

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Gestión Turística.

“Profesionalización de empresas familiares de servicios de alojamiento de tipo
glamping, en la provincia de Buenos Aires”

"The professionalization of family companies in the accommodation, specifically
glamping, in the province of Buenos Aires"

Nombre y apellido: Agustina Merlini

DNI: 40.794.880

Legajo: VTUR02434

Profesor: Bruno Rossi

Lugar y fecha: Mercedes, Buenos Aires, 01 de julio de 2023

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	16
Diseño.....	16
Participantes	17
Instrumentos	17
Análisis de datos.....	17
Resultados	20
Discusión	24
Bibliografía.....	29

Resumen

Esta investigación tuvo por objetivo principal analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamiento de tipo *glamping* de la provincia de Buenos Aires. Se realizó una investigación de tipo descriptiva, a partir de un abordaje cuantitativo. Para recolectar los datos se utilizó la encuesta a través de un cuestionario inspirado en el “Modelo de los Tres Círculos” establecido por Belausteguigoitia Rius (2004), con el fin de detectar la cantidad de profesionales con los que cada empresa cuenta.

Con base en la información recolectada, los resultados han sido inesperados, debido a que se reveló que no hay profesionalización de carreras afines en dichas empresas, tanto en el personal familiar como en el personal externo. Por otro lado, se reveló que el 60% de las empresas deben realizar cambios importantes para articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y hacer más competitiva a la empresa.

Palabras clave: Profesionalización – Empresas familiares – Servicios de Alojamiento – *Glamping*

Abstract

The main objective of this research was to analyze the level of professionalization of family glamping accommodation companies, in the province of Buenos Aires. A descriptive research was carried out using a quantitative approach. To collect data, a survey was used through a questionnaire inspired by the "Three Circles Model" established by Belausteguigoitia Rius (2004), in order to detect the number of professionals that each company has.

Based on the information collected, the results have been unexpected, since it was revealed that there is no professionalization of related careers in these companies, both in the family staff and in the external personnel. On the other hand, it was revealed that 60% of the companies must make important changes in order to harmoniously articulate both the company and the family and make the company more competitive.

Keywords: Professionalization - Family companies - Accommodation services – Glamping

Introducción

Este trabajo de investigación tiene como objeto de estudio las empresas de alojamiento de gestión familiar de la provincia de Buenos Aires en la República Argentina, las cuales configuran parte esencial del sector empresarial turístico. Los alojamientos turísticos son muy diversos y su clasificación es muy amplia. La presente investigación se centra específicamente en los *glampings*.

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, pág. 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).

El término *glamping* proviene de la combinación de “glamorous” y “camping”, ya que fusiona alojamientos lujosos con acampar al aire libre.

Como indica Jacomé Arboleda (2021), los *glampings* se definen como “innovadoras instalaciones de alojamiento en camping, que reúnen en simbiosis la

industria hotelera y el camping. Esta innovadora forma de alojamiento en campings está impulsando un nuevo cambio estratégico hacia la mejora de la calidad y la competitividad” (p. 23). El turismo *glamping* es de especial interés ya que ofrece camping, lujo y confort, los cuales permiten el disfrute del contacto con la naturaleza y actividades al aire libre.

La investigación se centra, específicamente, en las empresas de gestión familiar que ofrecen servicios de alojamiento y servicios complementarios en clases reglamentadas, de acuerdo con la normativa vigente. Se ha seleccionado el sector de alojamiento, ya que estos establecimientos dependen de manera exclusiva de la demanda turística, configuran componentes centrales de la oferta turística y cuentan con gran peso al momento de definir las estrategias de posicionamiento de los destinos turísticos de la región. En la actualidad, 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. Vale decir que una parte significativa de dicha oferta está en manos de empresas familiares, donde la necesidad de profesionalización suele ser aún más acuciante en virtud de las problemáticas propias que presenta la gestión de estas organizaciones en particular.

Niethardt (2012) postula que el factor clave que determina el carácter familiar de una empresa es la participación de una o varias familias en la propiedad y dirección de la organización. Se entiende por familia a la unidad social esencial, cuyos miembros se relacionan por vínculos humanos de consanguinidad y convivencia. Debe existir necesariamente el deseo de transferir la empresa como legado a las futuras generaciones, por lo que la trascendencia es un rasgo distintivo de las empresas familiares.

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 & Tagiuri (1996). El círculo de la familia está compuesto por el sistema familiar, basado en lazos de convivencia y consanguineidad; el círculo de la empresa corresponde al negocio de familia propiamente dicho, estructurado de acuerdo a las relaciones jerárquicas derivadas de su organigrama; y el círculo de la propiedad, compuesto por su capital económico. La forma en que una empresa familiar gestione estos tres subsistemas da cuenta de su nivel de profesionalización en cuanto a su modelo de gestión y desarrollo.

Las empresas familiares presentan como fortalezas los siguientes factores: visión a largo plazo; capacidad de resiliencia; fuerte sentido de trascendencia y compromiso; estabilidad de vínculos emocionales que propician acuerdos sostenibles; existencia de intereses familiares y valores compartidos profundos (Hambra, 2012).

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

Las problemáticas comunes de las empresas familiares derivan, en gran parte, de sus debilidades. Algunas de dichas debilidades están representadas por una acentuada rigidez, que se traduce en una fuerte resistencia ante necesidades de cambio; desafíos comerciales en cuanto a la modernización de prácticas obsoletas e incremento del capital por su común aversión al crédito. A estos aspectos se le agregan los procesos sucesorios -y el consecuente cambio de liderazgo y legitimación del mismo- junto con los conflictos

familiares causados por la superposición de aspectos emocionales y empresariales que pueden amenazar la supervivencia de la empresa (Leach, 1996).

Cuando las empresas familiares presentan un bajo nivel de actividad u operaciones de escala reducida, a este panorama se le agregan otros factores que merecen consideración. La falta de información o la imposibilidad de procesarla para la toma de decisiones es otro factor que hace especialmente vulnerables a estas empresas ante la inestabilidad del mercado. Por otra parte, al operar con volúmenes limitados no pueden acceder a economías de escala ni a negocios donde la magnitud es un factor clave para lograr rentabilidad. Este hecho, junto con un limitado acceso al crédito y el retraso tecnológico que suelen padecer -debido a recursos insuficientes y a un prolongado período de recupero de la inversión inicial- traen aparejado una rentabilidad inferior respecto de las grandes empresas (Cleri, 2012). A esto se le suma el hecho de que, por lo general, su mano de obra es poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados (Farinelli, 2007).

Es digno de mencionar que los servicios de alojamiento son intensivos en el uso de recursos humanos. La intangibilidad del servicio y su alta dependencia de los recursos humanos hacen que la prestación del mismo sea difícil de estandarizar. Para asegurar la calidad es importante que los miembros de la empresa cuenten con las capacidades necesarias, sean bien dirigidos y estén motivados (Parra López & Calero García, 2006). A este respecto, la formación no solo mejora los conocimientos de la persona, sino que además brinda seguridad, motivación y predisposición para el trabajo. Por lo tanto, mientras más formación reciban los miembros de una empresa mejor será su desempeño (González Unzueta, 2012).

El proceso de profesionalizar implica identificar un conjunto de prácticas profesionales que signifique, tomando como referencia la definición que aporta la Real

Academia Española, ejercer la profesión con capacidad y aplicación relevantes a nivel organizativo. Una organización profesionalizada podrá tomar decisiones de manera más analítica o comprensiva, en contraposición a los modelos personalistas cuya forma de actuar está basada fundamentalmente en la intuición.

En el proceso de profesionalización, las empresas familiares deben definir sus estructuras y sus procesos formales, así como establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento (Badía & Escribá-Esteve, 2018). En vista de esto, hablar de profesionalización en la empresa familiar implica, esencialmente, 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 (2003) las define como comportamientos observables que ciertas personas poseen, transformándolas en más eficaces para una situación dada. Abarca aptitudes, rasgos de personalidad, habilidades y conocimientos adquiridos. Las competencias de los recursos humanos constituyen un recurso estratégico para las empresas. Sin embargo,

Muy pocas familias ponen el foco en su capital humano e intelectual; es más, muchas de ellas ni siquiera reconocen que tienen estas otras formas de capital. Así, la falta de conocimiento y evaluación del capital humano e intelectual de la

familia es una de las principales causas por las que una empresa puede no continuar (Niethardt, 2012, pág. 33).

Por lo expuesto anteriormente, la profesionalización de la oferta actual de alojamiento, en general, y de las empresas familiares, en particular, reviste gran interés a los fines de optimizar la gestión del servicio y adaptar la oferta actual a las nuevas necesidades del huésped.

Una revisión de los antecedentes de investigación sobre el tema da cuenta de que existen numerosos estudios de casos sobre empresas familiares, no obstante, son pocos los antecedentes vinculados con empresas de alojamiento. Teniendo en cuenta que la presente investigación tiene como marco de aplicación a la provincia de Buenos Aires, no se encontró antecedentes de investigación sobre la temática en la zona geográfica a investigar.

A continuación, se muestra un resumen de aquellas investigaciones que tienen características compartidas con el presente análisis.

La investigación titulada “La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad” (Gaona Tamez, Hernandez Sandoval, & Aguilera Mancilla, 2019) concluyó los resultados de una investigación, en la cual se utilizó la técnica de tipo documental de comparación entre familias domésticas y empresariales para diferenciar sus sistemas; con el fin de analizar la importancia de la profesionalización de la empresa familiar como una necesidad para su continuidad. Se pudo detectar que para poder asegurar la continuidad de la empresa familiar es necesaria la profesionalización, ya que se logra una buena ejecución de actividades de los integrantes de la empresa, y se asegura la continuidad y rentabilidad del negocio. Además, se comprobó que se requiere la incorporación de gente externa para distintas áreas como

financiera, de marketing o contable; ya que conforme al crecimiento de la empresa surge una carencia por parte de la familia de éstas habilidades. Por otro lado, es fundamental la presencia de la gente externa, debido a que ayudan a incorporar herramientas, capacitar el personal en su manejo y así evitar conflictos empresariales entre la familia y la empresa, momentos en los cuales afectarían a su rentabilidad y eficiencia. El traspaso generacional es un motivo para hacer una correcta elección de un miembro familiar el cual será el próximo líder, según su nivel de profesionalización; y en el caso de que no exista, puede ocurrir que un profesional no familiar asuma ese rol en la empresa en pos de su crecimiento.

El artículo “La gestión del capital humano en pymes hoteleras familiares de la norpatagonia argentina” (Marenzana, 2014) tuvo como objetivo, mediante la caracterización de pymes hoteleras de gestión familiar, identificar elementos del capital humano y su gestión en las empresas. Se utilizó una metodología de investigación cualitativa de tipo exploratoria. Se concluyó que las pymes hoteleras, al tener una estructura no tan grande, les permite conocer más a su personal. También, si se incrementa el desarrollo personal del capital humano, se posibilita una mejora en su formación, comunicación entre los miembros y se adquiere un buen clima laboral. Al buscar que el personal sea eficiente y, al mismo tiempo, que se sienta parte de la empresa, se debe lograr: un equilibrio entre la vida laboral y personal, la generación de ambientes laborales saludables y una participación proactiva de los líderes. Se debe apuntar a fortalecer y desarrollar el recurso humano, ya que es de vital importancia que se logre una buena capacitación.

Por otro lado, es menester reseñar antecedentes de *glampings*, los cuales son recientes ya que este fenómeno se encuentra en auge. Según Horáková, H. &

Boscoboinik, A. "casi no existen análisis académicos sobre esta tendencia" (2012, pág. 162).

La investigación realizada por Filipe, Amaral Santos, & Barbosa (2018), "*Tourists' motivations and obstacles for choosing glamping: an exploratory study*", fue un estudio exploratorio y tuvo como objetivo explorar las motivaciones y obstáculos de los turistas al momento de elegir los *glampings*. Dicha investigación tuvo como premisa que lo que motiva al turista es la comodidad, privacidad y proximidad a la naturaleza que los *glampings* brindan, así también como el lujo y confort. El contacto con la naturaleza resultó ser el factor más importante, ya que este aspecto lo diferencia de otros alojamientos de lujo, por ejemplo, en la experiencia de disfrutar la vista al cielo desde un domo. Sin embargo, el precio elevado, la falta de conocimiento de su existencia por parte de los turistas y la escasez de oferta son obstáculos que se hallaron en la investigación.

Otro antecedente de la temática es la investigación de Cadena Weidmann (2020), titulada "Glamping como alternativa de diversificación de la oferta de alojamiento en la provincia de Salta". Su metodología fue la revisión bibliográfica pertinente a la investigación, con el fin de determinar el potencial de la localidad de Vaqueros (Salta) para desarrollar un proyecto de alojamiento de tipo *glamping*. La conclusión que obtuvo la autora fue que es viable la incorporación de esta categoría en la ciudad puesto que cumplió con los requisitos, aunque con bastantes factores a desarrollar para poder hacerlo realidad. Resultó de interés que los *glampings* suelen estar emplazados en zonas naturales, pudiendo amoldarse a casi cualquier territorio que mantenga y cuide las condiciones ambientales necesarias. La demanda del *glamping* es cada vez mayor y muchos turistas optan por esta opción original, novedosa y diferente. Se sugirió incorporar, modificar o ampliar normativas relacionadas al *glamping*, ya que se detectó una falta de leyes respecto

a esta temática a nivel nacional, sólo la ciudad de Bariloche posee una ordenanza que contempla al *glamping*.

La autora Batistteza (2021) realizó la investigación “Ecoturismo: de la teoría a la práctica”, en la cual la metodología fue la revisión bibliográfica pertinente de carácter nacional e internacional. El objetivo fue descubrir las visiones de los participantes en torno al ecoturismo y sus prácticas. En la investigación se demostró que el ecoturismo atrae un nicho de mercado cercano a la ecología y conservación, donde se destacan los turistas de clase alta. En el caso de estudio se observó una carencia de monitoreo, control y evaluación sobre su impacto ambiental y social, además de falta de información de impactos negativos a sus huéspedes. El fenómeno del *glamping* trae consigo un consumo estético por sus novedosas formas de realizarlo, su difusión y promoción están acompañados bajo la premisa de su sustentabilidad, aunque en algunos casos sus dueños sólo ven los beneficios o intereses económicos más allá de los ecológicos. Por este motivo es que también se propuso actualizar el marco legal de estos alojamientos y así poder controlar y ejecutar normas.

Es posible afirmar que existe un amplio abanico de posibilidades de investigación en torno al tema de la profesionalización de la oferta de alojamiento, en general, y de las empresas familiares, en particular. Se pueden incluir, además de los ya mencionados, casos de éxitos de empresas familiares del sector de alojamiento, el análisis de procesos sucesorios transgeneracionales, el estudio comparativo de protocolos familiares de hoteles, las necesidades de capacitación de recursos humanos y la planificación estratégica en el marco de hoteles de gestión familiares, entre otros temas.

La importancia que reviste el tema de las empresas familiares radica en que estas configuran el 80% de las empresas del país y generan alrededor del 70% de los puestos de trabajos dentro del sector privado. En el ámbito turístico, las empresas

familiares constituyen parte esencial del sector empresarial. Por su naturaleza, este tipo de organizaciones enfrentan problemáticas propias que representan verdaderos desafíos para su gestión. En este sentido, se considera que la profesionalización de las empresas familiares puede dotar a sus miembros de competencias necesarias para la toma de decisiones y la satisfacción de las necesidades del huésped actual.

En virtud de lo anterior, el presente estudio tiene por objetivo principal analizar el nivel de profesionalización existente de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento en la provincia de Buenos Aires. Las unidades de análisis, por lo tanto, están representadas por empresas de gestión familiar que brinden servicio de alojamiento en clases y categorías reguladas por la legislación vigente. La profesionalización es abordada a través de dos variables. Por un lado, se indaga sobre las diferentes áreas de conocimiento en las cuales los miembros de estas organizaciones se han formado y el nivel académico 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, siguiendo el Modelo de los Tres Círculos, se propone un diagnóstico sobre el nivel de desarrollo de la organización familiar, en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.

Se debe resaltar que la hotelería constituye, en esencia, una actividad de servicios, por lo que la calidad de los mismos es altamente dependiente de los recursos humanos. Por lo tanto, la formación de los prestadores de servicios es un factor clave para la satisfacción de las necesidades del huésped actual, la competitividad en el mercado y la rentabilidad de la empresa. De allí la importancia que reviste la formación y profesionalización de quienes se desempeñan en empresas del sector turístico, tanto en el área de gestión como a nivel operativo.

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.

Por lo expresado anteriormente, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el nivel de profesionalización actual de las empresas familiares que integran la oferta de alojamiento de *glampings* en la provincia de Buenos Aires? ¿Cuál es el grado de inserción laboral de los profesionales de Turismo y Hotelería en las empresas familiares del sector? ¿Cómo gestionan actualmente estas empresas los subsistemas empresa, familia y propiedad?

Objetivo general:

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamientos de tipo *glamping* para realizar un diagnóstico de la oferta actual existente en la provincia de Buenos Aires.

Objetivos específicos:

1) Evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Turismo y Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento de tipo *glamping*.

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 proyecto de investigación presentó un enfoque del tipo descriptivo, ya que procuró lograr una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento de tipo *glamping*. Para esto 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. La investigación descriptiva buscó obtener un perfil del objeto de estudio (empresas familiares de alojamiento) para medir determinados atributos (profesionalización, en sus diferentes variantes) lo que permitió elaborar un diagnóstico fehaciente de la oferta actual de servicios de alojamiento. Por esta razón, se consideró que una metodología de carácter cuantitativo resultó el marco ideal para brindar una descripción detallada de la realidad actual de este tipo de empresas. El diseño fue no experimental y transversal.

El primer objetivo específico fue orientado 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 existió en la organización recursos humanos formados específicamente en Turismo y 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 las empresas familiares de servicios de alojamiento de tipo *glampings* en la provincia de Buenos Aires, en las cuales al menos dos o más miembros de la familia participaron en la gestión y dirección de la misma, que contaron como mínimo con 1 año de trayectoria en el mercado, dado que, a diferencia de los hoteles, los *glampings* en Argentina fueron creados recientemente. El tipo de muestreo fue no probabilístico, intencional. El tamaño de la muestra fue de 5 establecimientos, los cuales cumplían con las características solicitadas. Las encuestas fueron aplicadas a hombres y mujeres mayores de 18 años, que formaron parte de la familia empresaria de establecimientos de alojamiento, independientemente del puesto que desempeñan dentro de la organización. Participaron de esta encuesta un miembro en representación de cada establecimiento que formó parte de la muestra.

Instrumentos

Se ha seleccionado la encuesta como técnica para la presente investigación porque permitió 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. Ahora bien, al cuestionario se le han incorporado, 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).

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 trabajaron en la empresa, como así también identificar si dicha cantidad han variado de acuerdo con los años de antigüedad del establecimiento. Se proyectó la posibilidad de identificar patrones relacionados a las tipologías de alojamiento con mayor cantidad de profesionales en actividad, el porcentaje correspondiente a establecimientos que contaron con recursos especializados en Turismo y Hotelería, así como 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 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 Rius (2004), creador 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 Rius, 2004, pág. 280).

Además de la interpretación de los resultados, de acuerdo con la puntuación obtenida, se realizó un entrecruzamiento de datos que permitió arribar a conclusiones que integraron 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 dio cuenta de patrones de comportamiento de estas variables, de acuerdo a los establecimientos que brinden servicios de *glamping*.

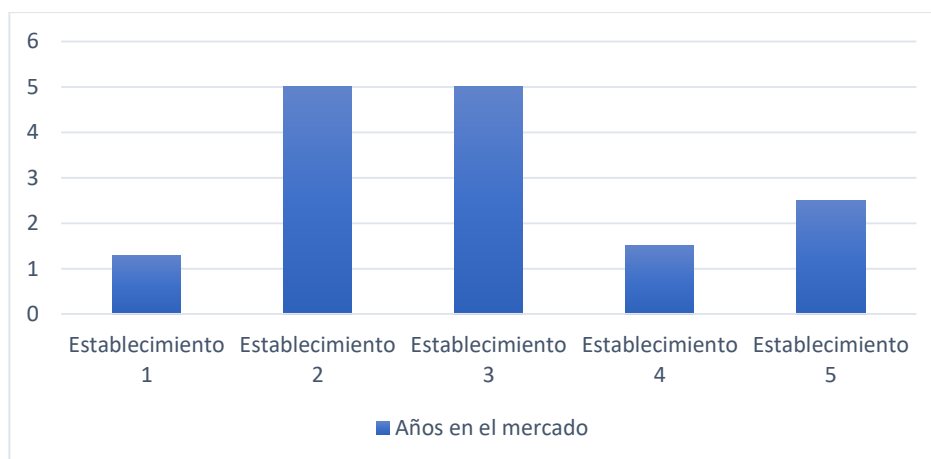
Resultados

En el presente apartado, se detallaron los datos recabados, como consecuencia de la aplicación de los instrumentos nombrados anteriormente, en cada uno de los establecimientos que constituyeron las unidades de análisis de la presente investigación.

El primer objetivo específico de esta investigación fue evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Turismo y Hotelería, en las empresas familiares de tipo *glamping*, en la provincia de Buenos Aires. En relación con ello, se recolectaron los siguientes datos:

En Figura 1 se resume la antigüedad de cada establecimiento, los cuales fueron encuestados en parte de este trabajo de investigación, con trayectoria en el mercado, representado en años.

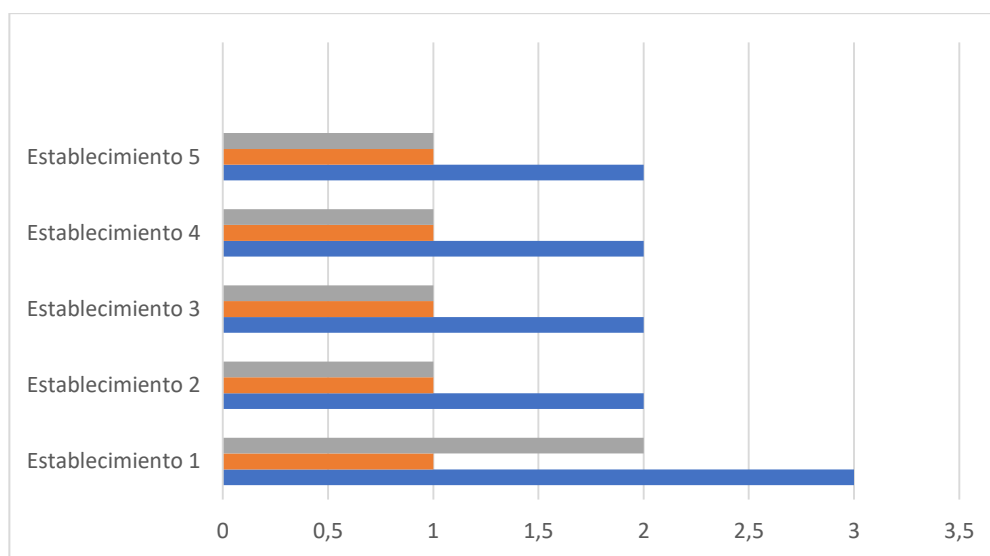
Figura 1: Antigüedad de los establecimientos.



En Figura 2 se expone la cantidad total de miembros familiares que trabajan en cada establecimiento, y su función, tanto de cargo directivo como operativo. Las barras de color azul representan el total de miembros de la familia que trabajan en cada *glamping*; las barras naranjas representan la cantidad de personas que trabajan en el sector

de Dirección y Gestión del establecimiento, mientras que las barras de color gris representan aquellas personas que se desempeñan en cargos de Operación.

Figura 2: Cantidad de miembros familiares que trabajan en los glampings y sus funciones.



En Tabla 1 se visualiza la cantidad de personal profesional de los miembros familiares según su área de formación.

Tabla 1: Área de formación de los miembros familiares.

Establecimiento	Hotelería	Turismo	Administración	CPN	RRHH	Marketing	Otros
Establecimiento 1	0	0	0	1	0	0	0
Establecimiento 2	0	0	0	1	0	0	1
Establecimiento 3	0	0	1	0	0	0	0
Establecimiento 4	0	0	0	0	0	0	0
Establecimiento 5	0	0	0	0	0	0	1
Totales	0	0	1	2	0	0	2

Por otro lado, se obtuvo como resultado que la totalidad de los alojamientos de tipo *glamping* encuestados cuenta con personal externo (no familiar), que no posee estudios terciarios y/o universitarios.

El segundo objetivo específico fue 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 Tabla 2 se observa el puntaje obtenido por cada establecimiento en torno a cada uno de los subsistemas, basado en el Modelo de los Tres Círculos, en base a los resultados que se obtuvieron.

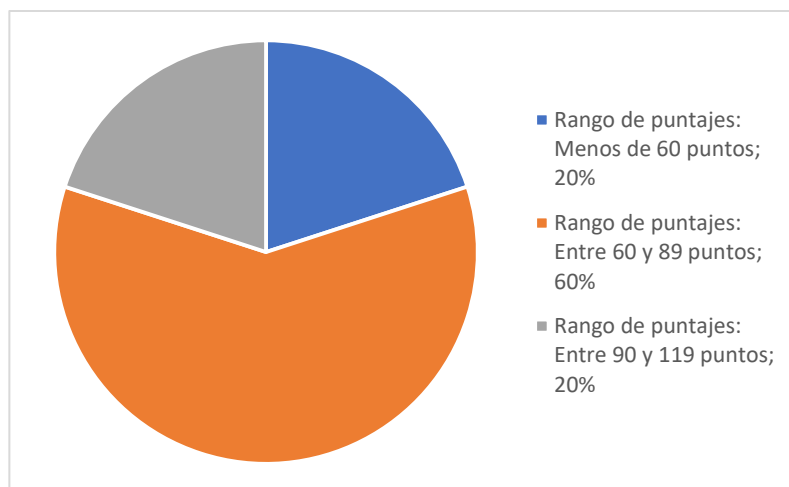
Tabla 2: Resultados obtenidos según Modelo de los Tres Círculos

Subsistema	Empresa	Familia	Propiedad	Puntaje Total
Establecimiento 1	22	24	12	58
Establecimiento 2	41	36	10	87
Establecimiento 3	32	35	15	82
Establecimiento 4	34	39	18	91
Establecimiento 5	35	29	20	84

Al realizar la suma de los resultados obtenidos en cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad) y, siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia, Rius (2004), la puntuación obtenida permitió arribar a las conclusiones acerca de la situación en la que se encuentra cada empresa en base al Modelo de los Tres Círculos.

En Figura 3 se detalla la cantidad de establecimientos según el rango de puntajes correspondiente, en base al Modelo de los Tres Círculos.

Figura 3: Resultados totales obtenidos según Modelo de los Tres Círculos.



Discusión

Como se indicó en los apartados previos, el objetivo de esta investigación es estudiar el funcionamiento de las empresas familiares de alojamiento de tipo *glamping* y el nivel de profesionalización de sus recursos humanos, a los fines de poder diagnosticar la oferta actual existente en la provincia de Buenos Aires.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de evaluar el nivel de profesionalización del sector, para luego poder establecer patrones, relaciones y comparaciones, los cuales permiten concluir sobre el valor de la formación en la gestión empresarial, la satisfacción de las necesidades del huésped y la gestión administrativa.

Se puede mencionar que la investigación presenta como fortaleza que resultó ser única, ya que no se encontraron antecedentes con similares características intrínsecas en la provincia de Buenos Aires y tampoco a nivel nacional, por ende, otorga una mayor relevancia a las conclusiones obtenidas. En la actualidad, la profesionalización se convierte en una variable sumamente necesaria debido a la alta competitividad existente en el mercado y a las exigencias por parte de los huéspedes, ya que estos buscan servicios de calidad para disfrutar de una experiencia integral, demandando un servicio óptimo, mayormente en los *glampings*. Es menester destacar que es una temática relevante tanto para el sector turístico como el hotelero, puesto que el alojamiento es un servicio esencial para el turismo y la mayor parte de la hotelería la conforman empresas familiares. De igual forma, los resultados obtenidos son fundamentales para realizar análisis en busca de una mejora continua de los servicios en pos de su perfeccionamiento.

En contraste, una debilidad de la investigación fue que las encuestas no han podido realizarse de manera presencial, lo que conllevó una demora por parte de los alojamientos en enviar sus datos, y sus respuestas han sido muy acotadas y limitadas.

Agregando a lo anterior, la carencia de antecedentes sobre el tema en cuestión ha sido la mayor dificultad de esta investigación.

Luego de analizar los resultados obtenidos, se logra arribar a las interpretaciones relacionadas con el objetivo específico número 1, mediante el cual se busca estimar el nivel de inserción laboral que poseen los profesionales del Turismo y Hotelería en establecimientos familiares de alojamiento de tipo *glamping* en la provincia de Buenos Aires. Las empresas encuestadas relevaron que alrededor del 45% de los miembros de la familia que trabajan en los establecimientos cumplen funciones en el área de Dirección y Gestión, mientras que el 55% realiza funciones de Operaciones. A su vez, se puede interpretar que alrededor del 45% de los miembros familiares cuentan con estudios superiores (terciarios y/o universitarios), siendo los resultados: 20% en Administración de Empresas, 40% en Contador Público Nacional y 40% en Otros.

Las empresas encuestadas revelaron que no hay inserción laboral de profesionales en Turismo y Hotelería. A su vez, ningún establecimiento cuenta con personal externo con estudios. Por ende, se detecta que la profesionalización ha sido un elemento que las empresas familiares no consideraron. No obstante, Gaona Tamez, Hernandez Sandoval y Aguilera Mancilla (2019) sostienen que la profesionalización es sumamente necesaria para que el negocio sea rentable y continúe en el tiempo, así también como la necesidad de contar con gente externa capacitada en diversas áreas para garantizar la eficiencia de la empresa. En esta misma línea, González Unzueta (2012) sostiene que mientras mayor sea la formación de los miembros, su desempeño será superior, puesto que la formación aporta conocimientos, seguridad y predisposición para la labor. También, se interpreta que al no haber profesionalización en el traspaso generacional, puede suceder que no se asuma el rol de líder y la empresa no continúe.

Por otro lado, durante las encuestas se descubrió que la mayoría de los miembros familiares desconocían el nivel de educación de los miembros no familiares, los cuales tuvieron que consultarles para poder completar todos los datos requeridos; por lo tanto, se observa que hay una carencia de conocimiento de la vida personal de los empleados. En la opinión de Marenzana (2014), es de vital importancia conocer al personal, capacitarlo, hacerlo sentir parte de la empresa y que pueda lograr eficiencia, así también como los líderes tienen que lograr un ambiente laboral sano y participativo de todos los integrantes. De igual manera, Press (2013) postula que los miembros familiares o no familiares que se ocupen de la empresa, precisan ser competentes y con formación suficiente.

En cuanto al objetivo específico número 2 planteado por la investigación, se puede observar que las empresas encuestadas revelan que el 20% de las mismas se encuentran con una puntuación entre 90 y 119 puntos lo cual, según el Modelo de los Tres Círculos, presenta como características relevantes que el establecimiento se encuentra en vías de profesionalización y es necesaria la implementación de algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito. Por otra parte, el 60% de las empresas encuestadas revelan que las mismas se encuentran con una puntuación entre 60 y 89 puntos, lo cual corresponde al rango de puntajes en donde el establecimiento debe realizar cambios importantes para articular en forma armónica los subsistemas de Empresa y Familia, y así lograr una mayor competitividad de la empresa familiar. Dichas empresas cuentan con pocos indicios de que se estén realizando cambios significativos. Por último, el 20% de las empresas encuestadas revelan que se encuentran con puntaje inferior a 60 puntos, por lo cual, según lo establecido por Belausteguigoitia Rius (2004), la empresa se encuentra lejos de su profesionalización.

Al analizar los resultados, se evidencia que el 60% de las empresas cuentan con pocos indicios de que se están realizando cambios significativos. En concordancia con ello, según Leach (1996), los problemas comunes de las empresas provienen en su mayoría por sus debilidades, las cuales son la resistencia ante las necesidades de cambio y los desafíos para modernizarse ante prácticas obsoletas e incremento del capital por su común aversión al crédito.

Se concluye que en la presente investigación se logró demostrar el objetivo general, el cual fue examinar el funcionamiento de las empresas familiares de alojamiento de tipo *glamping* y el nivel de profesionalización de sus recursos humanos. Como se evidenció en etapas anteriores del presente trabajo, los *glampings* en la provincia de Buenos Aires no cuentan con profesionalización. Dicho problema se debe a la falta de capacitación de los miembros familiares y empleados.

No obstante, se considera que, para realizar un diagnóstico más minucioso de la oferta actual existente en la provincia de Buenos Aires, debe recomendarse a futuros profesionales que quieran continuar con la línea temática ampliar el tamaño de la muestra. Además, se puede abarcar aún más si se investiga sobre establecimientos de tipo *glamping* que no sean empresas familiares para poder obtener parámetros y comparar los resultados. Así mismo, como recomendación se propone, tomando como base la actual investigación, aplicar una nueva línea de investigación en otras tipologías de alojamientos, ya que para cada una podrían surgir problemáticas distintas o nuevos métodos.

Por último, se recomienda incentivar a capacitar y profesionalizar al personal en las carreras de grado de Gestión Turística y de Administración Hotelera, así también como a las futuras generaciones de la familia para garantizar la continuidad de las empresas. Adicionalmente, se sugiere desarrollar a futuro la misma investigación y así

poder observar si hubo cambios o evolución en el grado de profesionalización de los establecimientos que conformaron la muestra.

Bibliografía

- Badía, J., & Escribá-Esteve, A. (2018). *La profesionalización de la empresa familiar*. Obtenido de <https://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/>
- Batistteza, C. (2021). *Ecoturismo: de la teoría a la práctica. Tesis de grado*. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/119736/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Bonessi, F., & Brugnoli, M. (2002). *Producto Turístico I*. Córdoba: Copiar.
- Cadena Weidmann, J. (2020). *Glamping como alternativa de diversificación de la oferta de alojamiento en la provincia de Salta. Tesis de grado*. Obtenido de https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2478
- Cleri, C. (2012). *El libro de las pymes (1° Ed)*. Buenos Aires: Granica.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Obtenido de http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbre_sp_tagu
- Farinelli, S. (2007). *Sistemas locales de innovación: las pymes de Tandil (1995-2005). Tesis*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia. de Buenos Aires. Facultad de Ciencias: Tandil.
- Figuerola, M. (1995). *Economía para la gestión de las empresas turísticas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Filipe, S., Amaral Santos, C., & Barbosa, B. (2018). *Tourist's motivations and obstacles for choosing glamping: an exploratory study. Tesis de grado*. Obtenido de [file:///C:/Users/PC/Documents/Downloads/2018Filipe_et_all_CBU%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Documents/Downloads/2018Filipe_et_all_CBU%20(1).pdf)
- Gaona Tamez, L., Hernandez Sandoval, R., & Aguilera Mancilla, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *Vinculatégica EFAN*.
- González Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos (1° Ed)*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Hambra, J. (2012). *Cómo lograr una empresa familiar visionaria (1° Ed.)*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Horáková, H., & Boscoboinik, A. (2012). From production to consumption: Transformation of rural communities. 35.

- Irigoyen, H. (2010). *Pymes: aspectos particulares de las empresas de familia (1° Ed.)*. Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad.
- Jacomé Arboleda, J. (2021). El glamping, como tendencia del turismo en Ecuador en tiempos de COVID-19. *Revista Científica De FAREM-Estelí*, 40, 22 a 42. Obtenido de Revista científica de FAREM-Estelí, volumen 40, p. 22: <https://bit.ly/3Ss7M4V>
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar (3° Ed)*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000.
- Marenzana, G. (2014). La gestión del capital humano en pymes hoteleras familiares de la norpatagonia argentina. *Revista Electrónica CECIET*, 6, 1 a 26. Obtenido de <https://bit.ly/3V8WQLu>
- Niethardt, P. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares (1° Ed)*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Parra López, E., & Calero García, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Press, E. (2013). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Puig, A. (2006). *Los nuevos negocios turísticos (1° Ed.)*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Schluter, R. (2000). *Investigación en Turismo y Hotelería*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.