

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Factores de éxito en la gestión de pymes familiares de hospitalidad en contextos dinámicos: Caso Pinamar.

Autor/es:

Valentina Quimey Martinez - LU: 1180330

Lucas Octavio Gonzalez Rausch - LU: 1150436

Santiago Marcelo D'Abundo - LU: 1167152

Martin Echeverria - LU: 1150456

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Elena Roldán

Año:

2026

Agradecimientos

Este Trabajo de Investigación Final, correspondiente a cuatro alumnos de la Licenciatura en Administración de Empresas, es el resultado de un camino de adquisición de conocimiento; producto del esfuerzo y dedicación transmitidos en el presente cuatrimestre. Esta tesis significa, principalmente, el advenimiento del cierre de nuestra etapa académica y de nuestro recorrido por los pasillos de esta Universidad como alumnos.

Es por este motivo, que queremos expresar nuestro agradecimiento a la Universidad Argentina de la Empresa, por estar terminando de formarnos no sólo como profesionales sino también como personas críticas y capaces de entender el entorno que nos rodea y la sociedad en la que vivimos.

Un reconocimiento especial a nuestra tutora de tesis y docente, Elena Miriam Roldán, directora de la sede UADE Costa por sus sugerencias brindadas a partir de su trayectoria como profesional, sus correcciones y acompañamiento en cada clase.

Agradecemos también a cada docente que fue parte de nuestra formación, y que nos brindó las herramientas necesarias para poder elaborar esta investigación de manera profesional.

De igual manera, agradecemos a quienes entrevistamos con el fin de recabar información para el desarrollo de este trabajo: expertos y dueños de PyMEs que fueron fundamentales para concluir esta tesis. Por su tiempo y su buena predisposición para facilitarnos información sobre su experiencia en el sector de hospitalidad.

Por último, queremos agradecer a nuestras familias por ser una parte fundamental de estos años de recorrido. Por el apoyo incondicional, la compañía y las palabras que se transforman en impulsos.

RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación Final se ha realizado a efectos de reconocer cuáles son los factores determinantes del éxito en la gestión de pequeñas y medianas empresas familiares del rubro gastronómico y hotelero, en el caso de la ciudad de Pinamar. La investigación parte de un contexto caracterizado por la estacionalidad del turismo y por transformaciones demográficas asociadas al incremento en el número de residentes luego de la pandemia COVID-19. Primeramente, la hipótesis propuesta plantea una relación directa entre la profesionalización de la gestión y el desempeño económico; contribuyendo a la perdurabilidad de la organización a través del tiempo. Con el fin de analizar dichas variables, se realizaron 60 encuestas a empleados/dueños del rubro, y se efectuaron entrevistas a 8 personas clave y 3 expertos en la materia. Tras analizar los datos obtenidos una vez aplicadas las herramientas, hemos asumido que la hipótesis original no puede ser sostenida tal como está formulada. Los resultados arrojaron que la profesionalización está presente y es un factor muy importante para la continuidad de una organización; pero que no es la variable que diferencia a las pymes familiares exitosas de las que no lo son. De esta manera, emergieron dos aspectos que explican la trascendencia generacional de pymes familiares de hospitalidad en nuestra ciudad: la calidad del servicio ofrecido y el trato cálido y cercano ocasionado por la presencia de miembros familiares en la atención.

Palabras clave: PyMEs - Éxito - Contexto dinámico - Profesionalización - Desempeño económico.

Índice

1.Introducción.....	6
1.1 Problema.....	8
1.2 Objetivo de investigación.....	8
1.3 Hipótesis.....	8
1.4 Contra hipótesis.....	9
1.5 Definición de Variables.....	10
1.6 Delimitación y Justificación.....	12
1.7 Diagnóstico.....	13
1.8 Antecedentes.....	15
2. Marco teórico.....	16
2.1 Definición de conceptos clave.....	16
2.1.1 Éxito empresarial.....	16
2.1.2 PyME.....	17
2.1.3 Empresa familiar.....	18
2.1.4 Sector de hospitalidad.....	18
2.1.5 Contextos dinámicos.....	18
2.1.6 Profesionalización.....	19
2.1.7 Dinámica sociodemográfica.....	19
2.2 Desarrollo del marco teórico.....	29
3. Metodología de la investigación.....	28
3.1 Diseño de instrumentos de recolección de datos.....	29
3.1.1 Encuestas a miembros de PyMEs.....	29

3.1.2 Entrevistas a expertos.....	30
3.1.3 Entrevistas a personas clave.....	31
3.2 Análisis de entrevistas en profundidad.....	31
3.2.1 Desarrollo de entrevistas	31
3.3 Entrevistas a expertos.....	32
3.3.1 Pedro Marinovic.....	32
3.3.2 Pablo Rodríguez.....	33
3.3.3 Ignacio Serra.....	34
3.4 Entrevistas a personas clave.....	35
3.4.1 Ignacio Posada.....	35
3.4.2 Mateo Ferretti.....	36
3.4.3 Cristián Santana.....	37
3.4.4 Diego Fornés.....	39
3.4.5 Maximiliano y Juan Ignacio Ernalz.....	40
3.4.6 Cintia - empleada con gran trayectoria en Cioccolata e Il Garda.....	42
3.4.7 Gustavo Sosa.....	43
3.5 Aspectos en común entre los entrevistados.....	45
3.6 Diferencias y enfoques.....	52
3.6.1 Expertos.....	52
3.6.2 Personas clave.....	53
4. Informe sobre los resultados de las encuestas.....	53
4.1 Los cinco puntos más importantes.....	53
4.2 Perfil de las empresas encuestadas.....	54

4.3 ¿En qué son más fuertes y más débiles?.....	56
4.4 ¿Se cumple la relación esperada?.....	57
4.5 Lo que dicen los propios encuestados.....	58
4.6 Breve síntesis de análisis IA	58
5. Conclusión.....	59

Índice de Tablas y Figuras

Tablas

Tabla 1. Definición de variables en la investigación.....	12
Tabla 2. Límites máximos de personal según categoría y rubro.....	17
Tabla 3. Tamaño de las empresas encuestadas.....	55
Tabla 4. Antigüedad de las empresas encuestadas.....	56

Figuras

Figura 1. Ocupación hotelera por localidad – Verano 2026.....	14
Figura 2. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar (Tagiuri y Davis).....	25
Figura 3. Relación entre componentes del éxito y el logro promedio.....	56
Figura 4. Relación entre los componentes de profesionalización y el logro promedio.....	57
Figura 5. Relación entre nivel de éxito y de profesionalización.....	58
Figura 6. Palabras más repetidas al describir el éxito.....	59

TÍTULO: “Factores de éxito en la gestión de pymes/empresas familiares de hospitalidad en contextos dinámicos: caso Pinamar.”

Línea de investigación: Gestión y desarrollo de Pymes en contextos dinámicos.

1. INTRODUCCIÓN

En nuestro proyecto de investigación se analizarán los factores de éxito en la gestión de pymes y empresas familiares en la ciudad de Pinamar, enfocándonos en los rubros hotelero y gastronómico. La elección de este tema surge a partir de observar cómo, dentro de un mismo contexto económico y social, algunas empresas logran consolidarse y sostener su crecimiento en el tiempo, mientras que otras encuentran dificultades para adaptarse y mantenerse competitivas.



Fuente: Pinamarturismo.com - Centro de Pinamar

Actualmente, las pymes familiares de hospitalidad en Pinamar operan en un contexto dinámico caracterizado principalmente por la estacionalidad de la demanda y por un crecimiento poblacional sostenido desde el año 2020. En los últimos años, la ciudad dejó de

ser únicamente un destino turístico estacional para convertirse también en un lugar de residencia permanente para muchas familias, especialmente luego de la pandemia de COVID-19. Este fenómeno produjo cambios en la dinámica económica local y generó nuevas demandas tanto para el sector hotelero como para el gastronómico.

A partir de este escenario, en nuestra investigación consideramos que no todas las pymes gestionan de la misma manera los desafíos que presenta el contexto actual. Mientras algunas empresas familiares logran profesionalizar su gestión, adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y sostener un crecimiento estable, otras presentan dificultades vinculadas a la organización interna, la toma de decisiones o la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Por este motivo, nuestro trabajo busca identificar cuáles son los factores que influyen en el éxito de la gestión de estas empresas y qué elementos explican las diferencias en su desempeño.

La relevancia de este proyecto se relaciona con la importancia que tienen las pymes familiares dentro de la economía local. En Pinamar, gran parte de la actividad vinculada a la hospitalidad depende de este tipo de negocios, por lo que resulta valioso analizar cómo gestionan sus recursos, cómo responden tanto al crecimiento poblacional como al intenso flujo turístico de las temporadas vacacionales y qué estrategias implementan para mantenerse competitivas en un entorno cambiante.

Además, consideramos que esta investigación puede generar conocimiento aplicable a negocios reales, permitiendo reconocer prácticas de gestión que, al replicarse, contribuyan al crecimiento y sostenibilidad de las empresas familiares emergentes y venideras en el sector de hospitalidad en el entorno cambiante de Pinamar.

Otro aspecto importante es la viabilidad del trabajo. El proyecto cuenta con acceso a pymes locales para la realización de entrevistas y también con la posibilidad de efectuar

encuestas a dueños y empleados vinculados al sector. Asimismo, el hecho de tratarse de un contexto cercano y observable facilita la recolección de información y el análisis de situaciones reales vinculadas al objeto de estudio.

Por último, el objetivo principal de este trabajo consiste en identificar y analizar los factores determinantes del éxito de las pymes y negocios familiares orientados al sector hotelero y gastronómico en el caso de Pinamar, evaluando especialmente el rol de la profesionalización de la gestión, la trayectoria familiar y la capacidad de adaptación frente a las dinámicas del entorno.

1.1 Problema de investigación

Las PyMEs familiares de hospitalidad en Pinamar operan en un contexto dinámico marcado por la estacionalidad de la demanda y el crecimiento poblacional. En este contexto, resulta pertinente analizar cuáles son los elementos que permiten a determinadas empresas familiares mantenerse competitivas a pesar de enfrentar las mismas condiciones económicas, sociales y estacionales que el resto del sector. Comprender estos factores no solo permitirá explicar las diferencias en el desempeño entre las organizaciones analizadas, sino también generar información útil para futuros emprendedores y para otras PyMEs que busquen fortalecer su gestión.

1.2 Objetivo de investigación

“Identificar y analizar los factores determinantes del éxito de pymes y negocios familiares orientadas al sector hotelero y gastronómico en el caso de Pinamar”. En función del problema planteado y de las preguntas de investigación, este trabajo busca comprender cuáles son las prácticas de gestión que favorecen el crecimiento y la permanencia de las empresas familiares de hospitalidad en Pinamar. Para ello se analizarán tanto factores

internos relacionados con la organización de la empresa como aspectos externos propios del contexto donde desarrollan su actividad.

1.3 Hipótesis

A partir del problema planteado y de los objetivos de la investigación, establecimos una hipótesis orientada a analizar el vínculo entre la gestión empresarial y el desempeño de las pymes familiares de hospitalidad en Pinamar.

La hipótesis planteada para la presente investigación es la siguiente:

“Existe una relación directa entre la profesionalización de la gestión y el desempeño económico de las pymes familiares del rubro hospitalidad en Pinamar.”

En alineación con el objetivo establecido, se propone un acercamiento que tome un factor (la profesionalización) y busque validar que tiene relevancia real en el éxito de las empresas estudiadas.

Cabe tener en consideración la siguiente salvedad: La hipótesis mencionada funciona como un pie inicial para una investigación ampliamente abarcativa que busca descubrir y profundizar en los motivos del éxito empresarial en las organizaciones estudiadas. El aporte de valor que trae consigo dicho estudio existe independientemente de si la profesionalización es un aspecto influyente o no, por lo que la premisa postulada como hipótesis se toma como un punto de partida.

1.4 Contra hipótesis

Con el objetivo de darle mayor solidez al análisis y contemplar distintas posibilidades dentro de la investigación, también se plantea una contra hipótesis. La misma permite considerar que el desempeño económico de las pymes familiares de hospitalidad puede estar

influenciado por otros factores en lugar de la profesionalización de la gestión, como por ejemplo la trayectoria del negocio, la ubicación, la experiencia previa, el contexto económico o la fidelización de clientes. De esta manera, independientemente de cuál hipótesis resulte validada, la investigación permitirá profundizar en los distintos elementos que intervienen en el éxito de la gestión empresarial.

La contra hipótesis planteada es la siguiente:

“No existe una relación directa entre la profesionalización de la gestión y el desempeño económico de las pymes familiares de hospitalidad en Pinamar.”

Esta contra hipótesis estructura el trabajo de estudio de forma tal que, sea confirmada una o la otra, se permita el descubrimiento de otros factores que participan en el éxito de las distintas gestiones.

1.5 Definición de Variables

Partiendo de nuestra hipótesis previamente planteada, hemos decidido enfocarnos en dos variables clave en las cuales nos basaremos y utilizaremos como pilar fundamental en el desarrollo de la investigación: una que nos permita medir el éxito y otra que explique el por qué sucede.

En primer lugar, tomamos como variable independiente la profesionalización de la gestión. Como se observa en la Tabla 1, no entendemos la misma como algo rígido ni estático, sino como el conjunto de herramientas empleadas por los dueños a la hora de dirigir, gestionar y administrar su negocio: formalización de procesos internos, delegación de tareas, juntas directivas, uso de herramientas tecnológicas, etc. Pretendemos validar si este es el factor que realmente marca la diferencia entre una pyme familiar que se estanca y una que logra escalar, crecer y consolidarse a largo plazo.

Por otro lado, como variable dependiente definimos el desempeño económico de la PyME. Si bien el mismo se podría medir solamente con el nivel registrado de facturación, creemos que específicamente en el contexto de Pinamar el desempeño se ve reflejado en la sostenibilidad en el tiempo y la capacidad de la empresa para mantenerse rentable durante todo el año.

Tabla 1

Definición de variables en la investigación.

Variable	Denominación	Definición en la investigación
Independiente	Profesionalización de la gestión.	Adopción de prácticas formales y técnicas de gestión empresarial.
Dependiente	Desempeño económico.	Resultados obtenidos por la empresa en términos de crecimiento y éxito comercial.

Fuente: Elaborado con Herramienta de IA Claude: <https://claude.ai/>

1.6 Delimitación y Justificación

La presente investigación se centra y se limita geográficamente en el partido de Pinamar, con foco en PyMEs familiares del sector de la hospitalidad (hotelería y gastronomía). La relevancia del estudio radica en que las PyMEs familiares constituyen un actor clave en la economía local. El crecimiento sostenido de la ciudad y su consolidación como destino generan un contexto particular que impacta directamente en la gestión de estos negocios. Asimismo, esta investigación busca aportar conocimiento aplicable a la realidad empresarial local, permitiendo identificar buenas prácticas de gestión y posibles estrategias de mejora para el sector.

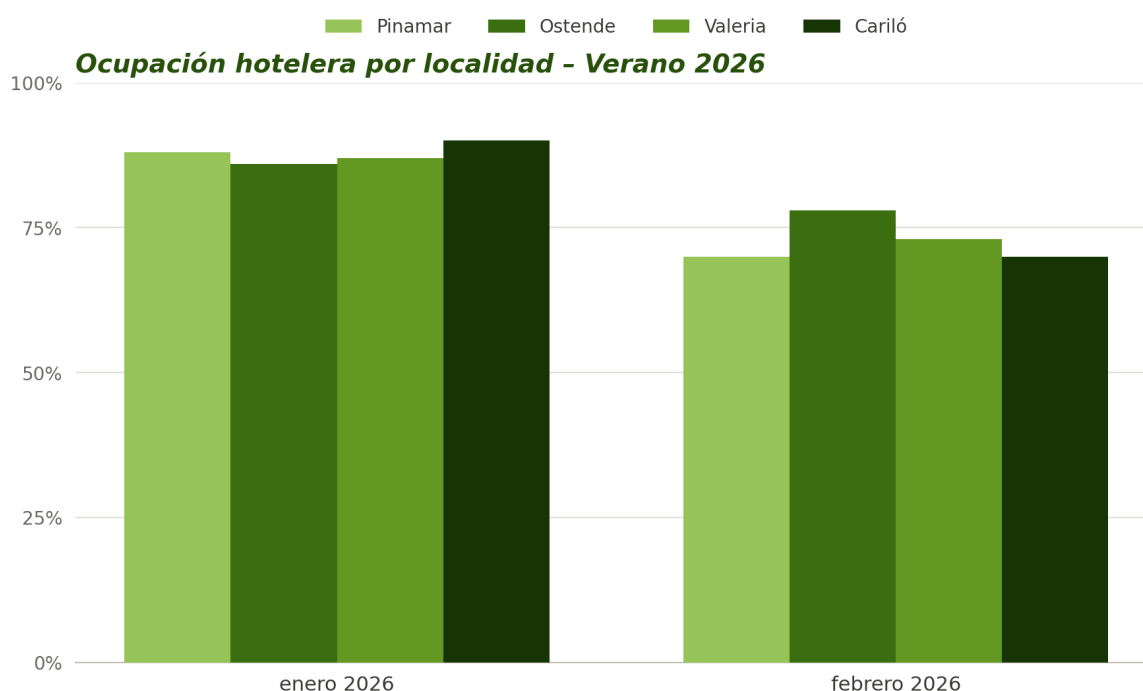
1.7 Diagnóstico

En los últimos años, Pinamar ha experimentado un proceso de consolidación como destino turístico, acompañado por un crecimiento de su población residente. La ciudad dejó de ser simplemente un destino de veraneo para convertirse en una ciudad de residencia permanente para miles de personas que buscan una mejor calidad de vida y entornos naturales, un fenómeno que explotó con el auge del trabajo remoto tras la pandemia.

El crecimiento de Pinamar se ve respaldado por el desempeño de la ocupación hotelera durante la última temporada de 2026, tal como se evidencia en la figura 1 debajo. Según datos de la Municipalidad de Pinamar (2026), el Partido mantuvo niveles de ocupación sólidos, con picos en enero que alcanzaron el 90% en Pinamar y Cariló, seguidos de cerca por Valeria del Mar (88%) y Ostende (87%). En febrero, la actividad se mantuvo constante con promedios que oscilaron entre el 71% y el 81%, reflejando una variación interanual positiva del 3,8% en la llegada de turistas. Estas cifras confirman un movimiento sostenido que plantea un desafío operativo directo para la gestión de las PyMEs familiares de hospitalidad.

Figura 1

Ocupación hotelera por localidad – Verano 2026.



Fuente: Elaborado con IA Claude, con base en datos de la Municipalidad de Pinamar (2026).

Como vemos en el Gráfico, la ocupación hotelera presenta una caída significativa al finalizar el mes de febrero, lo que corrobora la fuerte incidencia de la estacionalidad sobre el desempeño económico.

En este contexto, el sector de la hospitalidad ha adquirido un rol central en la economía local, con una fuerte presencia de PyMEs familiares que operan tanto en la actividad hotelera como gastronómica. Sin embargo, no todas estas empresas logran sostener su crecimiento en el tiempo, lo que evidencia la existencia de diferencias en sus modelos de gestión, niveles de profesionalización y capacidad de adaptación al entorno.

Este escenario plantea la necesidad de analizar en profundidad los factores que inciden en el desempeño de estas organizaciones, considerando tanto variables internas como externas.

1.8 Antecedentes

El análisis de las pymes familiares permite observar que uno de sus mayores desafíos es el paso de una gestión centralizada en el fundador hacia una estructura con roles y procesos definidos. Esta transición suele ser crítica, ya que la informalidad en la toma de decisiones, que muchas veces funciona en los inicios del negocio, se vuelve una limitación cuando la empresa necesita escalar o responder a un mercado más exigente.

En el sector de la hospitalidad, la calidad del servicio, la experiencia del cliente y la capacidad de respuesta frente a la demanda son factores que suelen marcar la diferencia entre los negocios que logran estabilidad y los que no; y se consideran elementos determinantes en el desempeño de este tipo de negocios.

En el caso específico de Pinamar, teniendo en cuenta que se trata de un contexto dinámico, estos factores adquieren mayor relevancia, dado que las organizaciones deben adaptarse constantemente a cambios en el entorno económico, social y tecnológico. Por otro lado, la estacionalidad obliga a las empresas a tener una flexibilidad operativa muy alta. Por eso, el enfoque de este trabajo parte de la idea de que la profesionalización de la gestión y la planificación estratégica no son sólo conceptos teóricos, sino herramientas necesarias para que las pymes locales puedan adaptarse al crecimiento sostenido de la población.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de conceptos clave

A efectos de unificar definiciones para lograr el entendimiento uniforme de cada término, se detalla a continuación el marco conceptual del trabajo:

2.1.1 Éxito empresarial

De acuerdo con Peter Drucker, el éxito empresarial se entiende por la capacidad de generar valor de manera sostenible en el tiempo (Drucker, 1993). En el contexto particular del sector de hospitalidad, esta sostenibilidad se traduce en una combinación de rentabilidad financiera y capacidad de adaptación a la estacionalidad propia de destinos turísticos como Pinamar. Por lo tanto, en el marco de esta investigación, una empresa exitosa será aquella que logre equilibrar su salud económica con la permanencia operativa a través de las distintas temporadas. Esto último se alinea con la visión de Henry Mintzberg acerca del concepto de éxito: considera que se alcanza con una adaptación constante de la estrategia a los cambios del negocio. (Mintzberg, 1984).

Entonces, combinando las definiciones de ambos autores reconocidos, en este trabajo se entiende por éxito a la capacidad de una empresa de generar riquezas de forma sostenida en el tiempo, adaptándose a todo cambio que proponga su entorno.

2.1.2 PyME

Según el Ministerio de Economía de la Nación (2026), una PyME es aquella micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el territorio nacional dentro de los sectores de servicios, comercio, industria, agropecuario, construcción o minería, configurándose como generadoras clave de empleo. Su categorización se determina, entre otras cosas, en función de la cantidad de personal ocupado. Dicho organismo establece un

número máximo de empleados para cada categoría en cada uno de los rubros, parámetro que se detalla en la Tabla siguiente:

Tabla 2

Límites máximos de personal según categoría y rubro.

Rubro	Micro	Pequeñas	Medianas tramo 1
Construcción	12	45	200
Servicios	7	30	165
Comercio	7	35	125
Industria y minería	15	60	235
Agropecuario	5	10	50

Fuente: Elaborado con IA, con base en los parámetros vigentes del Ministerio de Economía de la Nación.

Cabe destacar que, a efectos del presente trabajo, nos enfocaremos en la categoría de “servicios”, ya que es donde se encuadran las PyMEs familiares de hospitalidad de la categoría micro, pequeña y mediana empresa de tramo 1, es decir; de 1 a 7 empleados, de 8 a 30 y de 31 a 165 respectivamente.

2.1.3 Empresa familiar

Organizaciones cuya propiedad y dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y en dónde existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (Dodero, 2002). Esta convivencia entre familia y empresa configura, en rigor, la superposición de dos sistemas con lógicas propias: el sistema familiar, de base emocional y conducta subconsciente, orientado a minimizar el cambio, y el sistema empresarial, de base laboral y conducta consciente, orientado a aprovecharlo; la dinámica de la organización familiar resulta, en gran medida, del modo en que ambos sistemas se articulan y tensionan entre sí (Leach, 1993).

2.1.4 Sector de hospitalidad:

Según el portal Revfine (s. f.), el término “hospitalidad” comprende el rubro de comercios gastronómicos (restaurantes, bares, cafeterías) junto a hoteleros que, en este caso, se ubican en la ciudad de Pinamar. Si bien el rubro de turismo y viajes se encuentra encuadrado dentro del concepto, este trabajo toma las dos primeras industrias como punto de referencia al hablar de hospitalidad. Se decidió agrupar ambos sectores debido a que, en una ciudad turística como esta, la experiencia del visitante depende de la calidad combinada de ambos servicios; es decir, el turista no solo evalúa dónde duerme, sino también cómo come y cómo lo atienden en su estadía, siendo ambos pilares fundamentales de la economía local.

2.1.5 Contexto dinámico

En el marco de esta investigación, relacionamos al contexto dinámico con el entorno X propuesto por Roberto Serra. El autor sostiene que en la actualidad, el ser humano se desenvuelve en entornos meramente cambiantes, no lineales, volátiles y atravesados por la viralidad, redes sociales e inteligencia artificial (Serra y Le Fosse, 2024).

Tomamos la definición de Serra y Le Fosse especialmente teniendo en cuenta la no linealidad y cambios constantes que atraviesa nuestra ciudad, teniendo por objetivo el descubrimiento de factores diferenciales para prosperar en entornos de características semejantes.

2.1.6 Profesionalización

La profesionalización de PyMEs es un proceso de fortalecimiento de la gestión orientado a dotar a la empresa de una estructura organizativa, operativa y de decisión más consistente con su etapa de desarrollo. (BP Solutions, s.f.). De acuerdo con Morrone y García Fronti (2023), la gestión financiera profesionalizada y el uso de herramientas de control son variables determinantes para la sostenibilidad de las PyMEs frente a entornos altamente variables.

2.1.7 Dinámica sociodemográfica

El presente trabajo analiza la dinámica poblacional de Pinamar como un factor condicionante para el sector de la hospitalidad. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC] (2022), la localidad experimentó un crecimiento poblacional significativo, pasando de 25.728 habitantes en 2010 a 39.499 en 2022, lo que representa un incremento del 53%. Este flujo demográfico, que se ha intensificado a partir de la pandemia, plantea nuevos desafíos en términos de demanda, estacionalidad y exigencia de servicios profesionales para las empresas locales. En este sentido, la marcada y característica estacionalidad de la ciudad de Pinamar resulta una variable crítica, ya que obliga a las organizaciones a gestionar y saber lidiar con fluctuaciones extremas de ingresos y personal contratado, tornando el orden interno entre factores determinantes para asegurar su sostenibilidad durante los períodos de alta y baja actividad.

2.2 Desarrollo del marco teórico

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) constituyen un pilar fundamental dentro de la economía, tanto a nivel nacional como local. En Argentina, este tipo de organizaciones cumplen un rol clave en la generación de empleo y en el dinamismo de las economías regionales. En ciudades como Pinamar, su presencia es especialmente significativa, ya que gran parte de la actividad económica se encuentra sostenida por este tipo de unidades productivas. Las PyMEs representan una parte importante del total de empresas y son responsables de una gran porción del empleo a nivel global.

El contexto en el que se desarrollan estas empresas también resulta determinante. En nuestro caso, el partido de Pinamar presenta características que lo convierten en un entorno dinámico, no sólo por las fluctuaciones turísticas estacionales evidenciadas en los reportes de ocupación hotelera de la Municipalidad de Pinamar (2026) , sino por la combinación de distintos factores que influyen en la actividad económica. Entre ellos se destacan el crecimiento sostenido de la población residente documentado por los censos del INDEC (2022), la consolidación del destino turístico a lo largo del tiempo y las transformaciones en los hábitos de consumo post-pandemia, que han desplazado la demanda hacia canales digitales y nuevas modalidades de servicio. A efectos de comprender mejor el contexto en el que se desenvuelven las PyMEs, resulta esencial hacer un breve recorrido histórico para comprender mejor cómo evolucionó la forma de practicar el turismo en Pinamar hasta el día de hoy. A partir de escuchar la trayectoria de cada uno de nuestros entrevistados, hemos concluido en que el turismo desde la década de 1960 hasta los años 2000 aproximadamente, difiere en muchas cuestiones de la forma de vacacionar que atravesamos en la actualidad. Pinamar nació como una ciudad jardín pensada para el turismo, y con una propuesta atractiva muy diferente a las localidades de la zona. En aquella época las temporadas de verano eran extensas: iban desde Noviembre hasta Semana Santa y los turistas contaban con un poder

adquisitivo más alto, por lo que su estadía podía llegar a extenderse por al menos un mes en un único destino. Durante el invierno, la cantidad de población residente (13.021 habitantes en 1996), no justificaba la apertura del comercio por ese período, mientras que el turismo caía notablemente ya que, entre otros factores, el tiempo que se demoraba entre Buenos Aires y Pinamar era de 6 horas.

De acuerdo al último censo realizado en 2022, Pinamar cuenta con 39.499 habitantes (número que probablemente haya incrementado en el transcurso de estos últimos cuatro años), con un aumento del 53% respecto al censo del año 2010. En la actualidad, la cantidad de viajeros que arriban en temporada de verano es mayor que en la década del '90 teniendo en cuenta que la manera en que efectúan el turismo ya no es igual que antes: es frecuente que quien tiene la posibilidad de vacacionar opte por ir una menor cantidad de días pero a más de un destino. Sin embargo, es fundamental recalcar que en el caso de nuestra localidad, la llegada de turistas se ve favorecida por la construcción de la ruta doble vía que conecta Buenos Aires con Pinamar. Los entrevistados también hicieron alusión a que hace unos años atrás, eran los clientes quiénes se acercaban a los hoteles o restaurantes con el objetivo de gozar del servicio que aquellos brindaban. Hoy, en caso contrario, son las propias organizaciones las que deben ir en búsqueda de su público, a través de publicidad segmentada en redes sociales y presencia en plataformas de reservas en el caso de los hoteles (Booking, Despegar). Continuando en la línea de la hotelería, cabe mencionar que la creciente cantidad de propietarios no residentes que alquilan de manera temporaria sus departamentos o casas a través de sitios web, se han convertido en la principal competencia para los hoteles debido a que en muchos casos, los servicios ofrecidos no varían entre sí. El conjunto de estas cuestiones dan como resultado un escenario en el cual las PyMEs se ven obligadas a adaptarse de manera constante si pretenden sostener su competitividad ante un cliente cada vez más exigente.

No obstante, cuando se analiza el sector de la hospitalidad, se incorporan variables específicas que complejizan aún más la gestión empresarial. Las PyMEs de este rubro no solo deben administrar recursos, sino que están fuertemente orientadas a la atención al cliente, donde la calidad del servicio y la experiencia de usuario son motores fundamentales del éxito organizacional; una premisa que cobra especial relevancia en el contexto de Pinamar, dado que este tipo de empresas se desenvuelven en un entorno de alta volatilidad, cuya demanda está influenciada por el turismo y por los cambios en los hábitos de consumo, factores que obligan a que la capacidad de adaptación y la gestión eficiente se vuelvan elementos clave para asegurar la sostenibilidad del negocio.

Es por este motivo que el concepto de “éxito” en una PyME no puede limitarse únicamente a indicadores económicos tradicionales, tales como la rentabilidad o el incremento interanual de las ventas. Si bien estos aspectos resultan fundamentales, es necesario incorporar una visión más amplia y holística sobre la realidad en la que se desenvuelve la empresa, la cual contemple la capacidad de la misma para sostenerse en el tiempo y adaptarse a cambios del entorno.

Ahora bien, realizando un análisis más profundo sobre los términos que se relacionan con las empresas familiares, podemos mencionar diversos puntos a tener en cuenta. De acuerdo a la perspectiva de Santiago Doderó (2002) en su libro *El secreto de las empresas familiares exitosas*, el éxito empresarial está estrechamente ligado a la habilidad de los directivos para sostener la competitividad de la organización. El autor destaca cómo los valores de los miembros de la familia dan sentido y guían el comportamiento y decisiones corporativas, enfatizando a su vez que el éxito depende de cómo la familia se involucra y de la capacidad de profesionalizar la gestión, pasando de la intuición del fundador a procesos formales sin renunciar a la identidad propia. En este sentido, es posible afirmar que dicha

escala de valores será la que determine la cultura organizacional de la empresa familiar y, en consecuencia, su estrategia.

En su obra *Planificación estratégica de empresas familiares*, Herrscher (2003) relaciona y engloba los conceptos de empresa familiar y PyME, distinguiendo cuatro casos posibles:

- Las empresas que nacen como PyMEs familiares y conservan durante un tiempo ambas características.
- Las empresas que se mantienen familiares, pero logran escalar fuera del rango PyME.
- Las empresas que permanecen como PyMEs, pero que, eventualmente, deciden abrirse hasta el punto de perder su carácter familiar.
- Las empresas que nacen como PyMEs familiares, pero que con el tiempo pierden ambas características, ya sea por crecimiento a gran escala o por disolución.

Respecto al factor familiar, cada empresa maneja esta característica de distinta manera dependiendo de la composición, etapa de crecimiento, intereses de los participantes, entre otros motivos existentes. Herrscher (2003) plantea cuatro escenarios para el desarrollo de las PyMEs bajo este parámetro. En primer lugar, que se logre separar la familia de la empresa, dejando los posibles problemas existentes a un lado a la hora de manejarse dentro de la organización, evitando que los conflictos personales nublen y limiten el desempeño. Por otro lado, que se gestionen y manejen de manera armónica los problemas familiares dentro de la empresa sin hacer que dichas situaciones perjudiquen el trabajo puertas adentro de la organización, resolviendo los problemas existentes y manteniendo un ambiente sano para no afectar la operativa. El tercer escenario se trata de todo lo contrario, desatando conflictos de intereses que trascienden la organización y problemas ajenos a la misma, formando un entorno hostil para todo aquel que forme parte de la empresa, tanto familiares como empleados fuera de la familia. Por último, se pueden dar los últimos dos casos de manera

alterna, haciendo que existan periodos de tranquilidad, estabilidad y diálogo resolutivo, así como momentos de tensión, discusiones y conflictos que generan una inestabilidad constante en la organización.

Asimismo, Herrscher aborda la sucesión del dueño de la empresa familiar. Se trata de un proceso que debe planificarse con antelación, puesto que se pueden dar sucesos como el fallecimiento del dueño, o una serie de condiciones (mayormente vinculadas a la edad) que requieran de una decisión predefinida sobre el futuro de la organización; por ejemplo, el retiro del mismo. En primera instancia, se presume que el encargado de llevar adelante el manejo de la empresa es el hijo del dueño, quien habría sido su mano derecha y aquel que se preparó para asumir el manejo de la organización una vez que su padre no esté presente. En segundo lugar, está aquel hijo el cual muchas veces, dadas sus capacidades de gestión y manejo organizacional, se aleja del núcleo familiar para emprender su propio camino de forma independiente, aunque son sus dotes como administrador los que le darían el aval para tomar las riendas de la organización, imponiéndose sobre su hermano, el principal heredero. Por otro lado, y con menor frecuencia, se mencionan otros familiares tales como sobrinos, hermanos o yernos. Otro caso, aunque menos habitual, es el cónyuge del dueño (mayormente su esposa) quien suele tomar este rol en caso de una partida prematura de su esposo. Por último, y en caso de que ningún familiar se encuentre capacitado para tomar las riendas de la empresa para llevarla adelante, se considera la posibilidad de profesionalizar y tercerizar la gerencia mediante la contratación de un externo, el cual se encargará del manejo cotidiano de la organización, manteniendo la propiedad en manos de la familia mientras esta se encarga de las grandes decisiones estratégicas.

Es un fenómeno reconocido que todas las empresas compuestas por miembros de una familia se enfrentan constantemente a conflictos durante toda la vida de la organización. Un punto clave es la no determinación de límites entre el ámbito familiar y el laboral. Esto se ve

reflejado cuando los conflictos surgidos durante la jornada de trabajo se trasladan, por ejemplo, a un evento familiar y viceversa, es decir, cuando tensiones o diferencias de índole familiar interfieren en la dinámica operativa diaria de la organización.

Al igual que cualquier otra organización, las empresas familiares se ven atravesadas por un ciclo de vida dividido en cuatro etapas, de acuerdo al autor Santiago Doderó (2002). En este sentido, existe un momento en la vida de la organización familiar en la que su líder, que por lo general es el padre de la familia, comienza a incorporar a sus hijos a la misma. Esta situación podría resultar beneficiosa en tanto que es importante que el dueño de la empresa cuente con alguien en quien confía. No obstante, una de las principales debilidades del líder de una organización que presenta estas características, radica en el hecho de carecer de la capacidad de delegación de las tareas por creer que ninguna otra persona podría efectuarlas y tomar decisiones de la misma forma o con la misma eficacia que él. Asimismo, una desventaja importante y común entre las empresas familiares es el hecho de que, en muchos casos, los hijos del dueño de una organización (sucesores) no poseen las competencias necesarias para llevarla adelante y gestionarla correctamente; cuando en muchas ocasiones ocupan cargos directivos o de alta jerarquía sin contar con la profesionalización académica requerida para poder hacerlo.

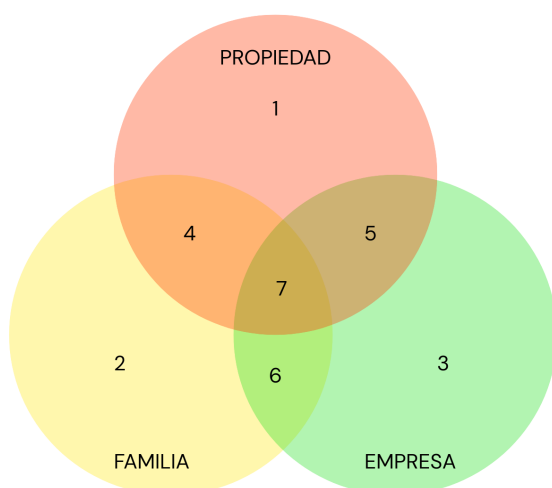
Santiago Doderó (2002) hace mucho énfasis en que esta dinámica suele derivar en el mayor error de las empresas familiares, el cual es el nepotismo técnico; es decir, poner a un familiar en un cargo de alta jerarquía basándose exclusivamente en el parentesco, sin que cuente con la formación académica o la experiencia profesional necesaria para el puesto. Para él, esta práctica constituye uno de los errores más críticos en las empresas familiares, ya que es el factor que más rápidamente puede convertir a una organización exitosa en una ineficiente.

Una forma interesante de comprender cómo funciona el mundo de la empresa familiar es a través del diagrama de los tres círculos propuesto por Tagiuri y Davis (1982). Dicho modelo propone a la propiedad, la empresa y la familia como subsistemas que forman parte de un sistema aún mayor, que es la empresa familiar.

Los autores plantean que estos tres ejes deben enfocarse, respectivamente, en la comunicación, la profesionalización y la toma de decisiones económicas y financieras. La representación gráfica de este modelo se observa en la siguiente figura.

Figura 2

Modelo de los tres círculos de la empresa familiar (Tagiuri y Davis).



Fuente: Elaboración propia (2026), adaptado de Tagiuri y Davis (1982).

Como se puede observar en la Figura 2, los tres núcleos que propone este diagrama se encuentran superpuestos, representando grupos de personas que coexisten en una misma realidad. Este modelo surgió para crear un marco conceptual frente a la necesidad de

comprender la diversidad de perspectivas e intereses de las personas que integran este tipo de negocios. Cada miembro de la empresa puede ser parte de una, dos o de las tres esferas que componen este diagrama, por lo que, de la intersección entre los círculos surgen siete perfiles diferentes:

- Personas que sólo son propietarias (1): Pueden ser accionistas que no son ni familiares ni empleados de la organización.
- Personas que sólo pertenecen a la familia (2): Miembros de la familia que no poseen acciones ni ejercen funciones laborales, pero que pueden influir en el clima o las decisiones de la empresa.
- Personas que sólo trabajan en la empresa (3): Colaboradores externos que no son accionistas o propietarios, y tampoco pertenecen a la familia.
- Propietarios que también son miembros de la familia (4): Su rol como familiares y accionistas se relaciona con exigir resultados para el cobro de dividendos, sin tener la potestad de opinar sobre la operatoria de la empresa. Al no trabajar en la empresa, suelen priorizar los resultados financieros sobre la operativa cotidiana.
- Propietarios que también trabajan en la empresa (5): Accionistas que cumplen funciones operativas o directivas en la organización.
- Familiares que también son empleados (6): Miembros de la familia que trabajan en la empresa pero no poseen participación accionaria. No tienen la potestad de opinar sobre cuestiones estratégicas de la empresa.
- Personas que forman parte simultáneamente de los tres grupos (7): Individuos que integran simultáneamente la propiedad, la familia y la gestión operativa.

Este modelo es fundamental, ya que cada uno de estos siete perfiles posee objetivos, preocupaciones y necesidades distintas dentro del sistema. La falta de claridad en estos roles es, a menudo, la raíz de los problemas de gestión que se buscarán identificar.

En el mismo, se involucran dinámicas y relaciones familiares/laborales, creencias, vivencias personales y emociones que, en caso de no gestionarse correctamente y no llegar a acuerdos con los demás miembros de la familia, podrían derivar en conflictos tanto a nivel organizacional como dentro de la familia y entre los socios; poniendo en riesgo la continuidad del negocio. De esta forma, para construir una empresa estable y que perdure en el tiempo, resulta fundamental establecer órganos de gobierno, definir estatutos, protocolos y formalizar acuerdos que puedan ser de utilidad para evitar y mitigar los conflictos internos.

En conjunto, estos conceptos permiten construir un marco de referencia adecuado para analizar los factores que influyen en el éxito de las PyMEs familiares del sector hospitalidad en un contexto dinámico, integrando tanto variables internas de gestión como aquellas condiciones externas propias del entorno en el que operan.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo combina dos formas de investigar: una cuantitativa y una cualitativa, que se complementan para responder mejor a la pregunta de investigación. La parte cuantitativa es la encuesta hecha a 60 empresas familiares de hospitalidad de Pinamar. Esta parte no es exploratoria, porque desde el principio se planteó una hipótesis clara: que existe una relación directa entre la profesionalización de la gestión y el desempeño económico. Se armaron dos puntajes (Éxito y Profesionalización) para medir si esa relación realmente se da en los datos. Además, esta parte también sirve para describir cómo es la muestra: qué tamaño tienen las empresas, desde hace cuánto funcionan, cómo se reparten las respuestas, etc.

La parte cualitativa está formada por las 11 entrevistas hechas a dueños de empresas locales. Esta parte sí es exploratoria, porque no se partió de categorías fijas ni de una hipótesis para comprobar, sino que se buscó que los propios entrevistados dijeran, con sus palabras, qué factores consideran importantes para que un negocio prospere. El objetivo de esta parte es completar lo que la encuesta no puede explicar por sí sola: como se vio en los resultados, la profesionalización sólo explica una parte del éxito de las empresas, así que las entrevistas ayudan a entender mejor qué otras cosas están influyendo.

Por eso, no sería correcto decir que toda la investigación es exploratoria. Lo exploratorio corresponde solamente a la parte de las entrevistas; la encuesta, en cambio, tiene un carácter correlacional porque busca comprobar una relación entre variables ya definidas de antemano. Lo que define a esta investigación en conjunto es que combina ambos tipos de análisis, es decir, que sigue un diseño de métodos mixtos.

El propósito del estudio es indagar en distintas perspectivas de referentes del sector a lo largo de los años en Pinamar y verificar la veracidad del concepto propuesto como

hipótesis: la existencia de una relación entre el nivel de profesionalización y el éxito empresarial.

Por un lado, con un enfoque cualitativo, se realizarán entrevistas en profundidad a tres expertos vinculados al rubro gastronómico y hotelero en Pinamar, con el objetivo de obtener una mirada técnica y profesional sobre la gestión de este tipo de organizaciones en contextos dinámicos. Por otra parte, se entrevistará a siete personas clave relacionadas con el sector de la hospitalidad, particularmente propietarios o responsables de PyMEs familiares del sector. Estas entrevistas permitirán conocer experiencias reales, formas de gestión, dificultades frecuentes y estrategias implementadas para sostener el crecimiento de los negocios.

Por otro lado, también se utilizará una metodología cuantitativa mediante la realización de una encuesta digital dirigida a dueños, fundadores y/o empleados de PyMEs familiares de hospitalidad. Se prevé alcanzar un mínimo de 60 encuestas con el fin de reconocer indicadores de profesionalización, sostenibilidad del negocio y otros aspectos que puedan influir en el desempeño de las organizaciones analizadas.

Posteriormente, la información recolectada será organizada y analizada para detectar relaciones entre las distintas variables planteadas en la hipótesis y comprender qué factores influyen en el éxito de las PyMEs familiares de hospitalidad en Pinamar.

3.1 Diseño de instrumentos de recolección

3.1.1 Encuesta a miembros de PyMEs

La encuesta estará dirigida a propietarios, socios, responsables y empleados de PyMEs familiares del sector de la hospitalidad en Pinamar, vinculadas a los rubros hotelero y gastronómico. El objetivo será relevar información relacionada con la gestión familiar del negocio, el nivel de profesionalización y la gestión exitosa de la estacionalidad.

La composición de las preguntas se enfoca en obtener un porcentaje de profesionalización y otro de desempeño económico. Una vez obtenidas las respuestas por parte de una muestra representativa, dichos porcentajes asignados y repartidos en cada pregunta facilitan la articulación de un análisis final que brinde a la profesionalización de la gestión un lugar sustentado en la lista de factores que hacen al éxito en PyMEs familiares del rubro estudiado en nuestra localidad.

La herramienta web utilizada para realizar las encuestas es Google Forms, seguido de una extracción de datos a Excel (una vez obtenidas 60 respuestas) que será analizada mediante el uso controlado de Claude, una herramienta de Inteligencia Artificial que muestra actualmente ser la más versátil para el procesamiento de datos. En base a ese análisis IA, se confeccionará un informe final que evalúe, en primera instancia, si la hipótesis postulada es correcta. Como segundo objetivo, se reportará qué otros factores no previstos forman parte de las causas de éxito empresarial dentro de nuestro rango de análisis.

3.1.2 Entrevista a expertos

Para la realización de las entrevistas en profundidad, consideramos prioritario obtener la información necesaria sin una guía extensa en demasía, evitando las preguntas incómodas hacia el entrevistado. Sin desviarnos del objetivo de este trabajo, el cual es descifrar cuáles son las claves del éxito de las PyMEs estudiadas, se previeron entrevistas con una duración de entre 20 y 40 minutos, lapso de tiempo en el que caben preguntas introductorias que ponen en contexto la entrevista y, posteriormente, una integración de preguntas más incisivas y estrictamente relevantes para el trabajo, junto con otras más abiertas que den lugar a otros descubrimientos no relacionados pero que resulten útiles para esta investigación.

Para dar pie al diálogo se preguntará al entrevistado cuestiones básicas sobre su profesión/cargo laboral, desarrollo sobre su experiencia en el rubro (mencionando aquellas que considere más valiosas), y qué conocimientos base tiene sobre el rubro gastronómico y hotelero de Pinamar en general para entender el contexto sobre el cual se consultarán los datos más importantes de la entrevista.

Pasando a un plano más detallado, se buscará conocer causas generales sobre el éxito de las empresas de hospitalidad en Pinamar, preguntando respecto a datos macro sobre el desempeño de las empresas gastronómicas y hoteleras de la zona, qué características considera importante de una organización exitosa en este rubro y cuál cree que es el principal motivo por el cual las PyMEs consolidadas se encuentran en dicho lugar en comparación a aquellas que fracasan.

3.1.3 Entrevista a personas claves

En este caso, consideramos que la entrevista puede desarrollarse de manera más enfocada en el lugar de cada dueño o encargado, sabiendo que todos hablarán desde aquellas formas de trabajo y factores que les han resultado útiles a través de la vida de su organización. Teniendo en cuenta que una entrevista puede ocurrir con el responsable de una empresa con 40 años de trayectoria, y la siguiente puede ser ante un joven que administra un negocio más emergente y contemporáneo, entendemos que existirán variaciones en las respuestas que responden a distintas épocas, sesgos y vivencias. Afrontamos el desafío de identificar lo fructífero y el valor agregado y discriminarlo de las apreciaciones personales que sean producto de perspectiva subjetiva, más que de resultados organizacionales. Siempre

sabiendo que no debería incomodar al entrevistado con interrogantes que resulten invasivas o muy directas sin plantear un ambiente cómodo para el mismo.

Para encarar esta entrevista, se realizarán preguntas mucho más personales sobre la empresa que maneja el entrevistado.

3.2 Análisis de las entrevistas en profundidad

3.2.1 Desarrollo de las entrevistas

Para descifrar cuales son las claves del éxito en las PyMEs hoteleras y gastronómicas de Pinamar, hemos realizado nuestra investigación a partir de los dos instrumentos explicados: Entrevistas y encuestas.

Referido al primer recurso que utilizamos para resolver la duda de este trabajo, hemos entrevistado a un total de once personas que consideramos que son de gran aporte. Dentro de ese grupo de entrevistados se encuentran ocho personas clave y tres expertos. En cuanto a las personas clave, hemos decidido que sean dueños de restaurantes u hoteles de Pinamar que puedan responder a nuestras preguntas a partir de su experiencia, a fin de tener una visión lo más realista posible respecto a la cotidianeidad y toma de decisiones en dichas empresas. Por otro lado, los tres expertos son personas con cargos en organizaciones que tienen gran relevancia sobre el turismo y el rubro hotelero a nivel municipal, dos aspectos que son el motor de la economía de la ciudad de Pinamar.

A continuación, mencionaremos los aportes más relevantes de quienes fueron parte de nuestras entrevistas:

3.3 Entrevistas a expertos:

3.3.1 Pedro Marinovic: Secretario de la Asociación Hotelera y Gastronómica de Pinamar.

El motivo de la entrevista al mencionado Pedro Marinovic se debe al cargo que ocupa dentro de la Asociación Hotelera y Gastronómica de Pinamar, no solo siendo su secretario, sino también un gran empresario hotelero de Pinamar con un marcado recorrido en dicho rubro, su conocimiento sobre la evolución de dicho entramado junto a la de Pinamar, además de su mirada disruptiva y desafiante respecto a la actualidad de la ciudad.

Según Marinovic, la clave del éxito de toda empresa hotelera y gastronómica en cualquier lugar turístico va más allá de la profesionalización de la misma. Considerando que se trata de un lugar donde el cliente busca ser bien recibido y relajarse, una de las principales claves que hacen al éxito de todo hotel o restaurante es el trato que se le brinde al cliente durante la etapa que se encuentre en dicho establecimiento. La experiencia que viva el comensal/inquilino hace que el mismo elija nuevamente un lugar para alojarse o ir a comer en sus próximas vacaciones, lo cual significa la actividad de la empresa y, por consiguiente, su éxito y sostenibilidad a lo largo de todo el año. Por otro lado, referido a la profesionalización, este es otro aspecto clave que va de la mano con la experiencia brindada por el establecimiento. La estandarización de procesos, el know-how de cómo desempeñarse en la práctica, el uso de un sistema de gestión para realizar controles que dejen los números claros, entre otros recursos para un manejo profesional de una empresa familiar de hospitalidad

hacen a la transparencia y constancia y salud de la misma. Sin un manejo eficiente, se pierde el control de los recursos y se desconoce la verdadera situación de la empresa; Sin un trato cálido y correcto al cliente, el mismo se lleva una mala experiencia del establecimiento, por lo que buscará otras opciones y la empresa perdería ingresos.

3.3.2 Pablo Rodriguez: Director de Turismo y Deporte de Pinamar.

En cuanto a Pablo Rodriguez, se lo tuvo en consideración como uno de los principales sujetos a entrevistar para la realización de este trabajo debido a su cargo en la Secretaría de Turismo de Pinamar, lo que nos habla de una persona que tiene un amplio conocimiento en dicho aspecto, además de su experiencia propia en el rubro hotelero siendo una persona joven y con una mirada actualizada acerca de cómo se debe manejar un hotel en estos tiempos considerando todos los cambios que hubo, especialmente, durante la última década.

Para Pablo Rodriguez, la profesionalización por parte de las empresas de hospitalidad en Pinamar es un aspecto clave para el éxito de las mismas, aunque esto no solo depende de los recursos de gestión que utilice la empresa para llevar a cabo sus actividades cotidianas, sino también de la dinámica que manejen a la hora de desenvolverse en la práctica. Para que esto sea efectivo, se debe crear un ambiente laboral que favorezca al correcto trato que reciba el cliente en el establecimiento, lo cual se consigue a partir de la creación de grupos de trabajo con un buen trato entre sí. Esto se gesta a partir de la contratación del personal por parte de la empresa, priorizando los perfiles enfocados al trabajo en equipo y capacidad de resolución de problemas. De esta manera, y con las tareas correctamente divididas, los

colaboradores logran desempeñarse de forma correcta y eficiente sin perder el buen trato, tanto a los clientes como a sus propios compañeros.

3.3.3 Ignacio Serra: Presidente de la Asociación de Empresas Hoteleras Gastronómicas de Pinamar. Dueño de Mattone.

El motivo de la entrevista a Ignacio Serra se debe a su rol como presidente de la Asociación de Empresas Hoteleras Gastronómicas de Pinamar, además de su experiencia como propietario del restaurante “Mattone”. Esta dualidad nos permitió obtener una visión que combina el conocimiento sobre el sector en su conjunto con la realidad operativa de un empresario que gestiona su propio negocio familiar.

Para Serra, la profesionalización por parte de las PyMEs de hospitalidad no acaba de ser un factor decisivo para el empresario pinamarense, pero lo será en breve. ya que el mercado actual permite cada vez menos la improvisación. Según su experiencia, muchas empresas familiares fallan al no separar las finanzas personales de la caja del negocio, lo que genera un desorden interno que impide la sostenibilidad. El entrevistado destaca que el éxito se sostiene sobre tres ejes fundamentales: la constancia, la disciplina económica y la estandarización de procesos. Además, hace hincapié en que la estacionalidad de la zona ya no debe ser un obstáculo. Sostiene que el crecimiento de la población residente permanente post-2020 brinda la oportunidad de formar equipos de trabajo más estables y profesionales. En conclusión, para Serra, la diferencia entre las empresas que logran consolidarse y las que cierran reside en la capacidad de dejar atrás el manejo desordenado y basar la gestión en procesos claros, una administración ordenada y un control riguroso de los recursos.

3.4 Entrevista a personas clave:

3.4.1 Ignacio Posadas: Docente de UADE, Consultor, y dueño de Pizza Stop.

El primer entrevistado dentro de las personas clave para esta tesis fue Ignacio Posadas. Se lo tuvo en cuenta desde un primer momento debido a su experiencia, no solo en el rubro gastronómico en su pizzería “Pizza Stop”, sino también en el rubro hotelero familiar, además de sus conocimientos en marketing y administración de empresas, lo cual nos ayudaría a ver en qué medida un profesional en la materia es capaz de aplicar dichos conocimientos a sus propias empresas de hospitalidad y qué ventajas reales tienen las aplicaciones de dichos recursos en la práctica.

Ignacio menciona la profesionalización de toda empresa familiar de hospitalidad como un aspecto fundamental para su desarrollo y sostenibilidad, considerando que la misma debe mantenerse durante todo el año en un lugar donde la demanda es altamente volátil y sujeta a lo que ocurra en épocas turísticas. Según el propio Posadas, el control que se realice sobre los recursos de la empresa tiene mayor impacto en la gestión de la misma a partir de una caída del consumo, etapa en la cual el uso de herramientas de gestión como Excel, un ERP, fichas de stock, y controles contables pasan a ser fundamentales para conocer la realidad económica de la empresa y elegir mejor las medidas que se vayan a tomar, tales como una nueva inversión en el establecimiento, compras de insumos, mejoras, etc. Esto aplica tanto para las empresas del sector hotelero como para las empresas gastronómicas. Referido al factor familiar en toda empresa de hospitalidad, menciona como un factor diferencial la definición de expectativas sobre todos los integrantes de la organización por sobre la definición de roles, pues esto establece qué espera cada uno de los integrantes y

ayuda a tener una mayor claridad en el panorama dentro del que cada uno desempeña sus respectivas tareas. Estas expectativas van desde el tiempo de disponibilidad en la organización de cada integrante de la familia, hasta los intereses económicos y de poder que puedan tener cada uno de ellos. Posadas también menciona la calidez con la que se recibe al clientes, tanto en un hotel como un restaurante, aunque es un factor que se da por hecho en una empresa de hospitalidad.

3.4.2 Matteo Ferretti: Dueño de Apart del Sol - Wellness Spa.

Siguiendo con el listado de personas clave que sustentan esta investigación, tenemos al dueño del Hotel Wellness de Valeria Del Mar. El principal factor por el que Matteo Ferretti fue seleccionado para una entrevista en profundidad es porque se trata de una persona joven que desarrolla las principales actividades referidas a la gestión del hotel, lo cual nos dió una visión actualizada de cómo manejar una empresa de hospitalidad familiar, considerando que sus padres aún poseen roles en el manejo de dicha organización y que, por ende, sigue habiendo un vínculo entre la familia y el manejo de la empresa.

Matteo Ferretti menciona como factor clave para la sostenibilidad del hotel la experiencia que se lleve el cliente durante su estadía, algo en lo cual no se escatima recursos. Para conseguir esto, destina una cuota importante del dinero de la empresa en mantener activos todos sus servicios durante todo el año y no reducirlos únicamente a las épocas de mayor demanda. Considerando el enorme gasto que significa mantener activo los distintos saunas, duchas, el spa y la pileta climatizada del establecimiento, la empresa utiliza un sistema de gestión que ayuda a llevar un control riguroso sobre los ingresos y egresos de la misma a fin de conocer la realidad económica en la que se encuentra la organización. De esta

manera, se congenian dos factores clave como lo son la experiencia del cliente y la profesionalización de la empresa. Cabe aclarar que la gestión está a cargo tanto de Matteo como de sus padres. En este caso, los padres son quienes planifican el rumbo de la organización y Matteo es quien lleva a cabo dichos planes, sustentados con sus conocimientos a fin de mejorar la ejecución de dichas ideas.

3.4.3 Cristian Santana: Presidente de la Cooperativa de Pescadores de Pinamar.

Si bien se trata de una cooperativa, cabe aclarar que la misma cumple con dos factores que validan la incorporación de los datos recabados en la entrevista a la investigación, ya que la agrupación ofrece el servicio de hospitalidad del restaurante que se encuentra en su misma sede y es gestionado por la familia Santana. Esta entrevista se llevó adelante esperando la visión de una organización de carácter jurídico distinto a lo habitual, considerando que se trata de una cooperativa, pero de gestión operativa similar a la coyuntura de una empresa familiar.

Puesta en práctica la entrevista, Santana nos menciona la profesionalización de la empresa como un aspecto diferencial en la gestión de la misma, debido a que se trata de una organización que integra la pesca con la gastronomía, y donde la experiencia del cliente es el eje sobre el que se toma cada decisión. Dentro de los principales recursos de gestión profesional se destacan las capacitaciones a empleados (cesión de know how), además del manejo presupuestario de la empresa y la gestión de stocks. Estos recursos se vinculan directamente con el éxito de la organización, así como el trato a los clientes y a los platos que se sirven en el restaurante, puesto que se busca conservar permanentemente la identidad que

los caracteriza. En definitiva, el éxito de esta empresa es el resultado de la correcta integración de la calidez humana, la pasión por la pesca y el manejo profesional y riguroso de toda la organización para garantizar la sostenibilidad de un lugar único en la zona, cuyo aspecto diferencial es la experiencia que brinda especialmente a todo apasionado por la pesca y el mar. Como parte del trato a los clientes y la captura de valor, Santana menciona la inclusión de algunos platos destinados a las personas que no consumen productos del mar, lo cual puede parecer una medida contraria a los ideales del establecimiento, pero que ayuda a abarcar una mayor cuota de mercado, especialmente en familias o grupos de personas donde hayan niños que no consuman mariscos. Según el propio Santana, por ejemplo, sería un problema para el cliente ir a cenar a su restaurante y luego llevar a sus hijos a McDonald 's porque no comen pescado. De esta manera, el menú invita a los comensales a elegir el restaurante, sin perder la esencia característica del lugar, puesto que “el 80% del menú son todos mariscos. El resto son hamburguesas, papas y milanesas.” Referido al manejo de la familia en la organización, Cristian Santana menciona que “cada uno aporta desde un lugar distinto”. Mientras él se dedica a la gestión del restaurante, su hermano es el encargado de la cocina y su madre se dedica a la decoración del local con sus pinturas hechas a mano. Esto último habla de que, en la práctica, cada uno se adapta a lo que sabe hacer y se desempeña de la mejor manera para ser parte de la organización, con roles claros y definidos.

3.4.4 Diego Fornes: Dueño del restaurante “La Albufera”.

Consideramos que entrevistar a Diego resultaría útil y enriquecedor para esta investigación, tratándose del dueño de un negocio gastronómico con una propuesta que rompe con lo que usualmente vemos en los restaurantes convencionales. En este caso, se trata de un restaurante que ofrece productos 100% naturales, libres de conservantes y elaborados

artesanalmente. Con esta premisa, dimos por hecho que se trataría de un comercio manejado de manera muy distinta a lo habitual, supuesto que desmentimos con la entrevista llevada a la práctica.

A lo largo del encuentro, Diego Fornes menciona distintos factores por los cuales su restaurante ha mantenido el éxito durante la última década. Como se mencionó previamente, se trata de un comercio gastronómico con una propuesta que rompe con lo que normalmente se encuentra en un restaurante, ofreciendo productos artesanales con un cuidado minucioso en cada eslabón de la cadena, desde la cosecha del insumo hasta su presentación en un plato o una taza, pasando por el procesado mínimo de la materia prima y su uso en cada receta. Al igual que la carta, el público que asiste a dicho restaurante también es muy específico. Según el propio Fornes “Se ha levantado gente de la mesa al ver que no vendemos empanadas o gaseosas”. De esta manera, se concluye con que el factor de éxito del restaurante no está en su profesionalización (aspecto que solo se mencionó a la hora de consultar al respecto, y el cual fue descartado por el propio entrevistado), sino en la capacidad de crear una clientela estable, ofreciendo algo distinto a lo habitual, pero siendo totalmente transparente con su oferta. El cliente se va sabiendo lo que ofrece el restaurante, y el restaurante sabe perfectamente el gusto de sus clientes, por lo que permanentemente adaptan su oferta a los platos que estén en tendencia en dicho momento, pero conservando la naturaleza de cada producto para el disfrute de quienes buscan el sabor real de cada alimento, así esté de moda, haya sido una moda pasajera o sea algo aún no descubierto por la mayoría. En cuanto a la gestión, tanto Diego como su esposa se dedican al manejo del restaurante, siendo él el encargado de recibir y atender a los clientes y ella la especialista en la elaboración de los platos que tienen en oferta, aunque ambos pueden desempeñar ambas tareas y adaptarlas según corresponda.

3.4.5 Maximiliano y Juan Ignacio Ernalz - Hermanos y dueños del restaurante “Los troncos”.

Hemos decidido entrevistar a Maximiliano y Juan Ignacio, hijos del fundador del restaurante “Los Troncos” (ubicado en calle Eneas entre Lenguado y Pejerrey), principalmente por sus 50 años de trayectoria y por su conocimiento en el sector gastronómico. Ambos comenzaron a trabajar con su padre en 1994 y comenzaron a ser totalmente responsables ante el fallecimiento del mismo. Maximiliano destaca que en los inicios del negocio, las temporadas de verano eran largas y perduraban desde Noviembre a Semana Santa, viéndose perjudicadas hace unos años por distintas crisis económicas. Según los entrevistados, esta situación condujo a que gran parte del público habitual, comience a privarse de ciertos “lujos” como es, en este caso, salir a comer afuera. No obstante, señalan que hoy en día trabajan todo el año, resultando favorecidos ante la mejora en rutas que conectan Pinamar con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



Fuente: AEGH Pinamar-Restaurante Los Troncos

En relación a la gestión del restaurante, Maximiliano y Juan Ignacio no utilizan sistemas de gestión ni fichas de control de stock, sino que todas las tareas son desarrolladas de manera artesanal o “a pulmón” tal cual mencionan. Destacaron que el abastecimiento de materia prima o mercadería que requieren para la elaboración de sus platos, se realiza de manera semanal o, dependiendo del producto y su fecha de vencimiento, día a día.

Ambos mencionan como un punto a destacar, la fidelidad de sus empleados (en promedio trabajan hace 35 años en el negocio) a la hora de volver a trabajar en “Los Troncos” en cada temporada; y esto lo atribuyen a la cercanía que tienen con aquellos debido a que, según afirmaron en la entrevista, “Antes de ser dueños fueron empleados”, lo que les permite comprender la postura del trabajador y construir una buena relación.

Como factor excepcional, Maximiliano y Juan Ignacio destacan que hay dos aspectos que los diferencian de la competencia y que hace que perduren hasta el día de hoy: una comida casera que hace que el comensal se sienta “como en casa” y la atención personalizada y afectiva, con mozos que conocen a cada uno de sus clientes. Es por eso, que los dueños de este restaurante, afirman que esto ha generado lazos entre el negocio y sus clientes que van trascendiendo de generación en generación: hoy atienden a nietos y bisnietos de clientes que comenzaron a frecuentar el negocio cuando lo atendía su padre.

3.4.6 Cintia - Empleada de hace muchos años de Il Garda y Cioccolata.

Cintia es empleada de Cioccolata desde sus comienzos, negocio que funciona junto a Il Garda. Hemos decidido entrevistarla para poder recabar más información sobre la percepción del sector de parte de los propios negocios de gran trayectoria en nuestra ciudad.



Fuente: Facebook Cioccolata Tortas

La misma señala que el negocio tuvo un crecimiento sostenido a lo largo de los años, lo que alentó a la apertura de distintas sucursales: en Avenida Bunge, en Cariló, en Pinamar Norte y en la calle Constitución. En la actualidad, cuentan con dos sucursales en el centro de Pinamar, mientras que una sola es la que se mantiene activa durante los 12 meses del año. Cintia nos ha comentado que a partir de una sugerencia de la hija de los dueños, han incorporado una ficha de stock donde se registra toda la mercadería que entra y que sale del comercio, principalmente en épocas donde la demanda es mayor. Esta nueva adquisición surgió para tener un mayor control de los desperdicios ocasionados por los productos de pastelería y gastronomía. De igual manera, destacó que el uso de la ficha de stock permite conocer cuáles son los productos que mayor rotación tienen para favorecer a la toma de decisiones basadas en datos y no en la intuición propia.

Por último, Cintia menciona que la incorporación de este mecanismo para controlar el stock, responde a la necesidad de una mejor organización el funcionamiento de un negocio familiar que creció mucho, ocasionando un mal control de la gestión del personal y de los procesos.

3.4.7 Gustavo Sosa - Dueño de “Hotel Casablanca”.

Gustavo Sosa es el marido de la hija de los fundadores del Hotel Casablanca, fundado en el año 1969. Él asumió como dueño hace 25 años y actualmente, su hijo está encargándose de la gestión del negocio. Sostiene que durante los comienzos de la trayectoria del hotel, las temporadas de verano resultaban muy fuertes y rentables pero con un turismo diferente al que podemos observar en hoy en día: la cantidad de turistas que arribaba era menor que en la actualidad, pero el poder adquisitivo era mayor por lo que su estadía podía extenderse hasta un mes y medio.



Fuente: Hotel Casablanca

Durante la entrevista, Gustavo afirmó que desde que encabezó la dirección del Hotel todo se ha vuelto más volátil: ha disminuido la cantidad de noches promedio por familia, dado que hoy se opta por vacacionar por menos días en más destinos.

De esta manera, también hizo mención a que el principal desafío al que se enfrenta se relaciona con la capacidad de “modernizarse” frente a los más jóvenes a través de la tecnología. Un aspecto clave a destacar en esta entrevista se relaciona con que, durante la gestión de Gustavo, la costumbre era esperar a que el turista se acerque al hotel, los encuentre en la página de turismo o lo llame por teléfono. Hoy en día la lógica se invierte y son ellos quienes deben salir a buscar al turista. Es por eso que actualmente hacen énfasis en la publicidad por medio de redes sociales segmentando por edad y zona geográfica, apuntando a la zona norte de Buenos Aires, al noroeste de la provincia y Santa Fé.

En relación al sector hotelero, Gustavo considera que, si bien hoy cuenta con más herramientas que antes, los desafíos son también son cada vez más grandes. Menciona que, desde su punto de vista, en los últimos años Pinamar se orientó al sector inmobiliario por lo que hoy hay muchos propietarios no residentes que alquilan sus departamentos y casas de manera temporaria, significando una importante consecuencia para los hoteles.

En cuanto al uso de herramientas, utilizan un sistema de gestión que permite trabajar con varios motores de reserva de forma simultánea, sin que aquellas se les superpongan entre sí; aunque también optan por el trabajo en papel y planillas.

Por último, cabe destacar que para Gustavo, el factor que permite que su hotel familiar siga trascendiendo generaciones se vincula con el trato personalizado hacia el huésped. Él afirma que aquella “atención a medida” es lo que permite que los clientes vuelvan a elegirlos para hospedarse durante cada temporada o fin de semana largo. Es por

eso, que hoy en día alojan a terceras generaciones de clientes: nietos de quienes antes se alojaban ahí. Esto conduce a que Gustavo nos confirme que ni él ni su esposa terminan de desvincularse de la gestión del Hotel, porque muchos huéspedes los buscan por esa cercanía existente entre ellos al momento de estar vacacionando en nuestra ciudad. Hace alusión a que el trato personalizado no puede ser reemplazado por la tecnología (comparación con hoteles grandes y bodegones).

3.4.8 Claudia Cacetti: Dueña de “El Rey de la media masa”:

En la entrevista realizada, Claudia nos ha contado que “El Rey de la media masa” fue una pizzería familiar fundada por sus padres en 1969. Actualmente el negocio se encuentra funcionando normalmente a pesar de ser invierno, dado que destaca que la pizzería es un comercio “noble” que funciona de manera corrida durante todo el año. Claudia también menciona que, ante el fallecimiento de sus padres, el mayor desafío que le tocó enfrentar ha sido mantener intacto el legado y la forma de trabajar que tenían sus progenitores. Afirma que en este tipo de PyMEs la presencia del dueño juega un rol fundamental, debido a que para el cliente frecuente es significativo mantener ese contacto con un miembro de la familia al momento de visitar el negocio.

En relación a la profesionalización, Claudia nos mencionó que continua gestionando la pizzeria “a la antigua” y que únicamente hace uso de una planilla de Excel para la registración de ingresos y egresos de dinero. Sin embargo, ha reconocido que la implementación de herramientas de gestión, podría favorecer la carga de trabajo diaria. Un aspecto interesante a mencionar es que en los 60 años de trayectoria en su comercio jamás ha

utilizado electrodomésticos para la producción de la pizza dado que sostiene que, en caso de automatizar la elaboración, estaría afectando su calidad.

3.5 Aspectos en común

Todos los entrevistados tienen sus propias particularidades; desde el rubro al que se dedican, hasta la manera en la que afrontan la realidad de su empresa. Sin embargo, existen algunos factores diferenciales que hacen al éxito de la organización que se replican en varios de los entrevistados. Desde luego, cada uno de los aspectos en común que comparten los entrevistados se amoldan a los giros de su empresa, necesidades, y capacidad de aplicación de dichos recursos que hacen a su desempeño.

El principal aspecto en común entre la muestra entrevistada, siendo algo fuera de lo esperado, es *la calidez humana y el trato personalizado a los clientes*. Este es un detalle que no se contempló desde un inicio como algo que haga la diferencia en los resultados de una empresa, pero al tratarse del sector gastronómico y del sector hotelero, el trato hacia los clientes y los servicios adicionales (especialmente, en los hoteles) son detalles mínimos que hacen una diferencia enorme en la experiencia que tenga el comensal/huésped en el establecimiento. Desde la primera entrevista realizada, Marinovic refiere al trato servicial y personalizado como algo primordial para un cliente, debido a que el mismo no solo busca un hotel para hospedarse o un restaurante para comer, busca un espacio para relajarse y desprenderse de cualquier problema de su entorno cotidiano. Si el hotel al que asiste está mal cuidado, el personal lo trata con indiferencia, o no se resuelven sus problemas en un lapso de tiempo acotado, el inquilino no volvería a dicho establecimiento y buscaría mejores alternativas para sus próximas vacaciones. El mismo caso ocurre con el sector gastronómico, en el cual el plato no lo es todo, pues nadie se llevaría una buena imagen de un lugar donde el

personal lo trate con frialdad a la hora de atenderlo. Algo similar menciona Ferretti respecto al trato que reciben sus inquilinos a la hora de hospedarse en el Hotel Wellness, el cual está abierto todo el año e, independientemente de la demanda que haya, mantiene todos sus servicios activos desde enero hasta diciembre para que el inquilino pueda hacer uso de las distintas duchas, saunas, la pileta climatizada y el spa del hotel. Esto significa un costo difícil de mantener, pero también se entiende que el cliente vuelve al hotel por estos mismos servicios en cualquier momento del año, puesto que el turista busca la misma tranquilidad y comodidad tanto en verano como en los nueve meses restantes. De esta manera se conserva una cartera de clientes sólida que difícilmente cambien de parecer a la hora de realizar su reserva. De esta misma manera, Maximiliano y Juan Ignacio también hablan del trato servicial y de la atención personalizada como un factor clave del éxito de su restaurante. En el caso de estos últimos, mencionan que la mayoría de sus clientes son personas que asisten al establecimiento hace muchos años y que los mozos ya los conocen, lo que nos habla de una gran experiencia en el restaurante en la cual el trato de cercanía hacia los comensales logró consolidar un abanico estable de clientes que tienen dicho lugar como una referencia para ir a cenar. Gustavo Sosa llega a mencionar que existen casos de hasta una tercera generación de huéspedes habituales dentro de su cartera de clientes debido a que han creado un vínculo sólido con los mismos a partir del trato personalizado, algo que tiene un peso mucho más significativo en el éxito del Hotel Casablanca que otros aspectos, incluso como la profesionalización. Cristian Santana, presidente de la Cooperativa de Pescadores de Pinamar encara este mismo aspecto desde un punto más particular, en el que habla de la atención al público como algo fundamental para el éxito del restaurante, aunque esto se complementa con el producto y su vínculo con los clientes, quienes pueden ver desde el mismo restaurante como los botes llegan del mar con los mariscos que se ofrecen en el establecimiento. Esto no solo habla de que el producto es completamente fresco, sino también de que el cliente sabe que aquello que se le ofrece es genuino. Algo similar ocurre en La Albufera, restaurante

donde la atención personalizada es la principal clave para que los comensales elijan nuevamente este lugar, además de sus platos excéntricos y 100% naturales. En este caso, el trato hacia el cliente no solo abarca la calidez con la que el mismo es recibido en el restaurante, sino también en la transparencia de sus dueños con el producto que les ofrecen, mencionando cuáles son los insumos de sus platos y el origen de los mismos para demostrar la autenticidad en aquello que se ofrece en el establecimiento. Ignacio Posadas menciona la calidez en la recepción al cliente como algo importante, es algo que el propio entrevistado da por hecho de que se debe brindar de manera natural.

De esta forma, podemos ver cómo en siete de los once entrevistados se repite el trato hacia los clientes como algo primordial, aunque no es el único factor que hace al éxito de una empresa de hospitalidad. Si bien la atención al público es algo que hay que saber llevar a cabo de la mejor manera posible, no es el único recurso al que debe aferrarse toda organización dedicada al sector hotelero o gastronómico. Existen otros factores que aportan al desempeño económico, y la profesionalización es uno de ellos, aunque no de una forma tan diferencial como creímos desde el inicio.

Aunque la ponderación de este elemento varió según el caso, algunos de los dueños de las empresas que analizamos en esta investigación mencionan la profesionalización como uno de los pilares que sostienen sus organizaciones, ayudando a gestionar sus recursos en todo sentido. Quien más hace hincapié en la profesionalización de las empresas de hospitalidad es Ignacio Posadas, quien considera que el salto del manejo “a mano” a uno profesional mediante el uso de herramientas como un ERP, Excel, controles de Stock y manejos contables, es algo primordial para toda empresa para su conservación en el tiempo. Este recurso toma mayor importancia cuando la demanda sufre de grandes fluctuaciones, como ocurre en Pinamar durante todo el año, puesto que en verano resulta relativamente fácil generar ingresos debido al gran aumento de la actividad económica generada por el turismo,

pero durante el resto del año los números de las empresas son mucho más ajustados, por lo que tener procesos estandarizados y llevar controles presupuestarios resulta fundamental para conocer el estado económico real de cada organización y, de esta manera, tener un panorama mucho más claro a la hora de tomar decisiones en la empresa. Asimismo, Matteo Ferretti también habla de la profesionalización como algo primordial en una empresa que sufre del mismo efecto anteriormente mencionado. Al tener disponibilidad de todos los servicios del hotel durante todo el año, el gasto del mismo resulta muy elevado, por lo que es más que necesario conocer los números reales y transparentes de la empresa para tomar decisiones lo más prudentes posibles. Para esto, Ferretti utiliza un sistema de gestión (ERP) que ayuda a controlar las fechas de disponibilidad del hotel (lo cual evita que se hagan reservas fuera de lugar), controlar los recursos disponibles para los inquilinos, y los ingresos y gastos que percibe el hotel. Otro caso en el que se menciona la profesionalización como un factor de éxito es en la Cooperativa de Pescadores de Pinamar y su restaurante. Para esta organización resulta importante, principalmente, el know how en la elaboración de los platos que se sirven en el restaurante, además de llevar a cabo controles presupuestarios y de stock para evitar mermas y perder dinero ante una demanda que no solo es volátil, sino también específica, tal y como lo son los amantes de los mariscos. Otro de los entrevistados que se refiere a la profesionalización como un aspecto no menor en la gestión de su empresa es Gustavo Sosa, dueño del Hotel Casablanca. El propio Gustavo afirma que la organización utiliza un sistema de gestión combinado con distintos motores de reserva que ayudan a agilizar el desempeño a la hora de reservar cuartos de hotel, aunque existen algunas tareas que incluso, a día de hoy, elige hacer a mano con lápiz y papel. Siguiendo con la lista de entrevistados que coinciden en la importancia de la profesionalización para sus empresas encontramos a Cintia, quien nos dio a conocer la gran utilidad que le brinda el uso de una ficha de stock, la cual ha sido de gran ayuda a la hora de gestionar el almacenamiento y disponibilidad de recursos, tanto en Cioccolatta como en Il Garda, por lo que la toma de decisiones a la hora de realizar compras

en ambos restaurantes resulta mucho más fácil y consciente conociendo los datos reales del stock en dichos establecimientos. Finalizando con la lista de entrevistados que coinciden en la gran importancia de la profesionalización en las PyMEs hoteleras y gastronómicas de Pinamar tenemos a Serra, Marinovic y Rodriguez. Por un lado, Marinovic pone la profesionalización de las empresas de hospitalidad a la misma altura del otro aspecto mencionado por él mismo, que es la experiencia brindada a los huéspedes y comensales. Por otro lado, Pablo Rodriguez considera que la profesionalización se encara a partir de la correcta creación de grupos de trabajo eficientes y dinámicos, capaces de crear un buen ambiente entre ellos y para los clientes, integrando así la experiencia brindada con el manejo interno de procesos y tareas propias de cada empleado. Para finalizar, Serra considera que la profesionalización en las empresas familiares de hospitalidad en Pinamar es un factor decisivo a la hora de llevar adelante su gestión para conseguir el éxito, debido a que la ciudad evolucionó a un entorno en el cual no se considera óptimo improvisar a la hora de tomar las decisiones en un negocio. Sumado a esto, la división de las finanzas personales respecto a la de las organizaciones hacen que exista una mayor transparencia en los números, tanto de las empresas familiares como de las familias que la manejan. Sin embargo, cuando se le preguntó al respecto, respondió que este factor no tiene la importancia que tendrá en el futuro, aunque esto irá evolucionando conforme pase el tiempo.

De esta forma, dilucidamos que la profesionalización es valorada por numerosos entrevistados, pero en un segundo plano detrás de la atención personalizada y diferencial que trasciende generaciones, y en conjunto con otros elementos tales como la selección de personal, la presencia de los dueños y la gestión rigurosa de la dualidad entre finanzas personales y empresariales.

Como se mencionó anteriormente, cada empresa tiene sus propias particularidades que las hace distintas entre sí, aunque, como vimos, también existen características que se repiten cuando hablamos de las claves del éxito de cada organización. En este caso, las diferencias se vieron muy claramente en el desarrollo de cada una de las entrevistas, aunque no varían mucho las respuestas finales que son las que se mencionaron previamente. A continuación, mencionaremos el perfil de cada uno de los entrevistados para resaltar las diferencias entre sí.

3.6 Diferencias y Enfoques

3.6.1 Expertos

- Pedro Marinovic: Perfil crítico y desafiante, enfocado principalmente en el pasado y el futuro de Pinamar como ciudad y su falta de organización a la hora de determinar su rumbo. Apunta, principalmente, a la mala planificación del lugar como la causante externa del fracaso de muchas PyMEs de hospitalidad en Pinamar.
- Ignacio Serra: Enfoque puesto en la eficiencia y el manejo estructurado y riguroso de los recursos de una organización. Serra considera que la claridad con la que se maneja una empresa internamente determina la capacidad con la que se puedan tomar decisiones lo más acertadas posibles y, por ende, tener una mayor chance de éxito a largo plazo.
- Pablo Rodriguez: Con una mirada enfocada en la adaptación de las empresas hoteleras y gastronómicas a los tiempos que corren, Rodriguez menciona el aporte de la profesionalización de las empresas a la multicanalidad con la que operan para ofrecer sus servicios, considerando el auge de las redes sociales y las plataformas como

Pedidos Ya, Rappi, Booking o Airbnb, aprendiendo a gestionar dichas plataformas e integrandolas al sistema de cada organización.

Personas clave

- Ignacio Posadas: Perfil enfocado en el trabajo constante, en la búsqueda de mejoras y el aprendizaje. Una particularidad mencionada por el propio Posadas respecto a la gestión en empresas familiares de hospitalidad es que no se requiere de profesionalización si se logra manejar correctamente, aunque la aplicación de recursos profesionales ayudan a conseguir una mayor eficiencia y claridad, especialmente en aquellas empresas que deben prestarle especial atención a sus números.
- Matteo Ferretti: Perfil joven, enfocado en la puesta en práctica eficiente de las ideas generadas por sus padres en la organización. Su principal factor diferencial es la capacidad de aplicar dichas ideas de manera práctica e integradora, simplificando muchos pasos en el control y manejo de la organización.
- Cristian Santana: Proactivo, con una mirada puesta en la cultura de la organización y en transmitir sus valores a todo aquél que forme parte de la misma o que asista al restaurante, integrando la experiencia del deguste de mariscos con la pasión por la pesca y el mar, fortaleciendo así dicha cultura.
- Diego Fornes: Enfocado, principalmente, en ofrecer productos 100% artesanales, haciendo énfasis en la autenticidad de cada plato y con un enfoque confrontativo respecto a los alimentos industriales “de moda” que dicen ser artesanales. Esto habla de un fuerte vínculo con los ideales de su restaurante. Sumado a esto, Diego considera que la profesionalización es algo innecesario para su caso puntual, considerando que se trata de un restaurante de nicho donde se tiene un control permanente de los

recursos del mismo y de sus ingresos, así como de la manipulación de los alimentos que ofrece.

4. INFORME SOBRE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

A efectos de realizar un análisis sobre los datos cuantitativos obtenidos a partir de las encuestas, hemos utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial denominada Claude. Es importante mencionar que la implementación de dicho instrumento ha sido con fines meramente académicos y su uso se ha limitado únicamente al procesamiento de la información recolectada. A continuación se encuentra el informe:

Se encuestó a 60 empresas familiares de hospitalidad de Pinamar (sobre una población estimada de 250) para entender qué factores se relacionan con el éxito de su gestión. A partir de las respuestas se armaron dos puntajes por empresa, de 0% a 100%: un Índice de Éxito (empleados, antigüedad, posición competitiva, reinversión y equilibrio económico anual) y un Índice de Profesionalización (organigrama, procesos, delegación, criterios de asignación de puestos y herramientas de gestión).

4.1 Los 5 puntos más importantes

- La profesionalización demuestra un leve incremento en el éxito. La relación es positiva: las empresas con procesos y estructura más formales tienden, en promedio, a mostrar mejores resultados.
- Pero la profesionalización no lo explica todo. La relación es clara pero moderada — hay empresas poco profesionalizadas con éxito alto, y viceversa. Otros factores (atención, calidad, ubicación, estacionalidad) pesan tanto o más.
- Lo que más suma dentro de la profesionalización es el organigrama definido: tener roles y jerarquías claras es el aspecto que más acompaña al éxito.

- El punto más débil de las empresas encuestadas es contar con elementos de gestión formal (ERP, juntas de decisión, objetivos anuales por escrito): en promedio solo usan 1 o 2 de las 5 elementos relevados.
- En las respuestas abiertas, la gente no habla de estructura organizativa: habla de atención al cliente y calidad. Esto sugiere que el éxito se vive, ante todo, como una cuestión de ejecución diaria más que de formalización de la gestión.

4.2 Perfil de las empresas encuestadas

Tabla 3

Tamaño de las empresas encuestadas

 TAMAÑO	% % DE LA MUESTRA
 Menos de 7 empleados	66,7%
 Entre 8 y 30 empleados	31,7%
 Entre 31 y 165 empleados	1,7%

Fuente: Imagen creada por la IA (Chat GPT).

Tabla 4

Antigüedad	% % de la muestra
Menos de 3 años	18,3%
Entre 3 y 5 años	13,3%
Entre 6 y 10 años	13,3%
Más de 10 años	55,0%

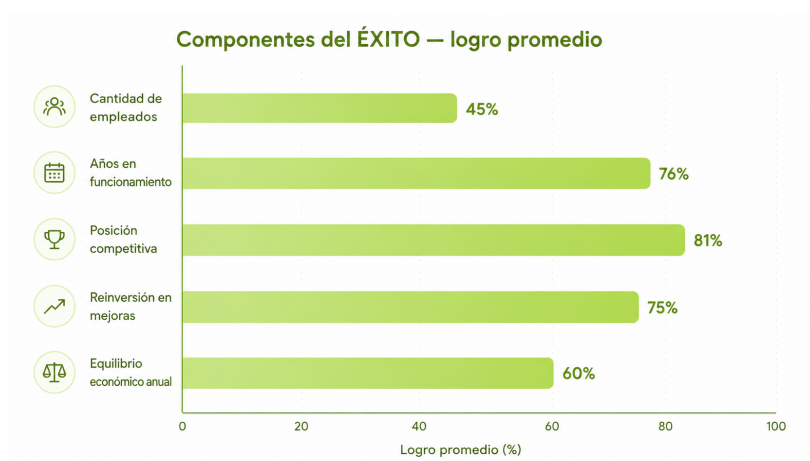
Fuente: Imagen creada por la IA (Chat GPT)

Son mayoritariamente microempresas (2 de cada 3 tienen menos de 7 empleados) y negocios ya consolidados (más de la mitad tiene más de 10 años en funcionamiento).

4.3 ¿En qué son fuertes y en qué son débiles?

Figura 3

Relación entre componentes del éxito y el logro promedio



Fuente: Imagen creada por la IA (Chat GPT).

El componente de éxito mejor logrado es la posición competitiva percibida (81%); el más débil es el tamaño del negocio en empleados (45%, esperable dado que la muestra son mayormente microempresas).

Figura 4

Relación entre los componentes de profesionalización y el logro promedio



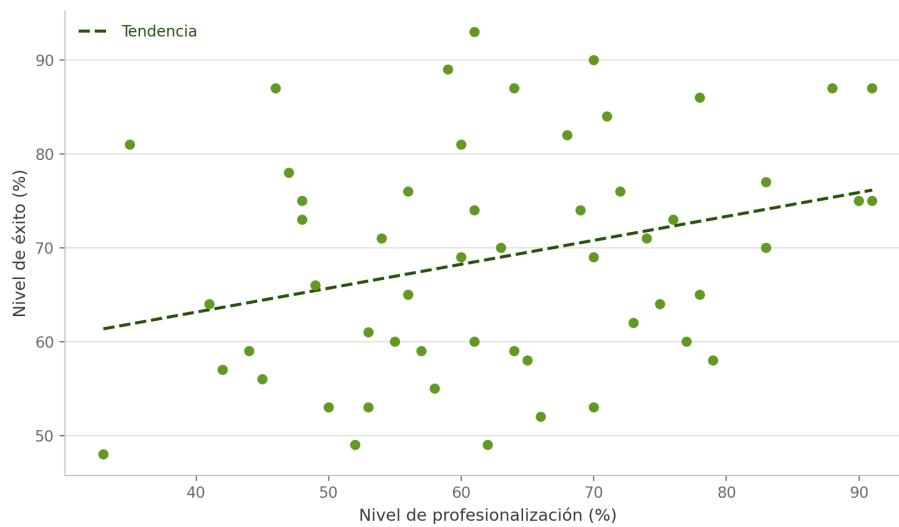
Fuente: Imagen creada por la IA (Chat GPT).

En profesionalización, procesos estandarizados y organigrama definido son los puntos más fuertes (cerca de 76-79%); las herramientas de gestión formal (ERP, juntas, objetivos anuales) son el punto más débil, con apenas 38% de logro promedio.

4.4 ¿Se cumple la relación esperada?

Figura 5

Relación entre nivel de éxito y de profesionalización



Fuente: Imagen creada por la IA (Claude).

Cada punto es una empresa. La línea de tendencia sube levemente de izquierda a derecha: a mayor profesionalización, mayor éxito en promedio. Pero los puntos están bastante dispersos alrededor de la línea, lo que confirma que la profesionalización ayuda, sin ser la única explicación del éxito.

4.5 Lo que dicen los propios encuestados

Figura 6

Palabras más repetidas al describir el éxito



Fuente: Imagen creada por la IA (Claude).

Al preguntarles libremente qué explica el éxito, las palabras más repetidas son atención, calidad y servicio — muy por delante de cualquier mención a organigrama, procesos o profesionalización. Esto es un buen contrapunto: lo que los números de gestión sugieren (profesionalizar ayuda) no es necesariamente lo primero que los dueños y colaboradores asocian con el éxito en el día a día.

4.6 Breve síntesis de análisis IA:

La profesionalización de la gestión sí está relacionada con el éxito de las pymes familiares de hospitalidad en Pinamar, lo que respalda la hipótesis del trabajo. Pero conviene presentarla como un factor entre varios, no como la explicación principal: el organigrama definido es el aspecto de gestión más asociado al éxito, mientras que las herramientas formales de gestión son la asignatura pendiente más clara. Y, según los propios protagonistas, la atención al cliente y la calidad del servicio siguen siendo, en el discurso cotidiano, el corazón del éxito.

Conclusión

Como hemos descrito al principio del presente trabajo, nuestro objetivo de investigación ha sido reconocer los factores determinantes del éxito de pequeñas y medianas empresas familiares en los rubros tanto gastronómico como hotelero en nuestra ciudad de residencia: Pinamar. Como punto de partida, nos hemos propuesto comprobar que el desempeño económico sostenido y la profesionalización en la gestión en una pyme de hospitalidad, son variables fuertemente ligadas, donde la primera depende de la segunda para garantizar la trascendencia de este tipo de empresas familiares de generación en generación. En una primera instancia, hemos considerado que en un entorno absolutamente dinámico y particular como es el caso de Pinamar, marcado por la estacionalidad y un incremento en el número de residentes a partir de la pandemia COVID-19; las organizaciones con mayor tendencia a “permanecer” serían aquellas capaces de emplear herramientas de gestión, estandarización de procesos y funciones ligadas a una actividad profesionalizada para su operatoria. Es decir, la llegada masiva de turistas no sólo en temporada de verano sino que también durante los fines de semana largos en el invierno y el arribo de nuevos habitantes; podría conducir a que los distintos propietarios se sientan en la obligación de incorporar sistemas de profesionalización que permitan una gestión operativa capaz de agilizar procesos y adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del entorno; de modo que continúen manteniéndose competitivos. No obstante, a partir de las investigaciones realizadas para la elaboración de este trabajo, comenzaron a evidenciarse dos patrones comunes entre las respuestas, sobre los cuales haremos referencia más adelante, que como grupo no habíamos considerado al momento de plantear nuestra hipótesis inicial, y han enriquecido los aportes de valor que el presente trabajo tiene para ofrecer.

Tras utilizar las herramientas cuantitativas y cualitativas para la realización del trabajo de campo, hemos recolectado información de gran relevancia no sólo para el desarrollo de la

investigación sino también para la constitución de un aprendizaje valioso para nuestro equipo de trabajo, permitiéndonos comprender el funcionamiento y las dinámicas de dos sectores que en un principio resultaban totalmente ajenos a nuestro conocimiento.



Fuente: Diario la Nación (Gentileza de Pinamar SA)

En relación a la profesionalización en empresas familiares a partir de la información recabada, hemos concluido en que el nivel de la misma en hoteles y comercios gastronómicos se encuentra dividido uniformemente: hay quienes decidieron incorporar nuevas tecnologías a través del uso de Sistemas ERP y a la vez, quienes aún continúan utilizando planillas y anotaciones en papel porque eligen proceder con una gestión “tradicional” que es familiar para su modo de trabajar. No obstante, los elementos aplicados por PyMEs familiares que poseen mayor participación en las respuestas son la división clara de roles (organigrama definido) y la estandarización de procesos; mientras que la falta de herramientas de gestión se define como el punto más débil en este tipo de organizaciones.

Para los gastronómicos, el control de stock y la compra de mercadería resultan un aspecto complejo sobre el cual tomar decisiones, por lo que podría considerarse un punto desalentador para la implementación de una herramienta de control de stock. Esto se debe a que, a diferencia del sector hotelero, la cantidad de materia prima que se requiere en un restaurante o cafetería está sujeto a la demanda que el negocio pueda llegar a tener. Por ello,

si se compra materia prima en mayor medida de la que verdaderamente se requiere y la misma se echa a perder, se tendría un desperdicio. Es por este motivo, que tras realizar las entrevistas a dueños o encargados del rubro sus respuestas estuvieron orientadas a la toma de decisiones de compras “a ojo”.

Para concluir con el proceso de investigación, es posible afirmar que la información recolectada no permite sostener la hipótesis planteada al comienzo de este trabajo. En una primera instancia, esperábamos que la profesionalización de una gestión se encuentre estrechamente asociada al desempeño económico de una PyME, implicando un factor determinante del éxito de aquellas. Aún así, a medida que fuimos desarrollando el trabajo y las debidas investigaciones, han emergido dos factores clave que no habíamos contemplado al momento de elaborar la hipótesis original: la **calidad en el servicio** brindado y la **atención individualizada** como producto de la calidez y cercanía de una empresa familiar.

Ahora bien, la refutación de nuestra hipótesis no implica que la profesionalización sea un factor ajeno al éxito de una empresa familiar; incluso hay organizaciones que han implementado herramientas de gestión y por consiguiente han obtenido una mejora en los procesos internos. Lo que evidencia esta investigación es que la profesionalización por sí sola no garantiza el próspero desempeño económico ni la sostenibilidad a través de las generaciones en el rubro de hospitalidad porque hay dos factores que los responsables de PyMEs y expertos en la materia, consideran aún más relevantes.

Es por ello que resulta pertinente detenernos en ambos aspectos detectados: la **calidad en el servicio** brindado y la **atención individualizada**. Tanto en las entrevistas en profundidad como en las encuestas, se indagó sobre puntos clave que permitieron que cada una de las empresas familiares analizadas logre perdurar a través de las generaciones. En este sentido, la trayectoria de gran parte de las personas que participaron de esta investigación indica que los hoteles y comercios gastronómicos que se sostienen a través del tiempo son

aquellos en los que prevalece la impronta, la genuinidad y la cercanía de quién te está brindando el servicio. Hemos concluido en que en las empresas familiares pertenecientes a este rubro, los procesos y herramientas pasan a un segundo plano dado que lo que verdaderamente ocasiona que un cliente regrese y recomiende tu negocio, se relaciona con la experiencia percibida y el servicio brindado. Poder interpretar qué es lo que quiere el cliente y tener la habilidad de reconvertirse para poder destacarse de la competencia, también es producto de trabajar sobre la calidez humana. Hacer foco en brindar una atención personalizada, tiene como consecuencia la fidelización de clientes y sus familiares: en muchas organizaciones, los nietos de quienes frecuentaban el negocio pasaron a ser clientes habituales.

En síntesis, en el sector de hospitalidad sentir un vínculo cercano de parte de quien te atiende es un factor que, sin dudas, hace a la calidad del servicio brindado y permite que una empresa familiar pueda sobrevivir a través de las generaciones.

En conclusión, se refuta la hipótesis planteada al inicio y se otorga sustento a la contra hipótesis, según la cual la profesionalización de la gestión no es determinante del desempeño económico en PyMEs familiares de hospitalidad en Pinamar; sino que se encuentran influenciados principalmente por otros factores. Damos por finalizada esta investigación, entendiendo que la profesionalización es una variable que cualquier empresa familiar puede incorporar en alguna medida; mientras que la calidez y el trato cercano son cuestiones que surgen puntualmente del estilo de vida y los valores que la familia fundadora posee y elige transmitir, teniendo una incidencia primordial en su desempeño a través de generaciones, por sobre otras variables.

Habiendo obtenido los resultados analizados anteriormente, consideramos óptima la confección de una guía que refleje cuáles son aquellos factores imprescindibles para toda PyME gastronómica u hotelera en la ciudad de Pinamar. Esto será de ayuda para la planificación de toda empresa de dichos rubros y evitar así las fallas previsibles a la hora de poner en marcha el emprendimiento. Para esto, decidimos realizar dicha guía mencionando cada aspecto analizado durante esta investigación, ordenándolos de mayor a menor importancia para conocer el orden de prioridades que se deben tener a la hora de manejar un hotel o un restaurante de gestión familiar.

Guía de Factores de éxito en PyMEs familiares de hospitalidad en Pinamar:

Confianza en el proyecto: Esta es la base de toda organización. Sin creer que la idea del negocio pueda funcionar, ninguna empresa existiría. Esto no solo se trata de las esperanzas que tenga el dueño sobre su PyME, sino también de cuánto tiempo le dedique a la misma, haciendo notar su presencia mediante ajustes constantes en cada sector de la misma a fin de una mejora continua que se vea reflejada en todas las decisiones que tome el propietario. Podemos decir que, sin el cariño y dedicación del dueño en su empresa, ninguna decisión que tome tendría sentido, ni para él, ni para el éxito de la organización. Este mensaje nos lo transmitieron las personas clave que entrevistamos, hablando de sus organizaciones con cierto sentimiento de aprecio, a veces hasta como un legado propio o cedido por sus padres o abuelos.

Calidad del servicio: Otro aspecto clave que hace al éxito de una empresa gastronómica y/o hotelera es el buen trato hacia el cliente, lo cual hace a la experiencia. Esto se ve reflejado permanentemente durante la estadía del huésped o del comensal en cada establecimiento, donde la primer impresión que se lleve debe ir acompañada de una sonrisa y un trato amable

por parte del personal, además de la capacidad que tenga este último en ofrecerle soluciones eficientes al cliente en caso de que ocurra un desperfecto. Estos pequeños gestos quedan en el recuerdo de cada huésped o comensal, haciendo que el mismo se lleve una grata experiencia en el lugar, lo cual genera un vínculo de fidelización y logra que dicha persona elija nuevamente el hotel o restaurante y que se lo recomiende a sus amigos, familiares, o quienes duden de asistir al mismo a partir de reseñas en línea. Cabe destacar que para una empresa familiar de hospitalidad, el servicio de calidad se extiende no solo a una atención amable, sino a la personalización de los detalles a fin de formar vínculos. Esta, según la información recolectada, es la clave para que las relaciones con los clientes trasciendan generaciones, como es el caso de Gustavo Sosa, cuyo suegro atendía al abuelo de los clientes de su hijo. Esa longeva relación se creó inicialmente por saber, por ejemplo, qué almohada le gustaba o qué vino tomaba habitualmente.

Capacidad de separar la empresa de la familia: Esto es algo primordial en toda empresa familiar de cualquier rubro. Si bien resulta difícil conseguirlo, lo cierto es que se pueden tomar distintas medidas para mitigar el riesgo de confundir ambos espacios. Por ejemplo, la definición de expectativas en cada uno de los integrantes de la familia dentro de la empresa para anticiparse a lo que cada uno pueda ofrecer para la organización y, posteriormente, definir los roles que ocupará cada integrante en la organización. Otro recurso útil es la separación del dinero de la empresa del de la familia. Esto último ayuda a tener una mayor claridad de lo que ocurre en la caja y evita los posibles aprovechamientos que existan en el día a día, producto de los intereses propios de cada uno. Un gran promotor de estas medidas es Ignacio Serra, que enfatizó mucho en su importancia para mantener la familia y el negocio en sus propios lugares.

Creación de equipos de trabajo dinámicos: Este recurso se mencionó en varios casos como un conjunto entre la calidez del personal y la profesionalización de la empresa. Sin embargo, se lo vincula, principalmente, con la primera. Esto se debe a que la creación de equipos de trabajo que funcionen en armonía surge a partir de la búsqueda de capital humano que reúna las habilidades blandas necesarias para cumplir con esto. Contratando personal capaz de resolver problemas, trabajar en equipo y manejar una comunicación óptima, se crea un ambiente dinámico y servicial, tanto entre empleados como para los clientes de cada empresa. De esta manera, el dueño de la organización puede manejar el resto de variables de su empresa sin la preocupación constante de lo que pueda pasar con sus empleados y con el trato que reciben los clientes.

Profesionalización: Si bien vimos que es un aspecto importante en muchas empresas exitosas, lo cierto es que su influencia varía según la empresa que estemos analizando y el requerimiento de la misma. La profesionalización toma un rol de mayor importancia cuando la empresa requiere de una mayor eficiencia en sus procesos o cuando la misma escala hasta un punto en el que el manejo guiado por la intuición y el conocimiento del dueño pasa a quedar corto para una empresa de tal magnitud. En ese caso, podemos decir que la profesionalización es un soporte para que la empresa pueda seguir creciendo, conociendo mucho mejor los datos con los que se toman las decisiones en la misma.

Se pueden mencionar muchos otros aspectos que pueden hacer al éxito de una empresa de hospitalidad, pero consideramos que estos son los más destacados y que mayor alcance tienen en las organizaciones del rubro hotelero y gastronómico. Desde luego, el orden en el que se mencionó dichos recursos está sujeto a los descubrimientos de esta investigación y lo que se consideró prioridad por sobre otras cosas, pero este orden puede verse modificado dependiendo de la situación de cada empresa y sus intereses.

Índice Anexos

1. Guía de la encuesta.....	69
2. Entrevista a expertos.....	71
3. Entrevista a personas clave.....	72
4. Desarrollo de entrevistas a expertos.....	72
4.1 Pedro Marinovic.....	73
4.2 Ignacio Serra.....	76
4.3 Pablo Rodríguez.....	80
5. Desarrollo de entrevistas a personas clave.....	82
5.1 Ignacio Posada.....	82
5.2 Diego Fornés.....	85
5.3 Maximiliano y Juan Ignacio Ernalz.....	89
5.4 Claudia Cacetti.....	92
5.5 Cintia - empleada de larga trayectoria	95
5.6 Mateo Ferretti.....	97
5.7 Cristián Santana.....	102
5.8 Gustavo Sosa.....	106
6. Uso de herramientas de Inteligencia Artificial.....	109
7. Bibliografía.....	110

ANEXO

1. Guía de la encuesta:

1. ¿Cuántos empleados trabajan en el negocio?

- Menos de 7 empleados
- Entre 8 y 30 empleados.
- Entre 31 y 165 empleados.
- Más de 165 empleados.

2. ¿Hace cuántos años funciona la empresa familiar?

- Menos de 3 años.
- Entre 3 y 5 años.
- Entre 6 y 10 años.
- Más de 10 años.

3. ¿Cuáles de los siguientes “elementos” existen en la organización? (Podés seleccionar más de una opción)

- Sistema ERP o software de gestión.
- División clara de roles.
- Una junta encargada de la toma de decisiones.
- Definición y seguimiento de objetivos anuales.
- Excel avanzado.
- Power Bi.
- Ninguna de las anteriores.

4. ¿Considera que la empresa cuenta con un organigrama definido? (Delimitación clara de roles y jerarquías) (Respuesta en escala del 1 al 5, siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”)

5. ¿Qué tan estandarizados están los procesos en la empresa? (Procedimientos y pasos a seguir para cada tarea) (Respuesta en escala del 1 al 5, siendo 1 “Para nada estandarizados” y 5 “Totalmente estandarizados”)

6. Los puestos jerárquicos, ¿se asignan en función de las competencias del colaborador o según su vínculo familiar? (Respuesta en escala del 1 al 5, siendo 1 “Según su vínculo familiar” y 5 “Según sus competencias”)

7. ¿Qué tantas tareas clave delega el dueño a colaboradores no familiares? (Respuesta en escala del 1 al 5, siendo 1 “Muy pocas” y 5 “Muchas”)

8. ¿Considera que la empresa tiene una posición competitiva sólida frente a la competencia en el partido de Pinamar? (Respuesta en escala del 1 al 5, siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”)

9. ¿Qué tan frecuentemente la empresa reinvierte en mejora de infraestructura y servicios? (Respuesta en escala del 1 al 5, siendo 1 “Nunca” y 5 “Muy frecuentemente”)

10. ¿La empresa logra un desempeño económico equilibrado durante todo el año o siguen dependiendo de los ingresos de la temporada alta de verano? (Respuesta en escala del 1 al 5, siendo 1 “Depende totalmente de la temporada de verano” y 5 “Tiene un desempeño sostenido durante todo el año”)

11. Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los factores más importantes para garantizar el éxito de una pyme familiar de hospitalidad en Pinamar?

(Pregunta abierta)

2. Entrevista a expertos:

- ¿Cómo fueron tus inicios en tu rubro?
- ¿Cuáles fueron las experiencias que más aprendizajes te dejaron?
- ¿Qué nos podrías decir sobre la actualidad del sector de hospitalidad en Pinamar?
- ¿Qué aspectos destacas de las PyMEs exitosas en la zona?
- ¿Por qué creés que las PyMEs que no logran mantenerse fracasan?
- ¿Qué tanto influye el salto a la profesionalización en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas de hospitalidad?
- ¿Por qué motivos considerás que las empresas exitosas logran consolidarse?

3. Entrevista a personas clave:

- ¿Desde cuándo es usted dueño de su empresa?
- ¿Cómo fueron los inicios de su organización?
- ¿Qué desafíos le tocó enfrentar y cómo lo hizo?
- ¿Notó algún cambio en la empresa desde su fundación? ¿Cuáles y por qué?
- ¿Utiliza herramientas de gestión tales como ERP, organigrama, fichas de stock, entre otros? De ser así, ¿Desde cuándo?
- ¿Cree usted que la implementación de dichos recursos ayudaron significativamente a la sostenibilidad de su empresa?
- ¿En qué situación cree que se vería su organización en caso de no haber realizado dicho cambio?

4. Desarrollo de entrevistas a expertos

ENTREVISTA REALIZADA: VIERNES 05/06/2026

ALUMNOS PRESENTES: SANTIAGO D'ABUNDO Y VALENTINA MARTINEZ

4.1 Pedro Marinovic: Secretario de la Asociación de Empresas Hoteleras Gastronómicas de Pinamar

¿Cómo fueron tus inicios en tu rubro?

Pedro se mudó a Pinamar hace 10 años. Sus inicios en el rubro gastronómico se dieron en una pizzería que llegó a tener muchas sucursales, incluyendo una de gran envergadura en la localidad. Posteriormente, se hizo cargo del hotel familiar Chicco tras el fallecimiento de sus padres, logrando transformarlo de manera progresiva en un negocio rentable y aggiornato, pero manteniendo siempre una firme orientación hacia lo familiar.

¿Cuáles fueron las experiencias que más aprendizajes te dejaron?

Su mayor aprendizaje proviene de haber tenido 20 negocios a lo largo de su carrera, con la experiencia de haberse fundido en tres oportunidades debido a las complejidades de la economía argentina. Estos vaivenes le enseñaron que la antigüedad no consolida a una empresa, sino la capacidad de interpretar lo que el público busca y la flexibilidad para mutar y aggiornarse. Aprendió que el turismo es un rubro sumamente humano donde el capital propio y la impronta representan el 50% del negocio, requiriendo de la pasión como motor principal, ya que la actividad se convierte en un estilo de vida.

¿Qué nos podrías decir sobre la actualidad del sector de hospitalidad en Pinamar?

Pedro describe un escenario complejo y crítico, señalando que a Pinamar le falta un proyecto y una proyección clara como ciudad. Advierte que el crecimiento demográfico permanente no se condice con la infraestructura actual (más gente viviendo, pero menos

servicios) y que el desarrollo económico convive con un aumento de la pobreza. Respecto a la oferta, detalla que la cámara tiene registrados 180 hoteles y 120 negocios gastronómicos. Remarca que hoy existen menos hoteles que en la década del 90, con una caída de plazas que pasó de 28.000 a cerca de 20.000 camas hoteleras operativas. Atribuye la subsistencia actual a un gran esfuerzo, dado que los hoteles enfrentan un único ingreso frente a múltiples gastos, sumado a una asfixiante carga impositiva del 54%.

¿Qué aspectos destacas de las PyMEs exitosas en la zona?

Destaca que las PyMEs turísticas exitosas de la región —históricamente de origen familiar e italiano— han logrado atravesar un cambio generacional donde los hijos incorporaron mayor formación sin perder la esencia de pequeña empresa. Resalta la constancia y la capacidad de amalgamar una fuerte impronta para vender junto con una marcada calidez humana para atender. Asimismo, valora la inteligencia para incorporar la tecnología (redes sociales, inteligencia artificial) como el otro 50% necesario para que el negocio sea visible en el mercado actual.

¿Por qué creés que las PyMEs que no logran mantenerse fracasan?

Explica que el fracaso ocurre principalmente cuando no se logra convocar al público por una falta de comprensión de la demanda en el momento y lugar exactos, independientemente de que se tengan las mejores intenciones o los recursos. También atribuye el quiebre a los desequilibrios económicos del contexto nacional y a la deshumanización del servicio; advierte que el uso excesivo de tecnología que reemplace el factor humano (como un portero eléctrico) atenta contra la esencia del turismo, el cual es un rubro esencialmente humano.

¿Qué tanto influye el salto a la profesionalización en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas de hospitalidad?

Sostiene que, en la coyuntura de una economía argentina indescifrable, la profesionalización por sí sola hoy no es suficiente para garantizar la sostenibilidad. Considera que la profesionalización es un camino importante que corre en paralelo a la maduración del negocio, pero aclara que es un carril totalmente separado del factor humano. Para Pedro, antes que la técnica profesional, lo que verdaderamente sostiene y determina el crecimiento de la empresa en el rubro es la pasión, el alma y la capacidad de transmitir mística y calidez al visitante.

¿Por qué motivos considerás que las empresas exitosas logran consolidarse?

Considera que las empresas logran consolidarse cuando entienden que la hotelería y la gastronomía son las bases del turismo y aceptan el enorme sacrificio horario que el rubro demanda. En la actualidad, la consolidación depende de equilibrar el uso de herramientas tecnológicas para captar clientes con el mantenimiento de la calidez humana en la atención presencial, un factor que se vuelve todavía más determinante en los hoteles y negocios de menor escala.

ENTREVISTA REALIZADA: SÁBADO 06/06/2026

ALUMNOS PRESENTES: LUCAS GONZÁLEZ Y MARTÍN ECHEVERRÍA

4.2 Ignacio Serra: Presidente de la Asociación de Empresas Hoteleras Gastronómicas de Pinamar. Y dueño de “Mattone”.

¿Cómo fueron tus inicios en tu rubro?

Ignacio relató que comenzó en el sector gastronómico a través de un negocio de café de su padre, el cual era gestionado en conjunto con otros cuatro socios. Después de una primera experiencia trabajando durante una temporada de verano, al año siguiente asumió la responsabilidad total del establecimiento, liderando un equipo de trece empleados en Pinamar.

¿Cuáles fueron las experiencias que más aprendizajes te dejaron?

Ignacio destacó que el aprendizaje más significativo proviene de la experiencia de la "calle" y de la necesidad de poseer un conocimiento integral de todas las áreas del negocio, abarcando desde nociones de contabilidad hasta aspectos legales. Explicó que los errores prácticos y las dificultades financieras cotidianas —como imprevistos en las liquidaciones impositivas o la gestión de desvinculaciones de personal— son los factores que obligan al administrador a informarse, perfeccionarse y curtirse para optimizar la toma de decisiones futuras.

¿Qué nos podrías decir sobre la actualidad del sector de hospitalidad en Pinamar?

Él describió un panorama general complejo, señalando que el turismo a nivel nacional se encuentra muy golpeado por la situación económica actual, lo que se traduce en bajos niveles de ocupación. No obstante, remarcó que Pinamar está diversificando su perfil

tradicional mediante la captación de eventos deportivos y un incipiente desarrollo cultural para seducir al turista con propuestas que trasciendan la oferta de playa. Asimismo, detalló que la institución que integra mide la fluctuación de clientes a través de un promedio de ocupación reportado por los socios, evidenciando el marcado contraste entre la temporada alta y el resto del año.

¿Qué aspectos destacas de las PyMEs exitosas en la zona?

Ignacio subrayó que la clave del éxito radica en la capacidad de las empresas para reconvertirse, encontrar su nicho de mercado y romper con los esquemas de lo que venían haciendo habitualmente. Enfatizó la importancia de la prolijidad administrativa y operativa, y valoró el conocimiento general del negocio como una herramienta fundamental para que los dueños puedan evaluar las variables que presentan sus asesores y tomar decisiones con criterio propio.

¿Por qué creés que las PyMEs que no logran mantenerse fracasan?

Desde su perspectiva, el fracaso ocurre cuando las empresas no consiguen reconvertirse a tiempo ni adaptarse a la evolución del mercado. Explicó que muchos emprendedores gastronómicos inician con un componente puramente aspiracional, asumiendo erróneamente que su producto es el mejor, pero carecen de la espalda financiera necesaria para tolerar el tiempo que demanda consolidar una propuesta innovadora, o bien fallan en corregir y pivotar su rumbo cuando la demanda no responde.

¿Qué tanto influye el salto a la profesionalización en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas de hospitalidad?

Ignacio sostuvo que, si bien hoy en día se le otorga poca importancia a este aspecto en la zona, la profesionalización y la estandarización de procesos serán requisitos indispensables

en el corto plazo. Argumentó que el contexto económico actual exige un control de números mucho más minucioso; a diferencia de periodos de alta inflación donde el desorden administrativo quedaba camuflado, la coyuntura presente obliga a ser eficientes, controlar mermas, pesar mercaderías y evitar desperdicios para cuidar la rentabilidad.

¿Por qué motivos considerás que las empresas exitosas logran consolidarse?

Él concluyó que las organizaciones logran perdurar gracias a la prolijidad operativa, la estandarización de sus procesos y una rigurosa disciplina financiera. Detalló que las empresas que quiebran suelen caer en prácticas viciosas y desprolijas, mientras que las estructuras que logran consolidarse como exitosas lo hacen porque cuentan con departamentos especializados que delimitan los presupuestos e impiden que los dueños manejen discrecionalmente los fondos del negocio.

¿En los próximos 5/10 años, qué características van a tener las empresas de hospitalidad que destaquen en Pinamar?

Ignacio enfatizó de manera categórica que el factor diferencial indiscutible del futuro será el servicio. Más allá de la calidad del producto físico en sí mismo, las empresas que logren destacar y posicionarse en la región serán aquellas que enfoquen sus esfuerzos en brindar una atención y una experiencia de servicio superiores.

¿De qué manera la estacionalidad de la Costa Atlántica deforma o altera el concepto tradicional de "éxito empresarial"?

Explicó que la estacionalidad impide la consolidación de equipos de trabajo estables a lo largo del año. Durante los meses de verano, la facturación permite sostener estructuras comerciales grandes, pero la drástica caída de la demanda en los meses siguientes obliga a reducir personal; esta fluctuación genera que, ante picos imprevistos de público en temporada

baja, las empresas carezcan de la capacidad operativa adecuada y terminen fallando en la calidad de la atención.

Si tuvieras que armar el podio de los tres factores internos que garantizan la supervivencia de un restaurante o un hotel en Pinamar, ¿cuáles serían?

Para Ignacio, el podio de los pilares internos fundamentales que determinan la continuidad y la supervivencia de cualquier establecimiento del sector está compuesto estrictamente por: la constancia, la disciplina económica y la estandarización de todos los procesos operativos.

¿Cómo afectó el crecimiento de la población residente permanente post-2020 a la gestión de personal de las empresas que antes trabajaban puramente con la estacionalidad del verano?

Ignacio valoró este fenómeno de manera muy positiva, señalando que el aumento de residentes permanentes generó un flujo de caja y una facturación más estables durante el año. Esto les permitió transformar una estructura que originalmente dependía de unos pocos empleados fijos en un equipo permanente más amplio y especializado, facilitando la retención, la capacitación continua del personal y la reducción de la rotación, un problema crítico cuando los empleados estacionales se marchaban justo al comenzar a comprender el negocio.

ENTREVISTA REALIZADA: MARTES 09/06/2026

ALUMNOS PRESENTES: SANTIAGO D'ABUNDO Y VALENTINA MARTINEZ

4.3 PABLO RODRÍGUEZ - Secretario de turismo de Pinamar

¿Cómo fueron tus inicios en tu rubro?

Pablo proviene de una familia tradicionalmente dedicada a la hospitalidad en la región, aunque por cuestiones de índole personal terminó volcándose hacia la actividad política local.

¿Cuáles fueron las experiencias que más aprendizajes te dejaron?

Él destaca que, ante las dificultades del contexto, el mayor aprendizaje y valor positivo radica en el núcleo familiar. Trabajar codo a codo para el propio negocio familiar ofrece un componente motivacional y una resiliencia extra que resulta clave para afrontar las crisis.

¿Qué nos podrías decir sobre la actualidad del sector de hospitalidad en Pinamar?

Pablo describió una situación nacional compleja que golpea a las PyMEs, pero remarcó que el principal mercado emisor sigue siendo la Provincia de Buenos Aires y Capital Federal, con una presencia menor de turismo extranjero. Respecto al debate sobre la pérdida de plazas, aclaró que no cree que falten camas hoteleras en los aproximadamente 250 hoteles registrados, sino que el verdadero problema actual del sector es la proliferación de alojamientos turísticos informales, no registrados ni habilitados.

¿Qué aspectos destacas de las PyMEs exitosas en la zona?

Él resalta que las empresas exitosas son aquellas que entienden la importancia de formar equipos consolidados donde cada integrante sabe exactamente qué hacer. Asimismo,

pondera a los prestadores que utilizan la creatividad y las herramientas digitales actuales para diferenciarse y mantener una calidad acorde al destino que se apunta ser.

¿Por qué creés que las PyMEs que no logran mantenerse fracasan?

Pablo prefiere no etiquetarlo como un "fracaso", sino como una falta de adaptación a las nuevas dinámicas del consumo. Explica que la forma de hacer turismo cambió drásticamente; antes el vínculo para reservar un hotel era estrictamente personal y hoy es inviable subsistir sin el uso de plataformas digitales (como Booking o Airbnb), por lo que las empresas caen cuando Pinamar no logra asimilar estas nuevas transformaciones mundiales.

¿Qué tanto influye el salto a la profesionalización en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas de hospitalidad?

Para él, la profesionalización es un eje completamente clave y un factor de éxito indispensable. Explicó que saltar a la profesionalización implica certificar los establecimientos y capacitar de forma continua al personal, lo que eleva automáticamente la vara de calidad del destino y posiciona a Pinamar de una manera totalmente diferente frente a la competencia.

¿Por qué motivos considerás que las empresas exitosas logran consolidarse?

Pablo afirma que las empresas se consolidan cuando trabajan el producto con profesionalismo para sostener la calidad y brindar un servicio de excelencia. Además, logran estabilidad adaptándose a la demanda: mientras que los hoteles dependen al 100% del turismo externo, los gastronómicos exitosos han logrado consolidarse aprovechando el fuerte crecimiento de los residentes locales permanentes en Pinamar para sostener sus estructuras más allá de la temporada.

5. Desarrollo de entrevistas a personas clave

ENTREVISTA REALIZADA: VIERNES 19/06/2026

ALUMNOS PRESENTES: SANTIAGO D'ABUNDO Y MARTÍN ECHEVERRÍA

5.1 Ignacio Posada: Dueño de Pizza Stop y docente en UADE.

¿Desde cuándo es usted dueño de su empresa?

Hace veinte años trabajo en hotelería. Soy licenciado en comercio exterior, trabajé cinco años para una empresa de India, haciendo todo lo que es desarrollo de mercado. Después cuando me mudé a Pinamar, hace ocho años, empecé a trabajar como docente y hace cinco años fundé el centro de emprendedores de UADE. En simultáneo, empecé a hacer consultoría empresarial, principalmente enfocado en PyMEs familiares. Por otro lado, hace tres años que tengo una pizzería en Valeria del Mar. Tengo experiencia en empresas familiares, tanto por mi trabajo como consultor, como por mi trabajo en la empresa de la familia.

Aproximadamente un 70% de las empresas argentinas son empresas familiares. Uno de los desafíos más frecuentes dentro de este tipo de empresas es no poder distinguir y no poder tener un límite claro entre familia y empresa; sobre todo cuando vienen las segundas o terceras generaciones. Es importante definir qué rol van a ocupar en la empresa familiar, qué reglas se van a aplicar para ese nuevo miembro, qué privilegios va a tener, cómo va a contribuir o no a la continuidad de la empresa familiar, cuál va a ser la remuneración y los horarios. Muchas veces esos temas no se hablan, y por ese motivo se puede generar un mal ambiente laboral.

¿Qué desafíos le tocó enfrentar y cómo lo hizo?

Mis dos padres son adictos al trabajo, y es algo que yo heredé y tomé como propia. En el caso de mi familia, existe una “no división” o “no límite” entre la vida personal y la vida

laboral, todo se mezcla, incluso los vínculos personales y los vínculos laborales. Desde la teoría, sabemos que hay que separar a la empresa de la familia, pero en la realidad es imposible. Lo sano que nosotros trabajamos es determinar expectativas, es decir, “¿Qué espera cada uno del otro?”, “¿Qué es lo que yo estoy dispuesto a dar?”, “¿Cuántas horas estoy dispuesto a cumplir?”, “¿Cuál es la represalia por no cumplirlas?”. Eso es un acuerdo de negociación al que se llega entre las partes, junto con alguna especie de protocolo de familia por escrito.

Parte del rol de las primeras generaciones que empiezan a tener este tipo de formación es poder estandarizar y digitalizar procesos, y poder profesionalizar a la empresa. Está bueno que las siguientes generaciones puedan hacer todo lo relacionado a abrir nuevos canales de venta y de distribución a través de distintas plataformas.

¿Utiliza herramientas de gestión tales como ERP, organigrama, fichas de stock, entre otros? De ser así, ¿Desde cuándo?

Yo soy fanático de Excel; sin este no podrías manejar ninguna empresa, desde una PyME hasta una multinacional. Esa es la principal herramienta que uso. El manejo de redes sociales es una herramienta que me faltaría seguir ajustando, tengo una negación personal. Por supuesto que, a medida que la empresa vaya creciendo, un ERP resulta también necesario.

¿Cree usted que la implementación de dichos recursos ayudaron significativamente a la sostenibilidad de su empresa?

Si el negocio va super bien y la rentabilidad sobra, puedes manejarlo sin Excel. Cuando las temporadas vienen siendo cada vez más ajustadas, la competencia viene siendo cada vez más intensa, los márgenes cada vez más chicos y comienza a haber inflación, ahí es donde hay que empezar a afinar el lápiz para no perder plata.

Yo creo que no es necesario tener una carrera universitaria para tener éxito en los negocios, es decir, no te lo garantiza.

Creo que la profesionalización es un factor importante porque ayuda en la claridad y en la transparencia, es decir, en poder saber si a mi negocio le va bien o mal. La profesionalización te ayuda a saber el rendimiento del negocio y a saber cuánto dinero sacó cada socio. Por otro lado, te ayuda a dar siempre el mismo servicio, o ir mejorándolo. Es importante que el cliente llegue y sepa qué servicio se va a encontrar, lo cual hace que este quiera volver.

ENTREVISTA REALIZADA: JUEVES 25/06/2026

ALUMNOS PRESENTES: SANTIAGO D'ABUNDO Y VALENTINA MARTINEZ

5.2 Diego Fornes: Dueño de la Albúfera

¿Cuándo se fundó la empresa?

Diego compartió que sus inicios comerciales en la localidad se remontan a los años 2014/2015, período en el que abrieron la primera cervecería local. Durante los primeros 4 o 5 años trabajaron de forma ininterrumpida, de lunes a lunes, en un Pinamar que recién estaba renovando su frente marítimo y donde la oferta nocturna era muy escasa, contando casi en exclusiva con locales como Antares y Nelson. Posteriormente, su recorrido dentro de la gastronomía sumó experiencias en diversos restaurantes y confiterías desde 2016 en adelante.

¿El negocio funciona de manera continua o está sujeto a la estacionalidad de la temporada?

Diego explicó que el modelo comercial de la región impone una necesidad absoluta de adaptarse a todo: mientras que la temporada alta sirve estrictamente para sobrevivir, el ritmo del invierno y la baja temporada te pasa por arriba. Debido a esta compleja dinámica estacional, tomaron la decisión de permanecer cerrados al público durante este invierno, optando por una modalidad de trabajo "a puertas cerradas".

¿Cómo fueron los inicios del local tras su llegada a Pinamar?

Él relató que los inicios estuvieron marcados por un crecimiento exponencial basado en el boca en boca: a medida que el público los conocía, se generaba un circuito de clientes que volvían o traían más gente, expandiendo el alcance local hacia lo nacional e incluso abriendo posibilidades internacionales. El proyecto se consolidó en paralelo a las revoluciones y cambios de paradigma del sector gastronómico, recibiendo un fuerte impulso

post-pandemia gracias al auge de productos como la masa madre y a factores externos como el arreglo de la ruta, lo que favoreció notablemente la demanda.

¿Qué desafíos te tocó enfrentar al asumir la conducción del negocio?

Diego detalló que el desafío más complejo estuvo en sostener una estrategia comercial y un posicionamiento con identidad propia frente a la oferta masiva tradicional. Al haber estudiado agronomía, su enfoque parte estrictamente de la valoración del producto y del trabajo del productor; esto los llevó a tomar decisiones comerciales difíciles como excluir de su carta las rabas, la pizza o las gaseosas comerciales, asumiendo un fuerte compromiso en contra de la producción puramente industrial para resguardar una propuesta genuina y lo más pinamarense posible.

¿Se implementaron cambios en la gestión o administración desde que tomaste el mando?

Él señaló que su filosofía de gestión se basa en un proceso de constante autoevaluación, buscando incomodarse a sí mismo de manera continua para acompañar las transformaciones del sector. A lo largo del tiempo, la estructura del negocio ha mutado de acuerdo a las necesidades del contexto y de la demanda, llegando a registrar picos de hasta 8 empleados en determinados momentos, mientras que en otras etapas operativas resolvieron la actividad con una estructura más acotada de 4 personas.

¿Qué rol juega el factor familiar en la atención y cuál es el futuro de la pizzería?

Diego enfatizó que la gestión y las jerarquías del establecimiento son ejercidas y centralizadas directamente por ellos mismos como dueños y cocineros de la propuesta. En su visión, llevar adelante el negocio junto a su pareja (quien se desempeña como pastelera) y proyectar juntos la construcción de su casa demuestra cómo la vida personal y el proyecto

gastronómico marchan en paralelo. El futuro y la viabilidad del negocio se sostienen en el mantenimiento de un esquema de comercio honesto, trabajando de forma directa y estrecha con los productores (como los de yerba mate misionera).

¿Utilizás herramientas tecnológicas, softwares de gestión o planillas de cálculo para la administración?

Diego confesó que, si bien en un momento llegaron a implementar FUDO (un programa de gestión específico para gastronomía), actualmente la administración del negocio se maneja de manera netamente tradicional, controlando todo "a ojo" con lápiz y papel. Bajo esta misma metodología analógica y basada en la experiencia directa, resuelven también el manejo diario del stock de las mercaderías.

¿Considerás que la profesionalización ayudaría al negocio y pensas aplicarla en la producción?

Él considera que la gastronomía en sí misma no encierra una excesiva complejidad administrativa, por lo que prefiere simplificar los procesos formales. El uso de herramientas o controles se limita a los requisitos sanitarios esenciales: al contratar personal, exigen estrictamente la presentación de la libreta sanitaria y la realización del curso de manipulación de alimentos para estandarizar el proceso. Una vez cumplido este filtro operativo, el compromiso laboral de la gestión diaria concluye y se delega el resto del circuito directamente en el contador.

¿En qué consiste la clave del éxito para tu negocio?

Diego concluyó que la verdadera clave del éxito radica en ser genuinos y totalmente honestos con lo que se ofrece, orientando su búsqueda constante a que el producto tenga una identidad auténticamente argentina y misionera. Aunque reconoce que su propuesta a veces se solapa

inevitablemente con las olas de las tendencias del mercado, entiende que la única manera de ir sobreviviendo al sistema empresarial es manteniéndose estrictamente fieles a esa honestidad.

ENTREVISTA REALIZADA: VIERNES 26/06/2026

ALUMNOS PRESENTES: LUCAS GONZÁLEZ Y VALENTINA MARTINEZ

5.3 Entrevista a Maximiliano y Juan Ignacio, dueños de Los Troncos

Maximiliano y Juan Ignacio son hermanos y actuales dueños de Los Troncos, un restaurante de Pinamar con 50 años de trayectoria en el rubro gastronómico. El negocio fue fundado por su padre en 1976, cuando estaba ubicado en la calle Bunge, frente a lo que hoy es la municipalidad. Fue en el año 2006, que se trasladaron al local propio donde funcionan actualmente.

Maximiliano comenzó a trabajar junto a su padre en 1994. Tras el fallecimiento de éste, el 1 de julio de 2006, los hermanos comenzaron a hacerse cargo del negocio familiar. Desde entonces, ambos conducen juntos Los Troncos.

Los inicios y los desafíos de otra época

En sus primeros años, el negocio enfrentaba una realidad muy distinta a la actual. Pinamar no tenía el movimiento turístico de hoy: las temporadas eran largas (de noviembre a Semana Santa aproximadamente), pero durante el invierno el local cerraba por completo, ya que casi no había visitantes. La falta de gas natural obligaba a calefaccionar las casas con garrafa o leña, lo que desalentó las estadias invernales. Además, el trayecto desde Buenos Aires a Pinamar, demandaba aproximadamente seis horas por lo que también achicaba el turismo de fin de semana, una modalidad que prácticamente no existía en ese entonces.

Cambios a lo largo del tiempo

Con el correr de los años, Pinamar creció notablemente y se expandió hacia zonas como Ostende y Valeria del Mar, lo que trajo aparejado mucha más competencia gastronómica. Según los hermanos, las últimas temporadas realmente buenas fueron las de

2011-2012; desde entonces la actividad fue decayendo de a poco, golpeada también por las sucesivas crisis económicas, que afectan directamente a rubros considerados "lujos" como salir a comer afuera. Aún así, destacan que hoy en día trabajan con público durante todo el año, no solo en temporada alta, gracias a las escapadas de fin de semana que habilitó la mejora en las rutas.

Gestión del negocio

Al ser un emprendimiento de escala chica y familiar, no utilizan sistemas de gestión tecnológicos ni software de stock: todo se maneja de manera artesanal, a pulmón, entre ellos y un encargado de caja de confianza. Dada la naturaleza de los productos gastronómicos (carne, verdura, pescado, lácteos), el abastecimiento se planifica semana a semana, y en algunos casos día a día, ya que no pueden permitirse acumular stock por las fechas de vencimiento. Solo bebidas como el vino se prestan a un almacenamiento más prolongado, aunque hoy en día su consumo bajó por una mayor conciencia social sobre el alcohol y la conducción.

El personal: un equipo de muchos años

Uno de los aspectos que más destacan es la fidelidad de sus empleados: cuentan con personal de hasta 47 años de antigüedad. Atribuyen esto a un vínculo cercano de consenso y diálogo con cada trabajador a diferencia de otros lugares más rígidos o "empresariales". Ambos hermanos remarcan que ellos mismos fueron empleados antes de ser dueños, lo que les permite entender la perspectiva del trabajador y construir una relación de confianza mutua.

El secreto de la permanencia

Consultados sobre qué los diferenció de la competencia para sostenerse durante 50 años, coinciden en dos pilares: una comida casera, artesanal, "como en casa", lejos de la producción industrial; y una atención personalizada y afectiva, con mozos históricos que conocían a cada cliente por su nombre. Esto generó vínculos que trascienden generaciones: relatan con orgullo cómo hoy reciben a nietos y bisnietos de clientes que comenzaron a frecuentar el local con sus abuelos, llegando incluso a atender a cuatro generaciones de una misma familia.

ENTREVISTA REALIZADA: SÁBADO 20/06/2026

ALUMNOS PRESENTES: LUCAS GONZÁLEZ Y VALENTINA MARTINEZ

5.4 Claudia Cacetti: Dueña de El Rey de la Media Masa

¿Cuándo se fundó la empresa?

Claudia compartió que la empresa se fundó en Buenos Aires, Capital, en el barrio de Coghlan, en 1969. Fue fundada por sus padres y no fue hasta 1989 (20 años después) que se mudaron a Pinamar.

¿El negocio funciona de manera continua o está sujeto a la estacionalidad de la temporada?

Claudia explicó que su padre tomó la decisión desde el primer día de mantener abierto durante todo el año. Aunque reconoce que hay inviernos mejores que otros, destaca que la pizzería es un negocio noble que se sostiene y trabaja de forma ininterrumpida más allá del verano.

¿Cómo fueron los inicios del local tras su llegada a Pinamar?

Ella relató que comenzaron alquilando dos puestos chicos en una feria artesanal enfrente de su ubicación actual. Debido al enorme éxito del primer año, los dueños de la feria no quisieron renovarles el contrato para poner una pizzería ellos mismos; ante esto, su padre prometió donar su auto a la Virgen de San Nicolás si conseguía un local propio cerca. Tras cumplir la promesa y mudarse, el negocio creció gracias al trabajo de sus padres, su hermana y su cuñado, llegando a expandirse a otras localidades cercanas. Tras el fallecimiento temprano de los fundadores, las hermanas se dividieron las sucursales, quedando la de Pinamar bajo su gestión.

¿Qué desafíos te tocó enfrentar al asumir la conducción del negocio?

Claudia detalló que el mayor reto fue mantener intacto el legado y la forma de trabajar de sus padres. Al ser abogada de profesión, tuvo que aprender a balancear de forma muy rápida y drástica su mentalidad jurídica con la responsabilidad de heredar la pizzería, resumiendo esta dualidad al decir que tiene "la abogacía en la cabeza y la muzzarella en las venas".

¿Se implementaron cambios en la gestión o administración desde que tomaste el mando?

Ella señaló que en una empresa familiar la cultura de trabajo se mama desde la infancia, por lo que no introdujo cambios abruptos en la gestión. Desde su perspectiva, las diferencias entre la generación de sus padres, la suya y la de los jóvenes radican principalmente en la capacidad de adaptarse y *aggiornarse* a las demandas de la modernidad, pero manteniendo la esencia original.

¿Qué rol juega el factor familiar en la atención y cuál es el futuro de la pizzería?

Claudia enfatizó que en este tipo de pymes la presencialidad del dueño es la mejor herramienta de venta, ya que al cliente histórico le genera un valor enorme ver la cara de la familia y sentir la continuidad del vínculo. Esto vuelve muy difícil la tarea de delegar. De cara al futuro, asume que sus hijos y nietos eligieron otros caminos profesionales y, dado lo esclava que es la gastronomía, contempla que el día que ella falte el negocio se delegará en terceros, sabiendo que la mística inevitablemente va a cambiar.

¿Utilizás herramientas tecnológicas, softwares de gestión o planillas de cálculo para la administración?

Claudia confesó de manera muy abierta que sigue manejándose "a la antigua" y que no utiliza ninguna herramienta tecnológica para controlar el stock de mercadería o el personal. Aunque su hijo, que es ingeniero en informática, la presiona para digitalizar el negocio, ella apenas utiliza el Excel de forma muy básica para registrar las entradas y salidas de dinero, confiando plenamente en su memoria y en el cálculo mental para el día a día.

¿Consideras que la modernización tecnológica ayudaría al negocio y contemplas aplicarla en la producción?

Ella reconoció que la incorporación de herramientas digitales (como bases de datos de clientes, agendas de envíos o el uso de WhatsApp) ayuda muchísimo a aliviar la carga de trabajo diaria, especialmente en momentos de alta demanda. Sin embargo, traza un límite tajante en la producción: la pizzería está cerca de cumplir 60 años y jamás usó una amasadora eléctrica, ya que está convencida de que automatizar la elaboración artesanal afectaría directamente la calidad de la pizza.

ENTREVISTA REALIZADA: SÁBADO 27/06/2026

ALUMNOS PRESENTES: LUCAS GONZÁLEZ Y VALENTINA MARTINEZ

5.5 Entrevista a Cintia, empleada de muchos años de Il Garda / Cioccolatta

Cintia es empleada de larga trayectoria de Cioccolatta, negocio gastronómico que funciona junto a Il Garda, ambos pertenecientes a la misma familia. De acuerdo a lo que se mencionó en la entrevista, lleva prácticamente toda su vida laboral vinculada al negocio, lo que le permite tener una mirada completa sobre la evolución de la empresa a lo largo del tiempo.

Los orígenes y el crecimiento de la marca

Cioccolatta fue fundada por Laura Pironi, hija de Doña María (dueña de Il Garda), junto a su esposo, Salomón Joaquín. El primer local de la marca fue muy pequeño y estaba ubicado en calle Rivadavia. A partir de ahí, el negocio fue expandiéndose progresivamente: abrieron una sucursal en Cariló, luego en calle Constitución y posteriormente en la zona de Pinamar norte. Cintia describe este recorrido como un crecimiento constante a lo largo de los años. Actualmente, el local de Constitución permanece cerrado fuera de temporada y solo abre en diciembre y durante las vacaciones de invierno, mientras que el local más reciente, donde ella trabaja actualmente, es el que se mantiene activo durante todo el año.

Incorporación de herramientas de gestión

Hace aproximadamente dos años, Cioccolatta implementó una ficha de control de stock para registrar lo que entra y sale del negocio, particularmente los fines de semana y en temporada. Cintia destaca que esta herramienta surgió por iniciativa de Agostina, hija de la dueña, quien se sumó a la gestión con una mirada más joven y analítica. Según remarca, "antes era todo más rústico"; hoy en día se analiza mucho más la información del negocio.

La principal motivación para incorporar este control fue la problemática del desperdicio, típica del rubro gastronómico: a diferencia de un comercio de indumentaria, donde la mercadería puede esperar en el local, los productos de pastelería y gastronomía se vencen y generan pérdidas si no se venden a tiempo. La ficha de stock permite identificar qué productos rotan más y cuáles generan más desperdicio, ayudando a tomar mejores decisiones de producción día a día.

Resultados de la herramienta

Cintia considera que la implementación fue positiva y que efectivamente ayudó a tener mayor control sobre el negocio. A partir de este registro, pudieron identificar los productos estrellas: como el Rogel y el cheesecake, que se destacan como los más vendidos en verano. Sin esta herramienta, considera que el negocio funcionaría con menos control y con decisiones más basadas en la intuición que en datos concretos.

Reflexión sobre la organización familiar

Cintia sostiene que, al tratarse de una empresa familiar que creció mucho con el transcurso del tiempo, hubo un momento en el que se generó descontrol en la gestión del personal y los procesos, y que la incorporación de estas herramientas de gestión podrían ser una solución a la necesidad de organizar y sistematizar el funcionamiento del negocio.

ENTREVISTA REALIZADA: Martes 23/06/2026

ALUMNOS PRESENTES: Santiago D'Abundo

5.6 Mateo Ferretti - Dueño del Hotel Wellness

¿Desde cuándo es usted dueño de su empresa?

Si bien Mateo (de 27 años) no fue el fundador original, él forma parte integral de la gestión y titularidad actual del establecimiento. La empresa comenzó hace 20 años cuando sus padres, ambos argentinos, regresaron de vivir en Italia y decidieron emprender en el rubro hotelero. Hoy en día, la dirección y gestión del negocio se realiza de forma conjunta; Mateo afirma que actualmente están "los tres contemporáneamente" a cargo de la organización. Por lo tanto, su rol como directivo/dueño se ha ido consolidando con el paso de los años a medida que él fue asumiendo responsabilidades fundamentales, como la modernización tecnológica y administrativa del lugar.

¿Cómo fueron los inicios de su organización?

Los inicios de la empresa, hace dos décadas, fueron sumamente modestos y a una escala muy pequeña. Comenzaron ofreciendo unas pocas cabañas básicas sin servicios adicionales y con una "piletita chiquita". A partir de esa infraestructura inicial, la familia apostó por el trabajo duro y la reinversión constante a lo largo de los años. Fueron comprando terrenos colindantes y expandiendo su capacidad edilicia paso a paso: construyeron una torre de tres pisos, sumaron 10 departamentos adicionales y, progresivamente, fueron incorporando áreas de servicio que antes no existían, como el sector de desayunador, un spa y el área de lavadero.

¿Qué desafíos le tocó enfrentar y cómo lo hizo?

Mateo relata que a lo largo de la historia del negocio tuvieron que sortear múltiples obstáculos, destacando los siguientes:

- La inestabilidad macroeconómica: La volatilidad política y económica de Argentina es un desafío constante. Para enfrentarlo, implementaron una estrategia de fijación de precios muy cuidadosa. Su objetivo siempre fue mantenerse en un "parámetro de valores adecuado"; es decir, no cobrar en exceso ("pasarse de la raya") para no perder competitividad, pero tampoco cobrar de menos ("quedarse atrás") para evitar que la inflación y los altos costos operativos consumieran su rentabilidad.
- La estacionalidad y captación de clientes: En zonas de la costa, el invierno es muy duro para el sector hotelero. Su forma de superar este desafío fue la constancia. Decidieron mantener el establecimiento abierto todo el año, asumiendo altos costos fijos (como mantener la calefacción prendida y la pileta a 34 grados incluso sin huéspedes) con el objetivo a largo plazo de armar una cartera de clientes fidelizada que los elija en cualquier época.
- La resistencia al cambio tecnológico: Mateo tuvo que enfrentar el desafío interno de convencer a sus padres (acostumbrados a metodologías más tradicionales) de abandonar el papel y las planillas para dar el salto hacia la digitalización y el uso de software especializado.

¿Notó algún cambio en la empresa desde su fundación? ¿Cuáles y por qué?

Los cambios desde la fundación han sido drásticos y abarcan tanto la infraestructura como la profesionalización de los servicios:

- Crecimiento edilicio exponencial: Pasaron de tener un pequeño complejo de cabañas básicas a poseer un *aparthotel* distribuido en cuatro terrenos con dos edificios

principales y 24 departamentos. Estas unidades ahora están completamente equipadas con cocina, horno, heladera y microondas, brindando al huésped independencia total.

- Aumento de servicios y personal: Incorporaron áreas de gran valor agregado (spa, desayunador, lavadero) y conformaron un equipo de trabajo fijo compuesto actualmente por siete empleados (recepcionistas, franquero, sereno y mucamas).
- Modernización en la gestión: El cambio administrativo fue total. Dejaron atrás la organización analógica (anotador, lápiz, Excel) para implementar un sistema de gestión hotelero que centraliza las operaciones. Este salto se debió a la necesidad de optimizar tiempos, evitar errores humanos y tener un control preciso del negocio a medida que la escala del establecimiento aumentaba.

¿Utiliza herramientas de gestión tales como ERP, organigrama, fichas de stock, entre otros? De ser así, ¿Desde cuándo?

Sí, en la actualidad utilizan un sistema de gestión integral (software hotelero / PMS). Aunque Mateo no detalla el año exacto de su implementación, aclara que fue una iniciativa impulsada por él para reemplazar las antiguas planillas de Excel y las anotaciones en papel que usaban sus padres. Este sistema funciona como un centro de control operativo y cuenta con herramientas clave:

- Motor de reservas y facturación.
- Channel Manager: Permite gestionar, sincronizar y unificar las tarifas y la disponibilidad en plataformas externas como Booking o Airbnb.
- Centralización de canales de comunicación: El sistema agrupa los mensajes que llegan desde el correo electrónico, WhatsApp, Instagram y Facebook en una sola bandeja unificada.
- Métricas y reportes: Extrae estadísticas automatizadas sobre costos, porcentajes de ocupación, métodos de pago y comparativas de rendimiento (mes a mes o año a año).

¿Cree usted que la implementación de dichos recursos ayudaron significativamente a la sostenibilidad de su empresa?

Absolutamente. Mateo destaca que la implementación de este sistema de gestión les "vino muy bien" y fue vital para la sostenibilidad del negocio. La principal ventaja es que el sistema "depura y simplifica todo". Al contar con datos duros y métricas precisas en tiempo real (porcentaje de ocupación, costos operativos, comparativas históricas), la administración dejó de fijar tarifas y tomar decisiones "a ojo". Además, esta digitalización otorgó una enorme libertad y flexibilidad a la dirección, ya que les permite monitorear el estado del hotel, responder consultas y gestionar reservas desde cualquier teléfono celular o computadora en cualquier parte del mundo.

¿En qué situación cree que se vería su organización en caso de no haber realizado dicho cambio?

Mateo deja en claro que, de no haber profesionalizado la gestión mediante este sistema, la empresa se encontraría en una situación de alta vulnerabilidad. Las consecuencias directas habrían sido:

- Caos operativo y pérdida de calidad de servicio: Sin un sistema como el *Channel Manager*, estarían expuestos a graves problemas organizativos, como la sobreventa de habitaciones (overbooking). Además, atender a los clientes por múltiples canales (redes sociales, WhatsApp, mail) de forma manual y descentralizada sería ineficiente.
- Riesgo financiero extremo: Mateo subraya que una mala administración de los costos y del personal puede perjudicar profundamente a un establecimiento, llevándolo incluso a "cerrar las puertas". Sin el respaldo analítico del sistema para fijar tarifas precisas y evaluar la rentabilidad real, los altos costos operativos y el difícil contexto

económico habrían "comido" los márgenes de ganancia de la empresa, amenazando su supervivencia.

ENTREVISTA REALIZADA: Miércoles 24/06/2026

ALUMNOS PRESENTES: Santiago D'Abundo

5.7 Cristián Santana: Dueño de la Cooperativa de Pescadores de Pinamar

¿Desde cuándo es usted dueño de su empresa?

Enfocándonos en la faceta gastronómica, el proyecto del restaurante comenzó a gestarse hace aproximadamente 7 u 8 años. Si bien la cooperativa en sí arrancó en 2013 dedicada a la pesca, la gastronomía surgió tiempo después, primero como un servicio de cortesía y luego consolidándose al obtener el primer permiso municipal para operar un "carrito" de venta de pescado preparado al público. El entrevistado gestiona este espacio junto al resto de los socios, ocupando su hermano el rol de chef principal.

¿Cómo fueron los inicios de su organización?

Los inicios del restaurante fueron sumamente precarios, al aire libre y "al pelo del agua" (en la misma playa).

Servicio de cortesía: Comenzaron ofreciendo pescado frito (una "fritanga") de forma gratuita a los turistas que esperaban el regreso de las lanchas, instalando apenas dos mesitas en la arena.

Primer local: Al ver la aceptación, gestionaron una habilitación municipal para un pequeño carrito precario con conservadoras de hielo. Allí fileteaban y vendían la captura del día.

Condiciones extremas: Operaban bajo una carpa instantánea que armaban cada madrugada para proteger los alimentos y la cocina del viento, la arena y el sol.

¿Qué desafíos le tocó enfrentar y cómo lo hizo?

El desarrollo del restaurante se topó con grandes obstáculos:

Falta de cultura de consumo: Descubrieron que el público local y turístico consumía muy poco pescado (apenas una o dos veces al mes), prefiriendo comidas rápidas como hamburguesas. Para revertirlo, crearon el "pescado social" (descuentos del 50% los viernes) y empezaron a ofrecer platos más atractivos como ceviches para incentivar la demanda.

Clima y estacionalidad: Cocinar en la playa era muy difícil por las inclemencias del tiempo (sol fuerte, viento, sudestadas), además de que el público se iba de la playa temprano en la tarde. Lo enfrentaron invirtiendo en infraestructura (motos de agua, carpas) y, con el tiempo, mudando la cocina a contenedores cerrados.

Conservación de los alimentos: Mantener la estricta cadena de frío para el restaurante en medio de la playa requirió gestionar subsidios para adquirir cámaras de congelado y refrigeración.

¿Notó algún cambio en la empresa desde su fundación? ¿Cuáles y por qué?

El restaurante experimentó un cambio radical hacia la profesionalización:

De la carpa al contenedor: Dejaron de cocinar en la intemperie y trasladaron el restaurante a contenedores marítimos adaptados, contando hoy con una unidad específica de venta y cocina, y un salón de degustación.

Evolución culinaria: Pasaron de ofrecer simple "pescado frito" a tener una propuesta gastronómica elaborada y liderada por un chef profesional (Gonzalo, hermano del entrevistado).

Valor agregado: El restaurante dejó de ser un anexo de la pesca para convertirse en el núcleo de la rentabilidad, dándole una identidad culinaria a la captura local.

¿Utiliza herramientas de gestión tales como ERP, organigrama, fichas de stock, entre otros? De ser así, ¿Desde cuándo?

En el ámbito exclusivo del restaurante, implementaron fuertes herramientas de estandarización y gestión operativa:

- Estandarización de procesos: El chef implementó recetarios exactos, estandarizando los platos del menú y fijando tiempos de cocción precisos para que la calidad de la comida sea siempre la misma.
- Diseño del espacio (Layout): Planificaron profesionalmente el layout de la cocina dentro del contenedor para optimizar los movimientos y el despacho de los platos.
- Capacitación: Aplicaron manuales de buenas prácticas de manipulación de alimentos y talleres de fileteado, asegurando la higiene y seguridad del área gastronómica.

¿Cree usted que la implementación de dichos recursos ayudaron significativamente a la sostenibilidad de su empresa?

Absolutamente. La creación y profesionalización del restaurante fue lo que permitió darle valor agregado a la materia prima. En lugar de vender el pescado crudo o descartarlo cuando había excedente, el restaurante les permitió transformarlo en platos elaborados y conservarlo mediante la cadena de frío. Esta rentabilidad extra que aporta la gastronomía fue la clave para que la cooperativa sobreviviera a los altos costos operativos y a los inviernos donde la demanda turística desaparece.

¿En qué situación cree que se vería su organización en caso de no haber realizado dicho cambio?

Si no hubieran desarrollado y profesionalizado la faceta gastronómica, el proyecto habría fracasado. El entrevistado remarca que vender solamente pescado fresco o depender de

las excursiones era económicamente inviable. Sin el restaurante para canalizar y darle valor a la pesca, habrían sufrido un gran desperdicio de mercadería, la rentabilidad habría sido nula, y el emprendimiento se habría estancado en la precariedad de una carpa en la playa hasta, muy probablemente, desaparecer.

ENTREVISTA REALIZADA: JUEVES 25/06/2026

ALUMNOS PRESENTES: LUCAS GONZÁLEZ Y VALENTINA MARTINEZ

5.8 Entrevista a Gustavo Sosa: Dueño del Hotel Casablanca

Casablanca se fundó en 1969, como producto de la familia de la esposa de Gustavo, los Gallegos. En esa época Pinamar tenía apenas 4.000 habitantes y la hotelería era muy puntual; de hecho, el emprendimiento familiar funcionaba más como restaurante que como hotel.

Gustavo asumió como dueño hace 25 años, lo que lo convierte en la segunda generación al frente del negocio. Hace dos años empezó a pasar el gerenciamiento a su hijo Bruno, que ya está encargándose del manejo del hotel.

Sobre los primeros tiempos, Gustavo lo cuenta como vecino de Pinamar más que como protagonista directo: eran temporadas muy fuertes y rentables, a las que venía realmente el ABC1. Calcula que en esa época llegaba un 25% de la cantidad de gente que viene hoy, pero toda de alto poder adquisitivo, y se quedaban como mínimo un mes. A su vez, menciona que el esquema típico de los años 70 y 80 era que la familia viajaba con chofer, el jefe de familia iba y venía a Buenos Aires por trabajo, y la mujer y los hijos se quedaban en Pinamar.

Desde que él mismo está al frente, los procesos cambiaron mucho: el promedio de estadía pasó de 6 o 7 noches a apenas 3,5 noches en la actualidad. Todo se volvió más volátil. Hoy la gente cuenta que estuvo un fin de semana en Mar del Plata, otro en Punta del Este, después se vino a Pinamar, y en el medio se fue a esquiar o hizo un viaje a Europa. Hoy, en una fecha tan fuerte como Semana Santa, la gente elige Tandil, Entre Ríos o las termas:

“lugares que antes eran inhóspitos y hoy son puntos turísticos en sí mismos.” sostiene al respecto.

El gran desafío de su gestión fue, fundamentalmente, actualizarse con los más jóvenes. Él se crió viendo pasar 200 personas por día preguntando por alojamiento; si estaba todo ocupado, se los derivaba a Valeria del Mar, Ostende o Cariló, y la reserva se tomaba por teléfono. Después llegó el mail, más tarde los buscadores como Booking y Despegar, y lo último se relaciona con la llegada a través de la tecnología: hoy hacen publicidad segmentada por redes sociales, pudiendo elegir incluso la ciudad de origen del público al que quieren llegar. Casablanca apunta puntualmente a la zona norte de Buenos Aires, al noroeste de la provincia y también les funciona muy bien con gente de Rosario y Santa Fe. Hoy la gente los contacta directamente por WhatsApp.

Antes tenían que esperar a que sonara el teléfono: había que estar en la guía telefónica o en la página de turismo para que la gente los encontrara. Hoy la lógica se invirtió: son ellos los que pueden salir a buscar al público, con publicidad dirigida a una edad y una ubicación específicas.

En cuanto a la gestión del negocio en sí, reconoce que hoy tienen muchísimas más herramientas que antes, pero que los desafíos también son cada vez más grandes. Gustavo considera que en los últimos años, la ciudad se ha volcado al sector inmobiliario y ha dejado de brindar suficiente publicidad de la marca "Pinamar". Como consecuencia, hoy hay más propietarios no residentes alquilando departamentos que turistas eligiendo un hotel o un complejo turístico, lo que genera una competencia que considera desleal frente a los departamentos con servicio.

Sobre los sistemas de gestión: en Pinamar son muy pocos los hoteles que superan las 60 habitaciones; la mayoría, como Casablanca, tiene entre 25 y 30, con un trabajo bastante

manual. Por consiguiente, Casablanca cuenta con un programa de gestión que les permite trabajar con varios motores de reserva en simultáneo sin que se les pisen las reservas entre sí, y hasta lanzar ofertas puntuales con la disponibilidad que les va quedando. No obstante, afirma que también les gusta seguir manejándose con papel y planillas.

En relación al personal, considera que hay tareas que no se pueden reemplazar (las camareras, el cocinero) y otras donde sí cree que la tecnología va a dar una gran ayuda: en la parte vinculada a la recepción, reservas y pagos. Incluso, imagina que en un futuro el huésped podría llegar y acceder a su habitación directamente con una tarjeta, sin necesidad de una persona física en recepción.

Más allá de la guía de preguntas, Gustavo se anima a responder qué es lo que hace que una empresa familiar de hospitalidad trascienda varias generaciones en lugar de morir con su fundador: el trato personalizado. "Las estrellas que no tenemos las compensamos con el trato personal", resume. Tiene clientes que estuvieron en Dubai, en cinco estrellas de Punta del Este o esquiando en cualquier lado del mundo, y que sin embargo eligen volver a Casablanca por ese trato. Ya tienen una tercera generación de clientes: nietos de quienes se alojaban ahí, a quienes los abuelos les piden por WhatsApp que "cuiden" cuando llegan. Por eso es que cree que ni él ni su esposa se terminan de desvincular del día a día: para seguir brindando esa charla exclusiva al cliente frecuente.. Ese trato es lo que, para él, equilibra la balanza frente a un hotel más grande o más tecnológico: saber qué tipo de almohada prefiere cada cliente, o tener lista una botella de champán porque se sabe que están de aniversario.

6. Uso de herramientas de Inteligencia Artificial

Durante el desarrollo de la investigación se utilizó la herramienta Claude, desarrollada por Anthropic, como apoyo para el procesamiento y organización de la información obtenida en las entrevistas realizadas. La interpretación de los resultados, el análisis de la información y las conclusiones presentadas en este trabajo fueron elaboradas y validadas por los integrantes del grupo.

7. Bibliografía

- **Municipalidad de Pinamar.** (2026, marzo). *Balance verano 2026: Datos del observatorio turístico y económico.* <https://pinamar.gob.ar/balanceverano26>
- **La Nación.** (2023, 3 de febrero). *Censo 2022: ¿Cuál fue la ciudad de la costa bonaerense que más creció en los últimos 12 años?* <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/censo-2022-cual-fue-la-ciudad-de-la-costa-bonaerense-que-mas-crecio-en-los-ultimos-12-anos-nid03022023>
- **Morrone, H. A., & García Fronti, J. I.** (2023). *Factores determinantes en la supervivencia de PyMEs argentinas: Análisis descriptivo de la encuesta PyME 2020-2021.* XLIII Jornadas Nacionales de Administración Financiera, Universidad Nacional de Salta. https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xliii_jornadas/factores-determinantes-en-la-supervivencia-de-pymes-argentinas----analisis-descriptivo-de-la-encuesta-pyme-2020-2021.pdf
- **Dodero, S.** (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas.* Buenos Aires: El Ateneo.
- **BP Solutions.** (s.f.). *¿Qué es la profesionalización de PyMES?* <https://www.bpsolutions.com.ar/que-es-la-profesionalizacion-de-pymes>
- **Herrscher, E. G.** (2003). *Planificación estratégica de empresas familiares.* Buenos Aires: Ediciones Granica.
- **Tagiuri, R., & Davis, J. A.** (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm.* Working Paper, Harvard Business School, Case Study Series.
- **Drucker, P. F.** (1993). *La gerencia de empresas.* Edhasa.
- **Serra, R., y Le Fosse, G. H.** (2024). *Estrategia Viva: Pensar y decidir en un mundo complejo e incierto.*
- **Anthropic.** (2025). *Claude* (modelo de inteligencia artificial). <https://claude.ai/>

- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Granica.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.