

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**La empresa hotelera familiar:
¿acompaña la dinámica imperante, exigente de "cultura
empresarial"? (caso Punta del Este)**

Ma. Silvina Pérez Cano

2003

ÍNDICE

Agradecimientos	3
PARTE I	
Presentación del problema	4
Introducción	7
Antecedentes del problema de investigación	8
PARTE II	
Estado de arte	9
Diseño y Marco teórico	13
PARTE III	
Análisis de los resultados obtenidos	19
PARTE IV	
Conclusiones	31
Algunas reflexiones	33
Bibliografía	34
Anexo	36

Agradecimientos

La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la disposición con que los entrevistados (hoteleros e informantes calificados) accedieron a responder a mis preguntas. A ellos mi especial agradecimiento.

Mi agradecimiento también, a los profesores que durante los años de carrera tuve la suerte de encontrarme, con verdadera vocación docente y excelencia académica. Destacar el apoyo de Carlos Muñoz, cuya competencia laboral fue de fundamental importancia para el armado y corrección de lo que a continuación Uds. leerán.

Quiero aprovechar este espacio para realizar algunos agradecimientos de índole personal.

A mi familia, de la cual estoy orgullosa de pertenecer y amo; que me dieron la oportunidad de venir a Montevideo a estudiar y que considero merecen ser nombrados: mis padres Ana María y Luis, mis hermanas Alejandra y Leticia, mi sobrino Agustín y mi cuñado Nicolás. A todos ellos por su incondicionalidad y su inmenso amor, gracias, infinitamente gracias.

Agradecer a la que fue y será mi segunda familia, que me acogió como una hija y de la cual siempre me consideraré parte: a mi compañera y amiga Soledad y al abuelo Jorge.

Finalmente un gracias enorme a mis compañeros, que durante estos últimos años han estado firmes a mi lado y que, con algunos de ellos hoy me une un gran cariño y amistad: Carolina, Laura y Mathías.

Silvina Pérez.

PARTE I

1.a Presentación del problema.

"...las nefastas consecuencias que tiene para nuevas ideas, proyectos, productos y servicios, ignorar el sentido de los vientos y dar la espalda a las nuevas realidades [...] Las ideas no tienen único dueño. Son el resultado de lo que conversamos con colaboradores, colegas y amigos, de lo que nosotros leemos todos los días, de la experiencia y el trabajo de otros y de otras tantas influencias [...] La mayoría de los países latinoamericanos no están para competir en las ligas mayores. Todos permanecen empantanados por no haber emprendido a tiempo las modernizaciones que les aseguraban umbrales de desarrollo más dignos."

(Pablo Halpern)

1.a Presentación.

El mundo capitalista en que vivimos esta en permanente cambio, los cuales se producen con gran rapidez y afectan a la sociedad en su totalidad, no siendo las empresas la excepción a estos cambios tan vertiginosos.

Las mutaciones han sido aceleradas por el término que hoy está muy de moda “globalización” de la economía mundial, pero entiendo que no solo se trata de procesos económicos sino que también de procesos políticos, sociales y culturales. Como dice Daniel Mato: *“...la globalización” es como una tendencia histórica –resultante de diversos procesos sociales- de alcance planetariamente omnicomprendido hacia la interconexión entre los pueblos del mundo y sus instituciones: de modo que los habitantes del planeta tiende a compartir un espacio unificado, más continuo que discreto, en virtud de múltiples y complejas interrelaciones, y ello no solo desde el punto de vista económico, sino también social, político, y cultural.*” (Mato, Daniel; 1996:12)

De esta cita podemos inferir la aclaración de un error (que muchos cometemos) que es muy frecuente en el ámbito académico, el considerar a la globalización como un fenómeno causal, en vez de hablarse de procesos en los cuales intervienen actores específicos, con intereses concretos.

Estos procesos, donde la “globalización” es la gran protagonista, han arriesgado a la competencia a empresas de todo tipo, pero hay que destacar las numerosas empresas de servicios que se ven obligadas hacer frente al avance masivo de la competitividad a gran escala. Esta competitividad exige la innovación de manera permanente, eficacia, adaptación a los cambios del mercado y de las tecnologías, renovar los productos y aumentar su calidad, etc.

Procesos que implican, una tendencia a que las tradicionales actitudes locales de dependencia de medidas externas, provenientes del ámbito estatal y de necesidades empresariales exógenas vayan cediendo paso a un tipo de iniciativas locales de desarrollo integrado.

Con respecto al papel del Estado-Nación se observa cierta inoperancia de las políticas tradicionales promovidas lo que ha devuelto el protagonismo a los organismos locales, a requerir de estas formas y estructuras que permitan su adaptación a los diferentes escenarios geográficos y a los distintos colectivos sociales. Acostumbrados a un Estado soberano, protagonista (“protector” quizás) en el ámbito económico de nuestra sociedad, se observa un nuevo escenario que plantea una dinámica que tiene como protagonistas a empresas nacionales e internacionales. Como escribe Held: *“concorre toda una serie de condicionamientos y poderes que limitan permanentemente la libertad de acción de los gobiernos y los estados, en cuanto se pone límite a una política interior autodeterminada, se transforman las condiciones de decisión política, se cambian de manera radical los presupuestos institucionales y organizativos y los contextos de la política nacional [...] la capacidad de acción de los Estados en un entorno internacional que se torna cada vez más complejo cercena estados dos cosas: la autonomía estatal y la soberanía estatal.”* (Beck, Ulrich; s/f: 65)

La capacidad de una zona para promover la capacidad de los actores en crear o mantener condiciones de competitividad, para cooperar y promover actitudes favorables a la innovación tecnológica y social son fundamentales y determinantes para el éxito de políticas de desarrollo para las localidades. Por tanto, el medio local, se va definiendo a partir de las nuevas reglas del juego económico que apunta a la conformación de un mercado mundial, un aumento de la movilidad y liquidez del capital, ante las cuales deben crear sus propias ventajas provenientes de decisiones públicas y privadas que se articulan dando un espacio propicio para las transformaciones que alteren de forma positiva un territorio concreto.

En definitiva lo que intento realizar en este trabajo es ver en el marco del desarrollo local como las pequeñas empresas hoteleras dedicadas al turismo se paran frente a los procesos que se están dando (recién mencionados) en el mundo y de que

manera o a través de que mecanismos logran potencializar dicho desarrollo, y para tales resultados se tendrá en cuenta un elemento que les es fundamental, una "cultura empresarial"(conceptualización que se desarrollará en el propio marco teórico)

La relevancia del estudio a realizar, radica en que aborda una problemática estratégica tanto en términos académicos, como prácticos. La decisión de emprender tal problemática significa que interrogantes se dieron antes, dichos cuestionamientos parten de incertidumbres que el científico puede tener, o que simplemente surge en la misma cotidianidad. El sociólogo tiene esperanza cuando comienza la investigación en que los resultados que ésta va a arrojar van a tener significación tanto para la colectividad científica como para la propia sociedad.

De ahí que se prefieran abordar problemáticas que no han sido tratadas antes, o que no lo han sido con la profundidad que se debiera. Mi problemática en particular trata de descubrir nuevos conocimientos y obtener conclusiones sobre una temática que no está muy trabajada por las Ciencias Sociales. No hay duda que el desarrollo local si ha sido tratado por múltiples sociólogos, pero no ha sido tratado a partir de que va a constituir el marco donde se estudiará el desarrollo de las pequeñas empresas hoteleras dedicadas al turismo que buscan la mejora de ambos, relacionándolo con lo que se ha de llamar "cultura empresarial". Esto sin duda va a despertar el interés social, como brindar información y posibles explicaciones para la toma de decisiones políticas, económicas, sociales que beneficiarán tanto a la localidad como al país en su totalidad.

1.b Introducción.

En este espacio pretendo realizar una breve reseña sobre la hotelería de Punta del Este, pero de forma muy general, simplemente es para dar un marco de referencia y poder comprender un poco más que es lo que se pretende con este proyecto de investigación

La pequeña hotelería de Punta del Este ha sufrido cambios a lo largo del tiempo. Hoy más que nunca, con un entorno económico poco favorable hace resaltar los problemas que dichas empresas sufren.

Se podría decir que durante la época de auge de Punta del Este y acá hay que distinguir dos momentos. El primero que fue en los años comprendidos entre 1975-1976 aproximadamente, este momento fue conocido como el "boom" de lo que es esta zona, el cual nunca se volvió a dar, este periodo duro hasta fines de 1980 y principios de 1981. Con el quiebre de la "tablita" de 1982, quebraron la mayoría de las empresas, incluyendo la hotelería existente por aquellos años, las que no desaparecieron se endeudaron de tal forma que perdura hasta estos días. Este "boom" entre los años recién mencionados era debido a la gran demanda por parte de los turistas y por el otro lado a una oferta que era "mesurada".

Es sólo recién en 1991-1992 que se observa un levantamiento en el sector turístico, pero muy por debajo de lo que había sido aquel "boom" de los años mencionados. El mejoramiento se apreció hasta los años 1994-1995 aproximadamente, reactivó a este sector pero no lo libró de las deudas que arrastraba desde hace años. Hoy día podemos ver en esta pequeña hotelería que las huellas de todo una historia pasada pesan y hasta se podría decir que crucifican a algunas de ellas, así también como el desarrollo de la localidad, que no logra integrar a sus actores para trabajar en pro del crecimiento.

La pequeña empresa se ha caracterizado desde sus inicios por ser una empresa familiar, formadas por familias que llegaron a Punta del Este, que compraron una casita, la arreglaron y comenzaron a desarrollar una actividad. La situación en que se encuentran hoy por hoy, es influenciada sin duda por la coyuntura¹, que no sólo afecta a esta localidad, sino que a todo el país y a toda la región también, donde se están viviendo momentos difíciles; pero es vital reconocer que la propia empresa tiene sus problemas.

En síntesis, las pequeñas empresas hoteleras de Punta del Este se encuentran en una situación de crisis que se agrava cada día más, que corren riesgo cierto de desaparecer, que ya no aportan, ni pesan en la localidad, que lo bueno que vivieron es tan sólo un recuerdo dulce y que no volverá (al menos en un futuro cercano). Sobre las cuales han caído tanto los problemas coyunturales, como sus propios problemas y que en definitiva la conjunción de estas dos situaciones pone en peligro la supervivencia de dichas empresas.

Mi intención es abocarme de lleno a los problemas endógenos de estas empresas, que han existido desde el comienzo y que los buenos momentos tan sólo han prolongado y/o ocultado la crisis por la cual transitan.

¹ Coyuntura tanto nacional, crisis económica en que se encuentra sumergido el país y por una coyuntura internacional, principalmente la crisis que vive Argentina, principal país para la actividad turística.

1.c Antecedentes del problema de Investigación.

Para la realización de este trabajo que está abocado a las pequeñas empresas hoteleras familiares de Punta del Este, se han utilizado antecedentes empíricos, como es el caso del proyecto llevado a cabo por Fernando Barreiro para una Organización No Gubernamental en Barcelona- España, dicho trabajo lo denominó: “Iniciativas Locales para el Desarrollo Económico”; la colección de tomos denominada “Cuadernos de Desarrollo Local” publicados en 1991 en Madrid; así también como trabajos pero que sólo atañen al Departamento de Maldonado, los cuales me fueron de gran utilidad, entre ellos se encuentra: “Maldonado. Economía del Departamento”. De la serie La economía uruguaya de los noventa; trabajos realizados conjuntamente entre la Intendencia del Departamento de Maldonado e Investigadoras de Mercado.

PARTE II

2.a Estado de Arte.

Se observa en gran parte del mundo cierta inflexión de estrategias exclusivamente ligadas a la optimización de recursos locales y a la predominancia ejercida por específicos sectores de actividad, ha permitido pasar la iniciativa a empresas y a iniciativas locales. Los proyectos locales han conocido un renovado auge ligado a la puesta en valor de los recursos propios de cada lugar, imprescindibles para el desarrollo, particularmente, los recursos humanos, ahora crecientemente disponibles.

Nuevas formas estratégicas que plantea el desarrollo local exigen para sí mismo la combinación de factores tanto exógenos como endógenos, de tal forma que cualquiera de los dos ceda ante el otro permitiendo flexibilidad a la hora de tomar decisiones que atañen a la propia localidad. Lo que en definitiva se pretende es, lograr pasar de la adaptación a la innovación y el cambio.

La diversidad de iniciativas y acciones y la multiplicidad de actores sociales locales poseen ciertas características comunes que permiten la tipificación de la mayoría de estas actividades, tanto de los procesos de creación de empleo, como de las experiencias de desarrollo a partir de la dimensión central subyacente a todas ellas, esto es, el enfoque local y la orientación al desarrollo. Dimensiones claves para el futuro de la economía local, del mercado local de trabajo y de un desarrollo integrado.

"El desarrollo local es así el escenario de la economía y el trabajo muchas veces posibles, pero sobre todo, es la referencia para orientar de una forma innovadora la política económica y las políticas en relación con el trabajo. Es una respuesta a la necesaria articulación social de unos nuevos protagonistas de la economía, con una problemática económica, laboral y social que, distinta de la que presiden las relaciones y la concentración macroeconómica, demanda asimismo, un ámbito diferente para esa articulación, como es el espacio local." (Cuaderno de desarrollo local, 1991:11)

La noción de desarrollo local implica la consideración de conceptos que subyacen en ella y que son básicos para su mejor entendimiento, y que indudablemente serán útiles a la hora de llevar a delante este proyecto. Para estas consideraciones me base en diferentes trabajos sobre Desarrollo Local:

- La dimensión local: orientadas a la creación de un entorno económico y social favorable en el ámbito geográfico local que refuerce la cooperación entre los sectores presentes en el mercado de trabajo local; la utilización de recursos propios de la localidad donde se desarrolle la actividad productiva de carácter material, financieros y humanos y dirigidos a sectores sociales donde se localizan colectivos en condiciones de inferioridad en el mercado.
- Territorio: lugar físico concreto y espacio donde se desarrollan actividades precisas; en estos espacios es donde el hombre construye y destruye significados; lo cargan de sentido² y lo volverán factor de desarrollo en la medida que potencien sus mejores capacidades, movilizand o a los actores sociales y los recursos materiales. Es en el territorio donde se establece una estrecha relación entre estructura productiva y sistema de valores locales, es decir, interdependencias tanto en el ámbito productivo como en el sociocultural que se establecen en el ámbito local. La relevancia del

² Porque por transitaron generaciones que dejaron sus huellas, los efectos de su acción sobre la naturaleza.

espacio, y más precisamente del espacio local es que le ha devuelto mayor protagonismo en el desarrollo de sus potencialidades a las colectividades locales, convirtiéndolas en protagonistas activos de un desarrollo económico y social más autónomo.

- Actores sociales: son los promotores e iniciadores de las acciones locales, son los protagonistas de la dinamización de la sociedad local. Sean nuevos emprendedores o actores ya existentes³ tienen como función según expresiones de Fernando Barreiro: "...; observar las potencialidades latentes; reunir a los actores para inventariar los problemas, las posibilidades y respuestas de una región; [...] ser animador cultural favoreciendo la formación-información para el desarrollo." (Barreiro:1998: 147) Son agentes que no importando al ámbito que pertenezcan, ya sea económico, social, político, cultural tengan propuestas que potencialicen lo local, según expresiones de José Arocena "capitalizar lo mejor".

Por tanto el mercado por sí mismo no da lugar a una concepción integrada de las iniciativas locales. El beneficio económico, no puede ser el único criterio que presida estas iniciativas si se quiere promover el desarrollo. Que la acción de los nuevos emprendedores y la movilización de los individuos como aportación de sus capacidades específicas sirva al desarrollo de las colectividades locales, requiere construir el marco de solidaridad y aquella nueva ética comunitaria que hace posible una movilización de recursos e iniciativas de nuevos emprendedores, desde la visión integrada que permite la cooperación.

Lo que intento explicar, es la relación entre actividad económica, cultural social y sistema de valores locales, que en definitiva conforman el elemento central para el desarrollo local, y que condicionan la estructura productiva y social. Pero también ha de tenerse en cuenta las relaciones entre las empresas, los recursos humanos y las capacidades profesionales existentes en un lugar, así como los comportamientos de los actores sociales frente al trabajo. Todo ello posibilita en su conjunto estrategias económicas diversas y técnicas productivas y organizativas diferenciadas, las cuales son capaces de configurar modalidades de desarrollo específico en el ámbito local.

Es importante tener en cuenta que cada proceso de desarrollo es único, con particularismos propios que lo diferencian de los demás, Touraine afirmó la pluralidad de modos de desarrollo, en cada caso la estructura social seguirá vías de desarrollo diferentes, pero no se puede negar que todas estas formas diferentes de desarrollo tienen elementos comunes, que le son propios a la estructura socioeconómica que se impone en un determinado momento histórico. "*Lo común y lo diverso coexisten en todo proceso de desarrollo.*" (Arocena; 1995: 51)

Es un proceso, cuyo complemento se basa en el acceso a la función empresarial de nuevos colectivos sociales; la innovación continua y la adaptación permanente al entorno local; la mayor cualificación empresarial y la construcción social de una colectividad industrial capacitada.

Antes de ver el papel que desempeñan las empresas en el desarrollo local, es preciso dar la clasificación de estas y sus respectivas definiciones.

En el entorno latinoamericano, es común que en el debate sobre empresas se haga particular énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, MIP y Mes, o en las

³ Tres categorías según Fernando Barreiro: a)_ Los actores ligados a la toma de decisiones (politico-institucionales)

b)_ Los actores ligados a técnicas particulares (expertos-profesionales)

c)_ Los actores ligados a la acción sobre el terreno (la población y todas sus expresiones activas) Dentro de esta categoría se encuentra los agentes del desarrollo.

pequeñas y medianas empresas, PyMEs. Esto no es causalidad, las micro, pequeñas y medianas empresas representan en la mayor parte de los países el 90 y el 99% de todas las unidades económicas.

Tantos los países avanzados como las economías en desarrollo se manejen diferentes criterios para definir a las empresas por estratos; aunque un elemento común es que –en su mayoría- el indicador líder es el empleo (número de trabajadores).

Los países desarrollados definen lo que no es gran empresa como pequeña y mediana, PyME. Aunque las estadísticas varían respecto a la composición de trabajadores que corresponden a la pequeña o mediana empresa, un rasgo común en los países desarrollados es el número de trabajadores de la gran empresa (de 500 en adelante).

En el caso de los países en desarrollo, se emplea la composición tradicional de micro, pequeña, mediana y gran empresa. Esta descomposición es relevante en el mundo en desarrollo en la medida que la cantidad de empresas de menor tamaño es muy superior a las del mundo desarrollado.

En América Latina la microempresa representa –en promedio- alrededor del 80% de todas las unidades económicas; la pequeña y mediana empresa alcanzan el 15% y la gran empresa sólo representa algo menos del 5% de todas las unidades económicas.

En este contexto, el papel del sector privado es crucial en la medida que las tendencias económicas actuales y esperadas le dan un papel cada vez más importante como detonante del crecimiento económico y el progreso social. De esta forma la empresa, en su papel de generadora de empleo y valor agregado debe ser adecuadamente definida con el fin de que ella pueda plantear de manera consistente y sustentable, políticas y acciones que promueven el desarrollo.

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN EN EL URUGUAY		CRITERIO DE CLASIFICACIÓN PARA LOS SECTORES DE COMERCIO Y SERVICIO	
Tipo de empresa	Número de trabajadores	Tipo de empresas	Número de trabajadores
Micro	1 a 4	Micro	1 a 5
Pequeña	5 a 19	Pequeña	6 a 30
Mediana	20 a 99	Mediana	31 a 80
Grande	100 en adelante	Grande	81 en adelante

Fuente: Ministerio de industria, energía y minería. Establecido en el decreto N° 54/95 del 7 de febrero de 1992 y N° 266/95 del 19 de julio de 1995.

Sobre la base de la categorización el sector PyMEs representa el 99% de las unidades económicas productivas del sector privado del Uruguay.

Se presentó el segundo criterio de clasificación, debido a que el desarrollo de este trabajo se enfocará a las pequeñas empresas de servicios, que están en la rama de Turismo.

Las empresas son actores importantes para el desarrollo local, es decir, por definición son los promotores e iniciadores de la acción local, y más que nada las pequeñas y medianas empresas, ya que ellas conocen el territorio y los recursos propios de este; además conocen mejor la problemática económica, laboral, y social de la localidad, que muchas veces es diferente a las que pasan a escala internacional y hasta nacional. El conocimiento amplio de la escena local les permite conocer los ámbitos que

hay que potenciar, el tener una fuerte ligación con el territorio beneficia a la sociedad local⁴, ya que el interés de éstas es en la mayoría de las veces los intereses de este tipo de empresas. Esto se da más claramente en las pequeñas empresas, ya que son las que mantienen una estrecha relación con los procesos de desarrollo local, más aún las que se encuentran en el interior de los países, ya que se integran naturalmente al contexto.

Por qué esto no se da en las grandes empresas la mayoría de las veces, la razón hay que buscarla en su estructura, las grandes empresas tienen una estructura autosuficiente, con escasa relación al entorno local, cuando estas se instalan en determinado territorio pocas veces toman en cuenta las características específicas del territorio, José Arocena denomina a este tipo de empresa "aterritoriales" o "deslocalizadas".

Pero a pesar de las ventajas sustantivas que tienen la pequeñas y medianas empresas; y más aún en las primeras, no se ha logrado que promuevan y potencialicen el desarrollo local, y el rol que puede llegar a jugar la cultura empresarial es fundamental, además de factores exógeno, como lo son los factores sociales, políticos y económicos, es más que nada un elemento endógeno.

Como dice Fernando Barreiro: "...Se trata de "acondicionar el medio local para las PIMES" a través de servicios estratégicos vitales para ellas: prospección comercial, difusión tecnológica, formación de recursos humanos, capital-riesgo, contactos entre las PIMES y su entorno local..."⁵(Barreiro; 1991: s/n)

⁴ "..., para que exista sociedad local debe haber riqueza generada localmente, sobre la cual los actores locales ejerzan un control decisivo, tanto a los aspectos técnico-productivo como en los referidos a la comercialización." (Arocena; 1995: 20)

⁵ En relación al acondicionamiento local para las PIMES, los propios hoteleros y aquellos que tienen empresas dedicadas al turismo plantean que debe de venir tanto del Gobierno local como del Estado, mientras que estos últimos no descartan su participación pero agregan que debe haber mayor protagonismo e interés por parte de los propios interesados, ya sea a través del Centro de Hoteles y Restaurantes de Punta del Este, o de otras comisiones.

2.a Diseño y Marco Teórico.

i)- Diseño de investigación

Debido a las características de esta investigación se optó por una metodología cualitativa.

En lo referente al tipo de diseño que fue utilizado, se encuentra ubicado entre el “emergente” y el “proyectado”; ya que al considerar las características de cada uno de ellos, el actual diseño se ajusta parcialmente a cada uno de estos.

El diseño “emergente” no se establece completamente antes del inicio del estudio sino que “emerge” al tiempo que se recogen los datos. Se lleva a cabo el análisis preliminar y pasa a describirse de modo más completo en contexto. Para este diseño cualitativo y emergente la clave es la flexibilidad. El plan de investigación es similar al tradicional pero se reservó el derecho a la modificación durante la recolección de los datos. Este tipo de diseño se ajustó perfectamente a mi caso, debido a los cambios que debí realizar⁶ una vez que comencé a relevar los datos, en los propios hoteles.

El diseño “proyectado” es más parecido al tradicional, tiene en cuenta el tiempo, los plazos, ya se poseen interrogantes que mueven la investigación. La formulación de un diseño más estructurado en el cual determinadas decisiones metodológicas sean tomadas al comienzo del trabajo de investigación se adecua en mayor medida al contexto en que surge éste. En la medida en que hubo una exploración del estado de la literatura referente al tema investigado y se parte de una problemática ya establecida.

Como planteé anteriormente, mi trabajo se encontró entre este tipo de diseño y el diseño “emergente”, la justificación de por qué es “proyectado” es porque partí de interrogantes que movieron mi investigación, así como también tuve que respetar y manejar los tiempos tanto de los hoteleros e informantes calificados como los míos propios.

Por otro lado, esto no quita que se tome en cuenta lo que dice Valles: “Diseñar significa, ante todo tomar decisiones a lo largo de todo el proceso de investigación y sobre todas las fases o pasos que conlleva el proceso” (Valles; s/f: 78)

⁶ Los cambios serán explicados en la parte sobre las entrevistas.

ii)- Selección de la técnica de relevamiento utilizada

Como técnica se utilizó para la recogida de datos, la entrevista abierta de investigación social y lo que se denomina como entrevista especializada. La información que recogí responde a las experiencias vitales de los entrevistados, siendo estos a su vez especializados del tema de investigación, es decir, que tenían la información relevante para mi tema de estudio. La técnica utilizada exigió la formulación de una pauta de entrevista en la cual no se pretendió conocer las posibles respuestas; dicha pauta fue semiestructurada y a la vez focalizada. Una entrevista focalizada significa que los entrevistados serán tratados como sujetos y cuyas respuestas son el material para el estudio, se trata de un enfoque semidirigido de la entrevista. La entrevista abierta, semiestructurada y focalizada estuvo basada en un guión, el cual contuvo los temas a tratar, esto me dio la libertad para ordenar y formular las preguntas, a lo largo de las entrevistas.

Se realizaron diez entrevistas a empresas hoteleras familiares que entran dentro de la categoría de pequeña empresa, ubicados en la ciudad de Punta del Este, durante el correr del año 2002 y seis entrevistas a informantes calificados, entre los cuales se encontró el Sr. Ramón de Isequilla, (Gerente General del hotel Las Dunas), el Sr. Jorge Bennett (Director técnico del Ministerio de Turismo), la Dirección de Turismo de la Intendencia de Maldonado, el Sr. Remo Monzeglio (Gerente general de hotel Cala Di Volpe)

Me gustaría señalar que una vez en el campo de estudio e iniciando el relevamiento de los datos que me son necesarios para el posterior análisis, encontré algunas dificultades que se presentaron durante las entrevistas que les realicé a los propios hoteleros. Sucedió que durante las dos primeras entrevistas me di cuenta que variables que yo pretendía controlar, estaban contaminando mi investigación, para ser más precisa, esas variables son factores exógenos a las empresas en cuestión, estamos hablando de variables económicas y políticas principalmente. Una vez que detecté el problema, y con asesoramiento del profesor a cargo, comprendí que para controlar definitivamente dichas variables era necesario realizar el estudio tomando en cuenta la evolución y el transcurrir del tiempo de estas pequeñas empresas hoteleras, para poder determinar el rol que juega la "cultura empresarial" en ellas, para eso recurrí a preguntas que me dieran información de su comportamiento en los momentos en que el turismo estaba en su apogeo y por ende la empresa también. A su vez esto no descarta el recolectar datos de su estado actual, por el contrario es vital para la confirmación o refutación de la hipótesis planteada.

El aprendizaje que me dejó esta dificultad que encontré en el campo de investigación, es que uno cree que la realidad es como la conformamos en un aula y la plasmamos en los papeles, pero cuando te enfrentas con ella te das cuenta que sólo puedes conocerla y analizarla en la medida que descubras la propia situación de los actores que están en juego, que puedas conocer la percepción e interpretación de estos con respecto a la realidad y la forma en que éstas se relacionan con su comportamiento.

iii)- Pregunta Problema y Objetivos

¿Cuál es el rol de la "cultura empresarial" en las pequeñas empresas hoteleras turísticas de Punta del Este?

Objetivo general:

Identificar que elementos del concepto “cultura empresarial” están presentes en las pequeñas empresas hoteleras turísticas de Punta del Este.

Objetivos específicos:

O.E 1:

Identificar si la hay, la falta del componente racionalidad de trabajo, comprendido en el concepto de “cultura empresarial”, en las pequeñas empresas hoteleras turísticas.

O.E. 2:

Identificar o no la ausencia en dichas empresas de otro componente que hace (también) al concepto de “cultura empresarial”: nuevos emprendimientos.

O.E. 3:

Identificar, si es que sucede de esa forma, la ausencia de lo que se denomina como “know – how” de desarrollo, componente que se suma al concepto central.

O.E. 4:

Se intentará demostrar que estas empresas no han podido asimilar el concepto de calidad a la idea de “modernidad” y competitividad.

iv)- Marco Teórico

¿Qué entendemos por cultura empresarial?

Entendemos cultura empresarial por la capacidad de innovación, de flexibilidad y de adaptación a los ritmos de la reestructuración global. La economía actual exige un “nuevo espíritu o una nueva cultura empresarial”, *“con capacidad de gestión más integrada a partir de exigencias como: valor y procesar una cantidad creciente de información, gestionar la reducción de costes, adaptación al consumidor, control de calidad, organización de los recursos humanos.”*⁷

El nuevo empresario –y en especial el pequeño empresario- producto de la economía imperante, debe pasar de ser casi exclusivamente un organizador de la oferta, a adoptar una visión orientada en función de las variaciones permanentes y rápidas del mercado.” (Barreiro, Fernando; 1991: 3-4)

El concepto de cultura empresarial hace hincapié en un antes y un después. Las antiguas tecnologías incluían un cierto determinismo geográfico: requisitos naturales y materiales. Ahora los niveles de exigencia de localización tienen que ver más con la calidad del entorno natural, el nivel técnico y cultural de la población, con los servicios que ofrece el lugar, con una cultura emprendedora local, etc.

Analicemos los elementos que están implicados en la expresión “cultura empresarial”, y que quizás estén o no en este tipo de empresas que le son vitales para maximizar las capacidades que tiene el medio local:

- i. Racionalidad del trabajo: que es hoy característica del mundo capitalista. En palabras del propio Max Weber: *“Pero la organización empresarial racional, basada en las oportunidades del mercado de bienes y no en las oportunidades de especulación violentas o irracionales...”* (Max Weber; 1998: 80) Siguiendo con la idea de Max Weber esta cultura que hoy se impone no es la misma a la que imperaba antes, aquella pretendía que el hombre ganase dinero simplemente para vivir, es decir, que ganara dinero para cubrir sus necesidades básicas. Hoy el mundo exige un individuo que este comprometido con el trabajo, que sea responsable, que sea profesional, que tenga como objetivo el lucro.
- ii. Calidad: hace referencia a la idea de “modernidad” y competitividad. Para explicar esto me basaré en las empresas turísticas, más precisamente las pequeñas empresas, siendo estas mi unidad de análisis en el proyecto de investigación. A este tipo de empresas les cuesta tanto asociar el concepto de calidad al proceso productivo y de servicios, como a la investigación, desarrollo, nuevos modelos de organización, o al crecimiento económico. El concepto de calidad depende de lo que hoy está muy de “moda”: capacitación, especialización de las profesiones y del conocimiento del consumidor, fundamentales para nuestra cultura imperante.
- iii. Nuevos emprendimientos: Significa pensar en invertir con capitales de riesgo, es decir, las empresas, -más que nada las medianas y pequeñas empresas- deben concebir el desarrollo empresarial no solo basándose en políticas horizontales que garanticen de por sí un crecimiento sostenido, sino que deben articularse a nivel inter-sectorial e inter-empresarial reforzándose este tipo de vínculo. En función de la rentabilidad empresarial, es que el empresario pondera la posibilidad de inversiones de riesgo que permitan hacer crecer la organización y ganar posiciones competitivas. El empresario se encuentra ante un nuevo escenario, que requiere

⁷ Estos factores, junto con otros como: la reducciones de personal, el seguro de paro, la incorporación de tecnología, son indicadores de una buena cultura empresarial, pero debido a los datos relevados como a la extensión de este trabajo fueron dejados de lado, pero no se niega su utilidad ni relevancia para próximos trabajos donde se pueda comparar aquellas empresas en donde esto se hizo y les fue bien. con aquellas donde no se aplicó.

nuevas visiones de futuro con orientaciones estratégicas novedosas en el orden organizativo, gestión, mercado, producción, administrativo, que sean lo más eficaces para dar un estímulo positivo al desarrollo local.

Pero por qué esto se dificulta más para las pequeñas y medianas empresas, y no así para las grandes empresas. Las nuevas exigencias se dificultan más para las dos primeras, ya que hablamos en la mayoría de las veces de un empresario tradicional que lleva adelante una empresa con trayectorias institucionales bastante viejas y con fuerte influencia del dueño de la misma, tienen tendencia a la rigidez estructural, con estructuras internas sólidas, que le permite auto-administrar su propia empresa.

Las inversiones de riesgo son más fáciles de llevar a cabo por las grandes empresas constituidas por un patrimonio de tipo social accionario, es más flexible, está más dispuesto a este tipo de inversiones, y no han llegado a tener estructuras internas rígidas.

- iv. "Know-how" (saber cómo) de desarrollo: Significa *"aumentar la eficiencia con técnicas más avanzadas de gestión, actualizar el "know-how", con énfasis en la innovación tecnológica, la penetración de mercados, la cooperación entre empresas y la cooperación entre el sector público y privado. Asimismo se trata de generar servicios competitivos con menores niveles de subvención."* (Barreiro, Fernando; 1991: 12)

Se trata de difundir experiencias, aumentar el espíritu emprendedor, informar y concienciar sobre el desarrollo y experimentar, comprender el significado que tiene el medio local, movilizar recursos, crear estrategias, etc.

"El mercado es incapaz de concebir de forma integrada unas iniciativas locales sustentadas en una movilización individual, realizada en un contexto de solidaridad y cooperación para desarrollar una colectividad, pero que requiere, por lo mismo, de las capacidades específicas de los individuos. No existe ningún imperativo que haga del desarrollo local algo inevitable, requiere de la existencia de instituciones y recursos que puedan relanzar el crecimiento por la senda de la pequeña empresa y la especialización flexible de una manera innovadora y sustentada en la cooperación para el desarrollo y, no sólo, como efecto de la eficiencia y la rentabilidad que el mercado concede hoy a la producción flexible." (Cuadernos para el Desarrollo, Tomo 4; 1991: 135)

La adaptación a un escenario de especialización flexible, capaz de hacer posible aquella visión integrada de las iniciativas económicas que permiten promover el desarrollo, es el reto que tienen ante sí las iniciativas locales para el desarrollo, tras la comprensión de la nueva lógica que articula esta estrategia y las condiciones sociales e institucionales que la hacen viable.

Es decir, la oferta de servicios de promoción socioeconómica, de formación y empleo a escala local y de innovación empresarial, constituye, finalmente, una modalidad específica de recursos estratégicos para el desarrollo en el medio local. Están orientados a la innovación empresarial, al facilitar el acceso permanente a los servicios necesarios para la modernización empresarial; a la formación y a las oportunidades de empleo.

En síntesis, la falta de recursos estratégicos en el entorno empresarial local, relativas a la innovación, la cualificación para el trabajo, el conocimiento de los mercados y la cooperación entre las empresas, capaces de convertir las iniciativas económicas en opciones viables e innovadoras de desarrollo, es lo que está dificultando su crecimiento como la consolidación de desarrollo local ya que como actores sociales pertenecientes a un determinado territorio llegan a influir sobre este último. Las opciones de desarrollo y crecimiento nunca han dependido tanto como ahora de los recursos estratégicos del medio local y de las nuevas oportunidades de trabajo asociadas a la innovación, la creatividad y capacidad empresarial de los agentes implicados en ellas. Es decir, de la existencia de racionalidad del trabajo, de nuevos emprendimientos,

la asociación del concepto de calidad a la idea de modernidad y competitividad, y el “know – how” de desarrollo, son componentes fundamentales que hacen a la “cultura empresarial”, la cual debe cumplir un rol protagónico en las empresas y en especial en las pequeñas empresas, ya que debido a los procesos de cambios que sufre continuamente su entorno, tienen que presentarse capaces de responder a esos cambios. Por lo expuesto hasta aquí es que se desprende finalmente la hipótesis que guiará el presente trabajo:

“Demostrar que no todos los elementos que componen el concepto de “cultura empresarial” están presentes en las pequeñas empresas hoteleras turísticas de Punta del Este”

PARTE III

3.a Análisis de los resultados obtenidos.

Se ha llegado a la etapa donde pretendo desarrollar el análisis de los datos que he recogido en el campo de investigación durante todo este tiempo. No ha sido una tarea fácil ya que en los tiempos en que vivimos la gente está demasiado a la defensiva y con pocas ganas de colaborar, y mi proyecto ante esta realidad no fue la excepción. Ahora bien, puedo decir que tengo en mi poder la información necesaria y adecuada para dar comienzo a la etapa final, en la que intentaré corroborar las hipótesis plantadas al inicio de esta investigación.

La forma en que se estructurará el análisis será la siguiente:

- I. Se intentará corroborar la hipótesis general utilizando la dimensión "*racionalidad del trabajo*" (D1), de esta manera se podrá tanto verificar o refutar la hipótesis.
- II. Utilizando el mismo procedimiento que en el punto anterior, pero con la dimensión "*nuevos emprendimientos*" (D2)
- III. Finalmente, para la corroboración de la hipótesis general se utilizará la dimensión "*know how*" de desarrollo(D3)
- IV. Con equivalente criterio, se intentará corroborar la hipótesis, a partir de la dimensión "*calidad asociado a la idea de "modernidad" y competitividad*" (D4)

Es necesario aclarar que en el desarrollo de todas estas etapas dentro de lo que es el análisis propiamente dicho, se hará uso constantemente del marco teórico, base fundamental para un mayor entendimiento de lo que pretendo exponer a continuación. Como así también es preciso retomar la hipótesis general: *Demostrar que no todos los elementos que componen el concepto de "cultura empresarial" están presentes en las pequeñas empresas hoteleras turísticas de Punta del Este.*

I. Racionalidad del Trabajo.

Cuando hacemos referencia a la racionalidad del trabajo, estamos hablando de un componente esencial que forma parte del concepto de "cultura empresarial"

Como se ha planteado a lo largo de la exposición del marco teórico, la organización interna por parte de estas empresas es primordial en el proceso de trabajo, proceso que implica la innovación continua, la adaptación permanente al entorno local; la mayor cualificación empresarial y la construcción social de una colectividad capacitada. Por tanto estas empresas deberían haber pasado de ser casi exclusivamente un organizador de la oferta, a adoptar una posición orientada sobre la base de las variaciones permanentes.

Con respecto a esto, y pensando exclusivamente en las empresas que están bajo este análisis, uno puede preguntarse lo siguiente: ¿cómo se adaptan a las nuevas exigencias sino poseen los medios para hacerlo? La respuesta es que a pesar de haber tenido la posibilidad tampoco lo hicieron, como se verá a continuación.

Veamos con detenimiento lo que lleva a la falta de racionalidad, para poder entender en parte (por el momento) la situación de este tipo de hotelería. Para medir la racionalidad del trabajo utilicé los siguientes indicadores que me permitieron al final de la recogida afirmar que si padecen de falta de racionalidad.

i.a) Si el empresario (dueño) se auto-administra, y sino qué forma utiliza.

Este indicador me sirvió para detectar la precariedad con que estos actores manejan su empresa, en la mayoría prima lo que es la economía de caja. Por lo que observé cuando realicé las entrevistas, es que muy pocos utilizan computadoras para facilitar el registro de datos. Por lo menos 7 de los 10 hoteles entrevistados se auto-administra, si bien declaran algunos de ellos que hacen uso en algún momento de los servicios de un contador, el tema de gastos lo manejan ellos directamente; los cuales como veremos no tienen ninguna preparación con relación a administración.

Los informantes calificados utilizados para este trabajo opinan al respecto:

"Hoy con una PC U.S\$ 800 se puede llevar registro de todo, y hacerlo el hijo o el señor cargando un Excel, es bien primario, pero tiene datos, lo que pasa es que se mueren sin datos, nadie sabe cuánto facturo en la temporada, todo es a "ojmetro" y como esas costumbres, como había una demanda insatisfecha en ciertos períodos del año. ¿Qué pasaba? Del 20 de diciembre al 28 de febrero había menos camas, acá verdaderas pensiones cobraban U.S\$ 150 por día, qué hacían explotaban eso 90 días y después el resto del año a descansar, porque era tan brutal el margen de utilidad y después cometieron el error estratégico cuando se le empezó a achicar, pensaron que abriendo todo el año iban a compensar esa falta, qué lograron con eso lo poquito que ganaron en verano se lo gastaron en invierno [...] Es que ninguno tiene la menor idea de cuáles son los costos, ninguno se ha sentado a sacar costos, ninguno sabe lo que es costo variable, costo fijo, no tienen la menor idea. Mezclan las cosas, sus costos es el bolsillo, miran haber me quedan \$100 ando mal. Tienen economía de caja, y si bien la caja es importante, la economía pasa lo recibido, pasa por muchas más cosas que la caja, la caja es un elemento importante en todo desarrollo, no es la base."

"Como si fueran boliche, con pocas excepciones"

"No hay planificación, no hay estrategia, con lo que entra se come y si hay, hay; en otros momentos era tanto lo que entraba que daba para todo menos para mejorar el producto, durante años hubo hoteles que hicieron fortunas y no mejoraron el producto..."

Los demás informantes calificados opinan de forma muy similar con respecto a esta temática.

Con respecto a lo que declaran los propios hoteleros, sólo uno de los hoteles declara por medio de su encargado:

"Antes era mucho más precario que ahora, en estos momentos tenemos un contador y un programa de gestión hotelera que se actualiza cada 2 años"

Los restantes hoteles declaran:

"...yo mismo llevo en un cuaderno el registro de los visitantes desde el comienzo."

"Yo me administro todo."

"La llevo yo, siempre la he llevado yo."

"Si, siempre me he administrado, en caso que quiera algo en especial recorro a un contador."

De esta manera podría seguir presentando testimonios con relación a este tema, pero es evidente que a pesar de que los tiempos han cambiado, de que el progreso a hecho acto de presencia desde mucho tiempo atrás, estas empresas tuvieron un gran poder adquisitivo pero igualmente no se observó disponibilidad de cambio en este sentido.

i.b) Que recursos utilizan ya sean naturales, materiales y/o humanos, y que saben que son propios de la localidad.

Se dijo en el marco teórico que la utilización de recursos propios de la localidad es imprescindible para el desarrollo, ya sean estos de carácter material, humanos y/o naturales, es decir, que el auge está ligado a la puesta en valor de los recursos propios de la localidad, a su optimización. Cuando se definió territorio, se lo definió como: el lugar físico concreto y espacio donde se desarrollan actividades precisas; en estos espacios es donde el hombre construye y destruye significados; lo cargan de sentido y lo volverán factor de desarrollo en la medida que potencien sus mejores capacidades, movilizándolo a los actores sociales y los recursos materiales. Es en el territorio donde se establece una estrecha relación entre estructura productiva y sistema de valores locales, es decir, interdependencias tanto en el ámbito productivo como en el sociocultural que se establecen en el ámbito local. La relevancia del espacio, y más precisamente del espacio local es que le ha devuelto mayor protagonismo en el desarrollo de sus potencialidades a las colectividades locales, convirtiéndolas en protagonistas activos de un desarrollo económico y social más autónomo. También se dijo que el conocimiento de la escena local les permite conocer los ámbitos que hay que potenciar, el tener una fuerte ligación con el territorio beneficia a la sociedad local, como plantea José Arocena: *"... para que exista sociedad local debe haber riqueza generada localmente, sobre la cual los actores locales ejerzan un control decisivo, tanto a los aspectos técnico-productivo como en los referidos a la comercialización."* (Arocena, José; 1995: 20)

A este respecto citaré algunas declaraciones que ilustran lo que intento explicar, fueron muy concisos en sus repuestas, en lo que es los recursos humanos, declaran los 10 hoteles que el personal es de la zona⁸.

"...los empleados son de acá"

"las personas que trabajan acá son de la zona..."

"...el personal es de la zona..."

"Humanos, el personal es todo de acá."

Con relación a los recursos materiales (insumos para el funcionamiento del propio hotel) 7 de los 10 hoteles entrevistados declaran que los compran acá.

"Las compras que hacemos para el hotel, las hacemos acá y varias veces por medio del Centro de Hoteles..."

⁸ Cuando se habla que todo el personal es de la zona, se incluyen todas las jerarquías, desde el empleado perteneciente al escalafón más bajo hasta el contador (en caso que lo hubiera)

⁹ El Centro de Hoteles y Restaurantes de Punta del Este, es el Centro que reúne todos los hoteles y restaurantes, que voluntariamente quieran pertenecer; tiene un reconocimiento legal y funciona a partir de

“...Las compras se hacen acá a mayoristas...”

Mientras que los tres restantes afirman que les es más barato comprarlos en Montevideo.

“... los suministros los compramos en Montevideo porque son más baratos”; “...Las compras las hacemos donde nos hagan un mejor plan de pago, puede ser acá o en Montevideo”

“...para que el hotel funcione se compran principalmente en Montevideo porque es más barato”

A lo que hace los recursos naturales el total de hoteles tuvieron la misma respuesta, citaré al menos tres que demuestran claramente lo que intentaré analizar a continuación.

“...usamos sol y playa, es nuestro caballito de batalla, que está por caducar”

“...Los naturales pueden ser la playa y el sol, entretenimientos...”

“...los naturales los que todos conocemos sol y playa”

Lo que intento explicar es que uno a través de los fragmentos de las entrevistas puede inferir que conocen muy poco la localidad, ya que no hubo ninguna respuesta que no fuera sol y playa, si bien son recursos naturales, no hay que negar los muchos paisajes que existen en la localidad, los lugares históricos, la forestación, etc. El tema de los recursos naturales será ampliado a continuación ya que está relacionado a las estrategias, y con ellas lo referente a las tarifas y a la publicidad.

i.c) Uso de estrategias (publicidad, manejo de tarifas) para mejora de servicios a lo largo de los años.

Los tiempos han cambiado y existen nuevas formas de estrategias que vienen de la mano con el desarrollo local, que exigen la combinación de factores exógenos como de factores endógenos, de tal forma que ambos deben de ceder para que halla mayor flexibilidad a la hora de tomar decisiones.

Las nuevas estrategias exigen a los actores de una localidad, capacidad de gestión más integrada a partir de exigencias como: valor y procesar una cantidad de información, gestionar la reducción de costes, adopción al consumidor, control de calidad, innovación, penetración de mercados, en definitiva crear estrategias.

Ahora bien como veremos estas pequeñas empresas hoteleras basan su estrategia en la reducción de tarifas con el propósito, tan sólo de eliminar al de al lado, no teniendo en cuenta, no cubrir sus propios costos.

Con respecto a la publicidad se basan en folletos, en el cual venden su hotel y no el destino, que es lo verdaderamente importante, además de ver a la publicidad como un gasto y no como una inversión.

Es muy cierto que en la época que la demanda era alta y la oferta era en cierta forma limitada, no era necesario hacer uso de la publicidad, pero cuando comenzó a descender la demanda y a su vez la oferta aumentó de manera desmedida, no armaron ningún tipo de estrategia publicitaria.

Por tanto, a lo largo de los años no se han vistos grandes cambios al respecto, no han evolucionado y acompañado a la propia evolución que cada nuevo tiempo trae consigo.

“¿Qué pasaba? Del 20 de diciembre hasta el 28 de febrero había menos camas, acá verdaderas pensiones cobraban US\$ 150 por día, que hacían explotaban esos noventa días y después el resto del año a descansar, porque era tan brutal el margen de utilidad, y después cometieron el error estratégico cuando se les empezó a achicar, pensaron que abriendo todo el año iban a compensar esta falta, qué lograron con eso, lo poquito que ganaron en verano se lo gastaron en invierno [...] estrategias planificadas no significa que yo

la participación directa por parte de sus integrantes, que estos a su vez mediante sufragio eligen a un presidente, un vicepresidente, un secretario y un tesorero.

planifique algo y no me muera de eso, y después van hacer que yo cambie un millón de veces. Yo tengo que armar mi estrategia y después mi táctica específica de cada cosa, pero ir a golpe de balde como ha ido toda la hotelería de Maldonado, y sentarse en el mostrador y si entraron tres pasajeros la tarifa sube, si no entraron la tarifa baja, no tener políticas tarifarias. La tarifa es una herramienta de comercialización, la cama no es un material escaso [...] la tarifa es algo primordial.”

“Considero que en la época de auge del turismo, creyeron que no era necesario, quizás convencidos de que iba a durar siempre, luego cuando las cosas comenzaron a andar mal, no tuvieron los medios para hacerlo, y muchos no sabían cómo, pero deberán hacerlo.”

“La ausencia de estrategias y en varios casos la anti-venta, pero vuelvo a reiterar para ser hotelero y sobre todo de esta pequeña empresa, tiene que existir un componente, la vocación, no sólo esperar que venga el cliente, cobrar y punto, tiene que haber un sentir por lo que se hace”

Por otro lado se presentan los testimonios de los propios hoteleros que opinan en relación a las estrategias en general.

“Que difícil, como estrategia, estrategia, ninguna, no se me ocurre, realmente no”

“Creo que las cosas que hecho no las pienso como estrategias, no sé como definir las, tampoco he hecho grandes cosas [...] Cuando trabajamos a lleno, uno decidía con libertad las tarifas que ponía, hoy tienes que mirar que tarifas tienen los otros hoteles, y la mayoría de las veces son demasiado bajas y no puedes competir”

“Mis estrategias se resumen a dar un buen servicio [...] Antes cuando sobaban los turistas no era mucha preocupación, hoy uno tiene que mirar para el costado, sino no puedes competir”

“No, no puedo, mi hotel es chico, y a mi no me importa quien viene sino que vengan”

“No sé si se le puede llamar estrategia el jugar con la suba y la baja de tarifas, entonces sí”

Podemos concluir sobre este parte que ninguno pudo definir de manera clara alguna estrategia precisa más haya de la manipulación de las tarifas, las cuales carecen de algún criterio racional, ya que las fijan de acuerdo a la tarifa que pone su competencia; no está mal a mi entender pero siempre y cuando cubra sus costos¹⁰.

Con relación a la pregunta que se les hizo acerca del tipo de publicidad que han usado en el correr de los años, de los 10 hoteles entrevistados, los 10 dijeron que su publicidad son los folletos que le entregan a la Liga de Fomento de Punta del Este y al Centro de Hoteles y Restaurantes de la misma ciudad.

Los informantes calificados opinan:

“Realmente es muy importante, y esto es un gran déficit que siempre ha existido en este rubro”

“Da sus frutos y ver a dónde se ataca y con publicidad tratamos de revertir el concepto de que Punta del Este es caro”

Los propios hoteleros afirman:

“Antes no se usaba, no lo necesitaba, pero no hay dinero para hacer grandes publicidades, uno se maneja con el Centro de Hoteles, le mandan a uno, la Liga de Fomento tiene todos los folletos de todos los hoteles”

“Sí, el Centro de Hoteles, hay folletos en la Liga de Fomento”

“Te cuento, antes había tanta gente que uno no necesitaba publicidad, como máximo nos relacionábamos con agencias en Buenos Aires, pero siempre estábamos llenos, ahora que no tenemos gente, no hay plata para promocionarnos, yo estoy en Internet. Eso de la competencia total, del marketing es toda mentira, yo leo libros pero no se pueden poner en práctica”;

“La publicidad es un gasto innecesario para Punta del Este ya que es sazonal, el turismo no se puede internacionalizar ya que es lejos, feo clima y caro, Punta del Este depende exclusivamente de Argentina”

Es preciso aclarar que tres de los diez hoteles además de mencionar el uso de folletería agregaron que tiempo atrás habían usado medios de publicidad como: diarios,

¹⁰ Cosa que no está sucediendo.

T.V (únicamente un hotel), radio y agencias de publicidad, herramientas que hoy día caducaron.

En síntesis, puedo concluir con relación a este punto, que a lo largo de sus carreras como hoteleros no han realizado estrategias publicitarias que sean diferentes a las recién mencionadas. Me gustaria insistir antes de continuar mi análisis, que todos ellos en los folletos, como pude observar directamente, lo que venden es el hotel y los servicios, dando por descontado que el turista conoce qué es Punta del Este y qué le puede ofrecer esta localidad.

"El marketing tradicional, además de reconocer tarde el surgimiento de nuevos grupos de consumidores, muchas veces ignora las nuevas oportunidades para hacer negocios. La desatención hacia el nuevo turista de fin de semana es un ejemplo. (Halpern, Pablo: 2002: 138)

i.c) Si tienen separado el patrimonio personal de lo que es su patrimonio empresarial, en términos jurídicos.

Ante esta pregunta, de diez hoteles, siete me respondieron que tenían todo junto; veamos algunos testimonios que hablan por sí solos:

"No, lamentablemente tengo todo junto y ahora ya es tarde, esta todo comprometido"

"Hasta yo sé no"

"No, tengo todo junto por desgracia"; "No, está todo junto y eso me tiene mal" "Esto es todo lo que tengo, y como veras es nada."

Los tres hoteles restantes, dos no sabían ya que son encargados, y otro, si tiene separado el patrimonio:

"Si, por suerte, pero se hizo el año pasado"¹¹

II. Nuevos Emprendimientos.

Hablar de nuevos emprendimientos, es hablar de un componente más que forma parte del concepto de "cultura empresarial"¹², es hacer referencia a la capacidad de innovación, de flexibilidad y de adaptación a los ritmos de la reestructuración global. Nuevos emprendimientos como fue definido en el marco teórico es pensar en invertir con capitales de riesgo, esto significa que las pequeñas y medianas empresas, y principalmente las primeras deben de concebir el desarrollo empresarial no sólo basándose en políticas horizontales. El empresario se encuentra ante un nuevo escenario, que requiere nuevas visiones de futuro con orientaciones estratégicas novedosas en lo que se refiere a nuevos emprendimientos, los cuales no sólo van a ser beneficios para el empresario sino también para localidad en su conjunto.

A continuación se analizarán los indicadores que componen la dimensión "nuevos emprendimientos", y el análisis de éstos permitirá determinar si estas pequeñas empresas hoteleras de la ciudad de Punta del Este son de embarcarse en nuevos proyectos o no.

ii.a) Si ha sido de embarcarse en nuevos proyectos a lo largo de su carrera como hotelero.

Los datos recogidos sobre este indicador demuestran que la gran mayoría de los hoteles no tienen una actitud activa ante la posibilidad de emprender cosas nuevas, sino

¹¹ Es el primer hotel de Punta del Este.

¹² Concepto que fue definido explícitamente en el Marco Teórico.

por el contrario sus proyectos se han basado en pequeños cambios que tan sólo atañen al hotel, como por ejemplo el mobiliario, en dos hoteles se hicieron piscinas, pero nada más. Declaran y se percibe que a lo largo de sus carreras se han mantenido a la expectativa, se podría decir con un poco de miedo a los grandes cambios.

Con relación a este tema, los informantes calificados opinan:

“Creo que les cuesta emprender cosas nuevas que no conocen. Como te decía se dejaron estar y por hoy ya no tienen los medios para hacerlo, su oportunidad pasó y realmente están en una situación difícil”

“Les ha costado desde siempre, a partir de que no tienen preparación, no consideran lo importante de realizar y arriesgarse en nuevos proyectos. Considero y capax que soy demasiado duro, pero es una realidad, que no saben como hacerlo y los que saben consideran que no es necesario”

“Otra cosa yo no puedo hacer proyectos en servilletas, como he visto, no puedo hacer hoteles en servilletas, se ha pedido prestamos, y se ha invertido, sin ver el retorno de esas inversiones, y acá hay un caso que no quiero nombrar, una persona que en su actividad fue exitosa e invirtió todos sus ahorros en un hotel, y se endeudó, sin hacer ningún estudio de que ese hotel, es un hotel totalmente inviable. Porque tienen un terreno que no saben que hacer con él ya piensan que un lugar para construir un hotel.”

Los hoteleros:

“En realidad uno va mejorando en lo que puede, pero como proyectos, proyectos no he hecho gran cosa, fui el primero en tener parabólica, pero por otro lado tengo mobiliario del 80 y en muy malas condiciones”

“¿Para qué?”

“El gran proyecto fue la piscina hace dos años, pero este hotel fue el primero de Punta del Este, por tanto hubo que ir mejorando, recién hace dos años se hizo la inversión, que todavía no se ha podido desquitar. Pero en realidad los dueño son bastante tranquilos y precavidos, no se arriesgan demasiado”

“No, por ahora no, hay que esperar el momento. No me gusta a mi y ni le gusta a mi padre el arriesgarse en cosa que no dan el cien por ciento de seguridad”

“Antes uno estaba bien con lo que tenía, ahora la exigencias son más y el dinero menos, así como la seguridad de que te vaya bien...”

“Las condiciones no están como para nuevos proyectos, y antes no eran necesarios”

Ante lo recién presentado se puede inferir que esta dificultad de las pequeñas empresas para emprender nuevos proyectos se debe de alguna forma a que son empresas con trayectoria institucionales bastante viejas y con gran influencia de los dueños que tienden a la rigidez estructural, es decir con estructuras internas rígidas y no están dispuestos a inversiones que ocasionen riesgos. Sin duda no se los puede condenar por llevar de esa forma su empresa, como así tampoco se puede negar las inversiones que algunos de estos hoteles han realizado, pero es muy poco en comparación a los años que llevan en actividad, los que nos permite inferir el gran tradicionalismo que hay en ellos, perjudicial para los cambios tan vertiginosos que se dan en el mundo contemporáneo, el cual exige que siempre se este en condiciones para hacer frente a la alta competitividad.

Afirmar también que el que no tengan pensado ningún proyecto para la próxima temporada no se debe exclusivamente a la crisis que se está viviendo, si bien esto influye, podemos observar por lo visto anteriormente que es un patrón de conducta que forma parte de estos actores, el no arriesgarse demasiado en nuevos proyectos.

III. Know – how de desarrollo.

Para entender lo antes mencionado y para poder llegar a identificar el rol de “cultura empresarial” en la pequeña empresa hotelera es esencial conocer que preparación tienen con relación a esta actividad. Como veremos a través de los testimonios, son actores que se guían por el “Know-how” (saber cómo), pero el problema no es que se guíen por el saber cómo, sino que este debe ser permanentemente renovado, actualizado, el mundo lo exige, la localidad lo exige también.

iii.a) Como se ha preparado para llevar adelante su empresa.

De diez hoteles entrevistados los diez contestaron que no tienen ninguna preparación (incluidos dueños y encargados), que ha sido por trayectoria, por experiencia personal, etc.

Veamos algunos de los testimonios de estos empresarios ante la pregunta: ¿Se ha preparado en hotelería como para llevar adelante ésta empresa?.

“No, creo que los años me ha dado la suficiente experiencia para llevar adelante esta empresa”

“En realidad fue por experiencia, con el correr de los años uno se va haciendo en este rubro, yo comencé como cadete y terminé como gerente [...] No tiene preparación, ellos son dueños de una tienda de ropa deportiva, toman el hotel como un bobbie, es una pelea continua para el gerente”

“Sí, fue por trayectoria, en realidad no tengo estudios. Hice algo de gastronomía y recepción, pero más nada”

“En realidad no mucha, [...] no estudie sobre hotelería, tampoco mis padres lo hicieron, pero creo que tengo más visión que ellos, también aprendí mucho de ellos, toda la vida tuvieron hotel, pero nunca se prepararon, todo por experiencia”

“Sin conocimientos uno puede llevar la hotelería adelante, si tienes conocimientos no tendrías que estar acá. La profesionalización no es necesaria el tiempo es muy corto.”

Testimonios como estos se siguieron presentando en correr de las entrevistas que se le realizaron al resto de hoteles, pero es importante que aún ni habiendo realizado ningún estudio específico sobre hotelería, tampoco han tenido el interés de participar de congresos, seminarios, estudiar algún idioma¹³, etc.

Ante la pregunta de que si era de participar de congresos, las respuestas fueron contundentes, ninguno es de participar en congresos. Solamente dos de los hoteles entrevistados contestaron que habían ido en algún momento de sus vidas, los demás respondieron de manera negativa.

Primeramente, expondré la opinión de los informantes calificados con relación a la participación de los hoteleros en congresos:

“Primero que no han tenido medios para hacerlo y cuando los tuvieron no los aprovecharon, porque cuanto curso se hace, yo hice miles curso durante mi presidencia en la liga, no iba nadie me daba vergüenza, iba yo para hacer número, conferencias, gente con experiencia para dar charlas [...] Gratuitos, porque acá saben todo”

“La mayoría no, vinieron a Punta del Este sin preparación”

“...Nosotros creemos que donde esta la carencia es en los maudos medios y altos, que no se han preparado [...] Acabamos de ofrecerte a la Cámara de Turismo cursos que financia la Cámara de Industrias, para empresarios, pero hay resistencia, no si es que no reconocen que lo necesitan.”

Algunas de las declaraciones de los propios protagonistas para ilustrar de mejor manera lo que se acaba de presentar:

“No, para nada, no me interesa”

“Sinceramente cuando había gente capaz que mis padres y yo nos descansamos, y hoy no se ha presentado la ocasión, no está en nuestras prioridades”

“No, no he podido, como te dije la experiencia es suficiente”

“No está en mis prioridades, tampoco la tuvo, creo que estoy apto para manejar el hotel con mi experiencia”

Ante todo lo dicho anteriormente se puede inferir diciendo, que hay pocas posibilidades para que estos empresarios puedan pensar en nuevos emprendimientos, ya que por un lado no tienen ninguna preparación en cuanto a hotelería y por otro lado tampoco han demostrado interés en aprender cosas relacionada a esta actividad. Como

¹³ Cursos de este tipo brinda la Intendencia Municipal de Maldonado de forma gratuita.

se ha visto a través de los comentarios todos se aferran a la experiencia que han adquirido con los años en este rubro, lo que se denomina comúnmente como “Know-how”, pero lo que se acostumbra por parte de los que están de acuerdo en utilizar lo que en otras palabras es el “saber cómo” es el que hay que actualizarlo permanentemente, ya que los tiempos cambian y se exige cada día cosas mejores y nuevas. Entender la localidad es a mi criterio, saber lo que ella necesita y lo que tienen para ofrecer, es conocerla e informarse de la mejor manera posible. En la medida de que se tenga conocimiento de lo que sucede en la propia empresa y en la localidad es que van a poder arriesgarse, armar estrategias, crear creatividad y poder salir a competir en el mercado.

Ante toda esta situación uno puede comprender el criterio que utilizan para seleccionar la plantilla de personal. Esta como se va a demostrar es escogida no por su cualificación, sino por recomendación en la mayoría de las veces, y por confianza también.

iii.b) Exigencia que se tiene para elegir al personal.

La pregunta concreta que se les hizo fue la siguiente: En el correr de los años hasta la fecha ¿qué criterio ha utilizado a la hora de seleccionar la plantilla del personal? Las respuestas a esto fueron contundentes, ninguno a la hora de tomar el personal exige demasiado. Como se sabe el turismo de Punta del Este es estacional, el mayor trabajo es en verano por tanto el personal en su mayoría comienza en diciembre y finaliza en febrero y casi siempre es el mismo.

Uno de los informantes calificado afirma:

“Acá no se paga más al empleado más capacitado, acá se busca el empleado más barato [...]Entonces a que recurre, a personal menos capacitado, al trabajo en negro y al trabajo familiar. La empresa familiar es válida en la medida en que todos los miembros de la familia estén consustanciados, y tengan la bandera de esa empresa, si la empresa es familiar porque estoy obligando a trabajar a los miembros de mi familia para no pagarles, porque no tengo plata para pagarle a gente externa es una empresa condenada al fracaso, la temática de una empresa familiar es complicadísima, hay cursos enteros para interpretarlos, se da mucho, en turismo también, pero insiste tiene que ser producto de que todos estén de acuerdo, y estén funcionando por un objetivo...”

Otro informante calificado opina de forma muy similar y confirma de alguna manera lo que he venido diciendo.

“Este tipo de hotelería se creo por accidente, sin ningún tipo de preparación, no se fijan a la hora de contratar que preparación tiene la persona. Aunque hoy por hoy estas empresas no contratan a nadie y son ellos mismos con su familia los que trabajan el hotel, no está mal, pero si no tiene conocimientos básicos de cómo funciona el hotel vas directo al fracaso. Debes de conocer bien el producto que vendes, si no lo conoces nunca vas a poder venderlo”

Vemos los testimonios de los propios involucrados:

“Siempre son los que han trabajado, ha sido porque hace años que están acá. Siempre son los mismos, la recepcionista tiene que saber algo de inglés.”

“lo que se exige es presencia y atención y que sean de confianza. Que tengan estudios básicos.”

“Antes no había nada de escuela de turismo, era gente conocida. De confianza, recomendada, hoy seguimos por lo mismo, porque los costos de tener a alguien sin mucha preparación, son más baratos.”

Lo que se observó a la hora de hacer la pregunta como observando el personal que se veía que estaba trabajando en ese momento es que en la mayoría era su familia la que trabaja el hotel. Por ejemplo uno de ellos dice de su familia:

“No, ninguno tienen estudio de nada, acá lo que tenemos es mucha voluntad y muchas ganas de hacer las cosas bien. Yo vengo de Montevideo de hacer otra cosa, otra empresa que no tenía nada que ver con esto. Un día resolvimos juntarnos con la familia y dejar Montevideo y venimos para acá y nos metimos en esto.”

En síntesis a partir de lo presentado se puede inferir que este tipo de empresa parte sin la capacitación de su propio dueño, y que tampoco realiza una selección “fina” de su personal, por tanto como toda empresa, y esto no es ninguna novedad no puede crecer en la medida que no se tenga la certeza y la preparación para manejar tal producto, es un elemento más que se suma para la confirmación de la hipótesis principal.

IV. Calidad asociada a la idea “modernidad” y competitividad.

Esta consiste como se presentó en el marco teórico, en que a las empresas turísticas, con especial énfasis en las pequeñas empresas dedicadas a este ramo, les cuesta tanto asociar calidad al proceso productivo y de servicios como a la investigación, desarrollo, nuevos modelos de organización, o al crecimiento económico. Este concepto está muy vinculado a lo que se ha venido haciendo referencia, capacitación, especialización de profesiones, a estrategias nuevas que mejoren la competitividad.

Es muy difícil, como puede observarse desvincular las cuatro dimensiones planteadas, sino que por el contrario forman un tejido en el que se da una interdependencia sumamente alta, que define a lo que es una empresa y específicamente al empresario con “cultura empresarial”.

El mundo ha cambiado, y lo hace permanentemente, las formas estructurales no pueden permanecer fijas, deben de poseer la capacidad de ser flexibles para poder seguir el ritmo de lo que se ha denominado “globalización”. Como se ha mencionado en el marco teórico, la “globalización” ha lanzado a la competencia a empresas de servicios, estas últimas deben hacer frente al avance masivo de la competitividad a gran escala. La competitividad es innovar permanentemente, es eficacia, adopción a los cambios del mercado, renovar los productos y a aumentar su calidad.

Para poder lograr calidad en el producto y los servicios y que a su vez este asociado a lo “moderno” y a la competencia, dichas empresas deben de estar conectadas a la localidad a lo que pertenecen. Se trata en el caso específico de estas pequeñas empresas hoteleras de la localidad de Punta del Este, el intento de generar iniciativas de desarrollo integradas, es decir, la capacidad de los actores que pertenecen a esta zona de poner en movimiento diversos factores.

A través de los testimonios se verá como estas empresas de la localidad de Punta del Este no han podido progresar en forma continua y constante, la caída que han sufrido a lo largo de los años, si bien está determinada por factores coyunturales, que dominan a toda la región¹⁴, es la propia localidad, como los actores que la componen que no han podido encontrar el camino hacia el progreso.

iv.a) Si está en condiciones de competir en el mercado.

El propósito de utilizar este indicador fue el de extraer del propio actor involucrado en esta actividad, una opinión acerca de su propia empresa.

También se relevó la opinión de los informantes calificados al respecto:

¹⁴ Tanto el país como la región viven desde hace unos años un período de recesión.

“Estos hoteles son edificios sin alma, que la mayoría de ellos por algunos años logran vender a precios exorbitantes porque no había gran competencia, ahí aparece ese gran elemento catalizador que es el Conrad, que le pone un techo a las tarifas y nunca más un hotel mediocre va cobrar US\$ 160 por noche. Que pasa, o bien no tienen cabida porque lo que queda no le da para subsistir o bien tiene que crear ese valor agregado que hace al componente personal, que ese pequeño lugarcito tenga algo diferente y te permita cobrar esa diferencia. Los cambios humanos van con la misma rapidez que los estructurales, como es la decoración por ejemplo.”

“A nivel global hay bastante mediocridad pero puede mejorar si toda la comunidad pone su empeño...”

“Para nada, [...] vos tenés que saber cuando vas a perder y saber tomar la decisión si querés perder o no”

“Creo que en este tipo de hoteles hay algunos que pueden salvarse, pero otros van a tener que cerrar es la ley, la competencia exige muchas cosas, o te unes a ella o terminas cerrando.”

Ante tal pregunta siete de los diez hoteles entrevistados respondieron que si están en condiciones competir, presentaré alguno de los testimonios recolectados.

“Considero que estamos mejor que muchos, nos faltan cosas, pero si creo que estamos para competir”

“Creo que sí, es depende lo que se demande”

“Creo que sí, creo que estamos en la medida de los demás hoteles y que damos un servicio que no es para nada despreciable”

Los restantes hoteles respondieron de forma similar, pero es interesante ver lo que expresaron los tres hoteles, ya que sus respuestas fueron algo diferentes.

“Considero que estoy un poco atrasado y que en su momento me confíe y hoy sufro las consecuencias”

“La hotelería de Punta del Este no es competitiva, la hotelería no es redituable, es un hobby, un lujo, un deseo nada más”

“Saca tus propias conclusiones”

iv.b) ¿Cuándo fue su última inversión y conocimientos de alternativas para mejorar su empresa?

Siete de los diez hoteles entrevistados respondieron que no recordaban cuando había sido su última inversión, pero reconocen que siempre hay que mejorar cosas, descartan la posibilidad de hacerlo en estos momentos.

“En los últimos años no se ha podido hacer nada.”

“No me acuerdo.”

“Ni me acuerdo que inversión importante he hecho, se me acabaron las posibilidades”

En los tres hoteles restantes se observa que sus inversiones no bajan del año y medio, pero al igual que los anteriores reconocen que siempre se pueden mejorar cosas, pero que no está dentro de sus posibilidades.

Fue interesante ver que de estas inversiones la gran mayoría de los hoteles no han podido desquitarla.

“...Puse aire acondicionado, sabes hoy estoy en tratativas con la empresa para devolverlo porque no se los puedo pagar...”

iv.c) ¿Si consideraba que había dejado estar el mejoramiento de su empresa?

Ante esta pregunta, las respuestas se pueden dividir en dos grupos, por un lado los que se habían confiado de que iban a trabajar bien sin mayores sobresaltos, por tanto no se preocuparon mucho en el mejoramiento de su empresa y hoy no tienen los fondos para hacerlo; y por el otro lado están los que dicen que están haciendo lo posible para que no se profundicen aún más las carencias tanto en servicio como en infraestructura que presentan sus establecimientos.

Veamos antes de ir a las respuestas de estos dos grupos, lo que opinan los informantes calificados que hablan de la mala calidad de los servicios que presentan estos hoteles:

“No tienen áreas comunes, los tamaños de las habitaciones, hay hoteles totalmente fuera del mercado, no son más pensiones de viajeros que hoteles.”

“La hotelería se ha creado por accidente y la calidad es mínima, porque quizás esa cama hace 15 años estaba bien pero hoy el confort ha crecido, no va a venir el turista de Punta del Este a sufrir, donde no hay aire acondicionado, donde los espacios son pequeños. Se ha quedado enormemente la hotelería en función del progreso que hay en confort. Hay que presentar un producto lo mejor posible, hay que hacer una estrategia de marketing, ...”

El primer grupo dicen:

“Sí, pero es que no tengo los medios para hacerlo, y cuando se pudo no lo hice, tenía otras prioridades.”

“Dentro de mis posibilidades he hecho todo, no te voy a mentir, cuando los turistas sobran uno si se dejaba estar, pero ahora no hay recursos para hacer las cosas”

Por el otro lado, es decir los que no quieren que se sigan profundizándose las carencias, dice:

“Considero que dentro de las posibilidades se ha hecho cosas.”

“Intentamos que esto no pase, que no se profundice.”

“Como todo nos falta cosas, pero hacemos lo posible.”

iv.d) Relación que tienen con otros hoteles, como por ejemplo, a través del Centro de Hoteles y Restaurantes de Punta del Este.

A este respecto hay opiniones diferentes, están los que creen que de las reuniones que hace el Centro de Hoteles no se saca nada productivo, están los que tienen excelente relación pero concurren poco o nada a las reuniones y están los que opinan que el centro de hoteles ya no puede hacer nada.

Los testimonios de los informantes son los siguientes:

“Si hay dos uruguayos, hay tres instituciones, forman uno entre los dos y después uno cada uno [...] Las funciones que puede presentar la gremial hotelera, por más buena voluntad que tenga circunstancialmente quien la preside, que no lo ponga en duda la buena voluntad, pero no tiene, o sea, se pierde mucho tiempo en temas políticos que en trabajar, ahora hace tres días que están discutiendo quien es el representante de Maldonado ante la Cámara Uruguayo Hotelera, en vez de estar trabajando, están discutiendo quien ocupa el sillón.”

“Hay por hoy ya no tienen los medios como para hacerlo y tampoco hay una unión entre ellos como para que suceda. No son solidarios entre ellos, no saben trabajar en conjunto, porque si yo veo que no puedo trato de unirme a aquellos que tienen los mismos intereses que tengo yo, para poder armar una buena estrategia, pero no lo hacen, sino por el contrario pasan peleando.”

Algunas de las declaraciones que pueden ilustrar de mejor manera estas tres posiciones recién mencionadas:

“No tengo mucho tiempo para ir y para discutir y nunca llegar a discusiones productivas, prefiero quedarme en casa.”

“Sí, muy buena relación [...] Cuando tengo tiempo.”

“No tenemos tiempo, tenemos problemas financieros que nos llevan todo el tiempo.”

“Yo años atrás fui participante activo, fui presidente, pero ahora no tengo ninguna relación, no pueden hacer nada.”

PARRTE IV

4.a Conclusiones.

Luego de haber recorrido este camino, que he de reconocer que ha sido una experiencia muy gratificante, he arribado finalmente a las conclusiones. Las mismas han de centrarse en la hipótesis planteada en un comienzo que está vinculada a los datos recogidos en el trabajo de campo.

En primera instancia, recordar la hipótesis que ha guiado este trabajo: *“Demostrar que no todos los elementos que componen el concepto de “cultura empresarial” están presentes en las pequeñas empresas hoteleras turísticas de Punta del Este.”*

De acuerdo al análisis que se ha realizado de la dimensión “racionalidad del trabajo”, podemos afirmar que a este tipo de empresas, es decir, las pequeñas empresas hoteleras de la localidad de Punta del Este, les hace falta racionalidad del trabajo, ya que a través de los indicadores que se fueron analizando, como por ejemplo el tema de la publicidad, que tan sólo se resume a la folletería, el manejo poco racional de las tarifas, que a la larga les juega en contra, además demuestran en cierta forma su desvinculación con la propia localidad, no conociendo o advirtiendo de recursos que van más allá del sol y la playa, toman una postura reacia a lo que es dicha localidad, en vez de tener una actitud activa para fomentar el desarrollo de la misma, sus posturas son defensivas.

A partir de la dimensión “nuevos emprendimientos”, como de la dimensión “know – how”, y con sus respectivos indicadores se pudo recoger que a tales empresas les cuestan arriesgarse, debido a que su gran mayoría (por no decir todas) son empresas familiares, bastantes conservadoras, que perciben el cambio como algo que les traerá mas desventajas que ventaja; acompañado de una actitud que es consecuencia de alguna manera, de una historia que demuestra por un lado la falta de preparación de tales empresarios, como del personal que trabaja en ellas, y por el otro lado la confianza que tienen en la experiencia que los años en este rubro les han dado. No teniendo en cuenta que los tiempos van cambiando y que el progreso continúa sin detenerse y que hay que conocerlo para poder acompañarlo.

A través de la dimensión: “calidad asociada a la idea de “modernidad” y competitividad”, se demuestra que carecen de criterio para determinar si están en condiciones para competir en el mercado; mientras que afirman que sí lo están, por otro lado se contradicen a partir del propio servicio que brindan, que esta lejos de la calidad, que los turistas exigen a la hora de salir de vacaciones. El dejarse estar en el mejoramiento de su empresa, así como el haberse confiado que aquellos tiempos donde la demanda superaba la oferta iban a perdurar por tiempo indefinido, son clara evidencia de que están fuera de los ritmos que marca el mercado, si es que quieren competir en él. La falta de integración, y de confianza entre los actores que son parte de esta actividad, evidencia la carencia de comunicación entre ellos, comunicación que es fundamental tanto para el desarrollo de las mismas, como para el desarrollo de la propia localidad, que necesita de una acción integrada de los actores que la componen.

El haber realizado un análisis profundo de las dimensiones que de acuerdo a la definición que se dio de “cultura empresarial” en el marco teórico componen este concepto, es que con total propiedad se puede afirmar no sólo la falta de algunos de sus componentes, sino la inexistencia de ellos de manera clara y nítida que pueda dar lugar

a la refutación de tal hipótesis. Retomando lo planteado en el marco teórico, en el cual se definió “cultura empresarial” como la capacidad de innovación, de flexibilización, como ha sido de adecuarse a los cambios que se dan a nivel global, es que se puede afirmar tal hipótesis. Concluyo diciendo que tales empresas no sólo han sido afectadas por la crisis que se vive, sino que ellas mismas en su larga historia han marcado los lineamientos que hacen que hoy no estén en las mejores condiciones.

5.b Algunas reflexiones.

El poder estudiar fenómenos relevantes que atañen a la sociedad en su conjunto es una virtud que poseen los científicos, el buscar las causas de éstos, es descubrir nuevos conocimientos y llegar a conclusiones, que no sólo se remiten al ámbito académico sino que tienen una significación para la sociedad en su conjunto.

Uno de los estímulos fundamentales que tenemos al abordar determinada problemática, es el de contribuir a la toma de posibles soluciones tanto en el ámbito político, económico y/o social.

La realización de este trabajo no escapó a este intento. En otras palabras es mi propósito dar cuenta de la realidad en que se encuentran estas empresas como la relación que mantienen con la localidad. Sin duda el resultado de tal investigación puede llevar a opiniones diferentes, pero quiero aprovechar esta oportunidad y permitirme dar la mía.

Considero que estas pequeñas empresas hoteleras no buscaron seriamente y de forma comprometida el camino hacia la calidad, el poder brindar un servicio que fuera competitivo, y sumándose a esto, les faltó acercarse a la propia localidad y a todo lo que ella implica, el conocerla permite potencializar todas sus riquezas y superar todas sus carencias. Como actores sociales deben de comprometerse en una acción conjunta que no sólo los beneficie a nivel individual, sino que beneficie a la comunidad en su totalidad. Tampoco se niega el compromiso y la actitud activa que deben de tomar las autoridades Departamentales en apoyo a estos actores, dándole oportunidades y espacio de maniobra, mostrando respeto serio a lo que son sus actividades, como tampoco se niega que el que mejore la situación imperante, va a derivar en una mejora de la actividad turística y por ende de estas empresas.

El éxito o fracaso depende de lo que cada uno haga sin ayuda de agentes externos, el armar buenas estrategias es más que importante, las estrategias modernas deben de ser sensibles a los signos de cada época. Deben anticipar los cambios porque desconocerlos condenaría al fracaso.

Agregar, que los nuevos tiempos encuentran a un país en un contexto de sufrimiento y de cambios muy profundos. Los vínculos que se establezcan o no entre políticos, empresarios y ciudadanos son vitales para el desarrollo no solo de la localidad sino del país.

Por último, quisiera expresar que este trabajo dejó abierto otros caminos que podrán ser abordados en un futuro. Debido al enfoque que se llevó adelante y el ser una continuación del Taller de Urbana y Regional (2001-2002), decidí plantarlos pero no detenerme en ellos. Reconocer la existencia de más indicadores que podrían seguir o no dando cuenta del rol de la "cultura empresarial" en las pequeñas empresas hoteleras turísticas, como son: la penetración en los mercados, la cooperación entre sector público y el privado, procesar una cantidad creciente de información, gestionar la reducción de costes, adaptación al consumidor, control de calidad, organización de los recursos humanos, reducciones de personal, el seguro de paro, la incorporación de tecnología que reduzca el empleo, etc.

Otro camino que este proyecto deja abierto es el que se plantea a través de la siguiente hipótesis: *"la falta de recursos estratégicos en el entorno empresarial local, relativos a la innovación, la cualificación para el trabajo, el conocimiento de los mercados y la cooperación entre las empresas, capaces de convertir las iniciativas económicas en opciones viables e innovadoras de desarrollo, es lo que esta dificultando la consolidación del desarrollo local."*

Fuentes bibliográficas.

- ❑ Alonso, Luis Enrique (1998): *"La mirada cualitativa en sociología"*. Madrid.
- ❑ Arocena, José (1995): *"El desarrollo local. Un desafío contemporáneo"*. Ucedal, Uruguay.
- ❑ Beck, Ulrich (s/f): *"¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización"*. Paidós, Barcelona
- ❑ Beltrán, Miguel (1986): *"El diseño de la investigación social"*. Alianza, Madrid.
- ❑ Berry, Leonardo; Parasuraman, A. (1994): *"Marketing en las empresas de servicios"*. Editorial Norma, Colombia.
- ❑ Barreiro, Fernando (1991): *"Iniciativas locales para el desarrollo económico"*. ClaeH, Montevideo.
- ❑ Cuadernos de desarrollo local (1991): Tomo 1, 2, 3 y 4. IRMASA, Madrid.
- ❑ Festinger.L, Katz. D (1975): *"Los métodos de investigación en las ciencias sociales"*. Paidós, Buenos Aires.
- ❑ Halpern, Pablo (2002): *"Los nuevos chilenos"* Planeta. Santiago de Chile.
- ❑ La economía uruguaya en los noventa (1996): "Maldonado. *Economía del departamento. Análisis y perspectiva al año 2010*". Productora Editorial, Montevideo.
- ❑ Labarca, Guillermo (1999): *"Formación y Empresa"*. Cinterfor, Montevideo.
- ❑ Mato, Daniel (1996): *"América Latina en tiempos de globalización: procesos culturales y transformaciones sociopolíticas"*. CRESALC, Caracas.
- ❑ Revista de Ciencias Sociales (1992): *"Teoría y práctica del trabajo Social"*. Número 56. De la Universidad de Costa Rica; San José, Costa Rica.
- ❑ Revista uruguaya de Ciencias Sociales (1998): *"Descentralización y Desarrollo local"*. Cuadernos del ClaeH, Montevideo.
- ❑ Smith, Valene (1989): *"Anfitriones e Invitados"*. *Antropología del turismo*. ENDYMION.
- ❑ Sabatini (1993): *"¿Qué es un proyecto de investigación?"* Instituto de Estudios Urbanos. Santiago de Chile.
- ❑ Taylor y Bodgan (1988): *"Introducción a los métodos cualitativos de investigación."* Paidós, Bs. As.

- Veiga, Danilo (2000): "*Sociedades locales y territorio en el escenario de la globalización*". Uruguay.
- Weber, Max (1998): "*La ética protestante y el espíritu capitalista*". ISTMO. S.A., Madrid.
- Wilson, Theodore (s/f): "*Métodos cuantitativos versus cualitativos en investigación social*". ALFAGRAF Ltda, Uruguay.