



Trabajo Final de Graduación. Manuscrito Científico.

**La profesionalización de empresas familiares en el sector
hotelero en Villa Mercedes (San Luis)**

**The professionalization of family businesses in the hotel industry in
Villa Mercedes (San Luis)**

Nombre y apellido: Emmanuel Ignacio Aguilar

DNI: 38437732

Legajo: HTL00437

Profesora: Melina Noel Mansilla

Carrera: Licenciatura en Administración Hotelera

Resumen

La presente investigación se propone indagar acerca del nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector hotelero. Para lo cual, en primer lugar, se planteó la necesidad de identificar en este tipo de empresas, si existen profesionales de Turismo y Hotelería y qué niveles ocupan en ellas. Por otro lado, se analizaron las estructuras de toma de decisión con las que cuentan estas empresas y sus niveles de profesionalización de acuerdo al Modelo de los 3 Círculos, Tagiuri y Davis (1982). El diseño de investigación fue de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo con la encuesta como principal técnica de recolección de datos. Por último, es oportuno adelantar que en función de los datos obtenidos, en general, los alojamientos encuestados están en proceso de profesionalización, en mayor o menor medida, en donde todas las empresas mostraron tener al menos un profesional dentro de su personal. Asimismo, cabe mencionar que los resultados demuestran que casi ninguna empresa ha delegado de la toma de decisión por fuera del núcleo familiar. Por último, es menester manifestar que el presente trabajo se plantea servir como puntapié para futuras nuevas investigaciones que sirvan de "guía" en el proceso de profesionalización de este tipo de empresas en el sector hotelero.

Palabras claves: profesionalización, Hotelería y Turismo, empresas familiares.

Abstract

This research aims to investigate the level of professionalization of family businesses in the hotel sector. For which, in the first place, the need was raised to identify in this type of company, if there are Tourism and Hospitality professionals and what levels they occupy in them. On the other hand, the decision-making structures that these companies have and their levels of professionalization were analyzed according to the 3 Circles Model, Tagiuri and Davis (1982). The research design was descriptive, with a quantitative approach with the survey as the main data collection technique. Finally, it is appropriate to anticipate that based on the data obtained, in general, the accommodations surveyed are in the process of professionalization, to a greater or lesser extent, where all the companies showed that they have at least one professional on their staff. Likewise, it is worth mentioning that the results show that almost no company has delegated decision-making outside the family nucleus. Finally, it is necessary to state that this work is intended to serve as a kick-start for future new research that serves as a "guide" in the professionalization process of this type of company in the hotel sector.

Keywords: family businesses, professionalization, tourism and hospitality.

Índice

Introducción.....	p. 4
Métodos.....	p. 14
Resultados.....	p. 17
Discusión.....	p. 22
Referencias.....	p. 31

Índice de figuras

<i>Figura 1: Profesiones del personal de empresas encuestadas.....</i>	<i>p. 19</i>
--	--------------

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Características generales de la oferta hotelera de empresas de gestión familiar en Villa Mercedes (San Luis).</i>	<i>p. 18</i>
<i>Tabla 2: Comparativa de Antigüedad y puntaje obtenido por las empresas.</i>	<i>p. 21</i>

Introducción

La presente investigación se propone indagar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector hotelero de la ciudad de Villa Mercedes provincia de San Luis, con el fin de conocer la formación de los recursos humanos, como así también el desarrollo de la estructura organizativa que estas poseen para la toma de decisiones. Mediante la utilización de diversas técnicas de recolección de datos, se arriba a conclusiones que permiten dilucidar, entre otras cosas, el nivel de profesionalización dentro de los establecimientos, la gestión de recursos humanos, y sus estructuras jerárquicas, prestando especial atención a cómo todo esto influye en los permanentes cambios que sufre la industria del turismo y la hotelería, las necesidades y exigencias del cliente, y la alta competitividad que hacen cada vez más dinámico el mercado.

Al hablar de turismo resulta oportuno destacar a Argentina como un país diverso en geografía, con gran desarrollo turístico en todas sus regiones, la cual constituye una importante fuente de ingreso para la economía nacional, donde las empresas de gestión familiar ocupan un lugar cada vez más preponderante en el mercado. Lo mencionado constituye un elemento central en la presente investigación; ya que el rol cada vez más importantes de las empresas de gestión familiar en el sector hotelero, motivan a conocer principalmente el nivel de profesionalización de estas. No obstante, previo a adentrarnos en la temática específica de la presente investigación, es oportuno mencionar una serie de conceptos que constituyen el marco teórico del presente trabajo. En este sentido, cabe traer a colación qué se entiende por: hotelería, alojamiento, empresa familiar, profesionalización, y modelo de los tres círculos.

Con el objeto de conceptualizar a la hotelería, es loable destacar lo expuesto por Schulter (2000) quien la caracterizó como un procedimiento de bienes que son tangibles

e intangibles para que los huéspedes puedan satisfacer sus necesidades fuera del hogar, siendo el sector hotelero un área fundamental del turismo donde se necesita que se complementen entre sí. En un sentido más amplio, el término alojamiento se utiliza para generalizar en forma amplia y conjunta todos los establecimientos, en lo cual incluye distintos tipos de establecimientos tales como, hoteles, moteles; como así también los establecimientos extra hoteleros de los que se destaca los albergues, cabañas, residencias, casas de alquiler entre otras opciones (Puig, 2006).

A la hora de caracterizar a las empresas familiares, Escriba (2018), destaca como principales rasgos distintos:

(1) la mayor parte de la propiedad está controlada por una única familia, (2) los miembros de la familia ejercen directa o indirectamente el control de las decisiones estratégicas de la compañía, (3) cuentan con presencia en la compañía y (4) su intención es que las próximas generaciones continúen en la compañía (este último aspecto no se incorpora en todas las definiciones formales, pero creemos que es importante dado que es un fuerte condicionante en la toma de decisiones) (p. 3).

Teniendo claro qué se entiende al hablar de empresas familiares, resulta oportuno traer a colación el modelo de los tres círculos desarrollado por David y Taguiris (1996) el cual está constituido por los subsistemas familia, empresa y propiedad. Los autores plantean en función de este modelo la necesidad de comprender la conducta de los miembros de la familia involucrados en el emprendimiento y la influencia que ejercen en ella. Davis y Taguiris, a lo largo de su desarrollo teórico, buscan demostrar que las empresas familiares tienen atributos únicos, donde existe una íntima interrelación entre los tres círculos (propiedad, empresa y gestión). En palabras de los autores, el uso eficiente del modelo de subsistemas ayudaría a gestionar mejor la empresa, permitiendo

delinear mejor sus aspectos positivos y negativos, reduciendo el impacto de estos últimos. Entre los atributos que los David y Taguiris (1996) reconocen, podemos mencionar: roles simultáneos, una identidad compartida, una historia de vida en común, la implicación emocional y la confusión, el lenguaje privado de los parientes, el conocimiento mutuo y la privacidad y el significado de la empresa familiar.

En estos 3 subsistemas propuestos por los autores, “el problema de las empresas familiares son las mismas de las empresas no familiares, solo que a las primeras se les agrega los problemas de la familia” (Escriba, 2018, p. 4). El inconveniente del sistema empresa familia (propiedad, empresa y familia) es que cada uno cumple roles con distintos objetivos que pueden o no estar alineados. La familia tiene que envolver afectivamente a todos los integrantes, que sea primordial el desarrollo y la formación de cada uno de ellos, teniendo en cuenta la convivencia y buen ambiente laboral con base de amor y armonía. La propiedad por su lado la rentabilidad como prioridad en base a los accionistas o inversionistas. Un accionista no familiar puede exigir rentabilidad a la empresa y también un buen desarrollo a los gerentes. Esto es un rol que pocos empresarios familiares saben desempeñar, confunden el ser propietario con trabajar para la compañía. La empresa, este subsistema lo conforman todos los trabajadores de la organización, cumpliendo roles y objetivos siendo eficientes y generando resultados para que la compañía tenga sustentabilidad, y para satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas a largo plazo.

Siguiendo con la enunciación de los rasgos característicos que dotan de potencialidades a este tipo de emprendimientos, Hembra (2012) e Yrigoyen (2010) aportan un interesante contenido a para nuestro objeto de investigación sobre las fortalezas que contienen las empresas familiares. El primero de los autores destaca, entre otras cosas: la 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). Por el lado de Yrigoyen, menciona como principales fortalezas de este tipo de empresas: un clima laboral que genera en sus miembros un sentido de pertenencia, mayor compromiso de sus integrantes, 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.

Resulta relevante mencionar los postulados teóricos de Cruz y Núñez (2012) quienes mediante las dimensiones SEW (riquezas socioemocionales) postulan de manera clara los aspectos positivos y negativos de las empresas que nos interesan en la presente investigación. Las dimensiones establecidas por los autores son: *el deseo de control e influencia, identificación de la familia con la empresa, construcción de relaciones duraderas con stakeholders, presencia de lazos emocionales y deseo de continuidad.*

En primer lugar, destacando los aspectos positivos que arriba el estudio mencionado de Cruz y Núñez (2012), se puede destacar: menores costes de agencias al no existir separación entre propietario y control; mayor compromiso con el proyecto empresarial y mayor reputación; capital social, mayor confianza, lealtad y motivación, mayor conocimiento del mercado; mayor flexibilidad, visión a largo plazo, capital paciente.

Los aspectos negativos propios de estas empresas familiares, según los autores, son: expropiación de derechos accionistas minoritarios, nepotismo; resistencia al cambio, poca innovación, cierta aversión al riesgo; altos costes salariales, ausencia de meritocracia, incapacidad para atraer a no familiares, menor flexibilidad. Estas

debilidades son las que constituyen la parte problemática en los emprendimientos familiares, y en general giran en torno a la falta de profesionalización de este tipo de empresas, es por ello que es tan pertinente la temática que aquí nos convoca en la presente investigación.

Como proceso de profesionalización, en función de lo expuesto por la Real Academia Española (RAE), la misma es definida como “*Ejercer la profesión con capacidad y aplicación relevante*” (Real Academia Española, 2001). En este caso, “*es de suma relevancia dotar de formación, técnicas y aptitudes a los recursos humanos*” (Escriba, 2018, p.4). Esto – el proceso de profesionalización – conlleva tener que dotar a la compañía de recursos humanos necesarios (familiares o no) capaces de trabajar con aplicaciones relevantes, el objetivo de profesionalizar la compañía familiar es el de mejorar su gestión, mejorar su competitividad, reducir los aspectos negativos relacionados con la influencia externa y potenciar los aspectos positivos. En este proceso de mejora, se puede notar con el tiempo una mayor productividad, eficiencia y obtener una mayor competitividad. Siendo relevante la reflexión de Escriba (2018):

El profesionalizar la empresa familiar es un camino largo, y una apuesta valiente que supondrá renunciar a una parte de la libertad de la que disponen los propietarios, pero es un proceso que puede aportar numerosas ventajas a la compañía de cara a garantizar competitividad y su continuidad futura (p. 5).

Numerosos autores han manifestado de forma consensuada que, para mejorar el éxito y bienestar de la compañía se necesita también profesionalizar el modo en el que el ámbito familiar interactúa con el negocio. “*Este vínculo puede mejorar con la implementación de reglas y normas consensuadas entre sus miembros que defina una*

lineamiento para evitar malos entendidos y evitar situaciones tensas entre los integrantes” (Escriba, 2018, p. 16).

Acerca de los procesos de profesionalizaciones de empresas familiares, no podemos omitir hacer mención del trabajo de Press (2013) en su libro *“Empresa de Familia, del conflicto a la eficacia”*, quien menciona que el proceso de profesionalizar una compañía familiar encierra dos niveles, el primero nombra la preparación y formación de los miembros familiares; y el segundo nivel establece la contratación de profesionales para ocupar puestos dentro de la organización. Esto quiere decir entonces que profesionalizar una empresa familiar requiere de quienes se ocupan de la gestión sean competentes y cuenten con una formación suficiente, sean así familiares o no. A colación de ello, Niethardt (2012) manifiesta que, son muy pocas las familias ponen el foco en su capital humano e intelectual. Es más, muchas de ellas ni siquiera reconocen que tienen estas otras formas de capital. Así, la falta de conocimiento y evaluación del capital humano e intelectual de la familia es una de las principales causas por las que una empresa puede no continuar

Los desarrollos teóricos desarrollados, permiten tener un primer abordaje acerca de las empresas familiares en donde surgen como conclusiones parciales la importancia de la gestión en este tipo de empresas impactando en su competitividad y sostenibilidad, y como así el gran potencial de desarrollo que muestran tener. En función del prometedor escenario para este tipo de empresas, resulta de relevancia el análisis del nivel de profesionalización de las empresas familiares, y en particular, las del sector hotelero ya que dicho sector no es ajeno a la presencia cada vez mayor de este tipo de empresas.

Sumado a los argumentos que sostienen lo pertinente y necesario de realizar un estudio del nivel de profesionalización de las empresas de gestión familiar del sector hotelero, podemos decir que existe una amplia biblioteca con destacados desarrollos

teóricos acerca de la temática pero desde una visión general de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), siendo muy escaso el estudio en particular de las empresas vinculadas al sector de alojamientos turístico de gestión familiar. De esta forma, en las líneas subsiguientes, se enunciarán algunos antecedentes relevantes al tema de investigación aquí propuesto.

El artículo científico titulado *“Las mipymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero”* de San Juan Sánchez y Caldera González (2018) constituyó un importante antecedente en la materia en donde los autores enunciaron de manera clara dos problemáticas fundamentales, como lo eran el desarrollo óptimo de los empleados y la satisfacción del cliente. De las principales conclusiones a las que arribaron Sánchez y González se destacan: las compañías con mayor antigüedad mostraron un mayor interés hacia la profesionalización del hotel, con una actitud inquietante hacia el desarrollo y el crecimiento del lugar, tratando de encontrar caminos para que la compañía posea una administración familiar sin mezclar objetivos propios. Además, según los autores, las empresa de mayor antigüedad evidenciaban una identidad de armonía y con ideas en conjunto para un lineamiento al labor y óptimo desarrollo. En contrapartida, los nuevos emprendimientos hoteleros vislumbraban una mejor adaptación a las demandas actuales y demostraron entender la importancia en la administración evaluando aspectos familiares y laborales. Por último, éstas se mostraron capaces de elevar la competitividad y aumentar la profesionalidad en la empresa.

En el ámbito nacional resulta relevante hacer mención del trabajo realizado por Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) *“La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina”*. Dicho trabajo constituye un antecedente directo y de gran relevancia para la presente investigación, ya que el trabajo de Barreto, Azeglio y Cannizzaro centró su análisis en los

problemas de los recursos humanos en MiPyMEs del sector de hotelería de la ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), donde la deficiencia en la gestión de capital humano y el bajo nivel de competitividad de las empresas se fundamentaba en el desconocimiento de las prácticas y tendencias en la administración, constituyéndose en uno de los problemas más relevantes que afectaban el sector. Con especial atención a las prácticas de recursos humanos y los procesos de dirección, los autores conceptualizan acerca de de cargos, reclutamiento y selección, aplicación, inducción, formación y desarrollo y evaluación de desempeño, entre otros aspectos vinculados a los procesos de dirección, elementos centrales para una gestión estratégica del capital humano e intelectual. En función de lo analizado por Barreto, Azeglio y Cannizzaro, en un intento por identificar las tendencias en cuanto prácticas de gestión de las MiPyMEs, vislumbraron bajos niveles de competitividad de las MiPyMEs del sector hotelero de CABA, cuya principal razón se debió a la falta de formación de los recursos humanos, ya que estas compañías no desplegaban una correcta gestión de recursos humanos. La pertinencia de realizar un estudio como el despegado por Bareto, Azeglio y Cannizzaro, ponen en evidencia la importancia que en el sector hotelero la mano de obra – y las prácticas de gestión de las mismas – constituye en un eslabón clave para una correcta prestación de servicios.

Siguiendo con la mención de aquellos antecedentes vinculados con el tema aquí propuesto, es menester traer a colación el artículo publicado por Falquemberg (2012) sobre Pymes hoteleras titulado “*Gestión de conocimiento, para mayor competitividad*”. Dicho trabajo se propuso como principal objeto de estudio analizar la actividad de las PYMES hoteleras en relación a su actualidad en el campo del turismo en Argentina. A lo largo de su desarrollo teórico, el autor menciona de manera reiterada – y muy acertada además – el fuerte impacto en lo económico, cultural y social que poseen este tipo de

empresas en la sociedad, y en el sector turístico. Por otro lado, el autor detecta aspectos “negativos” comunes a estas empresas, y la importancia de la gestión del conocimiento como estrategia para mejorar la competitividad:

“En argentina, a su vez, más del 90% de las empresas hoteleras son pymes, y de carácter familiar, a cargo de empresarios que por lo general poseen una visión un tanto cortoplacista y un estilo de gestión enfocado principalmente en resultados financieros, que desestiman en su mayoría aspectos claves para lograr la competitividad, como es la organización y gestión del capital intelectual. En la actualidad, la gestión del conocimiento se presenta como una estrategia para lograr mejorar la competencia combinando recursos con capacidades, y es aquí que el modelo THER, aparece como respuesta a la necesidad de gestionar el capital intelectual en la empresa hotelera” (Falquemberg, 2012, p. 12).

Uno de los principales desarrollos teóricos acerca de la importancia de profesionalizar e implementar capacitaciones en empresas de gestión familiar del sector hotelero es el desarrollado por Granados Maguiño (2011) titulado *“La profesionalización y la formación superior en el turismo”*. El mencionado trabajo refiere sobre la actividad turística en un sentido amplio (gastronomía, hotelería y ecoturismo), en donde se plantea principalmente analizar la oferta de formación en Lima (Perú). En tal sentido, el autor arguye que la fuerza laboral de las empresas turísticas en Perú en su mayoría se compone por trabajadores en un puesto ocasional, pero a pesar de ello, han sido de un gran aporte para la prestación de servicios turísticos, ya que se capacitaron y calificaron gracias a la buena voluntad de las empresas y la capacidad del personal, quienes lograron elevar el nivel de prestación de servicio. Al respecto, Maguiño refiere: *“Como se aprecia, hace cuarenta años que se viene formando profesionales de nivel superior, sin embargo, aún subsiste una gran proporción de masa trabajadora que ingresó a la actividad y*

se hizo en ella “profesional” por la experiencia ganada en el campo. Y a ellos hay que reconocer la fuerza, pujanza y empeño por desarrollarse en la actividad turística” (Maguiño, 2011, pág, 8).

Por último, el autor resalta la casi inexistente evidencia de trabajo en conjunto entre el estado y el sector privado trazando políticas y acciones mancomunadas, aspecto que será resulta esencial para avanzar en procesos que se propongan profesionalizar el capital humano tendiente a llevar adelante la prestación de servicios turísticos.

Retomando los desarrollos teóricos de Granados Maguiño (2011), en este caso con la obra *“La profesionalización y la formación superior en el turismo”*, nuevamente el autor resalta que la profesionalización está vinculada a la formación y capacitación del personal. A su vez ésta, se constituye por la experiencia, conocimientos y formación académica. Estos elementos resultan esenciales para elevar la calidad de los productos turísticos, y con ello satisfacer las necesidades de la demanda y una mejor experiencia para el desempeño personal de los trabajadores. En consonancia con lo expuesto, debe entenderse entender que, *“la profesionalización no implica solamente la adquisición de conocimientos académicos, sino que ello permita que el trabajador se sienta más seguro de sí mismo en su puesto, más calificado y con mayores posibilidades de ascender y mejorar en su nivel ocupacional y en su remuneración personal”* (2011, p. 8).

Enunciado el marco teórico de la presente investigación y los antecedentes relevantes a la temática, resulta oportuno brindar una radiografía que exponga de manera general la situación de la oferta de alojamientos hoteleros en Villa Mercedes y su perfil turístico. Todo ello, a fin de dejar en claro la pertinencia de constituirse como unidad de análisis para indagar acerca el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector hotelero.

En este sentido, la ciudad de Villa Mercedes (San Luis) es un claro ejemplo de una localidad con turismo incipiente, pero de gran potencial, donde la mayoría de la oferta hotelera se encuentra constituida por empresas de gestión familiar. Actualmente en la ciudad existen 31 establecimientos de hospedajes de diferente tipología: hoteles, hostel, apart hotel, departamentos turísticos y camping, donde ni más ni menos que el 90% son empresas familiares.

En cuanto al perfil turístico la ciudad se caracteriza, principalmente, por el turismo de negocios, promovido por el gran parque industrial emplazado en la ciudad. A pesar de ello, en los últimos años, y debido a que se han construido muchos atractivos turísticos con la intención de fomentar otros tipos de turismo que no sea el de negocios, y hagan más diversa la oferta. Esto genera una demanda mayor y más calificada, obligando a transitar un proceso de profesionalización por parte de las empresas familiares del sector.

El prometedor futuro que se proyecta para la ciudad de Villa Mercedes, y la preeminencia de empresas de gestión familiar dotan a dicha localidad de gran relevancia para erigirse como unidad de análisis del estudio del nivel de profesionalización de los establecimientos de hospedaje, prestando especial atención al desempeño de sus recursos humanos. Cabe destacar que la calidad de servicio de los establecimientos turísticos está directamente relacionada con los recursos humanos, por eso es tan importante la formación y capacitación de los mismos para mejorar la competitividad, y alcanzar los objetivos y por ende la rentabilidad deseada; consecuentemente a ello, esto trae aparejado lograr mayor durabilidad de la empresa capaz de tener margen de maniobra frente a cambios en el escenario local, nacional e internacional.

Por todo lo expuesto, se plantean como preguntas de investigación:

¿Cuál es el nivel de profesionalización de las empresas familiares hoteleras de la ciudad de Villa Mercedes para realizar un diagnóstico de la oferta hotelera del destino?

¿Existen profesionales de gestión hotelera, y en caso de ser afirmativo, qué niveles ocupan en la estructura organizativa de las empresas familiares de servicios de alojamiento de la ciudad de Villa Mercedes? ¿Cómo son las estructuras de toma de decisión con las que cuentan estas empresas y sus niveles de profesionalización?

Objetivo general:

Indagar el nivel de profesionalización de las empresas familiares hoteleras de la ciudad de Villa Mercedes (San Luis) para realizar un diagnóstico de la oferta hotelera del destino.

Objetivos específicos:

1. Identificar si existen profesionales de Hotelería y Turismo, y en caso de ser afirmativo, qué niveles ocupan en la estructura organizativa de las empresas familiares de servicios de alojamiento de la ciudad de Villa Mercedes.

2. Analizar las estructuras de toma de decisión con las que cuentan estas empresas y sus niveles de profesionalización.

Métodos

Diseño

En función de los objetivos de investigación expuestos supra, es menester mencionar el diseño de investigación, que no es más que un plan o estrategia utilizado para obtener la información necesaria para la consecución de los objetivos planteados. En este sentido, la presente investigación fue de tipo descriptivo mediante la utilización de

técnicas cuantitativas para lograr aproximaciones acerca del nivel de profesionalización de las empresas de gestión familiar del servicio hotelero de la ciudad de Villa Mercedes. Vale reconocer que las técnicas cuantitativas se caracterizan por utilizar la recolección con base en análisis de corte estadístico y mediciones numéricas, a fin de establecer pautas de comportamientos y probar teorías previamente enunciadas en el marco teórico.

El diseño de la investigación del presente trabajo fue, además, no experimental, ya que no se produce manipulación deliberada de las variables, sino que se caracteriza por observar fenómenos y analizarlos en su contexto natural.

Participantes

En la presente investigación la población, o también llamados participantes, estuvo constituido por las empresas de gestión familiar del sector hotelero de la ciudad de Villa Mercedes. Cabe recalcar que para ser consideradas como tal debieron presentar dos o más miembros de la familia que formen parte de la estructura organizativa de la misma. Con dichos participantes se realizó un tipo de muestreo no probabilístico, intencional.

El tamaño del muestreo fue de cinco (5) empresas en función de la oferta del destino materia de estudio, procurando abarcar diferentes categorías de servicio hotelero de gestión familiar presentes en la ciudad de Villa Mercedes. Se realizó una encuesta por participante en donde un miembro mayor de 18 años, que forme parte del grupo familiar del establecimiento en cuestión, respondió en representación de la misma.

Instrumentos

El principal instrumento para recabar información fue la encuesta, mediante la utilización de cuestionario que se caracteriza por estar constituido por preguntas cerradas

que deben mostrar congruencia con el problema de investigación que se plantea (Hernández Sampieri, 2014)

El cuestionario utilizado tiene basamento en el modelo de Tagiuri y Davis (1982) para el diagnóstico de empresas familiares, el cual procura obtener indicadores útiles para el presente objeto de investigación, el grado de profesionalización de estas empresas familiares. A su vez, se agregaron preguntas que brindan información acerca del nivel de profesionalización en función del grado de formación con la que cuentan los recursos humanos de cada establecimiento, sumamente atinente al objetivo específico número 1.

Análisis de datos

A fin de lograr una mejor sistematización de la información arrojada por la encuesta, el estudio de los datos obtenidos se dividió en dos partes bien diferenciadas. En un primer lugar, la información obtenida de las preguntas 1 a 6, se sometió al análisis estadístico en donde se proyectó abarcar un amplio número de variables capaces de brindar conocimiento relevante acerca del sector empresarial hotelero de gestión familiar, de las cuales puede mencionarse: cantidad de familiares y rol que ocupan los mismos dentro de la estructura organizativa, formación académica de los mismos, y clase y categoría de los establecimientos hoteleros bajo análisis. El entrecruzamiento de estos datos permitió reconocer si existen patrones de conducta comunes entre los establecimientos hoteleros de gestión familiar.

Por otro lado, en función del modelo de diagnóstico de empresas familiares propuesto por Tagiuri y Davis (1982) con 10 preguntas por cada uno de los subsistemas definidos en la introducción (empresa, familia y propiedad), y la escala de Likert como

respuestas posibles, es posible arribar a las siguientes conclusiones en función de la puntuación:

- 1). 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.
- 2). Entre 90 y 119: la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
- 3). Entre 60 y 89 puntos: aún deben realizarse cambios importantes para articular en forma armónica tanto a 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.
- 4). Menos de 60 puntos: la empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización (Belausteguigoitia, 2004, p. 280).

Resultados

En esta etapa de análisis de datos, siendo la encuesta el principal instrumento, resulta prioritario presentar los resultados en función de los objetivos específicos que se han planteado. Por ello, la primera parte del cuestionario proporcionó información útil al objetivo específico número 1, el cual propone identificar si existen profesionales de Hotelería y Turismo, y en caso de ser afirmativo, qué niveles ocupan en la estructura organizativa de las empresas familiares de servicios de alojamiento de la ciudad de Villa Mercedes.

De esta forma, la tabla 1 presentada a continuación expone de manera clara las características generales de las empresas encuestadas, permitiendo con la

operacionalización de dicha información, avanzar hacia el objetivo específico núm. 1 propuesto.

Tabla 1: Características generales de la oferta hotelera de empresas de gestión familiar en Villa Mercedes (San Luis).

Empresa	Clase	Categoría	Cantidad de empleados	Antigüedad
A	Hotel	3 estrellas	9	12 años
B	Hotel	4 estrellas	16	14 años
C	Apart hotel	4 estrellas	14	20 años
D	Hotel	2 estrellas	7	6 años
E	Hostel	2 estrellas	6	7 años

De acuerdo con los datos arrojados, la primera empresa encuestada (Empresa A), menciona contar con 3 miembros de la familia actualmente trabajando en el establecimiento en las áreas de dirección y gestión. Todos ellos manifiestan poseer un nivel educativo universitario de grado, con formación en Administración, Contabilidad y Marketing. Además, esta empresa cuenta con personal externo (no familiar) con estudios universitarios en Contabilidad y Finanzas.

En cuanto a la empresa B, manifiesta tener actualmente también 3 miembros familiares que se desempeñan en dirección y gestión, con formación terciaria en el área de Turismo, y universitario de grado en Administración los dos restantes. Dado que cuenta con un personal más amplio, la empresa B manifiesta poseer 6 personas externas al núcleo familiar con una variada formación, universitaria y terciaria: 2 en el área de Turismo, 2 en Administración, 1 en Contabilidad y Finanzas, y 1 en Marketing (terciaria).

La empresa C demuestra poseer también una fuerte presencia familiar, ya que son 4 miembros de la familia que participan en el área de dirección y gestión. Esta firma demuestra tener entre los miembros familiares formación de grado y posgrado en el área de Turismo, Recursos Humanos (posgrado), uno de ellos en el área de Comercio

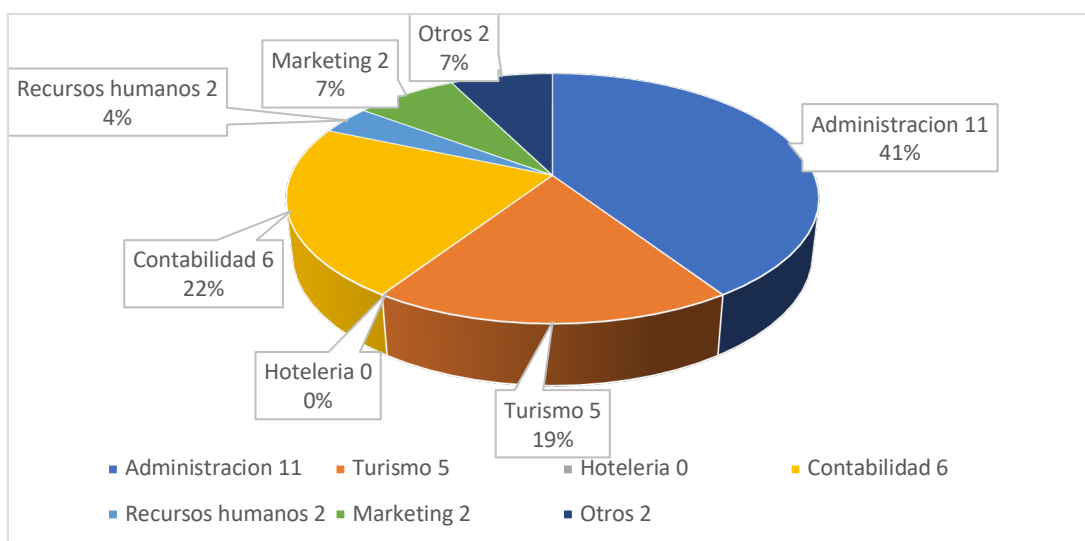
Internacional y otro en Derecho. En el establecimiento cuentan con 4 profesionales externos no familiares en los que se pueden nombrar, uno en formación en Turismo, dos en el área Administrativa, uno en Contabilidad y Finanzas y uno en Recursos Humanos, todos de formación universitaria.

La empresa D, actualmente, cuenta con tres miembros de familia en dirección y gestión, un miembro de la familia con formación universitaria en recursos humanos y dos con formación secundaria. Esta empresa cuenta con un profesional externo no familiar, con formación universitaria en Administración.

La empresa E, posee dos miembros familiares que trabajan en las áreas de dirección y gestión, con formación secundaria ambos. Por otro lado, manifestaron no contar con personal externo al núcleo familiar con formación universitaria y/o terciaria.

A fin de arribar a un posterior mejor abordaje del objetivo específico 1, a continuación se expone un gráfico de torta con las principales formaciones de los profesionales del personal de los alojamientos encuestados.

Figura 1: Profesiones del personal de empresas encuestadas.



Con miras al segundo objetivo específico, el cual se plantea analizar las estructuras de toma de decisión con las que cuentan estas empresas familiares y sus niveles de profesionalización, corresponde especial atención a aquella parte del cuestionario que arroja información sumamente útil para la consecución del objetivo planteado.

Vale aclarar que, la puntuación final para cada empresa es la sumatoria de los tres subsistemas, donde la empresa A arrojó un total de 104 puntos, la empresa B obtuvo una puntuación de 108 de acuerdo con los datos enunciados por el establecimiento. La empresa C alcanzó una puntuación de 115 puntos, mientras que la empresa D y E alcanzaron 84 y 83, respectivamente.

Asimismo, a fin de alcanzar una mejor operacionalización de los datos arrojados por el cuestionario, a continuación, se presenta la figura 2 teniendo en cuenta el puntaje obtenido por cada empresa con cada subsistema por separado. A posteriori de la misma, se acompaña cuadro comparativo detallando antigüedad de las empresas y el puntaje obtenido según el Modelo de los 3 Círculos.

Figura 1. Puntaje obtenido –Modelo de los 3 Círculos.

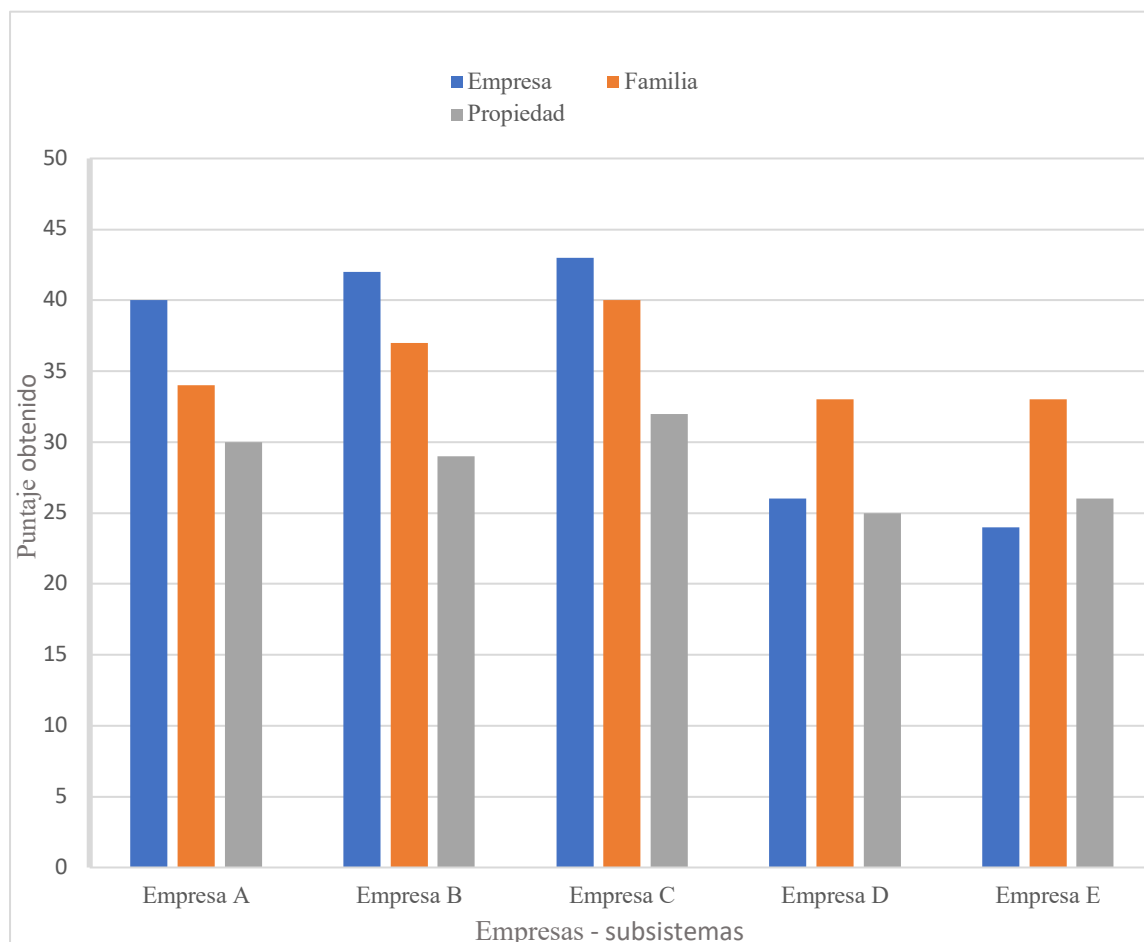


Tabla 2: Comparativa de antigüedad y puntaje obtenido por las empresas.

Empresa	Antigüedad	Puntaje
A	9 Años	104
B	16 Años	108
C	14 Años	115
D	7 Años	84
E	6 Años	83

Discusión

Previo al desarrollo del presente apartado, resulta conveniente traer a colación el objetivo general que se plantea dicha investigación; el cual se propuso examinar el nivel de profesionalización de las empresas familiares en el sector hotelero de la ciudad de Villa Mercedes (San Luis) a fin de permitir realizar un diagnóstico de la oferta hotelera del destino.

Resulta oportuno destacar que existen varios atributos que dotan de gran relevancia al presente trabajo, cuya principal fortaleza que se vislumbra, es el hecho de que no se encontraron estudios previos sobre la temática bajo análisis siendo la ciudad de Villa Mercedes la unidad de análisis para su estudio. Asimismo, cabe destacar que este trabajo encierra en sí mismo una gran importancia para el sector local en la medida de que permite abordar un diagnóstico sobre la profesionalización de empresas familiares, tanto de sus miembros familiares como del personal externo que lo integran. Otra fortaleza a destacar es que mediante el trabajo aquí desarrollado es posible arribar a un estado de situación detallado acerca de una parte de la oferta hotelera de los alojamientos de gestión familiar en la ciudad antes mencionada; lo cual como una suerte de “radiografía”, les permite conocer el estado actual del servicio ofrecido por los mismos.

Como contrapartida a lo mencionado ut supra, se evidenció como debilidad del presente trabajo lo oportuno que hubiera significado contar con un muestreo más amplio a fin de recabar la mayor cantidad de datos posibles, ya que se realizaron encuestas a tan solo 5 de estas empresas. Sumado a ello, se puede mencionar que algunos alojamientos mostraron cierta reticencia a determinadas preguntas por lo que seguramente se mostraron condicionados a responder fielmente en ciertos casos.

Avanzando con la consecución de los objetivos enunciados, como primer objetivo específico se planteó la necesidad de identificar si existen profesionales de Hotelería y Turismo en las empresas del servicio de alojamientos de gestión familiar de la ciudad de Villa Mercedes, y en caso de ser afirmativo, qué niveles ocupan en la estructura organizativa de las mismas. Atento a dicho objetivo, y los datos obtenidos a través de los alojamientos encuestados, se puede evidenciar que los profesionales de Hotelería y Turismo se desempeñan en las empresas B y C. Cabe destacar que estos dos hospedajes mencionados con profesionales del sector dentro de su personal son los de mayores categorías de las cinco empresas que se obtuvo información.

Por otro lado, y continuando en análisis de los datos arrojados por la empresa B, la misma cuenta con profesionales en el área de gestión turística tanto de miembros familiares como en los empleados externos al mismo, alcanzando un total de 16 empleados en su planta de personal. En el caso de la empresa C, cuenta con dos profesionales en el área de turismo siendo personal externo al núcleo familiar y otro perteneciente a dicho núcleo.

No menor resulta el dato que demuestra que los alojamientos que poseen un mayor número de profesionales – como son las empresas B y C en el sector – son también los de mayor antigüedad, mayor categorización y las que tiene una superior cantidad de empleados respecto a las empresas A, D y E. La empresa A, por su parte, contiene varios profesionales en el área de Contabilidad y Finanzas, uno en Marketing y Administración, pero ninguno de sus empleados tiene estudios en el sector de Hotelería y Turismo. En tanto que la empresa D solamente posee 3 profesionales en Administración de sus 7 empleados y la compañía E por su parte solo un profesional en Abogacía.

Tal como se plasmó en Figura 1 y se expuso en los apartados anteriores, todas refieren tener al menos un profesional, con preminencia de los profesionales en

Administración, seguido por los de Contabilidad y Finanzas, Sector Turístico y en menor medida Marketing, Recursos Humanos y otras profesiones.

Por lo expuesto, como conclusión, se evidencia que la mayoría de las empresas encuestadas buscan personal con un perfil administrativo con la idea de tener una mejor gestión, y tener una mejor planificación, organización, dirección y control. En relación al primero objetivo también se puede vislumbrar que las firmas B y C son las más interesadas en profesionalizar al personal y tener profesionales del sector turístico dentro del establecimiento.

En concordancia con lo expuesto, se puede mencionar que el artículo "*Las mipymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero*" de San Juan Sánchez y Caldera González (2018), arriba a resultados similares, ya que evidencian que las empresas con mayor antigüedad resultan tener mayor compromiso e interés por profesionalizar sus empleados, y por consiguiente generar en sus empleados un mayor interés por un desarrollo y crecimiento dentro de la compañía. Además, estas empresas – las de mayor antigüedad – demuestran una identidad de armonía y con ideas en conjunto para un lineamiento al labor y óptimo desarrollo. En contrapartida, los nuevos emprendimientos hoteleros muestran una mejor adaptación a las demandas actuales y entienden la importancia en la administración evaluando aspectos familiares y laborales. Asimismo, los nuevos emprendimientos hoteleros se muestran capaces de

Leach (1996) menciona que la profesionalización de la empresa es un criterio inspirado en la planificación y control del crecimiento, con la aplicación de métodos estratégicos. Este autor remarca la ventaja de la profesionalización para poder manejar los potenciales conflictos entre valores y metas que puedan originarse entre familia y empresa. Asimismo, el autor recalca la importancia de lograr un enfoque profesional en la compañía dado que llega un momento en el que el desarrollo de toda la empresa genera presiones

sobre quien se encuentra en la cúspide de la gestión y administración, lo que podría generar es que éste se viera superado e incapaz de cumplir eficazmente dichas funciones. Por ello, es menester lograr un proceso de profesionalización de la empresa permitiendo al propietario desplegar una organización competente y comprometida. Además, es fundamental que quien se encuentre en la posición de gestión y administración, sea capaz de delegar funciones materiales y cotidianas en el cual no es necesario que se comprometa personalmente éste para que sean desarrolladas. En una misma línea, Leach recalca la importancia de lograr una empresa menos centralizado mediante un enfoque más sofisticado, para poder sustituir el énfasis del control para la coordinación. Dentro de los autores que plantean los beneficios de desplegar un proceso de profesionalización en el tipo de empresas hoteleras de gestión familiar, Llanos, Valenzuela, Pasten, y Huepe (2011) destacan lo fundamental que es la profesionalización a fin de lograr que las mismas puedan alcanzar la tercera generación sucesoria, entendiendo lo difícil que resulta para los emprendimientos familiares poder perdurar en el tiempo. De esta manera, la teorización desarrollada por los mencionados autores, logró demostrar que las empresas hoteleras familiares que alcanzaron un mejor funcionamiento fueron los que se adaptaron a los cambios y controlaron los procesos de profesionalización.

A fin avanzar hacia una aproximación en función del segundo objetivo específico propuesto, se tuvieron en cuenta el apartado del cuestionario basado en el Modelo de los Tres Círculos, en donde los encuestados respondieron 10 preguntas por subsistemas arrojando el siguiente puntaje para cada empresa. La empresa A arrojó un puntaje de 104 puntos que, según lo expuesto por Tagiuri y Davis (1982), significa que la empresa está en vías de profesionalización; para la empresa B el valor arrojado fue un puntaje de 108, arribando a una conclusión similar a la empresa A acerca de su estado de situación; la empresa C fue la que mayor puntaje obtuvo en la encuesta llegando a 115 puntos; en el

caso de las Empresas D y E arrojaron puntajes similares, respectivamente. Por último, las que mostraron los menores puntajes fueron la compañía D y E con un total de 83 y 84 puntos, en cada caso. Desglosando los valores, que las empresas A, B y C están en camino de profesionalización, por lo que es necesario que lleven adelante algunos cambios a fin de alcanzar un éxito en sus desempeños; las empresas D y E que obtuvieron los menores puntajes, requieren de cambios importantes y armonizados, tanto a la empresa como a la familia, con miras de lograr hacer más competitiva a la empresa.

En función de lo mencionado supra, se evidenció que en general las empresas familiares encuestadas refieren no tener delegadas la toma de decisiones importantes en manos del personal externo. Como excepciones a la regla, las empresas B y C poseen empleados externos al núcleo familiar que ocupan cargos altos en función de la antigüedad y con estudios vinculados a la Hotelería y Turismo, aspectos que seguramente tienen un impacto no menor en el éxito de dichas empresas. En adicción a lo expuesto, se puede entrever que las empresas B y C poseen mayor cantidad de empleados, y que todos los empleados externos están profesionalizados con al menos uno de ellos con estudios vinculados al sector. La formación de estos empleados facilita que se deposite la suficiente confianza en ellos para ocupar altos mandos dentro de la estructura jerárquica, delegando en personal externo a la familia la toma de decisiones.

Continuando con el análisis de la estructura de toma de decisión de cada empresa es posible apreciar que, en cuanto a las Empresas A y D, estas no delegan la toma de decisiones siendo puramente centralizada en el núcleo familiar. Por otro lado, el alojamiento E, además de poseer el menor valor de personal profesionalizado, se evidenció en los datos de la misma que la toma de decisiones es totalmente centralizada hacia los miembros familiares. A diferencia de la empresa E, las empresas A y D acerca de su

personal externo, están formados, en algunos casos, en las áreas de Administración y Finanzas.

Los datos de los párrafos anteriores resultan reveladores acerca de la poca delegación sobre decisiones importantes que recaigan en el personal externo, ya que las decisiones importantes las toman los miembros familiares. En una misma línea, menciona Leach (1996), que las empresas familiares suelen tener problemas para contratar personal externo talentoso y dispuesto a trabajar para ellos, además de la dificultad para poder mantenerlos motivados. La situación descrita suele agravarse en las compañías familiares donde no están bien aclarados los principios empresariales y diferenciados de los valores familiares, lo que puede llegar a constituirse en un problema grave. Esta situación parece presentarse en las empresas D y E, y en una menor medida en la empresa A.

En una situación bastante opuesta, las empresas que mostraron mayor puntaje, en función del modelo desarrollado por Tagiuri y Davis (1982), resultan tener una mayor cantidad de empleados profesionalizados, más antigüedad y mejor categorización de sus hoteles familiares, además de incorporar a personal externo en puestos importantes dentro del establecimiento. Como menciona González Unzueta (2012), hay empleados no familiares que son decisivos en la empresa, ya sea por antigüedad, por sus conocimientos, lealtad, contactos, o una combinación de todos estos elementos. Como corolario a lo expuesto, la autora remarca la importancia de estos empleados externos que aportan otro punto de vista que; aunque a pesar de estar muy involucrados con la familia, siguen ocupando un rol de terceros dentro de la empresa. Los postulados teóricos de González Unzueta (2012), no resultan azarosos ya que se respaldan en los datos arrojados por las encuestas realizadas ya que las empresas más exitosas y que más han logrado perdurar son aquellas que poseen mayor cantidad de personal externo y con un alto nivel de formación profesional.

A los resultados obtenidos por las encuestas en donde las empresas más longevas y con mayor éxito en el mercado hotelero de Villa Mercedes mostraron una mayor predisposición por la profesionalización, resulta oportuno el desarrollo teórico de Granados Maguiño (2011). Dicho autor destaca que la profesionalización está vinculada a la formación y capacitación. A su vez, el proceso de elevar el nivel profesional está íntimamente relacionado con: la experiencia, el conocimiento de conceptos y formación académica. Dichos aspectos revisten una importancia trascendental en la búsqueda de elevar la calidad de los productos turísticos para satisfacer las necesidades de la demanda. Por ello, *“la profesionalización no implica solamente la adquisición de conocimientos académicos, sino que ello permita que el trabajador se sienta más seguro de sí mismo en su puesto, más calificado y con mayores posibilidades de ascender y mejorar en su nivel ocupacional y en su remuneración personal”* (Granados Maguiño, 2011, p. 8).

A lo expuesto por Granados Maguiño, De Urieta (2017), viene a sumar como elemento a tener en cuenta en el proceso de profesionalización de los emprendimientos familiares del sector hotelero, el concepto de la planificación; sirviendo el mismo tanto a miembros de la familia como a personal externo, a fin de dotarlos de herramientas para su profesionalismo, y diferentes habilidades los próximos sucesores. Por otro lado, el autor manifiesta lo imprescindible que resulta brindar al personal capacitación constante en temáticas como el liderazgo y la toma de decisiones. Todo ello en miras de avanzar hacia un proceso de profesionalización, y consecuente éxito de la empresa.

Retomando puramente el análisis de los datos obtenidos se vislumbran conclusiones de suma relevancia. En primer lugar se destaca que no existen registros de estudios que se propongan analizar el desempeño de las empresas hoteleras de gestión familiar y su nivel de profesionalización en Villa Mercedes. Al vacío de estudios de este

tipo para la mencionada ciudad, es oportuno reiterar que en la localidad el 90% de los alojamientos turísticos son compañías familiares.

Por otro lado, de los datos analizados se identifica que, de las diferentes profesiones que posee el personal calificado de los establecimientos, mayormente están vinculadas a la carrera de Administración, y que solo en los establecimientos de mayor antigüedad, se encontraron profesionales del sector turístico.

En tercer lugar, como aspecto positivo a destacar de las empresas familiares encuestadas, todas ellas poseen algún profesional dentro de sus plantillas de personal. La importancia de personal con debida formación se evidencia en que las empresas de mejor desempeño y que más han perdurado en el tiempo, son los que tienen más y mejor personal calificado.

El presente trabajo se lo podría considerar como un importante puntapié, a fin de continuar desarrollando nuevos estudios en la materia, siendo Villa Mercedes y su potencial turístico la unidad de análisis. Atento a ello, se pueden identificar dos posibles – de las muchas – líneas de investigación a desarrollarse y que seguramente permitirán arribar a importantes conclusiones. En primer lugar, se vislumbra como posible una línea de investigación aquella que se proponga conocer el proceso sucesorio de las empresas familiares del sector hotelero, ya que como se ha mencionado a lo largo del trabajo y expuesto por los autores Llanos, Valenzuela, Pasten, y Huepe (2011), son pocas las que logran sobrepasar la tercera generación sucesoria. Poder conocer las debilidades que enfrentan a lo largo del proceso sucesorio este tipo de empresas, será de una gran utilidad práctica para aquellas empresas que empiezan a transitar ese proceso de trascender en el tiempo. Por otro lado, otra posible línea de investigación puede ser examinar los procesos de capacitaciones al interior de las empresas, proponiéndose conocer principales áreas que se capacitan, temáticas que se abordan, si incluye solo al personal externo o también

al núcleo familiar, entre otras cosas. Con un trabajo centrado en los procesos de capacitaciones en los emprendimientos familiares hoteleros, seguramente servirá para el resto de empresas del sector para conocer qué capacitaciones generan mayor impacto para elevar la prestación de servicios.

Con especial atención al trabajo aquí realizado y su estructura metodológica, es posible formular las siguientes recomendaciones para un mejor desempeño en futuras investigaciones. En primer lugar, resultaría relevante que el diseño de investigación no sea puramente cuantitativo mediante la utilización de encuestas, sino que un diseño mixto agregando instrumentos de tipo cualitativos como sería la realización de entrevistas con preguntas abiertas en donde se podría entrevistar, no tan solo a personal perteneciente del núcleo familiar de las empresas, sino también a personal externo de las mismas, esto permitiría – seguramente – arribar a información de gran valor para su análisis. En este sentido, Hernández Sampieri (2014), menciona sobre el diseño de investigación cualitativo: *“el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos)”* (p. 8).

Tal como menciona Hernández Sampieri, la posibilidad de desarrollar entrevistas a los protagonistas de las empresas hoteleras de gestión familiar posibilitaría arribar a información mucho más profunda en donde es posible visibilizar cuestiones más internas como son las experiencias y vivencias a diario que experimentan los recursos humanos de los alojamientos, información de gran utilidad si se entiende que la presente investigación tiene como eje central el conocer el nivel de profesionalización de los hoteles de gestión familiar de Villa Mercedes, siendo los recursos humanos la arista principal a profesionalizar y mejorar su desempeño.

Por último, como recomendación general a modo de línea de acción es la idea de que el presente trabajo sirva, en cierta forma, como el causante para generar un espacio de diálogo e intercambio constante de información entre las empresas del sector hotelero de Villa Mercedes de gestión familiar. Cabe mencionar que, es posible entrever que las empresas encuestas presentan varias similitudes que se puede traducir en que estas han transitado o transitan situaciones similares que, seguramente, podrían vivenciar de manera más exitosa si todas confluyen en la formación en un observatorio de empresas familiares hoteleras de Villa Mercedes, en donde se desempeñe como un espacio para compartir experiencias y trabajar mancomunadamente para potenciar fortalezas, y enfrentar juntas debilidades y amenazas que se presenten. Así mismo, este espacio sería de gran utilidad para que el Estado logre tender puentes de diálogo y apoyo para el desarrollo de dichas entidades de gestión familiares, priorizando facilitarles capacitaciones al personal de cada una de ellas. Lo mencionado encuentra su fundamento en el rol fundamental de la actividad turística y hotelera para la ciudad de Villa Mercedes que tiene un desempeño incipiente pero muy prometedor en lo que hace al turismo, además de constituirse en una solución a una problemática ya correctamente planteada por Granados Maguiño (2011) en su artículo “La profesionalización y la formación superior en el turismo”, quien evidenciaba la casi inexistencia de trabajo en conjunto entre el Estado y el sector privado donde se necesitaba trazar políticas y acciones conjuntas.

Referencias

- 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
- Cámara Argentina de Turismo (2008). La importancia de la actividad económica de turismo y viajes en Argentina, (Nº5). Cámara Argentina de Turismo. Disponible en: https://www.ahrcc.org.ar/_descargas/Informe-de-la-importancia-de-la-act.pdf
- Cámara Argentina de Turismo. (2019). La industria de viajes y turismo creció por encima del PBI global en 2018. Disponible en: <https://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/la-industria-de-viajes-y-turismo-crecio-por-encima-del-pbi-global-en-2018-segun-el-informe-de-la-wttc>
- Cruz, C. y L. Nuñez (2012): *La creación de valor en la empresa familiar europea cotizada (2001-2010)*. Palma de Mallorca: Banca March; Madrid: IE Business School.
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Escriba A. Esteve (2018): Profesionalización de la empresa familiar. *Cuaderno de Trabajo* - 1/2018. p.p 3-16
- Falquemberg, C. (2012). *PYMES HOTELERAS: Gestión del Conocimiento, para una Mayor Competitividad*. *Revista Electrónica CECIET*, 2(2). Disponible en: <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/22/articulo-22-archivo1-1.pdf>
- González de Olarte E., y Samame L. *El Péndulo Peruano: Políticas Económicas, Gobernabilidad y Desarrollo (1963-1990)*. Instituto de Estudios Peruanos. Lima, Perú.1991.
- González Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos*. (1º Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- World Tourism Organization (2008). *Glosario de términos de turismo*. Disponible en <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Hambra, J. (2012). *Cómo lograr una empresa familiar visionaria* (1º Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Irigoyen, H. (2010). *Pymes: aspectos particulares de las empresas de familia* (1º Ed.). Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Leach P. (1996). *La empresa familiar*. Barcelona: Ed. Juan Granica.
- Levin & Rubin (1996). *Estadística para Administradores*. México: Editorial Prentice Hall.

- Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, R., Y Huepe, P. (2011). “Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares”. *Horizontes Empresariales*, Vol 10, Núm. 2.
- Maguiño M. A. (2011). “La profesionalización y la formación superior en el turismo”: Gestión en el Tercer Milenio. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, UNMSM Vol. 14 (28).
- 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* (1° Ed.). Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Press, E. (2013). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica
- Schluter, R. (2000). *Investigación en Turismo y Hotelería*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
- 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.
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4a ed.). México: Editorial Limusa.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11-16.
- De Urieta, D. (2017). *Empresas familiares: 10 dilemas a sortear*. Disponible en: <https://cutt.ly/JgWL17F>