimiento económico de la ciudad. Así se crea la Secretaría Municipal de Turismo. La nueva repartición municipal nacerá con la intención de incentivar las actividades promocionales, compatibilizar los proyectos de desarrollo dentro de un contexto económico turístico en incentivar las relaciones del empresariado local. También y con la idea de incorporar el producto S.M.A a un mercado turístico competitivo y muy dinámico, se solicita apoyo a la Provincia de Neuquén para delinear un plan de marketing que permita avanzar sobre un proyecto determinado y con un objetivo claro. La dirección Provincial de Turismo, La Universidad Nacional del Comahue y el municipio local, bajo la dirección y coordinación de un experto de reconocida trayectoria, el arq. Roberto Boullón, elaborándose a fines de 1991 un documento cuyo mayor mérito fue el de permitir por primera vez tener un diagnóstico técnico científico de evaluación de la realidad vierte en la zona. A partir del año 1992 se produce otro fenómeno de relevancia: ante una falta de acciones concretas de la secretaría Municipal de Turismo, fundamentalmente en lo que hace a la promoción y comercialización, las instituciones intermedias se movilizan y consiguen la sanción de una ordenanza que crea el Ensatur (Ente Sanmartinense de desarrollo turístico) órgano destinado a cubrir el vacío de promoción y difusión. Además, y lo que es una innovación total se crea una tasa municipal pagada por todos los comercios de la ciudad de la ciudad para recaudar fondos destinados al turismo. A partir del año 1996, la secretaría Municipal de Turismo asume un carácter relevante por lo que hace a la relación “Turismo – medio ambiente”, entendiendo que solamente un marco de desarrollo Sustentable garantizará la

perdurabilidad de una oferta turística real y concreta en este convulsionado, contaminado y desordenado mundo en que vivimos.

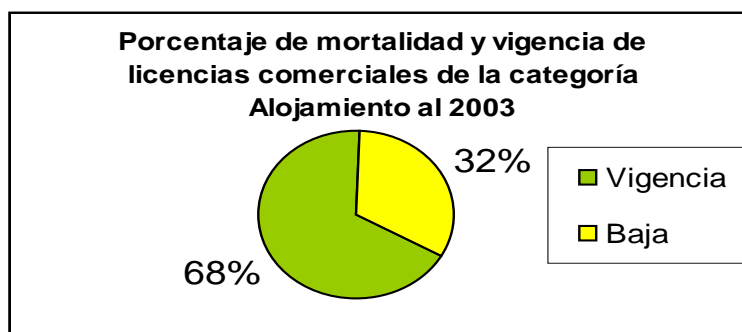
El departamento Lacar se observó un predominio del sector servicios por sobre el sector comercial e industrial; reafirmando de este modo la base económica de la ciudad (El turismo)

Desde sus comienzos como localidad prestadora de servicios hasta la actualidad se han creado muchos emprendimientos algunos de los cuales ya he mencionado y que ya no continúan en vigencia y otros cuyo período de vida llega hasta nuestros días. De acuerdo a una investigación turística²⁷ para el año 2003 se destacó un total de 507 licencias comerciales de empresas de servicios turísticos, de las cuales 272 (54%) continúan en vigencia y 235 (46%) han sido de baja.

El promedio de vida que las empresas han permanecido en el mercado varía según el rubro.

Para la categoría Alojamiento, la cual estaba representada en su momento por 191 licencias comerciales de las cuales 129 continuaban en vigencia (68%) y 62 habían dejado el mercado (32% de mortalidad). El promedio de vida de los alojamientos era de 5 años aproximadamente.

Gráfico N° 4: Porcentaje de mortalidad y vigencia de licencias comerciales de la categoría Alojamiento al año 2003.

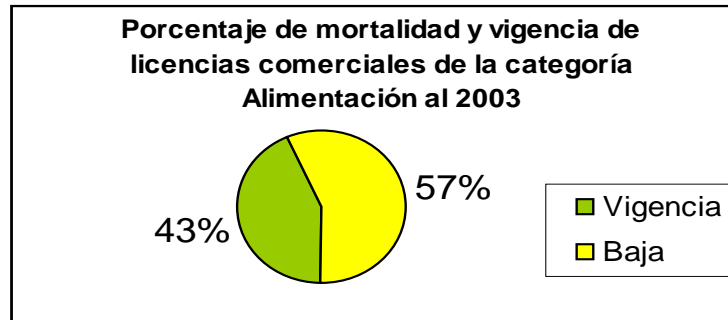


Fuente: Elaboración propia.

Para la categoría Alimentación que para el momento contaba con 275 licencias comerciales de las cuales 119 seguían en vigencia (43%) y 156 habían dado de baja (57% de mortalidad) En promedio el ciclo de vida es de 1.3 años aproximadamente.

²⁷ "Ciclo de vida de la oferta turística de un destino de montaña" Caso San Martín de los Andes. Cátedra Investigación Turística. U.N.C.O. Facultad de Turismo. Pág. 43 – 47. (2003)

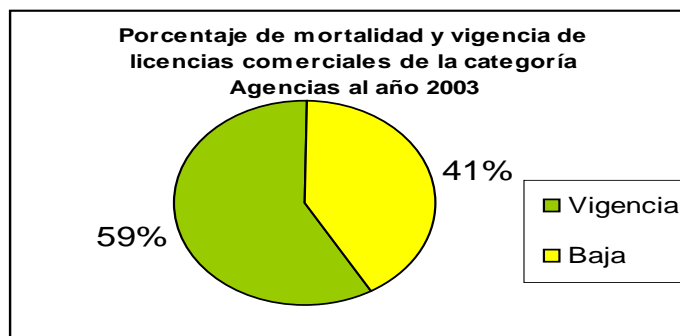
Gráfico N° 5: Porcentaje de mortalidad y vigencia de licencias comerciales de la categoría alimentación al año 2003 en la localidad de San Martín de los Andes.



Fuente: Elaboración propia.

Para la categoría de Agencias de viajes la cual en aquellos tiempos estaba representada por un total de 41 licencias comerciales habilitadas, 17 se habían dado de baja (41%) y 24 seguían en vigencia (59%) con un período de vida de 3.1 años aproximadamente.

Gráfico N° 6: Porcentaje de mortalidad y vigencia de licencias comerciales de la categoría agencia de viajes al año 2003



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad la localidad, para alojarse cuenta con hoteles, cabañas, hosterías, hostels cuya oferta global se muestran a continuación:

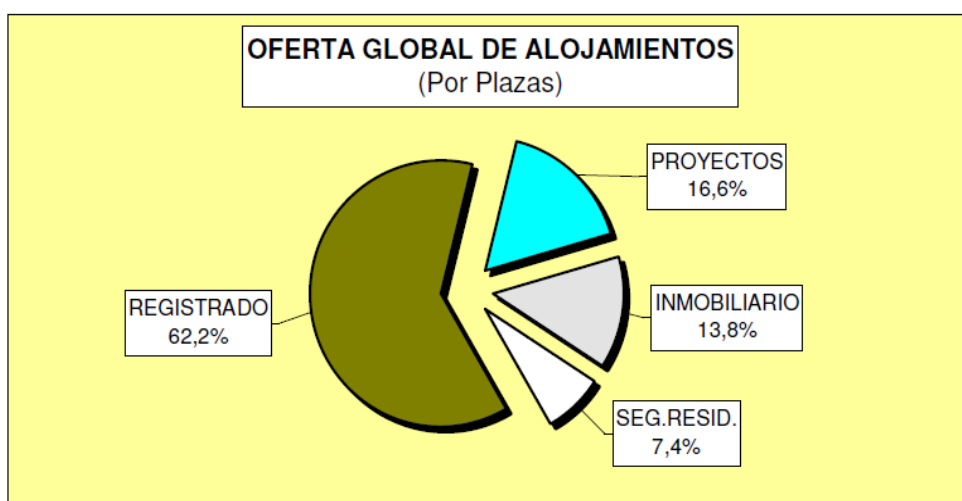
Cuadro N° 2: Oferta global de alojamientos turísticos en San Martín de los Andes.

OFERTA GLOBAL DE ALOJAMIENTOS TURISTICOS

(Actual y en Ejecución)

TIPO	CANTIDADES		
	ESTAB.	PLAZAS	HABIT. /UNID.
ALOJAMIENTO TURISTICO REGISTRADO S.M.T.	189	6757	2008
PROYECTOS DE ALOJAMIENTO EN EJECUCION	57	1805	606
VIVIENDAS DE ALQUILER INMOBILIARIO *	s/d	1500	150
CASAS DE SEGUNDAS RESIDENCIAS *	s/d	800	120
TOTAL GENERAL	246	10862	2884

Gráfico N° 7: Oferta global de alojamientos por plazas en San Martín de los Andes.



NOTA: * Cifras estimativas.

Datos Actualizados al 30 / 04 / 09.

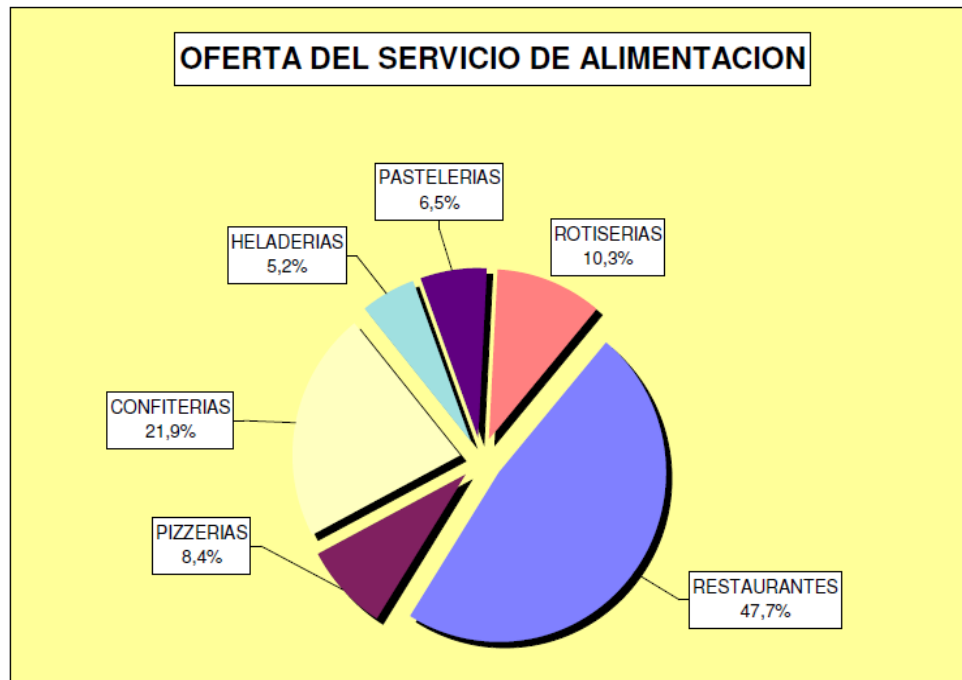
Fuente: www.smandes.gob.ar

En relación a la oferta del servicio de alimentación la misma, se detalla a continuación:
Cuadro N° 3: Oferta del servicio de alimentación en San Martín de los Andes.

OFERTA DEL SERVICIO DE ALIMENTACION

TIPO DE ESTABLECIMIENTOS	CANTIDAD	
	ESTABLECIMIENTOS	CUBIERTOS
RESTAURANTES	74	5800
PIZZERIAS	13	416
CONFITERIAS y CASAS DE TE	34	1088
HELADERIAS	8	25
ROTISERIAS	16	0
PASTELERIAS	10	0
TOTALES	155	7329

Gráfico N° 8: Oferta del servicio de alimentación en San Martín de los Andes.



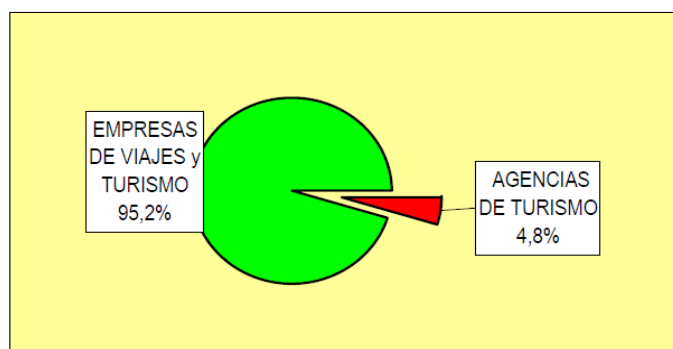
NOTA: Datos Actualizados al 31 / 07 / 09.

Fuente: www.smandes.gob.ar

Cuadro N° 4: Oferta global de agencias de viaje en San Martín de los Andes.

AGENCIAS DE VIAJES

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
AGENCIAS DE TURISMO	1	4,8
EMPRESAS DE VIAJES y TURISMO	20	95,2
TOTALES	21	100,0



NOTA: Datos Actualizados al 27 / 08 / 09.

Fuente: www.smandes.gob.ar**Prestadores habilitados por Turismo de provincia:**

- Prestadores de servicios de paseos en bicicleta: 1
- Prestadores de servicios de avistaje de aves: 1
- Prestadores de servicios de cabalgatas: 1
- Prestadores de servicios de guías de montaña: 1
- Kayak y rafting: 2
- Guías de pesca: 51

Existen diversos paseos por la ciudad y sus alrededores, que incluyen un recorrido por la costa del lago Lácar, museos, edificios históricos, son algunas de las opciones para el turista en todo momento del año. También existen diversos circuitos turísticos y paseos que van por caminos de los cerros, pasando por miradores, desde donde se puede apreciar el esplendor del lago Lacar, asombrosas cascadas y bosques centenarios. La ciudad es el punto de partida elegido por muchos turistas para realizar un amplio recorrido por la zona de los lagos, ya que se encuentra ubicada en uno de los extremos del camino de los Siete Lagos, que une a esta localidad con Villa La Angostura, siendo uno de los recorridos más fascinantes por la belleza de la zona.

En primavera y verano las posibilidades son más variadas: cabalgatas, trekking, mountain bike, caminatas de interpretación de la naturaleza, excursiones lacustres etc.

En verano los ríos y lagos de la región invitan a la práctica de los deportes náuticos: canotaje, rafting, navegación a vela, además de ser la elección de los amantes de la pesca deportiva en todas sus modalidades (fly casting, trolling y spinning).

Marco teórico:

Emprender, según el diccionario de la Real Academia Española, significa “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”²⁸. El término emprender según el diccionario virtual de Wikipedia “deriva de la voz castellana *emprender*, que proviene del latín *in*, en, y *prendere*, coger o tomar, aplicándose originalmente -tanto en España como otros países- a lo que ahora serían llamados aventureros, principalmente militares, sentido que evolucionó posteriormente a tener connotaciones comerciales”²⁹

Los emprendedores son aquellas personas que llevan a cabo acciones o proyectos, y estos tienen diferentes causas, inspiraciones y motivaciones que llevan a emprender.

Según Fernando Cillóniz Benavides³⁰ las principales razones por las que una persona crea su propia emprendimiento (MinPyes) son:

1. **Factores externos:** Se ve obligada a emprender un negocio porque no encuentra un empleo o porque perdió el que tenía.
2. **Factor interno:** La persona sueña con tener su propia empresa. Es un proyecto personal, una fuerza interior que la hace desear tener un negocio.

Fuentes de inspiración del emprendedor:

Las **fuentes de inspiración, para emprender**, más comunes según Rodrigo González y Perini³¹ son:

Fuentes de inspiración “externa” más usuales son:

- **Clientes:** Demanda actual o potencial que tiene o podría tener un proyecto.
- **Atractivos turísticos:** Algunos proyectos se piensan desde los atractivos presentes en un área.
- **Competencia:** La existencia de muchos competidores ofertando bienes y servicios induce a nuevos inversores a desarrollar nuevos proyectos ampliando esa oferta.
- **Avance tecnológico:** Aparecen nuevas ideas de negocios en el sector, vinculadas directamente a estos avances tecnológicos que responden o intentan satisfacer nuevas necesidades o a nuevos segmentos.
- **Análisis del ambiente – Oportunidades y Amenazas:** Resumen de todas las habilidades y amenazas.

²⁸ Emprender: <http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?LEMA=emprender> Real Academia Española. Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición

²⁹ Emprendedor: <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor> Wikipedia La enciclopedia libre. www.wikipedia.org

³⁰ Fernando Cillóniz Benavides:

<http://gerenciaempresarial.wikispaces.com/file/view/GERENCIANDO+UNA+PYME.pdf>

³¹ Rodrigo González y Perini: “Formulación de proyectos turísticos – Pautas para micro emprendimientos” Editorial. Educo. 2009.

Fuentes de **inspiración “interna”** más usuales son:

- **Tecnología disponible:** A partir de contar con cierto equipamiento, instalaciones, maquinarias.
- **Recursos humanos:** Capacitados, entrenados, con visión estratégica. El motor del proyecto es el desarrollo de ideas innovadoras a partir de la vocación de trabajo o de determinados saberes, que se cree conveniente explotar en busca de rentabilidad.
- **Capacidad operativa:** Recursos humanos capacitados, entrenados, experimentados y con visión.
- **Canales de comercialización:** Conocer los medios a través de los que se comercializa el producto servicio que se va a ofrecer.
- **Recursos financieros:** Disponibilidad de capital propio, por el acceso a líneas de financiamiento, o gestionar fideicomisos, asociarse con socios capitalistas que aportan los fondos necesarios para emprender.

Las principales **“motivaciones”** para emprender son:

- **Necesidades económicas:** Aumentar los ingresos personales – familiares.
- **Frustración con el trabajo u ocupación actual:** Por bajos salarios, falta de realización con las tareas desarrolladas y el perfil laboral, u otros problemas relacionados con el entorno laboral.
- **El deseo de hacer las cosas por mi cuenta:** Ser el propio jefe, tomar decisiones para el propio proyecto, no tener que rendir cuentas a terceros, y sobre todo sentir la adrenalina del riesgo que significa un negocio propio.
- **El éxito de los otros:** No debe ser interpretado como una suerte de envidia sana, sino más bien como la capacidad de observación y análisis contextual que se debe tener, o bien desarrollar, para poder identificar y analizar experiencias que han sabido y podido ser exitosas, de manera de tomar de estos casos elementos que pueden contribuir al éxito de una idea
- **El deseo y/o la necesidad de agregar valor a las habilidades que una persona puede poseer** lleva a una identificación de los sueños, las expectativas o viejas ideas que los emprendedores muchas veces guardan para sí durante años y que están relacionados con ciertos saberes prácticos.
- **Ponerse a prueba:** Ver si es posible con una idea propia gestionada de manera autónoma.

Las características personales que tienen aquellas personas que emprenden en un negocio exitoso son³²:

- Desean cambiar la forma en que se hacen habitualmente las cosas y usan ese deseo como motor de innovaciones.
- Poseen una visión muy clara que persiguen con convicción, pero con flexibilidad para realizar ajustes y adaptaciones ante cambios en el contexto.
- Son propensos al riesgo, es decir que están dispuestos a jugarse por una idea y tolerar la incertidumbre.
- Enfrentan como desafíos las múltiples demandas que el negocio propio implica.

³² María Laura Lecuona y Daniel terragno: “Tu negocio propio...en tres pasos: el arranque: sobrevivir y crecer con el negocio propio” Guía total para emprendedores. 1 El proyecto. Pág. 17. Arte Gráfico editorial. Argentina 2009

- Tienen la capacidad de hacer que otros compartan sus sueños y metas, rodeándose de gente capaz y motivada.
- Son inconformistas: una vez que alcanzan una meta, se proponen una más alta.
- Están en forma permanente a la búsqueda de oportunidades, capitalizando errores y fracasos, como aprendizaje para enfrentar nuevos proyectos.

Los emprendimientos han crecido de forma tal que según el tamaño se los clasifica en grandes empresas de servicios y las Pymes. Existen diferencias bien marcadas entre unas y otras. En el siguiente cuadro de Boullón³³ se compara a grandes rasgos, las grandes empresas de servicios y la pymes turísticas.

Cuadro N° 5: Características de las Ges y Pymes.

Características de las Ges y Pymes	
GES	Pymes
<ul style="list-style-type: none"> • La cultura empresarial se elabora entre los directivos y grupos de empleados y se transmite desde la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura empresarial depende del pensamiento del dueño y se impone con la práctica y el trato diario.
<ul style="list-style-type: none"> • La cultura empresarial se concibe como orientadora de conductas y sentimientos laborales, individuales y colectivos. Se habla de excelencia de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La idea dominante no es la de cultura empresarial sino la de eficiencia en el trabajo y ganancia. Hay que trabajar para que el negocio gane y pueda pagar los sueldos. Se habla de resultados, no de procesos.
<ul style="list-style-type: none"> • Se busca que todos se compenetren con los problemas de la empresa y de los programas para obtener y mejorar la calidad de los servicios que producen. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad no se entiende como un problema empresarial. No se hacen reuniones de análisis de resultados ni se trabaja aplicando programas de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Se preparan y difunden modelos de comportamiento y adquisición de habilidades para lograr la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El dueño o gerente señala las tareas a cumplir sin explicar los porqués de cada procedimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Se habla constantemente de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se habla de obediencia y cumplimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Las indicaciones para mejorar la calidad se transmite mediante comunicaciones verbales y escritas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo de trabajo se desempeña cumpliendo órdenes verbales.
<ul style="list-style-type: none"> • Se analiza y difunde la esencia del objetivo y resultado de cada tarea. Vale el análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se produce lo mejor que se puede. Vale la intuición y la experiencia personal.

³³ BOULLON ROBERTO (2003) "Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa" Cáp. IV Las pymes turísticas. Argentina.

<ul style="list-style-type: none"> • Importante cantidad y diversidad de puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducida cantidad de puestos de trabajo preponderantemente básicos y medios. Todos hacen lo propio y colaboran en el ajeno. Algunos desempeñan más de una tarea
<ul style="list-style-type: none"> • Operan con turismo extranjero y nacional y con hombres de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operan básicamente con turismo nacional, algunos corredores de comercio y escasos hombres de negocios.
<ul style="list-style-type: none"> • Se mantienen muy bien informados sobre las tendencias del mercado y las acciones de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • En su mayoría desconocen las modalidades de su propio mercado y de los que hace la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando son extranjeras sus aportes a la economía del país están constituidos por impuestos, sueldos y salarios (frecuentemente no gerenciales) Sus beneficios llegan al estado nacional y poco a los provincias y los centros turísticos donde se instalaron. Frecuentemente las ganancias se giran a las sedes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son todas nacionales, cuyos propietarios generalmente son residentes del lugar donde funcionan. Todos sus gastos en sueldos y salarios y buena parte de las compras de insumos quedan en el lugar. Los excedentes de las ganancias se reinvierten en mejorar o ampliar el negocio.

En referencia a las MinPymes se puede decir que las características de estas, en general, son las siguientes:

- Inexistencia de estrategia para la gestión del recurso intelectual, lo que reduce la capacidad de adaptación al contexto cambiante y generar ventajas competitivas a través de la diferenciación.
- Producción no planificada.
- Su administración es independiente. Por lo general son dirigidas y operadas por sus propios dueños quienes asumen la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.
- Su área de operación es relativamente pequeña, sobre todo local.
- Tienen escasa especialización en el trabajo. No suelen utilizar técnicas de gestión.
- Su actividad no es intensiva en capital pero sí en mano de obra. Sin embargo, no cuentan con mucha mano de obra fija o estable.
- Disponen de limitados recursos financieros.
- Tienen un acceso reducido a la tecnología.
- Por lo general no separan las finanzas del hogar y las de los negocios.
- Tienen un acceso limitado al sector financiero formal, sobre todo debido a su informalidad.

Importancia de las MinPymes³⁴:

- Proporcionan abundantes puestos de trabajo.
- Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingresos.
- Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población.
- Son la principal fuente de desarrollo del sector privado.
- Mejoran la distribución del ingreso.
- Contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento regional económico tras tener un crecimiento integrado.

Ventajas de las minpymes: La gran ventaja con las que cuentan las pymes son:

- *Fácil y rápida implementación* (Roberto Bullón)

Problemas de las minpymes:

Sus ventajas se ven contrapuestas por desventajas que conllevan al fracaso y según, **Fernando Trías de Bes³⁵** un fracaso acarrea muchos sufrimientos personales, familiares que pueden ahorrarse conociendo de antemano cuáles son los principales motivos por los que fracasa un emprendedor”. Las desventajas según diferentes autores se pueden encuadrar en tres pilares:

- **Financiación:**

La excusa madre de los micro emprendedores es la presión impositiva, la falta de acceso al crédito por parte de los bancos que normalmente ven a estas empresas como riesgosas por la falta de información de las mismas, y no por la incobrabilidad, lo cual se ve reflejado en las altas tasas de interés que les cargan a las pymes según **Federico Poli³⁶** y **Roberto Bullón³⁷** en sus respectivos escritos.

- **Técnicos:**

Una de ellas es el acompañamiento y asesoramiento técnico estratégico para conocer mejor el entorno en que se desenvuelven y así, adaptarse y responder más eficientemente a los cambios del entorno. Uno de los puntos para equilibrar a las pequeñas con las grandes empresas es el asesoramiento técnico, el cual no es obligatorio pero sí, muchas veces, definitorio para el desarrollo y crecimiento de los micro emprendimientos.

Según los escritos del docente **Rodrigo González** carencia de una visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo, falta de información acerca del entorno y el mercado, problemas en cuanto a innovación tecnológica (por carencias de recursos o bien por no contar con el espíritu innovador necesario), falta de políticas

³⁴ <http://gerenciaempresarial.wikispaces.com/file/view/GERENCIANDO+UNA+PYME.pdf>

³⁵ Fernando Trías de Bes “El libro negro de los emprendedores” Gestión del conocimiento. Editorial Empresa Activa. 2007

³⁶ Federico Poli “Las Pymes argentinas. Mitos y Realidades”. Cáp: Políticas públicas para las pymes. sub. capítulo: III La necesidad de una política de estado a partir de la especificidad Pyme. Pág. 62.

³⁷ Roberto Boullon, “La calidad turística en las pequeñas y medianas empresas” Cáp. IV: “Las pymes turísticas. Pág. N° 61.

de capacitación (se considera un gasto y no una inversión, al no visualizar ventajas en el estricto corto plazo), falta de creatividad, y una organización del trabajo muchas veces anticuada.

- **Conocimiento:**

Uno de los problemas más graves con los que cuentan las pymes es la falta de información y conocimiento sobre los negocios en turismo, su funcionamiento, herramientas necesarias para tomar decisiones estratégicas y llevar a cabo una gestión adecuada, etc. Esto es así porque quienes desarrollan los emprendimientos no pertenecen al sector, no consideran necesario un apoyo, ignoran determinados aspectos, etc. Esta falta de información trae como consecuencia limitar las posibilidades comerciales del micro emprendimiento. Además, en el caso de aquellos que pertenecen al sector cuentan con limitaciones internas las cuales Paul Resnik³⁸ describe como las siguientes

Limitaciones internas

1) **Auto – alabanzas inconscientes:** Los propietarios por lo general, le dedican muchas horas al negocio y a menudo piensan que todo está bien. Pero vemos lo que queremos ver y los problemas en los negocios pueden sabotear nuestra imagen de triunfador de fabricación casera.

2) **Menosprecio hacia las áreas de experiencia empresarial limitada:** Casi todos los directores – propietarios tienen una experiencia general en los negocios limitada. Con frecuencia no reconocen hasta que punto es limitada esta experiencia ni lo que les queda por aprender. Los análisis de flujo de efectivo y del balance, o las exigencias del marketing y de la delegación pueden ser consideradas, además de misterios, interferencias inútiles con el “verdadero” trabajo.

3) **Rechazo al auxilio:** A menudo el mismo individualismo que originó la creación de la empresa se manifiesta también en forma de una terca insistencia en ir por libre. Al fundador le cuesta mucho solicitar o recibir consejos o ayuda. Es como si tal ayuda fuera a usurpar su independencia personal o su sensación de éxito.

a) **Profesionales:** Puede transformar contactos con su contable, abogado, banquero y su agente libre de seguros en las fuentes de una asistencia empresarial práctica. Todos ellos poseen extensos conocimientos acerca de la pequeña empresa de los que usted podría nutrirse.

b) **Consultores:** Los consultores de pequeñas empresas pueden ayudarle. La clave está en identificar las áreas específicas en las que necesita ayuda. No siempre resulta fácil dar con el consultor adecuado: Aquel que hará recomendaciones concretas a la medida de su empresa y de sus necesidades particulares.

³⁸ PAUL RESNIK Edit. McGraw-Hill de Management “Como dirigir una pequeña empresa. Decálogo de la supervivencia y el éxito” CAPITULO II No caben las ilusiones: La realidad de la pequeña empresa y cómo nos engañamos a nosotros mismos

4) **Resistencia a delegar el trabajo:** Muchos creadores de empresas se sienten obligados a controlar el negocio hasta en el más mínimo detalle. Una de las consecuencias es un fuerte liderazgo personal. La otra una disminución en la capacidad de centrarse en las necesidades vitales de la empresa. En concreto, significa una resistencia a delegar autoridad real en los empleados. Muchos directores no escuchan activamente a los demás, sienten una desconfianza visceral hacia las ideas ajenas.

5) **Aversión hacia los útiles de administración básicos y los procesos de dirección:** El director-propietario puede dar señales de una peligrosa aversión hacia procesos básicos de dirección como los siguientes:

- a) Evaluar el negocio analítica y creativamente.
- b) Diseñar controles empresariales básicos.
- c) Planificar para vender los productos.
- d) Formar equipo.
- e) Atender las necesidades de efectivo.
- f) Desarrollar planes de actuación específicos para alcanzar los objetivos prioritarios.

6) **El aburrimiento que sobreviene cuando la empresa está ya en marcha:** Para muchos empresarios, la emoción y la sensación de haber triunfado provienen de crear la empresa; después comienzan a descuidar las tareas más rutinarias pero imprescindibles para desarrollar el negocio más allá de la etapa de supervivencia hacia el crecimiento y la prosperidad.

Quienes están a cargo de las pymes o Minipymes gestionan sus emprendimientos de diferentes maneras. El concepto de **gestión** “hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducir al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El término **gestión**, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa de un negocio”³⁹ Así mismo la gestión, de acuerdo a al enfoque que hace referencia, al uso que se le da, puede clasificarse en⁴⁰:

La gestión como proceso La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión como disciplina Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías los cuales es necesario aprender para poder aplicarlos en el proceso de gestión de la empresa.

³⁹ <http://definicion.de/gestion/>

⁴⁰ Gustavo Rebolledo Saavedra. Gestión, Calidad y Agregación de valor en información. Compilación. Bibliotecario Documentalista. Diplomado Gestión Estratégica - U. Chile. <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

La gestión y las personas: se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. Definimos así la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

La gestión implica “**calidad**” y esta última se define como la totalidad de los rasgos y las características de un proceso, producto o servicio que satisfacen necesidades expresadas o implícitas de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el producto o servicio.

El proceso de gestión y calidad

En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

- **Planificar:** Planificar determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación. Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificación. En su conjunto, los planes de una organización son los instrumentos primarios para hacer frente a los cambios en su medio ambiente.
- **Organizar:** Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos es decir crear una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad. La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes en acción.
- **Liderar:** La función de liderar, llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone liderar influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos y así mejorar la calidad. Los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores.
- **Controlar:** Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajuste a lo planificado. La función de controlar la gestión requiere tres elementos:

- 1) normas definidas de rendimiento,
- 2) información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las

-
- normas definidas y
3) acción de corrección del rendimiento.

Lo que varía entre una gestión y otra es la forma en que se realiza pero “por muy buenas y eficientes que sean la gestión y administración, la empresa no alcanzará el éxito si no sigue una **estrategia correcta**”⁴¹ considerando a emprendimiento como un todo interrelacionado, como un sistema. Es aquí donde debemos definir el sistema, estrategia y competitividad.

Los micro emprendimientos y Pymes son **sistemas** es decir un conjunto de elementos interrelacionados con un propósito según Tirachini. Quien está a cargo es el que debe percibir el mundo y su proyecto como una totalidad interrelacionada es decir tener un “pensamiento sistemático” y no “un planteamiento analítico, que sólo percibe partes del mundo y de manera inconexa”. “Contemplar a una empresa desde el punto de vista sistémico ayuda a tener una visión totalizadora, permitiendo conocer las causas que generan la dificultad (enfoque sistemático)”

El **enfoque sistemático** reconoce que los elementos no son autónomos, que no actúan en el vacío sino inmersos en una compleja red de interdependencias, que son afectados unos por otros y que su estado actual no puede ser entendido si no se considera de una perspectiva de conjunto (Fernandez Guell, 1997) Desmembrando esta definición y analizando otras de diferentes autores se puede desmembrar 3 aspectos claves:

- Elementos.
- Relación entre elementos.
- La totalidad del conjunto.

A través de este enfoque se puede considerar a los emprendimientos como **sistemas** compuestos por subsistemas (departamentos comerciales, comunicación, etc.) en el cual todo influye a todo dentro de la misma ya sea desde una manera directa o indirecta donde según Rocha, “los resultados no se producen por actuaciones aisladas, sino por las relaciones de todos los implicados en sus actividades”⁴².

Algunos de los subsistemas de las empresas turísticas según este autor son: Subsistema de metas y valores, técnico, psicosocial, administrativo y estructural. También, desde otro punto de vista, más económico de la empresa existen los siguientes subsistemas:

- **Subsistema financiero:** Las empresas turísticas frente a una demanda insatisfecha deberá hacer inversiones para lo cual requiere financiamiento. Para sobrevivir deberá ser rentable es decir superior a los costos de capital empleado.
- **Subsistema de recursos humanos:** El factor humano en la empresa actualmente es la piedra angular del sistema. Este subsistema está estrechamente vinculado al éxito de la implantación de la estrategia en la empresa.

⁴¹ Casanueva, García y Gonzalez. “Organización y gestión de empresas turísticas”. Edit. Pirámide (Grupo Anaya, S.A) Año 2000.

⁴² Idem.

- **Subsistema de dirección:** La empresa turística, como el resto de las empresas, necesita directivos que sepan llevar de forma eficaz la empresa, que la dirijan hacia sus metas. Es una función que no se improvisa y que requiere de una formación y dotes determinadas. El éxito de la marcha de la empresa está en función directa de las capacidades que posea su gestor, al margen de una serie de atributos que debe tener el directivo.

En el caso de la mayoría de las empresas pequeñas no existen departamentos específicos, sin embargo esto no determina que no se vincule con otros sistemas externos como ser estudios contables, estudios de turismo, estudios de diseños, etc. Actualmente existe una red de medios que permite la vinculación y el conocimiento de otros con los que se puede mejorar el emprendimiento propio.

Cada uno de los emprendimientos se encuentra dentro de un **sistema turístico** que hacen a la oferta turística. Se define a la **oferta turística** como el conjunto de bienes y servicios turísticos que se ofrecen al turista, con la finalidad de satisfacer sus requerimientos.

Cada uno de los emprendimientos es un **producto** que da respuesta a diferentes segmentos de mercado (producto - mercado) El **producto turístico** es una combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que ofrecen unos beneficios al cliente como respuesta a determinadas expectativas y motivaciones (Machin, 1995)

Todo **producto** tiene un **ciclo de vida**. Este concepto se utiliza en marketing para analizar la situación de un producto en el mercado evaluando su **competitividad** y viabilidad. El ciclo de vida está compuesto por etapas de **gestación o introducción, madurez, y declive** hasta la inexistencia. El ciclo de vida de los productos varía de acuerdo a diferentes factores, entre ellos las respuestas de la competencia. Los productos que no tienen una **gestión planificada** no pueden resistir ante los cambios externos que condicionan al emprendimiento y por consiguiente no pueden mantenerse con vida.

La supervivencia de las empresas depende de la **estrategia competitiva** que se adopte en relación a la totalidad de los factores que la influyen. Según Porter la estructura de la competitividad se analiza con las cinco fuerzas competitivas:

- Nuevos ingresos
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre los actuales competidores.

Según la *Real Academia Española*, **estrategia** significa el arte, traza para dirigir un asunto. "Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos".

Existe una relación directa entre la estrategia y la competitividad. Esta última

hace referencia a lograr una ventaja frente a los rivales. Según Rocha⁴³ “la estrategia es la búsqueda de una ventaja competitiva que nos ayude a obtener el éxito empresarial mediante una posición favorable frente a los competidores y el mantenimiento de esta ventaja competitiva a lo largo del tiempo” La estrategia proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa. Viene a ser como un plan maestro integrador para la organización. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores.

La estrategia de una organización puede resumirse en tres líneas básicas: Tener los costos más bajos, diferenciar sus productos/servicios o enfocarse y así, con cualquiera de estas puede lograr una ventaja competitiva que le permita subsistir, tener ganancias y crecer.

Estrategia de competitividad por costo más bajos: Consiste en ofrecer un producto estándar al menor costo posibles comparado con la competencia, es por ello que se requiere un estudio permanente de los costos.

Estrategia de competitividad por diferenciación por productos: Consiste en crear un valor adicional que sea percibido como único por los clientes.

Estrategia de competitividad por enfoque: Consiste en dirigirse a un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto, o en un mercado geográfico.

Si juntamos los términos de gestión y estrategia que han sido explicados, se forma la “**Gestión Estratégica**” la cual se define como:

“Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”⁴⁴

En el caso de los micros emprendimientos no existen escalafones de personal definidos claramente. La gerencia o gerente es el mismo emprendedor o dueño quien debe tomar cada una de las decisiones y es el encargado de llevar a cabo una gestión estratégica. Pues aquí es importante explicarnos en la toma de decisiones.

La **toma de decisiones** es un proceso de elección entre dos o más alternativas. Si sólo se tiene una vía de actuación, no hay decisión.

El proceso de decisión es un proceso desarrollado por distintos autores que han plasmado diferentes maneras el proceso de decisión. El mismo incluye “**pasos a seguir**” para la solución de problemas y se encuentra compuesto por tres grandes etapas que incluyen sub. – partes:

1 Examen problemática: Incluye dos etapas fundamentales para proseguir con la orientación de los cursos de acción.

_ Objetivos iniciales:

⁴³ Rocha, Junco y González “Organización y gestión de empresas turísticas” Edit: Pirámide. (2000)

⁴⁴ José Ramón Betancourt Tang. *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. <http://www.eumed.net/libros/2006c/20/1e.htm>

_ Diagnóstico de la situación:

- Problema negativo: La situación actual ya no responde a un objetivo prefijado. El problema está presente.
- Problema potencial: La situación actual traerá consecuencias a futuro. El problema estará a futuro.
- Problema de implementación:
- Aprovechamiento de oportunidades:

PROBLEMA A RESOLVER

2 Desarrollo de cursos de acción:

_ Concepción de cursos de acción:

_ Evaluación de cursos de acción:

- Proyección de sus efectos (pronóstico)
- Ponderación en función de criterios pertinentes.

_ Elección de los cursos de acción a seguir.

DECISIÓN A IMPLEMENTAR

3 Implementación de cursos de acción:

Plan de implementación y seguimiento:

_ Determinar quien, como, con que, cuanto, y donde.

_ Comunicación de la decisión y demás información pertinente.

_ Adopción de las medidas de control.

SOLUCIÓN DE PROBLEMA

La obtención de la información es una etapa común para todas las etapas del proceso de decisión.

Lo anteriormente expuesto nos muestra un modelo para la toma de las decisiones. Sin embargo cada individuo tiene su **racionalidad**⁴⁵ para la toma de decisiones.

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la **racionalidad empresarial** para los tiempos actuales⁴⁶

Además de este tipo de racionalidad, también existe otra racionalidad llamada "*limitada o circunscripta*" la cual se define como la "acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión. **HEBERT SIMON**, ha llamado a esto **SATISFACCIÓN**

⁴⁵ Racionalidad: Dotado de razón. Relativo a la razón. Conjunto de principios lógicos que regulan el razonamiento.

⁴⁶ May Emily B. "La Toma de decisiones"

<http://www.sabetodo.com/contenidos/EpyZulEEFpBNrmoeoD.php> Cáp. Racionalidad Pág. 1.

SUFICIENTE, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias.

En **todos los procesos de decisión**, aun en los más insignificantes, se dan las siguientes características⁴⁷:

- **Existe un problema o desafío a resolver**, que va a afectar lo que suceda en el futuro, dentro de un entorno conocido por quien va a tomar la situación, con consecuencias que pueden preverse y otras que no son tan claras.
- **Existen alternativas**, o distintos caminos que se pueden elegir.
- **Existen situaciones externas** que influyen en la decisión aunque no tengan relación directa.
- **Existe un nivel de riesgo**, es decir que no se sabe exactamente como van a suceder las cosas.
- **Hay probabilidades involucradas**: Aunque no se sabe exactamente que va a ocurrir en el futuro, se puede estimar la probabilidad de ocurrencia de las cosas que no depende del decisor.

Sin embargo, a pesar de existir modelos específicos a seguir que han sido investigados y desarrollados por especialistas en la teoría de la decisión para la solución de todo tipo de problemas, se debe ser conciente que existen **diferentes tipos de decisiones** para determinados problemas:

A) Decisiones rutinarias u operativas: Son las decisiones de más bajo nivel, que se toman todos los días, y que no tiene grandes repercusiones en el total.

B) Decisiones adaptativas o tácticas: Son decisiones de mayor importancia, que involucran más dinero, o que requieren algún tipo de discusión entre los afectados. No se toman todos los días, sino que surgen en momento particulares y necesitan el respaldo de algún tipo de investigación o análisis.

C) Decisiones estratégicas: Son las decisiones más cruciales y trascendentes, para las que se requiere un análisis minucioso, y un conocimiento profundo del tema y las motivaciones de la decisión. Aquí es donde es necesario pensar en forma innovadora y creativa y no tomar decisiones apresuradas, ya que pueden afectar en el largo plazo.

Además existen otros autores que clasifican las decisiones solo en dos tipos, **programadas** y **no programadas** las cuáles se explayan a continuación:

a) Decisión Programada:

Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el

47 Lecuona, María Laura y Terragno Daniela: TU DINERO: “Como planificar para hacer realidad tus sueños”. Guía económica personal. Clarín pymes. Fascículo N° 4. (2008)

problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (manual de procedimientos, pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

b) Decisión no Programada:

“La reestructuración de una organización” o “cerrar una división no rentable”, son ejemplos de decisiones no programadas, También “la creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto”.

Para muchas de las decisiones que se toman se dedica poco tiempo olvidando aspectos como la planeación y el proceso. Al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente lo que se siente en ese momento y se pasan por alto aspectos que de ser analizados llevarán la decisión a un resultado positivo.

En el caso de que se generen opciones o si se consideren las mismas, el siguiente paso es evaluar las más adecuadas, pues para aquellas decisiones rutinarias o urgentes se puede hacer una evaluación rápida he informal, guiándose por su experiencia y sentido común⁴⁸. En cambio para las decisiones más problemáticas que tendrán efecto significativo sobre la vida del emprendedor, le resultará útil abordar el proceso de evaluación de un modo más sistemático el cual ya se ha desarrollado anteriormente. A continuación se presentan algunos de los siguientes criterios de evaluación según Daniel Lleonart⁴⁹:

Factibilidad: puede evaluar la factibilidad de una opción tomada en consideración.

Costos: Esto es a menudo el criterio de factibilidad más importante. Es necesario saber si se puede costear una opción particular antes de aceptar o rechazarla. Hay que tener en cuenta varios costos: Costos monetarios y no monetarios, aquí se consideran todo tipo de factores. Costos de oportunidad, los costos de adoptar una opción y no otra.

Riesgo: una de las maneras más directas de analizar los riesgos es simplemente evaluar el peor resultado posible de la opción. Esto suele llamarse evaluar el riesgo de "peor variante" de una opción. Si está dispuesto a aceptar las consecuencias de ese riesgo, puede seguir adelante con esa opción. Sí, por el contrario, decide que los resultados de "peor variante" serían demasiado graves como para soportarlos, lo mejor sería rechazar la opción.

Elegir la mejor opción. Evaluar los pro y los contra. Involucra enumerar las ventajas y

48 Sentido Común: El que aflora con confianza, después de un largo y trabajado camino de aprendizaje teórico y práctico y de una vida “vívida”, y permite, de una manera ya intuitiva, discriminar entre caminos convenientes e inconvenientes.

49 Daniel LLenoart, ¿Cómo asumir el riesgo de tomar decisiones?

http://www.emprendedores.cl/desarrollo/mantenedores/art_indice.asp?art_id=300

desventajas de los distintos cursos de acción y luego elegir el que tiene las mayores ventajas.

En el mundo del turismo, ya existe un profesional (Lic. Turismo) preparados para llevar a cabo la gestión estratégica de los emprendimientos o para brindar asesoramiento a quienes están a cargo de los mismos para que puedan ser exitosos o bien para tener un mejor control de los factores que influyen directamente en los emprendimientos.

El licenciado en Turismo⁵⁰ tiene diferentes incumbencias:

- Organizar, coordinar y administrar organizaciones prestadoras de servicios turísticos.
- Elaborar, implementar y evaluar planes, programas y proyectos de desarrollo turístico.
- Realizar estudios e investigaciones relacionados con los recursos, los servicios, las actividades y demás temas que abarcan la problemática turística.
- Asesorar en la planificación, elaboración de normas y políticas para la explotación y conservación de los recursos turísticos actuales y potenciales.

El **perfil del licenciado** se divide en dos partes: Planificación Turística y Administración Turística. En ambas orientaciones el Licenciado aprende a abordar las problemáticas turísticas de una manera amplia interrelacionada, articulando siempre el saber científico y la práctica.

Dentro de los **ámbitos de intervención** pueden reconocerse dos escalas: una, que remite a la planificación de la actividad turística involucrando los atractivos, las actividades, los servicios básicos y complementarios, las organizaciones vinculadas al sector y la comunidad local lo que se vincula más a lo público; y otra, que se refiere a la gestión de las unidades productoras de servicios que permiten acceder al atractivo y realizar las actividades turísticas que se vincula a lo privado.

Sector Público: Direcciones Nacionales, Provinciales y Municipales de Turismo, Organismos interprovinciales a nivel gubernamental y Facultad de Turismo.

Sector Privado: Hotelería, Agencias de viaje, Empresas de turismo, Empresas de Transporte, Organizaciones Regionales, Provinciales, Nacionales e Internacionales de la actividad privada del turismo. Dichas empresas y organizaciones requieren personal para la dirección de gestión, promoción, planificación de los servicios, etc.⁵¹

⁵⁰ Así es la UNCo Elbren Editorial. (2010)

⁵¹ Apestegui, Dominguez, Salvador, Speroni y Tamborín. Investigación: "La realidad laboral del Licenciado en Turismo egresado de la Facultad de turismo de la U.N.C". Neuquén 1989.

Situación del Lic. Turismo en el resto del mundo:

Según Barreto⁵² en el Reino Unido, solamente 10% de los empleos del área de turismo están ocupados por egresados de las universidades; en Australia, 5%. En Turquía, un estudio realizado por la Universidad de Bilkent revela que 87% de los egresados trabaja en el área de turismo y los empresarios valorizan sus habilidades para las áreas de planificación y gestión. No obstante estas personas de nivel universitario representan solamente el 5% del personal que trabaja en turismo (

Desde hace 40 años que se dicta esta carrera, en la cual ya existen 1050 licenciados en Turismo recibidos hasta el 11/11/2011. La característica en relación al desempeño laboral en el sector privado se puede analizar a través del resultado aportado por la investigación “Oferta profesional de la facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue”⁵³ que, en relación al tema investigado en esta tesina se concluye lo siguiente:

- Poseen escaso nivel decisional.

- Realizan tareas operativas: esto significa que se observa la sobre - educación existente, debido a que estarían desempeñándose en tareas cuyos niveles de calificación son notablemente inferiores para el cual han sido formados.

Como bien se ha explicado anteriormente el desenvolvimiento del licenciado en turismo posee más capacidades para las cuales ha sido contratado o el mismo se desarrolla en actividades netamente operativas. Sin embargo su formación le permite brindar asesoramiento o gestión conjunta a micro emprendedores. El emprendedor cualquiera sea su tamaño y composición debe consultar a un profesional en las siguientes ocasiones⁵⁴:

- La necesidad de crecimiento para captar nuevos mercados.
- Hay dificultades en algún área, ya sea por falencias o retraso en el crecimiento.
- Cuando el empresario necesita capacidades y habilidades que no tiene y que son claves para alcanzar un objetivo.

Las herramientas con las que cuenta un Licenciado en Turismo para aplicar en emprendimientos son las siguientes:

Planes de Marketing: Traduce los objetivos y estrategias de la empresa en objetivos y estrategias específicas de marketing. Los resultados del mismo marcan el camino en cuanto a las decisiones sobre la manera en que se ofrecerá el producto, cómo se comercializará, el precio y las formas de comunicación. Cómo resultado se

⁵² Barreto Margarita. Políticas educativas para el desarrollo del turismo. Reflexiones y propuestas.

⁵³ “Oferta profesional de la facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue”

⁵⁴ Gordish Mariano “Consultores especializados en Pymes” Informe Especial (Agosto de 2011) Revista Pymes N° 89

obtiene un conjunto de estrategias tendientes a posicionar la empresa y productos en el mercado, minimizando las posibilidades de error y optimizando nuestros recursos.

El Plan de Marketing se plantea como un proceso de varias etapas. Un diagnóstico de la situación de la empresa, el planteamiento de objetivos y las decisiones necesarias para alcanzar esos objetivos. Las etapas involucran desde la definición de la misión, la investigación de mercado que nos da un diagnóstico de la situación de la empresa desde lo externo (oportunidades y amenazas del ambiente) y lo interno (fortalezas y debilidades propias) La investigación qué para escoger los productos – mercados más atractivos y convenientes y para resaltar las cualidades distintivas de los productos.

Desarrollo de la imagen / Marca: Para poder desarrollar la imagen/marca de una empresa, se debe realizar una investigación que lleve a conocer la cultura corporativa implícita e intrínseca de la empresa para la definición explícita de la misión, la visión y la filosofía. Estos elementos internos de la empresa permiten generar una imagen que realmente refleje la participación que tiene la empresa en el entorno en que se desarrolla y, a través de ella, se logrará comunicar a los clientes esa cultura corporativa. La modalidad utilizada para el desarrollo de la imagen, generalmente consiste en el trabajo con todas las áreas de la empresa y fomentando la participación, de manera tal que el resultado sea efectivamente el producto de la misma empresa.

Desarrollo y evaluación de oferta: Permite evaluar los recursos con que se cuenta para organizarlos coherente y estratégicamente, de manera que resulten atractivos para los segmentos seleccionados como mercado meta. En el caso de empresas que ya cuentan con una oferta, nos encargamos de la evaluación estratégica y económica de esa oferta. Solo a través del conocimiento acabado de la oferta y de las reales necesidades y deseos del cliente, se puede interpretar si la oferta podrá cumplir con los objetivos empresariales y con las expectativas del cliente, logrando el crecimiento permanente y perdurable en el largo plazo.

Investigación de mercado: La investigación de mercado es un método de recopilación y análisis necesario para el desarrollo de cualquier producto o servicio. Permite tomar decisiones que abarcan desde la elaboración de los proyectos hasta la orientación de la selección de los canales de distribución de la oferta. A través del conocimiento acabado de la demanda actual y potencial y de nuestros principales competidores directos e indirectos, se toman decisiones basadas en las tendencias, con datos empíricos y no decisiones inciertas e intuitivas. El objeto de transformar ideas de negocios en propuestas de negocios basadas en las necesidades y deseos de la demanda real, con conocimiento preciso de la competencia, de manera que puedan potenciarse las fortalezas de la empresa y buscar un posicionamiento en la mente del consumidor, mejor que el de los competidores.

Sin esta herramienta básica de administración planificada, todas las acciones de la empresa son inciertas y no cuantificables en resultados.

Capacitación

Lograr que las personas que hacen realidad el servicio crezcan, mejoren, amplíen sus horizontes, sus capacidades hace que, en definitiva, sean más efectivos en sus actividades, las realicen gustosos y con criterio.

Esto ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos mejorando los servicios, los procedimientos, el tiempo, los costos. Para atender al público y gestionar quejas es necesario manejar ciertas herramientas que permitan establecer el tipo de trato, las respuestas convenientes, el curso de acción para resolver los inconvenientes. El Marketing interno permite establecer quiénes son los componentes de la empresa, cuáles deben cumplir determinadas funciones en conexión con quiénes. Premiar las labores en cada aspecto del negocio para mejorar resultados.

Formulación y evaluación de proyectos

La formulación implica un diagnóstico que genere una base sólida de información, el planteamiento de objetivos concretos y las decisiones organizadas para alcanzar esos objetivos. El resultado final es un documento que indica los pasos a seguir para llevar adelante la idea del cliente. El documento escrito limita los riesgos de toma de decisiones imprevistas que el empresario tendría posteriormente; socializa la información a todos los que participarán en la elaboración del proyecto desde sus respectivas especialidades. Esta evaluación considera prefactibilidades técnicas, legales, ambientales y económicas. También se realiza la evaluación económica-financiera de los proyectos, intentando minimizar el riesgo en la toma de decisiones y dando seguridad al inversor. Un buen porcentaje de inseguridad puede reducirse a través de una evaluación precisa de los objetivos propuestos en consonancia con el mercado real en que el proyecto se inserte.

Metodología:

Selección del tipo de abordaje / método:

Teniendo en cuenta la intención de la presente investigación, en la cual se pretende analizar la gestión de proyectos de cierto grupo de emprendedores a través de sus declaraciones, sentimientos, percepciones pensamientos y puntos de vistas, el abordaje (paradigma) utilizado fue de tipo *cualitativo*.

Dicho paradigma, ofreció profundidad de comprensión acerca de aspectos emocionales y contextuales del ser humano, permitiendo comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de éste, e identificar y contestar al porqué es decir que describe e interpreta sensiblemente la realidad social desde el punto de vista del actor. Por esto, el investigador se remite a las condiciones normales del fenómeno estudiado. Responde, en definitiva, al porqué en términos de comprensión.

Enfoque de la investigación

La intención del presente estudio de acuerdo al interrogante central y los objetivos planteados en una primera instancia denotan que se pretende profundizar en un tema sobre el cual existe poca información disponible. Por tal motivo, el enfoque adoptado fue de carácter *exploratorio*. Además fue descriptivo ya que se describió el comportamiento de gestión de los emprendimientos por parte de quienes se encuentran a cargo.

Los estudios exploratorios están dirigidos a avanzar en el conocimiento de un fenómeno o alcanzar nuevos aspectos del mismo aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Dankhe, 1986). Es a partir de los resultados de éstos estudios que podrán proyectarse investigaciones que aporten conocimientos más sólidos sobre el problema en cuestión.

Cabe aclarar que la elección de un tipo de abordaje es una decisión flexible y susceptible de sufrir modificaciones a medida que se desarrolla el estudio. Una investigación puede iniciarse como exploratoria, después ser descriptiva, correlacional y terminar como explicativa. “Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno” y ordinariamente anteceden a los otros tres estudios. (Dankhe, 1986)

Selección de Unidad de Análisis y Unidad de Relevamiento

La **unidad de análisis** seleccionada para desarrollar la siguiente investigación fueron:

- Emprendimientos turísticos de San Martín de los Andes que no superaban la totalidad de 10 empleados para ser considerados MinPymes.

Los emprendimientos seleccionados fueron los siguientes:

Entrevista N° 1: Hostel Secuoya (Alojamiento)

-
- Entrevista N° 2: Patagon Fly Fishing (Excursión de pesca)
 - Entrevista N° 3: Humo Azul Cabañas (Alojamiento)
 - Entrevista N° 4: Actividades Náuticas (Excursiones Kayak lacustre)
 - Entrevista N° 5: Puma Hostel (Alojamiento)
 - Entrevista N° 6: Ladera Norte Hostel (Alojamiento)
 - Entrevista N° 7: Cabañas Margot (Alojamiento)
 - Entrevista N° 8: Nautica Cabañas (Alojamiento)
 - Entrevista N° 9: 7 Lagos Turismo (Agencia de viajes)
 - Entrevista N° 10: Patagoniarowing (Remo travesía)
 - Entrevista N° 11: Cabañas Naum (Alojamiento)

Por su parte, **las unidades de relevamiento** mediante las cuales se obtuvo información estuvo constituida por:

- Los propietarios / responsables de micro emprendimientos turísticos habilitados y no habilitados de San Martín de los Andes.
- **Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo utilizado fue de carácter **no probabilística intencional**. La intencionalidad estuvo dada por la elección de aquellas unidades de relevamiento diferentes respecto al tipo de emprendimiento de tal manera que proporcionaron una información profunda y rica. Se incluye en el relevamiento a guías de pesca, propietarios de cabañas, propietarios de hostels, guías de remo travesía, agenceros, etc.

Por otra parte, el tamaño de la muestra fue determinado por la saturación de los datos. Además fue intencionalmente adaptado a la disponibilidad de tiempo y recursos con los que se dispuso en el momento de la recolección de información. También se intentó entrevistar a otros prestadores pero debido a que se encontraban en plena actividad se hizo imposible llevarlas a cabo por lo que se procedió a buscar otros emprendedores.

Técnicas de recolección de datos

Considerando los objetivos de la investigación, y en concordancia con el abordaje estipulado, la recolección de datos se efectuó utilizando **técnicas cualitativas**.

- **Entrevistas semi estructuradas.** Esta técnica permite recoger información superficial en alguna parte (preguntas cerradas) y de una manera más profunda cuando las preguntas sean abiertas. Durante la misma se establece una relación con los entrevistados cara a cara, generando la posibilidad de registrar no solo actos verbales sino también los no verbales. El investigador intenta todo tipo de preguntas sobre la temática, a partir de pautas generales preestablecidas, con el fin de lograr la mejor representación de la realidad.

Contextualización de la investigación: Las entrevistas se realizaron en momentos donde los emprendedores no estaban trabajando plenamente en sus emprendimientos para obtener de esta manera mejores resultados ya que se encontraban distendidos. Se viajó a San Martín de los Andes en el mes de Febrero de

2011, utilizando mis vacaciones laborales y se permaneció en la zona durante 5 días realizando entrevistas durante todo el día en diferentes horarios.

En el proceso de las entrevistas debo admitir que sentía la necesidad de opinar y sugerir sobre determinados aspectos pero bien sabía que la entrevista se vería sesgada.

RESULTADOS

Análisis de los datos:

En primera instancia para el análisis de los datos recolectados se elaboraron redes de relaciones con el objetivo de encontrar respuestas a los objetivos planteados en esta investigación a través de las diferentes respuestas a las preguntas que emitieron los encuestados:

Cantidad y tipo de empleados.

De los emprendimientos relevados en los cuales los servicios son prestados personalmente como ser los relacionados a excursiones de pesca y remo travesía, estos no cuentan con personal en relación de dependencia. En aquellos que si lo hacen, el número de personal en sus establecimientos es muy reducido lo que caracteriza a este tipo de proyectos. Las empresas que se relacionan con hospedaje y agencias se caracterizan por tener no más de cinco empleados, sin considerar personal adicional que se incorpora sólo en la alta temporada como ser guías de turismo, choferes, coordinadores, y personal de limpieza en los hospedajes. Es claro ver como el personal se vincula con tareas de carácter operativo – técnico y no vinculadas a las actividades de carácter estratégico.

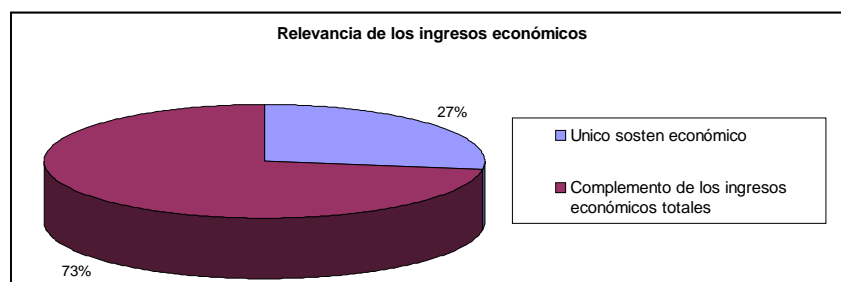
Relevancia de los ingresos económicos del proyecto para sostén propio y/o de una familia tipo.

Respecto a la relevancia de los ingresos económicos para sostén propio y/o de una familia tipo, se observa que los emprendimientos no son el sostén económico único de quien lleva adelante la empresa. Los emprendimientos turísticos pasan a ser actividades “complementarias” del sostén económico personal o familiar tal como lo reflejan las entrevistas:

- “Es complementario con el de mi mujer que también trabaja” “es psicóloga” (E1)
- “mis ingresos principales son de mi jubilación” (E2)
- “yo soy pensionado” (E7)
- “Ejerzo como docente pero en forma particular, yo hago personal training” (E10)
- “Igual, en invierno complemento otra cosa” (E10 – obj. 4)
- “Los complemento con el transporte al cerro Chapelco” (E5)

En el siguiente gráfico se muestran los porcentajes de la relevancia de los ingresos económicos de los emprendimientos. Un 73% de los entrevistados declararon que sus emprendimientos turísticos son complementarios, mientras que el 23% declaró depender únicamente de estos.

Gráfico N° : Relevancia de los ingresos económicos por parte del emprendimiento en S. M. A.



Fuente: Elaboración propia.

Esto determina el nivel de riesgo e importancia de cada una de las decisiones clave que se toman. No es lo mismo un emprendedor, cuyos ingresos son el sostén principal de un hogar anual a aquél, en donde los ingresos son complementarios para un sostén económico. Cabe aclarar que los emprendedores manifestaron que desarrollan otras actividades producto de la estacionalidad marcada de las actividades turísticas.

Principales motivaciones e inspiraciones que llevaron a emprender y porqué en determinados rubros:

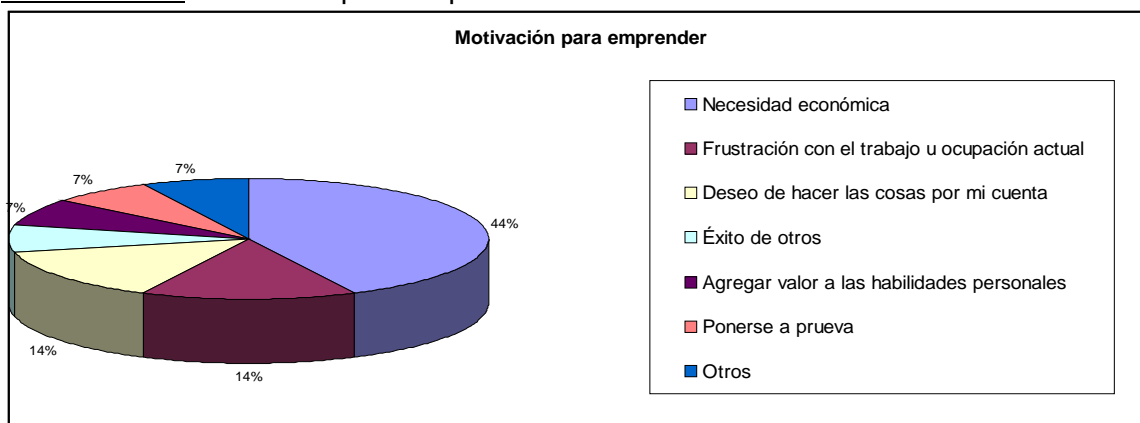
Para este análisis, se consideran los siguientes aspectos:

- Motivos para emprender.
- Nacimiento del proyecto.
- Aspectos – variables consideradas al momento de emprender.
- Justificación de emprender en turismo.

Motivos para emprender:

Respecto a la motivación que ha llevado a emprender el siguiente gráfico refleja los resultados obtenidos los cuales no son excluyentes:

Gráfico N° 10: Motivación para emprender en turismo en la localidad de S. M. A.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las necesidades económicas algunas de las declaraciones más destacadas son:

- “Estaba agotando lo que tenía y necesitaba hacer algo” (E1)
- “La remuneración que se obtiene una vez alcanzado cierto valor de facturación” (E2)
- “Esto es para mi jubilación” (E7)
- “El Turismo, después de la actividad petrolera es una industria que está creciendo” (E8)

También se detectó que otra motivación importante para llevar a cabo los emprendimientos es el *deseo de hacer las cosas por cuenta propia* es decir de no contar con un jefe o supervisor que controle el desempeño laboral. En estos casos uno es el propio jefe y decidor de que y como se hacen las cosas. La libertad con la que se

realizan las acciones y con la que se toman las decisiones es otra motivación que se considera.

“la libertad con la que puedo realizar la misma” (E2)
“no me gusta tener jefe, hablando en criollo me gusta laburar por mi cuenta” (E10)

En estas declaraciones se ve la existencia del “ego” propio del emprendedor y el optimismo de la solvencia del propio proyecto. Es importante aclarar que ninguna de estas motivaciones es absolutamente independiente entre sí, si no más bien, que se combinan.

Nacimiento del proyecto:

Considerando las respuestas de los encuestados se observa claramente que los nacimientos de los proyectos se producen ante la búsqueda de “*alternativas frente a una situación negativa*” en un determinado contexto que se presenta:

“Ya uno viendo como era Bs As, que dentro de mi actividad, que era publicidad, era muy competitivo” (E5)
“nosotros queríamos comenzar con la chacra pero como no era viable, decidimos construir las cabañas” (E3)
“al no tener una profesión, un estudio, teníamos que poner un negocio” (E11)
“Estaba agotando lo que tenía y necesitaba hacer algo” (E1)

Aspectos – variables considerados al momento de emprender / fuente de inspiración:

Entre los aspectos que se destacan son:

a- las *condiciones externas del ambiente* donde se desarrollan las actividades (atractivos turísticos)

“el lugar donde llevarla a cabo” (E2)
“el clima, porque si está con viento, no se trabaja” (E4)

b- la *competencia / potencialidad del proyecto*

“ya había gente que estaba en la actividad y que le iba muy bien” (E2)
“basándome en eso (guía de inversores) y número” “el negocio puede ser rentable” (E5)
“se pensó que podía ser viable y rentable lejos de la ciudad de Buenos Aires” (E11)

c- *conocimientos previos de la actividad* a desarrollar:

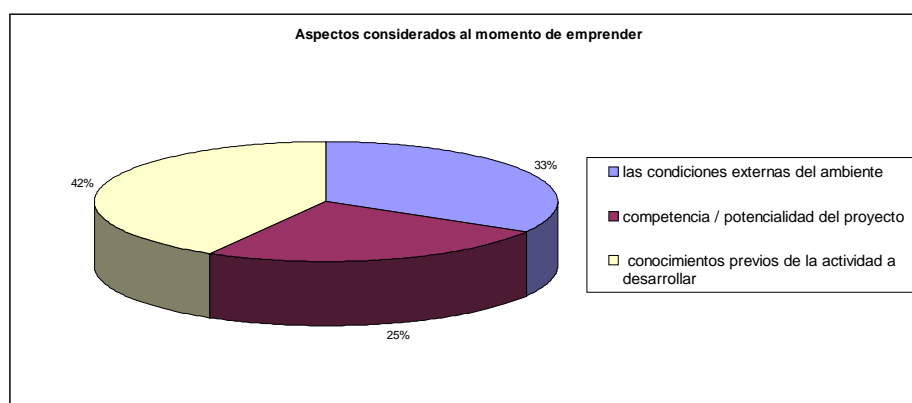
“Trabajaba para la agencia” (E9)
“me encanta la navegación y ya remo hace 10 años” (E10)
“Recordarás que yo me escapaba de la escuela primaria para ir a pescar” (E2 Rpta 6)

Hay que considerar que los emprendedores se involucran en aquellos emprendimientos en los cuáles ya poseen un conocimiento de la actividad acabado y/o aquel que juzgan fácil de manejar. Un determinado grupo argumentó que arriesgó en el proyecto sin tener un conocimiento previo de la actividad.

“decidí jugarme para probar” (E9)
“me tiré un piletaso terrible. Hice un pequeño estudio de mercado. Dije “por que este bote no está en este lugar?” (E10)

En el siguiente gráfico se pueden observar las proporciones internas de cada aspecto en relación a la totalidad. Cabe aclarar que las declaraciones emitidas por los entrevistados no son excluyentes.

Gráfico N° 11: Aspectos considerados al momento de emprender en S.M.A



Fuente: Elaboración propia.

Justificación de emprender en turismo:

En cuanto a las fundamentación de emprender y no trabajar en relación de dependencia se destaca la libertad con la que se trabaja cuando uno es el dueño. Trabajar en relación de dependencia tiene sus pros y contras. Como contras, se destaca cumplir horarios, obedecer ordenes, estar controlado, perdida de la libertad, no se puede trabajar con quien se quiera, etc.

“la libertad con la que puedo realizar la misma” (E2)
“no me gusta tener jefe, hablando en criollo, me gusta laburar por mi cuenta” (E10)

En referencia a por que han emprendido en la actividad turística se destaca que los emprendimientos se vinculan con actividades que ya desarrollaban o conocían en el tiempo libre. También se considera relevante que se trabaja con personas que se encuentran distendidas, sin presión:

“me gusta trabajar con gente que está descansada” (E10)

Características del comportamiento del micro emprendedor para emprender y gestionar los emprendimientos:

Al momento de investigar las características que tiene el comportamiento de los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos se analizaron los siguientes aspectos:

- Utilización de herramientas teóricas.

- Gestión autónoma o compartida.
- Consideración del asesoramiento.
- Disposición al asesoramiento y gestión con externos.

En referencia a la utilización de algún tipo de herramientas teóricas como formulación de proyecto, plan de comunicación, plan de marketing, estudio de mercado, etc. los entrevistados aseguraron no haber utilizado ninguna antes de comenzar ni durante el ciclo de vida recorrido hasta la actualidad.

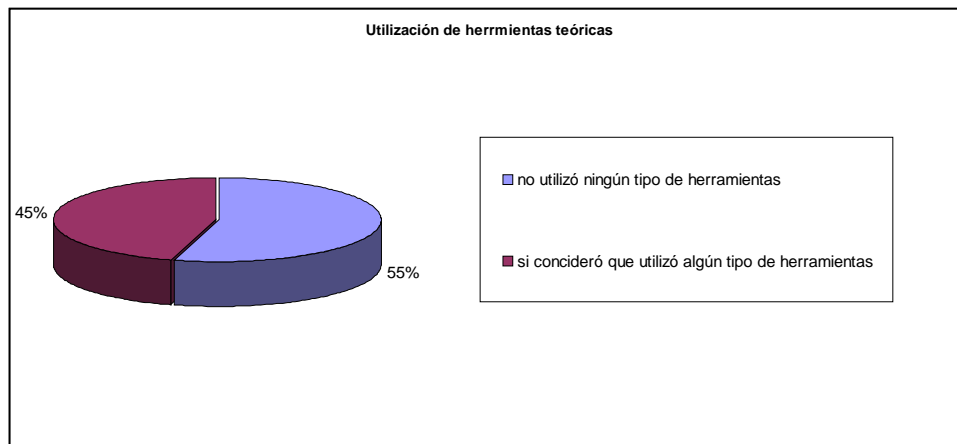
“No, ni siquiera ahora, no hice nada” (E11)
 “No, yo soy poco ortodoxo” (E5)
 “Nada, nada me tiré a la piletta, arriesgué en esto” (E1)
 “Nunca hicimos un estudio de mercado” (E3)

En el caso de aquellos que hicieron algún tipo de análisis sobre la posibilidad de éxito o fracaso del proyecto se observa que este fue poco fundamentado. Cabe aclarar que no son herramientas en concreto.

“Hice número en el aire y de ahí comencé a construir” (E5)
 “Cheque así, muy por arriba no hice un estudio realmente” (E1)
 “cuando me dieron los números, que era lo principal vi que había que invertir, que había que sacar” (E4)
 “Hicimos el proyecto de tener tres cabañas y bueno...” (E7)

En el siguiente gráfico se refleja los porcentajes respecto a la declaración de los entrevistados que consideraron, a su entender, de que han utilizado herramientas teóricas y aquellos que realmente no utilizaron herramientas alguna.

Gráfico N° 12: Utilización de herramientas teóricas por parte de los emprendedores en S.M.A.



Fuente: Elaboración propia.

La gestión “autónoma familiar” es una característica de quienes están a cargo de los emprendimientos donde el micro empresario interviene directamente en el proyecto ocupando múltiples roles dentro del mismo lo que genera una conducción poco organizada de la empresa. Existe una falta de división de roles y escasa división del trabajo desde la planificación hasta la ejecución del proceso de servucción. En su mayoría manifestaron no tener la necesidad de contar con recurso humano

especializado en turismo ya que a su entender no se considera necesario estudiar para emprender en turismo.

- “Si, es una casa grande, es muy fácil”(E1)
- “es un trabajo fácil” (E1 Respuesta de otra pregunta)
- “Si creo que si porque después de tres años ya tenes la experiencia” (E4)
- “No necesitas mucho conocimiento, necesitas que vengan tres o cuatro y que los trates bien y a todo el resto igual” (E7)

Sin embargo existen algunos casos que reconocen la existencia de falencias y que necesitan ayuda para potencializar su proyecto ante un mercado que en algunos servicios se vuelve cada vez más competitivo:

- “Si esto contara con un asesoramiento externo que complementara la actividad andaría muchísimo mejor, lo que tiene que ver con marketing” (E2)
- “Yo para ser competitivo necesito la ayuda de alguien; soy consciente de esto” (E6)

Respecto al asesoramiento en si, los encuestados manifestaron estar de acuerdo en contar con el mismo para la actividad turística destacando que es básico y fundamental para cualquier rubro antes de comenzar a emprender.

- “con aquella que sabe más que yo” (E2)
- “si...cada vez más porque el mercado se vuelve más competitivo” (E6)
- “Siempre para saber como se comporta el mercado” (E8)
- “si considero que es necesario en la etapa de investigación” (E5)

Sin embargo no está en la mente de los emprendedores el profesional Lic. Turismo como posible asesor ni antes ni durante el período de vida de las empresas según se pudo detectar en las declaraciones de las entrevistas realizadas.

- “con un empresario mayor que uno” (E7)
- “cualquier asesoramiento es bueno” (E11)
- “con los organismos públicos....asociaciones” (E8)

Evaluando la disposición al asesoramiento externo en turismo se observan dos tendencias. Por un lado si hay predisposición, al mismo, siempre y cuando garantice resultados exitosos, como si fueran recetas mágicas.

- “si me dicen, vos haciendo esto, esto y esto vas a obtener un 30, 40% más de ganancias, si lo acepto” (E10)
- “Si claro pero tengo que ver los resultados claros” (E3)
- “Yo analizo la propuesta siempre y cuando sea sólida” (E8)

Por otro lado también se observa “una negativa al asesoramiento externo en turismo” argumentando que la experiencia de los años transcurridos ya son suficientes para adquirir la habilidades que requiere el proyecto, y que no es necesario asesorarse en el rubro de turismo.

- “No ya no porque en esos años lo aprendí todo” (E11)
- “No, yo lo manejo solo” (E1)
- “No, no hoy por hoy ya no” (E5)

Principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

Para averiguar el objetivo se hizo hincapié en dos aspectos fundamentales:

- a- determinar los servicios que han contratado los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos.
- b- Averiguar si en algún momento se ofreció algún servicio profesional para gestión del emprendimiento.

En referencia a los servicios que han contratado los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos se observa diferentes tendencias. Por un lado están los que no han contratado servicios a lo largo del período de vida según lo declarado:

“no porque en este caso ya estaba funcionando y no hacía falta” (E4)

“lo hice yo; use en ese entonces programas de computadora que con eso yo hago los folletos” (E10)

“no, ninguno porque para gestionarlo estoy yo” (E11)

En referencia a aquellos que si han contratado algún servicio los mismos se relacionan con la comunicación del producto. Es en este servicio donde los propietarios ven su debilidad es por ello que recurren a otros que si poseen ese conocimiento.

“La página la hice justo en Interpatagonia y Well Come Argentina que son de S.M.A” (E5)

“Va contraté a una persona para desarrollar la web y de vez en cuando me actualiza las fotos” (E8)

Haciendo hincapié en si alguna vez se ofreció un profesional cualquiera sea su tipo a prestarle un servicio de asesoramiento, gestoría o auditoria más de la mitad de los encuestados afirmaron que sí y que fue realizado a través de diferentes medios como ser personales y vía internet:

“Si, si han pasado” (E11)

“Si por ahí esporádicamente mandan mails” (E8)

“Si el profesional que contraté es un licenciado en mkt” (E6)

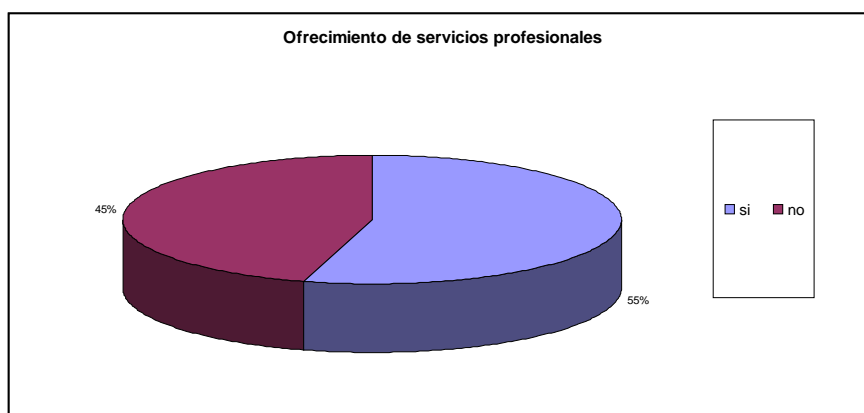
“Si pero le di las gracias” (E5)

Así mismo existe una parte de los encuestados que aseguró no haber tenido ningún tipo de ofrecimiento por parte de profesionales:

“No” (E4, 2,7)

“No, no, nadie” (E10)

Gráfico N°13: Ofrecimiento de servicios profesionales a micro emprendedores en S.M.A



Fuente: Elaboración propia.

Percepción de los micro emprendedores respecto a los Lic. Turismo:

Para el análisis de la percepción de los micros emprendedores respecto a los licenciados en turismo se consideraron los siguientes aspectos:

- Profesionales existentes para cada necesidad.
- Conocimiento del licenciado en Turismo.
- Opinión respecto del licenciado en Turismo.
- Utilidad del Lic. en turismo al emprendimiento.

Profesionales existentes para cada necesidad:

Al analizar las entrevistas de los emprendedores respecto a la opinión que tienen sobre si tiene conocimiento de los profesionales existentes para cada necesidad que en el emprendimiento, en su totalidad manifestaron conocer cada uno de ellos que en la mayoría de los caso se vinculan con necesidades contables, comunicación y diseños tal como lo demuestran las siguientes declaraciones.

“Si se cuales, un arquitecto y un contador” (E11)

“Si pero en si puedo hacer todo yo. Los folletos los hago yo y no hay mucho más que eso” (E10)

“Si, si tengo que comunicar mi producto debería llamar a un lic. Marketing” (E2)

Cabe aclarar que manifestaron en su mayoría no tener necesidad de recurrir a profesionales por no considerar necesario lo mismo para la gestión del proyecto. Esto se puede observar en las siguientes declaraciones:

“Acá las cosas las hacemos nosotros” (E7)

“Si pero para esto no se necesitan muchos. Esto se puede hacer casi solo” (E4)

“Si pero acá lo puedo hacer yo a todo. No se necesita el gran conocimiento” (E5)

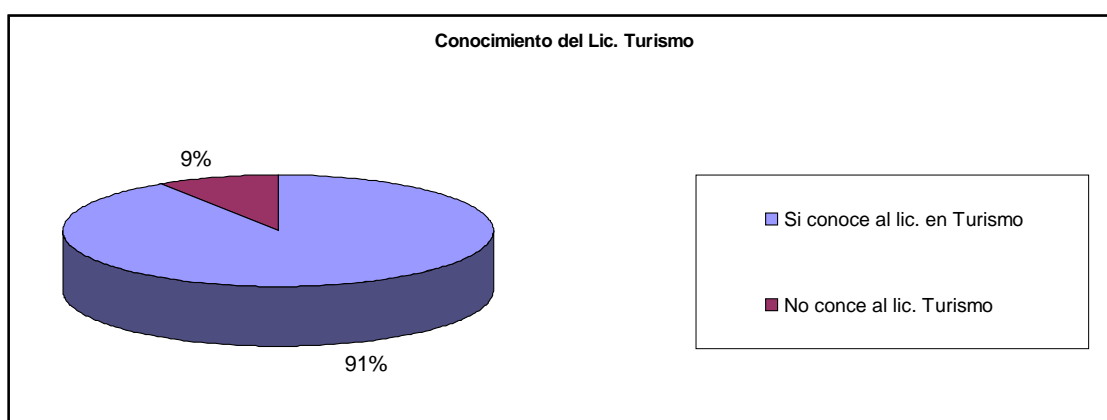
Conocimiento del Lic. Turismo:

En referencia al conocimiento del Lic. Turismo, los encuestados manifestaron un conocimiento superficial de dicho profesional, tal como lo consignan las declaraciones que se muestran a continuación:

“Si los conozco por las agencias...conozco algunos” (E10)
 “Más allá que trato a nivel de agencia no tuve otro trato” (E5)

El siguiente gráfico refleja el resultado de las entrevistas en porcentaje en relación a si conoce o desconoce al lic. Turismo.

Gráfico N° 14: Conocimiento del Lic. Turismo por parte de los micro emprendedores en S.M.A.



Fuente: Elaboración propia.

Opinión del Lic. Turismo:

Los emprendedores opinan que la profesión de Lic. Turismo *“debe hacerse conocer y difundir”* para, concretamente, conocer sobre que son capaces de aportar a una empresa, cuál es la diferencia con otro profesional de una rama diferente y con los técnicos y guías de turismo, ya que en algunos casos no son conocidos y en aquellos casos que si lo son, es solamente de oído pero no en relación al desempeño específico:

“No necesariamente tiene que ver con este negocio” (E1)
 “la gente sabe para que sirve un ingeniero civil.....pero para lo que sirve un Lic. Turismo nadie lo sabe” (E2)
 “nadie se encargó de darle difusión a las funciones de un licenciado en turismo” (E2)
 “yo creo que es una profesión más” (E4)

Por esta razón los emprendedores *“carecen de una opinión formada” (neutra)* de los licenciados en turismo y la diferencia existente con otros profesionales:

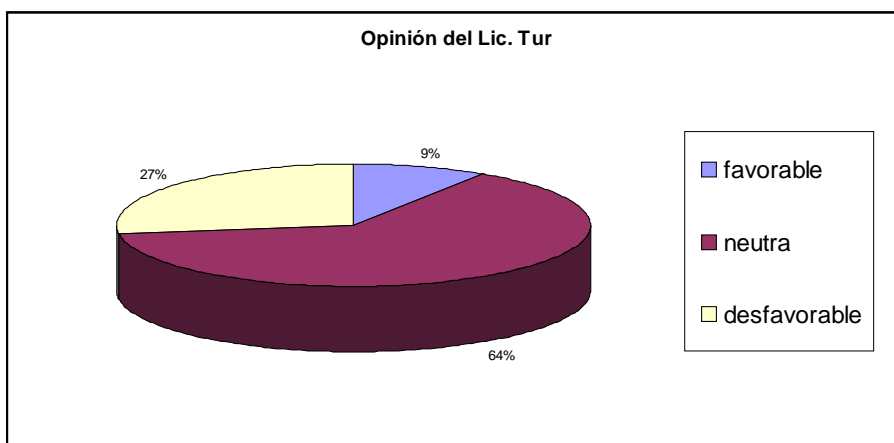
“No tengo una opinión” (E5)
 “yo creo que es una profesión más” (E4)
 “Cualquier estudio universitario posterior al secundario, me parece excelente” (E11)

Se observó un caso particular (presidente de la cámara de guías de turismo de S.M.A), que si los conocen, cuya opinión es “negativa respecto al desenvolvimiento” (desfavorable) de los mismos en el campo laboral. Cabe aclarar que este emprendedor conoce a aquellos que se han desenvuelto en el ámbito público.

- “la mitad hay que acribillarlos a tiros porque no se les cae una idea” (E6)
- “estamos habidos de licenciados con creatividad, proyección, manejo de la actividad turística” (E6)
- “si voy a dar a otra persona la responsabilidad de mi negocio, voy a buscar a alguien serio, un licenciado en hotelería” (E6)

En el siguiente gráfico se muestran las opiniones de los entrevistados en relación a los licenciados en turismo y agrupadas todas las opiniones respecto al desempeño profesional.

Gráfico N°15: Opinión del Lic. Turismo por parte de los micro emprendedores en S.M.A.



Fuente: Elaboración propia.

Utilidad - Aporte del Lic. Turismo para el emprendimiento:

Respecto a la utilidad del licenciado en Turismo como aporte a los micros emprendimientos luego de las respuestas aportadas por los diferentes propietarios encuestados, se pudo detectar que existe una “*confusión u/o asimilación*” entre el desempeño profesional de un lic. Turismo con el desempeño de un Guía Universitario y un Técnico en Turismo a través de la lectura entre líneas de las declaraciones de los propietarios:

- “me puede servir para atender al público” (E3)
- “esta preparado para responder a todas las preguntas que el turista tipo le puede hacer” (E3)
- “en publicidad, que lo venda bien” (E10)

Por lo tanto, en referencia a lo anteriormente expresado, existe una “*acotación*” y “*desconocimiento*” del desempeño profesional de los lic. Turismo como herramienta útil dentro de los emprendimientos en la que se refiere a gestión de emprendimientos turísticos:

- “a mí en nada” (E1)
- “me puede servir para atender al público” (E3)
- “lo que necesita el emprendimiento mío es comercialización y marketing” (E2)
- “que yo sepa en nada” (E5)
- “por las experiencias que veo acá en el pueblo en nada” (E6)
- “hoy el negocio no da” (E9)

Se considera que un Lic. Turismo solo puede ser de utilidad “**antes**” del comienzo del emprendimiento:

“A esta altura del emprendimiento yo creería que ya no” (E2)

Sin embargo, cabe aclarar que algunos emprendedores manifestaron tener “conocimiento más acertado sobre el desempeño profesional” de los Lic. Turismo respecto de, en que le podría ser útil este profesional para sus emprendimientos:

- “asesoramiento comercial, de como ve mi organización, el manejo con mis clientes, a donde tengo que apuntar” (E8)
- “si es importante cuando el negocio no cierra. Mas que nada para que te oriente para donde tenés que apuntar y para donde no” (E4)

CONCLUSION

CONCLUSIÓN

La presente tesina tuvo como propósito describir las características de la gestión de los micros emprendimientos de San Martín de los Andes y el rol que cumple el licenciado en turismo dentro de los mismos. A partir de las respuestas obtenidas de las entrevistas semi – estructuradas realizadas se puede obtener una aproximación a los aspectos más relevantes de dicha gestión:

En la mayoría de los casos las pymes turísticas son desarrolladas y gestionadas por personas que no dependen, desde lo económico directamente de dichos emprendimientos, por lo que la importancia y valor que le dan, no es la misma si dependieran directamente de los mismos para solventarse económicamente, donde cada una de las decisiones y las acciones que se llevan a cabo son cruciales para el futuro de la empresa. De esta manera, se ve como el emprendimiento es secundario o bien es complementario a los ingresos de una familia tipo.

En referencia a los principales motivaciones e influencia que llevaron a emprender y por qué en determinados rubros se concluye que lo económico (aumentar los ingresos) es la causa motivadora pero sin considerar los costos de inversión, operacionales, ingresos, utilidades, etc; necesarios que se deben asumir para encarar de la mejor manera o de manera óptima un emprendimiento. La indisputabilidad de las personas que toman las decisiones de la empresa, arraigadas al ego personal es motivadora. Esto pareciera ser un arma de doble filo ya que por un lado incentiva y estimula pero por el otro es una barrera al crecimiento de la empresa. Además se demostró que comenzar con un proyecto pasa más a ser por una cuestión del hecho de emprender que de constatar de si se va a poder sostenerse en el tiempo dicho proyecto.

En referencia a las características que tiene el comportamiento de los micro emprendedores para llevar adelante los proyectos se concluye que los emprendedores no utilizan ningún tipo de herramientas teóricas que les permita tener una gestión más prolija, solventada y fundamentada de las acciones y decisiones que se toman, donde las variables o factores que influyen en el proyecto empresarial sean controladas, poniendo así en riesgo y hasta se podría decir, certificar el fracaso del mismo en el futuro. Los proyectos carecen de profesionalización. Existe una subestimación de la actividad empresarial turística. La gestión es de carácter independiente y autónomo considerándose ellos mismos como prueba fehaciente de la continuidad del emprendimiento. Se delata un alto grado de confianza en sus habilidades para la gestión integral. Los emprendedores consideran que no necesitan ayuda y no consideran a los profesionales relacionados directamente con la actividad a pesar de que cada vez hay más competidores y se necesita más conocimientos para poder manejar un negocio con éxito. La gestión no es compartida.

Los emprendedores han desarrollado sus emprendimientos de una manera espontánea, no planificada e informal, basándose en el modelo de “prueba y error” basados en el sentido común. En su mayoría son pocos los que han contratado servicios externos, cualquiera sea su tipo a los fines de obtener beneficios. Por consecuencia se observa una población emprendedora cerrada a las puertas del asesoramiento y acompañamiento por parte de profesionales en turismo, producto de la no visión clara de los beneficios que éste le podría generar. Se considera que antes de emprender y durante el ciclo de vida del emprendimiento es positivo el

asesoramiento pero no está el licenciado en turismo como alternativa; algo que debería revertirse. Hoy no es una carrera valorada por los empresarios. Pues entonces entre los desafíos que se presentan se encuentra en intentar concientizar a los emprendedores para que dejen de estar condicionados a “la calidad de la temporada” y/o a la experiencia de otros.

La generación de micro empresas ha sido un camino válido para aumentar los ingresos personales y/o familiares, para lograr la inserción laboral y social, la creación de empleo, la mejora de la calidad de vida y el apoyo a la realización de la economía regional. Sin embargo, así como se generan los emprendimientos otros dejan de existir o no se pueden llevar a cabo por diferentes motivos.

Por otra parte, los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y el aporte que ha hecho cada uno de ellos a su proyecto se concluye que hay una posición, un mercado, que esta siendo ocupado por otros profesionales diversos que hacen actividades técnicas puntuales como diseño (diseñadores gráficos), manejo contable (contador) y estructurales (arquitectos). Estos son las únicas que considera el micro emprendedor. La característica común de esos servicios es que los resultados se ven reflejados rápidamente; pero que no están acompañados de una estrategia total integrada al proyecto en su conjunto. Se infiere que los micro emprendedores no identifican fácilmente el perfil del licenciado, sus habilidades, sus funciones, sus tareas y sus ventajas, como en el caso de otras profesiones lo que termina siendo una barrera para la inserción en el mercado laboral.

A través de las respuestas obtenidas de los entrevistados se pudo apreciar que en este caso de estudio de San Martín de los Andes, de acuerdo a los resultados de investigación se observa que no es común el vínculo entre el profesional Lic. Turismo y emprendedores es decir que existe una ausencia relacional. Los licenciados no son considerados para emprender en turismo ni antes ni durante el ciclo de vida del emprendimiento. Esta ausencia de relación no solo se debe a causa de “factores económicos” por parte de los emprendedores para contratar a un profesional, sino también a que los emprendedores “subestiman” la gestión empresarial de sus proyectos la cual es característico del “rasgo cultural” *yo lo se hacer*. En este sentido, ni el gobierno local presente ni los anteriores han generado las condiciones necesarias ni el incentivo adecuado para el acercamiento de los profesionales.

Sin embargo, sabiendo que existe un dejo por parte de todos los agentes públicos en materia de promoción y difusión del rol de los profesionales la vinculación de los actores sociales no solo se produce solo bajo el funcionamiento de las administraciones y gobiernos; si no que también es función de los mismos profesionales y de la institución que los ha formado difundir y promocionar el rol que puede desempeñar el licenciado en turismo para con los emprendimientos turísticos.

La carrera de licenciatura en turismo no tiene el prestigio que merece por razones legales y culturales, arraigadas en lo más íntimo de nuestra sociedad. El desempeño de los licenciados en turismo no se está viendo claramente, por lo que no es considerado esencial para el logro de ventajas competitivas.

El hecho de que la sociedad carece de una visión clara de los beneficios de contratar un servicio profesional, además que el estado provincial y municipal no se han encargado de incentivar el asesoramiento por parte de los emprendedores, las

posibilidades de que los emprendedores tengan la mayor cantidad de información posible para que mejoren sus decisiones estará condicionado al tiempo que tarde la dirigencia política de las instituciones a intervenir.

Todo esto lleva a determinar que las variables que consideran los micro emprendedores al momento y durante la gestión del emprendimiento que han comenzado se vincula con el costo – beneficio es decir los beneficios que aporta el gasto (o inversión realizada) en el que incurre en el corto plazo. El tiempo de recupero de esa inversión no es una variable considerada ya que los emprendimientos son secundarios, complementarios, alternativos.

La no consideración del lic. Turismo se debe a lo explayado anteriormente que se puede sintetizar en tres grandes ideas:

- Desconoce que es lo que hace, cuál es su función y en que le puede ser útil a su emprendimiento.
- El emprendedor considera irrelevante contratar a profesionales para emprender en turismo.
- Subestima la actividad. Considera que es fácil emprender y mantenerse con vida, basados en que los emprendimientos son secundarios a los ingresos.

Cuando analiza la variable información para tomar decisiones ésta se fundamenta en el conocimiento previo de la actividad pero no se analiza ni la cantidad de mercado (se habla del turismo), análisis de la competencia, escenarios posibles, etc. El micro emprendedor no puede diferenciar entre una decisión relativamente insignificante, otra importante y otra crucial.

A pesar de existir modelos para tomar decisiones, el emprendedor no sigue procedimientos más ordenados y reflexivos en la formulación de un proyecto o toma de decisiones estratégicas; se guía de una forma instintiva (sentido común) el cuál a veces es acertado pero que en la mayoría de los casos es este mismo instinto es el que lleva al error. No se considera un sistema de información, no hay soporte en la gestión, no hay un proceso estructurado que otorgue más seguridad.

Los emprendedores deben dejar de estar condicionados por las situaciones externas, que se dan al emprendimiento. Deberán ellos empezar a tratar de intervenir y mejorar desde su propia empresa hacia fuera para poder sustentarse en el tiempo; ya que el futuro de la empresa depende en buena medida de ellos y no del estado de la economía, del gobierno o de los competidores.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Las nuevas formas de organización del trabajo, los adelantos tecnológicos, las especializaciones en diferentes actividades han modificado sustancialmente los mercados laborales que cada día son más competitivos. Así mismo se han incrementado los recursos disponibles para que los emprendimientos se mantengan con vida, sean competitivos en dichos mercados y alcancen el éxito empresarial.

Los “humanos con recursos” han pasado a constituir una de las piezas fundamentales en la gestión para alcanzar la competitividad, productividad y excelencia como ser profesionales cuyas formaciones les permiten detectar, evaluar y solucionar problemas tomando decisiones acordes a los diferentes contextos particulares y generales. Sin embargo muchos recursos para alcanzar el éxito empresarial no son utilizados o son utilizados de manera diferente a lo que la racionalidad teórica establece al momento y durante el ciclo de vida de los emprendimientos, tomando decisiones que solo satisfacen y pobres desde los fundamentos.

Es por ello que en la gestión diaria se necesitan tomar las decisiones fundamentadas, para alcanzar objetivos, que tiendan a maximizar los resultados y no solo a satisfacer de una manera mínima en aquellos casos en los que se busque un beneficio redituable desde el punto de vista económico. Por ello los emprendedores deberán concientizarse de la importancia del trabajo conjunto con profesionales para evitar tener una visión parcial y fragmentada de los mismos. Los profesionales deberán juzgar, decidir, intervenir y proponer soluciones a problemas concretos que surgen cotidianamente en el interior del proceso de trabajo de las empresas. Ante este panorama se hace necesario proponer alternativas que cierren la distancia entre oferta de formación profesional y las necesidades de los trabajadores en pos del beneficio muto para que de esa manera los licenciados sean considerados y para que los emprendimientos sean sustentables y competitivos

Cuando se encuentra en presencia de varias barreras o restricciones a la vinculación, es importante desarrollar acciones para insertar en el aspecto cultural – empresarial al profesional Lic. Turismo y la puesta en valor del mismo a través de políticas públicas turísticas, que definan los beneficios de la vinculación. Esto conlleva, por parte del estado local, la Facultad de Turismo y los profesionales, un desarrollo de un escenario capaz de incentivar el proceso de vinculación de emprendedor con el profesional. Para tal fin es indispensable una planificación de las acciones a desarrollar para generar el vínculo a fin de dar respuesta a las necesidades de la demanda actual de los micro emprendedores de esa localidad en pos de desarrollar correctamente el turismo en la localidad y zonas aledañas.

Para ello, se recomienda que hay que trabajar desde y en cada uno de los eslabones de la cadena: los mismos profesionales, las instituciones educativas, los profesionales y el Estado.

El **profesional Lic. Turismo**, el recurso humano capacitado en materia de turismo hoy se encuentra desalentado, e inhibido a causa de que en la mayoría de los casos no se desempeñan en su profesión actualmente o si bien lo hacen, no lo hacen en puestos estratégicos de decisión. Es necesario estimular al académico para

despertar la capacidad profesional del mismo y que apoye al emprendedor generando un cambio empresarial.

La gestión de los micro emprendimientos se debe caracterizar por la variedad, el enriquecimiento entre las partes: el emprendedor con su conocimiento de la actividad y habilidades; y el profesional con su conocimiento estratégico integral. Las partes deben implicarse en la planificación, el control y evaluación de la calidad del servicio; en el diagnóstico y solución de problemas de la producción tomando las decisiones correctas a cada caso. Es fundamental que entre las partes se logre vincular sus conocimientos y habilidades a la totalidad de la prestación del servicio laboral en el que se participa como en la toma de decisiones, al enriquecimiento o la variación de las tareas y a la optimización del proceso de gestión. Como dice Tirachini⁵⁵ “con la interacción el resultado final es superior y distinto que la sumatoria de cada una de las partes. A través del intercambio, el conocimiento se comparte y no se pierde, sino que por el contrario, se potencia” Los profesionales deben salir a ofrecer servicios concretos para estimular la demanda ya que, como se reflejó en esta tesina, el conocimiento de los profesionales es de manera “superficial”, existe una confusión en el desempeño entre los profesionales, etc.

Para alcanzar dicho acercamiento las instituciones formativas tienen que ser capaz de incorporar de manera organizada diversas formas de intervención profesional. Desde las áreas de formación profesional se debe emprender un proceso de elaboración de común relevados directamente de los ámbitos productivos, para que contribuyan a la revisión y mejora a fondo de los esquemas de formación de recursos humanos, en busca no solo de forjar, sino, en mayor medida de propiciar mejores oportunidades de inserción laboral. Por ello, éste, el profesional Lic. Turismo deberá ser además de estratégico operativo técnico que involucre tanto procedimientos como conocimientos técnicos, los conocimientos acerca de normativas, la experiencia, las habilidades, las actitudes, etc. de la persona trabajadora, así como los recursos y ambiente que se necesita para desempeñar eficientemente su rol para que sea considerado por quienes emprenden frente a otros profesionales que son competencia entendiendo a la misma como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva para el logro de resultados de trabajo que el emprendedor pueda ver reflejada en su empresa. Esto debe hacerse sin quitar el estímulo de la capacidad crítica que el mismo ya tiene; debe estar atenta al mercado de trabajo para ofrecer conocimientos específicos, y no ser tan generalista, que le permitan ofrecer servicios de calidad y así no desperdiciar recursos en educación que no tienen demanda empresarial. Los profesionales, licenciados en turismo debemos dejar de ser un mar de conocimientos de un centímetro de profundidad.

El Estado cumple un rol esencial a través de las administraciones de las políticas públicas. Tiene las herramientas para poder generar e incentivar el vínculo entre las partes para una mejor gestión emprendedora. Debe ser una política con objetivos claros y metas precisas a crear y continuar en pos de los beneficios que significa que los emprendimientos continúen con vida. Algunas alternativas que se considera que debería realizarse son las siguientes:

- Exigir a los emprendedores en turismo, la certificación de sus emprendimientos por parte de licenciados en turismo antes de emprender y a los que ya están

⁵⁵ Tirachini, Sosa y Ruiz “Gestión de Pymes Patagónicas” FAEA Proyecto de Extensión (2009)

trabajando, exigir en un plazo determinado la certificación de un profesional en turismo, siendo este último responsable de tal emprendimiento.

- Los bancos deben exigirle como requisito indispensable para acceder a un crédito cuyo fin sea la actividad turística y recreativa, el aval de un profesional en turismo.
- Desde las oficinas de informes del municipio ofertar el ser servicio profesional de los licenciados a los emprendedores actuales y futuros.
- Implementar una articulación entre el sector público – privado para promover escenarios de asesoramiento.
- Promover una visión en los factores estratégicos a mediano y largo plazo en los emprendedores del sector.
- Considerar el asesoramiento profesional como recurso al momento de emprender: se observa un conjunto de incentivos económicos financieros por parte de los organismos reguladores de turismo de la provincia para adquirir “bienes” / “equipamiento” indispensables lo cual es un factor a considerar para emprender. Sin embargo en dichos incentivos no se consideran el “asesoramiento profesional estratégico y técnico” como recurso.

En conclusión, el micro emprendedor tomará las mejores decisiones recabando la mayor cantidad de información posible y el asesoramiento será clave para que los emprendimientos puedan sostenerse con vida a través del tiempo. No cabe duda, que San Martín de los Andes es un destino turístico maduro, en donde el cambio hacia el perfeccionamiento y mejora de las decisiones generará por decantación un aumento de la calidad de los servicios y la disminución de los riesgos a los que un emprendimiento está condicionado; para ello se crea un desafío para instalar en los propietarios una visión hacia el asesoramiento.

Es enorme la tarea que aún queda por concretar, para cumplir el cometido de concretar políticas de significación para vincular los emprendedores con los profesionales. Este informe constituye un modesto aporte confiando que será útil para generar cambios a los fines de alcanzar objetivos de destacada relevancia

Interrogantes para investigaciones futuras

¿Será, tal vez, que la causa de que los alumnos que han cursado esta carrera y no han terminado el cursado de la Lic. Turismo o no han hecho la tesis, se deba a que, de acuerdo a su perfil, no hay salida laboral concreta en relación a sus perspectivas?

**¿Será que el licenciado en turismo tiene una visión tan general que deja de ser específica a la hora de tomar las riendas en los emprendimientos?
Mar de conocimientos de un centímetro de profundidad.**

¿La falta de confianza que tienen los alumnos a la hora de desenvolverse profesionalmente repercute en la salida laboral?

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía / Referencias:

- Apestequi, Doinguez, Salvador, Speroni y Tamborín. Investigación: “La realidad laboral del Licenciado en Turismo egresado de la Facultad de turismo de la U.N.C”. Neuquén 1989. Pág. 5 y ss
- BOULLON ROBERTO (2003) “Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa” Cáp. IV Las pymes turísticas. Argentina.
- BRITTO ALEJANDRO (2005) “Como iniciar una empresa sin capital”. Revista Pymes. Pp. 07.
- CASANUEVA, JUNCO, GONZALEZ (2004): “Organización y Gestión de empresas turísticas”. Edit. Pirámide. Tercera reimpresión.
- GONZALES RODRIGO Y PERINI “La asociatividad como estrategia de competitividad de PYMES turísticas”. Edit. Educo. Univ. Nac. del Comahue.
- GONZALES RODRIGO Y PERINI (2009): “Formulación de proyectos turísticos. Pautas para Micro – Emprendimientos”. Editorial Educo. Argentina
- Grordish Mariano “Consultores especializados en Pymes” (Agosto de 2011) Revista Pymes Nº 89
- George S. Odiorne. “Administración por objetivos” Editorial El Ateneo. Bss As. Año: 1979.
- GUTIÉRREZ, JUAN JOSÉ (2003) “Ciclo de vida de la oferta turística de un destino de montaña” Caso San Martín de los Andes. Cátedra Investigación Turística. U.N.C.O. Facultad de Turismo. Pp. 43 – 47
- HASSLER, Willy Arron: “San Martín de los Andes (Provincia del Neuquén) Micro historia de su primer cincuentenario” A.B.R.N (1991)
- HELLER CARLOS (2004): “Las Pymes Argentinas. Mitos y Realidades” ABAPRA - IdePyME (Asociación de bancos públicos y privados de la republica Argentina) Editorial: Idea PyMe. Argentina.
- JAIMOVICH MARIANO “Las ventajas y los desafíos de asociarse”. Revista Pymes. Diciembre 2008. Editorial: Clarín. Pp 08.
- LAZZATI SANTIAGO (1999): “RP/TD El proceso decisorio” Macchi Grupo Editorial S.A.
- LECUONA M.L Y TERRAGNO D: Guía económica personal. TU DINERO Fascículo 4 “Como planificar para hacer realidad tus sueños”. Clarín. Pymes
- María Laura Lecuona y Daniel terragno: “Tu negocio propio...en tres pasos: el arranque: sobrevivir y crecer con el negocio propio” Guía total para emprendedores. 1 El proyecto. Pág. 17. Arte Gráfico editorial. Argentina 2009.
- MAAS PABLO (2005): “El valor del conocimiento”. Revista Pymes “Como armar una empresa sin capital” Pp. 04.
- MC GRAW: “Decálogo de la supervivencia y el éxito”– Hill de Managment.
- PAUL RESNIK (1992): “Cómo dirigir una pequeña empresa. Decálogo de la supervivencia y el éxito” Edit: Mc Gran Hill. España.
- MUCHNIK DANIEL (2006): “Nuevas iniciativas para sobrevivir” Revista Pymes. Pp. 12.
- MENDICOA, GLORIA EDEL (2003) “Sobre tesis y tesisas: lecciones de enseñanza-aprendizaje”; Ed: Espacio; Buenos Aires, Argentina.
- Poli Federico: Libro: Las Pymes Argentinas. Mitos y Realidades. Cáp. “Las políticas públicas para las pymes. Pág 80 – 81.

-
- Saavedra G. María L. y Hernández C., Yolanda. Caracterización e importancia de las MinPymes en Latinoamérica. Actualidad Contable FACES Año 11 N°17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. (122-134)
 - SALLENAVE JEAN PAUL. “Gerencia y planeación estratégica”. Edi. Norma S.A.
 - Tirachini, Sosa y Ruiz “Gestión de Pymes Patagónicas” FAEA Proyecto de Extensión (2009)
 - TRÍAS DE BES FERNANDO (2007) “El libro negro de los emprendedores” Gestión del conocimiento. Ed. Empresa Activa. Segunda edición.

Fuentes virtuales

- BETANCOURT TANG, JOSE RAMÓN (2006) “Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma” <http://www.eumed.net/libros/2006c/220/1e.htm>
- MAY EMILY B. “La toma de decisiones” <http://www.sabetodo.com/contenidos/EpyZuIEEFpBNrmoeoD.php> Cáp. Racionalidad. Pág. 1
- www.sepyme.gov.ar Normativa Resolución SePyME 21/2010 – Clasificación Pyme
- SERRANO MARÍA DOLORES (2010): “La Argentina entre los 10 países más emprendedoras del mundo” Sitio: <http://pymes.suite101.net/article.cfm/pasion-por-emprender>
- “Oferta turística San Martín de los Andes” (2008) www.smandes.gov.ar http://www.sanmartindelosandes.gov.ar/rcrs/r_pag/323/oferta_turistica.pdf
- “Toma de decisiones” http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones#Proceso_de_toma_de_decisi Visitada el 01 jun 2011, a las 14:00 hs
- Tipos de decisiones <http://www.mitecnologico.com/Main/TiposDeDecisiones> 16/07/2011 10:39 am
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor> Wikipedia La enciclopedia libre. www.wikipedia.org

ANEXO

Formato de entrevista

Nombre del emprendimiento:

Horario:

Fecha:

Entrevista N°:

Rubro del emprendimiento:

Cantidad de empleados:

Preguntas en general:

- ¿Cuántos empleados tenés?
- ¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?
- ¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?
-Si, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?
-No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?

Objetivo N° 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

- ¿Qué es lo que lo motivó?
- ¿Cómo nace el proyecto?
- ¿Que aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad?(económica, ganas de emprender, humana, etc.)
- ¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?

Objetivo N° 4: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

- ¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc.?
Si. ¿Lo hizo solo o con un asesor?
No
- ¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?
• -Si. ¿Por qué?
• -No. ¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?
- ¿Considera que es necesario asesorarse?
• -Sí.¿En qué momento? ¿Con quién con quien considera necesario asesorarse?
• -No.

¿Estaría dispuesto a contratar a alguien que lo asesore o que gestione conjuntamente el proyecto?

Objetivo N° 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

- ¿A contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento?
Si. ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?
No ¿por qué “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un servicio de asesoramiento – gestoría – auditoría, etc para mejorar o potencializar su proyecto?

Objetivo N° 2: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

- ¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”? Si/ No
- ¿Cuál es su opinión sobre los Lic. en turismo?
- ¿En que cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?

Nombre del emprendimiento:

Horario: 11:00 hs

Fecha: 03/02/2011

Entrevista N°: 1

Rubro del emprendimiento: Alojamiento.

Cantidad de empleados: 2

Preguntas en general:

• **¿Cuántos empleados tenés?**

Tengo una señora que trabaja a la mañana para lo que es la limpieza de las habitaciones, cocina y living y un chico que me ayuda en horarios partidos. (Total 2 empleados)

• **¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?**

Tres años, yo. Pero ya tiene 6 o 7 el hostel, yo compré el fondo de comercio, alquilo la propiedad.

• **¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?**

-Si, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?

-No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?

Si. No, no, no es complementaria con el de mi mujer que también trabaja. El mío es este hoy. Ella trabaja en otras cuestiones, es psicóloga, no trabaja conmigo en el hostel. Desde que comencé hice algunas otras cositas pero no para tener en cuenta. Básicamente no.

Objetivo N° 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

• **¿Qué es lo que lo motivó?**

En realidad surgió. El hostel este surgió medio una casualidad. Hablando con un amigo, que había un chico que vendía el fondo de comercio. Yo estaba haciendo un cambio y enganche justo pero no lo busque. No es que yo andaba atrás de un hostel. No había entrado. Una sola vez en mi vida había entrado a un hostel así que ni siquiera era un emprendimiento que yo conociera tampoco. Esto ya funcionaba como un hostel. Yo arranqué con un negocio que ya figuraba en guías internacionales, ya estaba caminando. Yo le agregué baño de discapacitados, un par de cositas pero ya estaba caminando.

• **¿Cómo nace el proyecto?**

Yo emprendí en turismo por una mera casualidad. Necesitaba emprender en algo. Yo venía de Buenos aires, necesitaba empezar, y nada, había trabajado de carpintero en Buenos Aires y había trabajado acá también en carpintería y abrí el abanico pero no que lo buscara.

• **¿Que aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad?(económica, ganas de emprender, humana, etc.)**

Me parecía interesante. Tenía que empezar a hacer algo porque estaba agotando lo

que tenía y necesitaba hacer algo.

• **¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?**

Me parecía divertido el tema del turismo. Sabía que la mayoría eran extranjeros. Que estaba bueno, básicamente por eso, un rubro divertido.

Objetivo Nº 2: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

• **¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc.?**

Si. **¿Lo hizo solo o con un asesor?**

No

Nada, nada me tiré a la piletta, arriesgué en esto. Sabía que los hostel funcionaban en definitiva. Cheque así, muy por arriba no hice un estudio realmente.

• **¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?**

-Si. **¿Por qué?**

-No. **¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?**

Si, si es una caza grande, es muy fácil. Hay algunas cositas que hay que estar piola, chequear pero no tiene grandes inconvenientes.

• **¿Considera que es necesario asesorarse?**

-Sí. **¿En qué momento? ¿Con quién con quien considera necesario asesorarse?**

-No.

Siempre es necesario asesorarse en cualquier cosa pero no es requisito indispensable. El hostel es un trabajo muy simple, fácil hay algunas cosas que hay que aprender hay que chequear determinadas cosas pero eso lo aprendes, lo vas aprendiendo trabajando. Insisto es como si para manejar una casa hay que asesorarse. La diferencia que hay acá es que en vez de haber 6 personas hay 20 acá. No es mayor inconveniente.

Yo no tengo ni página del hostel o sea lo manejo así como así, a la buena de Dios pero como esto ya viene funcionando. Estaba publicado en tres o cuatro guías internacionales: Rodri plane, Radguide, etc Algunas me agregaron estando yo cuando tomé el hostel y acá. Salvo Enero que son 95% Argentinos y Febrero que son 50% Argentinos y Julio y Agosto que son 50% Argentinos, el resto del año son 99% extranjeros y ellos se manejan con la guía, no miran internet, miran pero la biblia es la guía. Tal vez la página ayudaría pero la desarmé porque la que había era de la otra gente que ya estaba. Nunca la renové. Estuvo en Interpatagonia que es lo más importante para el tema de hospedaje. Básicamente con eso me arreglo.

En realidad depende de cada uno; si quieres tener un Porche, no pero a mi si me sirve y alcanza. Mi parámetro es de a dos entonces de cualquier manera podría. Deja dinero bien manejado deja dinero. Y este es un hostel chico, lo manejo con poca gente. Un hostel más grande tenés más empleados y de más pero básicamente deja dinero.

¿Estaría dispuesto a contratar a alguien que lo asesore o que gestione conjuntamente el proyecto?

Yo lo manejo solo; empecé con un socio que al final fue un chasco. Le terminé pagando su parte del fondo de comercio. Es un trabajo fácil. Diariamente hay que contestar meil pero no necesita mayores.

Objetivo Nº 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte

ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

• **¿Ha contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento? Si. ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?**

No. ¿Por qué “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

No. Interpatagonia como te dije nada más. El otro chico tenía muchos gastos al dope, inclusive le di de baja al contador, tengo que hacer una presentación anual que es una papa y le pago a un contador \$100 a un contador por única vez para hacer una presentación y la señora que trabaja conmigo es monotributista, ella trabaja en varios lugares, así que no tengo que andar pagando un contador que me gestione sueldos que cobra \$300 por mes que son \$3600 al año. Entrás a acomodar las cosas y se hace. Yo arriesgué y me salió. Me viene saliendo al menos.

• **¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un servicio de asesoramiento – gestoría – auditoría, etc para mejorar o potencializar su proyecto?**

Siempre, siempre por meil te entran mucho pero, este, no es necesario en este hostel de la forma que lo manejo yo, y no se si en una hostería. En realidad es todo sentido común para mí. Yo lo agarré en alta al hostel, no había prendido una computadora en mi vida y ahora se armar planillas, aprendí, yo soy observador, conocí a un chico que me ayudaba y me explicó dos o tres cositas básicas y nada con eso marcha.

Objetivo Nº 4: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

• **¿Sabe que o cuales son los profesionales existentes, para cada necesidad que usted tiene en el emprendimiento?**

No. Va si se. Se a quien tengo que recurrir para fumigar a quien tengo que llamar, se a quien tengo que recurrir por números pero son cuatro o cinco boludeces. Es una casa, lo mismo que necesitas para una casa, tal vez un poquito más pero digamos, en tu casa sabes que si tenés un problema de agua llamás al plomero.

• **¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”? Si/ No**

Si. Algunas cosas conozco, pero no necesariamente tiene que ver con este negocio.

• **¿Cuál es su opinión sobre los Lic. en turismo?**

No tengo una opinión formada.

• **¿En que cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?**

A mí en nada.

Nombre del emprendimiento:

Horario: 15:00 hs

Fecha: 03/02/2011

Entrevista N°: 2

Rubro del emprendimiento: Excursiones

Cantidad de empleados: 0

Preguntas en general:

• **¿Cuántos empleados tiene?**

No tengo empleados. Soy yo solo.

• **¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?**

Seramente desde el año 2006, 2007 porque antes lo hacía pero acordate que estaba en Piedra del Águila pero considerando desde una evaluación desde el 2007.

• **¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?**

-Sí, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?

-No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?

Es complementaria para mis ingresos. Mis ingresos principales son de mi jubilación.

Objetivo N° 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

• **¿Qué es lo que lo motivó?**

Me gusta la actividad, la libertad con la que puedo realizar la misma y la remuneración que se obtiene una vez alcanzado cierto valor de facturación.

• **¿Cómo nace el proyecto?**

Fue mi gusto de toda la vida de pescar y ahora que estoy jubilado le fui dando forma y e logrado no demasiado pero he mejorado respecto de un comienzo. Yo tenía el vehículo de toda la vida pero nunca lo compré pensando en esto además tengo la embarcación, un semirrigido, lanchita, un gomón.

• **¿Qué aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad?(económica, ganas de emprender, humana, etc.)**

El lugar donde llevarla a cabo fundamentalmente. En una ciudad como Cutral- Có, Huinul y demás, no lo veía muy viable a futuro. La fundamental fue por sus condiciones naturales, ríos lagos y demás. Es una ciudad turística. Era la adecuada y el hecho de que ya había gente que estaba en la actividad y que le iba muy bien.

• **¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?**

Tuve un kiosco hace muchos años...el kiosco San Jorge pero después lo vendí. Muchos años después emprendí en esto porque es la actividad que me gustaba la pesca desde chico. Recordarás vos que yo me escapaba de la escuela primaria para ir a pescar con un amigo. Pescabamos cornalitos en el muelle de Comodoro Rivadavia.

Objetivo N° 2: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de

los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

• **¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc?**

Si. ¿Lo hizo solo o con un asesor?

No

Nada, nada. Fundamentalmente por dos razones: por desconocimiento y por falta de recursos económicos reales y concretas, no tenía. Yo vine acá pensando que podía pagar el alquiler porque tenía la casa de Cutral Có y no tenía mucho más.

• **¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?**

-Sí. ¿Por qué?

-No. ¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?

No. Yo hago la gestión pero no me gusta mucho. De hecho que si esto contara con un asesoramiento externo que complementara la actividad andaría muchísimo mejor, lo que tiene que ver con marketing. Yo no lo podría gestionar por mi cuenta. Considero que necesitaría ayuda en comercialización.

• **¿Considera que es necesario asesorarse?**

-Sí. ¿En qué momento? ¿Con quién con quien considera necesario asesorarse?

-No.

Claro por supuesto, si siempre es necesario asesorarse, con aquella que sabe más que yo, los out fitter que tienen más experiencia. Realmente no tengo alguien así específico, algún profesional que yo allá visualizado que me diga. Tal vez ustedes los licenciados en turismo.

¿Estaría dispuesto a contratar a alguien que lo asesore o que gestione conjuntamente el proyecto?

Si, pero por supuesto, sin ninguna duda.

Objetivo N° 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

• **¿Ha contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento?**

Si. ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?

No. ¿Por qué “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

Si para desarrollar el emprendimiento he contratado servicios pero ninguno fue prestado por profesionales.

¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un servicio de asesoramiento – gestoría – auditoría, etc. para mejorar o potencializar su proyecto?

No. Yo entiendo que hay un desconocimiento muy marcado en la sociedad respecto a la necesidad que tiene los emprendimientos de contar con asesoramiento profesional y además los profesionales al respecto si existen no se hacen conocer mucho que digamos.

Objetivo N° 4: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

• **¿Sabe que o cuáles son los profesionales existentes, para cada necesidad que usted tiene en el emprendimiento?**

Si. Si tengo que comunicar mi producto debería contratar a un licenciado en marketing a un comercializador.

• **¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”?**

• Si

• No

Si conozco algo de los licenciados en Turismo por algo, más que todo por vos.

• **¿Cuál es su opinión sobre los lic. en turismo?**

Que deberían ser consultados cosa que la comunidad no conoce previo al lanzamiento de los emprendimientos. Nosotros estamos creídos que los licenciados en turismo se suben a un barco a un avión y se va con la gente a explicarle Arabia, o a la China o a Rusia o a donde sea, a la gente sobre la arqueología, la paleontología, sobre lo que la gente ve y no sabemos que el licenciado en turismo es el que hace el desarrollo de los emprendimientos turísticos con evaluaciones previas, realmente no lo sabemos. La comunidad sabe para qué sirve un ingeniero civil, un ingeniero electricista, un médico, un abogado pero para lo que sirve un licenciado en turismo nadie lo sabe, no lo saben.. Somos muy contados aquellos que tenemos una relación directa con ustedes porque los hijos estudian, tenemos un primo, un amigo que nos cuentan y nadie tiene idea, y no es justamente porque es una carrera nueva, porque si bien es nueva, tendrá 35 años, no creo que mucho más allá de eso, nadie se encargó de darle difusión a las funciones de un licenciado en turismo.

• **¿En qué cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?**

A esta altura del emprendimiento yo creería que ya no porque estoy convencido que lo que necesita el emprendimiento mío es comercialización. Necesita comercialización y marketing, hubiera sido esto tal vez al momento de gestar el proyecto, o sea a ver dónde voy a instalar el proyecto, porque yo sabía que esto me gustaba y definir donde voy a ubicar el proyecto porque no es lo mismo hacerlo en Aluminé, San Martín, Bariloche, Villa La Angostura, Junín de los Andes porque creo que el medio en donde se va a desarrollar la actividad es fundamental.

Nombre del emprendimiento:

Horario: 20:00 hs.

Fecha: 04/02/2011

Entrevista N°: 3

Rubro del emprendimiento: Alojamiento

Cantidad de empleados: 3

Preguntas en general:

• **¿Cuántos empleados tiene?**

Tres empleados tenemos.

• **¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?**

Hace 43 años que decidimos venir al sur y hace 33 años que se comenzó con estas cabañas. No nos pensábamos venir todos a trabajar acá, pero mi suegro, el padre de mi señora quiso dejar una industria en buenos aires para hacer un emprendimiento de cerezas y por eso eligió El Bolsón. Durante tres años estuvimos en El Bolsón sin conseguir tierras, pero no se entregaban títulos a cambio del dinero que vos dabas porque no tenían porque sus abuelos habían ido ahí por la conquista y eran dueños por posesión. Después de 3 años decidimos venir a S. M. A he iniciar pero con un idea de la chacra de que cuando esto se pudiera vender volver a la chacra. En ese momento S. M. A había dejado de ser un pueblo maderero y estaba en un transición de turismo. La provincia había terminado el hotel sol y era como que recién se iniciaba y probaba con el turismo. Si bien pensábamos que el turismo venía, no era lo principal, el objetivo era capitalizarnos a través de las cabañas y después se desvirtuó porque empezó a venir gente y el proyecto de la chacra quedó desplazado y seguimos con las cabañas y aquí estamos.

• **¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?**

-Si, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?

-No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?

Hace 10 años si es la principal fuente de ingreso, pero antes no, era un secundario. Antes era la industria familiar que nos permitió comprar la tierra y empezar a hacer la construcción. Nunca sacamos un crédito bancario. Se hicieron 4 y después otras cuatro y después se hizo el complejo de atrás ero siempre con el trabajo. Nunca se pidió el dinero prestado.

Objetivo N° 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

• **¿Qué es lo que lo motivó?**

Fue una alternativa. Primero, como te comenté nosotros queríamos comenzar con la chacra pero como no era viable, decidimos construir las cabañas.

• **¿Cómo nace el proyecto?**

Nosotros teníamos un familiar en Bariloche que era mecánico de Austral. Este hombre era el primo de mi suegro y como en ese entonces había uno o dos vuelos a Bariloche llegaban al medio día, como lo que pasa acá en San Martin de los Andes. Acá un vuelo con suerte o dos y no todos los días pero bueno, no importa. En ese entonces

Bariloche tenía vuelos y mi primo era mecánico pero como trabajaba cuando llegaban los aviones y le hacía el chequeo, después se retiraba a su casa no tenía que cumplir horarios fijos el administraba el complejo de cabañas. En el proceso de buscar la tierra allá siempre lo visitábamos al primo y vimos el complejo, y el lo administraba, no era el dueño y nos pareció interesante como negocio y le preguntamos si le iba bien y nos dijo que si porque en Bariloche el turismo ya andaba desde hace mucho, muchos años y bueno, el fracaso de encontrar tierras con título a un precio razonable hizo que viniéramos acá pero no a comprar netamente, sino que vinimos con el primer contingente de esquiadores de Chapelco de esa temporada y vimos que tenía un potencial entonces dijimos, vamos a invertir el dinero que teníamos para allá, lo invertimos acá, hacemos esas cabañas con idea de después venderlas y ir a la chacra. El proyecto de la chacra no se lleva adelante porque mi suegro fallece de corazón entonces nunca se pudo llevar adelante. El quería la chacra. Después como esto iba tan bien, éramos un grupo muy chiquito que iniciamos esto., No recuerdo bien, creo que éramos 5 grupos de cabañas, no es que hubo una sola cabaña, fue un grupo de cabañas que se formó en un lapso corto. Hubo un grupo de cabañas. No me acuerdo si era 4,5,8 o diez. Eso dio a que hoy seamos más de sean más de 70 cabañas, fue el puntapié inicial, la apertura del Chapelco, del hotel Sol. La provincia fue la que cambió el destino del pueblo. O sea apoyó con la construcción del hotel el Sol y poner medios. Ya había gente que esquiaba que subía al cerro en camión que se usaban para la madera. Se subía el cerro Chapelco hasta donde se podía, y de ahí caminando hasta la punta y de ahí se tiraban y en algunos casos se llegaba al pueblo esquiando, un montón de Kms esquiando. Había gente extranjera que hacía eso y los jóvenes se acoplaban y hacían eso.

•**¿Qué aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad?(económica, ganas de emprender, humana, etc)**

Vimos que la provincia le estaba dando impulso a la actividad con la creación del hotel El Sol y con la puesta en marcha de los medio de elevación y bueno, hicimos las cabañas.

•**¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?**

Un poco ya te comenté anteriormente, pero se estaba dando una difusión al Turismo y bueno....

Objetivo Nº 2: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

•**¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc.?**

Si. ¿Lo hizo solo o con un asesor?

No.

No, nada, información técnica. Nosotros teníamos una industria, yo soy técnico mecánico y mi formación estuvo orientada específicamente a la construcción de máquinas que nosotros teníamos las patentes, que las tuvimos por 60 años. Nosotros si bien desarrollábamos productos nuevos y sabíamos calcular los costos para que los productos fueran competitivos y demás, tratábamos de salir al exterior con nuestro producto pero esto era secundario por eso es que nunca hicimos un estudio de mercado. Nunca hicimos un estudio de mercado, lo estábamos haciendo para vender, sin otro fin. Después cuando vinimos a vivir, volcamos parte de los conocimientos de administración y fabricación, en la reconstrucción del complejo que estaba en manos

de un administrador. Nosotros comenzamos a hacer mantenimiento full, re conversión de las cabañas. Sabíamos el sistema de cálculos, sabemos con precisión lo que cuesta por año y lo que nos deja por año. Eso nos posiciona por años de tal manera que durante años hemos recibido llamadas de personas que no se daban a conocer para preguntarnos los precios y de acuerdo a eso ellos ponían el precio. Hoy en día hay gente que no se encuentra capacitada para sacar los costos de sus proyectos. Hoy la asociación de hoteles lucha para que la gente se capacite y que no regale el producto, que es un producto importantísimo. Sabemos lo que tenemos y estamos por debajo de los valores de otros destinos, tanto de Argentina, como del Caribe.

• **¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?**

-Sí. **¿Por qué?**

-No **¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?**

No solo no se puede llevar adelante. La administración necesita un tiempo, la atención al público necesita de gente idónea, que no solo sepa recibir al pasajero y cobrarle si no que permanentemente tiene que aconsejarlo para que haga excursiones conocer al lugar al detalle; por ejemplo nosotros no tomamos a nadie que no haya tenido una experiencia de permanencia de por lo menos tres años y en lo posible que estén dentro de la carrera de turismo porque hay un montón de gente que viene de otra parte del país y carece del conocimiento. Acá viene un turista y pregunta que puedo hacer? Donde puedo ir? Y si vos no sabes que decir, perdés prestigio. El cliente medio como que se queda desahuciado. También tienen turismo si quiere saber pero nosotros no le decimos muchas veces eso. Nosotros tenemos tres generaciones que vienen acá, los padres, hijos y nietos y eso se debe a la atención personalizada desde por ejemplo el punto seguridad, si tiene algún problema mecánico acá lo acompaña para que le acondicionen la parte técnica, aconsejarle los mejores destinos de acuerdo a su tiempo. De eso incluso tenemos que libro recomendamos para leer de la Patagonia, como llegar de cualquier parte de la Argentina acá estamos en GPS, cualquiera que tenga un navegador satelital pone cabañas Humo Azul y llega con su navegador satelital acá. También estamos en muchas paginas, pero en nuestra página están mi suegros que mucha gente conoció y se sienten identificados y forman parte de la historia de estas cabañas.

• **¿Considera que es necesario asesorarse?**

-Sí. **¿En qué momento? ¿Con quién con quien considera necesario asesorarse?**

-No.

Si, sin ninguna duda. Hoy en día la con la cantidad de oferta que hay es tan grande y la cantidad de establecimientos que hay acá de todo tipo, hace que si hoy tuviera que poner un negocio me asesoraría.

Nosotros en este momento tenemos conciencia de que la secretaría de Turismo tiene un listado de comercios de todo tipo en la localidad y si uno quiere poner un restaurante en la ciudad le dice cuántos restaurantes hay en la ciudad, que categoría hay de cada uno y le dice que en las zonas aledañas hay carencia de restaurantes, verdulerías o farmacia u hotelería. Si uno quiere poner un hotel le dicen que categoría de hotel falta. Eso es muy importante a la hora de poner el dinero porque si hay una gran cantidad de establecimientos de dos estrellas y faltan de otra es bueno que pongan en la otra.

¿Estaría dispuesto a contratar a alguien que lo asesore o que gestione conjuntamente el proyecto?

Sí pero tengo que ver los resultados claros, si no, no me sirve. Ya venimos trabajando en las cabañas desde hace mucho tiempo y van bien.

Objetivo N° 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

•¿Ha contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento?
Si. ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?

No. ¿Por qué “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

No, ni siquiera diseñadora porque mi hija y cuñado son diseñadores. Hacemos todo en casa. Hemos contratado a arquitectos.

¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un servicio de asesoramiento – gestoría – auditoría, etc. para mejorar o potencializar su proyecto?

Si permanentemente recibimos correos electrónicos, no solo de eso (diseño) si no de mantenimiento.

Objetivo N° 4: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

•¿Sabe que o cuáles son los profesionales existentes, para cada necesidad que usted tiene en el emprendimiento?

Si acá en la localidad existen empresas de seguridad que las hemos contratado para poner alarmas. Respecto al personal...yo manejaba 45 personas y acá tengo 3 que puedo manejarlas perfectamente. No hemos tenido problemas.

•¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”?

Si

No

Si los conozco.

•¿Cuál es su opinión sobre los Lic. en turismo?

Me parece que están muy capacitados.

•¿En qué cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?

A mi administrativamente me pueden servir para atender al público. Entre una persona que no tiene formación y un licenciado en turismo es que está preparado para responder todas las preguntas que el turista tipo le pueda hacer y está educado para soportar a turistas pesados. Alguien que no está preparado puede llegar a responder de otra manera.

Nombre del emprendimiento:

Horario:

Fecha:

Entrevista N°: 4

Rubro del emprendimiento: Excursiones náuticas.

Cantidad de empleados: 1

Preguntas en general:

• **¿Cuántos empleados tiene?**

Uno solo, él. Tengo a este empleado y a otro más porque tengo otro emprendimiento igual a este pero en Quila Quina.

• **¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?**

Hace tres años comencé con el emprendimiento.

• **¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?**

-Sí, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?

-No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?

Complemento. Yo primero tengo las motos náuticas en invierno y después continué con esto en verano.

Objetivo N° 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

• **¿Qué es lo que lo motivó?**

En realidad esto ya estaba funcionando y me lo ofreció el tipo de la naviera porque antes estaba un chico que lo dejó. Entonces nos pusimos y lo armamos entre los dos. Yo lo que hice es ponerle un poco de color y listo. Lo que me motivó fue la oportunidad de negocio que había.

• **¿Cómo nace el proyecto?**

(Ya lo contestó en la anterior)

• **¿Qué aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad?(económica, ganas de emprender, humana, etc)**

El factor principal que tenés acá es el clima, porque si está con viento, no se trabaja, la actividad es una actividad de riesgo. Hoy podes hacer 30 canoas y otro día ni una.

• **¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?**

Siempre me dediqué al turismo. En su momento tuve agencia de turismo, después tuve tráfico que trasladaba gente al cerro; hacíamos la coordinación general de una agencia. Siempre trabajé con turistas. Cuando yo a los 18 años llegué me di cuenta de que faltaban muchas cosas. Yo venía de una ciudad turística como Mar del Plata y veía que faltaban cosas.

Objetivo N° 2: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

• **¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc?**

Si. ¿Lo hizo solo o con un asesor?

No.

Si, si porque esto ya estaba funcionando y cuando me dieron todos los números, que era lo principal vi que había que invertir y que había que sacar.

• **¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?**

-Sí. ¿Por qué?

-No. ¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?

Si creo que si porque después de tres años ya tenés la experiencia y sabes en que hay que apuntar. Tengo que apuntarle más a esto o más a aquello. Siempre hablando en función de que es la actividad y que funciona mejor y los números son exactos entonces te dicen hacia dónde va a tender el negocio o debería tender.

• **¿Considera que es necesario asesorarse?**

-Sí. ¿En qué momento? ¿Con quién con quien considera necesario asesorarse?

-No.

Si, si pero depende en que. Si es en la parte turística tenés que buscar a un licenciado y en lo que es económico a un contador.

¿Estaría dispuesto a contratar a alguien que lo asesore o que gestione conjuntamente el proyecto?

Si, si.

Objetivo N° 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

• **¿Ha contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento?**

Si. ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?

No. ¿Por qué “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

No, porque en este caso ya estaba en funcionamiento y no hacía falta, más que el ojo mío.

¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un servicio de asesoramiento – gestión – auditoría, etc para mejorar o potencializar su proyecto? No

Objetivo N° 4: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

• **¿Sabe que o cuales son los profesionales existentes, para cada necesidad que usted tiene en el emprendimiento?**

Si pero para esto no se necesitan muchos. Esto se puede hacer casi solo.

¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”?

Si.

No.

Si.

• **¿Cuál es su opinión sobre los lic. en turismo?**

Yo creo que es una profesión más y si es importante cuando el negocio no cierra. Más que nada para que te oriente para donde tenés que apuntar y para donde no.

• **¿En qué cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?**

Todavía San Martín no tiene definido el rumbo para donde quiere ir. Mar del Plata sabe que la costa, que necesita el teatro. San Martín todavía no sabe, tal vez porque es un pueblo de muchos inmigrantes. Todo inmigra para acá y quieren vivir como en sus lugares de origen y vienen y llega el verano y la realidad es otra.

La gente viene y bastardea el producto. Viene y dice, me compro un tráfico y listo con esto vivo, estoy tranquilo pero después no da.

Nombre del emprendimiento: (10)

Horario: 10:00 hs

Fecha: 10/02/2011

Entrevista N°: 5

Rubro del emprendimiento: Alojamiento

Cantidad de empleados:

Preguntas en general:

• **¿Cuántos empleados tiene?**

• **¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?**

Hace 12 años que comencé con el hostel.

• **¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?**

-**Sí, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?**

-**No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?**

Si es mi principal fuente de ingresos. Lo complemento con transporte al cerro Chapelco. Pero dentro de la actividad la principal es esta.

Objetivo N° 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

• **¿Qué es lo que lo motivó?**

Primero que en San Martín no había hostels. En el año 96 cuando comencé con la investigación no había hostel. En Bariloche había comenzado a cambiar. Ya no era el típico albergue donde venia el hippie con la guitarra, sucio, etc.; de hecho tengo un amigo que tiene dos hostel y me demostró que el hostel ya no era albergue de la juventud.

Ya uno viendo como era Buenos Aires, que dentro de mi actividad, que era publicidad, era muy competitivo. Soy diseñador y para crear un proyecto de familia, Buenos Aires no era el mejor lugar.

• **¿Cómo nace el proyecto?**

Nace de conocer el hostel de mi amigo allá. Y le dije de poner un hostel en Puerto Madryn y lo hablé con él y me dijo que en Puerto Madryn no porque ya había uno. Fijate en San Martín de los Andes que está acá cerca nuestro y si te gusta. Vine y miré si me gustaba y dije este es un lugar para formar mi vida, no solamente poner el negocio, si no que el lugar me agrada para futuro. Le di más importancia a eso que a la parte del negocio y lo sigo sosteniendo.

• **¿Qué aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad?(económica, ganas de emprender, humana, etc.)**

Consulté a la casa del Neuquen en Buenos Aires y ellos tenían la guía de inversores que son las estadísticas de ocupación hotelera y basándome en eso y número para que sea más concreto y dije, bueno el negocio puede ser rentable. No me haré millonario, no me haré rico pero viviré.

•¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?

Me gusta la actividad. Dentro de mis proyectos en Buenos Aires, yo estudiaba ciencias económicas y mi idea era terminar la carrera y estudiar administración hotelera y acá me di cuenta que era una actividad informal porque como me verás estoy de bermuda y camisita. El trato con la juventud y jóvenes es distinto. Yo de lo que hacía allá, acá el mercado es chiquitito y ya había dos estudios que no necesitaban a más nadie que hiciera diseño ni nada.

Objetivo Nº 2: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

•¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc?

Si. ¿Lo hizo solo o con un asesor?

No.

No, yo soy poco ortodoxo. No hice ningún plan de nada. Hice números en el aire y de ahí comencé a construir. Era más proyecto de vida que de negocio. Inversión a largo plazo. Hoy hay un montón de hostel y el mercado no da. Hablé con el secretario de turismo y nada. Hoy en temporada baja te cagas de hambre. El objetivo mío y de muchos es que se dejen de habilitar hostels. Acá el secretario de turismo sigue habilitando hostel para que el que venga se clave, despotrique y que cada vez alla más. El dice si si pero en temporada alta que son dos meses al año e invierno es alta para categorías más altas de 4 estrellas para abajo. Verano es distinto porque hay actividades distintas como el turismo aventura. En su momento yo estaba asociado a Hosteling Internacional y éramos pocos en ese momento.

• ¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?

-Sí. ¿Por qué?

-No. ¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?

Si la responsabilidad final va a caer en mí y muchas cosas son confusas. A veces cuando armo las tarifas, con el contexto inflacionario que hay me cuesta sacar los números de acá al invierno. Es difícil, hay cosas que consulto con otros hostel como el ladera norte de Santiago, en combinación para manejar una tarifa común; le digo mirá a vos que te parece. Consultamos entre dos o tres hostel para no quedar colgados.

•¿Considera que es necesario asesorarse?

-Sí. ¿En qué momento? ¿Con quién con quien considera necesario asesorarse?

-No.

Si considero que es necesario en la etapa de investigación para ver si es negocio o no. Hice la consulta a la casa de provincia y; hoy sigue siendo consulta desde la ubicación. Porque por ejemplo hoy alguien allegado a la gente de la municipalidad tubo el contacto y apareció un hostel en la calle perito moreno donde no se podía y discutiendo porque ahí no se podía. Se podía del arroyo para este lado. Hay que asesorarse en que área se puede construir tal o cual cosa, si se puede hacer a dos cuadras de la terminal o no, etc.

Antes de emprender hay que asesorarse y después porque, además hay que asesorarse en internet y publicidad para tener tú domino propio, para saber donde cargar tu publicidad.

¿Estaría dispuesto a contratar a alguien que lo asesore o que gestione conjuntamente el proyecto?

No, no hoy por hoy ya no.

Objetivo Nº 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

•¿Ha contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento?
Si. ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?

No. ¿Por qué “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

Todo lo hice solo a pulmón. La página la hice justo Interpatagonia y Well Come Argentina que son de San Martín de los Andes. Después lo que era publicidad, hosteling ayudó bastante ya que estás en todo el mundo, tiene 5 millones de socios y automáticamente apareces en guías internacionales.

¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un servicio de asesoramiento – gestoría – auditoría, etc para mejorar o potencializar su proyecto?

Si pero le di las gracias.

Objetivo Nº 4: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

•¿Sabe que o cuáles son los profesionales existentes, para cada necesidad que usted tiene en el emprendimiento?

Si pero acá lo puedo hacer yo a todo. No se necesita el gran conocimiento.

•¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”?

Si.

No.

Si. Dentro de los licenciados en turismo hay de todo. No nada, más allá que trato a nivel de agencia no tuve otro trato.

•¿Cuál es su opinión sobre los lic. en turismo?

No, no tengo opinión, más allá de conocerlos por la agencia de viajes de saludarnos, no tengo una opinión.

•¿En qué cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?

Que yo sepa en nada.

Nombre del emprendimiento:

Horario: 12:00 hs.

Fecha: 10/02/2011

Entrevista Nº: 6

Rubro del emprendimiento: Alojamiento

Cantidad de empleados: 4 en alta.

Preguntas en general:

• **¿Cuántos empleados tiene?**

En temporada alta somos 4. Uno solo es fijo y el resto son temporarios.

• **¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?**

Tiene cuatro temporadas, hace 4 años.

• **¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?**

-Sí, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?

-No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?

Hoy es complementario a mis ingresos. Aspiro a que sea mi principal fuente de ingresos.

Objetivo Nº 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

• **¿Qué es lo que lo motivó?**

La experiencia de vivir, viajar y haber estado y convivido en un hostel. De alguna manera, falsamente, regenteé un hostel. Yo era estudiante universitario y para no pagar, de alguna manera, llevé, regenteaba esa pensión y de ahí surgieron las ganas de hacer el hostel.

• **¿Cómo nace el proyecto?**

Yo siempre digo como micro emprendedor, nace con un sueño, en este caso de tener un hostel. Yo trabajé mucho, pero mucho mucho para hacer este hostel que es mío.

• **¿Qué aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad?(económica, ganas de emprender, humana, etc)**

Que yo tenía una idea porque había manejado la residencia universitaria. Sabía que iba a ser muy difícil llevarlo a cabo, porque esto se construyó de cero, era un terreno, que iba a ser difícil llevarlo adelante los primeros 6 años.

• **¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?**

Yo soy guía universitario de turismo. Yo vine acá hace 15 años, soy guía universitario me recibí en la universidad de Morón y bien me recibí en el 98, en la temporada del 99 me vine para acá.

Objetivo Nº 2: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

• **¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc?**

• **Si. ¿Lo hizo solo o con un asesor?**

• **No**

No. Fue más exhaustivo durante la previa, porque para yo hacer esto pedí un crédito y para pedir el crédito tuve que hacer un plan de negocios bastante exhaustivo.

• **¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?**

-**Sí. ¿Por qué?**

-**No ¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?**

No porque yo dentro de un emprendimiento cuento diferentes roles y este es un rol. Yo para ser competitivo necesito la ayuda de alguien; soy consciente de esto, además que cada vez hay más hostels. Tengo dos competencias: el municipio con una gran irresponsabilidad de modificación de ordenanza, se habilitan cada vez más hostels, porque está zonificado. Por un amigo del municipio se modificó la ordenanza y ahora se puede habilitar más cerca del centro.

¿Considera que es necesario asesorarse?

-**Sí. ¿En qué momento? ¿Con quién considera necesario asesorarse?**

-**No.**

Si considero que es necesario asesorarse y cada vez más porque el mercado se vuelve más competitivo tanto antes como posterior desde el nacimiento del emprendimiento. No se si con un Lic. Turismo porque acá son cualquiera.

¿Estaría dispuesto a contratar a alguien que lo asesore o que gestione conjuntamente el proyecto?

Si estaría dispuesto a contratar a alguien.

Objetivo Nº 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

• **¿Ha contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento?**

Si. ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?

No. ¿Por que “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

Si. Todavía no fueron prestados, comenzamos ahora. Busqué un profesional porque son los idóneos para desarrollar bien la actividad.

¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un servicio de asesoramiento – gestión – auditoría, etc para mejorar o potencializar su proyecto?

El profesional que contraté es un licenciado en marketing que hoy es profesor y coincidimos en una reunión y yo estaba en la búsqueda. El mayor problema que tenemos los micro emprendedores es buscar a menor costo un servicio.

Objetivo Nº 4: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

• **¿Sabe que o cuáles son los profesionales existentes, para cada necesidad que usted tiene en el emprendimiento?**

• **¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”?**

Si, los conozco

No.

• **¿Cuál es su opinión sobre los Lic. en turismo?**

Mira, lo que estoy viendo de la figura del profesional es que si yo tengo que contratar a alguien, voy a contratar a un profesional, para ocupar ciertos cargos. Para la recepción voy a contratar un técnico.

Si voy a dar a otro la responsabilidad de mi negocio, voy a buscar a alguien serio, un licenciado en hotelería y para ocupar un cargo en el sector público voy a poner a un licenciado en turismo y demás.

Ahora bien de los profesionales que yo conozco, estoy de acuerdo en la figura del licenciado en turismo; ahora sobre el desempeño de lo que puedo ver acá en San Martín, la mitad hay que acribillarlos a tiros porque no se les cae una idea, no tienen creatividad para nada, porque repiten recetas; de paso te cuento para que el ejemplo se claro: en S.M.A tenemos, que trabajan bien 5 agencias de viaje, de las cuales 3 los dueños son ex verduleros. Tenemos una agencia que tiene 2 licenciados en turismo, en la cual trabajé 7 años, muy buenos y otro que un gauchito. Todos están trabajando como dicen los verduleros, estamos todos locos. El mercado lo están manejando los verduleros y no los licenciados, es mi humilde opinión. Licenciados en turismo hay a palos ocupando un escritorio de recepción, tal vez es porque no les dá para subir a otros cargos, ni asociarse, ni tirar ideas, se les complica. Licenciados sobran, hay muchos. Hay que intervenir en el mercado. No quiero dejar de decir esto, Quique Campos que es el intendente de Junín siempre pone Licenciados en turismo, bien o mal siempre puso a un licenciado en turismo en la secretaría. El que está ahora es un flaquito, un fenómeno y no vale dos mangos, parece que es uno más, es un fenómeno, un maestro porque Junín no tiene nada y el chabón le mete, le mete, le mete. Secretaría de Turismo de Nación baja charlas y la dan en Junín, y acá en San Martín no viene ninguna porque hay gestión de este pibe para despertar a los emprendedores. Estamos habidos de licenciados con creatividad, proyección, manejo de la actividad turística

• **¿En qué cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?**

Por las experiencias que veo acá en el pueblo en nada.

Nombre del emprendimiento:

Horario: 17:00

Fecha: 11/02/11

Entrevista N°: 7

Rubro del emprendimiento: Alojamiento

Cantidad de empleados:

Preguntas en general:

¿Cuántos empleados tiene?

Somos la señora y yo nada más en el emprendimiento

1 ¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?

Comenzamos hace 4 años el proyecto.

2 ¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?

-Sí, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?

-No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?

Es nuestra jubilación para el día de mañana. Ella está tramitando la jubilación de ama de casa y yo soy pensionado.

Objetivo N° 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

3 ¿Qué es lo que lo motivó?

Para el día de mañana tener algo. Si vos vas comprando y comprando, la plata se va. Si haces algo, la plata la tienes fija. Si uno compra un terreno a \$10000 dentro de tres años vale \$30000. Esto es para nuestra jubilación y para que nuestros hijos tenga una casita para cada uno.

4 ¿Cómo nace el proyecto?

Nosotros dijimos: que hacemos? Hacemos esto y para el día de mañana nosotros nos sirve, hacemos una tercera acá que a nosotros nos sirve y alquilamos dos. Para los crios el día de mañana sirve, en vez da agarrar comprás y tiras la plata. Inviertes y tienes algo fijo.

5 ¿Qué aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad? (económica, ganas de emprender, humana, etc.)

Nada, quisimos hacerlas que sean cómodas para gente que sea minusválida todo. Sabes que hay cabañas con cocina y arriba tienen las habitaciones con extensiones para arriba que sea cómoda para que cada uno se sienta como si estuviera en su casa. Yo vendí en España para invertir acá.

6 ¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?

En verano vienen los pescadores, después los cazadores, en invierno el ski, primavera temporada de pesca y todo así. Si dices que es solamente tres veces al año no vale la pena. Es todo el año.

Objetivo N° 2: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

7 ¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc.?

Si. ¿Lo hizo solo o con un asesor?

No.

No. Hicimos el proyecto de tener tres cabañitas y bueno....

1. ¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?

-Sí. ¿Por qué?

-No. ¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?

La verdad, la mejor propaganda es la de boca en boca. Si yo creo que puedo gestionar el proyecto por mi cuenta. Nosotros no tenemos esas cabañas donde las escaleras son en caracol, ni con televisión en blanco y negro, nosotros en cada baño tenemos secador de pelo, ahora tienen pava eléctrica. No necesito mucho conocimiento, necesitas que vengan tres o cuatro y que lo trates bien y a todo el resto igual. No a uno solo, si no a todos igual. Vos a una gente la mal tratas y no viene más. Es tratarlo bien y que ellos se sientan como en su casa. Digamos que digan, yo tengo una casa pero que digan que acá tiene otra casa como si fuera mía.

2 ¿Considera que es necesario asesorarse?

-Sí. ¿En qué momento? ¿Con quién con quien considera necesario asesorarse?

-No.

Podría ser. Nosotros fuimos a turismo y pedimos los papeles. Hicimos dos cabañas y después nos dijeron que eran tres y les dijimos pero como si acá dice que son dos cabañas. También los de turismo agarran las cabañas que ellos tienen, por ejemplo, vos trabajas en turismo y va uno y le dicen que valla a una dirección determinada. Primero llenan las suyas. Acá lo hacen así primero quieren llenar todas las suyas y no tiene que ser así.

Considero que es necesario asesorarse con alguien que te asesore en todo. Un empresario mayor que uno, porque uno tiene 3 cabañitas y un gran empresario tiene 50 cabañas y que te diga, debes guiarte por este paso, debes guiarte por aquel.

Objetivo N° 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

3 ¿Ha contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento?

Si. ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?

No. ¿Por qué “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

Esto queda para los hijos. El día de mañana harán lo que quieran. Si dicen yo la quiero vender, que la vendan. El día de mañana nunca se sabe. Habría que escuchar la propuesta y ver. Si es algo interesante se verá. Con escucharlo no se pierde nada.

¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un

servicio de asesoramiento – gestoría – auditoría, etc para mejorar o potencializar su proyecto

No

Objetivo Nº 4: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

4 ¿Sabe que o cuáles son los profesionales existentes, para cada necesidad que usted tiene en el emprendimiento?

Acá las cosas las hacemos nosotros.

5 ¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”?

Si.

No.

Cero que la señora tiene conocimiento, yo no.

1 ¿Cuál es su opinión sobre los Lic. Turismo?

Nada.

2.¿En qué cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?

Desconozco.

Nombre del emprendimiento: (9)

Horario: 20:00 hs

Fecha: 04/02/2011

Entrevista N°: 8

Rubro del emprendimiento: Alojamiento

Cantidad de empleados: 3

Preguntas en general:

• **¿Cuántos empleados tiene?**

Tenemos 2 empleados.

• **¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?**

Hace ocho años que comenzamos con el emprendimiento.

• **¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?**

-Si, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?

-No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?

No es la fuente única, pero si la principal. Esto es muy estacional. Aquello le he encontrado la vuelta y ahora está más consolidado y complementa a esto (náutica) y en el tiempo que yo estoy transitando en este negocio, algunas cosas de la actividad complementan a la cabaña porque si viene un turista le hago un paseo en lancha, velero, etc.

Objetivo N° 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

• **¿Qué es lo que lo motivó?**

El Turismo, después de la actividad petrolera...es una industria que está creciendo y hoy ocupa una posición muy importante. La actividad hidro carburífera está entrando en una curva de declinación alarmante, que a nivel de producción el petróleo y gas, no son los mismos que los de hace 10 años atrás. En cambio la actividad turística en la provincia en el año 2010 no es la misma que la del año 2000. Una bajó y otra subió.

• **¿Cómo nace el proyecto?**

Yo vivo acá en la provincia y venía acá de turista, entonces siempre anduve bastante. Elegí venir acá y me gustó el cerro y un par de cosas hasta que se dieron determinadas circunstancias que me permitieron asentarme acá.

• **¿Qué aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad? (económica, ganas de emprender, humana, etc.)**

• **¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?**

Vos viste lo que es la actividad comercial, el hecho de tener un comercio ya sea un kiosquito, una zapatería o la propia náutica, te desgasta, en cambio un rubro como el complejo de alojamiento tiene otra característica pero no tiene la problemática de que vino el tipo mal humorado, este, uno si hace bien las cosas, por más que las haga siempre va a tener cosas que no me gustan, pero allá hay una cuestión que es muy

importante porque vas a atender a gente que está predispuesta a pasarla bien, a que valores lo que vos haces, como lo tratas, como lo recibís y fundamentalmente estás renovando gente, estás conociendo gente distinta que no conoces, con vivencias de otros lugares y eso te enriquece desde el punto de vista humano, obviamente todo pasa por una cuestión comercial, nadie quiere perder plata, pero salvado esa circunstancia, tenés otros aspectos que son muy importantes para esta altura de mi vida que yo prefiero saber ganar y que la persona valore lo que vos haces. Yo quería tener un complejo de gente que viniera con buena onda, con ganas de pasarla bien, que esté 4 o 5 días y se va y viene otro y eso es una dinámica que te permite vivir bien.

Objetivo Nº 2: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

• **¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc.?**

• **Si. ¿Lo hizo solo o con un asesor?**

• **No.**

No, va yo estuve consultando a un asesor inmobiliario en el cual yo le pedí una serie de factores; no plan de comunicación y demás, nosotros tenemos una secretaría de turismo que tiene estadísticas y en base a esas estadísticas me permitieron a mi definir. Entonces yo sigo las estadísticas todos los años y me permite saber para donde vamos, por ejemplo las estadísticas está mostrando que viene el brasilero que antes no venía en verano y ha bajado el uruguayo, después como viene la gente por internet, por el diario, y bueno esas son estadísticas, lecturas, que vos tenés que tener. Algunos las aprovechan. Nosotros tenemos la habilidad de mirarlo; porque en definitiva eso lo pagamos entre todos.

• **¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?**

-**Sí. ¿Por qué?**

-**No. ¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?**

Yo estoy integrado con estrategias que son de nuestra secretaría, y tal es así que estamos incluidos en un plan de mejoramiento de certificación de calidad, estamos en una fase integrados al municipio y a la secretaría de turismo donde la secretaría de turismo le transmite al municipio las políticas públicas que apoyamos y estamos transitando una fase de capacitación y después vendrá una fase de mejoramiento, de inversiones, mejoras, políticas de sanidad he inclusión o no de servicios. A mi me piden pileta. Yo vivo a una cuadra del lago, tendré que analizar si pongo o no pileta, las estadísticas me están diciendo que si. Quiero decirte, ya no pasa por armar un blog de 500m2 de cabañas, si no tal vez lo que está pidiendo el mercado unidades de menor cantidad pero con más servicios. La estrategia las termino definiendo yo pero estoy alineado con una estrategia que la hace el municipio.

• **¿Considera que es necesario asesorarse?**

-**Sí. ¿En qué momento? ¿Con quién con quien considera necesario asesorarse?**

-**No.**

Siempre, para saber como se comporta el mercado. Hoy esto es tan dinámico y yo sería un iluso si digo que lo que yo aprendí lo estoy aplicando hoy porque tal vez lo que yo aprendí como marketing hace diez años atrás no es lo mismo que lo que hay hoy.

Considero que hay que asesorarse con los organismos públicos porque acá tenemos una secretaría sólida con mucha data, partiendo de ahí hay otras asociaciones como

la asociación hotelera, instituciones y algunos organismos.

¿Estaría dispuesto a contratar a alguien que lo asesore o que gestione conjuntamente el proyecto?

Yo analizo la propuesta, siempre y cuando sea sólido, siempre hay algo para incluir o para tomar, pero no comparto esas gestiones que son de una intensidad tal que vuelca todo en una semana y te deja todo librado, que no cierra como un ciclo. Esto tiene que ser tal en el que se hace un diagnóstico, una planificación, un desarrollo, un monitoreo, que sea a largo plazo. A mí las cosas así descolgadas no me sirven.

Objetivo N° 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

•¿Ha contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento?

Si. ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?

No. ¿Por qué “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

No nunca contraté ningún servicio. Va contraté a una persona para desarrollar la web y de vez en cuando me actualiza las fotos.

¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un servicio de asesoramiento – gestoría – auditoría, etc. para mejorar o potencializar su proyecto?

Por ahí esporádicamente mandan mails.

Objetivo N° 4: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

•¿Sabe que o cuáles son los profesionales existentes, para cada necesidad que usted tiene en el emprendimiento?

Si los licenciados en Turismo para todo lo que tiene que ver con turismo, la recepción de los turistas, un administrador de empresas para la administración de papeles, un contador para lo que es números y declaraciones en la afip.

¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”?

•Si

•No

Si conozco al licenciado en turismo.

•¿Cuál es su opinión sobre los lic. en turismo?

Son profesionales que están para ser usados y tienen una formación.

•¿En qué cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?

En muchísimas cosas desde asesoramiento comercial, de cómo ve mi organización, el manejo con mis clientes, a donde tengo que apuntar.

Nombre del emprendimiento: "7 Lagos Turismo"

Horario: 12:00 hs.

Fecha: 05/02/2011

Entrevista N°: 9

Rubro del emprendimiento: Excursiones. Agencia de viajes

Cantidad de empleados: 4 fijos, 15 por comisión.

Preguntas en general:

• **¿Cuántos empleados tiene?**

Depende mucho de la temporada. Fijos son unos cuatro y en temporada hay como 15 pero depende de la actividad pero los 4 son fijos, el resto trabajan en forma de comisión.

• **¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?**

Hace unos 5 años

• **¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?**

-Sí, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?

-No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?

Si es mi principal fuente de ingresos.

Objetivo N° 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

• **¿Qué es lo que lo motivó?**

Nada, trabajaba para la agencia y me la ofrecieron y me quedé con la agencia. Yo ya estaba en Turismo, tenía un hostel y después manejé una camioneta para esta agencia y después agarre la agencia cuando me la ofrecieron.

• **¿Cómo nace el proyecto?**

• **¿Qué aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad?(económica, ganas de emprender, humana, etc.)**

Mira sabía que era complicado el negocio pero bueno, que se yo, muchos me dijeron ni te metas, pero bueno no tenía otra cosa más interesante y decidí jugarme para probar. Es riesgoso pero bueno conocía el mercado y me arriesgué. Hice la licenciatura en turismo también pero no terminé, en Buenos Aires. A mí me gusta viajar y and y por eso. Hoy ya tengo ganas de dedicarme a otra cosa pero bueno, ya estoy en esto.

• **¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?**

Objetivo N° 2: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

• **¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc.?**

Si. ¿Lo hizo solo o con un asesor?

No.

Mira, no acá es muy chico todo, haces lo que puedes y lo que tenés ganas, y no es un gran empresa. Que hay cosas que se pueden hacer si, pero bueno, debería hacer pero no te dan mucho los números, es muy chiquito esto, es muy desperejo esto, no es como una empresa que trabaja todo el año, no da para tanto, sin embargo este emprendimiento me permite sustentarme todo el año.

• **¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?**

-Sí. ¿Por qué?

-No. ¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?

Acá tenés que hacer lo que se puede y vas viendo sobre la marcha, está complicado, no está nada fácil, tenés que ir manejándote como puedas, un año las cosas están así, otro no y tenes que manejar sobre el momento. Yo estudié la licenciatura en turismo y una cosa es lo que estudias y otra cosa es lo que vas a vivir acá. Estar en agencia es otra historia. Por más que te llenes de técnicas y de cosas, después la DGI te va a caer y te va a pedir todo y no es tan teórico el tema es que tenés un montón de otros aspectos de los libros que se te caen. Acá tenés que manejar otras cosas, personal, horarios, las cosas. Tenés que estar vos, no es tanto como dicen los libros.

• **¿Considera que es necesario asesorarse?**

-Sí. ¿En qué momento? ¿Con quién con quien considera necesario asesorarse?

-No.

Si pero tampoco es fácil porque todo tiene sus costos y acá, primero que no hay asesoramiento acá para hacerlo y si hay es muy chico San Martín, no es como Neuquén o Buenos Aires donde vos podés hacer un plan de marketing.....los valores que vos podés llegar a pagar...es complicado porque trabajas mucho en alta, en baja no trabajas nada y cuando haces los números no te queda mucha plata para hacer cosas...ya hacer folletería te sale \$1000; imagínate hacer un plan de marketing...acá es mucho boca en boca, que los cabañeros te conocen como trabajas, pero no es una ciudad grande. Yo para llamar a una empresa para que me haga un plan de marketing cuánto me piden 10 lucas, 15 lucas ¿y cómo lo pagás? Y tampoco hay empresa acá que lo hagan.

Acá los que tienen que asesorarse son los técnicos que están en el municipio, ellos son los que no entienden nada, el secretario de Turismo y los que están ahí que están por puesto políticos.

¿Estaría dispuesto a contratar a alguien que lo asesore o que gestione conjuntamente el proyecto?

Si pero no da el mercado. No puede crecer mucho más, no da, se te van los papeles, no puedes contratar a nadie a que te haga un plan de marketing si no da el laburo, no podés tener más empleados de los que tengo porque no da el pueblo.

Objetivo Nº 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

¿Ha contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento?

Si ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?

No. ¿Por qué “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

Unos amigos me han hecho todo lo que es prensa pero, ya te digo, muy poco. Si. Son amigos míos que es de Buenos Aires y tiene una empresa acá nada más.

¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un servicio de asesoramiento – gestión – auditoría, etc para mejorar o potencializar su proyecto?

Sí, pero no lo hice.

Objetivo Nº 4: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

•¿Sabe que o cuáles son los profesionales existentes, para cada necesidad que usted tiene en el emprendimiento?

Si lo se. Ahora trabajo con un contador y el resto lo hago yo.

•¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”?

Si.

No.

Si lo conozco.

•¿Cuál es su opinión sobre los Lic. en turismo?

Hay una diferencia entre la universidad con lo que es la realidad del mercado. No vas a aprender los conocimientos necesarios para acá. Esto es un circo, un negocio, entendés, que los que juegan no están en los libros no es tan como dicen los libros.

•¿En qué cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?

Hoy el negocio no da.

Nombre del emprendimiento:

Horario: 15:00

Fecha: 06/02/2011

Entrevista N°: 10

Rubro del emprendimiento: Excursiones

Cantidad de empleados: 0

Preguntas en general:

•¿Cuántos empleados tiene?

Ninguno, yo. Tengo un amigo, que trabajamos juntos, en calidad de que nos apoyamos juntos. Era un tipo de acá que remaba por su cuenta solo profe de educación física y le presenté mi proyecto, le gustó y se sumó. No tenemos empleados, no hay sueldos, no hay nada. En realidad el que más labura soy yo, él me hace la parte de lobby contacto porque es un tipo muy conocido, un profe de educación física jubilado que estuvo metido incluso en el comité olímpico, tiene un corredor olímpico. Un tipo que a nivel deportivo es muy destacado, entonces cada vez que toca la puerta, toca la puerta justa. Cuando nos fuimos a Buenos Aires, nos fuimos por Neuquén, no por San Martín. A Buenos Aires pusimos plata nuestra, pero los pasajes fueron gratis. Después dijimos, vamos a ver si después del segundo encuentro, desde acá nos ayudan, teniendo el antecedente que nos ayudaron desde Neuquén y no de acá y al final nada.

•¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?

Hace 6 años del 2005, 2006.

•¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?

-Sí, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?

-No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?

Si es el único. Ejercicio como docente pero en forma particular, yo hago personal training. No, tenía, tenía otras cositas. Yo trabajaba en turismo acá, con el tema de las trafics y comencé con esto, que esto era lo que yo quería armar. Al principio no tenía un mango entonces tenía que trabajar. Entonces trabajaba con el tema de las trafics y aparte trabajaba como ayudante de guía en montaña, o sea todo lo que era relacionado con el turismo lo hacía.

Objetivo N° 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

•¿Qué es lo que lo motivó?

Siempre remé, me gusta. No me gusta tener jefe, hablando en criollo, me gusta laburar por mi cuenta, siempre laburé por mi cuenta. Si bien siempre tuvimos inmobiliaria con mi familia, siempre fue independiente, no es que tenía jefe. Mi viejo era el jefe que me decía, si yo vendía cobraba, de lo contrario, no. Muy pocas veces laburé con sueldo fijo, dos o tres laburos que los hice por una cuestión de necesidad. Trabajé tres o cuatro años en ING pero porque justo en ese momento me había abierto de la inmobiliaria entonces caí muerto a la primera oferta de laburo que era buena pero la agarré por un tema transitorio no más. Después de ahí me vine para acá.

•**¿Cómo nace el proyecto?**

El proyecto nace de que a mi me encanta la navegación y ya remo hace 10 años. Yo remé en un club en Tigre y competí, no a muy, nivel profesional. Competí a nivel inter clubes...pero no me enganchaba la competencia en sí. Terminé siendo profesor de educación física y entrenando gente para competir pero mira lo que son las vueltas de la vida. Competir no me llamaba la atención y hacía travesía en el río de la plata y a penas mi vine acá dijimos que podemos hacer? Nos vinimos con una mano adelante y una mano atrás y mi señora agarró docencia de una porque ya venía laburando bien y yo agarré el tema de las trafics en turismo, cerros, circuitos turísticos y aparte lo agarré a eso para comenzar a conocer bien toda la zona. Conocí todos los lagos, toda la zona, conocí la movida del turismo y después bueno, empecé a meterme en lo mío.

•**¿Qué aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad?(económica, ganas de emprender, humana, etc.)**

En realidad me tiré un piletaso terrible. Hice un pequeño estudio de mercado. Dije ¿Por qué este bote no está acá en este lugar? Y bueno...arranqué.

Yo tenía solo la materia prima y un tráiler que me lo hice yo. El primer verano traje un bote y arranqué bien y preparé para comprar un segundo bote. Con esos tres botes comencé a facturar un poco más y me dio la pauta de comprar otro cuarto bote y mi socio puso otros dos y tenemos ya 7 botes y con eso estamos laburando bien.

•**¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?**

Porque me gusta estar al aire libre. Podes estar en turismo y estar trabajando dentro de una oficina todo el día pero me gusta trabajar en turismo porque me gusta trabajar con gente que está descansada. Me cansé de trabajar durante muchos años con gente que está estresada y garca, sobre todo garca, más en el rubro inmobiliario, no? Es un rubro durísimo, entonces le dije a mi hermana, tomá, la inmobiliaria es tuya, es más le cambiamos en nombre. Le dije, es tuya la inmobiliaria quedátela vos, yo no veo un mango, nada de ahí. Es de ella y listo, encargate vos, quedátela.

Y bueno, la idea fue seguir con esto. Entonces me pregunté por que estos kayak no estaban acá. Turísticamente esto es kayak o canoa entonces empecé a preguntar y surgió Bariloche que se dedican al alto rendimiento, o sea a la competencia. Ahí está Pachito Paz que es un tipo que hoy es olímpico, entonces le pregunté, che tenés votes de paseo y me dijo que tenía estos dos pero son particulares y los usan cada muerte de obispo. El Nahuel Huapi es un lago difícil, muy feo, tenés olas de dos metros, no es un bote para tempestades. Entonces traje un bote acá para probar y salía con el lago bien picada para ver como se comportaba. Los botes andaban de primera, tal es así que vendí ocho botes más. Desde ya hace dos semanas que no le vendo más nada porque me jodió con dos comisiones.

Objetivo Nº 2: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

•**¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc.?**

Si. ¿Lo hizo solo o con un asesor?

No.

Sí cuando comencé hice *folletería* que decía animate a algo diferente y lo que había era una foto del lago muy tranquilo con la isleta y nada más que la pala. No se veía nada más. Con ese folleto me comenzó a llamar mucha gente por la intriga. Entonces quería que le explique por teléfono y le dije, vení a la playa que te explico entonces los

traía y les mostraba, hacía salidas gratis al comienzo. Hice folletería, hice aviso en la radio, hice estudio de mercado, después el 90% de la gente que tengo es de boca en boca. Buenísimo lo del bebe, es más tengo médicos traumatólogos que me mandan gente para hacerse recuperación. Tengo mis altas y bajas, en invierno me baja un montón porque hace 5º, 3º y bueno. Igual en invierno complemento con otra cosa; en realidad probé tres años con el sustento de a pulmón y le pongo el pecho a la balas y he llegado a tener deudas y me comí ahorros. Pasé dos inviernos malos pero si el invierno es bueno, me quedo con diez, quince alumnos y con eso estoy más o menos bien. Tengo que meter un sustento aparte que este invierno lo tengo que hacer que es la trafic que con la trafic hago dos viajes a la mañana, remo al medio día y voy a buscar la gente a la tarde al cerro. Si llego a tener buena cantidad de viajes, cierra perfecto.

• **¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?**

-Sí. **¿Por qué?**

-No. **¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?**

Si, si, el tema es que necesitamos acá el tema del espacio físico. Lo que nos está frenando hoy es eso porque yo ya tengo dos trailer completos y tengo dinero para comprar más pero no puedo porque los trailer ya están completos. Que voy a comprar un trailer más? Hoy no dejan poner nada más acá en la playa. Acá los problemas son tres, parques, prefectura y la muni.

Si alguien se pone a darnos una mano, sirve porque a medida que voy saliendo con más botes tengo más salidas. Si alguien más se interesa, ahí vemos como hacemos la participación, hoy Pedro que es mi socio puso bote...pero no percibe ganancias. El cada tanto engancha alumnos que los cobra el. Si hacemos un campamento, ahí hacemos mitad y mitad porque él me pone un trafic que está toda ploteada que dice, patagoniarowing, entonces cuando organizamos campamentos hacemos, todo mitad y mitad. Los dos hemos puesto plata. Yo registré la marca y el puso las trafic.

• **¿Considera que es necesario asesorarse?**

-Sí. **¿En qué momento? ¿Con quién con quien considera necesario asesorarse?**

-No.

Yo cuando hago las travesías hago una encuesta, que te pareció, que te faltó, que agregas, que sacas y lo vamos viendo. Todo eso sirve uno siempre aprende. En el tema de recreación, yo soy profe de educación física y se como manejarlo, se como manejar la gente, el punto clave es el espacio físico, necesitamos un espacio físico que hoy no lo tenemos. Yo con el espacio físico, sabes como laburo..porque traigo botes, sabes como repunta esto.

¿Estaría dispuesto a contratar a alguien que lo asesore o que gestione conjuntamente el proyecto?

Mirá, si me dicen, vos haciendo esto, esto y esto vas a obtener un 30, 40% más de ganancias, si lo acepto. Es más el año pasado estuve a punto de contratar a un pibe para que el me organizara toda la publicidad a Buenos Aires. Me hizo los costos y se fue a las nubes y le dije, para esto no lo puedo manejar. Le dije, mira estas travesías son para 15 personas y saco 30 lucas y me cobras 25, pará.

Objetivo N° 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

• **¿Ha contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento?**

Si. ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?

No. ¿Por qué “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

No. Los hice yo; use en ese entonces programas de computadora que con eso yo hago los folletos. Me encanta el diseño y los hago todo yo.

¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un servicio de asesoramiento – gestoría – auditoría, etc para mejorar o potencializar su proyecto?

No, no nadie.

¿Has contratado algún servicio para desarrollar y gestionar el emprendimiento?

No ninguno.

Objetivo Nº 4: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

• **¿Sabe que o cuáles son los profesionales existentes, para cada necesidad que usted tiene en el emprendimiento?**

Si pero en si puedo hacer todo yo. Los folletos los hago yo y no hay mucho más que eso.

• **¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”?**

Si

No

Si, si por las agencias conozco algunos.

• **¿Cuál es su opinión sobre los lic. en turismo?**

Bien, en realidad acá en las agencias les falta incorporar esto, que no lo tienen en la cabeza a tal punto que me han contratado para hacer una salida completa fui hasta el Machónico y los pibes me dijeron, pero contratamos kayak nosotros y le digo yo hago remo travesía y me dicen...ya estamos acá flaco y salimos y la pasamos como chancho, pero si la gente me agarra y me dice que no? Yo me hago el viaje hasta allá. Remar en la patagonia es kayak o canoa. Hay agencias muy prolijas y otras no prolijas

• **¿En qué cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?**

En la publicidad, que lo venda bien. Que es el remo travesía? Agarra entrá a Internet y pone remo travesía. Entrá a Internet y poné remo travesía, empapate de la actividad pero no lo hacen, son vagos. Hubo dos agencias que se empaparon de eso y me dijeron: traeme información y les llevé pero fueron dos de treinta (agencias).

Nombre del emprendimiento:

Horario: 11:00

Fecha: 12/02/2011

Entrevista N°: 11

Rubro del emprendimiento: Alojamiento

Cantidad de empleados:

Preguntas en general:

¿Cuántos empleados tiene?

Tres empleados tengo.

• **¿Hace cuanto ha comenzado con su emprendimiento?**

Hace 12 años que comencé con las cabañas.

• **¿Es el proyecto su principal fuente de ingresos o complementario para sus ingresos?**

-Si, es mi principal fuente de ingreso. Sus ingresos, ¿dependieron siempre en esta medida del proyecto?

-No, tengo otra fuente de ingresos como principal ¿Cuál es su actividad principal?

Si es mi principal fuente de ingresos hoy. Desde el momento que me vine de Lomas de Samora a acá, el primer año fue de construcción y ahí tenía mis ahorros y una vez que comenzamos a trabajar el sustento vino de acá.

Objetivo N° 1: Indagar sobre las principales motivaciones e inspiración que llevaron a emprender y por que en determinados rubros.

• **¿Qué es lo que lo motivó?**

En mi caso particular queríamos salir de Buenos Aires y teníamos que buscar una actividad y al no tener una profesión, un estudio, teníamos que poner un negocio. Evalué algo mucho más rentable pero lo descarté porque era muy riesgoso.

• **¿Cómo nace el proyecto?**

Por un primo mío cuya segunda esposa la familia era de venir a San Martín. Ellos se casaron y vinieron acá. Entonces buscando una alternativa pensaron que poner un hotel era una buena idea y al no tener capital se lo pidieron a mi padre y mi padre dijo que si solo si mis hijos participan.

• **¿Qué aspectos consideró al momento de emprender? ¿Qué variables tuvo en cuenta para emprender en su actividad?(económica, ganas de emprender, humana, etc.)**

Simplemente, se pensó de que podía ser viable y rentable lejos de la ciudad de Buenos Aires y en nuestro caso particular de vivir en medio oriente, sin problemas de coches bombas, de que los chicos tengan que ir al ejército, muertes y todo eso. Básicamente empecé con mi primo y empecé.

• **¿Por qué emprendió en turismo y no en otro rubro?**

Fue mi primo el que tubo la idea. El fue oficial de la marina mercante, fue jefe del cuerpo de maquinas, electricista en esa especialización y buscando que hacer, yo me prendí.

Objetivo N° 2: Investigar sobre que características tiene el comportamiento de

los micros emprendedores para emprender y gestionar los emprendimientos.

• **¿Realizó algún plan de negocios antes de emprender, estudio de mercado, plan de marketing, plan de comunicación, etc?**

Si. ¿Lo hizo solo o con un asesor?

No.

No, ni siquiera ahora, no hice nada.

• **¿Puede gestionar el proyecto por su cuenta?**

-Si. ¿Por qué?

-No. ¿Cuál son las razones y en que necesitaría ayuda?

Durante 12 años lo hice; a futuro no sé. Ya tengo la experiencia, ya me metí bastante y cometí bastantes errores y aprendí de esos errores.

¿Considera que es necesario asesorarse?

-Si. ¿En que momento? ¿Con quién con quien considera necesario asesorarse?

-No.

Por su puesto. Yo te dije que metí la pata. Una de las patas fue la de no habernos asesorado antes de emprender y por otro lado el que asesora tiene que saber que si es arquitecto, que no se venda más de lo que es. Te digo porque yo tengo problemas con una carpeta de entre piso. El asesoramiento es básico.

Cualquier asesoramiento es válido. Si yo vengo acá como inversor, toda conversación con cualquier persona del gremio con título o con experiencia es válida pero vuelvo a repetir si yo me voy a un arquitecto o a un licenciado en turismo y me dice la teoría pero no la práctica no sirve. Todo es bueno.

¿Estaría dispuesto a contratar a alguien que lo asesore o que gestione conjuntamente el proyecto?

No, ya no porque en estos años lo aprendí todo.

Objetivo Nº 3: Identificar los principales servicios que contratan los emprendedores para desarrollar y gestionar sus emprendimientos y que aporte ha hecho cada uno de ellos a su proyecto.

• **¿Ha contratado algún servicio para desarrollar y gestionar su emprendimiento?**

Si. ¿De esos servicios cuáles son prestados por profesionales y que profesionales? ¿Por qué busca profesionales?

No. ¿Por qué “no” gestiona conjuntamente con algún profesional?

No, ninguno porque para gestionarlo estoy yo. No es que yo tenga un cuarto de manzana con doscientas camas con cuatro cuerpos que requiera un nivel gerencial. Esto es familiar, yo tengo 2 mucamas, una franquera, mi señora y yo, mi secretaria

¿Alguna vez se ofreció un profesional, cualquiera sea su tipo, a ofrecerle un servicio de asesoramiento – geroría – auditoría, etc para mejorar o potencializar su proyecto

Si, si han pasado.

Objetivo Nº 4: Averiguar la percepción de los micros emprendedores respecto a los profesionales en Turismo.

• **¿Sabe que o cuáles son los profesionales existentes, para cada necesidad que usted tiene en el emprendimiento?**

Si se cuáles, un contador y arquitecto.

• **¿Conoce al profesional “Lic. En Turismo”?**

Si.

No.

Si, como no.

• **¿Cuál es su opinión sobre los lic. Turismo?**

Cualquier estudio universitario, posterior al secundario, me parece excelente. Tengo hijos de 22 y 24 y lo único que me falta para hacerles entender a ellos que hay que estudiar algo es agarrarlos del cuello y golpearlos contra la pared. Tienen que estudiar. Es positivo.

• **¿En qué cree que puede ser útil un licenciado en turismo a su emprendimiento?**

Toda persona que está metida en un trabajo lo hace rutinariamente. El que viene de afuera tiene la virtud de mirarlo de afuera sin los tabúes sin los crijets que puede dar un aire fresco.

