

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Gestión Turística

Nivel de profesionalización de empresas familiares de alojamiento de la ciudad de
Casilda, provincia de Santa Fe.

Nombre y apellido: Regina Dichiará

DNI: 36.913.765

Legajo: VTUR02655

Profesor: Bruno Rossi.

Lugar y fecha: Casilda, 02 de julio de 2023

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Métodos	16
Diseño	16
Participantes	16
Instrumentos	17
Análisis de datos	17
Resultados	20
Discusión	24
Bibliografía	37

Resumen

El enfoque de esta investigación se dirige hacia las empresas de gestión familiar en la ciudad de Casilda, Santa Fe, que se dedican a brindar servicios de alojamiento. Se reconoce que las demandas de los clientes están experimentando cambios y que el mercado hotelero se encuentra altamente competitivo, impulsado por avances tecnológicos y nuevas formas de consumo. El objetivo general fue analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de Casilda para realizar un diagnóstico de la oferta actual de dicho destino turístico. En esta investigación se adoptó un enfoque descriptivo, utilizando dos variables principales: el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en empresas de gestión familiar y el nivel de desarrollo de la gestión empresarial, evaluado a través del Modelo de los Tres Círculos. Se infirió que las empresas familiares muestran un nivel de profesionalización medio dada la presencia de personal con títulos universitarios o educación técnica en áreas relacionadas con la hotelería, ocupando roles especializados como coordinador de eventos y responsable de marketing. Con respecto al segundo punto dos de los tres alojamientos han logrado ciertos avances en su proceso de profesionalización. Sin embargo, todavía requieren cambios significativos para mejorar la relación entre la empresa y la familia, así como para aumentar su competitividad. En conclusión, las empresas familiares presentan oportunidades para mejorar su nivel de profesionalización que permitan fortalecer su gestión empresarial, aumentar su competitividad y garantizar su continuidad a largo plazo.

Palabras clave: profesionalización, empresas familiares, sector de alojamiento.

Abstract

The focus of this research is directed towards family-run businesses in the city of Casilda, Santa Fe, which are engaged in providing lodging services. It is recognized that customer demands are undergoing changes and that the hotel market is highly competitive, driven by technological advances and new forms of consumption. The general objective was to analyze the level of professionalization of family businesses in the lodging sector in the city of Casilda in order to make a diagnosis of the current supply of this tourist destination. A descriptive approach was adopted in this research, using two main variables: the degree of labor insertion of hotel professionals in family-run businesses and the level of development of business management, evaluated through the Three Circles Model. It was inferred that family businesses show a medium level of professionalization given the presence of personnel with university degrees or technical education in areas related to hospitality, occupying specialized roles such as events coordinator and marketing manager. With respect to the second point, two of the three lodgings have made some progress in their professionalization process. However, they still require significant changes to improve the relationship between the company and the family, as well as to increase their competitiveness. In conclusion, family businesses present opportunities to improve their level of professionalization in order to strengthen their business management, increase their competitiveness and guarantee their long-term continuity.

Key words: professionalization, family businesses, lodging sector.

Introducción

Este proyecto de investigación tiene como objeto de estudio las empresas de alojamiento de gestión familiar de la ciudad de Casilda, Santa Fe, Argentina; las cuales configuran parte esencial del sector empresarial turístico de los destinos. Según Mero y Cuenca (2022) una empresa turística es una organización que cuenta con recursos materiales, económicos y humanos para ofrecer servicios de ocio a cambio de una remuneración cuyo éxito depende de personal altamente calificado. La formación del recurso humano se reorientará para lograr un verdadero desarrollo, eficiente, correcto y competitivo que responda a las necesidades del empresario.

Según Luis (2022) los establecimientos hoteleros son aquellos que ofrecen alojamiento profesional y habitual a las personas, con o sin servicios complementarios, a cambio de un precio. Esta actividad es la principal actividad comercial que ofrecen los hoteles y se distingue de otras por su naturaleza. Los hoteles se diferencian de otras empresas por la intangibilidad del servicio que ofrecen, el cual se produce y se consume en un mismo momento y requiere la participación del productor y del consumidor. Además, la satisfacción del cliente se mide a través de la calidad del servicio, lo que refleja el nivel de excelencia que busca la empresa hotelera para satisfacer a sus clientes.

La investigación se centra específicamente en las empresas de gestión familiar de la ciudad de Casilda, Santa Fe, que ofrecen servicios de alojamiento. Actualmente, las necesidades de los huéspedes están evolucionando y el mercado hotelero es altamente competitivo, lo que ha sido impulsado por los avances tecnológicos y las nuevas formas de consumo. Como resultado, es cada vez más importante profesionalizar la oferta de servicios disponibles para los huéspedes. Esto es

especialmente relevante para las empresas familiares que son responsables de una parte significativa de la oferta disponible. En estos casos, la necesidad de profesionalización es aún más apremiante, debido a las problemáticas particulares que suelen presentarse en la gestión de estas organizaciones.

Las empresas familiares, según Serna Gómez y Suárez Ortiz (2020), son organizaciones económicas, independientes de su persona jurídica, en donde en el núcleo familiar descansa la propiedad, control y dirección para ser transmitida a otras generaciones. Las características, por lo tanto, de las empresas familiares son el control de capital, control subjetivo, vínculo familiar, control en administración, control en decisiones, comunidad de visión familiar empresarial y transmisión propietaria.

En otras palabras, mencionan Serna Gómez y Suárez Ortiz (2020), la empresa familiar se caracteriza por el porcentaje de participación en el capital de la familia, existe una afirmación de quién detenta el poder, existen vínculos de parentesco (los propietarios pueden ser empleados de la empresa a la vez) que influyen en la dirección y gestión de la empresa, la voluntad de la familia se plasma en la dirección y administración empresarial y en las políticas de organización por medio de los órganos de dirección que toman decisiones a partir de las necesidades y de la cultura familiar. Además, existe una interrelación entre los valores, origen social y cultural de la familia con la forma de administración de la empresa. Por último, pero no menos importante, la empresa familiar se caracteriza por el deseo de la familia de continuar con la empresa de generación en generación.

Toda empresa familiar se caracteriza, agrega Corona Ramón (2017), por sus fortalezas y debilidades que le permiten o no lograr su éxito empresarial, tal como se detalla a continuación. Con respecto a las fortalezas en la mayoría de las empresas familiares se manifiestan una serie de cualidades concretas: dedicación, conocimiento,

flexibilidad en trabajo, tiempo y dinero, perspectiva a largo plazo, cultura estable, toma rápida de decisiones y confianza y orgullo. La dedicación se define como el entusiasmo familiar y se relaciona con el conocimiento, es decir, a mayor dedicación mayor conocimiento y lealtad por los miembros de la familia y del personal, ya que se colabora por una causa común. El conocimiento implica el saber hacer que se generaliza con la incorporación a la empresa de los hijos del fundador.

Por su parte, continua Corona Ramón (2017), la flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero es una ventaja competitiva ya que implica la adaptación rápida y fácil ante el cambio de circunstancias. Las empresas familiares también se caracterizan por la perspectiva a largo plazo en cuanto a su pensamiento estratégico reduciendo los riesgos y formalizando los planes. Una cultura estable implica que las relaciones en el ámbito de la empresa se basen en el desarrollo, estabilización, procedimientos éticos y prácticas laborales durante un largo periodo de tiempo. La toma rápida de decisiones parte de la noción de que las responsabilidades están definidas y, por lo tanto, el proceso de toma de decisiones está deliberadamente restringido a uno o dos personas claves. Para finalizar, la confianza y el orgullo como cualidad, implica una cultura de entrega y estabilidad por parte del personal y de los clientes de la empresa.

Ahora bien, las empresas familiares, considera Corona Ramón (2017), también poseen debilidades que pueden surgir entre los valores familiares y los de la empresa como rigidez, desafíos empresariales, sucesión, emociones, liderazgo, confusión entre el rol de propietario y gestor de la empresa y confusión en los flujos económicos. La rigidez implica la falta de voluntad de cambiar los modelos de comportamientos que se originan en las prácticas familiares y se trasladan a la empresa. Los desafíos empresariales como la modernización de las técnicas, gestión de transiciones y acceso a capital de financiamiento pueden afectar a la empresa. A su vez, la sucesión y las

emociones se interrelacionan, ya que, en el paso de una generación a otra, las emociones como el cuidado y la lealtad pueden generar dificultades en el dominio de la empresa. En este sentido, la ausencia de liderazgo puede generar confusión entre los roles del propietario y gestor de la empresa, que son capacidades directivas, estratégicas y organizativas diferentes no solo en el grado de participación sino también en el grado de actuación. La confusión en los flujos económicos, como debilidad de las empresas familiares, consiste en el solapamiento entre familia y empresa, en la falta de respeto de las reglas de mercado, en la generación y el reparto de valor económico que se le agrega a dicha empresa.

Como se viene afirmando, la empresa familiar, se define por su composición, estructura y comportamiento, por lo que, es posible describir las situaciones que pueden sucederse en la misma a partir del Modelo de los Tres Círculos definidos por Tagiuri y Davis (1996), es decir, de la interrelación de los sistemas familia, propiedad y empresa. Siguiendo a Soto Figueroa (2019), en el modelo, cada círculo representa a un grupo de personas que tienen características particulares y la intersección de los círculos son los grupos de personas que poseen dos o tres de las características identificadas. De esta manera, se explica la superposición entre los tres sistemas y el lugar que ocupa cada uno de los miembros.

Soto Figueroa (2019) postula que en el círculo de la familia se encuentran los miembros del mismo grupo familiar. En el círculo de la empresa solo los miembros que trabajan en la misma, que poseen un sueldo y que le otorgan un valor agregado, es decir, se parte del organigrama funcional de la empresa. Y, en el círculo de la propiedad, compuesto por el capital económico, se incluye a los dueños de las acciones o las personas que tienen participación social en la empresa, con sus derechos y obligaciones. La importancia del modelo radica en que permite comprender la fuente de los conflictos

interpersonales, los dilemas de roles, las prioridades, así como los límites que pueden alcanzar las empresas familiares y que se reproducen en su interrelación.

Partiendo de la estructura de responsabilidades y funciones en una empresa familiar, Quizhpi Méndez (2022) considera que la mayoría de éstas presentan etapas de decadencia por la falta de toma de decisiones y por su resistencia al cambio. Frente a esta situación, las empresas familiares deben reforzar de manera continua su capacidad de aprendizaje, es decir, fortalecer procesos, prácticas empresariales, familiaridad y obtención de recursos. Es por ello, que la profesionalización de la empresa familiar es fundamental en todo proceso de sucesión. Para garantizar la continuidad de las empresas familiares, es crucial establecer estructuras de mando descentralizado, innovar en modelos de liderazgo y sucesión, mejorar la comunicación y el manejo de conflictos, así como definir claramente las responsabilidades y funciones de cada miembro.

Las empresas familiares que han experimentado etapas de declive suelen tomar decisiones de manera centralizada y resistirse al cambio. Por lo tanto, menciona Quizhpi Méndez (2022) que para evitar este tipo de situaciones, las empresas familiares deben estar dispuestas a aprender continuamente y fortalecer sus procesos, prácticas empresariales y la unidad familiar, así como adquirir los recursos y capacidades necesarios para garantizar su éxito a largo plazo. Además de la formación académica y la experiencia laboral, la profesionalización individual también implica el desarrollo de habilidades blandas, como la capacidad de liderazgo, la gestión del cambio y la comunicación efectiva. Es importante que los sucesores y los demás miembros de la empresa familiar estén dispuestos a aprender y adaptarse a las nuevas tendencias y demandas del mercado. De esta manera, podrán contribuir al crecimiento y sostenibilidad de la empresa familiar, y garantizar una transición exitosa a las generaciones futuras. También es importante tener en cuenta que la profesionalización

individual no debe ser vista como una amenaza a la unidad y los valores de la familia, sino como una herramienta para fortalecerlos y llevarlos al siguiente nivel.

A continuación, a partir de una revisión de antecedentes sobre el nivel de profesionalización de empresas familiares en el sector de alojamiento, se determinó la escasez de éstos, tanto en el plano internacional como nacional. La mayoría de dichos antecedentes se vinculan con los problemas de las empresas familiares en los sectores, por ejemplo, industrial, textil y manufacturero. Por lo tanto, se presenta, en los siguientes párrafos, aquellos antecedentes con aspectos en común con el presente trabajo de investigación.

La investigación realizada por Meira Teixeira y Carvalhal (2013) “Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras” se enfocó en el análisis de la sucesión y los conflictos entre los fundadores y los miembros de la familia de 4 empresas hoteleras del municipio de Aracaju, ciudad de Sergipe, Brasil. Los autores partieron de las características de dichas empresas, el perfil de los fundadores, así como el de los herederos y la manera en que se da el proceso de sucesión marcando sus conflictos entre éstos. Los resultados se alcanzaron desde una investigación cualitativa y método de estudio de casos múltiples, cuyo instrumento de recolección de datos fue la entrevista personal semiestructurada a un heredero de las empresas familiares, seleccionadas a partir de 8 categorías analíticas: caracterización de la empresa, perfil de los fundadores, perfil de los herederos, proceso de sucesión y de conflictos, proceso de toma de decisiones y conflicto, gestión de personas, financiera y de conflictos, profesionalización de la gestión y conflictos y otros conflictos.

Por lo tanto, los autores mencionados supra, concluyeron que la sucesión de las empresas familiares en el sector hotelero no se da de manera planificada. Pudieron identificar conflictos basados en la diferencia generacional, en la toma de decisiones, en

el trato al personal, confusión de roles, en la planificación financiera y en las discusiones hogareñas que se trasladan a la empresa. Además, el perfil de los fundadores se basó en el sexo femenino con educación superior completa y con cargos en la dirección, gerencia o supervisión. Se reveló que los herederos son del mismo sexo que el fundador. Con respecto a la profesionalización de la gestión se considera indispensable y obligatorio contar con un administrador.

Las pymes hoteleras alrededor del mundo son dignas de estudio, así como su gestión del conocimiento, es por ello, que se tomó el trabajo de investigación de González Macías (2021) titulado “Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en empresas familiares turísticas (EFT) de Guanajuato, México”. Plantearon como objetivo general conocer cómo se relacionan las prácticas de gestión del conocimiento con los niveles de competitividad dentro de las EFT de Guanajuato. La hipótesis de trabajo desarrollada fue la existencia de una relación directa entre una gestión del conocimiento adecuada y la competitividad generada en las EFT.

La investigación de González Macías (2021) se desarrolló con un enfoque cuantitativo, exploratorio y descriptivo tomando como muestra a 104 propietarios, familiares, gerentes y empleados que participaron en los procesos de gestión de 18 empresas familiares turísticas. Se utilizaron los criterios propuestos por de Hair, Black, Babin y Rolph (2010) y las variables fueron medidas por medio de una escala de polaridad o Likert de 5 puntos. Los resultados obtenidos permitieron a los autores concluir que la gestión del conocimiento genera una influencia positiva en el desarrollo de un enfoque de competitividad en las EFT porque favorece la gestión del conocimiento y les permite responder de manera más ágil y adecuada a las demandas del mercado y sus consumidores.

Con respecto a la innovación, crecimiento y continuidad de las empresas familiares del sector hotelero, Ferrer Garau (2021) en su trabajo de fin de grado titulado “La empresa familiar en Baleares: Análisis de Soflater SL” analizó las características, los conflictos familiares y el paso de una generación a otra de la empresa Soflater SL que pertenece a la familia Flaquer dedicados a la gestión y administración de varios hoteles, a la gestión inmobiliaria de pisos, apartamentos, locales de negocio, solares y fincas en la localidad de Capdepera, Municipio de Mallorca, España. Desde una metodología cualitativa se llevó a cabo una entrevista semiestructurada al dueño de la empresa. Los resultados permitieron visualizar que existe continuidad de la empresa durante 4 generaciones. No existe profesionalización en la dirección de la empresa, es decir, en materia de gestión empresarial con respecto a las generaciones anteriores, pero sí en la generación actual. Los problemas en dicha empresa familiar radican en los conflictos debido a la falta de delimitación sobre los aspectos que están a cargo de la administración y los que dependen del consejo de gobierno familiar. Frente a esto, se recomendó la creación de un protocolo familiar para los nuevos miembros y el gobierno familiar, así como la educación en los valores familiares de la empresa.

En el ámbito nacional Giachero (2015) en su tesis de grado titulada “La empresa turística familiar. Caso de estudio: alojamientos en Chascomús” realizó un estudio sobre 19 pequeñas empresas del rubro de alojamiento en la ciudad de Chascomús, provincia de Buenos Aires, Argentina, para analizar cómo el capital humano familiar permite generar una diferenciación a la hora de prestar un servicio en el área del turismo. Desde una metodología cualitativa de estudios de casos se realizaron entrevistas estructuradas y semi estructuradas a los dueños de las empresas familiares acerca de la relación familiar - dueños - fundadores; nivel de formación; áreas en la que se divide la empresa; cantidad de empleados y forma de comercializar los productos y

servicios. Además, se realizaron observaciones no participantes y participantes para describir la forma de trabajo del personal en relación con los clientes, jefes y compañeros.

Los resultados del trabajo de Giachero (2015) permitieron evidenciar las ventajas de las empresas familiares analizadas como el compromiso de los integrantes para su continuidad en el tiempo; el fomento de valores como la unión, responsabilidad y buen trato; la inmediatez e independencia en la toma de decisiones y la buena relación entre los clientes basada en la confianza y el contacto directo. Sin embargo, los problemas de dichas empresas radican en la falta de trámites y de preparación para la sucesión familiar; la tensión familiar existente por la falta de separación entre jornada laboral y vida familiar: problemas organizativos porque no están definidos los roles de los miembros lo que genera superposición de tareas, contradicción ante los empleados y falta de comunicación.

En la misma línea que el autor anterior, Bog (2018) realizó una investigación titulada “Profesionalización hotelera. ¿Un factor clave para la calidad del servicio en alojamientos rurales de San Antonio de Areco (2017-2018)?” analizando las consecuencias de la profesionalización, formación y capacitación turística y hotelera en los alojamientos rurales de la ciudad de San Antonio de Areco, provincia de Buenos Aires, Argentina y cómo influye en la calidad del servicio que se brinda. Se partió de la hipótesis de que dichos alojamientos poseen un bajo nivel de profesionalización, formación y capacitación, por lo tanto existen fallas a la hora de brindar servicios con su consecuente falta de satisfacción de los clientes. Se trató de un trabajo de investigación descriptivo, de tipo cualitativo y utilizando la entrevista, encuesta y observación como técnicas de relevamiento de datos. La entrevista se realizó al personal de la Dirección de Turismo, miembros de la central de reservas Estancias Argentinas y propietarios de

Alojamientos Turísticos Rurales. Las encuestas se orientaron al personal de alojamientos rurales y los turistas que se hospedaron en algún alojamiento de la ciudad.

Bog (2018) concluyó su investigación refutando la hipótesis planteada: no es condición excluyente poseer títulos en el área de hotelería y turismo para satisfacer las necesidades de los clientes, mientras se mantenga el trato y la cordialidad al huésped. Una de las dificultades de dichos alojamientos es la multifuncionalidad, ya que los propietarios se desempeñan en varias tareas. Sí se remarcó la importancia de capacitación en idiomas por la alta demanda del turismo extranjero por parte de los propietarios, así como la capacitación de los recursos humanos con conocimientos y formación en el área de turismo y hotelería.

A continuación, una vez desarrollado los antecedentes se determina la finalidad de la investigación.

El objetivo principal de este estudio es examinar el grado de profesionalización de las empresas familiares que ofrecen servicios de alojamiento en la ciudad de Casilda, Santa Fe. Las empresas seleccionadas para el análisis son aquellas que están gestionadas por familias y que proporcionan servicios de alojamiento en las clases y categorías reguladas por la legislación vigente en la provincia de Santa Fe. La profesionalización se analiza a través de dos variables. Por un lado, se investigan las diferentes áreas de conocimiento en las que los miembros de estas organizaciones han obtenido formación, así como el nivel de educación alcanzado y la especialización en hotelería de aquellos que trabajan en las empresas familiares del sector. Por otro lado, se realiza un diagnóstico del nivel de desarrollo de la organización familiar en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, utilizando el Modelo de los Tres Círculos.

Se considera que el estudio de la profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento puede resultar de interés para los propietarios y gerentes de empresas familiares de servicios de alojamiento que buscan mejorar la gestión y la sostenibilidad de sus negocios, garantizar la continuidad a largo plazo y mantener la competitividad en un mercado cada vez más exigente. Sucesores y herederos que se preparan para tomar el relevo de la empresa familiar y desean adquirir las competencias y habilidades necesarias para liderar el negocio con éxito y enfrentar los desafíos de la sucesión. Investigadores y académicos que estudian la dinámica y la gestión de las empresas familiares de servicios de alojamiento, con el objetivo de contribuir al conocimiento y ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar su desempeño y autoridades y organismos públicos.

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 la ciudad de Casilda? ¿Cuál es el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en las empresas familiares del sector? ¿Cómo gestionan actualmente estas empresas los subsistemas empresa, familia y propiedad?

Objetivo general: Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de Casilda para realizar un diagnóstico de la oferta actual de los distintos destinos turísticos del país.

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

Esta investigación presentó un enfoque del tipo descriptivo, ya que en este caso se analizó la profesionalización de las empresas familiares de la ciudad de Casilda en el sector de alojamiento. Para esto, se utilizaron dos variables: 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. Las investigaciones de alcance descriptivo buscan determinar características y/o rasgos importantes de cualquier fenómeno que se estudie. En este caso, se basó el análisis en empresas familiares de alojamiento de la ciudad de Casilda y se midió el nivel de profesionalización. Esto permitió trabajar sobre el problema planteado para este trabajo sobre la oferta actual de los alojamientos de la localidad de Casilda. Por lo manifestado anteriormente, se considera que una metodología de carácter cuantitativo resulta el marco ideal para brindar una descripción detallada de la realidad actual de este tipo de empresas.

Participantes

Para efectuar esta investigación se tomaron como unidades de análisis a las empresas familiares que prestan servicio de alojamiento en la ciudad de Casilda, en las cuales dos o más integrantes de la familia participan en la gestión o dirección de la empresa. El tipo de muestreo es no probabilístico, intencional. La muestra estuvo compuesta por 3 establecimientos de Casilda categorizados con 3 estrellas. Los mismos fueron seleccionados por ser los únicos establecimientos familiares referentes en su

categoría. Las encuestas fueron respondidas por uno de los gerentes y/o dueños de los establecimientos hoteleros mayor de 18 años.

Instrumentos

Se empleó una encuesta como técnica de recopilación de datos para abordar los objetivos específicos. El modelo de cuestionario utilizado se basó en el modelo de diagnóstico de 11 empresas familiares desarrollado por Belausteguigoitia Rius (2004), que consta de 30 preguntas para medir el nivel de profesionalización a través del desarrollo de la estructura organizativa. Las respuestas se registraron en una escala de cinco puntos que iba desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. Además de las preguntas del modelo de cuestionario, se agregaron seis preguntas en la primera parte de la encuesta para evaluar la formación de los recursos humanos y las características de los establecimientos. Antes de enviar las encuestas, se estableció contacto con el personal de cada establecimiento y se enviaron las encuestas y respuestas por medios digitales, como correo electrónico.

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 aporten al conocimiento sobre el sector empresarial en estudio. En este sentido, resulta de interés establecer relaciones con respecto a 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 proyectó identificar patrones relacionados a las tipologías de alojamiento con mayor cantidad de

profesionales en actividad, el porcentaje correspondiente a establecimientos que cuenten 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 incluyó 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, Ruis (2004), creador del modelo, la puntuación obtenida pudo 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 previno la realización de un diagnóstico que dio cuenta de patrones de comportamiento de estas variables de acuerdo con la tipología de establecimiento, tamaño y antigüedad de la empresa.

Resultados

En esta sección se presentan los datos recopilados de los establecimientos dedicados al servicio de alojamiento en la ciudad de Casilda, Santa Fe, como resultado de la investigación científica llevada a cabo. Los instrumentos utilizados en esta investigación han permitido recolectar información relevante sobre estos establecimientos, ya que fueron seleccionados debido a su condición de ser los únicos referentes de empresas familiares dentro del sector de alojamiento.

En la tabla 1 se presentaron los datos recopilados que describieron las características de las empresas familiares dedicadas al sector de alojamiento que fueron encuestadas durante el estudio. Esta tabla brindó una visión general de los establecimientos analizados y constituyó una herramienta fundamental para el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

Tabla 1

Alojamientos relevados

	Clase de alojamiento	Categoría	Antigüedad	Personal total
Alojamiento 1	Hotel	3 estrellas	40 años	8 empleados
Alojamiento 2	Hotel	3 estrellas	20 años	7 empleados
Alojamiento 3	Hotel	3 estrellas	10 años	5 empleados

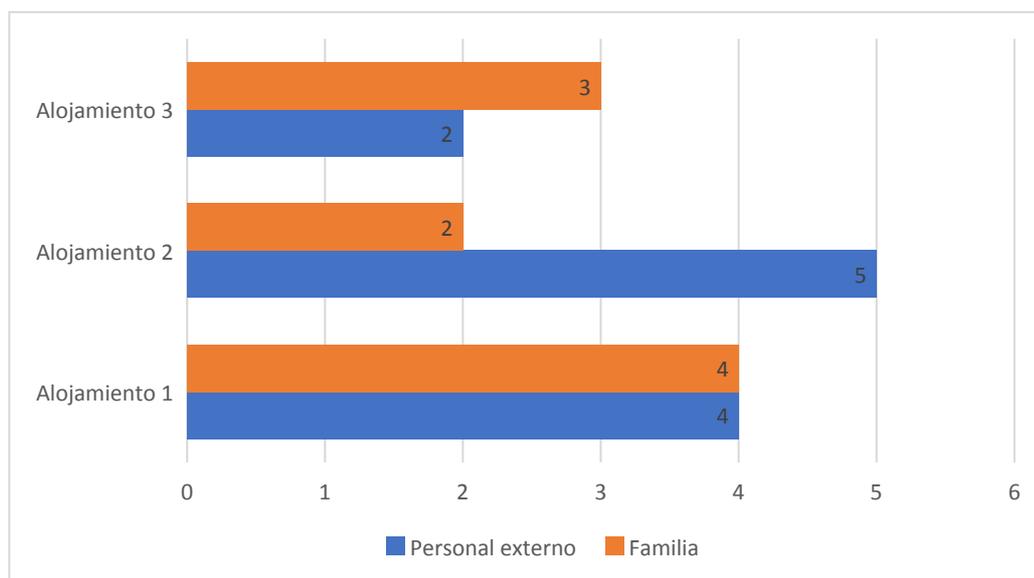
Fuente: elaboración propia (2023).

Para dar respuesta al objetivo específico N° 1 acerca del nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento mediante el uso de la figura 1 y su tabla de datos correspondiente, se pudo visualizar de manera clara y gráfica la composición del personal en el establecimiento, distinguiendo entre los empleados que son miembros de la familia y aquellos que no lo

son. Para una comprensión más precisa, la tabla de datos asociada a la figura 1 proporcionó información numérica detallada sobre cada categoría de empleados. En ella, se especificó la cantidad exacta de empleados familiares y no familiares en el establecimiento.

Figura 1

Representación visual de la estructura del personal en términos de su relación con la familia propietaria.



Del total del personal familiar que forma parte de los establecimientos el 40% (4 personas) posee títulos universitarios en áreas relacionadas con la industria hotelera, como Administración de Empresas (1) Turismo y Hotelería (1), Diseño de Interiores (1) y Contabilidad (1). Dichas personas se desempeñan en roles de gestión y administración (1), como gerente general (1), jefe de recepción (1) y responsable de la gestión financiera (1). El 60% restante (5 personas) no tiene títulos universitarios, pero han adquirido experiencia y habilidades a través de su trabajo y trayectoria laboral en el hotel. Estos miembros desempeñan roles como chef (1), electricista (1), supervisor de limpieza (1) y mantenimiento (1), y asistente de recepción (1).

Con respecto al personal externo, el 20% (2 personas) tienen títulos universitarios o educación técnica en el campo de la Hotelería como Administración Hotelera (1) y Marketing Turístico (1). Estas personas ocupan los roles de Coordinador de Eventos y Responsable de Marketing. El otro 80% (9 personas) no tienen títulos universitarios o educación técnica formal en el campo de la Hotelería. Sin embargo, han adquirido experiencia y habilidades a través de su trabajo y trayectoria laboral en el hotel y ocupan los puestos de Personal de Limpieza (4), Recepcionista (3) y Personal de Mantenimiento (2).

En el marco del segundo objetivo específico de esta investigación, se llevó a cabo una evaluación con el fin de determinar el grado de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares. Para ello, se utilizó el modelo de los 3 círculos propuesto por Belausteguigoitia Ruis en 2004. La evaluación se centró en determinar el nivel de desarrollo alcanzado en cada uno de los círculos y su interrelación. Se analizaron aspectos como la definición y comunicación de roles y responsabilidades dentro de la familia, la estructura de propiedad y toma de decisiones, así como la gestión y dirección de la empresa en términos de estrategia, operaciones y recursos humanos.

En la tabla 2 se puede apreciar la puntuación alcanzada por cada empresa con relación a cada uno de los subsistemas evaluados.

Tabla 2

Resultados según el Modelo de los 3 círculos

	Empresa	Familia	Propiedad	Total
Alojamiento 1	32	42	50	124
Alojamiento 2	25	32	17	74
Alojamiento 3	20	25	38	83

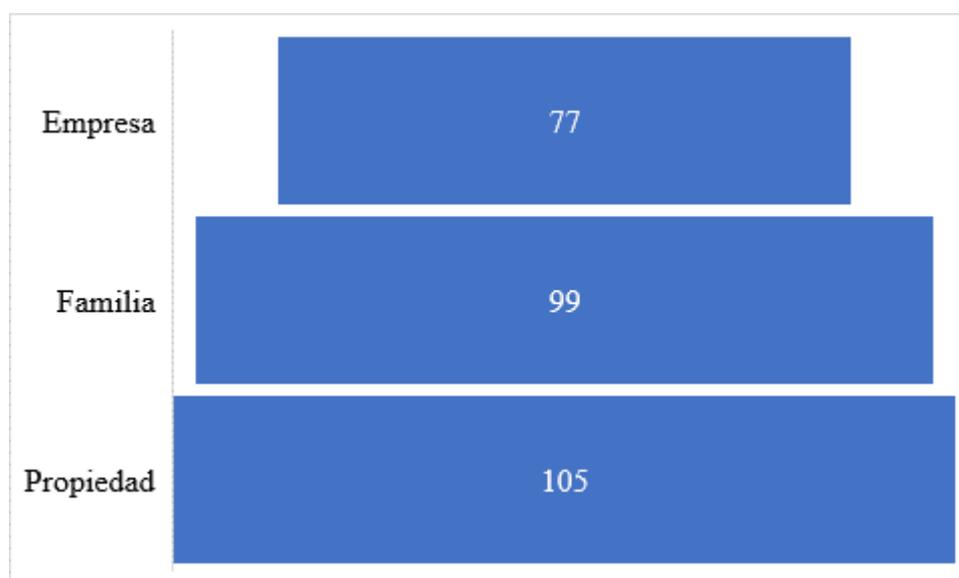
Fuente: elaboración propia (2023).

En cuanto a los rangos de puntuación obtenidos según el Modelo de los 3 Círculos, se observó que una empresa supera los 120 puntos, por lo que la empresa familiar ha logrado un notable progreso y ha realizado las acciones necesarias para asegurar la continuidad de la organización a través de la siguiente generación. En cambio, dos empresas se encuentran en el rango de 60 a 89 puntos, a pesar de los avances realizados, todavía se requieren cambios significativos para lograr una articulación armónica tanto entre la empresa y la familia, como para incrementar la competitividad de la empresa. Si bien existen indicios de que se están llevando a cabo cambios, estos aún no son completamente evidentes.

En la figura 2, se presentó la información sobre el apartado del Modelo de los Tres Círculos que obtuvo el porcentaje más alto de respuestas en la encuesta. En este caso, el apartado de propiedad fue el que recibió el mayor porcentaje de respuestas por parte de los participantes.

Figura 2

Promedio de respuestas por apartado en la encuesta



Discusión

El presente análisis se centró en el nivel de profesionalización de las empresas familiares en el sector de alojamiento de la ciudad de Casilda, con el objetivo de realizar un diagnóstico de la oferta actual ~~de los distintos destinos turísticos del país~~. Las empresas familiares desempeñan un papel fundamental en la economía y representan una parte significativa del tejido empresarial en muchos sectores, incluido el turismo. El sector de alojamiento en Casilda ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, debido al aumento de la demanda turística en la región. Sin embargo, la profesionalización de las empresas familiares, en este sector, es un aspecto clave a considerar para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos y la competitividad en el mercado.

Una de las fortalezas destacables de esta investigación es que se centra en un caso único, es decir, se enfoca específicamente en las empresas familiares del sector de alojamiento en la ciudad de Casilda. Esto proporciona una oportunidad particular ~~única~~ para analizar en detalle las características, desafíos y oportunidades específicas que enfrentan estas empresas en un contexto geográfico particular. ~~Al centrarse en un caso único, la investigación profundizó en aspectos específicos y contextualizados de las empresas familiares de alojamiento en Casilda, lo que permitió una comprensión más precisa y detallada de su nivel de profesionalización.~~ Esto se traduce en una mayor validez interna de los resultados y en la posibilidad de obtener conclusiones más precisas y aplicables a la realidad local.

Además, al ser un caso único, esta investigación tuvo el potencial de proporcionar información valiosa y específica para los actores involucrados en el sector turístico en Casilda, como los propietarios de empresas. Por consiguiente, los resultados

y recomendaciones derivados de este estudio pueden tener un impacto directo en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias para fortalecer la profesionalización de las empresas familiares de alojamiento en la ciudad.

Otra fortaleza significativa de esta investigación fue el conocimiento adquirido a través de las encuestas realizadas a los hoteles participantes, ya que proporcionan información directa y enriquecedora sobre las experiencias, perspectivas y desafíos específicos de las empresas familiares de alojamiento en Casilda. Al entrevistar a los propietarios y/o gerentes de los hoteles, se obtuvo una visión interna de las prácticas empresariales, los enfoques estratégicos y las iniciativas de profesionalización implementadas por estas empresas. Esta información es invaluable, ya que proviene de aquellos que tienen un conocimiento profundo y directo de las operaciones y el funcionamiento diario de los hoteles.

La falta de antecedentes sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamiento a nivel local se consideró como una debilidad en esta investigación ~~sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamiento en Casilda~~. La ausencia de estudios previos o datos históricos específicos de la ciudad dificultó la comparación y el análisis de la evolución de la profesionalización en el tiempo. La falta de antecedentes locales limitó la capacidad de establecer tendencias, identificar cambios significativos o evaluar el progreso de las empresas familiares en términos de su nivel de profesionalización.

Otra debilidad es que la información recopilada a través de las entrevistas pudo estar sujeta a la subjetividad o sesgos de los participantes. Es posible que las respuestas de los entrevistados estén influenciadas por su percepción o deseo de presentar una imagen favorable de sus empresas, lo que podría afectar la validez de los resultados. Al tener una muestra más amplia, se podrían identificar posibles discrepancias o patrones

comunes en las respuestas de los entrevistados, lo que ayudaría a evaluar la consistencia y validez de la información proporcionada. Además, al contar con una variedad de perspectivas, se puede tener una visión más equilibrada y objetiva de la situación de las empresas familiares en términos de profesionalización.

Con respecto al primer objetivo específico de evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en las empresas familiares del sector de alojamiento, es posible inferir que las empresas familiares que integran la oferta de alojamiento en la ciudad de Casilda presentan un nivel de profesionalización medio. La presencia de personal con títulos universitarios o educación técnica en campos relacionados con la hotelería, ocupando roles especializados como coordinador de eventos y responsable de marketing, indica un nivel más alto de profesionalización en áreas específicas.

Una parte significativa de los miembros de la familia posee una formación académica específica que puede ser beneficiosa para el desempeño de roles de gestión y administración en el hotel. Los títulos universitarios abarcan áreas como Administración de Empresas, Turismo y Hotelería, Diseño de Interiores y Contabilidad. Estas especializaciones son relevantes para diferentes aspectos del negocio hotelero, como la dirección general, la gestión de recepción y la administración financiera. La diversidad de los títulos muestra una variedad de habilidades y conocimientos aportados por los miembros de la familia.

Por otro lado, el hecho de que una parte significativa del personal, tanto familiar como externo, no posea títulos universitarios o educación técnica formal en hotelería, pero hayan adquirido experiencia y habilidades a través de su trabajo y trayectoria laboral, sugiere un nivel de profesionalización basado en la práctica y la adquisición de conocimientos específicos en el contexto del hotel. Esto resalta la importancia de la experiencia práctica y el conocimiento adquirido en el campo laboral como una forma

de capacitación y desarrollo profesional. Estos hallazgos están en línea con las conclusiones de Bog (2018), quien refuta la idea de que poseer títulos en hotelería y turismo sea una condición excluyente para satisfacer las necesidades de los clientes. En su investigación, Bog destaca la importancia del trato y la cordialidad hacia los huéspedes como elementos fundamentales para brindar un buen servicio. Aunque la formación académica puede proporcionar una base teórica y conocimientos adicionales, la experiencia y las habilidades adquiridas a través del trabajo y la trayectoria laboral también desempeñan un papel crucial en la profesionalización de los empleados en el sector hotelero. Por lo tanto, se puede concluir que el nivel de profesionalización en las empresas familiares de alojamiento en Casilda se fundamenta en una combinación de experiencia laboral, habilidades adquiridas y conocimientos específicos en el contexto del hotel, más allá de la posesión de títulos formales en hotelería. El enfoque en el trato y la cordialidad hacia los huéspedes es fundamental para satisfacer sus necesidades y brindar un servicio de calidad.

Al analizar la antigüedad de los establecimientos de alojamiento y su categoría, junto con el número de empleados, se infirieron ciertas consideraciones sobre el nivel de profesionalización. La antigüedad de los establecimientos de alojamiento es un indicador de estabilidad y experiencia en el sector. Los alojamientos 1, 2 y 3 tienen 40, 20 y 10 años de antigüedad respectivamente. Una mayor antigüedad sugiere una mayor trayectoria en el mercado y la posibilidad de haber enfrentado y superado desafíos a lo largo del tiempo.

Los tres establecimientos son clasificados como hoteles de 3 estrellas. Esta categoría implica ciertos estándares y requisitos en términos de servicios y comodidades ofrecidas a los huéspedes. El hecho de que los tres establecimientos tengan la misma categoría sugiere que compiten en un nivel similar y ofrecen servicios y calidad

similares a sus clientes. En términos de personal, los establecimientos varían en tamaño. Una menor cantidad de empleados indica una estructura más compacta y una mayor necesidad de que los miembros del personal asuman múltiples roles y responsabilidades.

En cuanto a la relación entre la antigüedad y la profesionalización, es importante destacar que la antigüedad en sí misma no garantiza necesariamente un mayor nivel de profesionalización. Sin embargo, la experiencia acumulada a lo largo de los años puede proporcionar conocimientos prácticos valiosos y habilidades adquiridas a través de la gestión cotidiana del negocio. Esta información concuerda con la investigación de Meira Teixeira y Carvalhal (2013), quienes señalan que el perfil de los fundadores puede tener un impacto en la profesionalización de la gestión. La combinación de la toma de decisiones ágil por parte de los miembros de la familia en roles de gestión y dirección, el perfil de los fundadores y la necesidad de contar con profesionales capacitados en la gestión son aspectos relevantes para la profesionalización de la gestión en las empresas familiares de alojamiento. Estos hallazgos resaltan la importancia de considerar tanto los aspectos familiares como los aspectos profesionales en el desarrollo y crecimiento de estas empresas.

Con respecto a la composición del personal en cada establecimiento de alojamiento se observó que el Alojamiento 1 cuenta con 4 miembros de la familia involucrados en la gestión y operación, y 4 empleados externos. La presencia de 4 miembros de la familia sugiere una fuerte participación familiar en la dirección y toma de decisiones del negocio. La contratación de 4 empleados externos indica la voluntad de buscar habilidades y experiencia adicionales para complementar los recursos internos y mejorar la calidad del servicio. Como sostiene Corona Ramón (2017), la toma rápida de decisiones se basa en la idea de que las responsabilidades están claramente definidas

y el proceso de toma de decisiones está restringido a unas pocas personas clave. En este caso, las decisiones estratégicas son tomadas por los miembros de la familia que ocupan roles de gestión y dirección, lo que agiliza el proceso de toma de decisiones. Además, la confianza en la capacidad y experiencia de los miembros de la familia y en el equipo de trabajo fomenta un ambiente de colaboración y compromiso, lo que puede contribuir al éxito y continuidad del negocio.

En el Alojamiento 2 se cuenta con 2 miembros de la familia y 5 empleados externos. Al tener menos miembros de la familia involucrados en comparación con el alojamiento 1, es posible que se deleguen más responsabilidades en el personal externo para apoyar la gestión diaria. La contratación de 5 empleados externos muestra una mayor dependencia de talento externo y puede indicar una estrategia para mejorar la profesionalización y la eficiencia operativa.

En el caso del alojamiento 3, hay 3 miembros de la familia y 2 empleados externos. Una mayor participación de la familia en comparación con el alojamiento 2 sugiere un mayor control directo sobre las operaciones. La contratación de un número relativamente menor de empleados externos puede reflejar un enfoque más enfático en la gestión interna y la utilización de los recursos familiares.

En general, la participación familiar y la contratación de personal externo tiene un impacto en el nivel de profesionalización de los establecimientos de alojamiento. La incorporación de personal externo con experiencia especializada puede contribuir a elevar el nivel de conocimientos y habilidades en áreas específicas. Además, la participación familiar puede proporcionar continuidad y conocimientos prácticos acumulados a lo largo del tiempo. El equilibrio adecuado entre la participación familiar y la contratación de personal externo puede ayudar a mejorar el nivel de profesionalización y la eficiencia operativa en los establecimientos de alojamiento.

Esto coincide con lo que afirman Serna Gómez y Suárez Ortiz (2020), acerca de que la empresa familiar se caracteriza por la participación de la familia en el capital, los vínculos de parentesco y la influencia en la dirección y gestión de la empresa. Alcanzar un equilibrio adecuado entre la participación familiar y la contratación de personal externo permite aprovechar los beneficios de ambos enfoques y promover la profesionalización y la eficiencia en los establecimientos de alojamiento de empresas familiares. Esta combinación genera una dinámica saludable que impulsa el crecimiento y la continuidad de la empresa en un entorno competitivo.

Con respecto al segundo objetivo específico que consistió en indagar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, la familia y la propiedad se alcanzaron las siguientes conclusiones.

El alojamiento 1, que supera los 120 puntos, ha logrado un progreso notable y ha implementado las acciones necesarias para garantizar la continuidad exitosa de la organización a través de las generaciones. Los resultados indican que han conseguido ~~logrado~~ una articulación armoniosa entre la empresa y la familia, lo que implica una gestión eficaz de los aspectos familiares y empresariales, y han tomado medidas para mejorar la competitividad de la empresa. Estos resultados sugieren un alto nivel de profesionalización y un enfoque estratégico sólido. Estos hallazgos se relacionan con la investigación de González Macías (2021) ~~et al. (2019)~~, quien destacan la importancia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de un enfoque de competitividad en las empresas familiares turísticas. La gestión del conocimiento implica la capacidad de adquirir, crear, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva dentro de la organización. En el contexto de las empresas familiares de alojamiento, la gestión del conocimiento desempeña un papel crucial en la mejora de la competitividad al

permitirles responder de manera ágil y adecuada a las demandas del mercado y sus consumidores.

El alojamiento 2 y 3 se encuentran en el rango de 60 a 89 puntos. Estas empresas familiares han logrado ciertos avances en su profesionalización, pero todavía requieren cambios significativos para mejorar la articulación entre la empresa y la familia, así como para aumentar su competitividad. Aunque existen señales de que se están llevando a cabo cambios, estos aún no son completamente evidentes en términos de mejoras concretas en la gestión familiar y empresarial. Para alcanzar un mayor nivel de profesionalización, estas empresas necesitarán implementar acciones adicionales y hacer ajustes significativos en su estructura y operaciones. Estos hallazgos son consistentes con las conclusiones de Quizhpi Méndez (2022), quien señala que muchas empresas familiares atraviesan etapas de decadencia debido a la falta de toma de decisiones y resistencia al cambio. En este sentido, la profesionalización de la empresa familiar se vuelve fundamental en todo el proceso de sucesión y continuidad del negocio. Para lograr la profesionalización y garantizar la continuidad de las empresas familiares es necesario establecer estructuras de mando descentralizado, innovar en modelos de liderazgo y sucesión, mejorar la comunicación y el manejo de conflictos, y definir claramente las responsabilidades y funciones de cada miembro. Además, es importante fortalecer la capacidad de aprendizaje de la empresa familiar, mediante el fortalecimiento de procesos y prácticas empresariales, la búsqueda de recursos y la adaptación a los cambios del entorno.

Según los resultados obtenidos en el círculo de la empresa utilizando el Modelo de los Tres Círculos, el promedio de las puntuaciones obtenidas fue de 26. Los resultados sugieren que los tres establecimientos de alojamiento familiar analizados tienen un nivel de profesionalización en el círculo de la empresa que puede ser

mejorado. Se requieren acciones y cambios significativos para fortalecer la gestión empresarial, mejorar la competitividad y lograr una mayor profesionalización en estas empresas familiares. Estos hallazgos coinciden con las conclusiones de Soto Figueroa (2019), quien destaca la importancia del Modelo de los Tres Círculos para comprender los conflictos interpersonales, los dilemas de roles y las prioridades en las empresas familiares.

Con respecto al círculo familia el promedio de los puntajes obtenidos fue de 33. Esto representa un indicador del nivel general de desarrollo y profesionalización de las familias en relación con la empresa. Un puntaje más alto sugiere que la familia ha realizado avances significativos en la articulación de roles y responsabilidades, la toma de decisiones y la planificación de la sucesión generacional. En base a los puntajes proporcionados, se puede observar que el Alojamiento 1 obtuvo el puntaje más alto, seguido del Alojamiento 2 y el Alojamiento 3. Esto sugiere que la familia en el Alojamiento 1 ha logrado un mayor nivel de desarrollo y profesionalización en comparación con las otras dos empresas familiares. Estos hallazgos están en línea con las ventajas identificadas por Giachero (2015) quien destaca el compromiso de los miembros de la familia para asegurar la continuidad del negocio a lo largo del tiempo, así como el fomento de valores como la unión, responsabilidad y buen trato. Estos valores pueden haber contribuido a la articulación armoniosa entre la empresa y la familia en el Alojamiento 1, lo que a su vez ha impulsado su nivel de desarrollo y profesionalización. Además, la inmediatez e independencia en la toma de decisiones también puede haber sido un factor clave en el éxito del Alojamiento 1. Esta capacidad de tomar decisiones rápidas y eficientes puede haber permitido una respuesta ágil a las demandas del mercado y una adaptación efectiva a los cambios en el entorno empresarial.

En el círculo de la propiedad, que se refiere al capital económico y a los dueños de las acciones o participación social en la empresa, es esencial establecer los derechos y obligaciones de los miembros de la familia propietaria. Esto ayuda a clarificar los roles y límites dentro de la empresa familiar, lo que contribuye a una gestión más efectiva y a la resolución de conflictos. Para fortalecer la gestión empresarial y lograr una mayor profesionalización en estas empresas familiares, es necesario implementar acciones que mejoren la comunicación, promuevan la toma de decisiones basada en criterios empresariales y fomenten la planificación estratégica. Además, es importante establecer políticas claras de gobierno y sucesión, así como capacitar y formar a los miembros de la familia en áreas relevantes para el negocio.

El promedio de los puntajes en el círculo de la propiedad es aproximadamente 35. Esto representa un indicador del nivel general de desarrollo y profesionalización en la gestión de la propiedad relacionada con los establecimientos de alojamiento. Un puntaje más alto indica que la familia ha logrado una mayor planificación y administración de los activos y recursos de la propiedad. En base a los puntajes proporcionados, se observó que el Alojamiento 1 obtuvo el puntaje más alto, seguido del Alojamiento 3 y el Alojamiento 2. Esto sugiere que la familia en el Alojamiento 1 ha logrado un mayor nivel de desarrollo y profesionalización en la gestión de la propiedad en comparación con las otras dos empresas familiares. Estos hallazgos no son consistentes con las conclusiones de Ferrer Garau (2021), quien menciona que en algunas empresas familiares puede existir una falta de profesionalización en la dirección de la empresa en comparación con generaciones anteriores. En el caso del Alojamiento 1, se observa un nivel de profesionalización más alto, lo que indica que han implementado medidas para mejorar la gestión y la gobernanza empresarial.

En conclusión, el análisis de las empresas familiares de alojamiento en base al Modelo de los Tres Círculos ha proporcionado una visión amplia sobre su nivel de profesionalización. Si bien se han identificado indicios de avances y esfuerzos en algunas áreas, aún existen desafíos y oportunidades de mejora en la gestión empresarial, la articulación entre la empresa y la familia, y la profesionalización en general. Los resultados sugieren que la participación familiar en la dirección y toma de decisiones de los negocios es significativa, lo que puede acelerar el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, es necesario establecer un equilibrio adecuado entre la participación familiar y la contratación de personal externo para mejorar la eficiencia operativa y el nivel de profesionalización.

La adquisición de experiencia y habilidades por parte del personal, tanto familiar como externo, demuestra que la práctica y la trayectoria laboral pueden contribuir al nivel de profesionalización en el contexto específico del hotel. Esto destaca la importancia de valorar tanto la formación académica como la experiencia práctica al evaluar el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamiento. Asimismo, se ha observado que el Alojamiento 1 ha logrado un mayor desarrollo y profesionalización en comparación con las otras empresas familiares analizadas. Esto puede estar relacionado con una gestión más estratégica y una articulación más armónica entre la empresa y la familia en ese establecimiento en particular.

En definitiva, las empresas familiares de alojamiento en Casilda muestran un nivel de profesionalización que puede ser mejorado. La implementación de acciones adicionales y ajustes significativos en la estructura y operaciones de estas empresas puede contribuir a fortalecer la gestión empresarial, mejorar la competitividad y asegurar la continuidad de estas organizaciones en el tiempo. La aplicación del Modelo de los Tres Círculos ha sido útil para comprender los desafíos y oportunidades en la

gestión familiar y empresarial, y puede servir como marco de referencia para abordar estos aspectos en el futuro.

A continuación se presentan recomendaciones que ayudarán a fortalecer futuras investigaciones y contribuir a un mayor entendimiento del nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento en la ciudad de Casilda y su impacto en la oferta turística. Con respecto a los métodos de recopilación de datos, además de los cuestionarios, se puede considerar la incorporación de otras técnicas o instrumentos de recopilación de datos, como entrevistas semiestructuradas a todos los que forman parte de la oferta de alojamiento. Esto ayudará a complementar la información obtenida a través de la autodeclaración y la reducción del sesgo potencial. Además, para evaluar los cambios en el nivel de profesionalización a lo largo del tiempo, se recomienda realizar un seguimiento longitudinal de las empresas familiares. Esto implicaría repetir el estudio en diferentes momentos para analizar la evolución de los puntajes y las acciones implementadas.

Asimismo, comparar los resultados de Casilda con ciudades o regiones cercanas (Roldán, Las Parejas, Funes, Cañada de Gómez) permitirá identificar posibles diferencias en términos de nivel de profesionalización. Por ejemplo, se puede analizar si Casilda se encuentra por encima o por debajo del promedio en comparación con otras localidades cercanas. Esto puede revelar particularidades locales en el sector de alojamiento y ayudar a identificar áreas de mejora específicas.

Con respecto a las nuevas líneas de investigación se propone investigar el proceso de sucesión en las empresas familiares de alojamiento en Casilda y su influencia en el nivel de profesionalización. Se pueden explorar aspectos como la planificación de la sucesión, la preparación y capacitación de los sucesores, la transferencia de conocimientos y la continuidad de la visión y los valores de la empresa.

Además, llevar a cabo un análisis de la relación entre el nivel de profesionalización y el desempeño empresarial, es decir, realizar investigaciones que analicen la relación entre el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamiento y su desempeño financiero y competitivo. En ese sentido se pueden examinar indicadores de rentabilidad, crecimiento, satisfacción del cliente y posicionamiento en el mercado.

Bibliografía

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Bog, C.E. (2018). Profesionalización hotelera. ¿Un factor clave para la calidad del servicio en alojamientos rurales de San Antonio de Areco (2017-2018)? Recuperado de <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC126688.pdf>

Corona Ramón, J.F. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. España: Deusto.

Ferrer Garau, E. (2021). La empresa familiar en Baleares: análisis de SOFLATER SL. Recuperado de <https://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/157691>

Giachero, G. (2015). La empresa turística familiar (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata). Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/47484>

González Macías, C. J. (2021). Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en Empresas Familiares Turísticas (EFT) de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Instituto de Ciencias Sociales y Administración*. Recuperado de <http://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/18315>

Hair, J. F., Black, W. C., y Babin, B. J. Anderson., Rolph E. (2010). *Multivariate data analysis*.

Luis, D. E. (2022). *Habilidades digitales para la hotelería: el impacto de la transformación digital en el sector* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata). Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/147593/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Meira Teixeira, R., & Carvalho, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(5), 854-874. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000500003

Mero, M. C. M., y Cuenca, T. E. F. (2022). Las Empresas Turísticas como Impulso de Crecimiento Económico en San Clemente, Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 21. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383443>

Quizhpi Méndez, K.B. (2022). Factores que influyen en la sucesión generacional de las empresas familiares de Latinoamérica. Revisión bibliográfica. (*Bachelor's thesis, Universidad del Azuay*). Recuperado de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11774/1/17302.pdf>

Serna Gómez, H. y Suárez Ortiz, E. (2020). *La empresa familiar*. Colombia: Temis.

Soto Figueroa, M. (2019). *Familia empresaria*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>