

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión Turística

**La profesionalización de las agencias de viajes minoristas de gestión familiar en el
suroeste de la Provincia de Córdoba**

**The professionalization of family-run retail travel agencies in the southwest of the
Province of Córdoba.**

Autor: Pretti Agostina

Legajo: TUR00658

DNI: 41.484.059

Directora de TFG: Mansilla Melina Noelia

Córdoba, julio 2021

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Métodos	13
Resultados	17
Discusión	23
Referencias	32

Índice de tablas

Tabla 1	17
Tabla 2	22

Índice de figuras

Figura 1	19
Figura 2	20
Figura 3	20
Figura 4	21

Resumen

La investigación tuvo como propósito examinar el nivel de profesionalización de nueve agencias minoristas de gestión familiar del sudoeste de la Provincia de Córdoba. Para lograr el objetivo se utilizó un enfoque cuantitativo, bajo un diseño no experimental transversal y como instrumento de medición se trabajó sobre encuestas con variables que surgieron a partir del Modelo de los Tres Círculos. Se realizó una investigación exploratoria, para obtener un perfil del objeto de estudio para medir la profesionalización. Los resultados arrojaron que existe una marcada tendencia hacia la incorporación de profesionales tanto externos como miembros de la familia y una disposición para delegar en las próximas generaciones el mando de cada empresa. Se concluyó que la profesionalización permite establecer diferentes procesos que benefician a cada subsistema. Por ello, es necesario que se consideren los objetivos, las formas de conducción, la planificación, las capacitaciones, el manejo del personal como un proceso continuo y de mejora que puede garantizar la continuidad, permanencia y competencia en el mercado.

Palabras claves: profesionalización- empresas familiares- familia- empresa- propiedad.

Abstract

The purpose of this research was to examine the level of professionalization of nine family-run retail travel agencies in the southwest of the province of Córdoba. In order to achieve this objective, a quantitative approach was used, under a non-experimental cross-sectional design and the measuring instrument used was a survey with variables that emerged from The Three-Circle Model. An exploratory research was carried out to obtain a profile of the object of study that measures professionalization. The results showed that there is a marked tendency towards the incorporation of both external professionals and family members, and a willingness to delegate the management of each company to the next generation. It was concluded that professionalization allows the establishment of different processes that benefit each sub-system. Therefore, it is necessary to consider the objectives, the ways of management, planning, training and the personnel management as a continuous process of improvement that can guarantee continuity, permanence and competition in the market.

Keywords: professionalization - family businesses - family - business - ownership.

Introducción

El presente trabajo se centra en la investigación de empresas familiares, puntualmente agencias minoristas, del Sudoeste de la Provincia de Córdoba y en el desarrollo de la profesionalización de sus miembros.

Gersick (1997) expresa “Las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ella representan una forma especial de organización cuya “peculiaridad tiene consecuencias positivas y negativas” (p. 144).

Las agencias son empresas de servicios y su función principal es la intermediación. Mcintosh, Goeldner y Ritchie (2001) señalan que “las agencias de viajes (minoristas) son los principales intermediarios distribuidores de los productos turísticos” (p. 89).

Por su parte Casanueva y Agueda (2012) explican que:

Se entiende como empresa turística familiar aquella en la que la familia posee una parte importante del capital de la misma, de tal manera que tiene una participación que permite su control, y/o los miembros de la familia ocupan los cargos directivos más importantes o los distintos órganos de empresas (consejo de dirección o de administración)(p.43).

La empresa familiar constituye la mixtura de dos instituciones: familia y empresa. La primera no se agota en las actividades que puedan realizarse dentro de ella puesto que permite y promueve la identidad social de cada integrante, construyendo lazos y relaciones afectivas. La empresa, por su parte, es el ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación.

Roberto Martínez Nogueira (1984), afirma que la convivencia generacional refuerza los sentidos de pertenencia a la vez que posibilita la transmisión del aprendizaje vivencial y tecnológico que solo la observación puede facilitar. Martínez Nogueira (1984) expresa que “La familia es una unidad básica de la sociedad, anterior a la empresa, y que tiene un objetivo de procreación y educación en un marco de lazos afectivos con proyección temporal” (p. 15).

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).

Desde un enfoque sistémico, 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 consanguinidad; 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 su capital económico. La forma en que una empresa familiar gestione estos tres subsistemas da cuenta de su nivel de profesionalización en cuanto su modelo de gestión y desarrollo.

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).

En la actualidad, la demanda en torno a la oferta requiere que la profesionalización de las empresas sea un imperativo en tanto las tecnologías de la comunicación, la diversificación de las propuestas mediante las redes sociales, la competitividad del mercado, las necesidades

de los huéspedes entre otros factores, son determinantes a la hora de la expansión de las mismas.

Las agencias de viajes requieren del capital humano como nexo necesario para su funcionamiento, es por ello que la profesionalización de cada uno determinará en gran medida el grado de desempeño.

En general la problemática que suele acontecer en las empresas de gestión familiar, es que la propiedad, la gestión y la familia coinciden, es decir, que propietario y gestor son desempeñados por la o las mismas personas.

Hablar de profesionalización en la empresa familiar implica fundamentalmente dotar a la organización de órganos de gobierno para la toma de decisiones en torno a sus tres esferas (familia, empresa y propiedad), la implementación del protocolo familiar como herramienta de profesionalización y la formación adecuada de los recursos humanos. En relación con este último punto, existen dos niveles de profesionalización en una empresa familiar: un primer nivel que implica la formación y preparación de los miembros de la familia; y un segundo nivel que supone la contratación de profesionales para ocupar determinados puestos dentro de la organización. Se puede decir, entonces, que profesionalizar la empresa familiar implica que quienes se ocupan de la gestión sean competentes y cuenten con formación suficiente, sean miembros de la familia o no (Press, 2013). En cuanto al concepto de competencias, Levy-Leboyer (en, 2010) las define como comportamientos observables que ciertas personas poseen, transformándose en más eficaces para una situación dada.

Una revisión de los antecedentes de investigación sobre el tema, da cuenta que existen numerosos estudios de casos sobre empresas familiares, no obstante, son pocos los antecedentes vinculados con agencias minoristas, más aún sobre investigaciones

circunscritas en la Argentina. Gran parte de los desarrollos académicos se vinculan con las problemáticas generales de las empresas familiares, los procesos sucesorios y el protocolo familiar. A continuación, se reseñan aquellos antecedentes con aspectos en común con el presente proyecto.

El artículo de Luna Lagunes, Xóchitl Abigail; Castillo Intriago Víctor Ricardo; Romero Flores Edna Araceli (2018) “La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México”, tuvo como objetivo examinar la importancia de la profesionalización en las empresas familiares en México y cómo impactaba su continuidad; también, determinar una propuesta viable y efectiva para diagnosticar el grado de profesionalización en cualquier empresa familiar con la finalidad de proporcionarle los aspectos necesarios a mejorar para incrementar su competitividad, permanencia en el mercado y sostenibilidad para las siguientes generaciones. Para lograr el objetivo se realizó una revisión bibliográfica sobre la profesionalización de empresas familiares del año 1989 al 2016, se compararon los trabajos publicados en esos años, se determinaron las diferencias y similitudes y finalmente se agruparon los aspectos más importantes de la información, relacionando y definiendo nuevas generalizaciones. Esto, arrojó como resultado una propuesta para el diagnóstico del grado de profesionalización en empresas familiares. Los autores concluyeron que la profesionalización es un proceso crítico y necesario para el desarrollo de las empresas familiares es un proceso de cambio que no solo abarca la mentalidad de cada uno de los miembros familiares y no familiares de la empresa, igual incluye cambio y mejora de tecnologías, metodologías y procesos. Así mismo es un proceso gradual que requiere lograr el entendimiento de los miembros familiares sobre la importancia de contar con agentes externos a la empresa que tengan un criterio objetivo y de

igual manera la importancia de capacitar al administrador actual y a los sucesores para crear un mejor futuro asegurando la continuidad y supervivencia de la empresa.

En el artículo “La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar”, Rueda Galvis (2011) diagnosticó la situación de las pequeñas y medianas empresas familiares latinoamericanas. El estudio dio cuenta que una de las falencias más grandes radicaba en la pobre gestión administrativa que desarrollaban sus directivos. En la conclusión afirmó 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 de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo. Es por esto que el proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de la empresa (familiares o no), ya que de esta manera será posible garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento para la compañía, estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo.

Por su parte, Goyzueta Rivera (2013) en la publicación titulada “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad” presentó un estudio en el que pretendió abordar la dinámica de la empresa familiar y de esta manera poder presentar un modelo de gestión que asegure el crecimiento, permanencia y continuidad de este tipo de empresas. Se realizó una caracterización teórica de conceptos de gobierno corporativo y órganos de gobierno, protocolo familiar y sucesión empresarial. Goyzueta Rivera (2013) concluyó su trabajo afirmando que “Se ha de tener en cuenta que en una

empresa familiar se provoca una situación compleja debido a la existencia de tres sistemas interrelacionados, que son la propiedad, la gestión y la familia y que habitualmente coinciden en las mismas personas (...) Por ello, se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados” (Goyzueta Rivera, 2013, p. 44). Para desplegar la presentación, el autor utilizó como base del trabajo el Modelo de los Tres Círculos desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y es uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar. Dicho modelo fue tomado como marco de referencia para la elaboración de los instrumentos de recolección de datos del trabajo de investigación.

El artículo de Quejada Pérez, R.F y Ávila Gutierrez, J.N. (2016) en “Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras”, presentó aspectos conceptuales, teóricos, históricos y estructurales, de las empresas familiares, destacando el rol que desempeñan en materia de generación de empleo y riqueza. También, analizó los sistemas de gobierno corporativo, los cuales desembocan en la temática de continuidad generacional. La continuidad es entendida como una de las principales dificultades de estas organizaciones, debido a que sus directivos y/o propietarios no logran separar el papel del núcleo familiar y las decisiones organizacionales de las compañías. En este sentido, las estrategias de internacionalización y profesionalización representan el camino para garantizar la permanencia de las empresas familiares. Dicho documento delineó de manera sucinta los principales elementos que contextualizan y condicionan la temática de las empresas familiares como agentes claves dentro de los nuevos procesos de globalización de la economía, debido a su rol como generadoras de empleos y procesos de emprendimiento. Este tipo de compañías se constituyeron, entonces, en motores de valor agregado y crecimiento. No obstante, a pesar de las enormes fortalezas de las empresas familiares, su mayor debilidad

radicó en la dificultad para lograr continuidad generacional, ya que los miembros familiares, sucesores del fundador, por lo general, no tienen el espíritu de su antecesor y tienden a confundir las funciones de la familia con las de la organización. En este sentido, el gobierno corporativo debe servir como ente mediador de estas dificultades y garantizar la transparencia en la gestión empresarial.

El artículo de Ruiz Díaz, F.M, Saldaña Contreras, Y. y Sifuentes Cedillo, A. (2017) titulado “La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad”, tuvo como objetivo encontrar una propuesta viable y efectiva para impulsar la competitividad de las empresas familiares. Para ello, se realizó una investigación sobre las principales fortalezas, debilidades y amenazas que influyen en estas. Para tal efecto se recurrió a la investigación de tipo documental fijando criterios para la selección de las fuentes y autores a considerar. Como resultado, se propone la incorporación, en estas empresas, de los elementos que forman parte de la profesionalización. Esto con el propósito de compensar las debilidades, aprovechar las fortalezas y reducir las amenazas, especialmente, durante la fase de evolución, crecimiento y sucesión en la empresa familiar.

Identificar los modos en que cada empresa incorpora la dimensión profesionalizante de sus integrantes superando las tradiciones eminentemente familiares que tienden a ser más rígidas y estáticas posibilitará una mayor expansión en términos económicos, pero también una notoria mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen a los turistas.

El nivel de profesionalización de las agencias de viaje de gestión familiar es un factor que se relaciona con el nivel de inserción de profesionales e impacta en el desarrollo de los subsistemas; familia, empresa y propiedad. El recorte que se presenta se orienta a indagar esta dimensión en empresas localizadas al Sur de la Provincia de Córdoba. Por ello, las

preguntas de investigación son ¿Cuál es el nivel de profesionalización de las agencias de viaje de gestión familiar? ¿Qué nivel de inserción de profesionales poseen las agencias de viaje de gestión familiar? ¿Cómo se manifiesta el grado de profesionalización de sus miembros en los subsistemas: empresa, familia y propiedad?

En términos generales y valiéndose del conocimiento empírico se conoce que la mayoría de las agencias de viaje minoristas de la provincia son de gestión familiar y la incorporación de sus miembros no siempre está determinada por el nivel de profesionalización, sino más bien por el compromiso que conlleva ser parte de la misma familia. Por otra parte, se conoce que existe una preeminencia de prácticas más vinculadas a la tradición que suponen varias problemáticas que dificultan el desarrollo económico y la expansión de las mismas.

De acuerdo a una revisión de estudios de campo se observó que existe una investigación semejante de la localidad de Villa María, por eso, se considera que este aporte investigativo será importante para el sector regional que se analiza en tanto colaborará a revisar los subsistemas para su mejoramiento.

La profesionalización de las empresas familiares constituye un tema central en tanto podría ser un determinante de la expansión de la misma, de la mejora de su oferta y el crecimiento comercial.

Objetivo general:

Analizar el nivel de profesionalización de agencias de turismo minoristas de gestión familiar, localizadas en el sudoeste de la Provincia de Córdoba, para conocer cuál es la relación entre éste y la mejora de la oferta y expansión económica.

Objetivos específicos:

1. Evaluar el nivel de inserción de profesionales en agencias minoristas de gestión familiar.
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:

Este trabajo de investigación presentó un alcance del tipo exploratorio debido a que no se encontraron antecedentes de investigaciones semejantes en la población de estudio. Se evaluó lograr una aproximación de enfoque cuantitativo sobre el nivel de profesionalización de las agencias de viajes minoristas de gestión familiar. Para esto se seleccionó el uso de dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales de agencias de viaje en este tipo de organizaciones y el nivel de desarrollo de la gestión empresarial, basado en el Modelo de los Tres Círculos.

El diseño fue no experimental transversal. La investigación exploratoria buscó obtener un perfil del objeto de estudio para medir determinados atributos (profesionalización) lo que permitió elaborar un diagnóstico fehaciente de la oferta actual de servicios de agencias de viaje (Vieytes, 2004). Por esta razón, se consideró que una metodología de carácter cuantitativo resultaría el marco ideal para brindar una descripción detallada de la realidad actual de este tipo de empresas.

Participantes:

Se analizó a la población de las agencias de viaje minoristas de destinos nacionales y de gestión familiar de las cuales uno o más miembros de la familia participan en la gestión y dirección de la misma. El tipo de muestreo fue no probabilístico, intencional.

Las empresas encuestadas fueron nueve (09): Pamela Versano Viajes de Leones, Gen Viajero de Monte Buey, Aspen Travel de Villa María, Punto Quatro de Marcos Juárez, Marcelo Gelardino Viajes, Río Cuarto, Pretti Viajes de Bell Ville, Bell Ville Excursiones de Bell Ville, Sayonara de Bell Ville y Laura Spies Viajes y Turismo de Canals.

Instrumentos:

Se seleccionó la encuesta como técnica para la investigación porque permitió recolectar información sobre un espectro amplio de variables. El modelo de cuestionario que se utilizó se inspiró en el modelo de diagnóstico de empresas familiares, creado por Belausteguigoitia Rius (2004), el cual permitió obtener un indicador del grado de profesionalización de estas empresas a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa. Al cuestionario se le incorporaron, en la primera parte, interrogantes que se relacionaron directamente con la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos (familiares y no familiares).

El cuestionario fue enviado en formato de Google Forms de manera virtual debido a la contingencia sanitaria provocada por el Covid 19 y de la misma manera se obtuvo la respuesta de la población encuestada.

Análisis de datos:

El análisis de los datos recolectados se dividió en dos partes. En primer lugar, las respuestas de las preguntas 1 a 5 fueron sometidas a un análisis estadístico. Se buscó relacionar la mayor cantidad de variables relevadas posibles para lograr conclusiones significativas que aporten al conocimiento sobre el sector empresarial en estudio. En este sentido, resultó de interés establecer relaciones entre el nivel de inserción de profesionales que no son miembros de la familia de aquellos que sí lo son, la cantidad de familiares que trabajan en la empresa, como así también identificar si dicha cantidad varía de acuerdo con los años de antigüedad del establecimiento.

Se evaluaron los niveles de profesionalización de primer y segundo nivel de las empresas familiares relevadas, entre otras relaciones de interés que permitieron determinar patrones de comportamiento del sector.

En el punto 7 del cuestionario se planteó el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares, el cual incluyó 5 preguntas por cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad) a través de una escala de Likert. Siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia, Ruis (2004), creador del modelo, la puntuación obtenida arrojó los siguientes resultados:

1. Más de 120 puntos: la empresa familiar alcanzó 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 estuvo en vías de profesionalización y fue 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).

De acuerdo con la puntuación obtenida, se realizó un entrecruzamiento de datos que permitió arribar a conclusiones que integrará las dos facetas de la profesionalización de estas empresas: la formación de los recursos humanos y el desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones. Como resultado, se previó la realización de un diagnóstico que diera cuenta de patrones de comportamiento de estas variables.

Definición conceptual: la profesionalización de empresas familiares es el nivel de desarrollo académico alcanzado por sus miembros tanto sean quienes integran un vínculo de consanguinidad o no.

Definición operacional: cantidad de profesionales y gestión de los 3 círculos.

Resultados

Los resultados que se presentan surgieron de las encuestas realizadas a las empresas definidas en el apartado participantes. Para dicha presentación se hizo uso de tablas y figuras que facilitaron la comprensión de los mismos.

En relación con el primer objetivo específico los datos que se observaron fueron sobre la información básica de la empresa y también se hicieron interrogantes que se relacionaron directamente con la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos (familiares y no familiares), los cuales arrojaron los siguientes resultados:

Respecto de la cantidad de empleados que poseen las empresas, los resultados arrojaron que todas cuentan con miembros de sus familias en el desempeño laboral distribuido el porcentaje de la siguiente manera; ocho de ellas poseen empleados que son exclusivamente parte de la familia y una de las empresas posee quince empleados (tres son miembros de la familia y doce son personales externos).

En la tabla 1, se observan los resultados obtenidos de las encuestas, que trata sobre la información básica de las empresas.

Tabla 1: Antigüedad de la empresa, miembros de la familia que trabajan en la empresa y generación que lleva adelante la gestión.

Empresa	Antigüedad	Miembros de la familia que trabajan en la empresa	Generación
Gen Viajero	5 años	2	Primera
Marcelo Gelardino Viajes	6 años	2	Primera
Pamela Bersano Viajes	5 años	1	Primera
Pretti Viajes	95 años	3	Tercera
Aspen Travel	20 años	2	Segunda

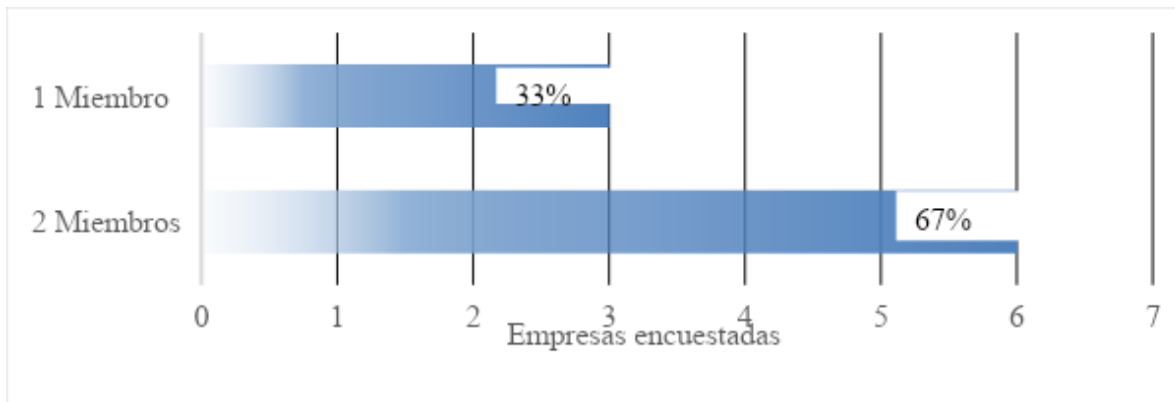
Punto Cuatro	10 años	1	Primera
Bell Ville Excursiones	95 años	4	Tercera
Laura Spies Viajes y Turismo	6 años	1	Primera
Sayonara	38 años	2	Segunda

Como se muestra en la tabla 1, respecto de la antigüedad, se observó que dos de las más antiguas llevan 95 años activas, las mismas funcionan desde 1925 y 2 empresas son recientes y tienen 5 años funcionando en el mercado. En cuanto a la cantidad de miembros de la familia que trabajan en las empresas la mayoría cuenta con 2 miembros familiares.

Por su parte, de la población encuestada, surgió que el 44% corresponden a empresas familiares de segunda y tercera generación, mientras que el otro 56% corresponden a una primera generación.

De acuerdo a la cantidad de miembros de la familia que desempeñan cargos jerárquicos de dirección y gestión y en correspondencia con la figura 1 en la mayoría de las empresas encuestadas, dos miembros de la familia desempeñan cargos jerárquicos de dirección y gestión.

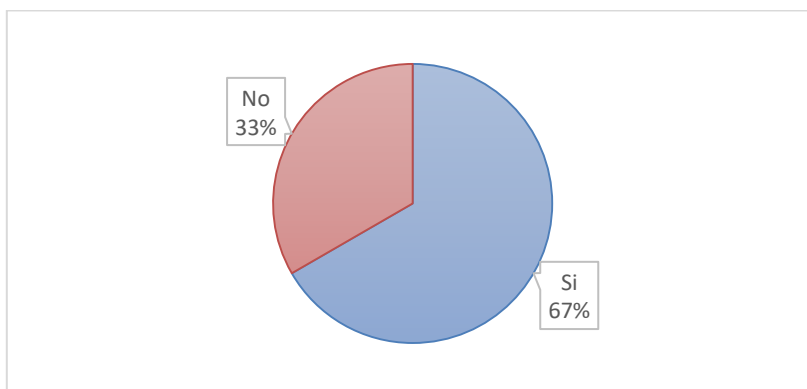
Figura 1: Cantidad de empresas que poseen uno o más miembros de la familia en un cargo o en un cargo jerárquico



De acuerdo a los miembros de la familia con estudios terciarios y/o universitarios, que integran la empresa y, en relación con el área de formación, los resultados arrojaron que, tres de las empresas poseen personal familiar capacitado en Administración, Turismo y Contabilidad y Finanzas, tres empresas poseen personal familiar capacitado en Turismo y tres empresas poseen personal capacitado en Contabilidad y Finanzas.

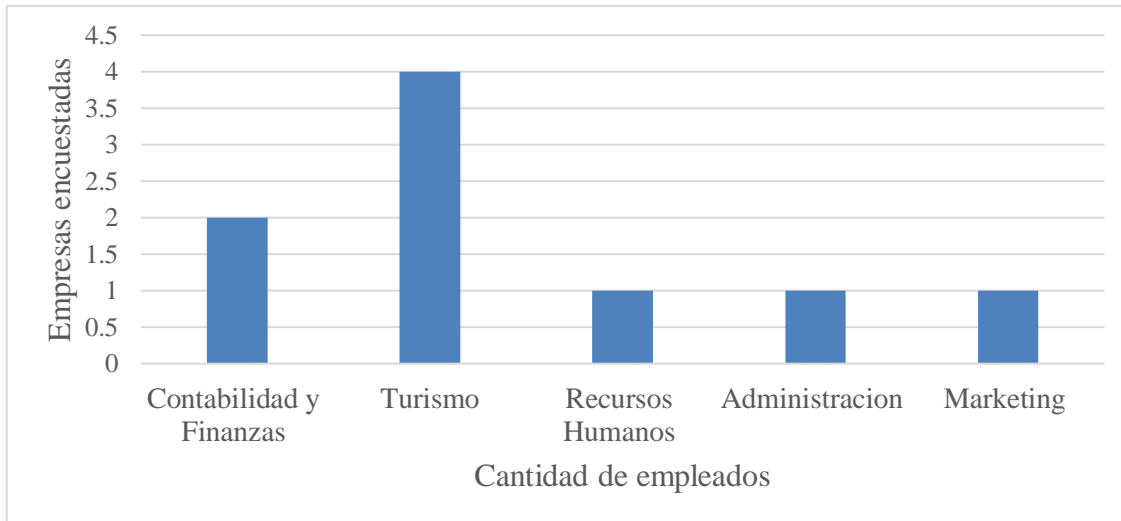
De acuerdo con el personal externo (no familiar) con estudios terciarios y/o universitarios los resultados dieron cuenta que 6 de las 9 empresas encuestadas poseen personal externo con estudios terciarios y/o universitarios, mientras que las empresas restantes no poseen personal con dicha formación.

Figura 2: Personal externo (no familiar) con estudios terciarios y/o universitarios.



Por su parte y en relación con la cantidad de personal (familiares y externos) por área de formación, se observa un predominio de la formación en Turismo, Contabilidad y Finanzas por sobre las demás variables.

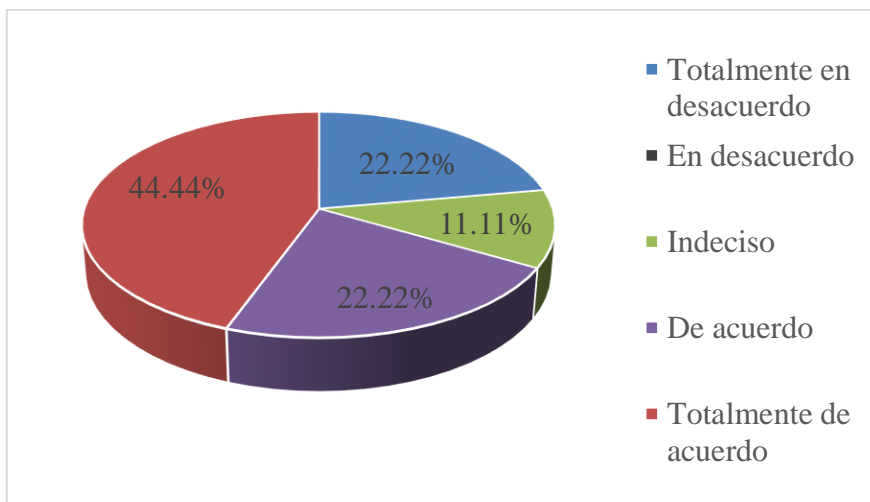
Figura 3: Personal (familiares y externos) por área de formación.



En relación con el objetivo número 2, respecto del nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares se eligió una sola pregunta, en función de la relevancia para esta investigación, de cada subsistema: empresa, familia y propiedad. Las encuestas, realizadas bajo la escala de Likert, arrojaron los siguientes resultados.

A- La empresa: ¿Posee la empresa un Consejo Directivo conformado por los miembros de la familia? Los resultados mostraron que en las empresas encuestadas existe un predominio de Consejos Directivos conformados por miembros de la familia.

Figura 4: Nivel de acuerdo en relación con la incorporación de miembros de la familia para la conformación del Consejo Directivo.



B- La familia: Participantes de la Junta Directiva y miembros de la familia que reciben honorarios por el desempeño de ese rol. Las encuestas demostraron que, de los miembros de la familia que participan en la Junta Directiva, el 55,6 % no percibe remuneración por el trabajo específico, el 33,2 % sí lo hace y el 11,1 % lo recibe en algunas ocasiones.

C- La propiedad: Participación de profesionales que no son miembros de la familia en la toma de decisiones para inversiones o propuestas del mercado. Los porcentajes resultantes expresan que el 44,4 % de las empresas encuestadas poseen participación de profesionales que no son miembros de la familia para la toma de decisiones para inversiones o propuestas del mercado, el 33,3 % de ellas arrojaron que la toma de decisiones en relación con la variable que se aborda es una conjunción de personas que son miembros de la familia y personal externo y el 22,2 % son tomadas por una sola persona que es quien gestiona y dirige la empresa, es decir, no cuenta con personal externo ni con otro miembro de la familia en la empresa.

Por último, en la tabla 2 se puede observar que se expresaron los datos sobre la sumatoria de los resultados de las 9 empresas encuestadas en donde se los dividió por cada

subsistema y al final se arrojó un promedio para luego poder obtener un panorama general de cada empresa.

Tabla 2: Totales por cada subsistema.

Empresas	Empresa	Familia	Propiedad	Total por empresa
Gen Viajero	30	20	20	70
Marcelo Gelardino	20	15	17	52
Pamela Bersano	6	14	12	32
Pretti Viajes	27	25	33	85
Aspen Travel	28	27	21	76
Punto Quatro	28	24	26	78
Bell Ville Excursiones	22	22	31	75
Laura Spies Viajes y Turismo	14	14	15	43
Sayonara	23	26	30	79
Total por cada subsistema	198	187	205	590
Promedio	33.56%	31.69%	34.75%	100.00%

Como se muestra en la tabla 2, en la última columna se representó un total por cada empresa y en la penúltima fila el total general por cada subsistema. El promedio se calculó como el cociente entre el total de cada subsistema y el total de los 3 subsistemas.

Discusión

El principal objetivo de esta investigación fue determinar el nivel de profesionalización alcanzado en las empresas de turismo de gestión familiar del sudoeste de la Provincia de Córdoba y el desarrollo resultante de esta dimensión en diálogo con los subsistemas: familia, empresa y propiedad.

La relevancia de esta investigación reside en que, los datos obtenidos pueden contribuir al análisis de los subsistemas familia, empresa y propiedad en empresas turísticas de gestión familiar insertas en un mercado altamente competitivo.

Si bien existe un antecedente de investigación similar en la zona, a nivel local, la investigación que se propone, en relación con la profesionalización de las empresas de turismo de gestión familiar, es la primera que se desarrolla.

En relación con los objetivos planteados resultaron operativos para esta investigación porque posibilitaron realizar un análisis centrado en la problemática y arrojaron resultados que permitieron comparar, relevar y conocer los modos de funcionamiento de las empresas.

El instrumento que se seleccionó para la recolección de datos fue la encuesta. Si bien para su realización se tuvieron en cuenta los objetivos planteados, algunas respuestas, presentaron dificultad al momento de ser tabuladas porque incluían interrogantes muy generales en torno a los tres círculos o precisaban mayor profundización. También, al momento de analizar las variables, se encontraron algunas dificultades para otorgarles valor numérico a las respuestas de modo que pudiesen ser traducidas en tablas y figuras. Para resolverlo, se redefinieron las encuestas y se les envió nuevamente a las empresas otro documento que ajustaba estas imprecisiones. De este modo, se pudo obtener un instrumento más adecuado y preciso.

Las encuestas se realizaron de manera asincrónica y digital. Esta dinámica posibilitó que las personas encargadas de responder, pudiesen reflexionar y analizar cada interrogante propuesto. Es preciso mencionar que un encuentro personal, no mediado por la tecnología,

hubiese sido una oportunidad para conocer en profundidad la historia de las empresas, los modos de funcionamiento laboral, el personal con el que cuentan, entre otros.

Se propone como recomendación para futuras investigaciones, que los instrumentos de medición se profundicen y se diversifiquen, es decir, desarrollar de manera minuciosa los interrogantes de cada subsistema y construir otros como entrevistas, instancias de observación y listas de cotejos.

El objetivo específico número 1 se orientó a conocer el nivel de inserción de profesionales en empresas de viajes de gestión familiar. Los resultados obtenidos arrojaron que del total de las empresas encuestadas, el 45% poseen profesionales formados en Turismo, mientras que el 55% han incorporado profesionales en Marketing, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas y Administración.

La investigación se orientó a conocer la cantidad de profesionales que se desempeñan en cada empresa para establecer los niveles de profesionalización. Sin embargo, el término posee varias acepciones. Rueda Galvis (2011) afirmó que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar. Otros autores, indicaron que la incorporación de profesionales no supone necesariamente que la empresa se profesionalice porque la definen como el grado óptimo alcanzado por una institución cuando sus sistemas organizativos y las metodologías de trabajo están bien desarrolladas y sistematizadas (Luna, Castillo, Romero, et al., 2018).

Por ello, es necesario que además de la incorporación de profesionales se consideren los objetivos de cada empresa, las formas de conducción que van a adquirir, la planificación,

el manejo del personal y las capacitaciones a todos los miembros como un proceso continuo y de mejora que puede garantizar la continuidad, permanencia y competencia en el mercado.

En la misma línea de análisis Ruiz Díaz y otros (2017) explican que profesionalizar una empresa familiar implica entre otras cosas la contratación de ejecutivos profesionales en puestos claves, el establecimiento de un consejo directivo en donde no únicamente se encuentren parientes, el establecimiento de una misión, visión, valores, objetivos que no emanen necesariamente de la cultura familiar.

En cuanto al nivel de inserción de profesionales en las empresas de gestión familiar y en relación con la etapa de profesionalización se puede observar una participación creciente de profesionales externos que no son miembros de la familia y que participan de la toma de decisiones para inversiones o propuestas del mercado. Los resultados obtenidos dan cuenta que el 70 % de las empresas han incorporado profesionales.

El objetivo específico número 2 se proponía indagar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, la familia y la propiedad. En relación con esto, es posible afirmar que, existe un alto grado de incorporación efectiva de profesionales externos, aunque en los mandos gerenciales se observó que, en la mayoría de los casos, son desempeñados por miembros de la familia. Considerando las respuestas de las entrevistas realizadas a las empresas que formaron parte de este trabajo, se puede afirmar que hay cuestiones naturalizadas o que parecieran ser un mandato que atraviesa la propia historia de cada una, es decir, la incorporación de miembros de la familia en cargos

gerenciales, pareciera dilucidar cierta protección de los bienes, el funcionamiento, el cuidado, las buenas inversiones por ser justamente, parte de la misma familia.

En lo concerniente al nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas Farinelli expresa que “los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados” (Farinelli 2007). Los datos obtenidos de las empresas relevadas expresaron que cuentan con un alto grado de profesionalización de sus miembros y el 100% de ellas están de acuerdo en delegar a las generaciones futuras, el mando de la gestión. Es preciso aclarar que, en este aspecto, el instrumento de recolección de datos, no contaba con un interrogante que determinara de manera precisa si para esta decisión, las empresas tendrían en cuenta como determinante el nivel de profesionalización de las nuevas generaciones nuevas ni tampoco se relevaron las carreras formativas que las nuevas generaciones de cada empresa seleccionaron para su profesionalización de modo que pudiese ser ponderada la vinculación entre las carreras de formación superior y universitarias con el sector que es objeto de análisis.

Respecto de la sucesión, Goyzueta Rivera (2013) indica que es uno de los factores que propician el éxito o fracaso de las empresas familiares y es una de las razones más importantes para que las empresas familiares no perduren. La falta de preparación para la sucesión tanto en la propiedad como en la administración es causante del corto ciclo de vida de las empresas familiares en general. Esta afirmación posibilita enunciar que las cuestiones en torno a la herencia, la familia, lo naturalizado según se indicó párrafos anteriores, obstruye o determina tanto la continuidad como el desarrollo o crecimiento empresarial.

En lo relativo al círculo de la propiedad compuesto por el capital económico (Davis y Tagiuri, 1996) las encuestas indicaron que seis de nueve de las empresas poseen una trayectoria de entre 20 y 95 años y que en tres de los casos cuentan con cinco años en el mercado. Por otra parte, indicaron que el desarrollo del capital económico no depende exclusivamente de la incorporación de familiares o no, sino de la mediación entre diferentes actores que fueron posibilitando el crecimiento con el paso del tiempo.

La mayor debilidad, según Quejada Pérez (2016) radica en la dificultad para lograr continuidad generacional, ya que los miembros familiares, sucesores del fundador, por lo general no tienen el espíritu de su antecesor y tienden a confundir las funciones de la familia con las de la organización. Retomando los resultados obtenidos, se ha verificado que dos de las empresas poseen una antigüedad de 95 años. En relación con el subsistema empresa, una de ellas arrojó un resultado de 22 puntos y los otros 27 puntos, mientras que una de las empresas con una antigüedad en el mercado de cinco años obtuvo 30 puntos. Por lo tanto, se observó una menor obtención de puntaje en la empresa con más antigüedad y esta situación puede obedecer a las dificultades enunciadas por el autor.

A propósito de los tres subsistemas, empresa, familia y propiedad, las encuestas arrojaron que las empresas alcanzaron un buen desarrollo y han hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación, pudiendo ser leídos con valores de 198 puntos para el subsistema empresa, 187 puntos para el de la familia y 205 puntos para la propiedad.

En relación con el subsistema la familia Galvis (2011) indica que, existen diez limitantes comunes para el proceso de profesionalización de la empresa familiar. De estos, tomados de la teoría de Gallo (1995) y Gersik (1997), se hará referencia al primero que se considera propicio a esta discusión y que aborda la limitación que supone dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización ya que, visionar la empresa familiar como un negocio en donde empresa-familia queda en segundo plano, es la mejor estrategia de éxito para lograr la profesionalización y alcanzar los frutos deseados. En este sentido, los resultados de las empresas encuestadas arrojaron que tres de ellas, obtuvieron un resultado que superan los 25 puntos, mientras las restantes lo hacen entre 14 y 25 puntos.

Por tanto, este limitante indica que la importancia de la profesionalización radica en que, como proceso de transformación y crecimiento, las empresas, deben ponderar la capacidad y potencialidad de cada trabajador más allá de los lazos sanguíneos que puedan establecer un condicionante. Todo proceso de profesionalización supondrá entonces atender y medir de manera objetiva el desempeño de los miembros de la empresa sea o no familiar, desempeñe un cargo jerárquico o directivo.

En el subsistema empresa, los resultados obtenidos indicaron que, seis de ellas poseen un plan estratégico estructurado para un futuro a corto, mediano y largo plazo, mientras que cuatro de las nueve poseen un protocolo que institucionalice la labor de cada integrante de la familia en relación con la selección de personal y la asignación de cargos. Por lo tanto, se observa que la profesionalización en este subsistema, se evidencia como un proceso que surge del diseño de un plan estructurado y de los protocolos establecidos a priori superando la discusión en relación con el número de profesionales que forman parte de cada empresa.

El segundo limitante mencionado es el de no delegar responsabilidades en otras personas. Afirma Galvis (2011) que es necesario creer en los demás y empezar por delegar responsabilidades en ellos porque, además, sirve para medir el nivel de compromiso y capacidad que las personas poseen con la compañía tal como fue mencionado en el párrafo anterior. En relación con esto, las empresas encuestadas, indicaron que están de acuerdo en delegar parte de sus funciones a personal calificado.

Ruiz Díaz y otros (2017) indicaron una serie de debilidades en empresas de gestión familiar, entre la que se destaca que la misma naturaleza de la empresa familiar propicia que se presente una parálisis directiva ya que el dueño y sus parientes permanecen por muchos años sin querer efectuar cambios que puedan alterar la manera de trabajar que les ha funcionado por tanto tiempo. Sin embargo, la población encuestada indicó que, las decisiones en torno a los subsistemas, se toman considerando tanto los aportes de los miembros de la familia como del personal que conforma el equipo de trabajo, posibilitando acuerdos sostenibles que impacten favorablemente en factores tales como la capacidad de resiliencia y la visión a largo plazo.

A modo de conclusión, se expresa que se pudo determinar un alto nivel de desarrollo de profesionalización de las empresas encuestadas. En lo concerniente a los subsistemas empresa, familia y propiedad, los datos arrojaron una tendencia creciente hacia la profundización de la profesionalización destinada a mejorar la competitividad, el desarrollo, la rentabilidad y la permanencia.

Se proponen como futura línea de investigación, analizar los procesos de sucesión a la tercera generación y su relación en los subsistemas empresa, familia y propiedad ya que sería importante conocer el grado de afectación positivo o negativo de cada uno de ellos a partir de este proceso. Otra línea posible es investigar respecto de cuáles son las profesiones que se priorizan para conformar los equipos de trabajos en torno a cada subsistema ya que se cree que cada uno requiere personal idóneo y específico.

Como recomendación práctica se propone que las empresas encuestadas, tomen como insumo los resultados obtenidos para analizar cada subsistema y a partir de esto, puedan desarrollar acciones vinculadas con la mejora de cada uno de ellos.

En síntesis, la profesionalización contribuye para que cada empresa pueda establecer diferentes procesos que beneficiarán a cada subsistema. Como proceso, se conoce su extensión en el tiempo y el trabajo que requiere su profundización. Por otra parte, la condición de segunda o tercera generación debe superar los condicionantes afectivos a los fines de incorporar integrantes que puedan ampliar cada subsistema con la intervención profesional idónea.

Finalmente, tanto la confianza como el poder delegar responsabilidades, los procesos de comunicación, los procesos de sucesión, la organización jerárquica, los protocolos familiares, los planes estratégicos, las soluciones a posibles conflictos, las inversiones en el mercado y la participación en decisiones vinculadas a inversiones, serán cuestiones que puedan efectivizarse con mayor garantía si se considera la profesionalización como eje necesario para el desarrollo y la permanencia de cada empresa.

Referencias

- Casanueva Rocha, C y Águeda, M.A (2012). *Empresas y Organizaciones Turísticas*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/435828704/Empresas-y-Organizaciones-Turisticas-3ra-Edicion-Cristobal-C-Rocha-mibibliotecavirtual-com>.
- Gersick, Kelin E. (1997) *Empresas familiares: Generación a Generación*, Edit. McGraw-Hill.
- Goyzueta Rivera, S.I (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, Año 16 - N° 31 - abril 2013. pp. 44-47. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Lattuf, Z.L (2021) La gestión del conocimiento como ventaja para las agencias de viajes y turismo. Enciclopedia virtual. Recuperado de <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/agencias-viajes.html>
- Luna Lagunes, Xóchitl Abigail ; Castillo Intriago Víctor Ricardo; Romero Flores Edna Araceli (2018). *La profesionalización como factor Determínate para la Continuidad de la Empresas Familiares de una Nueva creación en México*. Revista Ciencia Administrativa . Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas pp. 1-11. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/07ca201801.pdf>
- Martínez Nogueira, Roberto. (1984). *Empresas Familiares: análisis organizacional y social*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Niethardt, Ernesto. (2007). *La empresa familiar y sus protagonistas*. Editorial Dunken. Argentina.
- Press, E.(2013). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Quejada Pérez, R.F; Ávila Gutiérrez, J.N (2016) Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 81, julio-diciembre, 2016, pp. 149- 158 Universidad EAN Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705008.pdf>
- Rueda Galvis, J.F (2011) La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Visión de Futuro* Año 8, N°1 Volumen N°15. La Candelaria, Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Ruiz Diaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2017). La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 5(1). pp. 2-13 Recuperado a partir de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/602>