



Trabajo Final de Graduación. Manuscrito Científico.

Profesionalización en las Empresas Familiares del Sector Alojamiento en la Ciudad de
Mina Clavero, Córdoba, Argentina.

Professionalization in Family Owned Businesses in the Accommodation Sector in the
City of Mina Clavero, Córdoba, Argentina.

Florencia Anabel Zucarias.

Legajo: TUR00649.

DNI: 41625330.

Licenciatura en Gestión Turística.

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Método.....	15
Diseño.....	15
Participantes.....	16
Instrumentos.....	16
Análisis de Datos.....	17
Resultados.....	18
Discusión.....	23
Referencias.....	34

Índice de Figuras

Figura 1. Estudios secundarios finalizados.....	19
Figura 2. Puntaje en los 3 niveles de empresa familiar.....	21
Figura 3. Puntaje en los 3 niveles de empresa familiar.....	21
Figura 4. Puntaje total de los 3 niveles de las empresas familiares.....	22
Figura 5. Promedio en cada nivel de empresas familiares.....	23

Índice de tablas

Tabla 1. Empresas relevadas.....	18
Tabla 2. Relación antigüedad – profesionales.....	20

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo principal analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector alojamiento de la ciudad de Mina Clavero, Córdoba, Argentina. En el marco de este trabajo, la investigación abarcó dos variables: la formación de los recursos humanos y el desarrollo de la estructura organizacional de la empresa. Los antecedentes hallados sobre el tema se vinculan principalmente con las problemáticas de las empresas familiares, la profesionalización de las mismas, gestión del capital humano y comparación entre pymes y grandes empresas de alojamiento. Desde la perspectiva metodológica, se realizó una investigación descriptiva, a partir de un abordaje cuantitativo y la técnica de recolección de datos fue la encuesta. El cuestionario empleado para el análisis de las empresas seleccionadas permitió conocer tanto el nivel de formación de los recursos humanos (familiares y no familiares) que se desempeñan en la empresa, como el grado de desarrollo de la estructura organizacional de la misma, ya que ambos factores hacen a la profesionalización de las empresas familiares seleccionadas. Como conclusión, se detectó que el 62% de los alojamientos analizados se encuentran en vía de profesionalización de acuerdo al Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares establecido por Belausteguigoitia Rius (2004), el cual incluye una serie de preguntas por cada subsistema (Empresa – Familia – Propiedad). Además se reveló que 5 de las 8 empresas estudiadas cuentan con profesionales, familiares y no familiares, en el área de Administración de Empresas.

Palabras Claves: Profesionalización – Empresas familiares – Inserción laboral – Modelo de Tres Círculos.

Abstract

The purpose of this research paper is to analyze the professionalization standards of family-owned companies in the hospitality industry within Mina Clavero, Córdoba, Argentina. This research covers two variables: staff training and the development of the organizational structure of the companies. The issues of family-owned companies, the professionalization of such companies, the human resources management, and the contrast between SMEs and big companies are part of the background data of this topic. As regards the methodology employed in this research, a descriptive investigation was performed following a quantitative approach. Furthermore, polls were chosen as the data collection method. The designed poll was conducted with the selected family-owned companies. The results showed the staff training standards (family members or not family members), and the development of the organizational structure of the companies. The later factors contribute to the process of professionalization of the family-owned companies. This research concludes that the 62% of the travel and hotel accommodations in Mina Clavero, Córdoba, Argentina show an increase in the professionalization process under the Family Business Diagnosis Model established by Belausteguigoitia Rius (2004), which includes a detailed list of questions regarding the subsystems: company, family, and property. It is also established that 5 out of the 8 investigated family-owned companies have professional employees, who may be members of the family or not, at the Executive Management level.

Keywords: professionalization standards - family-owned company - employability - Three-Circle Model.

Introducción

La siguiente investigación tiene como objetivo de estudio las empresas familiares del sector de alojamiento de la Ciudad de Mina Clavero, en la provincia de Córdoba, Argentina, las cuales configuran parte esencial del sector empresarial turístico del destino. El tema de investigación en dichas empresas es el grado de profesionalización y la inserción laboral de profesionales en hotelería.

La hotelería es definida como “sistema comercial compuesto de bienes tangibles e intangibles dispuestos para satisfacer las necesidades básicas de descanso de las personas fuera de su domicilio” (Schluter, 2000, p. 149). Además este sector cuenta con una gran diversidad de establecimientos que ofrecen servicio de hospedaje. Se utiliza el término alojamiento para incluir los establecimientos hoteleros como hoteles, moteles y hosterías y los establecimientos extra-hoteleros como residencias, albergues, casa de alquiler, cabañas, refugios, entre otros (Puig, 2006).

Como se especificó anteriormente este trabajo de investigación realiza un estudio en relación a las empresas hoteleras de gestión familiar. Niethart (2012) postula que el factor clave que determina el carácter familiar de una empresa es la participación de una o varias familias en la propiedad y dirección de la organización. Se entiende por familia a la unidad social, cuyos miembros se relaciona por vínculos humanos de consanguinidad y convivencia. Debe existir necesariamente el deseo de transferir la empresa como legado a futuras generaciones.

Las empresas familiares presentan como fortalezas los siguientes factores: visión a largo plazo; capacidad de resiliencia; fuerte sentido de trascendencia y compromiso; estabilidad de vínculos emocionales que propician acuerdos sostenibles; existencia de

intereses familiares y valores compartidos profundos (Hambra, 2012). Otras de las fortalezas de las empresas familiares son: un clima laboral que genera en sus miembros un fuerte sentido de pertenencia; mayor compromiso y dedicación de tiempo y energía destinados a la empresa; flexibilidad para adaptarse rápida y eficientemente a diversas situaciones del mercado dando prioridad al negocio sobre otros tipos de intereses; y una cultura dada por patrones de comportamientos arraigados en la tradición familiar y por sentimientos de confiabilidad y orgullo (Irigoyen, 2010).

Las problemáticas comunes de las empresas familiares derivan, en gran parte, de sus debilidades. Algunas de dichas debilidades están representadas por una acentuada rigidez, que se traduce en una fuerte resistencia ante necesidades de cambio; desafíos comerciales en cuanto a la modernización de prácticas obsoletas e incremento del capital por su común aversión al crédito. A estos aspectos se le agregan los procesos sucesorios y el consecuente cambio de liderazgo y legitimación del mismo, junto con los conflictos familiares causados por la superposición de aspectos emocionales y empresariales que pueden amenazar la supervivencia de la empresa (Leach, 1996). Cuando las empresas familiares presentan un bajo nivel de actividad u operaciones de escala reducida, a este panorama se le agregan otros factores que merecen consideración. La falta de información o la imposibilidad de procesarla para la toma de decisiones es otro factor que hace especialmente vulnerables a estas empresas ante la inestabilidad del mercado. Por otra parte, al operar con volúmenes limitados no pueden acceder a economías de escala ni a negocios donde la magnitud es un factor clave para lograr rentabilidad. Este hecho, junto con un limitado acceso al crédito y el retraso tecnológico que suelen padecer, debido a recursos insuficientes y a un prolongado período de recupero de la inversión inicial, traen aparejado una rentabilidad inferior respecto de las grandes empresas (Cleri, 2012). A esto

se le suma el hecho que, por lo general, su mano de obra es poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados (Farinelli, 2007).

Desde un enfoque sistemático, la empresa familiar comprende tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, de acuerdo al Modelo de los Tres Círculos, propuesto por Davis y Tagiuri (1996).

El círculo de la familia está compuesto por el sistema familiar, basado en lazos de convivencia y consanguineidad; el círculo de la empresa corresponde al negocio de familia propiamente dicho, estructurado de acuerdo a las relaciones jerárquicas derivadas de su organigrama; y el círculo de la propiedad, compuesto por capital económico. La forma en que una empresa familiar gestione estos tres subsistemas da cuenta de su nivel de profesionalización en cuanto a su modelo gestión y desarrollo.

“Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, un profesional es aquella persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación y con fines de lucro” (Flores Ortiz y Vega López, 2008, <http://goo.gl/xUqoF2>).

Cuando se habla de profesionalización en las empresas familiares implica dar carácter de profesión a la actividad que se desarrolla dentro de la empresa familiar, en relación a la investigación presente, empresas familiares del sector alojamiento, dentro de uno de sus 3 ámbitos: empresa, familia y propiedad. La formación no solo mejora los conocimientos de las personas, sino que además brinda seguridad, motivación y predisposición para el trabajo. Por lo tanto, mientras más formación reciban los miembros de una empresa mejor será su desempeño (González Unzueta, 2012).

Por lo cual para cualquier empresa profesionalizarse significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más complejo. El largo periodo que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización. (Flores Ortiz y Vega López, 2008, <http://goo.gl/xUqoF2>).

Una revisión de los antecedentes de investigación sobre el tema muestra que existen numerosos estudios de casos sobre empresas familiares, no obstante, son pocos los vinculados con las empresas de alojamiento, más aún en relación a empresas de alojamiento argentinas y nulas en relación a la ciudad de Mina Clavero. La mayor parte de las investigaciones se radican en las problemáticas generales de las empresas familiares. A continuación, se hace mención a aquellos antecedentes relacionados con la presente investigación.

El artículo “Las mipymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero” de Sánchez y Gonzáles (2018) reveló los resultados de una investigación en la cual describió las principales problemáticas del sector: el desarrollo óptimo de los empleados y la satisfacción de sus clientes. Como punto de interés se subrayó el hecho que las preocupaciones de las empresas reveladas mostraron variaciones de acuerdo a su antigüedad en el mercado. Mientras que los hoteles de mayor trayectoria manifestaron mayor interés por su profesionalización y la separación de los subsistemas familia y empresa, los hoteles creados más recientemente tenían como interés central lograr más competitividad en el mercado. Esto abre nuevas perspectivas de investigaciones exploratorias en torno al ciclo evolutivo de las empresas familiares del sector hotelero y

las necesidades y desafíos implícitos en diferentes etapas, temáticas que no han sido suficientemente estudiadas en la actualidad.

Galvis (2011) en “La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar” estableció que al momento de diagnosticar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas familiares latinoamericanas, resulta habitual encontrar que una de sus más grandes falencias radica en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios, resultado de los escasos niveles de profesionalización que poseen los integrantes de la organización. Si bien tomó como referencia estudios realizados en Colombia, hace mención que los mismos son de gran similitud con las demás naciones del continente, y afirma que la empresa familiar en Latinoamérica representa más del 70% de su conjunto empresarial con una generación de puestos de trabajo superior al 78%. En dicha investigación se nombraron como parte de estudio del mismo: la profesionalización como elemento fundamental de éxito en la empresa familiar y las razones que deben motivar la profesionalización de la empresa familiar. Se concluyó en que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe integrar metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos establecidos a corto, medio y largo plazo. Por lo cual, el proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de la empresa familiar.

Falquemberg (2012) en su investigación titulada "Pymes hoteleras: gestión del conocimiento, para una mayor competitividad", se encontró enmarcado en el proyecto de investigación “El Capital Intelectual en el Sector Hotelero: un Modelo para su Medición 2011-2014”, y tuvo como objetivo aportar un análisis de la actividad de las pymes

hoteleras en relación a su actuación en el campo del turismo en la Argentina. Hace mención a que las pymes necesitan cada vez más diseñar productos y servicios diferenciados y competitivos, siendo un reto para las empresas que buscan perdurar en el mercado. Para la realización de dicho proyecto, se consultó y analizó información proveniente de bibliografía y documentos especializados en relación a las pymes en general, y específicamente sobre las pymes hoteleras de América Latina y de Argentina. El autor estableció que la mayoría de los estudios y abordajes de las problemáticas estudiadas estuvieron concentrados principalmente en aspectos de financiamiento, recursos humanos, tecnología e información, no incluyendo cuestiones referidas a la gestión del conocimiento. La mayor parte de las empresas turísticas están en la condición de pymes, y poseen las ventajas y desventajas de las pymes en general. Dentro de este proyecto se afirmó que en Argentina, más del 90% de las empresas hoteleras son pymes de carácter familiar, a cargo de empresarios que por lo general poseen una visión a corto y medio plazo y un estilo de gestión enfocado principalmente en resultados financieros, y sin dedicarle mayor importancia a la competitividad, organización y gestión del capital intelectual. La investigación finalizó confirmando que la gestión del conocimiento se presenta como una estrategia para lograr mejorar la competencia combinando recursos con capacidades.

La investigación realizada por Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) “La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, Argentina” se basó en un análisis descriptivo de las prácticas empleadas por estas empresas para gestionar los procesos propios de recursos humanos: la definición del puesto, reclutamiento y selección, aplicación, inducción, formación y desarrollo, y evaluación de desempeño. Dicha investigación tuvo como premisa el hecho que existen

bajos niveles de competitividad debido a la deficiencia en la gestión de los recursos humanos, ya que estas empresas carecen de políticas de gestión de RRHH que respondan a convenciones formales implementadas por organizaciones de servicios más complejos. Se debe tener en cuenta que parte de los micros, pequeñas y medianas empresas del sector de alojamiento se encuentran dentro de la categoría de empresas familiares. En vista de que el sector de alojamiento es una actividad intensiva de mano de obra, la gestión de recursos humanos es un eslabón clave de la oferta de servicios. Por lo tanto, resulta de interés ampliar las líneas de investigación en torno a la gestión de los recursos humanos, las fortalezas y debilidades que presenta el sector, así como el nivel de inserción de profesionales del turismo y la hotelería en empresas familiares de distintos destinos turísticos del país.

Marenzana y Abraham (2016) en la investigación “Comparación de la gestión del capital humano entre pymes y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén” desarrolló una herramienta para ayudar al empresario hotelero a dilucidar el verdadero valor de su organización a través modelo denominado THER (capital Tecnológico, Humano, Estructural, Relacional), con el objetivo de medir objetivamente el capital intelectual y proporcionar al mismo tiempo una herramienta de control de gestión. Se tomó como variable de estudio, en este trabajo al Capital Humano, centrando su análisis comparativo entre establecimientos de alta categoría y Pymes hoteleras bajo gestión familiar, localizadas en la ciudad de Neuquén Capital. Las empresas hoteleras consultadas se encontraron firmemente orientadas hacia los clientes, dejando en segundo plano la importancia que posee el personal en contacto con los anteriores. Llegó a la conclusión de que las pymes hoteleras familiares, como los grandes hoteles, requieren nuevas prácticas para su capital humano, que estén en sintonía con las características del personal

que las integra, con el objetivo de crear empresas mejores, más expeditivas, proactivas y competitivas.

La actual investigación científica se orienta a analizar el grado de profesionalización con el que se manejan las empresas familiares y la inserción laboral de profesionales hoteleros al sector alojamiento en la Ciudad de Mina Clavero, provincia de Córdoba. Para esto se lleva a cabo un estudio sobre la gestión de las empresas familiares en relación con la empresa, familia y propiedad. En este caso se consideran distintas tipologías de alojamientos. No se estudia los servicios y tipos de oferta que tienen los establecimientos para los clientes. Se lleva un estudio del manejo de la empresa y de la profesionalización en hotelería de los miembros de la misma. A partir de esta exploración se podrá detectar si dichas empresas carecen de protocolo familiar, acuerdos familiares en relación al establecimiento, estrategias empresariales, planificación a largo plazo, profesionales capacitados, entre otros puntos.

Realizar una investigación científica sobre el grado de profesionalización en las empresas familiares del sector alojamiento tiene importancia porque es una actividad de servicio, esto hace que la calidad de la misma depende de los recursos humanos y de una buena organización empresarial. La empresa de alojamiento que cuenta con un equipo de trabajo capacitado se permite planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, ofreciéndoles a sus huéspedes servicios de calidad. En relación con la organización empresarial está relacionado con lo dicho anteriormente, una empresa con sus objetivos claros, estrategias establecidas, con una estructura clara del rol de cada uno de sus miembros, tiene posibilidades de crecer a futuro y, como ya se aclaró, prestar servicios de alta eficiencia.

Dentro de los principales problemas de las empresas familiares se encuentra incluir a personas que no tienen conocimiento o son ineficientes para la organización. Por crear bienestar a la familia se incluyen a miembros que no cuentan con las capacitaciones necesarias y no aportan al crecimiento de la empresa. Además se pueden crear confusiones entre empresa – familia como no saber vincularse profesionalmente dentro de la empresa; que rol ocupa cada uno de los miembros; y no separar problemas empresariales con la familia, creando diferencias y conflictos a la hora de trabajar. Otro de los errores más comunes es obligar a algún integrante de la familia a involucrarse con la empresa sin su consentimiento, ya que por más que cuente con capacidad para trabajar y hacer crecer el negocio, si no lo hace por gusto y elección de él puede jugar en contra para el logro de los objetivos planteados.

La ciudad de Mina Clavero se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, más específicamente en Traslasierra y es considerado unos de los lugares de mayor afluencia turística de las sierras cordobesas en época de veraneo. Esto hace que sea de gran importancia un buen manejo del alojamiento para que sea posible brindar una oferta de calidad a sus huéspedes y crear una buena imagen del destino ya que el sector alojamiento cuenta con gran peso a la hora de crear estrategias de posicionamiento del mismo. Las empresas familiares de alojamiento configuran parte esencial del sector empresarial turístico del destino.

La ciudad Mina Clavero cuenta con la necesidad de crecer en la profesionalización de la oferta y organización en este sector alojamiento, debido a la alta competencia en el mercado, la tecnología de la información y comunicación de los hábitos de consumo, las nuevas necesidades de los huéspedes, entre otros. Sin una buena organización interna, ni las capacitaciones necesarias a los miembros de la empresa, se cuenta con una menor

posibilidad de crecer a largo plazo en el área de alojamiento. Al ser el mismo uno de los principales servicios del turismo, es de dificultad para el destino crecer en el ámbito turístico, sin lo establecido.

Por lo expresado anteriormente, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el nivel de profesionalización actual de las empresas familiares que integran la oferta de alojamiento en la ciudad de Mina Clavero?
- ¿Cuál es el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en las empresas familiares del sector?
- ¿Cómo gestionan actualmente estas empresas los subsistemas empresa - familia – propiedad?

Objetivo general:

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento para realizar un diagnóstico de la oferta actual de la ciudad de Mina Clavero.

Objetivos específicos:

1. Evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales hoteleros en las empresas familiares del sector alojamiento.
2. Indagar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, la familia y la propiedad.

Métodos

Diseño:

La investigación científica presentó un enfoque del tipo descriptivo, ya que se procuró lograr una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector alojamiento. Se previó el uso de dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en este tipo de organización y el nivel de desarrollo de la gestión de la empresa, basado en el Modelo de los Tres Círculos (Empresa – Familia – Propiedad). La investigación descriptiva permitió obtener un perfil de las empresas familiares de alojamiento de la ciudad de Mina Clavero para medir la profesionalización, lo que permitió elaborar un diagnóstico de la oferta actual de los servicios de alojamiento. Por esta razón, se consideró que una metodología de carácter cuantitativo resulta un marco ideal para brindar una descripción detallada de la realidad actual de este tipo de empresas.

La tipología del diseño llevada a cabo fue no experimental transversal. Una investigación no experimental es aquella en la que no se manipulan las variables, si no que se observa una la situación a investigar tal como se da en su contexto natural, para luego analizarla. La tipología transversal, hace referencia a una investigación observacional que analiza datos recopilados en un periodo de tiempo, sobre una población muestra.

Uno de los objetivos se basó en una orientación a evaluar el nivel de inserción laboral de profesionales de Hotelería en las empresas familiares de la ciudad de Mina Clavero en cada uno de sus niveles. Se indagó sobre el nivel de educación alcanzado de los miembros

de la empresa tanto familiares como no familiares, y si existen recursos humanos especializados en hotelería.

El segundo objetivo procuró medir el nivel de profesionalización alcanzado de las empresas de alojamiento en relación con el modelo de gestión desarrollado por las empresas para tomar decisiones referentes a la familia, empresa y propiedad.

Participantes:

Las unidades de análisis de dicha investigación fueron las empresas familiares del sector alojamiento ubicadas en la ciudad de Mina Clavero, provincia de Córdoba, en las cuales al menos dos o más miembros de la familia participan en la empresa. El tipo de muestreo llevado a cabo fue no probabilístico, intencional. El tamaño de la muestra es de 8 empresas del sector alojamiento, entre ellas: Villa Luján Cabañas, Mitai Cabañas, Hostería Arenas, Hotel Colina del Valle, Wayra Pampa Cabañas, Las Catalpas Apart Cabañas, Hotel La Rufina y Complejo La Comarca de Brochero. Las encuestas fueron aplicadas a personas mayores de 18 años, que fueran parte de la familia empresarial de establecimiento de alojamiento, independientemente del puesto de desempeño dentro de la organización.

Instrumentos:

Se seleccionó la encuesta como técnica para la investigación porque permite recolectar información sobre una amplia cantidad de variables. El modelo de cuestionario utilizado ha sido inspirado en el modelo de diagnóstico de empresas familiares, creado por Belaustegigoitia Rius (2004), el cual permite obtener un indicador del grado de profesionalización de estas empresas a partir de nivel de desarrollo de su estructura organizativa. Además se ha incorporado al cuestionario, interrogantes relacionados con

la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos familiares y no familiares.

Análisis de datos:

El análisis de los datos recolectados se dividió en dos partes. En primer lugar, las respuestas de las primeras preguntas fueron sometidas a un análisis estadístico. Se buscó establecer relaciones entre variables como clase y categoría de alojamiento, cantidad de familiares que trabajan en la empresa, y si dicha cantidad varía en relación a la antigüedad de la empresa. Se pretendió identificar patrones relacionados a la tipología de alojamiento con mayor cantidad de profesionales en actividad, el porcentaje correspondiente a establecimientos que cuenten con recursos especializados en Hotelería, así como el nivel de profesionalización de la empresa familiar relevada, entre otras.

En la segunda parte de la encuesta se planteó el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares, el cual incluye una serie de preguntas por cada uno de los subsistemas (empresa, familia, propiedad) a través de una escala de Likert. Siguiendo a lo establecido por Belausteguigoitia Rius (2004), creador del modelo, la puntuación obtenida puede arrojar los siguientes resultados:

- Más de 120 puntos: la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.
- Entre 90 y 119: la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

- Entre 60 y 89: aún deben realizarse cambios importantes para articular en forma armónica tanto la empresa como a la familia y hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.
- Menos de 60 puntos: la empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización. (Belausteguigoitia, 2004, p.280).

Además de la interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas, se pretendió realizar un diagnóstico que permita llegar a conclusiones relacionadas a dos facetas de la profesionalización de las empresas, tanto lo relacionado con recursos humanos como con el desarrollo de la organización.

Resultados

El objetivo específico 1 se centró en la inserción laboral de profesionales en las Empresas Familiares del sector alojamiento.

En la tabla 1 se observan datos descriptivos de cada Empresa Familiar del sector alojamiento que han sido encuestadas.

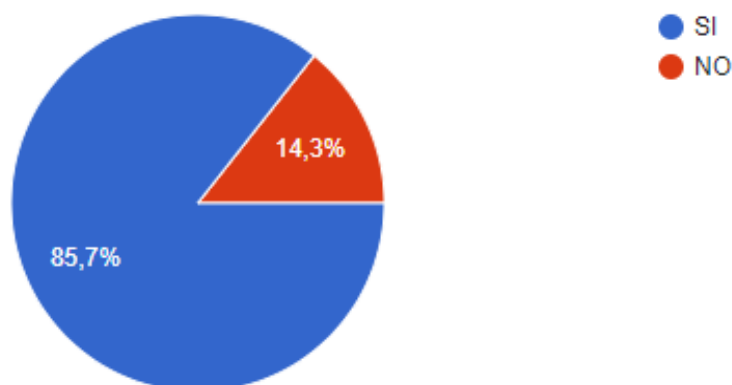
Tabla 1: *Empresas relavadas.*

Alojamiento.	Clase de alojamiento.	Categoría	Cantidad de empleados	Antigüedad de la empresa.
Villa Lujan	Cabañas	1 Estrella	3	21 años
Mitai	Cabañas	No cuenta con categorización	2	20 años
Hostería Arenas	Hostería	3 Estrellas	4	12 años
Hotel Colina del Valle	Hotel	3 Estrellas	3	25 años
Wayra Pampa	Cabañas	No cuenta con categorización	4	12 años
Las Catalpas	Apart Cabañas	3 Estrellas	5	10 años

La Comarca de Brochero	Cabañas	No cuenta con categorización	2	16 años
La Rufina	Hotel	No cuenta con categoría	3	2 años

La figura 1 muestra el porcentaje de las empresas familiares que cuentan con todos los miembros de la familia que participan de la empresa, con los estudios secundarios finalizados. Además señala el porcentaje de aquellas empresas que no cuentan con todos los miembros de la familia con secundario finalizado, y están participando en la misma.

Figura 1: *Estudio secundario finalizado.*



Parte de los datos obtenidos muestran que 6 de 8 de los alojamientos encuestados cuentan con miembros de la familia con niveles de estudios terciarios y universitarios, dentro de los mismos se encuentra profesionales relacionado con la Administración de Empresas, como otros no relacionados con la misma. Además 2 de las 8 empresas familiares del sector alojamiento encuestadas cuentan con personal externo a la familia con estudios terciarios y/o universitarios. Las áreas de formación que se encuentran dentro de lo mencionado son Administración de Empresas y Contador.

La tabla 2 muestra la relación entre antigüedad de las empresas de alojamiento encuestadas y la cantidad de profesionales en el área de Administración de Empresas.

Tabla 2: *Relación antigüedad – profesionales.*

Alojamiento	Antigüedad	Cantidad de profesionales en Administración de Empresas.
Cabañas Villa Lujan.	21 años	1
Cabañas Mitai	20 años	No cuenta con profesional
Hatería Arenas	12 años	No cuenta con profesional
Hotel Colina del Valle	25 años	No cuenta con profesional
Cabañas Wayra Pampa	14 años	2
Cabañas Las Catalpas	10 años	2
Cabañas La Comarca de Brochero	16 años	1
Hotel la Rufina	2 años	1

En el marco del presente trabajo se considera que el área de Administración de Empresas está conformada por profesionales en Hotelería y Turismo, Administración y Contador. A partir de los datos obtenidos se detectó que 3 de los 8 alojamientos encuestados cuentan con 1 profesional en Hotelería y Turismo, y el 50% de los mismos cuenta con profesionales en las áreas de Contador y Administración.

El objetivo específico 2 se centró en indagar sobre los niveles de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, familia y propiedad.

Las figuras 2 y 3 muestran el puntaje de cada uno de los hoteles en los 3 niveles: Empresa, Familia y Propiedad.

Figura 2: *Puntaje en los 3 niveles de empresa familiar.*

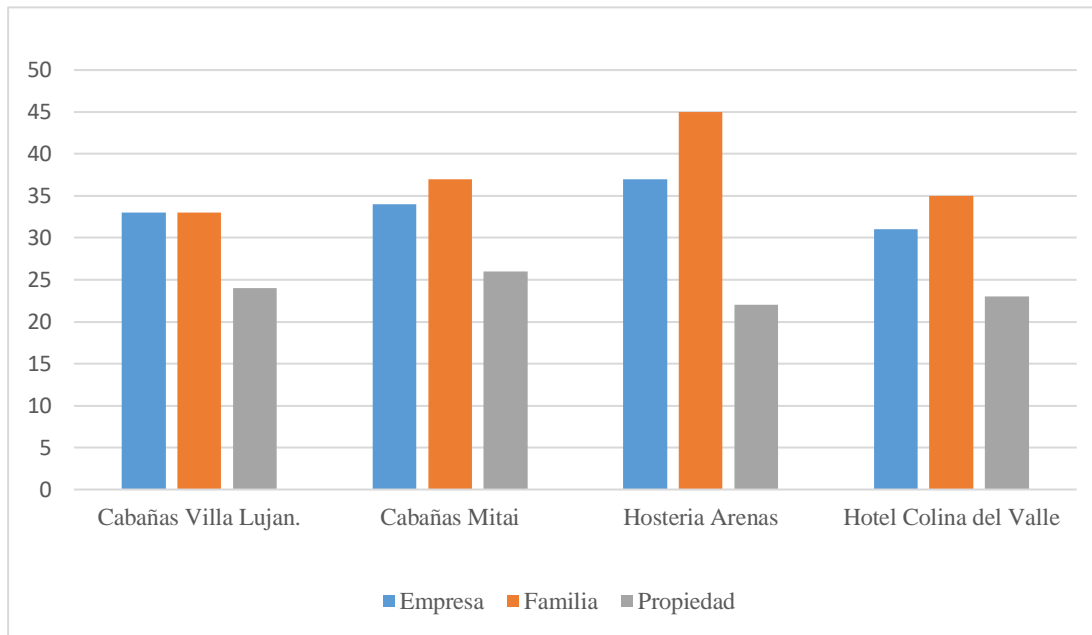
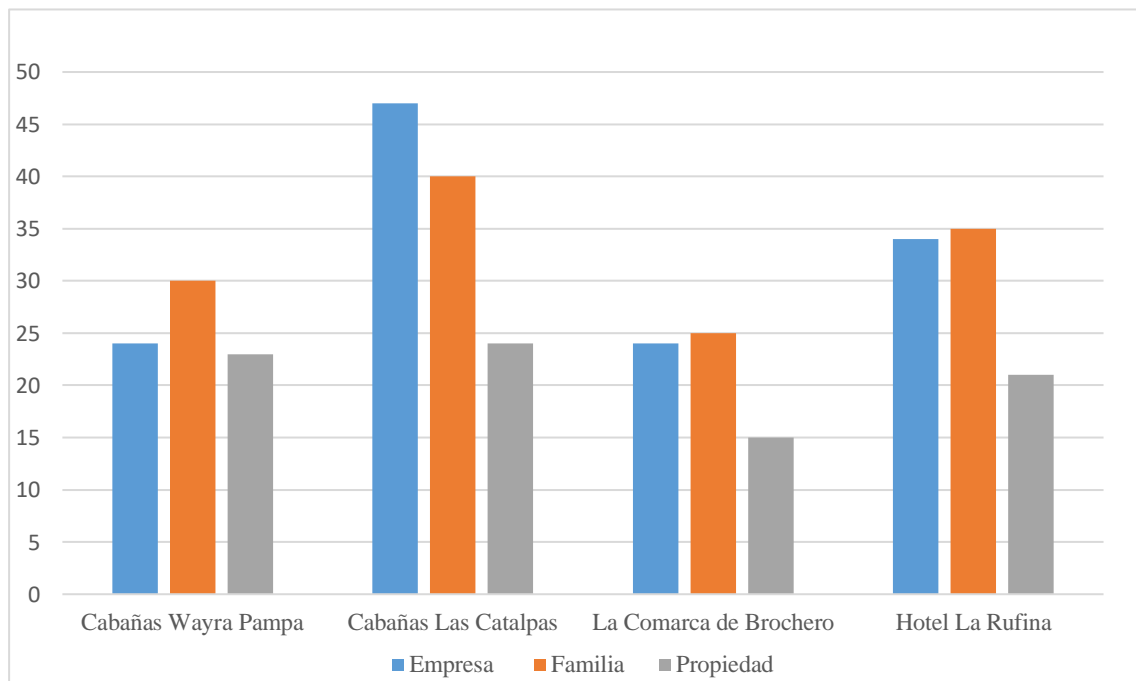
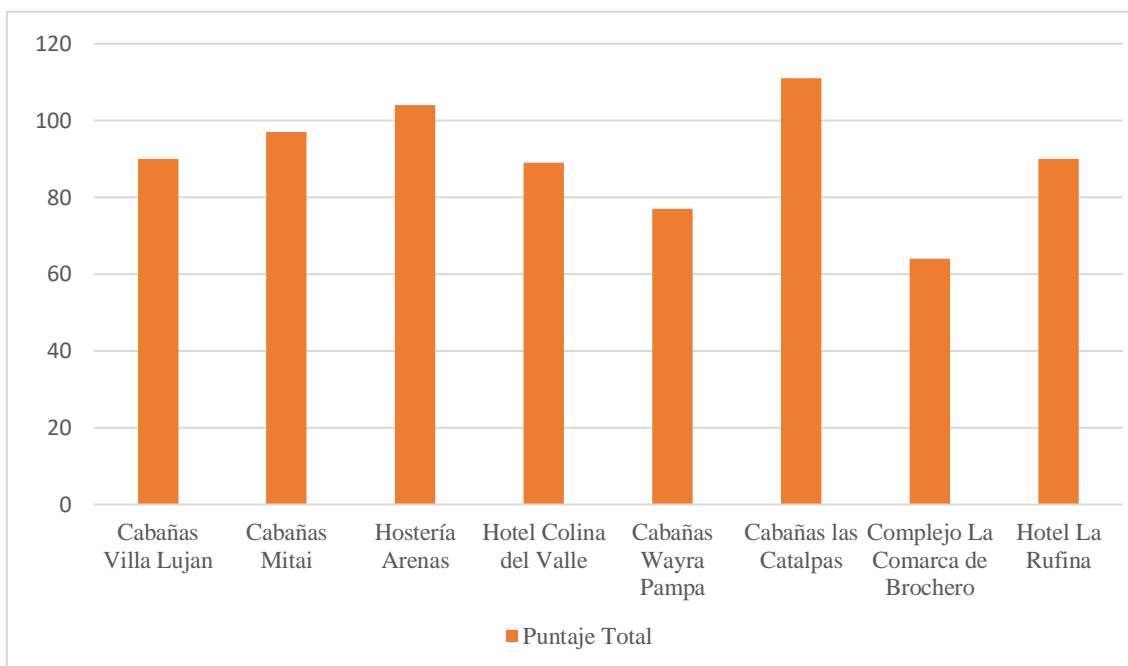


Figura 3: *Puntaje en los 3 niveles de empresa familiar.*



La figura 4 muestra los puntajes totales de cada empresa de alojamiento analizada, recolectados por sus 3 niveles: Empresa, Familia y Propiedad,

Figura 4: *Puntaje total de los 3 niveles de las empresas familiares.*

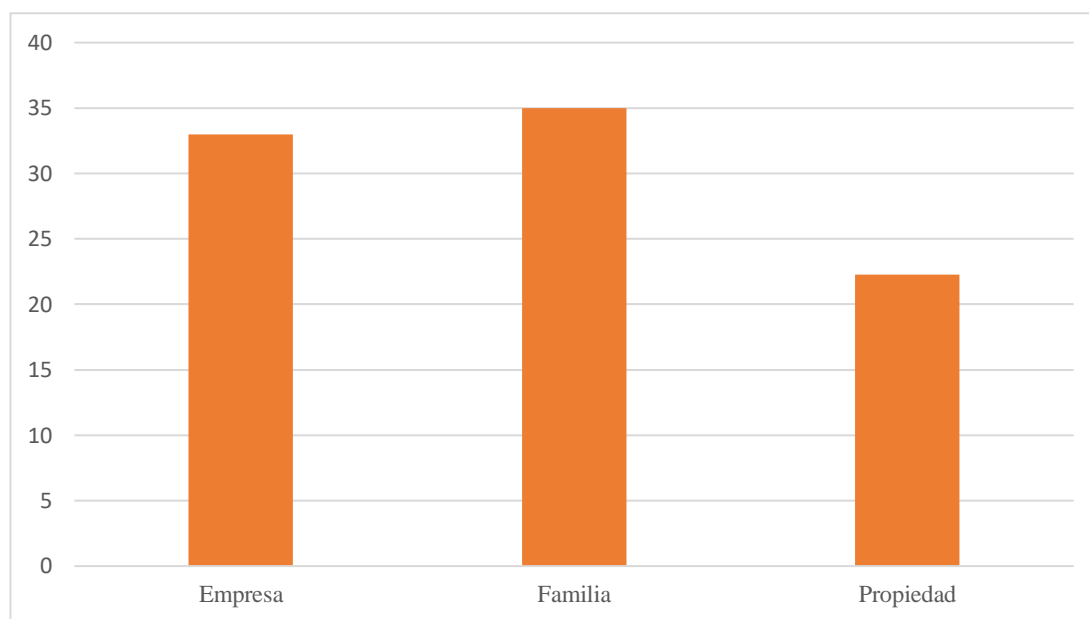


Realizado el puntaje total entre los tres niveles de empresa familiar por cada alojamiento encuestado, se calculó un promedio total, el cual fue de 90,25 puntos. El alojamiento Cabañas Las Catalpas obtuvo el puntaje máximo entre los 3 niveles, siendo de 111 puntos. Además parte de los alojamientos encuestados se encuentran por debajo del promedio total, entre ellos se encuentra: Cabañas Wayra Pampa 77 puntos, La Comarca de Brochero 64 puntos y Hotel Colina del Valle 89 puntos.

Al realizar la encuesta se detectó que de los 3 círculos de empresas familiares, las empresas de alojamiento cuentan con un puntaje inferior en el desarrollo del nivel propiedad, con un promedio de 22, 25 puntos en total.

La figura 5 muestra el promedio de los puntos obtenidos por las empresas en sus tres niveles: Empresa, Familia y Propiedad.

Figura 5: *Promedio en cada nivel de las empresas familiares.*



Discusión

Retomando el objetivo general del presente trabajo de investigación, se recuerda que la finalidad del mismo es analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector alojamiento para un diagnóstico de la oferta actual de la ciudad de Mina Clavero. La oferta de alojamiento del destino en estudio está conformada en gran medida por empresas familiares. Conjuntamente se debe resaltar que la hotelería constituye una actividad de servicio, por lo que la calidad de la misma es altamente dependiente de recursos humanos. Por lo tanto, la formación de los prestadores del servicio es un factor clave para la satisfacción de las necesidades del huésped, la competitividad en el mercado y la rentabilidad de la empresa. Por esto es la importancia

de la formación y profesionalización de quienes se desempeñan en empresas del sector de alojamiento. Además de lo dicho anteriormente, la calidad de la oferta depende del desarrollo de la organización familiar en sus tres niveles: empresa – familia – propiedad. Una empresa que no cumpla con lo establecido y que no cuente con planes a largo plazo, tiene una menor posibilidad de crecer a futuro, de crear servicios de calidad para los huéspedes y de mantenerse en el tiempo y por generaciones.

Al realizar la investigación, se detectaron fortalezas entre las que se puede mencionar que dicha investigación científica resultó ser única debido a que durante la búsqueda de antecedentes no se encontró estudios similares en la ciudad de Mina Clavero. Al mismo tiempo las empresas familiares conforman gran parte de las empresas del país, generando numerosos puestos de trabajos en el sector privado, esto hace que sea un tema de relevancia en la actualidad. Además el sector hotelero del destino analizado cuenta en mayor medida con empresas del tipo familiar. Este trabajo de investigación puede ser de interés, tanto para el sector turístico como para el sector hotelero ya que el alojamiento es un servicio esencial para la actividad turística y gran parte de la hotelería está conformada por empresas familiares. El aporte que brinda el presente trabajo de investigación en hotelería y turismo, comprende datos y comparaciones que permiten detectar que se debe fortalecer en las empresas de dicha tipología.

En relación con las debilidades del presente trabajo de investigación, se puede destacar dificultad para llegar al número esperado de muestra. Esto se debe que algunos de los encuestados cuentan con desconfianza a la hora de responder cuestionarios relacionados a datos de la empresa familiar. En relación con los antecedentes no se pudo encontrar en mayor medida aquellos que sean de similitud en cuanto a la localidad de estudio o cercanos a la mismas, pero si se obtuvo antecedentes similares en estudios de

empresas familiares, tanto hoteleras como de otros rubros, destinos nacionales de mayor tamaño e importancia turística y destinos internacionales.

De acuerdo con el objetivo específico 1 se puede hacer mención que los datos obtenidos muestran un número de inserción laboral de profesionales en Hotelería bajo dentro de las empresas familiares del sector alojamiento. Se observa que de 8 alojamientos encuestados solo 3 cuentan con profesionales del área. Además se identificó que el número de profesionales en otros segmentos de interés como son Administración de Empresas y Contador, el número de profesionales también es reducido ya que solo 3 de los 8 alojamientos analizados cuentan con este tipo de profesionales. Por lo que se destaca que de los 8 alojamientos 5 cuentan con inserción laboral de profesionales.

En relación con las empresas encuestadas, se reveló que solo 2 de los 8 alojamientos cuentan directivos formados y capacitados en el área de servicio de alojamiento. En el análisis realizado por Galvis (2011) establece que una de las más grandes falencias de las empresas familiares del sector radica en la pobre gestión administrativa desarrollada por sus directivos y/o propietarios. Al mismo tiempo Caldera, Arredondo y Zárate (2017) en Sánchez y Gonzales (2018), establecen una similitud con lo dicho por Galvis (2011), ya que los mismos establecen que una de las situaciones que afectan a este tipo de organizaciones es la falta de capital y conocimientos en el ámbito de los negocios de sus dueños. En el caso de las empresas encuestadas en el presente trabajo de investigación, lo dicho anteriormente se encuentra muy marcado debido a que el mayor porcentaje de las empresas familiares de alojamiento de la ciudad de Mina Clavero están dirigidas por personas que no conocían el rubro a la hora de comenzar en él.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, un profesional es aquella persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación y con fines de lucro. La Cámara Argentina de Turismo (2010) en Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014), establece que el alojamiento turístico refleja una destacada participación en el mercado de trabajo a nivel nacional donde de cada 100 empleos en el rubro, 12 se desempeñan en hotelería. En esta misma línea Farinelli (2007) establece que una de las principales problemáticas de las empresas familiares es que su mano de obra es poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados. Como se mencionó anteriormente, el grado de inserción laboral de profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector alojamiento de Mina Clavero es un número muy reducido. Se demostró que 3 de los 8 hoteles encuestados cuentan con personal capacitado en dicho rubro, donde solo se encuentra un profesional por alojamiento.

En otro punto Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) destacan que una característica y tendencia de las empresas de alojamiento (investigación realizada en la ciudad Autónoma de Buenos Aires) es la escasa contratación de graduados y estudiantes de carreras afines. Pero también establece que el 38% de las mismas, cuenta con estudiantes / graduados de la carrera Administración Hotelera en sus plantillas de personal. Esto refleja la necesidad de profesionalizar los procesos que llevan a cabo las Mipymes de alojamiento turístico. En la ciudad de Mina Clavero no se encontró profesionales en Hotelería empleados en las empresas de alojamiento analizadas. Aquellos alojamientos que cuentan con un profesional en el área de hotelería, forman parte de la familia empresarial o son los fundadores de la misma.

Por otra parte, Niethart (2012) postula que el factor clave que determina el carácter familiar de una empresa es la participación de una o varias familias en la propiedad y dirección de la organización. Se entiende por familia a la unidad social, cuyos miembros se relacionan por vínculos humanos de consanguinidad y convivencia. En esta misma línea Sánchez y Gonzales (2018) establecen que “las empresas familiares conformadas hoy en día son clasificadas como Mipymes familiares donde su patrimonio lo obtienen de recurso familiar, esto quiere decir que comparte un lazo consanguíneo con la mesa directiva de la empresa y se coordinaron para trabajar el capital invertido.” En la investigación llevada a cabo en el presente trabajo, se detecta que las empresas encuestadas cuentan con entre 2 a 5 miembros de la familia participando en el área de dirección de la de la empresa del sector alojamiento. Además los patrimonios para formar las empresas familiares del sector alojamiento analizadas fueron obtenidos de los recursos familiares.

En cuanto a lo establecido por Niethart (2012), el carácter familiar de una empresa se encuentra que debe existir necesariamente el deseo de transferir la empresa como legado a futuras generaciones. Al mismo tiempo Galvis (2011) establece que el 73% de las empresas familiares de Colombia fueron fundadas en la década de los 70', por lo que en la década de 2000 al 2010 deberían de pasar a la segunda generación. En esta misma línea, en la ciudad de Mina Clavero se detectó que el mayor porcentaje de las empresas encuestadas tienen un promedio de 15 años de antigüedad, significa que en mayor medida las empresas aún están siendo manejadas por la primera generación y en ciertos casos se está comenzando a involucrar a la segunda generación.

Por otro lado, en las empresas de alojamientos estudiadas en la ciudad de Mina Clavero se describió que las mismas rondan entre los 2 a 25 años de antigüedad y como se

mencionó en el apartado anterior, cuentan con un promedio total de 15 años. Falquemberg (2012) cita a Lefcovich (2009) y Zeballos (2006). Lefcovich establece que a partir de un estudio, el 50% de empresas pymes incluyendo todos los rubros, quiebran durante el primer año de actividad y no menos del 90% antes de los cinco años. En contrapartida Zeballos establece que los números mencionados anteriormente pueden ser menores en el área de la hotelería, debido a diferentes particularidades de la actividad, como por ejemplo la propiedad del suelo e instalaciones de los gestores, aspectos que prolongarían la vida y posibilidades de los propietarios para mantenerse en el mercado. No obstante esto permitió detectar una similitud entre lo descubierto en el presente trabajo de investigación y lo establecido por Lefcovich, ya que el mayor número de alojamientos encuestados ya superaron los 5 años. Esto muestra que en el caso del sector alojamiento en estudio, la probabilidad de desaparecer a los pocos años de vida de la empresa es menor en relación con empresas familiares de otros rubros.

Con respecto al objetivo específico 2 se puede observar que el nivel de desarrollo de los 3 niveles de las empresas familiares: empresa, familia y propiedad, los alojamientos encuestados en la ciudad de Mina Clavero, se encuentran entre los 111 y 64 puntos, a partir de lo establecido por Belausteguigoitia (2004). Esto quiere decir que el 62,5% de las empresas familiares del sector alojamiento de la ciudad de Mina Clavero están en vías de profesionalización y cuentan con la necesidad de implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito. Por otra parte el 37,5% restante de las empresas estudiadas se encuentran entre los 89 y 60 puntos, las mismas aún deben realizar cambios para articular de forma armónica tanto la empresa como la familia y hacer más competitiva la empresa. Dichas empresas cuentan con indicios de que se están realizando cambios.

Al igual que en la presente investigación, Sánchez y Gonzáles (2018) utilizaron como método de análisis el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares establecido por Belausteguigoitia (2004). Sánchez y Gonzáles descubren que a partir del análisis realizado a hoteles de 2 estados de México, la puntuación que obtuvieron las empresas con mayor antigüedad, demuestran que las mismas se encuentran en vía de la profesionalización. En contraste, en los hoteles de nueva creación, hay más concentración en afrontar las demandas actuales, puesto que conocen la importancia de una administración en balance con ambos aspectos familiar y laboral. En relación con el presente trabajo de investigación, los alojamientos analizados en la ciudad de Mina Clavero se encuentran en mayor medida en busca de la profesionalización. En contrapartida con lo descubierto por Sánchez y Gonzales, en el actual trabajo de investigación no se encontró una relación directamente proporcional entre la antigüedad de las empresas y la profesionalización de las mismas.

En otro punto Galvis (2011) establece que en Colombia solo el 13 % de las empresas familiares afirman tener documentos de protocolo familiar, y solo el 8,5% cuentan con protocolos de familia diseñados bajo una estructura normativa y legal para la empresa. En el caso de la ciudad de Mina Clavero a partir de las empresas de alojamiento analizadas, si bien cuentan con ciertas normas de empresa - familia, las mismas revelaron que no cuentan con un protocolo formal para la empresa.

Por otra parte, Galvis (2011) muestra el porcentaje de las empresas familiares de Colombia que se reúnen en juntas directivas de negocios, mostrando que un 25% de las mismas lo hace una vez al mes y que un 36% no registra juntas de los miembros. En esta misma línea a partir de los datos analizados en el presente trabajo, los alojamientos encuestados revelaron que en su totalidad realizan juntas directivas formales de discusión

sobre temas empresariales. En el caso de este análisis, no se determinó la periodicidad con la cual se llevan a cabo dichas juntas.

Falquemberg (2012) cita a Rubio y Aragón (2002) los cuales afirman que las pymes que logran el éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos, entre otros. Al llevar a cabo la investigación en la ciudad de Mina Clavero, se encontró que los líderes de las empresas familiares analizadas son los fundadores de la misma y además que en su mayoría no son profesionales capacitados en el área de alojamiento. También se detectó que ninguna de estas empresas familiares del sector alojamiento estudiadas cuentan con profesionales en Hotelería, ni en otros rubros del área Administración de Empresas, externos a la familia que ocupen cargos directivos.

En relación con las empresas analizadas en el presente trabajo de investigación, se detectó que solo 2 de las 8 empresas familiares cuentan con planes estratégicos. Además, los mismos revelaron que dichos planes se encuentran por escrito. Por otro lado, Galvis (2011) enumeró 10 límites más comunes para el proceso de profesionalización de las empresas familiares. Dentro de las mismas, el quinto límite es la ausencia de planes estratégicos para el negocio. A partir de esto se puede observar coincidencia entre el presente trabajo y lo establecido por Galvis, debido que el porcentaje de alojamientos analizados con planes estratégicos es bajo.

Por otro lado, datos revelados a partir de la encuesta realizada a miembros de las empresas estudiadas en la ciudad de Mina Clavero, muestran que el 62,5% de las mismas cuentan con una toma de decisiones descentralizada y el 37,5% restante tiene un tipo de

toma de decisión centralizada. Fernández (2000) en Falquemberg (2012) revela que entre las principales particularidades de una pyme familiar se encuentra la centralización en la toma de decisiones y la difícil separación del patrimonio de la empresa y el del dueño. Al hacer referencia a la separación del patrimonio de la empresa y el dueño, los fundadores de los alojamientos estudiados en el presente trabajo de investigación aún no han determinado cuándo ni cómo será su retiro de la empresa. Esto se puede deber a que las empresas ya mencionadas no cuentan con una gran antigüedad, y en su mayoría están ingresando poco a poco las segundas generaciones.

Además Falquemberg (2012) establece que hay dos tipos de empresas de alojamiento, aquellas que poseen una organización formal con roles y funciones asignadas en forma estricta y la gran mayoría con un tipo de organización informal donde las tareas y responsabilidades no están asignadas en forma estricta, predominando en este último caso las empresas pymes de administración familiar. Las empresas familiares del sector alojamiento estudiadas en Mina Clavero revelan una diferencia con lo establecido por Falquemberg ya que las mismas muestran que cuentan con una clara definición de los puestos que ocupa cada miembro de la familia involucrado en la empresa.

En otro punto al realizar el estudio del presente trabajo de investigación las empresas revelaron que el 66,7% de las mismas realiza capacitación relacionadas a la actividad hotelera durante todo el año, y el 33% restante estableció que no realiza capacitación relacionadas a la actividad. Marenzana y Abraham (2016) a partir de lo establecido por Peter Drucker (2002) determinan a la capacitación como una práctica organizacional, la cual debería en principio estar vinculada con la estrategia de la empresa, luego con su visión y principalmente partir de una necesidad. Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) destacan que un 71.3% de los alojamientos de la muestra representativa de la ciudad

Autónoma de Buenos Aires, no capacitan a sus Recursos Humanos. Además, los mismos autores revelan que el 75% de las organizaciones no realizan evaluación del desempeño de sus empleados. Esto muestra una diferencia a partir de lo analizado para la presente investigación, debido a que los mismos revelan que si se realiza una evaluación de desempeño de los miembros de la empresa.

Para concluir, se puede decir que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar. Como se mostró en las etapas anteriores del presente trabajo de investigación, la ciudad de Mina Clavero cuenta con un grado de profesionalización e inserción laboral de profesionales en Hotelería reducido, debido que la gran mayoría de las empresas analizadas se encuentran en vía de profesionalización según lo establecido por Belausteguigoitia (2004). Se puede afirmar que la reducida profesionalización en dichas empresas, se debe principalmente a la falta de capacitación en el área de Hotelería por parte del mando alto de la empresa, que en el presente caso son los fundadores de la misma. En gran parte, las empresas familiares del sector alojamiento analizadas en la ciudad de Mina Clavero fueron creadas a partir de una inversión realizada por la familia, principalmente en alojamientos de tipología Cabañas, haciendo que dicha empresa no sea su principal fuente de ingreso. Por esa misma razón es que en la mayoría de los casos analizados, los propietarios de los alojamientos no son profesionales del sector.

La profesionalización en las empresas familiares, y principalmente en las del sector alojamiento, debe ser de gran relevancia debido que es una actividad de servicio, donde la calidad de los recursos humanos es de mayor importancia a la hora de prestar el servicio a los huéspedes. A partir de una profesionalización de los integrantes de la familia involucrados en la empresa y de los empleados que forman parte de la misma, será posible

garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento para la compañía, prestaciones de calidad para los huéspedes, estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo y por generaciones.

El presente trabajo de investigación puede ser base de futuras investigaciones, ya que a partir del mismo se puede comenzar a profundizar sobre las principales y más comunes falencias y problemáticas que tienen las empresas familiares del sector alojamiento de la ciudad de Mina Clavero y las causas de las mismas. Esto se puede desarrollar a partir de nuevas preguntas de investigación más específicas en relación a las problemáticas y los motivos de futuras investigaciones. Además se puede llevar a cabo un análisis de cómo y que métodos se podrían desarrollar para incrementar la profesionalización de dichas empresas. El análisis se puede obtener a partir de investigaciones de empresas familiares del sector alojamiento más desarrolladas de diferentes destinos, tipologías y categorías e investigar cuales serían las metodologías más apropiadas para las empresas familiares analizadas. Para posibles investigaciones se podría tomar como base una tipología de alojamiento en particular ya que para cada una pueden surgir métodos o problemáticas diferentes, o crear una comparación entre los distintos alojamientos del destino a partir del estudio realizado.

Referencia

- Barreto, A., Azeglio, A. y Cannizzaro, E. (2014). La gestión del capital humano en las mini pymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. *CECIET*, 6(4). VI- ISSN L 1852 4583- 2014, pp. 1-27.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cleri, C. (2012). *El libro de las pymes* (1° Ed.). Buenos Aires: Granica.
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Recuperado de: http://c.ybcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_tagu_iri_atributosambi.pdf
- Falquemberg, C. (2012). Pymes hoteleras: gestión del conocimiento, para una mayor competitividad. *Revista Electrónica CECIET*, vol. 2 pp 2-13. Recuperado de: <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/22/articulo-22-archivo1-1.pdf>
- Farinelli, S. (2007). *Sistemas locales de innovación: las pymes de Tandil (1995-2005)*. Tesis. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Humanas. Lic. en Relaciones Internacionales. Tandil.
- Flores Ortiz, V. y Vega López, A. (2006). *El sucesor y su educación formal en las empresas familiares*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/elsucesor-y-su-educacion-formal-en-lasempresas-familiares/>
- Galvis, J. (2011). La profesionalización, elemento calve del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica*, vol15. Pp 1-18 Recuperado de: https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=260&tmpl=component&format=raw&Itemid=35
- González Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos*. (1° Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Hambra, J. (2012). *Cómo lograr una empresa familiar visionaria* (1° Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Irigoyen, H. (2010). *Pymes: aspectos particulares de las empresas de familia* (1° Ed.). Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar* (3° Ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.
- Marenzana, G; Abraham, C. (2016). Comparación de la gestión del capital humano entre pymes y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén. *Revista CONDET Realidad, Tendencia y Desafío en turismo*, 14 pp 64 - 72. Recuperado de: <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/condet/article/view/1613>
- Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares* (1° Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

- Puig, A. (2006). *Los nuevos negocios turísticos* (1º. Ed.). Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Real Academia Española. (2014). *Empresa*. (23.a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=empresa&o=h>
- San Juan Sánchez, E. y Caldera González, D. (2018). Las mini pymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), pp. 1402-1406.
- Schluter, R. (2000). *Investigación en Turismo y Hotelería*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.