









## INCIDENCIA DE FACTORES DEL ENTORNO EN EL DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS EN ESQUEL, PATAGONIA ARGENTINA

Silvia Mabel López\*  
Celeste Ramírez\*\*

María Victoria Fernández\*\*\*  
Mariana Gauna Lavayén\*\*\*\*

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de la Patagonia  
San Juan Bosco  
Argentina

### CONTACTO

- \*  0000-0002-4109-5347  
 silmalopez@hotmail.com
- \*\*  0000-0001-5174-3099  
 tramirezceleste@yahoo.com.ar
- \*\*\*  0000-0001-5162-8357  
 mvfernand@hotmail.com
- \*\*\*\*  0000-0003-2458-8825  
 gauna4196@yahoo.com.ar

### Cita recomendada

Mabel López, Silvia; Ramírez, Celeste, Fernández, María Victoria y Gauna Lavayén, Mariana. (2022). Incidencia de factores del entorno en el desarrollo de emprendimientos turísticos en Esquel, Patagonia Argentina. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 20 (1), 43-63.

Recibido: 06/12/2021.

Aceptado: 13/05/2022.

### RESUMEN

La ciudad de Esquel es el centro de servicios más importante del Oeste de la provincia de Chubut, Patagonia Argentina, y el turismo es una de las actividades económicas más relevantes. Se presentan resultados de un relevamiento descriptivo realizado a 76 emprendedores turísticos de la localidad (sobre 289 totales) durante mayo de 2017, con el fin de caracterizarlos y conocer sobre sus dificultades y relación con el contexto. El objetivo de este trabajo es determinar cómo inciden determinados factores del entorno en el desempeño de emprendedores turísticos. Se decidió llegar a los sujetos de estudio, a través de sus empresas ya sea que estuvieran directa e indirectamente vinculadas al turismo definidas por la Ley Nacional de Turismo N°25997 (Anexo I). Se describe cómo influyen los siguientes factores del entorno en el desarrollo del turismo en la localidad de Esquel: financiamiento y acceso al crédito; estrategias que desarrolla frente a: cantidad y calidad de clientes; estacionalidad y capacitación de los recursos humanos; acceso a factores productivos e insumos; aspectos de infraestructura y áreas de apoyo al turismo que son necesarios desarrollar en Esquel. La mayor fuente de financiamiento para el inicio de nuevos negocios proviene del entorno cercano del emprendedor o de reinversión de capital propio. El 57% elige optimizar la atención a clientes; el 50% desarrolla estrategias para contrarrestar la estacionalidad. El acceso a insumos y factores productivos presenta mayor dificultad en el caso de la mano de obra: los emprendedores mencionan que es difícil contar con mano de obra calificada. Si bien el 51% evalúa como incierto el escenario futuro de la actividad, el 43% proyecta realizar nuevas inversiones en los próximos 2 años. La visión de los emprendedores en relación a los factores analizados se corresponde con un destino que se encuentra en crecimiento.

### PALABRAS CLAVE

ecosistema emprendedor – turismo – financiamiento - emprendedores turísticos - esquel

## IMPACT OF ENVIRONMENTAL FACTORS ON THE DEVELOPMENT OF TOURISM VENTURES IN ESQUEL, PATAGONIA, ARGENTINA

Silvia Mabel López\*

Celeste Ramírez\*\*

María Victoria Fernández\*\*\*

Mariana Gauna Lavayén\*\*\*\*

School of Economics  
San Juan Bosco National University of  
Patagonia  
Argentina

### CONTACT

\*  0000-0002-4109-5347


✉ [silmalopez@hotmail.com](mailto:silmalopez@hotmail.com)

\*\*  0000-0001-5174-3099

✉ [tramirezceleste@yahoo.com.ar](mailto:tramirezceleste@yahoo.com.ar)

\*\*\*  0000-0001-5162-8357

✉ [mvfernand@hotmail.com](mailto:mvfernan@hotmail.com)

\*\*\*\*  0000-0003-2458-8825

✉ [gauna4196@yahoo.com.ar](mailto:gauna4196@yahoo.com.ar)

### Recommended citation style

Mabel López, Silvia; Ramírez, Celeste, Fernández, María Victoria y Gauna Lavayén, Mariana.(2022). Impact of environmental factors on the development of tourism ventures in Esquel, Patagonia, Argentina. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 20 (1), 43-63.

Received: 06/12/2021.

Accepted: 13/05/2022.

### ABSTRACT

The city of Esquel is the most important service center in the west of the province of Chubut, Patagonia Argentina, and tourism is one of the most important economic activities. Results of a descriptive survey carried out on 76 tourist entrepreneurs of the town (out of 289 total) during May 2017 are presented, in order to characterize them and learn about their difficulties and relationship with the context. The objective of this work is to determine how certain environmental factors affect the performance of tourism entrepreneurs. It was decided to reach the study subjects, through their companies, whether they were directly and indirectly linked to tourism defined by the National Tourism Law No. 25997 (Annex I). It describes how the following environmental factors influence the development of tourism in the town of Esquel: financing and access to credit; strategies that it develops against problematic situations, such as: quantity and quality of clients; seasonality and training of human resources; access to productive factors and inputs; infrastructure and tourism support areas that need to be developed in Esquel. The greatest source of financing for starting new businesses comes from the entrepreneur's close environment or from the reinvestment of own capital. 57% choose to optimize customer service; 50% develop strategies to counteract seasonality. Access to inputs and productive factors is more difficult in the case of labor: entrepreneurs mention that it is difficult to have qualified labor. Although 51% evaluate the future scenario of the activity as uncertain, 43% plan to make new investments in the next 2 years. The vision of entrepreneurs in relation to the factors analyzed corresponds to a destination that is growing.

### KEYWORDS

entrepreneurial ecosystem – tourism – funding - tourism entrepreneurs - esquel

## INTRODUCCIÓN

La ciudad de Esquel, es el centro de servicios más importante del Oeste de la provincia de Chubut, Patagonia Argentina y junto a la vecina ciudad de Trevelin (distante 24 km al sur) conforman un núcleo urbano de más de 40.000 habitantes. Se ubica a 620 kilómetros de la capital provincial y a 1.900 km de Buenos Aires, capital del país. Entre las actividades económicas estratégicamente relevantes para la ciudad se encuentra el turismo, junto a la producción agropecuaria y forestal y diferentes servicios (bancarios, comercio, actividades educativas, prestaciones de salud, administración pública, entre otros). Atractivos naturales importantes como el Parque Nacional Los Alerces y el Centro de Actividades de Montaña La Hoya, convocan a los cerca de 100.000 turistas que visitan anualmente la localidad<sup>(1)</sup>.

El turismo es una actividad económica que pugna por crecer y fortalecerse: la cantidad de emprendimientos de hotelería, agencias de viaje y restauración (289 considerados al momento del relevamiento de datos) son una muestra de esa dinámica, traccionada por emprendedores turísticos originarios de la localidad o asentados en ella en busca de nuevas oportunidades de (Fernández, Ramírez, López, Gauna Lavayen y Cesar, 2019)

El desarrollo de un modelo de negocio exitoso en turismo, propone que se lleven a cabo una serie de actividades distintivas y de enfoques innovadores, que se logran por la acción conjunta de los sectores público y privado (Ateljevic, J., & Page, S.; 2009:16); contexto en el cual el rol de los empresarios y emprendedores que actúan en el ecosistema es clave.

El marco conceptual definido por el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 1999. En: Kantis, 2004: 23) articula los diversos factores que actúan sobre el proceso emprendedor para analizar su incidencia sobre el crecimiento económico y los clasifica en dos grandes grupos: el de las condiciones inherentes al contexto nacional —que afecta las oportunidades para emprender— y el de las condiciones del contexto social, cultural y político. En base a un relevamiento descriptivo realizado en 2017, en el cual se encuestó a 76 empresarios del sector turístico, se indagó, entre otros temas, acerca de cómo inciden los siguientes factores del entorno emprendedor en el desarrollo del sector en la localidad de Esquel: financiamiento y acceso al crédito, estrategias para mitigar problemáticas específicas de la actividad, tales como atención a diversidad de clientes y estacionalidad; acceso a factores productivos e insumos; aspectos de infraestructura y áreas de apoyo al turismo que son necesarias desarrollar.

---

(1) El promedio de turistas que arribó a Esquel entre 2013 y 2019 fue de 95.291, dato elaborado en base a estadísticas publicadas por el Municipio de Esquel: <https://www.esquel.tur.ar/extras/estadisticas-e-indicadores>, Fecha revisión: 6-11-21

El presente trabajo surge como resultado de las acciones realizadas en el marco del proyecto de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco titulado “Análisis del desarrollo del proceso emprendedor en el sector turístico de Esquel”, cuyo objetivo general fue analizar y describir particularidades de ese proceso, así como describir limitantes y aportes del entorno que influyen en el quehacer emprendedor, en la mencionada localidad.

## MARCO DE REFERENCIA

Esquel se cuenta entre las 5 ciudades más importantes de Chubut y es la más importante de la zona Oeste, definida paisajísticamente por la presencia de montañas cubiertas de bosques templados fríos, que junto a imponentes cursos de agua, definen paisajes de singular belleza (Galafassi, G. 2019).

El turismo se cuenta entre sus recursos económicos más destacados, siendo los atractivos más destacados el Viejo Expreso Patagónico “La Trochita”, el Centro de Actividades de Montaña y Esquí La Hoya y la Laguna La Zeta. A unos pocos kilómetros se encuentran el Parque Nacional Los Alerces y la ciudad de Trevelin, en la que se asentó gran parte de la colonización galesa de fines del siglo XIX. Actividades de montaña como senderismo, cabalgatas, escaladas son posibles de realizar por los turistas que llegan a la ciudad, así como rafting, circuitos lacustres y pesca deportiva en los ríos y lagos cercanos a la ciudad (En: <https://www.esquel.gov.ar/caracteristicas>).

Si bien el turismo es una actividad económica reconocida en la localidad, la idea de su desarrollo se remonta a los años 60, época en que el Club de Pescadores y el Club Andino Esquel, dos instituciones de carácter local, promovían actividades de trascendencia nacional. En 1964 se crea la Dirección Provincial de Turismo, que asienta en 1967 la Delegación Provincial de Turismo en la ciudad y con ello da un respaldo desde la administración pública provincial al desarrollo del sector (Felipe Olivera, J. 2019).

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros. Por lo tanto e independientemente de la motivación para viajar, el turismo abarca los servicios turísticos (transporte, alojamiento, gastronomía, entre otros) y no turísticos (alumbrado público, obras públicas, infraestructura e instalaciones, etc.), así como productos turísticos creados para satisfacer las necesidades de los turistas (Garayo, M. 2015).

A partir del proceso de globalización y descentralización que ocurre en los '90 las ciudades se convierten en centro y eje de su desarrollo; en Esquel se elabora de manera participativa Plan Estratégico Participativo para el Desarrollo Local, denominado Esquel SEAS (Social, Económica y Ambientalmente Sustentable). En 2015, se realiza una revisión de planificaciones anteriores y se elabora la "Agenda estratégica para el desarrollo local de Esquel". El marco participativo propone, entre otros, que *"Esquel promueve la producción de bienes y servicios basados en pequeñas unidades productivas y fomenta sistemáticamente a nuevos emprendedores"*. A su vez expresa que son cuatro las actividades económicas estratégicamente relevantes: i) la producción agropecuaria, ii) la producción forestal (y algunas de sus manufacturas derivadas de ambas), iii) el turismo (hotelería, gastronomía, esparcimiento, prestaciones y productos específicos) iv) servicios: recreativos, comercio, bancos, actividades formativas, educativas y artísticas, prestaciones de salud y la administración pública (Agencia de Desarrollo Regional Esquel (ADRE), 2015).

En el estudio diagnóstico elaborado por la Secretaría de Emprendedores y de la PyME se propone que *"una ciudad para emprender es la que ofrece condiciones cada vez más favorables para que los emprendimientos y empresas jóvenes locales se constituyan en un motor potente de creación de valor contribuyendo así al desarrollo sostenible de la comunidad"*. Desde una perspectiva sistémica estas condiciones tienen que ver con tres ejes claves: 1) capital humano emprendedor y condiciones favorables para su formación; 2) oportunidades de negocio y factores que contribuyan a su dinamismo; 3) factores que ayudan a la concreción de las propuestas de valor de los emprendedores (capital social, apoyo institucional, financiamiento y accionar pro emprendimiento de los gobiernos) (Kantis, Gaua, Fernández, Ramírez y Cesar, 2016).

Shapero (1984) señala que existen factores que estimulan la decisión de emprender y otros que la inhiben; destaca que el entorno, conformado por factores favorables o desfavorables, es el que influye en la decisión que tome el individuo. A su vez refiere que las ciudades dinámicas cuentan con inversores dinámicos interesados en financiar nuevos negocios, mientras que, en ciudades más estancadas, los posibles financiadores son más conservadores y cuidadosos de los potenciales riesgos a asumir.

La acción de emprender es un fenómeno dinámico y complejo que ocurre en un entorno local y regional concreto, que a su vez influye en el nacimiento y desarrollo de los emprendimientos. Desde las primeras referencias, el concepto *ecosistema emprendedor* surge para ilustrar la complejidad del fenómeno emprendedor, destacando la influencia de las interacciones entre los distintos agentes que conviven, compiten y/o cooperan en un determinado lugar (Arenal, Armuña, Ramos y Feijoo, 2018).

Las condiciones sistémicas para el desarrollo emprendedor fueron abordadas por Kantis (2004:24) e Isenberg (2011), entre otros. En el Sistema de Desarrollo Emprendedor, propuesto por Kantis (2004:24), el autor agrupa al conjunto de factores que influyen en el proceso emprendedor de manera sistémica, en las siguientes categorías: Condiciones sociales y económicas; Cultura y sistema educativo; Estructura y dinámica productiva; Aspectos personales; Redes y capital social; Mercado de factores; Regulaciones y políticas.

Isenberg (2011) plantea que *“la necesidad de considerar una estrategia de ecosistema surge de la observación de que cuando vemos sociedades en las que el espíritu empresarial se produce con cierta regularidad o es autosuficiente, notamos que ha evolucionado un entorno o ecosistema único y complejo”*. Este ecosistema empresarial consta de elementos que interactúan de forma muy compleja y siempre están presentes si el espíritu empresarial es autosostenible: políticas, mercados, capital, capacidades humanas, cultura y apoyos propicios.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) identifica cuáles son los factores que afectan a la actividad emprendedora dentro del ecosistema: acceso a capital, I+D y tecnología, capacitación emprendedora, condiciones de mercado, marco regulatorio y cultura. A su vez considera que para evaluar un ecosistema emprendedor también es importante analizar el desempeño de la actividad emprendedora, que es el estado del emprendimiento en el área o localización considerada; y los impactos que generan, es decir, el valor añadido creado en la economía de esa localización como consecuencia de la actividad emprendedora (Arenal Cabello et al, 2018).

Gnyawali, D. R. & Fogel, D. S. (1994) definen al “entorno emprendedor” como una combinación de factores que intervienen en el desarrollo del espíritu empresarial. Factores económicos, socioculturales y políticos influyen en la disposición de las personas y en su capacidad para realizar actividades empresariales; para facilitar el proceso de puesta en marcha son importantes la disponibilidad de servicios de asistencia y apoyo.

Al analizar los factores que motivan a la creación de emprendimientos en Ecuador, Cordero López, Astudillo, Carpíos, Delgado y Amon (2011) mencionan que éstos se dividen en dos grupos: positivos vs. negativos y externos vs. internos. Y que estos grupos hacen referencia a factores como el apoyo de organismos de desarrollo, cambio tecnológico, estabilidad macroeconómica, competencia, falta de crédito, falta de personal capacitado, falta de preparación técnica, aspectos relacionados con asumir riesgos, conocimiento del mercado, entre otros.

En relación al ecosistema emprendedor de Esquel, trabajos previos de los autores dan cuenta de que un 84% de los emprendedores turísticos considera

que no se estimula la creación de emprendimientos turísticos y entre sus principales causas mencionan: excesiva burocracia para la realización de trámites (20%); falta de promoción del destino (16%); falta de acompañamiento de la sociedad (11%); excesiva regulación en los distintos niveles del Estado (10%); en cuanto a la valoración de la sociedad por ser emprendedores el 66% de los emprendedores se consideran valorados y/o reconocidos por la sociedad (López, Gauna Lavayén, Fernández, Ramírez y Cesar, 2019).

Con respecto al espacio turístico, Capece (2007) plantea que aun cuando la ubicación y distribución de atractivos físicos es importante para que se concrete el turismo, es imprescindible que exista un entorno cultural - productivo preparado para saber aprovecharlos; la forma de concebir al espacio turístico será inherente a las personas que lo piensen. Ateljevic & Page (2009) en su libro Turismo y Emprendimiento, refieren a la importancia de los sistemas de innovación para el desarrollo emprendedor. Se basan en los aportes de Joseph Schumpeter (1934)<sup>(2)</sup> quien propone que la innovación debe ser vista como un proceso en el cual no son tan importantes los actores individuales en sí mismos sino el propio proceso de desarrollo que se genera. En particular para el turismo identifican que se trata de un sistema de innovación sectorial en el cual la tendencia continua de los emprendedores a renovar productos y servicios y a crear posiciones de mercado conduce a interacciones permanentes entre ellos y con el sistema en el que operan.

Las siguientes preguntas guiaron al equipo investigador para la elección de determinados factores del entorno emprendedor turístico de Esquel:

- ¿Existen fuentes de financiamiento propicias para emprendedores del sector turístico (antes y durante el desarrollo de los emprendimientos)?
- ¿Se visualizan factores limitantes relacionados con emprender en turismo?  
¿Cuáles?
- Del análisis de los factores limitantes, ¿surgen áreas que sería necesario desarrollar en el futuro en la localidad?
- Los emprendedores, ¿piensan en continuar invirtiendo en la localidad

## METODOLOGÍA

En este trabajo se presenta el análisis de factores del entorno emprendedor turístico de la ciudad de Esquel, a partir de información relevada en el mes

---

(2) Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press. Obra citada en: Ateljevic y Page (2009).

de mayo de 2017, en esa localidad. Se realizó un relevamiento en la forma de una encuesta semiestructurada de preguntas abiertas y cerradas dirigida a empresarios del sector; se decidió llegar a los sujetos de estudio, a través de sus empresas, considerando que habían logrado aprovechar oportunidades de negocio y establecerse en el medio con un emprendimiento que se sostuvo en el tiempo (Gartner, 1988; Shane & Ventakaram, 2000).

De un total de 289 emprendimientos vinculados directa e indirectamente con el turismo, se seleccionó una muestra aleatoria de 76 emprendedores. El diseño de muestreo se realizó mediante la aplicación de técnicas de muestreo probabilístico por estratos, con afijación proporcional (Zikmund, 1998: 428). Los estratos considerados fueron la proporción de empresas que estuvieran directa o indirectamente vinculados al turismo a partir de dos grupos de empresas relacionadas con el sector y definidas por la Ley Nacional de Turismo N°25997 (Anexo I):

- las empresas directamente vinculadas al turismo (alojamiento, agencias de viaje, transporte (sólo de traslados de turistas y alquiler de vehículos (*rent a car*); profesionales de turismo (guías de pesca, licenciados y técnicos, guías en turismo); *rental* de *Ski* y escuela esquí;
- las empresas indirectamente vinculadas al turismo: gastronomía con cubiertos y otros servicios a relevar en forma indirecta, tales como negocios de artesanías.

El equipo investigador previamente acordó la siguiente definición para contextualizar su trabajo: *"El Emprendedor es toda persona que transitó el proceso de identificar, evaluar y aprovechar oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios. A partir de sus competencias personales y de interacción con el contexto, en un marco de incertidumbre logra combinar recursos, superar dificultades y establecer vínculos con actores del entorno"* (Cesar et al, 2016:4).

La composición de la muestra procesada fue la siguiente: el 67% de la misma estuvo integrada por emprendimientos directamente vinculados con el turismo y el restante 33% por empresas vinculadas en forma indirecta con el sector. A su vez, el 42% se dedicó a emprender en Alojamientos Turísticos, conformando la mayoría entre las demás categorías, seguido por aquellos que se dedicaron a la gastronomía con el 22%.

La encuesta se estructuró temáticamente de la siguiente manera: Caracterización de los emprendedores y sus emprendimientos, Caracterización del entorno, actores y factores. El presente trabajo corresponde al análisis de las preguntas incluidas en factores económicos del entorno: acceso a financiamiento, dificultades observadas por los emprendedores en el acceso



a materia prima, maquinarias y equipamiento, recursos humanos y para captar a los clientes; áreas de infraestructura a desarrollarse en la ciudad. Se incluyeron finalmente preguntas referidas a la visión de los emprendedores acerca del futuro de la actividad y sus negocios.

## RESULTADOS

### Acceso al crédito y necesidades de financiamiento

El acceso a crédito es una de las variables de interés a la hora de analizar el entorno emprendedor. En la Figura 1 se observan las distintas fuentes de financiamiento a las que accedieron al momento de iniciar el emprendimiento. Para una muestra de tamaño 76, la media representa el porcentaje promedio de las distintas fuentes de financiamiento inicial escogido por los entrevistados, concentrándose el mayor porcentaje en fuentes propias (ahorros, cambio de rubro o préstamos de familiares) y las fuentes menos utilizadas en promedio son las correspondientes a las entidades financieras bancarias y no bancarias. Se puede observar que la mayor variabilidad se observa en las fuentes de financiamiento menos mencionadas por los emprendedores y que el 88,42% de las fuentes de financiación son propias o recibidas de familiares y/o amigos.

**Figura 1.** Fuente de financiamiento inicial del emprendimiento (medida en %)

Variable	Media	S	CV
Ahorros personales - capital propio -reversión de utilidades de otros negocios	60,92	40,58	66,61
Venta o cierre de otro negocio o cambio de rubro	11,71	30,65	261,74
Préstamo o ayuda de familiares/amigos	15,79	30,39	192,46
Créditos bancarios	8,22	20,78	252,80
Créditos de entidades privadas no bancarias (Ej. Financieras)	2,37	13,45	567,51
Créditos con tasa subsidiada	0,07	0,57	814,29
Otras fuentes de ayuda o financiamiento	0,92	8,03	872,83
<b>Total</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: elaboración propia.

Si se analizan las fuentes de financiamiento utilizadas cuando el emprendimiento ya estaba en funcionamiento, se observa lo siguiente: entre los que necesitaron financiarse, recurrieron mayormente a fuentes propias (37,57%: cierre de otro negocio, capital propio o ahorros personales) o a créditos bancarios 17,63% y la fuente menos utilizada con un porcentaje de 2,89% corresponde al obtenido en entidades privadas no bancarias o financieras (ver Figura 2). Si comparamos lo observado con la elección de financiamiento para iniciar el negocio, encontramos una mayor participación relativa en este caso de entidades financieras. La mayor variabilidad se observa nuevamente entre las fuentes menos mencionadas.

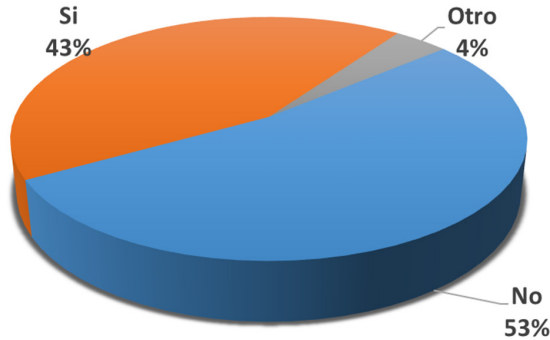
**Figura 2.** Fuente de financiamiento utilizada luego de la creación del emprendimiento (medida en %).

Variable	Media	D.E.	CV
Ahorros personales/capital propio	11,32	28,39	250,80
Venta o cierre de otro negocio o cambio de rubro	22,17	35,83	161,61
Préstamos o ayuda de familiares/ amigos	4,08	13,28	325,49
Créditos Bancarios	17,63	34,67	196,65
Créditos de entidades privadas no bancarias (Ej. Financieras)	2,89	13,93	482,01
Créditos con tasa subsidiada	4,28	19,61	458,18
Otras fuentes de ayuda o financiamiento	3,42	17,01	497,37
No necesitó nuevo financiamiento	34,21	47,76	139,61
<b>Total</b>	<b>100,00</b>		

Fuente: elaboración propia.

Si bien entre las fuentes de financiamiento las brindadas por entidades financieras no fueron las más elegidas por los emprendedores, se constató además, que más de la mitad de los emprendedores no ha realizado búsqueda alguna respecto de posibles opciones de financiamiento en los últimos 5 años (ver Figura 3).

Figura 3. Búsqueda de opciones de financiamiento durante los últimos 5 años.



Fuente: elaboración propia.

Entre quienes buscaron financiamiento en los últimos 5 años, 24 de ellos lo encontraron, pero casi la mitad no optó por ellos debido a las altas tasas. Ocho emprendedores mencionaron que no encontraron opciones. Entre los que encontraron diferentes opciones, mencionaron a las siguientes instituciones bancarias y/o instituciones de fomento estatales: Banco del Chubut SA, Banco de la Nación Argentina, Banco de Galicia, Municipalidad de Esquel, Consejo Federal de Inversiones (CFI).

De los emprendedores que respondieron por qué no averiguaron opciones de financiamiento, la mayoría (17) expresa que no lo hicieron porque no lo necesitaron, 14 señalaron que no les gusta endeudarse, que es incierto el trasfondo financiero y la actividad y por ello prefieren no solicitar dinero prestado. Dos casos mencionan que no cuentan con capital suficiente para dar garantías y entre los 5 que aportan otros motivos se destaca el siguiente comentario: "Las tasas no son acordes al nivel del desarrollo local (evolución del negocio respecto del turismo). Para iniciar no se logra re pagar y el crédito es engañoso. Sólo sirven cuando el negocio ya está funcionando. Recién a los 5 años se logra que el negocio sea rentable".

### Estrategias que desarrollan frente a problemáticas de la actividad

Se consultó a los emprendedores acerca de si desarrollan estrategias para hacer frente a las determinadas problemáticas. (Ver figura 4)

Figura 4. ¿Desarrolla estrategia frente a determinadas problemáticas del sector?

Estrategia	Si	No
Optimizar la atención a una diversidad de clientes	57 %	43 %
Estacionalidad	50 %	50 %
Escala/cantidad de turistas que arriban	47 %	53%
Capacitación de sus recursos humanos	40 %	60%

Fuente: elaboración propia.

La gran mayoría se ve en la posición de adoptar alguna estrategia frente a estas problemáticas inherentes a la actividad, aunque la que más emprendedores buscan resolver es la que tiene que ver con optimizar la atención a una diversidad de clientes. Aquellos que aplican estrategias para resolver “cantidad de turistas que arriban”, apostaron a la realización de promociones de todo tipo, aprovechando los espacios institucionalizados en el ámbito local y participando en portales de la web. Otra estrategia que mencionan es la publicidad, incluso también recurren al boca en boca, para la captación de clientes. En menor medida mencionan la aplicación de estrategias de organización interna para responder a los problemas o intentan diferenciar su producto o servicio de los competidores. En cuanto a la optimización de la atención a diversidad de clientes, las estrategias elegidas son: apuntar a diferentes públicos, identificar las necesidades de los clientes, aprender idiomas, considerar la captación de clientes extranjeros y tener en cuenta a los clientes locales. Con respecto a la capacitación de los recursos humanos que fue la menos mencionada, la mayoría invierte en cursos y capacitaciones ofrecidas por la Secretaría de Turismo y entidades del sector.

Al indagar acerca de las dificultades que se les presentan para captar a la demanda, el 66% menciona no tener problemas frente a esta situación. El 34% que experimentan algún tipo de dificultad (25 emprendedores) reconocen deficiencias en la promoción, en la prestación de los servicios comunicacionales, ubicación y accesibilidad del destino, entre otros. La deficiencia en la promoción tiene dos aristas, una propia del emprendimiento y su estrategia de venta y otra que está relacionada con las políticas de promoción estatal, ya que son las instituciones estatales las que tienen a su cargo la promoción del destino (Ver figura 5).

**Figura 5.** Motivos que dificultan el conseguir clientes.

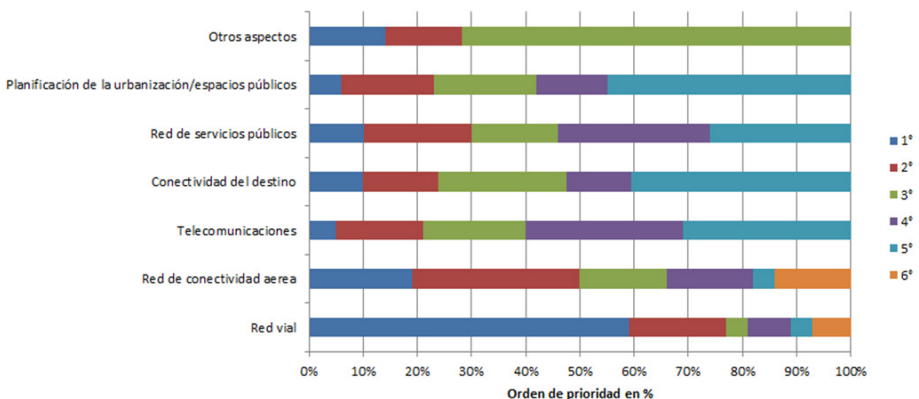
Categorías	Frecuencias Relativas en % (n=25)
Deficiencias en la promoción del destino	28 %
Otra causa (mucha oferta, situación económica, mala atención)	24 %
Posicionamiento del destino	16 %
Accesibilidad del destino	12 %
Ubicación del destino	12 %
Escasa especialización del destino	8 %
Problemas en las telecomunicaciones (telefónica, internet, etc.)	0 %
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

### Aspectos de infraestructura y áreas de apoyo al turismo que son necesarios desarrollar en Esquel

Se solicitó a los entrevistados que ordenen de acuerdo con la prioridad los aspectos de infraestructura que consideraran prioritarios atender, en base a las siguientes opciones: red vial, red de conectividad aérea, telecomunicaciones, conectividad del destino, red de servicios públicos, planificación de la urbanización/espacios públicos y otros. Los resultados se presentan en la Figura 6.

**Figura 6.** Motivos que dificultan el conseguir clientes.



Fuente: elaboración propia.

Los aspectos reconocidos como prioritarios por los emprendedores son las deficiencias de la red vial, la falta de conectividad aérea y la vinculación del destino con otros del país. Entre los otros aspectos que rescatan, mencionan los servicios de salud, la vista de los locales/urbanización, la necesidad de generar más espacios de esparcimiento, el desarrollo de políticas dirigidas al sector turístico (opinión que no corresponde a aspectos de infraestructura) y la necesidad de una organización estructural del destino con visión de mediano y largo plazo.

### Servicios de apoyo que debieran desarrollarse para mejorar la experiencia del turista

En relación con otras áreas del sector turístico y los servicios de apoyo que requieren desarrollarse para mejorar la experiencia del turista, un 80% de los encuestados creen que hay áreas que deberían desarrollarse, mientras que un 20% considera que no.

Se les solicitó que mencionaran hasta 3 aspectos a mejorar, en forma abierta. Los emprendedores del sector consideran que para mejorar la calidad de la oferta y la experiencia del turista deben desarrollarse los servicios de apoyo o áreas del sector que se presentan en la figura 7.

**Figura 7.** Servicios de apoyo o áreas del sector turístico que deben desarrollarse.

Servicios de apoyo o áreas que deberían desarrollarse	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
(Existencia de) Casa de cambio	36	0,2647
(Más actividades de) Esparcimiento/recreación	36	0,2647
(Incrementar) número de cajeros automáticos y (mejorar) la atención bancaria	16	0,1177
Gastronómico/Hotelería/más alternativas turísticas	17	0,125
Ampliar franja horaria de atención	6	0,0441
Mejorar calles, transporte y espacios verdes	6	0,0442
Mejorar área de Información turística	5	0,0368
Otros	14	0,103
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia.

Las principales necesidades detectadas por los emprendedores fueron: la inexistencia de casas de cambio, la organización de actividades de recreación/esparcimiento, falta de cajeros automáticos y mejoras en aspectos gastronómicos y de hotelería. En otros aspectos se consigna lo siguiente: mejorar servicios de salud; contar con precios más accesibles; se expresan quejas al Parque Nacional Los Alerces, por considerar que su política a veces va en contra del desarrollo del destino; se considera necesaria una mayor flexibilidad al momento de dar habilitaciones a los artesanos; solucionar los problemas vinculados al abastecimiento de combustible que ocurren durante el verano; realizar más promoción del destino.

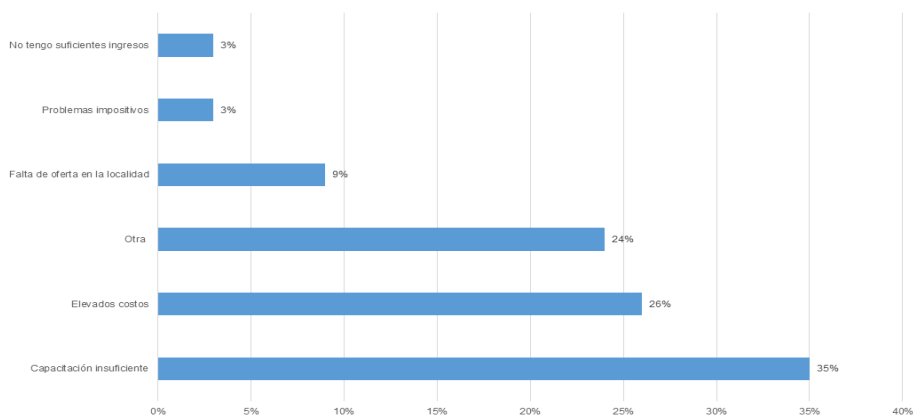
### **Dificultades en el acceso a insumos y factores productivos**

En el caso de los insumos y/o materias primas, se relevó para el caso de emprendimientos gastronómicos y otros servicios indirectos, cuya opinión es más representativa en estos rubros. Entre quienes tienen este tipo de emprendimientos el 40% manifestó tener inconvenientes para acceder a ellos. Las principales causas por las que tienen dificultades para acceder a las materias primas son por elevados precios (40%), falta de oferta en la localidad/país (50%) y encarecimiento por el costo de transporte (10%).

En cuanto a las dificultades para acceder al equipamiento, el 38 % del total de emprendedores contestó que experimenta algún tipo de inconveniente para conseguir o contratar factores productivos y entre las principales causas aparecen los elevados precios (46%).

También se consultó a los emprendedores sobre el acceso a la mano de obra ya que el 51 % aduce tener dificultades para contratar recursos humanos. Las principales causas que mencionan son la insuficiente calificación (35%) y los elevados costos (26%) (Figura 8).

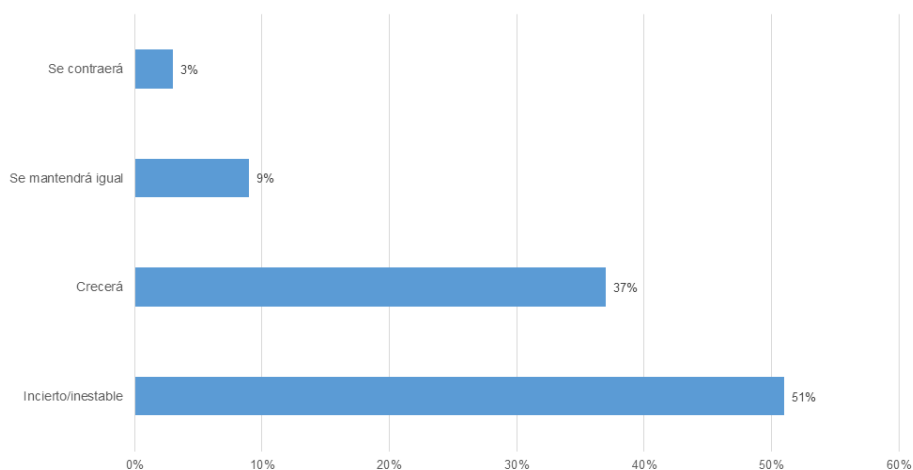
Figura 8. Causas de las dificultades para la contratación de RRHH.



Fuente: Elaboración propia.

Otra de las variables del entorno analizadas fue las expectativas del sector de cara al futuro. Para ello, al total de encuestados se les pidió su opinión acerca de cómo creían que se verá la actividad turística en la región (Figura 9). El 37% de los encuestados manifestaron que la actividad crecerá, mientras que un 13% fueron más pesimistas, indicando que esperan que se mantenga igual que en la actualidad o que se contraerá. La respuesta más elegida fue la de quienes consideran que es un escenario incierto/inestable conforme a la situación del país, en dónde se presentan auges y depresiones económicas y muchos cambios en el trasfondo político, factores que afectan a la localidad.

Figura 9. Evaluación del escenario futuro de la actividad turística en la localidad.



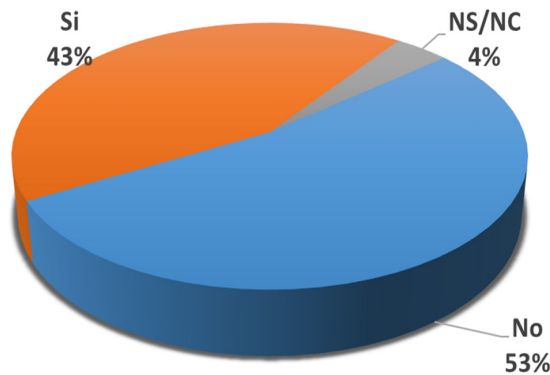
Fuente: Elaboración propia.



Si bien el 51% de los encuestados manifestó que el escenario futuro de la actividad es incierto o inestable, al consultarlos sobre planes futuros de inversión, en los próximos 2 años, el 43% respondió afirmativamente, mientras que el 53% dijo que no planeaba una nueva inversión debido a la situación actual del país (Figura 10).

Los que contestaron afirmativamente dieron ejemplos de potenciales proyectos y/o inversiones a realizar en el futuro tales como ampliaciones, remodelaciones y compra de equipamiento para mejorar el desarrollo de su actividad actual.

**Figura 10.** Proyección de nuevos emprendimientos o inversiones para los próximos 2 años.



Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

La mayor fuente de financiamiento para el inicio de nuevos negocios proviene del entorno cercano del emprendedor o de reinversión de capital propio. El 66% de los emprendedores buscaron realizar nuevas inversiones luego de la inversión inicial, y en estos casos la mayoría utiliza fuentes de capital propio, aunque los relacionados con entidades financieras poseen un nivel de participación sensiblemente mayor en relación con el caso anterior. El 57% de los entrevistados indicó no haber buscado fuentes de financiamiento provenientes de entidades financieras de crédito debido a que consideran que no fue necesario, que ellos no cumplen con los requisitos o que no desean endeudarse. Al estar ya establecidas las empresas, el 34% promedio menciona

que no necesitó recurrir a nuevo financiamiento y el 43% afirma que no buscó financiamiento en los últimos 5 años.

Las situaciones que se describen en el ecosistema emprendedor turístico de Esquel, no difieren de lo que afirma Isenberg (2011), quien expresa que cuando los emprendedores se quejan de que necesitan financiación inicial se observa, que nadie está dispuesto a financiarlos: los inversores privados están nerviosos, los pocos inversores de capital de riesgo no los consideran, conseguir pequeñas subvenciones o préstamos del gobierno tarda mucho tiempo, y los equipos de los bancos no les prestan porque no pueden aportar suficientes garantías. Cordero López et al (2011) en estudio realizado en la ciudad de Cuenca (Ecuador), destacan que la falta de financiamiento fue mencionado como uno de los obstáculos para la creación de empresas y que la mitad de los emprendedores relevados considera que el financiamiento es uno de los aspectos que más influye en la sostenibilidad de las empresas.

En las etapas iniciales se observa la importancia del rol del emprendedor en la tracción de su negocio al enfrentar la tarea de conseguir y reorganizar más recursos que los que disponen a priori para impulsar sus iniciativas (Luna y Gallo, 2018).

Frente a las dificultades asociadas frecuentemente con la actividad, se observa una intervención más o menos activa de los emprendedores. La mitad o más actúan proponiendo estrategias empresariales para hacer frente a la atención de la diversidad de la demanda y su estacionalidad y aparecen estrategias relacionadas con la necesidad de capacitar a los recursos humanos.

Los aspectos de infraestructura que son prioritarios desarrollar son la red de comunicación vial, la conectividad aérea y la vinculación del destino con otros destinos turísticos del país. Entre los servicios asociados con la actividad, las principales necesidades detectadas por los emprendedores fueron: la inexistencia de casas de cambio, la organización de actividades de recreación/esparcimiento, falta de cajeros automáticos y mejoras en aspectos gastronómicos y de hotelería.

Estas falencias y/o brechas que se observan en la cadena de valor del turismo, podrían ser desarrollados a futuro por los mismos emprendedores del sector o por otros interesados en emprender en la localidad. Tal como refieren Ateljevic & Page (2009), para los sistemas de innovación turística son importantes las interacciones que puedan ocurrir entre los actores del mismo.

Shapero (1984) plantea que la disponibilidad de recursos influye fuertemente en la factibilidad de crear una compañía; expresa que los recursos relevantes

son: los financieros (ahorros personales, crédito y capital social) pero también incluye equipamiento, herramientas, materiales y horas de trabajo.

En el caso planteado, para los emprendedores turísticos de Esquel el acceso a insumos y factores productivos presenta una mayor dificultad en el caso de la mano de obra, en donde se menciona que es difícil contar con recursos humanos calificados para realizar las tareas requeridas y que son elevados los costos de contratación. Resumiendo, los altos costos fueron mencionados como dificultad para el acceso a insumos y/o materia prima, equipamiento y para la contratación de recursos humanos.

En relación a los factores del entorno más limitantes para el ecosistema emprendedor turístico de Esquel, se observa que se vincula con los siguientes aspectos: conectividad, promoción del destino, exenciones impositivas, financiamiento, cargas sociales, precios de insumos, entre otras. En todos los casos mencionados, la gestión conjunta entre sector público y privado podría aportar a mejorar estas limitaciones.

Si bien el 51% evalúa como incierto el escenario futuro de la actividad, el 43% proyecta realizar nuevas inversiones en los próximos 2 años. En una actividad preponderantemente ligada a la naturaleza, la presencia de fenómenos naturales ocurridos en los últimos años, tales como incendios forestales, floración de la caña coligüe, brotes de hanta virus, entre otros, determina un escenario incierto a afrontar cada año por los emprendedores.

La visión de los emprendedores en relación a los factores sobre los que se los consultó se corresponde con un destino que se encuentra en crecimiento. No obstante ello y en base a los resultados obtenidos, se concluye que es necesario trabajar entre los sectores público y privado para aportar al desarrollo del ecosistema emprendedor turístico de la localidad de Esquel. Si bien existen situaciones de aprendizaje y/o riesgo que corresponden al trabajo propio de los emprendedores y a su voluntad de cambio, es posible generar políticas públicas de apoyo al sector empresarial vinculadas con mejorar aspectos como el acceso al financiamiento, la infraestructura básica del destino y su conectividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia de Desarrollo Regional Esquel (ADRE). (2015). Agenda estratégica para el desarrollo local de Esquel. Programa de Mejora de la Gestión Municipal. Documento de Trabajo N° 1. Recuperado de [https://www.academia.edu/15322423/El\\_Plan\\_Director\\_Una\\_Agenda\\_Estrat%C3%A9gica\\_del\\_Desarrollo\\_Local\\_de\\_Esquel.\\_Documento\\_de\\_Trabajo\\_No\\_1\\_1\\_9\\_2015](https://www.academia.edu/15322423/El_Plan_Director_Una_Agenda_Estrat%C3%A9gica_del_Desarrollo_Local_de_Esquel._Documento_de_Trabajo_No_1_1_9_2015)

- Arenal, A.; Armuña, C.; Ramos, S. y Feijoo, C. (2018). Ecosistemas emprendedores y Startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. *Economía Industrial*, 407, 85-94. Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/407/ARENAL,%20ARMU%C3%91A,%20RAMOS%20Y%20FEIJOO.pdf>
- Ateljevic, J., & Page, S. (2009). *Tourism and Entrepreneurship*. Butterworth-Heineman. Chapters 2 y 3, 17-59.
- Capece, G. (2007). *Turismo, la esencia del negocio*. 1° Ed. Buenos Aires, Argentina: CENGAGE Learning.
- Cesar, R.; López, S.; Ramírez, M.C.; Fernández, M.V; Gauna Lavayén, M.; Gajardo, R.; Domínguez, C.; Felipe Olivera, J. y Garrido, T. (2016). Aportes al análisis del proceso emprendedor en el sector turístico de Esquel. VII Jornadas Patagónicas de Investigación y II de Extensión en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. ISBN 978-987-1937-70-7. EDUPA.
- Cordero López, J.; Astudillo Duran, S.; Carpio Guerrero, X.; Delgado Noboa, J. y Amon Martínez, O. (2011). Análisis de los factores que influyen en el emprendimiento y la sostenibilidad de las empresas del área urbana de la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Revista MASKANA*, 2 (2), 27-37.
- Felipe Olivera, J. (2019). Desarrollo del proceso emprendedor en las empresas turísticas de Esquel: crisis vs. evolución. Estudio de Caso. Trabajo Final de Tesis presentado para la obtención del Diploma de Licenciada en Administración de Empresas Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.
- Fernández, M.V.; Ramirez, M.C.; López, S.M.; Gauna Lavayen, M.; Cesar, R. (2019). Caracterización de emprendedores y emprendimientos del sector turístico de Esquel, Argentina. *Teuken Bidikay*, 10 (15), 159-181.
- Galafassi, G. (2019). Paisaje y territorio en la construcción histórica de la región Andino-Patagónica. *Terra. Nueva Etapa*, XXXV (58), 19-35. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72164777002>
- Garayo, M. (2015). Turismo Deportivo: ¿Una oportunidad de negocios para la localidad de Esquel?. Trabajo Final de Tesis presentado para la obtención del Diploma de Licenciada en Administración de Empresas Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

- Gartner, W. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12 (4), 47-68.
- Gnyawali, D. R. & Fogel, D. S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43-62. doi:10.1177/104225879401800403
- Isenberg, D. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. The Babson Entrepreneurship Project. USA. 1-13.
- Kantis, H. (2004). Un enfoque sistémico de la creación de empresas. En Angelelli, Kantis y Moori Koeni. (2004). *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional, Banco Interamericano de Desarrollo (IADB) y Fundes Internacional*. ISBN: 1931003785. 23-28. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desarrollo-emprendedor-Am%C3%A9rica-Latina-y-la-experiencia-internacional.pdf>
- Kantis, H.; Federico, J.; Menéndez, C. e Ibarra García, S. (2016). Ciudades para emprender. Estudio diagnóstico de las condiciones de partida del Programa. Línea de Base Cohorte 2016. Secretaría de Emprendedores y de la PyME. Ministerio de Producción de la Nación Argentina.
- López, S.; Gauna Lavayén, M; Fernández, M.V; Ramírez, M.C. y Cesar. (2019). Factores que inciden en el proceso emprendedor local. Apreciaciones de emprendedores turísticos de Esquel, Argentina. *Teuken Bidikay*, 10 (14), 171-192.
- Luna, J.P. y Gallo, G. (2018). *Incremental: una visita guiada al mundo emprendedor*. 1ra. Edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Teseo.
- Municipalidad de Esquel (2021). Esquel Municipalidad: trabajando por vos. Características de la ciudad. Recuperado de <https://www.esquel.gov.ar/caracteristicas>
- Shane, S. & Ventakaraman, S. (2010). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Shapiro, A. (1984). The entrepreneurial Event. En: CA Kent. Ed. The environment of entrepreneurship. Toronto, Canadá: MA: Lexington Books, 21-40.
- Zikmund, W. (1998). *Investigación de mercados*. VI Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 739

