

La profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento de la ciudad
de Cruz del Eje, provincia de Córdoba

The professionalization of family-owned businesses of accommodation services in the city
of Cruz del Eje, Córdoba



Trabajo Final de Graduación. Manuscrito Científico.

Fernández, Camila Luciana.

D.N.I. 42.161.544

Legajo VTUR02088.

Licenciatura en Gestión Turística.

Profesora Directora: Melina Noel Mansilla.

Junio, 2022. Cruz del Eje, Córdoba.

Índice

Resumen – Palabras Clave	3
Abstract – Keywords	4
Introducción	5
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Métodos	13
<i>Diseño</i>	13
<i>Participantes</i>	14
<i>Instrumentos</i>	14
<i>Análisis de datos</i>	15
Resultados	16
Discusión	20
Referencias	27

Índice de figuras

Figura 1: <i>Dirección y Gestión y Operaciones</i>	17
Figura 2: <i>Nivel educativo alcanzado por miembros de la familia</i>	18
Figura 3: <i>Área de formación de miembros de la familia</i>	18

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Tipo de alojamiento, categoría, antigüedad y cantidad de empleados</i>	16
Tabla 2: <i>Puntuación obtenida según Modelo de los Tres Círculos</i>	19

Resumen

En el sector turístico se destacan los servicios que ofrecen hospedaje, genéricamente llamados alojamientos, los cuales se dividen en distintos tipos de establecimientos hoteleros y extra-hoteleros. El presente trabajo de investigación busca analizar el nivel de profesionalización de aquellos establecimientos que se dedican a este rubro, pero específicamente aquellos en los que la gestión es de tipo familiar, ubicados en la ciudad de Cruz del Eje, provincia de Córdoba. En cuanto al método de investigación, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento empleado un cuestionario, el cual fue el elemento idóneo para obtener información que permitió estimar el grado de formación de los recursos humanos de las empresas y determinar el grado de desarrollo de su gestión. Como resultado se obtuvo que existe un nivel bajo de profesionalización en hotelería, debido a que, sólo uno de los establecimientos posee un miembro de la familia con título de grado relacionado a este rubro. Ninguna de ellas cuenta con personal profesional externo. Además, el subsistema Familia, tomando el Modelo de los Tres Círculos, tiene ventaja sobre los subsistemas Empresa y Propiedad. Del total de las empresas se concluye que: el 25% aún debe realizar cambios en la gestión, un 50% se encuentra en vías de profesionalización, y el otro 25% restante demostró haber alcanzado un buen desarrollo.

Palabras clave: empresas familiares, profesionalización, alojamiento.

Abstract

In the tourism sector stand out the services that offer lodging, generically called accommodations, which are divided into different types of hotel and extra-hotel establishment. This research work seeks to analyze the level of professionalization of those establishments that are dedicated to this area, but specifically those in which the management is of a family type, located in the city of Cruz del Eje, province of Córdoba. About research method, the technique used was the survey and the instrument was a questionnaire, which was the ideal element to obtain information that allowed to estimate the degree of training of the human resources of the companies and determine the degree of development of their management. As a result, it was found that there is a low level of professionalization in hotel management, since only one of the establishments has a family member with a degree related to this field. None of them have external professional staff. In addition, the Family subsystem, taking the Three Circles Model, has an advantage over the Company and Property subsystems. Of the total number of companies, it is concluded that: 25% still need to make changes in management, 50% are in the process of professionalization, and the remaining 25% showed that they have achieved a good development.

Keywords: family-owned businesses, professionalization, accommodation.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el nivel de profesionalización de empresas familiares de servicios de alojamiento de la ciudad de Cruz del Eje, provincia de Córdoba.

Las empresas turísticas presentan rasgos distintivos, entre los cuales se pueden mencionar su localización próxima a los recursos turísticos, la estacionalidad de la demanda, la imposibilidad de almacenar productos terminados por tratarse de prestaciones en gran parte intangibles, la dificultad para controlar la calidad del servicio, la elevada inmovilización de capital y la importancia de los recursos humanos por su incidencia en la imagen de la empresa (Figuerola, 1995). Dentro del sector turístico se destaca la hotelería, “se la define generalmente como un sistema comercial compuesto de bienes tangibles e intangibles dispuestos para satisfacer las necesidades básicas de descanso de las personas fuera de su domicilio” (Schluter, 2000, p.149). No obstante, debido a la gran diversidad de establecimientos que ofrecen servicio de hospedaje, se utiliza el término genérico de alojamiento, el cual incluye los establecimientos hoteleros, como hoteles, moteles y hosterías, y los establecimientos extra-hoteleros, tales como residenciales, albergues, casas de alquiler, cabañas y refugios, entre otras alternativas (Puig, 2006).

La investigación, como se mencionó anteriormente, se centra específicamente en empresas de gestión familiar de la ciudad de Cruz del Eje, provincia de Córdoba, que ofrecen servicios de alojamiento y servicios complementarios en clases reglamentarias de acuerdo con la Ley Provincial de Alojamientos Turísticos N° 6.483 y su Decreto N° 1681/18 actualmente vigente. Por su magnitud, el alojamiento constituye un rubro muy importante del sector privado dedicado al turismo y cuenta con gran peso al momento de definir las

estrategias de posicionamiento de destinos turísticos. Actualmente, las nuevas necesidades del huésped, la alta competitividad del mercado, el impacto de las tecnologías de la información y comunicación en los hábitos de consumo, entre otros factores, hacen cada vez más necesaria la profesionalización de la oferta disponible de servicios al huésped. Puesto que una gran parte de la oferta de este tipo de servicios está en manos de empresas familiares, la necesidad de profesionalización suele ser aún más acuciante en virtud de las problemáticas propias que presenta la gestión de estas organizaciones en particular.

En el artículo “La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad” de Gaona-Tamez; Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla (2019), se cita a Belausteguigoitia (2010), quien expone que la empresa familiar es una organización que es controlada y dirigida por una o varias familias. También se mencionan los requisitos que se pueden cumplir para que una empresa se considere familiar: que el 51% de las acciones estén en manos de la familia; que los dueños sean parte de la administración; que exista intención de traspaso generacional; que los sucesores estén interesados en continuar con la empresa; y que exista la transmisión del conocimiento de generación en generación.

La metodología que los autores utilizaron fue la investigación documental y se obtuvo como resultado: por un lado, familia y empresa familiar que actúan como dos sistemas diferentes, donde los problemas de uno afectan al otro; por otro lado, la profesionalización y continuidad de la empresa como necesidades y retos para la empresa familiar. Se concluyó que los tres motivos por los cuales es necesaria la profesionalización de la empresa para lograr la continuidad son: 1) La falta de capacidad de los miembros para administrar el negocio; 2) la necesidad de incorporación de profesionales externos que incorporen herramientas útiles para la empresa y el personal; 3) y para la elección del líder una vez

transcurrido exitosamente el traspaso generacional. Los riesgos que puede afrontar una empresa familiar al no implementar un proceso de profesionalización puede llegar a generar la desaparición de esta.

Acosta de Mavárez, Molina Quiroz, Andino Chancay y Rodríguez López (2019) en el artículo "Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares" exponen que la mayoría de las definiciones de empresa familiar consideran que la empresa y la familia son dos instituciones sociales distintas, con objetivos propios, de cuya confluencia emerge un nuevo sistema: La empresa familiar. Las empresas familiares representan entre el 70% y el 95% del total de empresas; generan entre el 70% y 90% del PIB mundial al año; y crean entre el 50% y el 80% de todos los puestos de trabajo (González y Olivé, 2018). No obstante, una gran proporción de ellas no logra alcanzar la tercera generación (Belausteguigoitia, 2010). Los factores que explican esta situación son diversos, pero basta con señalar que un 60% de los problemas son causados por la familia, y solo el 40% a causa de inconvenientes dependientes del propio funcionamiento de la compañía (Ward, 2003). Para afrontar los problemas, se recomienda clarificar los conflictos que genera la superposición entre lo familiar y lo empresarial.

El estudio fue de tipo documental-descriptivo, y luego de los hallazgos obtenidos, se concluyó que, para lograr la continuidad de la empresa familiar, se debe contar con estructuras formales de poder compartido; superar modelos tradicionales de sucesión y liderazgo, y mejorar tanto los procesos de comunicación como el manejo de conflictos.

Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) en su artículo "Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras" exponen, no solo los impactos de las empresas familiares en la creación de riquezas y empleo, sino también las crisis generacionales. Las debilidades de

estas empresas pueden superarse a partir de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación que les permitan enfrentarse a la globalización. El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos que direccionan y controlan las compañías. Los órganos más importantes del gobierno corporativo son: la asamblea familiar, de carácter informativo, que aglutina a todos los miembros de la familia, a partir de cierta edad, trabajen o no y sean propietarios o no de la empresa; y el consejo de familia, de carácter decisorio, donde se discuten problemas presentes y futuros de la familia empresaria. En muchas empresas, algunos o todos los puestos de alta gerencia están reservados estrictamente para miembros de la familia, lo que podría afectar negativamente la motivación de ejecutivos no familiares. Existe una coincidencia unánime de los expertos al señalar como principal inconveniente de las empresas familiares, la continuidad a lo largo de las generaciones, ya sea por la resistencia del propietario-fundador para transferir el poder o por el desinterés de los miembros de la familia para participar activamente en cuestiones estratégicas. Otros factores que afectan la falta de continuidad son el escaso nivel de emprendimiento y la falta de gestión profesional. Los autores citan a McCann, León-Guerrero y Haley (2011), quienes exponen que profesionalizar el manejo de la empresa es dejar de lado los métodos intuitivos de gestión familiar y adoptar la planificación y el control del crecimiento aplicando métodos estratégicos. Como conclusión se menciona que las empresas familiares a pesar de sus fortalezas, tienen como mayor debilidad la continuidad generacional.

Meira Teixeira y Carvalhal (2013) en su artículo "Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras" exponen dos aspectos centrales abordados en estudios sobre empresas familiares: la sucesión y los conflictos entre fundadores y miembros de la familia. Hay cierta dificultad para definir lo que es una empresa

familiar debido a la complejidad de la superposición de los factores empresarial y familiar en la organización. Frente a esta dificultad, se destacan tres vertientes conceptuales: 1) la propiedad es de una familia; 2) la gestión en manos de los familiares; y 3) la cuestión de la sucesión familiar. Citando a Donneley (1964) para que una empresa sea familiar deben existir dos generaciones de la familia en el control de la misma. Para Oliveira (2006), la vida media de las empresas familiares es de 9 años, y el porcentaje de sucesión es bajo. Se señala, además, que el turismo ofrece muchas oportunidades a las empresas familiares, pudiendo ser vitales para las experiencias y satisfacción del cliente y para el destino o desarrollo comunitario. También se observó la falta de gestión profesionalizada, reacción ante cambios del mercado, y centralización de decisiones y funciones imponiendo barreras internas a la innovación y la competitividad. En cuanto a sucesión, resaltan la necesidad de permanencia de la familia a través de las generaciones. Los autores citando a Mussi, Teixeira y Mussukado (2008), afirman que el proceso sucesorio constituye una alteración organizacional que impacta en todo el sistema, ya que interfiere: 1) en la familia, en relación al fundador; 2) en la gestión, ya que no necesariamente el sucesor adoptará las mismas prácticas y modos de administración; y 3) en la empresa. Para Oliveira (2006) hay dos tipos de procesos sucesorios en empresas familiares: La sucesión familiar, cuando un miembro de la familia pasa a gestionar la empresa; y la sucesión profesional, cuando la empresa pasa a ser administrada por profesionales contratados y la familia actúa en consejo. Por último, con relación al conflicto en empresas familiares, Robbins (2002) lo ve como un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra parte afecta, o puede afectar, negativamente alguna cosa que la primera considera importante. De acuerdo con Brito y Silva (2010), la relación en empresas familiares es más compleja, y puede generar mayores conflictos que dificultan el

proceso de gestión. Los conflictos no pueden ni deben ser evitados, pero las fuentes del mismo deben ser diagnosticadas y tratadas como algo productivo.

Finalmente, el instrumento que los autores utilizaron para la recolección de información fue la entrevista personal semiestructurada, y se llegó a la conclusión que la sucesión no es planeada, se da de forma natural o por una fatalidad. Los conflictos son mayormente por la diferencia generacional entre propietario y sucesor. En promedio, las empresas familiares, tienen tres miembros de la familia, y que predomina el sexo femenino. Se concluye con que es necesaria la profesionalización de la gestión.

Falquemberg (2012) en su investigación "Pymes hoteleras, gestión del conocimiento, para una mayor competitividad" define a las pymes como empresas de características distintivas con ciertos límites ocupacionales y financieros. En Latinoamérica representan más del 90% de la composición empresarial, incluida la turística. El autor cita a Lefcovich (2009), el cual indica que el 50% de pymes quiebran durante el primer año, y no menos del 90% antes de los 5 años a causa de falta de competencias y experiencias de la dirección de empresas. Además, citó a Zeballos (2006), quien afirmó que en hotelería estos porcentajes pueden ser más bajos por particularidades de la actividad, aunque los problemas de financiamiento, recursos humanos y tecnología e información son comunes a todas las pymes. El éxito de una pyme está dado principalmente por los recursos humanos y son dirigidas por líderes caracterizados por ser grandes profesionales. En Argentina, particularmente, hay dificultades para encontrar personal con experiencia y potencialidad. Vale mencionar que un gran porcentaje de las pymes son de carácter familiar, lo que hace más compleja su situación. En el caso de alojamientos, más del 90% de empresas hoteleras argentinas se encuentran en condición de pymes. Una respuesta a la necesidad de gestionar

el capital intelectual en empresas hoteleras es el modelo THER desarrollado en la Facultad de Turismo, Universidad del Comahue, provincia de Neuquén. Este modelo se inicia con la definición de cuatro capitales: tecnológico, humano, estructural y relacional.

La metodología utilizada para esta investigación fue el análisis bibliográfico y documental en relación a las pymes en general, y particularmente a las pymes hoteleras de América Latina y Argentina. Las conclusiones fueron que las pymes en general tienen gran capacidad de generar empleo; en su mayoría son de carácter familiar; las pymes del sector turístico en particular deben adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

En función de lo expresado, esta investigación tiene como objetivo principal analizar el nivel de profesionalización que existe en empresas familiares del sector de servicios de alojamiento de la ciudad de Cruz del Eje, provincia de Córdoba. Por lo tanto, las unidades de análisis están representadas por empresas de gestión familiar que brinden servicio de alojamiento en clases y categorías reguladas por la legislación vigente. La profesionalización fue abordada a través de dos variables. Por un lado, se indagó sobre el nivel académico que los miembros de las organizaciones han alcanzado, como así también el grado de formación profesional especializada en Hotelería que existe entre quienes se desempeñan en las empresas familiares del sector. Como segunda variable de análisis, se realizó un diagnóstico basado en el Modelo de los Tres Círculos, propuesto por Davis y Tagiuri (1996) sobre el nivel de desarrollo de la organización familiar en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.

Por tanto, se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el nivel de profesionalización actual de las empresas familiares que integran la oferta de alojamiento de la ciudad de Cruz del Eje, provincia de Córdoba? ¿Cuál es el nivel de inserción laboral de

los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento? ¿Cómo gestionan actualmente estas empresas los subsistemas empresa, familia y propiedad?

Debido a su naturaleza, las empresas familiares, son agentes claves en la economía nacional, en la generación de puestos de trabajo y de ingresos. Sin embargo, la resistencia a los cambios y conflictos generacionales suele ser un obstáculo para la profesionalización de estas organizaciones. Es por esto que resulta conveniente indagar sobre el nivel de profesionalización de empresas familiares de servicios de alojamiento.

Es necesario destacar que la hotelería constituye una actividad de servicios, por lo que la calidad de los mismos depende en gran medida de los recursos humanos. Por lo tanto, la formación de los prestadores de este sector es clave, puesto que puede dotar a sus miembros de las competencias necesarias para lograr la satisfacción de las necesidades del huésped, la competitividad en el mercado y la rentabilidad de la empresa.

Por último, se considera que el tema de la profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento puede resultar de interés para el sector público local, al momento de diagramar programas de formación o de incentivos para la capacitación de recursos humanos.

Objetivo general: Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de Cruz del Eje, provincia de Córdoba, para realizar un diagnóstico de la oferta actual.

Objetivos específicos:

- 1) Evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento.

- 2) Indagar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, la familia y la propiedad.

Métodos

Diseño

El alcance de la investigación fue descriptivo ya que de esta manera se permitió obtener un diagnóstico confiable de la oferta de alojamiento de la ciudad de Cruz del Eje, provincia de Córdoba. Además, se procuró un enfoque cuantitativo sobre el nivel de profesionalización, el cual resultó el marco ideal para obtener una descripción detallada de la realidad actual de este tipo de empresas. Se utilizaron dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en este tipo de organizaciones y el nivel de desarrollo de la gestión empresarial, basado en el Modelo de los Tres Círculos. El diseño de la investigación fue no experimental transversal.

El primer objetivo específico se orientó a evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en las empresas familiares en estudio, tanto en lo referente a la profesionalización de primer nivel (incorporación de familiares con formación) como de segundo nivel (contratación de no familiares profesionales). Se indagó sobre el nivel de educación formal alcanzado por los miembros de la empresa, tanto familiares como no familiares, como así también si existen en la organización recursos humanos formados específicamente en Hotelería. El segundo objetivo, por su parte, procuró medir el nivel de profesionalización puntualmente en relación con el modelo de gestión desarrollado por las empresas para la toma de decisiones referentes a la familia, la empresa y la propiedad.

Participantes

Las unidades de análisis de esta investigación fueron empresas de alojamiento ubicadas en la ciudad de Cruz del Eje, provincia de Córdoba, en las cuales al menos uno o más miembros de la familia participan en gestión y/o dirección de dicha empresa. El tipo de muestreo llevado a cabo fue no probabilístico, intencional. El tamaño de la muestra fue de 4 establecimientos, de los cuales 3 son hoteles, y 1 hostería. Las encuestas fueron aplicadas a hombres y mujeres, mayores de 18 años, que forman parte de la familia empresaria de establecimientos de alojamiento, independientemente del puesto que desempeñan dentro de la organización y en algunos casos a empleados de las mismas empresas. Participaron de esta encuesta un miembro en representación de cada establecimiento que forma parte de la muestra.

Instrumentos

Se seleccionó la encuesta como técnica para la presente investigación porque permite recolectar información sobre un espectro amplio de variables. El modelo de cuestionario utilizado fue inspirado 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, además, se incorporaron interrogantes relacionados con la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos familiares y no familiares. Para completar dicho cuestionario los medios utilizados fueron virtuales en algunos casos, y de forma personal en otros.

Análisis de datos

El análisis de los datos recolectados se dividió en dos partes. En primer lugar, las respuestas de las preguntas 1 a 6 fueron sometidas a un análisis estadístico. Se procuró relacionar la mayor cantidad de variables relevadas posibles para lograr conclusiones significativas que aportaron al conocimiento sobre el sector empresarial en estudio. En este sentido, resultó de interés establecer relaciones entre las clases y categorías de alojamiento, y la cantidad de familiares que trabajan en la empresa, como así también identificar si dicha cantidad varía de acuerdo con los años. Se proyectó poder identificar patrones relacionados a las tipologías de alojamiento con mayor cantidad de profesionales en actividad, el porcentaje correspondiente a establecimientos que cuentan con recursos especializados en Hotelería, así como los niveles de profesionalización de primer y segundo nivel de las empresas familiares relevadas, entre otras relaciones de interés que permitan determinar patrones de comportamiento del sector. En el punto 7 del cuestionario se planteó el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares, el cual incluye 10 preguntas por cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad) a través de una escala de Likert. Siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia (2004), creadora del modelo, la puntuación obtenida puede arrojar los siguientes resultados:

- 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).

Además de la interpretación de los resultados, de acuerdo con la puntuación obtenida, se pudo realizar un entrecruzamiento de datos que permitió arribar a conclusiones que integren las dos facetas de la profesionalización de estas empresas, es decir, tanto lo relacionado con la formación de sus recursos humanos como el desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones. Como resultado, se previó la realización de un diagnóstico que dé cuenta de patrones de comportamiento de estas variables de acuerdo a la tipología de establecimiento según clase, categoría, tamaño y antigüedad de la empresa.

Resultados

Se planteó como primer objetivo específico para este trabajo de investigación, evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería de los alojamientos de gestión familiar. A continuación, se exponen los datos que se obtuvieron de los cuestionarios:

Del total de la muestra un 75% corresponde a hotel y el otro 25% restante a hostería.

En la Tabla 1 se expone una comparación entre tipo de alojamiento, categoría, antigüedad y cantidad de empleados.

Tabla 1: Tipo de alojamiento, categoría, antigüedad y cantidad de empleados.

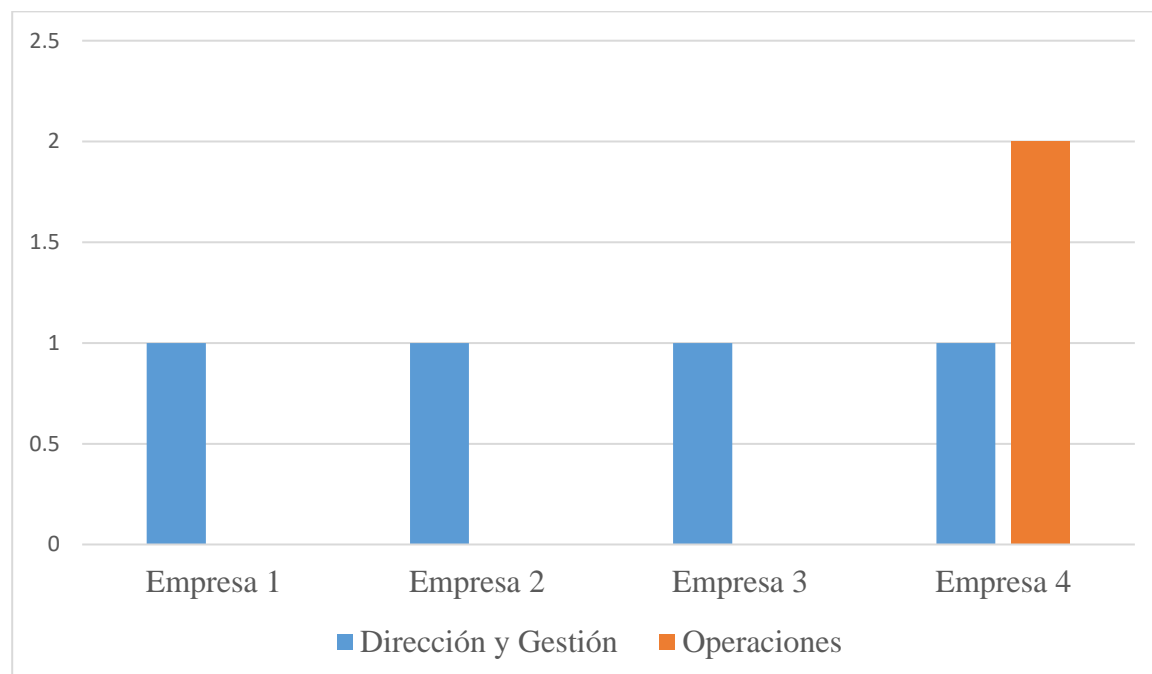
Empresas	Tipo	Categoría	Antigüedad	Empleados
Empresa 1	Hotel	1 estrella	+40 años	7

Empresa 2	Hotel	3 estrellas	+50 años	3
Empresa 3	Hotel	1 estrella	10 años	1
Empresa 4	Hostería	Sin categorizar	2 años	2

Con respecto a la cantidad de miembros de la familia que desempeñan actividades dentro de la empresa, solo en una trabajan 3 miembros y en las restantes solo 1.

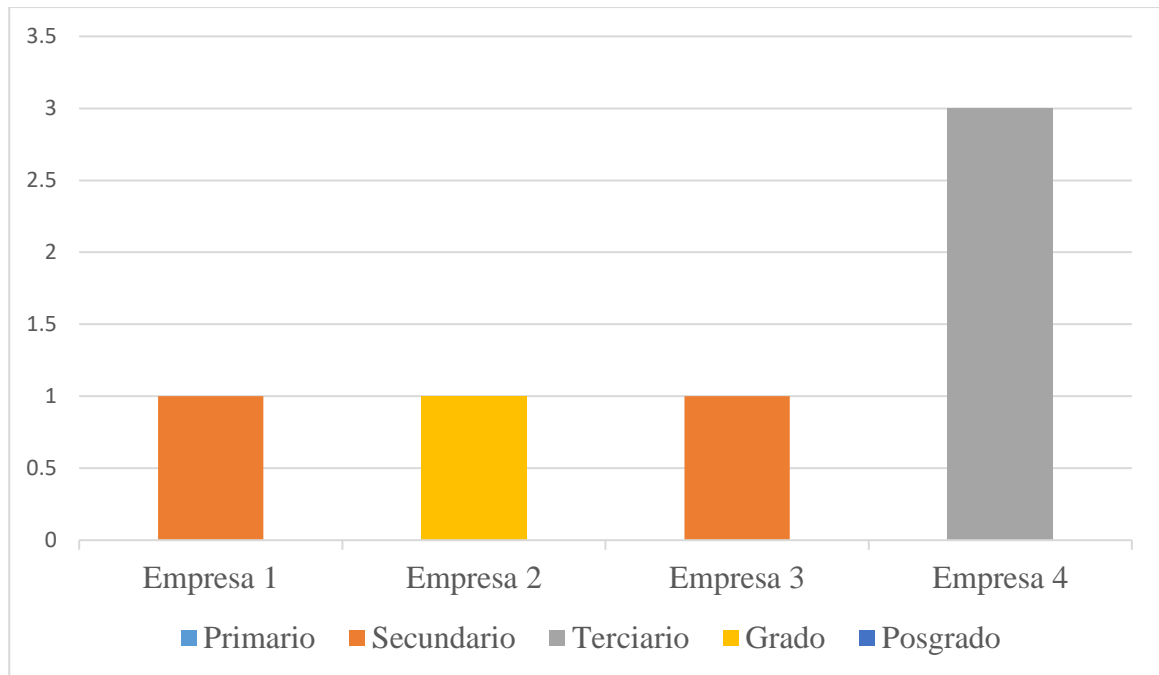
En la Figura 1 se compara la cantidad de miembros de la familia que forman parte de la Dirección y Gestión de la empresa y los que forman parte de Operaciones.

Figura 1: Miembros de la familia que forman parte de Dirección y Gestión y de Operaciones.



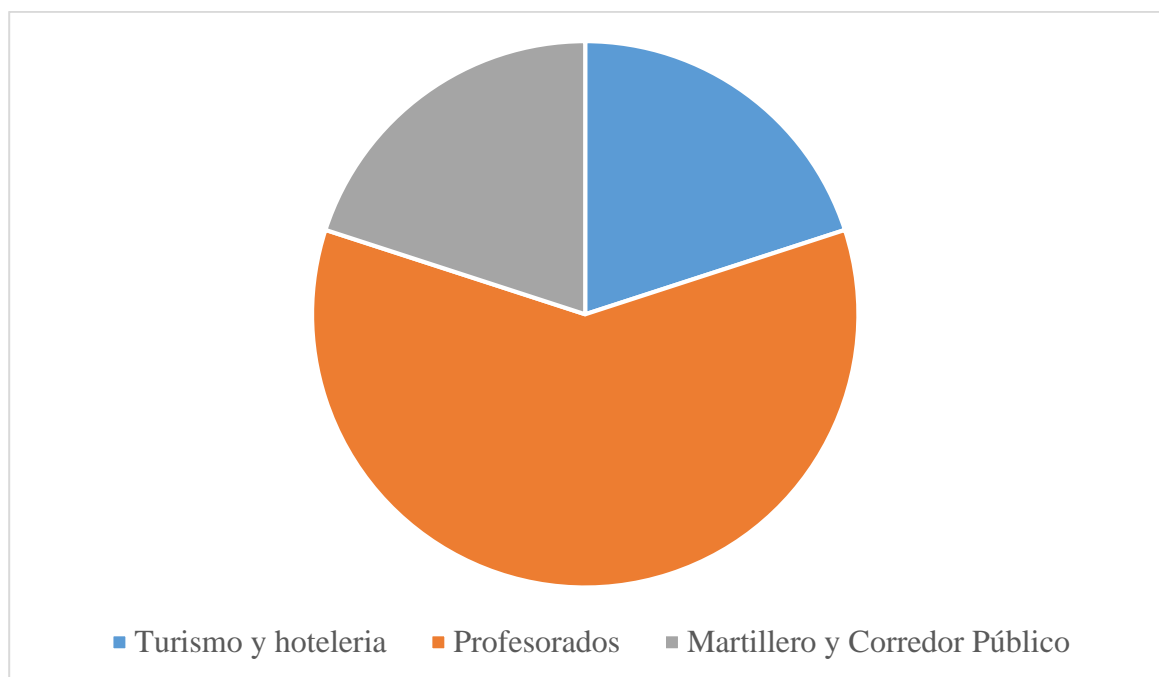
En referencia al último nivel educativo alcanzado por los miembros de la familia empresaria que trabajan en Dirección y Gestión, en la Figura 2 se observan los resultados.

Figura 2: Nivel educativo alcanzado por miembros de la familia



En la Figura 3 se exponen las áreas en las que se formaron los miembros de las familias que poseen estudios terciarios y/o universitarios.

Figura 3: Área de formación de miembros de la familia



Ninguna de las empresas que forman parte de la muestra cuentan con personal externo (no familiar) con estudios terciarios y/o universitarios a excepción de profesionales tercerizados como Contadores Públicos que llevan los registros contables de la empresa.

Con respecto al segundo objetivo específico, se buscó indagar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en torno a la empresa, la familia y la propiedad. En la Tabla 2 se exponen los resultados alcanzados por cada empresa.

Tabla 2: Puntuación obtenida según Modelo de los Tres Círculos

	Empresa	Familia	Propiedad	Total
Empresa 1	26	27	23	76
Empresa 2	37	43	31	111
Empresa 3	30	40	28	98
Empresa 4	39	49	44	132

De acuerdo con las categorías de puntajes del Modelo de los Tres Círculos, ninguna de las empresas se encuentra por debajo de los 60 puntos, una se ubica entre 60 y 89 puntos, dos entre 90 y 119, y finalmente sólo una se ubica por encima de los 120 puntos.

Según lo expuesto en promedio el subsistema Empresa obtuvo 33 puntos, el subsistema Familia obtuvo 39,75 puntos, y el subsistema Propiedad obtuvo 31,50 puntos. Del total de las empresas analizadas solo dos superan el promedio arrojado por el subsistema Empresa. Con respecto al círculo Familia, tres empresas superan el promedio. Finalmente, respecto al subsistema Propiedad, solo una se ubica por encima del promedio.

Discusión

Como ya se mencionó anteriormente, el objetivo general de esta investigación está centrado en las empresas familiares pertenecientes al sector de alojamiento, y el grado de profesionalización de los recursos humanos que en ellas trabajan para establecer, de esta forma, un diagnóstico acerca de la oferta existente sobre este rubro en la ciudad de Cruz del Eje, provincia de Córdoba.

La importancia de esta investigación radica principalmente en la gran cantidad de empresas familiares existente en el mercado turístico, específicamente aquellas dedicadas a ofrecer servicio de alojamiento, las cuales aportan positivamente a la economía local, regional, provincial y nacional; y a la creación de puestos de trabajo. Específicamente en Cruz del Eje el porcentaje de este tipo de empresas es del 100% teniendo en cuenta tanto las que se incluyen en la muestra, como las que no.

Con respecto a la profesionalización, es importante la existencia de recursos humanos especializados, teniendo en cuenta la intangibilidad de los servicios, ya que es la manera más apropiada de cumplir con las expectativas de los consumidores y apuntar a la excelencia en la prestación del servicio, lo que a su vez, ayuda en el posicionamiento y competitividad de la empresa y a la adaptación a las nuevas tendencias y necesidades o preferencias de los consumidores, favoreciendo la persistencia a través de los años; además la presencia de personal capacitado dentro de la empresa, ayuda a que la gestión de la misma sea más eficiente.

Entre las fortalezas que fueron detectadas, principalmente, se puede mencionar que es la primera vez que se realiza una investigación de este tipo en la ciudad de Cruz del Eje.

Las características de este estudio son relevantes en el contexto actual de las empresas de alojamiento debido a la demanda tan cambiante y la incertidumbre que genera para los oferentes del sector turístico en general y los prestadores de servicio de alojamiento en particular. Los resultados que arroja este tipo de investigaciones, dentro del recorte geográfico escogido, resultan de interés para el sector público (ministerios, secretarías, direcciones y otros) ya que de esta manera se obtiene un panorama de la situación actual de la oferta turística, se identifican qué sectores necesitan formación, la ofrecen a través de programas de capacitación y, de esta manera, aportan para lograr un adecuado desarrollo turístico, se asegura una correcta prestación del servicio, lo que contribuye, asimismo, a lograr una experiencia satisfactoria para los turistas.

Como una debilidad general, se encuentra la diversidad de conceptos con respecto a lo que es una empresa familiar, no coincidiendo la muestra con muchas de las definiciones. Otra debilidad fue la escasez de antecedentes sobre el tema en específico. Aunque muy pocas, existen investigaciones acerca de empresas familiares, por un lado, y empresas de alojamiento, por otro, son limitados los estudios sobre empresas familiares dedicadas a ofrecer servicios de alojamiento. Si bien en la provincia de Córdoba existen algunas investigaciones similares, ninguna específicamente del área noroeste, y mucho menos de la ciudad escogida, siendo la presente investigación la primera en realizarse. En Cruz del Eje, durante el último año, se ha acrecentado el número total de plazas, aunque hay un gran número de prestadores informales no habilitados formalmente según la legislación vigente. Aun así, de los 6 establecimientos habilitados escogidos para formar parte de la muestra, hubo 2 con los que fue imposible la recolección de datos en numerosos intentos, por no poder concretar un encuentro por ningún medio; y porque los empleados desconocían

completamente la información que les fue solicitada, y en algunos casos no estaban autorizados para brindar cierto tipo de datos, por lo que se decidió excluirlos, quedando así la muestra formada por un total de 4 empresas que por características similares con los establecimientos no participantes representan adecuadamente la población en la mayoría de los aspectos.

Retomando el primer objetivo específico propuesto, el cual busca indagar sobre el nivel de inserción laboral de los profesionales de hotelería en empresas familiares, según los resultados obtenidos, se deduce fácilmente que el nivel de profesionalización es escaso.

Las empresas encuestadas manifestaron tener entre 1 y 7 empleados, siendo las dos empresas más antiguas las que cuentan con mayor cantidad de empleados en comparación con las demás de la muestra. Coincidentemente, también son las que más plazas poseen. Las empresas que cuentan con menos empleados, precisamente, son las que menos plazas y habitaciones tienen, debido a que buscan tener solo el personal necesario y evitar incurrir en gastos por el pago de salarios a personal que, en ciertas épocas, como temporada baja, pueda permanecer ocioso. Además, las empresas con menos personal, se encuentran menos posicionadas con respecto a las otras empresas. Vale aclarar que esto no se relaciona con la calidad del servicio prestado, sino, más bien, con la trayectoria, la ubicación, la promoción, entre otros factores que hacen que los turistas prefieran unos alojamientos sobre otros.

En el 100% de las empresas hay una segunda generación de la familia en el control de la misma coincidiendo con Donneley (1964), quien expresa que para que sea considerada como una empresa familiar propiamente dicha, debe existir por al menos dos generaciones. El 25% del total de las empresas es controlada por un miembro perteneciente a la segunda generación, quien llegó al puesto por sucesión; y en el otro 75% trabajan en conjunto primera

generación haciéndose presente en la empresa y segunda generación que, aunque no físicamente, sirven como asesores para quien se encarga completamente de la administración de la empresa. Trevinyo-Rodríguez (2010) menciona como uno de los requisitos principales para que una empresa sea considerada familiar, que los dueños de las empresas formen parte de la administración del negocio, y el 100% de los participantes de la muestra cumplen dicho requisito.

Con respecto a la cantidad de miembros de la familia que trabajan en la empresa, se expone que, en tres de las cuatro empresas encuestadas, el único miembro de la familia que asiste personalmente al establecimiento desempeña tareas relacionadas a la Dirección y Gestión. En la última empresa, los otros dos miembros restantes de la familia que se presentan se desempeñan en Operaciones. Esto debido a que sólo los miembros de la familia y dueño del capital son los únicos que pueden tomar cargos altos en la empresa; y, además, por la falta de profesionalización de los empleados o demás miembros de la familia. Vale aclarar que todos los requisitos coinciden perfectamente con los expuestos por Gaona-Tamez, Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla (2019), a excepción de una empresa, la cual, por el momento, no tiene sucesores y planea la venta de su empresa al momento de su retiro. En Gaona-Tamez; Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla (2019), se menciona que la profesionalización no es solo un factor que favorece la continuidad y sobrevivencia, sino también para crear, de esta forma, una ventaja competitiva frente a otras empresas de características similares.

En cuanto a las áreas de formación en hotelería de los miembros de la familia, sólo uno de los dueños posee título profesional relacionado con Turismo y Hotelería. El 60% de miembros de la familia que participan en administración de las empresas encuestadas, son

egresados de profesorado relacionados con la economía, lo cual no se relaciona directamente con la hotelería, pero aun así ayuda en muchos aspectos a la administración de la empresa. La razón fundamental que explica la falta de formación en el área es que la hotelería no es la principal fuente de ingresos de los miembros de las familias de las empresas que conforman la muestra, por lo que no vieron la necesidad de formarse académicamente al respecto. Falquemberg (2012) citando a Lefcovich (2009) expone que no menos del 90% de las empresas quiebran antes de los 5 años, siendo una de las principales causas la falta de experiencia en la dirección de empresas. Pero, rompiendo este paradigma, el 50% de las empresas encuestadas no tienen, ni han tenido, un administrador especializado desde sus inicios y, aun así, han logrado perdurar por más de 40 y 50 años en el mercado, contradiciendo, además a Gaona-Tamez; Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla (2019), quienes presentan que una empresa no profesionalizada tiene riesgo de desaparecer. Precisamente en la zona de estudio, la demanda de alojamiento aún es muy baja incluso en su temporada alta, lo que explica que aún no se han encontrado en situaciones de ocupación completa o sobredemanda, por lo que su situación actual les ha permitido desenvolverse cómodamente con el mínimo conocimiento en administración hotelera que poseen.

Ninguna de las empresas cuenta con personal externo especializado, por lo que la administración es completamente familiar, al igual que la totalidad de las acciones, coincidiendo con los requisitos definidos por Gaona-Tamez; Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla (2019).

Analizando los resultados del segundo objetivo específico planteado, centrado en evaluar los tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, según el Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri (1996), se demostró que el subsistema familia tiene una pequeña

ventaja de los demás subsistemas, empresa y propiedad. Del total de los participantes, el 25% obtuvo entre 60 y 89 puntos, estableciendo que aún deben realizarse cambios importantes para armonizar la relación empresa y familia y para hacer más competitiva a la empresa. Otro 50% se encuentra entre 90 y 119 puntos, dando cuenta que se encuentra en vías de profesionalización, coincidentemente con las empresas con mejores reseñas por parte de los huéspedes. Finalmente, el 25% restante obtuvo más de 120 puntos demostrando haber alcanzado un buen desarrollo, coincidiendo con la empresa que posee el único miembro especializado, aunque fue establecido que la organización no tendrá continuidad en la siguiente generación.

Luego de analizar los datos expuestos en esta investigación se puede concluir que hay una gran necesidad de profesionalización de recursos humanos de empresas familiares de alojamiento. Debe invertirse en capacitaciones tanto para los miembros de la familia, como para el personal externo, orientados a mejorar la prestación del servicio hasta llegar al punto de la excelencia, lo que en el futuro se traducirá en empresas competitivas, aptas para lograr un traspaso generacional exitoso. Además, que un equipo correctamente capacitado ayuda a anticiparse a problemas y tendencias de la demanda a través de planes estratégicos. Otra conclusión es que deben abrirse a la posibilidad de incorporar como mínimo un profesional no perteneciente a la familia, para que ayude en el fortalecimiento y sostenimiento de la empresa en el tiempo.

Se propone para futuras investigaciones realizar el mismo estudio, pero ampliando la muestra y teniendo en cuenta aquellos alojamientos informales no incluidos en la presente investigación, o aplicarlo en alguna de las localidades del área noroeste, las cuales trabajan en conjunto para el desarrollo turístico de dicha área, la cual forma parte de la región

Traslasierra de la provincia de Córdoba, : San Marcos Sierras, Villa de Soto, Salsacate, San Carlos Minas y Serrezuela, dividiendo, a su vez, por tipos de alojamiento para obtener, de esta manera, datos más ordenados y representativos. Además, se recomienda utilizar entrevistas semiestructuradas que permitan obtener datos más profundos y precisos sobre las empresas participantes de la muestra.

Otra recomendación es realizar investigaciones sobre el nivel de profesionalización que era necesario hace algunas generaciones y las que se precisan para las generaciones empresarias futuras, para evaluar si la teoría se modifica también a medida que lo hacen las tendencias y preferencias de los huéspedes, lo que lleva también a la propuesta de realizar estudios sobre la demanda acerca de: si factores como la profesionalización de miembros de la empresa son claves a la hora de escoger un alojamiento o es algo que no tiene tanta relevancia a la hora de la elección.

Algunas recomendaciones sobre posibles intervenciones son: la creación de programas de cursos y capacitaciones para familias prestadoras de servicios de alojamiento y sus empleados, con acompañamiento en el proceso de aplicación de los conocimientos adquiridos, y posteriormente un estudio de impacto. Además, ninguna de las empresas participantes manifestó tener un plan estratégico a largo plazo, por lo que otra recomendación sería que lo expresaran por escrito, con metas a corto y largo plazo, que les ayude a anticiparse a los cambios, mejorar la eficiencia y garantizar la durabilidad.

Referencias

- Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C., Andino Chancay, T. y Rodríguez López, V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Vol. 15 (4), pp. 265-275. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202014>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill
- Brito, Q. S., Silva, A. B. (2013). Factores mediadores da relação trabalho e família de casais empreendedores. *Anais Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis*. Vol 6, pp. 9-30. Recuperado de: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1157>
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Recuperado de: http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_t_aguiri_atributosambi.pdf
- Falquemberg, C. (2012). Pymes Hoteleras. Gestión del Conocimiento, para una Mayor Competitividad. *Revista Electrónica CECIET. Volumen 2*, pp. 1-15. Recuperado de: <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/22/articulo-22-archivo1-1.pdf>

- Figuerola, M. (1995). *Economía para la gestión de las empresas turísticas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Gaona-Tamez, L., Hernández-Sandoval, R., y Aguilera-Mancilla, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *Revisión por Pares. Vol. 2*, pp. 811-819. Recuperado de: http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.9.pdf
- González, E., y Olivie, C. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*. Recuperado de: http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf
- Meira Texeira, R. y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y Perspectivas en Turismo. Volumen 22*, pp. 854 – 874. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v22n5/v22n5a03.pdf>
- Mussi, F. B., Teixeira, R. M., Massukado, M. S. (2008). A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. *Anais Encontro De Estudos Organizacionais da Anpad, Belo Horizonte. Vol. 5*, pp. 1-16. Recuperado de: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO293.pdf>
- Puig, A. (2006). *Los nuevos negocios turísticos* (1º. Ed.). Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Quejada Pérez, R. y Ávila Gutiérrez, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN, N° 81*, pp. 149-158, Universidad EAN. doi: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. Prentice Hall, São Paulo.

Recuperado de:

https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf

Schluter, R. (2000). *Investigación en Turismo y Hotelería*. Buenos Aires: Centro de

Investigaciones y Estudios Turísticos.

Ward, J. (2003). *El éxito en los negocios de familia*. Colombia: Editorial Norma.

Zevallos Emilio, V. (2006) Obstáculos al Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas de América Latina. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. Vol:

11. N° (20), pp. 75-96. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/3607/360735259004.pdf>