

## CRISIS, RESILIENCIA E INNOVACIÓN EN SECTORES ESTRATÉGICOS: RECONFIGURACIONES EN EL COMPLEJO TURÍSTICO DE TIERRA DEL FUEGO

Rodrigo Kataishi<sup>1</sup>  
Cristian Brixner<sup>2</sup>  
Daniela Calá<sup>3</sup>  
Andrés Niembro<sup>4</sup>

Crisis, Resilience, and Innovation in Strategic Sectors:  
Reconfigurations in the Tourism Complex of Tierra del Fuego

ISSN: 1850-7255 - ISSN (En línea): 1853-6646

Esta obra se encuentra bajo la licencia Creative Commons <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



### Resumen

El objetivo de este estudio es analizar las estrategias empresariales que se han implementado en Tierra del Fuego en respuesta a la crisis de la pandemia de COVID-19. Particularmente, se estudian las características de las acciones implementadas en los distintos segmentos del complejo turístico fueguino, considerando las reacciones a las alteraciones en el escenario socioeconómico, a las fluctuaciones del mercado y a las nuevas regulaciones, así como sus implicaciones a nivel local y regional. Se utilizan conceptos articuladores entre los que se destacan las ideas de resiliencia empresarial, regional y sistémica, que aportan nuevas posibilidades de diálogo en torno a la noción de cambio estructural. El artículo concluye señalando tres puntos centrales: existen estrategias claramente diferenciadas dentro de cada segmento de actividad del complejo turístico; en torno a ellas, se configuran ámbitos de transformación territorial de distinta índole, efecto y temporalidad; y en algunos segmentos, se evidencian transformaciones

<sup>1</sup> CONICET/UNTDF; [rkataishi@untdf.edu.ar](mailto:rkataishi@untdf.edu.ar)

<sup>2</sup> CONICET/UNTDF; [cbrixner@untdf.edu.ar](mailto:cbrixner@untdf.edu.ar)

<sup>3</sup> UNMDP; [dacala@mdp.edu.ar](mailto:dacala@mdp.edu.ar)

<sup>4</sup> UNRN; [aniembro@unrn.edu.ar](mailto:aniembro@unrn.edu.ar)

circunscriptas al contexto de crisis, tendientes a generar una reconfiguración sectorial a partir de mayores grados de concentración y expansión horizontal de las firmas de mayor porte.

**Palabras Clave:** Resiliencia, Turismo, Estrategias empresariales, Pandemia, Transformación territorial.

**Códigos JEL:** L83, O14, Q01, R11, G01.<sup>5</sup>

### **Abstract**

*The objective of this study is to analyze the business strategies that have been implemented in Tierra del Fuego in response to the COVID-19 pandemic crisis. Particularly, it examines the characteristics of the actions carried out in the different segments of the Fuegian tourism complex, considering the reactions to changes in the socioeconomic landscape, market fluctuations, and new regulations, as well as their implications at local and regional levels. The study utilizes articulating concepts among which the ideas of business, regional, and systemic resilience stand out, bringing new possibilities for dialogue around the notion of structural change. The article concludes by pointing out three central aspects: there are clearly differentiated strategies within each activity segment of the tourism complex; around them, spheres of territorial transformation of different nature, effect, and temporality are configured; and in some segments, transformations are evident that are circumscribed to the context of crisis, tending to generate a sectoral reconfiguration based on higher degrees of concentration and horizontal expansion of the larger firms.*

**Keywords:** Resilience, Tourism, Business Strategies, Pandemic, Territorial Transformation.

## **1. Introducción**

La pandemia de COVID-19 ha constituido un evento de trascendencia global que ha perturbado de manera significativa a diversos sectores económicos y ha generado diferentes implicancias a nivel territorial. En ese marco, el complejo turístico de Tierra del Fuego se presenta como un objeto de estudio particularmente relevante, ya que ocupa un lugar preponderante dentro de las actividades que han motorizado económicamente a la provincia en las últimas décadas (Vereda, 2008; Kataishi y Roulier, 2021). Esta región, situada en el extremo sur de Argentina, no sólo representa un polo turístico de envergadura nacional e internacional, sino que también ocupa un lugar estratégico en el desarrollo regional, debido a los fuertes entrelazamientos existentes entre distintos destinos patagónicos (Mosti et al., 2015). A diferencia de éstos, Ushuaia, ciudad en la que converge el principal flujo turístico provincial,

---

<sup>5</sup> La investigación conducente a este artículo ha sido financiada parcialmente por el proyecto de investigación PICT 2019-02729 y por el proyecto PISAC-COVID 19-00029 (Agencia I+D+i).

ha exhibido un patrón fuertemente especializado en la recepción de turismo predominantemente extranjero, con una presencia comparativamente baja de visitantes nacionales (Kataishi et al., 2018), lo que implicó un escenario crítico al momento de enfrentar las implicancias del aislamiento preventivo de escala global.

La presente investigación aborda una serie de interrogantes que surgen a partir de ese escenario: ¿Qué estrategias han adaptado las empresas que componen el entramado turístico de Tierra del Fuego ante los desafíos planteados por la pandemia de COVID-19?, ¿qué tipo de implicancias pueden observarse como resultado de estas estrategias?, y finalmente, ¿cuáles son los impactos que esto puede generar en relación a la transformación territorial, institucional, económica y empresarial de la provincia? En ese marco, la motivación de este estudio radica en su potencial para contribuir al cuerpo teórico existente sobre la resiliencia empresarial en sectores críticos para el desarrollo, y más específicamente en el ámbito turístico, el cual se ha consolidado como motor de empleo y de otros encadenamientos locales a nivel regional. En tal sentido, los hallazgos podrían ser de utilidad como contribución a la comprensión del sector y al diseño de políticas públicas que apunten a mejorar la capacidad de adaptación y la reacción de sectores clave en potenciales escenarios futuros de crisis.

Así, el estudio busca trascender la mera descripción de la crisis, para centrarse en el desarrollo de un análisis crítico y multidimensional que contemple tanto la caracterización de las relaciones y estrategias que se desplegaron, como los impactos de éstas sobre las dinámicas de relacionamiento empresarial y territorial. Se tomará como punto de partida el entendimiento de que la crisis, además de un período de disrupción, puede actuar como un catalizador para innovaciones y transformaciones que, aunque originadas en un contexto de adversidad, tienen el potencial de generar impactos de diferente orden y duración en la economía y la sociedad. Especialmente, este trabajo destaca que, como reacción a la crisis, se evidencia la emergencia de mecanismos de reconfiguración de las relaciones comerciales, institucionales y de poder, que consolidan y fortalecen determinados segmentos del sector turístico por sobre otros.

El artículo se organiza en torno a varias secciones. En primer lugar, se expone el marco conceptual que define y contextualiza los términos y teorías claves para este estudio. A continuación, se detalla la metodología empleada para la recolección y el análisis de los datos. Posteriormente, se presentan los resultados de la investigación, y finalmente, se ofrecen conclusiones que sintetizan los principales hallazgos y sus implicaciones tanto a nivel teórico como práctico.

## **2. Marco Conceptual**

La resiliencia es un concepto que ha ganado prominencia en una variedad de disciplinas, ya que ha resultado central para entender cómo los individuos, empresas, sistemas locales o regiones pueden adaptarse y generar acciones innovativas en un entorno adverso (Coutu, 2002; Martin y Sunley, 2020;

Otegui Banno et al., 2023). Originado en los campos de la psicología y la ecología durante el siglo XX (Martin y Sunley, 2015), el concepto de resiliencia ha evolucionado para ser un potente prisma con el cual abordar las complejidades y desafíos que, en el marco de las discusiones sobre los cambios de contexto que afectan el desarrollo del territorio, enfrentan las organizaciones privadas y las instituciones públicas (Ran et al., 2011). En tal sentido, el término "resiliencia" se emplea con significados y alcances variados (Linnenluecke, 2017) y abarca un foco amplio y diverso de ámbitos de acción, lo que deriva en el reconocimiento de su atributo multinivel, que permite la aplicación de este concepto tanto a economías regionales como a organizaciones, instituciones y a empresarios individuales (Korber y McNaughton, 2017).

Es en ese marco que este concepto clave puede entenderse como la capacidad de un sistema o entidad de reaccionar, recuperarse o ajustarse exitosamente ante un shock o acontecimiento externo adverso, como puede ser una recesión o una crisis (Hill et al., 2008). Desde sus concepciones iniciales, en donde la resiliencia exploraba la capacidad de las personas para recuperarse y adaptarse ante situaciones adversas desde la psicología, su alcance se fue expandiendo hacia una comprensión más sistémica y estructural. En el ámbito organizacional y regional, la resiliencia se considera como una capacidad crítica que permite a las entidades anticipar, responder y adaptarse a los desafíos derivados de alteraciones bruscas en el entorno (Coutu, 2002). En tal sentido, Korber y McNaughton (2017) sugieren que, para comprender en toda su complejidad el concepto de resiliencia económica, es esencial adoptar una perspectiva multinivel que aprecie sus diversas interpretaciones en los niveles regional, organizacional e individual.

A nivel regional, la resiliencia se explica comúnmente a partir de las características estructurales de los territorios, los mecanismos de articulación entre agentes y la acción de las políticas públicas (Martin, 2012). Teniendo en cuenta el papel de las economías regionales y la diversidad de contextos dentro de un sistema, este enfoque da especial importancia a las políticas económicas orientadas a la consolidación de una provincia o localidad, y de la mano de ello a distintos atributos de ese proceso, como su planificación estratégica (Pendall et al., 2010), sus trayectorias de especialización (Otegui Banno et al., 2022) y las capacidades existentes en los perfiles productivos locales (Otegui Banno y Calá, 2022; Otegui Banno et al., 2023) que configuran cómo cada territorio puede hacer frente a cambios abruptos en el contexto socioeconómico.

El nivel meso abarca una multiplicidad de relaciones entre las que se destacan las redes organizacionales y el entramado institucional (Dopfer et al., 2004). En ese ámbito, la resiliencia se convierte en una habilidad estratégica y de planificación, muchas veces de orden sectorial o concentrada en grupos específicos de actores o asociaciones de actores (Kantur e İşeri-Say, 2012; Sabatino, 2016), que aprovechan de manera diferencial su mayor grado de conectividad y las ventajas que ello puede implicar en el aprovechamiento de oportunidades de negocios, incentivos, normativas y acceso a las instituciones locales (Kataishi et al., 2008; Yoguel et al., 2010).

El nivel micro, centrado en individuos y empresarios, conceptualiza la resiliencia especialmente en términos organizacionales, es decir, en los mecanismos decisionales y relacionales que tienen lugar dentro de la firma (Fisher et al., 2016). Estas aproximaciones suelen combinarse con perspectivas que ponen el eje en el empresario, lo que se manifiesta en atributos psicológicos y aspectos personales fuertemente asociados a cada trayectoria individual, al comportamiento innovador (Duchek, 2020) y a la persistencia de estrategias que pueden ser asociadas con un comportamiento resiliente (Lee y Wang, 2017).

Al reconocer el carácter multifacético del fenómeno, la idea de resiliencia ofrece una interpretación flexible respecto a cómo los actores, las redes de actores y las articulaciones territoriales de orden institucional dan respuesta a situaciones de crisis. La propuesta de Martin y Sunley (2015) interpreta la resiliencia desde una óptica adaptativa y evolutiva, por lo que las acciones de los actores y las organizaciones locales, además de permitir resistir o recuperarse de perturbaciones o shocks externos, ayudan a delinear estrategias específicas que modifican cualitativamente las trayectorias evolutivas tanto al nivel individual como colectivo (Pike et al., 2010). Así, las estrategias de recuperación, reacción o alteración ante un escenario de crisis pueden enfrentarse mediante ajustes adaptativos en las prácticas preexistentes, que suelen afectar los modos de producción, comercialización y organización empresarial, entre otras estrategias. En tal sentido, los arreglos sociales e institucionales preexistentes y los emergentes de la crisis (Beinhocker, 1999) están atravesados por una conceptualización análoga. La interpretación evolutiva inherente a este enfoque se vincula no sólo con la experiencia previa del sistema y sus componentes, sino también con la posibilidad de desarrollar nuevas trayectorias de crecimiento (Cainelli et al., 2019) como respuesta a eventos inesperados. Lo anterior deriva en una interpretación dual de las estrategias de reacción ante la crisis, en donde conviven de forma tensionada la conservación del status quo y la potencial transformación de las dinámicas y estructuras previamente consolidadas.

Al poner foco en el ámbito organizacional, la resiliencia suele ser entendida como una habilidad estratégica de las empresas (Sabatino, 2016), de orden idiosincrático, fuertemente apoyada en su trayectoria, experiencia y capacidades organizacionales previas (Boin y Van Eeten, 2013), que permite resolver situaciones de crisis de manera orgánica y original (Demmer et al., 2011). El rol del empresario, gerente o líder suele destacarse como fundamental en estos procesos (Fisher et al., 2016) y, para ello, sus redes de conexiones y la complejidad de su entramado de relaciones resultan de gran importancia para dar con soluciones apropiadas (Lee y Wang, 2017), en especial en lo que respecta a pequeñas y medianas empresas en economías en desarrollo (Saad et al., 2021; Otegui Banno et al., 2023).

Desde el nivel regional, el concepto se integra con los desafíos de explorar cómo las economías regionales responden a las crisis y a fuertes modificaciones en el contexto (Martin, 2012; Otegui Banno et al., 2022). En tal sentido, la resiliencia se define como la capacidad de un territorio para resistir, recuperarse o ajustarse exitosamente ante los shocks mediante acciones inducidas por la planificación y la implementación de políticas estatales (Pendall et al., 2010). Según esta lectura, la resiliencia se puede lograr a través de estrategias adaptativas o innovadoras que afectan tanto las interacciones dentro de un

sistema territorial particular, como los incentivos y las conductas de orden microeconómico (Chaiechi, 2021).

Diversos autores dentro de los estudios de resiliencia han señalado una relación intrínseca entre las reacciones exitosas a los cambios de contexto, el comportamiento innovador y la flexibilidad de implementación de cambios organizacionales (Crichton et al., 2009; Arjen y Van Eeten, 2013), en donde las adaptaciones creativas permiten distinguir un mejor posicionamiento de las firmas dentro de su entorno (De Carvalho et al., 2016). Estos enfoques se complementan con aproximaciones que destacan el rol de las políticas públicas, en particular las de innovación, como mecanismos emergentes que contribuyen a la resiliencia económica regional (Bellini et al., 2017). Estas políticas se consideran emergentes dado que constituyen una respuesta no necesariamente anticipada del sistema ante una crisis. Por ello, abordar ex ante las características que tendrán las estrategias, qué actores serán los involucrados, qué mecanismos buscarán promover o desalentar y qué resultados buscarán obtener, entre otras dimensiones, son cuestiones que sólo se verán reveladas a través del proceso de implementación de las acciones de mitigación, adaptación y superación que busquen llevar a cabo frente al cambio de contexto.

El uso conceptual de la resiliencia ha ganado una atención significativa en el estudio del sector turístico, orientándose al abordaje de una variedad de temas relacionados con la conducta empresarial, con el rol institucional y con la participación comunitaria como mecanismos de respuesta a las crisis (Bec et al., 2016). En particular, la literatura reciente ha destacado la importancia del papel de la innovación en la mejora de los servicios turísticos, en donde la implementación de nuevas tecnologías digitales (big data, algoritmos de perfilamiento, estrategias de marketing estrictamente digitales e implementaciones diversas de inteligencia artificial y machine learning, entre otros) emergen como herramientas populares que diferencian la performance empresarial. Las estrategias mediadas por tecnologías digitales se han identificado como fundamentales para el desempeño resiliente (Genç y Genç, 2017), aunque no se limitan a ellas, sino que también involucran saberes transversales, alianzas estratégicas y canales de diálogo con el Estado (Pascual-Fernández et al., 2016).

Por otra parte, la idea de gobernanza de destinos turísticos permite definir y abordar el conjunto de procesos, estructuras y relaciones mediante los cuales se toman decisiones y se implementan políticas para un destino turístico específico. En esta interpretación se considera la relevancia de una amplia gama de actores, que incluye, pero no se limita a, autoridades gubernamentales locales y nacionales, empresas turísticas, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales y visitantes (Fabry y Zeghni, 2019). El enfoque de gobernanza se apoya sobre esa heterogeneidad de actores, a partir de los cuales emerge el consenso y el desarrollo de estrategias y de políticas que favorezcan una reacción sistémica e innovadora ante eventualidades negativas. Vale señalar, sin embargo, la posibilidad de que en este marco determinados grupos o actores coopten los mecanismos de gobernanza mediante vínculos privilegiados (relaciones personales, intereses comunes, entre otros), situación que puede derivar en reacciones sesgadas y concentradas en sólo una parte del ecosistema empresarial (Blanco-Romero y Valiente, 2016).

En esa línea, el aporte de Pappas et al. (2023) destaca la relevancia de la naturaleza multidimensional de las estrategias de resiliencia, enfatizando y caracterizando que, en contextos en desarrollo, los objetivos de construcción de las mismas se enfrentan a relaciones más compartimentadas, que combinan estrategias empresariales individuales y un rol comparativamente débil de los entramados institucionales locales para dar respuesta a la crisis. Ello no sólo despliega una mayor frecuencia de reacciones ad-hoc de las empresas, sino que también posiciona a la gestión del riesgo y a la vulnerabilidad como aspectos identitarios de las firmas y las instituciones públicas (Tanani y Aziz, 2021).

Así, el concepto de resiliencia en general, y en el sector turístico en particular, adopta características multifacéticas, que se manifiestan en la convergencia de dimensiones económicas, sociales, institucionales y de gobernanza. En contextos en desarrollo, estas relaciones advierten una dinámica particular, destacando mecanismos de interacción público-privada más vulnerables desde la cohesión de los actores y más susceptibles a una cooptación de grupos específicos.

### **3. Metodología**

En este estudio, se adopta una metodología cualitativa centrada en 27 entrevistas semiestructuradas, realizadas entre octubre de 2020 y marzo de 2021, divididas en dos bloques: el sector empresarial del turismo y componentes clave del entramado institucional. Este trabajo se concentra especialmente en el sector empresarial, aunque no se limita exclusivamente al mismo debido al rol clave que las instituciones locales tuvieron en el período. El análisis de datos implementado combina técnicas cuantitativas de análisis semántico-discursivo (Schnegg y Bernard, 1996; Chatfield, 2020) con enfoques cualitativos (Chatfield et al., 2013; Sampieri, 2018), lo que permite una comprensión integral del fenómeno estudiado. Las entrevistas, mediadas por Google Meet<sup>6</sup> y organizadas en función de una serie de contactos previos, varían en duración pero generalmente se extendieron por aproximadamente una hora, y tuvieron un mínimo de 40 minutos y un máximo de 2:30 horas. Aunque inicialmente se estimó la realización de alrededor de 20 entrevistas, el número se amplió a 27. Esa modificación permitió no sólo obtener información más equilibrada en relación a la cantidad de casos abordados en cada segmento (entre 7 y 9 en cada segmento empresarial, Tabla 1), sino que además permitió evidenciar señales de saturación teórica en los relatos (Denzin y Lincoln, 2005).

---

<sup>6</sup> El diseño de investigación se adaptó para permitir flexibilidad en términos del contacto presencial debido al contexto particular de la crisis enfrentada. Para coordinar las entrevistas virtuales, el equipo de investigación utilizó una combinación de llamadas telefónicas y correos electrónicos. Siguiendo las directrices de Schmidt et al. (2020), se eligieron entrevistas virtuales en lugar de las tradicionales entrevistas presenciales para garantizar la seguridad sanitaria y facilitar la participación de una variedad de empresarios.

**Tabla 1. Síntesis de los segmentos abordados en el trabajo de campo**

Segmento	Cantidad de entrevistas	Actividades	Tamaño de las firmas
Servicios turísticos y agencias de viaje	9	Navegación, excursiones, gestión de la visita.	Pequeñas, entre 10 y 12 empleados
Hotelería y hospedaje	7	Hoteles, hostels y cabañas de alojamiento turístico	Empresas de hasta 10 empleados, y en el caso de los hoteles de hasta 100 empleados
Gastronomía y actividades relacionadas	7	Restaurantes, proveedores gastronómicos y comercios de venta de alimentos	Empresas de hasta 30 empleados
Entorno institucional	4	Gobierno local, provincial cámaras y universidad	Instituciones y organizaciones relacionadas con el turismo local

Las entrevistas semi-estructuradas abarcaron cuatro segmentos clave en el sector turístico: servicios turísticos y agencias de viaje, hotelería y hospedaje, gastronomía y actividades relacionadas, y el entorno institucional. En el segmento privado, particularmente en el rubro alojamiento, se consideró además el tamaño de las organizaciones entrevistadas (Tabla 1), y se las dividió en tres segmentos: chico, mediano y grande. Una vez determinados los segmentos, se contactaron actores clave dentro de cada uno para organizar las entrevistas, previa aceptación de los objetivos del proyecto. Este enfoque metódico permitió una recolección de datos completa y facilitó un análisis integral y sistémico del impacto de la pandemia en el sector turístico en la región.

Para el procesamiento de los datos, se emplearon dos enfoques analíticos distintos. El primer enfoque se caracterizó por su naturaleza cuantitativa y se centró en el análisis semántico-estadístico<sup>7</sup> (Maulud et al., 2021). Se realizaron análisis de frecuencia de términos, identificación de bigramas y redes terminológicas para identificar patrones y categorías clave (Nasukawa et al., 2003). Esta fase del análisis también se desglosó por segmentos dentro de la actividad turística, lo que permitió una comprensión más matizada de los patrones discursivos y los temas recurrentes en cada área. En ese contexto, se empleó la correlación de textos para entender la relación entre los relatos de los entrevistados y sus grupos de

<sup>7</sup> En esta fase, se utilizaron técnicas de análisis de texto para la identificación de tópicos relevantes (Valdez et al., 2018) utilizando Python y herramientas de procesamiento de lenguaje natural (NLP) como NLTK y TextBlob (Shahzad et al., 2023)



pertenencia, utilizando técnicas como análisis de red y clustering semántico (Salloum et al., 2020). En sus formas de implementación reciente (Gárdos et al., 2023; Shahzad et al., 2023), se evidencia la potencialidad de estas técnicas para contribuir a la identificación y análisis de ciertos tópicos no necesariamente evidentes dentro de la información recabada, especialmente si su análisis se estructura mediante enfoques tradicionales del análisis cualitativo. Una vez finalizada la fase descriptiva de la información recolectada, se procedió a la implementación del segundo enfoque de análisis, de naturaleza fundamentalmente cualitativa (Sohn, 2017).

Seguidamente, se adoptó un enfoque mixto que combinó los elementos del análisis semántico-estadístico previamente descritos con abordajes cualitativos consolidados (Côté et al., 1993; Charmaz, 2008), para analizar los datos recopilados de los cuatro segmentos turísticos considerados. En esta fase cualitativa del estudio, se aplicaron métodos como la codificación abierta<sup>8</sup>, axial<sup>9</sup> y selectiva<sup>10</sup> (Williams y Moser, 2019), ampliamente reconocidas en la investigación cualitativa. Este proceso culmina seleccionando y analizando cuidadosamente los datos que mejor ayuden a explicar las estrategias y respuestas empresariales desplegadas frente a la crisis. Estas técnicas contribuyeron a enriquecer y profundizar el análisis, ofreciendo una visión más completa y profunda del fenómeno estudiado. Los fragmentos de entrevistas incluidos en el análisis buscan aportar capas adicionales de significado y explorar cómo los propios actores se refieren a los eventos clave.

## **4. Resultados**

### **4.1 Análisis cuantitativo del discurso**

Como se mencionó arriba, el análisis de las entrevistas se organizó en torno a cuatro segmentos de actividad: servicios turísticos, hotelería, gastronomía, y organizaciones e instituciones vinculadas al turismo en la ciudad de Ushuaia. En cada segmento, las organizaciones se caracterizaron según su tamaño, origen del capital, asociatividad y las estrategias adoptadas durante la pandemia, que abarcan desde la formas de gestionar el empleo hasta la implementación de innovaciones. Tras el procesamiento de las entrevistas, se efectuó un análisis cuantitativo que abarcó tanto al sector turístico en general como a cada uno de sus segmentos específicos.

En el Gráfico 1, se observan las palabras más frecuentes en todas las entrevistas, donde términos como "turismo", "pandemia", "empresas" y "temporada" resaltan como focos primordiales del análisis. Esta

---

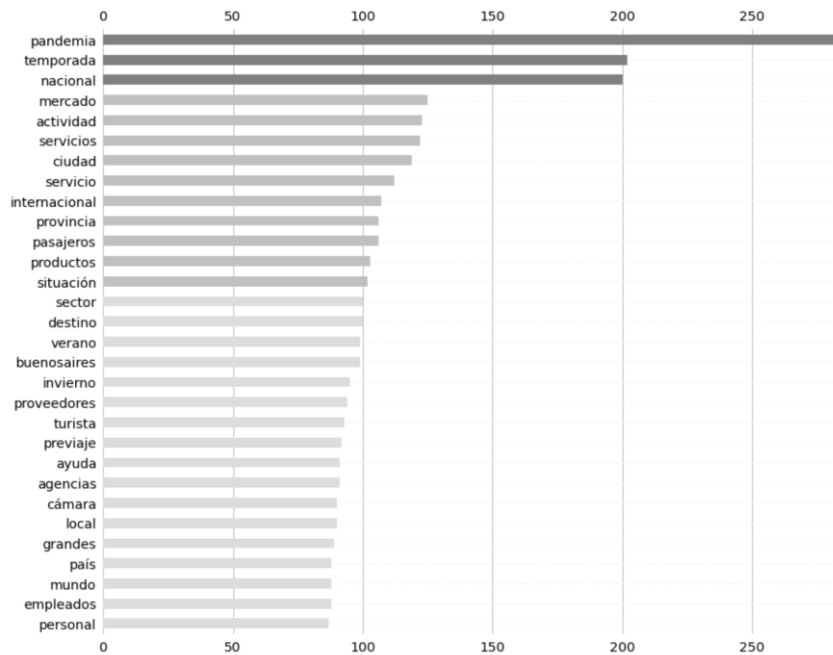
<sup>8</sup> La codificación abierta implica descomponer los datos en partes discretas (Kelle y Bird, 1995), examinarlos de cerca y compararlos para identificar similitudes y diferencias, etiquetando estos datos para su posterior análisis (Corbin y Strauss, 1990).

<sup>9</sup> La codificación axial es un proceso que involucra relacionar categorías entre sí a través de una combinación de procedimientos inductivos y deductivos.

<sup>10</sup> La codificación selectiva se centra en identificar una categoría central o dimensión explicativa con la que las otras categorías de interés están relacionadas.

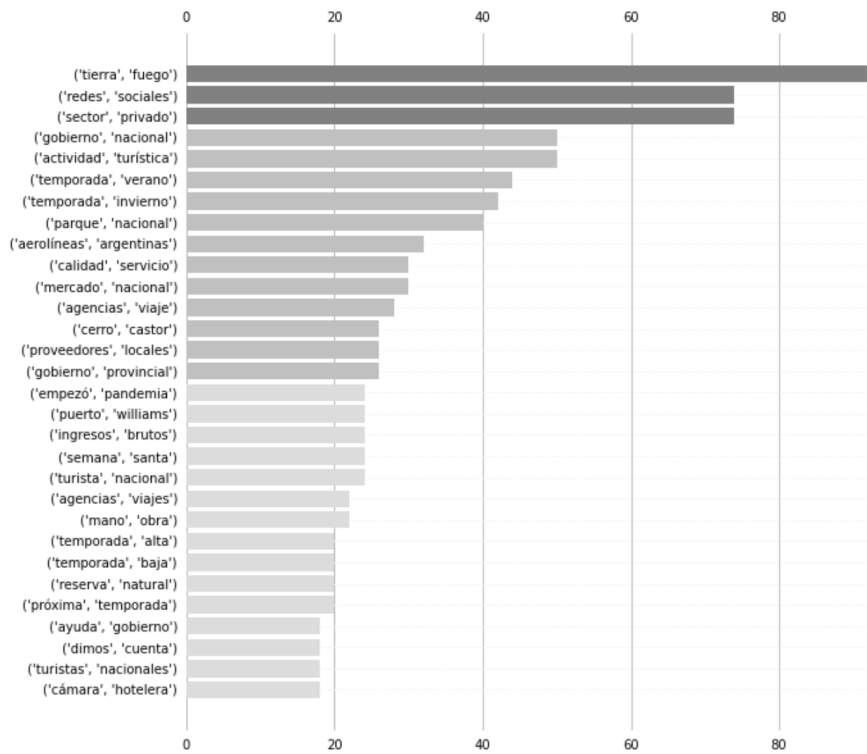
prevalencia valida la técnica analítica utilizada y la pertinencia de los temas abordados. En una segunda capa de importancia aparecen términos como "mercado", "actividad", "servicios", "ciudad" e "internacional", y otros de menor frecuencia pero igualmente relevantes como "verano", "invierno", "previaje" y "ayuda".

**Gráfico 1. Términos más frecuentes dentro de la muestra**



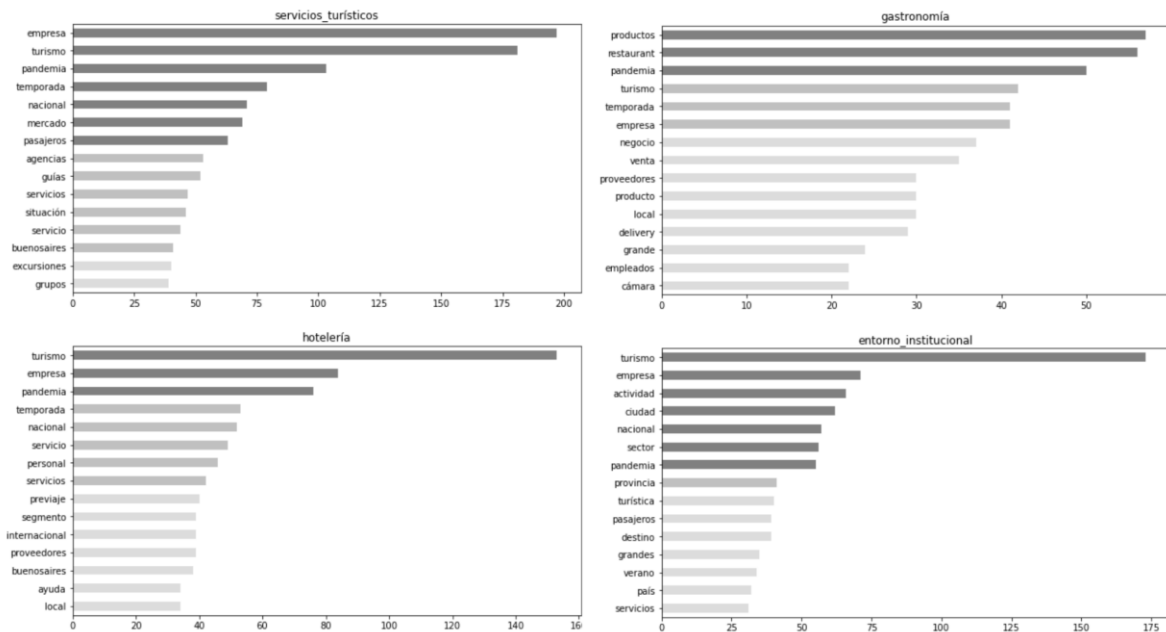
Siguiendo la línea argumentativa previamente establecida, el análisis cuantitativo avanzó hacia la identificación de bigramas para descubrir combinaciones de palabras que revelan tendencias más complejas en el discurso. Los bigramas, que son pares de palabras utilizadas conjuntamente con una frecuencia notable, sugieren direcciones específicas en los relatos. En este contexto, se resalta la importancia de las "redes-sociales" en la promoción turística y la atracción de clientes locales. Aunque el "gobierno nacional" aparece como un ente de apoyo y regulación turística en Tierra del Fuego, las relaciones entre entidades privadas también juegan un papel destacado. La estacionalidad y la incertidumbre del contexto se reflejan en las menciones a las "temporadas de verano e invierno", mientras que los atractivos distintivos de la ciudad como el "Parque Nacional" y el "Cerro Castor" se reconocen como activos clave que realzan la oferta única de la región y fomentan la demanda turística. En tal sentido, sobresale el rol de "aerolíneas argentinas" como actor fundamental en la conectividad de la provincia, debido a su influencia directa en el movimiento de turistas y la integración con el "mercado nacional".

**Gráfico 2. bigramas más frecuentes dentro de la muestra**



En lo que respecta a los segmentos turísticos (Gráfico 3), ciertos tópicos como la situación del sector, la pandemia y las próximas temporadas turísticas, se manifiestan de manera transversal. Además, se destacan términos específicos que son intrínsecos a la lógica operativa de cada segmento. Así, el gráfico muestra que los tópicos predominantes en el segmento de hotelería y alojamientos se relacionan con “servicios”, “previaje”, “internacional” y “personal”. En el segmento de servicios turísticos destaca palabras como “mercado”, “servicios”, “pasajeros”, “guías”, “agencias”, “excursiones”, “Buenos Aires”, mientras que en el rubro de gastronomía los términos más presentes refieren a “producto”, “restaurant”, “ventas”, “proveedores” y “deliverys”. Por último, en el segmento de entorno institucional, los tópicos más frecuentes se articulan en torno a conceptos como “actividad”, “ciudad”, “sector”, “provincia”, “turística”, “pasajeros” y “destino”.

**Gráfico 3. Palabras más frecuentes por segmento turístico**



En base a los términos más relevantes en cada segmento se puede destacar que los relatos se estructuran de acuerdo a la forma en la que transitaron la crisis, así como en referencia a las opciones y estrategias que implementaron para sostener su actividad. Cada segmento presenta patrones singulares en sus relatos, diferenciando claramente las preocupaciones y problemáticas de la coyuntura desplegada por la crisis de la pandemia<sup>11</sup>.

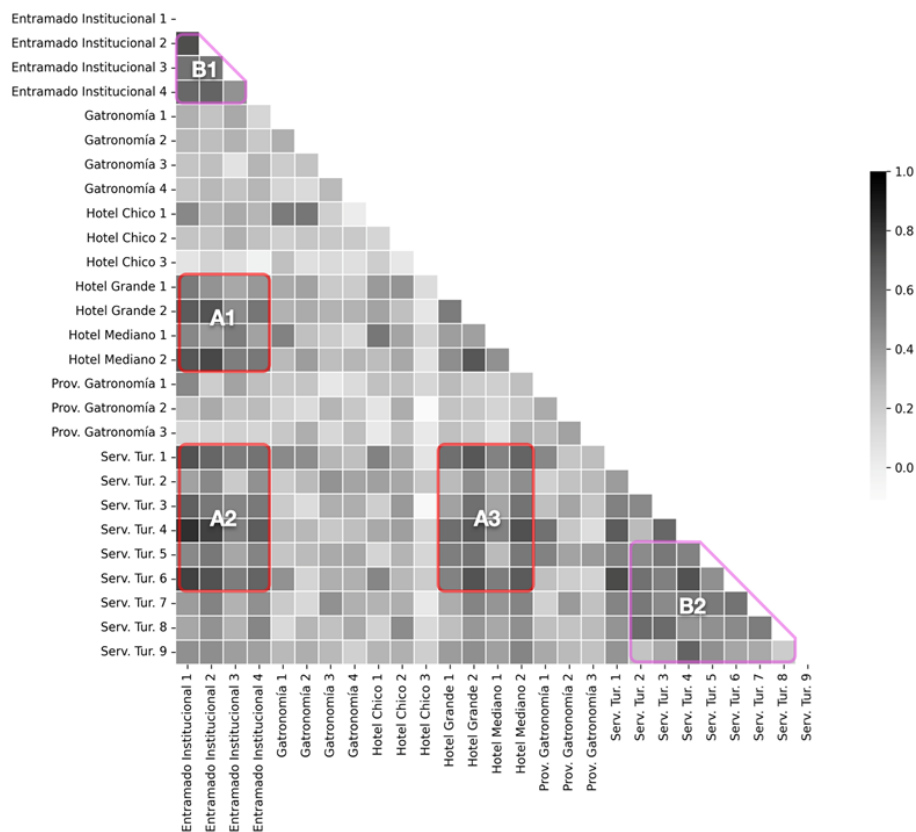
El segmento de servicios turísticos está configurado por términos que apuntan a una visión general del escenario, con un relato fuertemente centrado en los otros segmentos locales con los cuales articulan sus actividades comerciales. En contraste, el segmento de hotelería plantea algunos énfasis discursivos que apuntan a las asistencias del gobierno, en particular del Programa Previaje, a su relación con proveedores locales y de Buenos Aires, y a su estructura de personal y los esfuerzos por su gestión en el marco de una inactividad total. Por su parte, el segmento gastronómico destaca en su relato los desafíos de la reconversión que tuvieron que implementar, especialmente en lo referido al delivery, a la atención en el local y a su vínculo con los proveedores. Finalmente, el entorno institucional destaca de manera más acentuada las cuestiones asociadas a la actividad turística en relación a las acciones vinculadas a

<sup>11</sup> En este sentido, es importante aclarar que, como se explica en la sección metodológica, la frecuencia de tópicos expuesta según esta aproximación sólo permite destacar la importancia de cada aspecto dentro de un grupo de actores, pero no permite analizar el posicionamiento de éstos en cada situación. Por ello, para obtener apreciaciones más detalladas se desplegó una aproximación puramente cualitativa de los relatos y percepciones de los actores entrevistados que se desarrolla en la siguiente subsección.

posicionar al destino en el mapa del turismo nacional ante la ausencia del turista internacional, con vistas a la temporada de verano siguiente como estrategia de reposicionamiento del turismo local.

La cercanía discursiva entre entrevistados revela afinidades temáticas y apreciaciones en sus relatos. Utilizando la cuantificación de palabras en cada entrevista, se computan correlaciones para identificar patrones discursivos tanto individuales como sectoriales. El Gráfico 4 muestra estas correlaciones entre los relatos y cada segmento de actividad dentro del sector. Aquí, una alta correspondencia se visualiza en gris oscuro, mientras que una baja correspondencia se muestra en tonos más claros. Se observa una fuerte afinidad discursiva intra-segmento, especialmente en el entramado institucional y en el segmento de servicios turísticos (zonas B1 y B2). Por el contrario, el sector gastronómico y la hotelería pequeña muestran mayor heterogeneidad en sus relatos, tanto internamente como en relación con otros segmentos. Además, se identifican dos patrones de convergencia discursiva inter-segmento: uno que conglo mera las firmas en actividades complementarias y que permite identificar elementos que sugieren asociaciones estratégicas, manifestado en correlaciones altas en los relatos de las empresas de servicios turísticos y los hoteles de mayor tamaño (zona A3); y otra que alinea los relatos institucionales con segmentos específicos de la oferta, particularmente con los hoteles de mayor tamaño y un segmento mayoritario de agencias y servicios turísticos (zonas A1 y A2).

**Gráfico 4. Correlación entre los relatos de los entrevistados.**



En este sentido, el análisis de los vínculos discursivos permite representar cómo emergen temáticas y problemáticas similares en los testimonios recolectados, sugiriendo la existencia de convergencia de discursos entre grupos específicos pero, especialmente, diferencias sustantivas entre grupos y al interior de los mismos, en particular en las tramas de menor tamaño. Este asunto adquiere mayor relevancia al considerar que esas diferencias no sólo manifiestan estructuras de relatos distintos, sino representaciones, problemáticas y estrategias específicas de cada segmento. De igual modo, las convergencias implican conglomeraciones, asociaciones y percepciones comunes respecto a un problema, lo que se termina reflejando en estrategias compartidas y acciones colectivas, tal como se describe en la siguiente subsección.

## **4.2. Análisis cualitativo según segmentos empresariales**

### **4.2.a. Empresas de servicios turísticos y agencias de viaje**

Este segmento agrupa a 9 empresas de variadas dimensiones que ofrecen desde navegaciones por el Canal Beagle hasta recorridos por el Parque Nacional Tierra del Fuego. La mayoría son empresas pequeñas o medianas de capital nacional, con un promedio de 10 a 12 empleados permanentes. Durante la pandemia, predominó el trabajo remoto, enfocándose en protocolos sanitarios, reprogramación de reservas y estrategias de marketing digital.

Las empresas mostraron diferentes grados de adaptación al nuevo escenario. Algunas implementaron estrategias complejas para adaptarse, como la combinación de cambios organizacionales, comerciales y estratégicos respecto a su negocio, mientras que otras enfrentaron desafíos, especialmente si su modelo de negocio estaba centrado en la atención presencial. Según un testimonio, "algunos que la hicieron bien, trabajan, pero los que siguen con el local o agencia abierta si esto se alarga un poco más se pueden venir abajo" (Entrevista Servicio Turístico 3).

Para mitigar el impacto de la pandemia, las empresas recurrieron a diversas formas de asistencia gubernamental, aunque estas medidas a menudo se consideraron insuficientes debido a factores específicos como el costo más elevado de los salarios en Ushuaia. Un entrevistado mencionó que "los instrumentos [aprovechamos] todos; los nacionales con el ATP y con el REPRO el año pasado, y el provincial también con el PROGRESO; nos enganchamos en todo" (Entrevista Servicio Turístico 4). Otro añadió que "la [medida] que me pareció interesante fue el ATP, aunque no alcanzara para todo, porque en algunos casos eran hasta 32 mil pesos y nosotros tenemos sueldos de 120 mil" (Entrevista Servicio Turístico 2). A pesar de las adversidades, todas las empresas contactadas en este segmento lograron mantenerse en funcionamiento. Utilizaron una combinación de estrategias propias y de ayudas gubernamentales. Sin embargo, la efectividad de estas ayudas fue parcial en algunos casos, especialmente debido a que los efectos de la crisis sobre la demanda no permitían afrontar los costos operativos ni planificar anticipadamente ventas a futuro de manera precisa.

Las innovaciones implementadas en este segmento son heterogéneas en su alcance y grado de transformación. Muchas empresas se volcaron hacia las estrategias digitales, ampliando su presencia en redes sociales y empleando plataformas en línea para la gestión de reservas y la interacción con los clientes. Se priorizaron los métodos de marketing digital, incluyendo el uso de publicidad paga en buscadores para mejorar su posicionamiento en línea. Además, algunas empresas diversificaron su oferta de servicios, incorporando nuevas modalidades, como asistencia remota, o experiencias virtuales a través de la mejora de sus sitios web para atraer a un público más amplio. Estas innovaciones no solo permitieron a las empresas mantenerse a flote durante un periodo excepcionalmente difícil, sino que también las posicionaron mejor para el futuro, expandiendo sus capacidades y alcance de mercado.

Otras estrategias centradas en el orden organizacional, tanto de la estructura de la firma como de sus relaciones laborales, incluyeron la venta de activos y la reestructuración de funciones y puestos. En algunos casos, las empresas optaron por vender parte de su capital o reducir las horas de trabajo del personal, evitando despidos gracias a convenios como el firmado con el Centro de Empleados de Comercios de Ushuaia (CECU). La reducción de costos operativos también fue una constante, junto con el desafío de transitar hacia un modelo de negocio más virtualizado. "Al principio, nos hicimos chiquititos y nos quedamos quietos hasta que terminó la tempestad; redujimos gastos, nos achicamos", se destacó en la Entrevista Servicio Turístico 1.

En lo que respecta al rol del Estado, el acceso a créditos blandos como los ATP Créditos fue una de las estrategias de supervivencia más empleadas entre las empresas. Este recurso financiero aumentó significativamente el nivel de endeudamiento, especialmente en empresas de menor tamaño que carecían de un respaldo financiero sólido. "Se endeudó bastante [el/la propietario/a]<sup>12</sup>, porque todo crédito que salió se agarró para paliar la situación económica", mencionó una de las empresas en la Entrevista Servicio Turístico 5. La política del Pre-Viaje, destinada a estimular el turismo nacional, fue especialmente valorada. Generó un impacto significativo en la capacidad de consumo y planificación del sector, rompiendo el ciclo negativo que afectaba a las empresas. "Nos permitió salvarnos", fue el consenso entre los entrevistados, a pesar de que algunos relatos admitieron temores iniciales y dudas sobre la implementación efectiva del programa (Entrevista Servicio Turístico 3).

Las empresas mostraron una diversidad de enfoques para enfrentar la crisis. Mientras algunas optaron por una postura conservadora evitando el endeudamiento, otras recurrieron a una variedad de estrategias de corto plazo, incluyendo la reasignación de tareas del personal. "Para mí sobreviven los que hicieron bien las cosas. Lamentablemente siempre hay un porcentaje que hicieron bien las cosas y no sobrevive igual", reflejó otra perspectiva dentro de este segmento (Entrevista Servicio Turístico 7).

---

<sup>12</sup> Nombre anonimizado.

#### **4.2.b. Empresas vinculadas al servicio de hotelería y hospedaje**

Las empresas del sector de hotelería y hospedaje en Ushuaia presentan una gran diversidad, que va desde hoteles de 5 estrellas con entre 60 y 100 empleados, hasta hostels y cabañas con tan solo uno. Esta variedad añade complejidad al análisis del impacto de la pandemia en el sector. Aunque algunas empresas tienen una trayectoria que se remonta a la década de 1990, la mayoría surgió entre 2005 y 2008, coincidiendo con el auge turístico de Ushuaia. En general, son emprendimientos de capital nacional, a menudo familiares, con decisiones operativas y estratégicas tomadas por los dueños o gerentes en colaboración con asociados.

Una de las fortalezas más citadas por los entrevistados en el sector fue la calidad del personal. En muchos casos, los empleados han estado en las empresas durante años, estableciendo relaciones que van más allá de lo estrictamente laboral. Sin embargo, la informalidad también es una preocupación en el sector, que afecta tanto a las condiciones laborales como a la calidad del servicio.

Al inicio de la pandemia, el sector enfrentó un escenario incierto. Los entrevistados inicialmente pensaron que las restricciones serían temporales y de muy corto plazo, pero con el paso del tiempo, se vieron obligados a adaptar sus estrategias de negocios. El cierre de las instalaciones fue una de las primeras medidas, seguida de una reducción en los costos operativos, suspensión de pagos y suspensión parcial de personal en combinación con una reducción de la jornada de trabajo. A nivel general, los ahorros derivados de esas acciones se destinaron a dos cuestiones: inversiones para mejorar las instalaciones e impulsar una mayor diversificación, en el caso de las más grandes; o mantener a flote las operaciones y sobrevivir a la crisis, en el caso de los emprendimientos más pequeños.

Como complemento, se realizaron ajustes en las estrategias comerciales y de negocio para adaptarse al nuevo contexto. Esto incluyó medidas como la flexibilización de las políticas de cancelación y la oferta de tarifas en moneda local para atraer a una clientela más amplia, y una mayor presencia de su oferta en medios digitales. Las inversiones asociadas a la implementación y fortalecimiento de los protocolos sanitarios se interpretaron como un requerimiento indispensable que acompañó estrategias de expansión de mercado vía plataformas especializadas y mecanismos de visibilización online. Esta adaptación de las estrategias comerciales requirió un enfoque renovado orientado hacia el turismo nacional y la pesificación de las tarifas. Algunas empresas incluso formaron alianzas informales con otros negocios, como empresas de alquiler de coches o sitios turísticos, para ofrecer paquetes más atractivos al turista nacional, con restricciones presupuestarias mucho más marcadas que el perfil de turista extranjero que usualmente visita la ciudad (Kataishi et al., 2018). La presencia en redes sociales y la adaptación a las nuevas condiciones de reserva, que dieron períodos de gracia y de anticipación mucho mayor, fueron también estrategias clave.

La ayuda del Estado y los convenios laborales jugaron un papel crucial en la sostenibilidad de la industria hotelera en Ushuaia durante la pandemia. Específicamente, acuerdos entre gremios como UTHGRA y FEGRA permitieron reducir los sueldos al 75%, lo que, junto con las ayudas del Estado Nacional



en forma de ATP, REPRO y Pre-Viaje, alivió las cargas financieras y evitó despidos. Esto se percibió más como un apoyo al empleo que a las empresas en sí. La política del Pre-Viaje fue especialmente bien recibida por hoteles más pequeños y medianos, quienes afirmaron que esta ayuda fue crucial para su supervivencia. En términos de gobernanza sectorial, aunque la mayoría de las empresas están asociadas a la Cámara Hotelera, la participación activa parece ser limitada, y la comunicación con este segmento empresarial se entabla principalmente a través de las empresas de mayor porte.

En síntesis, las empresas de hotelería en Ushuaia adoptaron estrategias específicas que reflejan rasgos resilientes fuertemente vinculados a la trayectoria de cada empresa, a su estado financiero al momento de la crisis y a su tamaño. Las tácticas, en algunos casos con componentes innovadores, variaron desde adaptaciones comerciales, como la pesificación de tarifas y el enfoque en el turismo nacional, hasta cambios organizacionales en combinación con alianzas estratégicas con otros rubros complementarios dentro del paquete de negocios. Puede decirse, en tal sentido, que las adaptaciones no sólo fueron reactivas, sino también formas de innovación que tienen la potencialidad de consolidarse con un impacto duradero en el sector.

#### **4.2.c. Comercios y empresas gastronómicas**

El sector gastronómico en Ushuaia se compone de una variedad de actores, que incluye restaurantes, cafeterías, bares y proveedores. Los restaurantes se orientan hacia dos perfiles distintos: uno dirigido al público medio y otro de nicho "gourmet" con una oferta culinaria más elaborada. Según testimonios de los entrevistados, los restaurantes tienen un promedio de 8 trabajadores permanentes y son generalmente operados por gerentes o propietarios. La mayoría son empresas familiares con al menos dos socios.

Los proveedores de productos regionales, como la pesca y, en mucha menor medida, la frutihorticultura, son generalmente más pequeños en tamaño y de origen familiar. Se enfocan en la captura o recolección de materias primas, lo que se suele combinar con diferentes estrategias de almacenamiento y distribución. En algunos casos, se destacan procesos de producción que buscan el agregado de valor comercial, como técnicas de congelado IQF, ahumado y otras técnicas de conservación, y empaquetados particulares que limitan el deterioro de los productos.

Este segmento fue uno de los más afectados por la pandemia, lo que llevó a la implementación de diversas estrategias para mantenerse en el mercado. Estas incluyeron alianzas con otras empresas, cambios en la oferta de sus productos, la implementación de servicios de entrega y una brusca y precipitada presencia en tiendas en línea. "Tuvimos que desarrollar un sistema de venta en línea de la noche a la mañana", señala un entrevistado (Entrevista Gastronomía 4). Ello implicó desafíos de distinto orden, en especial en lo que refiere a nuevas tareas para los empleados, cambios organizacionales al interior de la firma y un nuevo tipo de vínculo con el cliente que reformuló las estrategias que estos negocios habían desplegado hasta ese momento. Además, los restaurantes y proveedores también tuvieron que adaptar su

cadena de suministro. "Seguimos dependiendo del transporte", menciona otro entrevistado (Entrevista Gastronomía 1), señalando los desafíos adicionales debido a la ubicación geográfica de Ushuaia y la restricción del tránsito por Chile de las mercaderías frescas provenientes del Territorio Nacional Continental.

Con el retorno gradual a la actividad presencial, los negocios gastronómicos, especialmente restaurantes y confiterías, se vieron obligados a replantear su modelo de negocio para adaptarse a las nuevas normativas de distanciamiento social. La digitalización de las cartas y la implementación de rigurosos protocolos sanitarios se convirtieron en la norma. La capacidad de los locales se redujo drásticamente, operando entre el 30% y el 50% de su demanda habitual, lo cual desencadenó una reconfiguración en la estructuración de los turnos laborales. "Lo que se hizo fue sacar mesas para tener más espacio entre mesas y mesas, hoy tenemos 30 cubiertos (de 60) por un tema de distanciamiento, que básicamente es lo que más se notó en el restaurant", señaló un participante en la Entrevista Gastronomía 6. Esta reducción en la capacidad de los locales afectó significativamente la rentabilidad de estas empresas, lo cual forzó una revisión completa de sus estructuras de costos. Las estrategias de marketing también experimentaron cambios significativos, con un énfasis en la presencia digital y la interacción con los clientes a través de distintas plataformas en línea. "Los paneles divisorios, establecer espacio para sanitización que antes eran espacios de venta, ese tipo de cuestiones", añadió otro entrevistado en la Entrevista Gastronomía 4.

Para afrontar los desafíos financieros, los restaurantes recurrieron a diferentes programas de ayuda estatal como ATP, REPRO y el plan PROGRESO, además de utilizar sus propios ahorros. "Fue importante el apoyo de las cámaras y principalmente al inicio de la cuarentena, porque no habíamos entrado al ATP debido al rubro que estábamos tipificados en el nomenclador; ahí las cámaras nos ayudaron un montón con las notas de solicitudes al gobierno nacional", se destacó en la Entrevista Gastronomía 9. A pesar de la gravedad de la situación, la política del Pre-Viaje fue particularmente bien recibida en el sector, considerada en general como "un éxito" y "un acierto" por su capacidad para estimular la demanda futura y dirigir el consumo hacia ofertas específicas del destino.

Un punto a destacar es que las empresas gastronómicas señalaron que su representación en las cámaras empresariales era limitada. Esto se explica debido a que estos espacios son compartidos con otros segmentos de la trama, como hoteles y agencias, y que, en muchos casos, las preocupaciones del sector hotelero eclipsaban las del segmento gastronómico. Este hecho, sumado a la complejidad de las dinámicas de abastecimiento y a la postergación de sus demandas y requerimientos, llevó a los empresarios a emprender acciones aisladas, heterogéneas y sin una articulación colectiva para mantener sus negocios a flote, lo que refleja una dinámica diferencial entre estas firmas y las de otros rubros de actividad.

Las empresas gastronómicas en Ushuaia han mostrado una destacada resiliencia y adaptabilidad frente a los desafíos de la pandemia, adoptando una nueva tríada de negocios que ha resultado clave para su supervivencia. Primero, han implementado una adaptación interna en la gestión de recursos humanos,

organizando turnos de trabajo y capacitando al personal en el cumplimiento de nuevas normas sanitarias. Segundo, han ampliado su visibilización digital, actualizando sitios web y fortaleciendo su presencia en redes sociales para mantenerse en la mente del consumidor y facilitar nuevas formas de interacción. Finalmente, la implementación de servicios de delivery no sólo ha permitido mantener un flujo de ingresos, sino que también ha forzado una reevaluación y adaptación de la oferta de productos para este nuevo formato. Estas innovaciones adaptativas, combinadas con el apoyo de programas estatales, han sido fundamentales para la continuidad de estas empresas en un entorno extremadamente desafiante.

## 5. Conclusiones

En la búsqueda por comprender la evolución y adaptabilidad de las organizaciones ante eventos adversos, la resiliencia se plantea como un concepto central que refleja la capacidad de resistir, recuperarse y ajustarse a nuevos escenarios. Esta investigación ha destacado cómo, dentro de la heterogeneidad de situaciones, segmentos y condicionamientos específicos, emerge un patrón de acciones del entramado turístico de Ushuaia, dominado por respuestas adaptativas que combinan elementos innovadores para el mercado local y nuevas configuraciones empresariales.

El estudio revela la importancia de las estrategias y aborda el papel del entorno relacional empresarial en las posibilidades de respuesta de las organizaciones. En ese marco, la habilidad de las firmas para adaptarse y emplear diferentes acciones debe interpretarse con un doble foco: por un lado, las características y habilidades de cada empresa; y por otro, el papel que éstas tienen en el ecosistema del entramado turístico a nivel local. Así, se ha destacado cómo el tamaño de las firmas representa un factor clave, tanto en la condición inicial a partir de la cual éstas hacen frente a la crisis como en la respuesta interna de cada empresa y en la influencia que tienen sobre el entorno institucional en el que operan.

Sobre esto último, surge una reflexión a nivel meso. Tanto en la correlación entre los relatos de los entrevistados como en el análisis particular del contenido de las entrevistas por segmento, se aprecia el peso que ejercen algunos actores, como grandes hoteles y agencias, en las cámaras empresarias (Dopfer et al., 2004) y, en parte desde allí, en las respuestas y acciones (sesgadas) de otros organismos e instituciones públicas (Blanco-Romero y Valiente, 2016) u organizaciones gremiales. En muchas ocasiones, esto limita la posibilidad de comprender los problemas que enfrentan otros eslabones incluso más débiles de la cadena (como pequeños alojamientos, comercios o emprendimientos gastronómicos) y de brindar el tipo y nivel de apoyo que los mismos requieren.

En lo que respecta a las respuestas micro o individuales, se destacan cuatro aspectos de gran relevancia. El primero, de orden transversal, es que, en general, las firmas debieron adaptar sus comportamientos y estrategias al nuevo contexto para poder sobrevivir. Este tipo de ajustes ha evidenciado la influencia significativa de las estructuras organizativas y trayectorias empresariales en la capacidad para innovar y adaptarse. Así, la variedad de estrategias adoptadas, con diferentes grados de éxito, está

estrechamente vinculada a cada segmento específico dentro de la trama turística, a la configuración organizativa preexistente (Boin y Van Eeten, 2013), a la salud financiera de las empresas y a su habilidad estratégica (Kantur e İşeri-Say, 2012; Sabatino, 2016) para adoptar acciones compatibles con las múltiples limitaciones que imponía la pandemia.

El segundo es que, al considerar estas transformaciones, se distinguen ejes claros que atañen a lo estrictamente organizativo, a las relaciones laborales y al rediseño de esquemas de trabajo en búsqueda de garantizar el menor deterioro en la estructura de empleo de las empresas. Vale destacar que, en este último aspecto, hubo coincidencia entre el interés de las empresas en sostener los puestos de trabajo y el foco de las políticas nacionales. En simultáneo, se enfrentaron procesos de diversificación comercial e innovación en esquemas de interacción con el cliente que, si bien no representaron una ruptura en el estado del arte de articulación con la demanda, sí implicaron modificaciones importantes que representan innovaciones a nivel de empresa y del mercado local, lo que se plasmó en la incursión del e-commerce, de visibilización virtual y de diversas estrategias digitales (Genç y Genc, 2017; Hristova y Stoyanova, 2020) en lo que concierne a marketing, ventas y asociativismo empresarial.

El tercer aspecto a destacar es que las empresas más grandes han adoptado estrategias diferenciadas. Mientras que las firmas pequeñas se centraron principalmente en adaptaciones y transiciones hacia la nueva demanda nacional y la digitalización, las grandes han interpretado el escenario adverso como una posibilidad de invertir en su expansión, en adquisiciones de nuevos bienes de capital y utilitarios, y en general en mejoras de sus servicios e infraestructura con miras a la salida de la pandemia y no tanto a la coyuntura de emergencia que definió la realidad de los segmentos más vulnerables de la trama turística. Esto implicó un fortalecimiento adicional de la posición en el mercado local de las empresas de mayor tamaño. En otras palabras, se observa una diferenciación clara entre las empresas pequeñas que dirigieron sus recursos a sobrevivir, debido a limitaciones financieras, de escala y de percepción de la crisis, y las grandes empresas que aprovecharon la situación como una oportunidad para expandirse y consolidarse. En otros términos, vemos la diferenciación entre estrategias de conservación del status quo y otras que, desde una óptica adaptativa o evolutiva (Martin y Sunley (2015), sientan las bases para una transformación cualitativa de sus estructuras que permita el desarrollo de nuevas dinámicas o trayectorias de crecimiento (Pike et al., 2010; Cainelli et al., 2019).

El cuarto y último punto se relaciona con la transformación del perfil de la demanda y las adaptaciones necesarias a esa nueva realidad. El cambio del turismo extranjero al nacional implicó un público con preferencias distintas y una mayor restricción presupuestaria. Hoteles y restaurantes se vieron obligados a ajustar precios, oferta y métodos de interacción con los clientes. Estas adaptaciones no siempre fueron vistas como beneficiosas por las empresas, presentando desafíos adicionales en su intento de adaptarse a este giro en la dinámica del mercado.

Un aspecto adicional es el impacto del entorno empresarial, tanto a nivel local como nacional, que ha jugado un papel crucial en la facilitación de nuevas estrategias. Esto incluye programas públicos, acciones

coordinadas y asociaciones entre diferentes sectores. Sin embargo, estas iniciativas han reflejado respuestas específicas a la crisis que varían según la región. En el caso particular de Ushuaia, no sólo la infraestructura productiva preexistente, sino también las medidas específicas tomadas por instituciones locales han resultado en enfoques únicos para afrontar la crisis, que no serían aplicables o tendrían poco sentido en otros destinos turísticos debido a tres cuestiones: la condición insular y la limitación de vuelos que inhabilitó el ingreso de gente a la isla; el perfil predominantemente extranjero de visitantes, que define nichos y dinámicas de servicios no necesariamente competitivos para el visitante local; y las limitaciones propias de las cadenas de servicios y proveedores nacionales, que se vieron fuertemente limitadas y acotaron las posibilidades de la oferta.

El análisis presentado ilustra cómo la resiliencia, tanto empresarial como territorial, se ha convertido en un pilar fundamental para el sector turístico frente a la crisis. Las estrategias adoptadas evidencian la capacidad de las empresas de distintos tamaños para ajustarse a las nuevas realidades y demandas del mercado. En particular, la resiliencia territorial emerge como un factor distintivo, donde la colaboración entre (algunas) empresas, la innovación y el apoyo institucional local se entrelazan para formar un entorno robusto capaz de soportar y superar los desafíos. Este estudio subraya la importancia de entender la resiliencia no solo como un mecanismo de supervivencia, sino como un enfoque estratégico que impulsa el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. Las lecciones aquí destacadas resaltan la necesidad de políticas y prácticas que fomenten la acumulación de competencias tanto en la empresa como en la región, y promuevan la generación de sinergias y diálogos entre los diversos estamentos de la compleja trama del turismo.

## REFERENCIAS

- Arjen, B. & van Eeten, M. (2013). The resilient organization—A critical appraisal. *Public Management Review*, 15(4), 429–445.
- Bec, A., McLennan, C. L., & Moyle, B. D. (2016). Community resilience to long-term tourism decline and rejuvenation: A literature review and conceptual model. *Current Issues in Tourism*, 19(5), 431-457.
- Beinhocker, E. D. (1999). Robust adaptive strategies. *MIT Sloan Management Review*, 40, 95–106.
- Bellini, E., Ceravolo, P., & Nesi, P. (2017). Quantify resilience enhancement of UTS through exploiting connected community and internet of everything emerging technologies. *ACM Transactions on Internet Technology (TOIT)*, 18(1), 1-34.
- Blanco-Romero, A., & Valiente, G. C. (2016). Productos turísticos resilientes en territorios de interior. El turismo de aventura en el Ripollès catalán. In *Turismo y crisis, turismo colaborativo y ecoturismo* (pp. 381-382). Societat d'Història Natural de les Balears.
- Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445.
- Cainelli, G., Ganau, R., & Modica, M. (2019). Industrial relatedness and regional resilience in the European Union. *Papers in Regional Science*, 98(2), 755-778.

- Chaiechi, T. (2021). The resilience shift: It is all in the partnership. *Journal of Resilient Economies*, 1.
- Charmaz, K. (2008). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. *Library & Information Science Research*, 30(2), 158-159.
- Chatfield, S. L. (2020). Recommendations for secondary analysis of qualitative data. *The Qualitative Report*, 25(3), 833-842.
- Chatfield, A. T., Scholl, H. J. J., & Brajawidagda, U. (2013). Tsunami early warnings via Twitter in government: Net-savvy citizens' co-production of time-critical public information services. *Government information quarterly*, 30(4), 377-386.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Côté, J., Salmela, J. H., Baria, A., & Russell, S. J. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, 7(2), 127-137.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80, 46-55.
- Crichton, M., Cameron, G., & Kelly, T. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectorial lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17, 24-37.
- De Carvalho, A., Ribeiro, I., Silva Cirani, C., & Cintra, R. (2016). Organizational resilience: A comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4, 58-69.
- Demmer, W. A., Vickery, S. K., & Calantone, R. (2011). Engendering resilience in small- and medium-sized enterprises (SMEs): A case study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research*, 49, 5395-5413.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Dopfer, K., Foster, J., & Potts, J. (2004). Micro-meso-macro. *Journal of Evolutionary Economics*, 14, 263-279.
- Fabry, N., & Zeghni, S. (2019). Resilience, tourist destinations and governance: an analytical framework.
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39-53.
- Gárdos, J., Egyed-Gergely, J., Horváth, A., Pataki, B., Vajda, R., & Micsik, A. (2023). Identification of social scientifically relevant topics in an interview repository: a natural language processing experiment. *Journal of Documentation*.
- Genç, R., & Genç, E. A. (2017). Market-oriented innovations in tourism. *Research in Hospitality Management*, 7(1), 51-57. <https://doi.org/10.1080/22243534.2017.1355606>
- Hill, E., Wial, H., & Wolman, H. (2008). Exploring regional economic resilience (No. 2008, 04). Working paper.
- Kataishi, R., Erbes, A., Delfini, M., Roitter, S., & Yoguel, G. (2008). Rol de las instituciones para el fortalecimiento de las cadenas de valor: el caso del sector metalmecánico en el municipio de Morón. Ed. Municipalidad de Morón.
- Kataishi, R., Pérez, L., & Durán, L. (2018). Turismo en el fin del mundo: estimaciones econométricas de perfiles de demanda turística invernal en Ushuaia (Argentina). *Aportes y transferencias*, 16(2), 9-28.
- Kataishi, R., & Roulier, C. (2021). Thinking Technological Hubs for Development Strategies: Assessing How Value Chains Converge on Tourism Activities. SSRN. Disponible en SSRN 4003297.
- Kelle, U., & Bird, K. (Eds.). (1995). *Computer-aided qualitative data analysis: Theory, methods and practice*. Sage.

- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2017). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129-1154.
- Lee, J., & Wang, J. (2017). Developing entrepreneurial resilience: Implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 41(6), 519-539.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1-32.
- Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15(1), 1-42.
- Martin, R., & Sunley, P. (2020). Regional economic resilience: Evolution and evaluation. *Handbook on Regional Economic Resilience*, 10-35.
- Maulud, D. H., Zeebaree, S. R., Jacksi, K., Sadeeq, M. A. M., & Sharif, K. H. (2021). State of art for semantic analysis of natural language processing. *Qubahan academic journal*, 1(2), 21-28.
- Mosti, P., Pérez, L., & Arcos, A. (2015). El rol del estado en el proceso de valoración turística de Tierra del Fuego, Argentina. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET)*, 13(1), 82-107.
- Nasukawa, T., Yi, J., Bunescu, R., & Niblack, W. (2003). Sentiment analyzer: Extracting sentiments about a given topic using natural language processing techniques. In *Third IEEE international conference on data mining* (pp. 427-434). IEEE.
- Otegui Banno, S., Calá, C. D., & Belmartino, A. (2022). Resiliencia económica en Argentina: recuperabilidad y perfiles de especialización de las áreas económicas locales (1996-2015). *Economía, Sociedad y Territorio*, 22(69), 339-365.
- Otegui Banno, S., Calá, C. D., & Niembro, A. (2023). Resiliencia y recuperación de las regiones argentinas ante las crisis económicas: El papel de la estructura industrial y de la competitividad regional. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, (26).
- Pappas, N., Michopoulou, E., & Farmaki, A. (2023). Tourism Innovation and Resilience during Uncertainty. *Tourism Planning & Development*, 20(2), 135-137.
- Pascual-Fernández, J. J., De la Cruz Modino, R., Chuenpagdee, R., & Jentoft, S. (2018). Synergy as strategy: learning from La Restinga, canary islands. *Maritime Studies*, 17, 85-99.
- Pendall, R., Foster, K. A., & Cowell, M. (2010). Resilience and regions: building understanding of the metaphor. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 71-84.
- Pike, A., Dawley, S., & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 59-70. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsq001>
- Ran, A., Dani, S. & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49, 5375-5393.
- Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347.
- Sabatino, M. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*, 69(5), 1924-1927.
- Salloum, S. A., Khan, R., & Shaalan, K. (2020). A survey of semantic analysis approaches. In *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision (AICV2020)* (pp. 61-70). Springer International Publishing.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Schnegg, M., & Bernard, H. R. (1996). Words as actors: A method for doing semantic network analysis. *CAM Journal*, 8(2), 7-10.

- Schmidt, B., Palazzi, A., & Piccinini, C. A. (2020). Entrevistas online: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social*, 8(4), 960-966.
- Shahzad, M., Freeman, C., Rahimi, M., & Alhoori, H. (2023). Predicting Facebook sentiments towards research. *Natural Language Processing Journal*, 3, 100010.
- Sohn, B. K. (2017). Phenomenology and qualitative data analysis software (QDAS): A careful reconciliation. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* Vol. 18(1).
- Tanani, Y., y Aziz, S. (2021). Formations et compétences: outils qui aident à la projection d'une stratégie de résilience du secteur touristique. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 3(6), 1047-1054.
- Valdez, D., Pickett, A. C., & Goodson, P. (2018). Topic modeling: latent semantic analysis for the social sciences. *Social Science Quarterly*, 99(5), 1665-1679.
- Vereda, M. (2008). Tierra del Fuego y Antártica: Un inventario de recursos turísticos desde la idea de complementariedad de destino. *Estudios y perspectivas en turismo*, 17(3), 199-225.
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45-55.
- Yoguel, G., Borello, J., Delfini, M., Erbes, A., Kataishi, R., Robert, V., & Roitter, S. (2010). Redes de conocimiento en las tramas productivas de Argentina. *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)*, México, MX.

