

Universidad Nacional de La Plata

Facultad de Ciencias Económicas



Tesis de grado

La empresa turística familiar

Caso de estudio: alojamientos en Chascomús

Alumna: Giachero Giselle

Directora: Molinari Gloria Edith

2015

Agradecimientos

A mi familia, por su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida.

A mis amigos, los que prestaron su ayuda y estuvieron para contenerme cuando lo necesite durante toda la carrera.

A todos los profesores por enseñarme y mostrar sus conocimientos para que me formara en esta actividad tan linda como es el turismo y en especial a mi directora, por guiarme y darme ánimo en esta etapa final.

Índice

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Aclaraciones Previas.....	3
Metodología.....	4
Objetivos.....	5
Capítulo 1: Pymes	
1.1 Pequeñas empresas.....	6
1.2 Pymes en Latinoamérica.....	7
1.3 Particularidades.....	8
1.4 Virtudes.....	8
1.5 Debilidades.....	9
1.6 Legislación de las pymes.....	10
Capítulo 2: Empresas Familiares	
2.1 Empresa familiar.....	13
2.2 Características específicas.....	15
2.3 Ventajas.....	16
2.4 Desventajas.....	16
2.5 Empresa familiar en Latinoamérica.....	17
2.6 La empresa familiar en el mundo.....	18
2.7 La empresa familiar en Argentina.....	19
2.8 La empresa familiar como un sistema.....	19
2.9 Modelo evolutivo tridimensional.....	21
2.10 Sucesión.....	23
2.11 Opciones de sucesión.....	23
Capítulo 3: caso Chascomús	
3.1 Chascomús.....	24
3.2 Historia.....	25
3.3 Principales atractivos.....	26
3.4 Estado de situación.....	28

Conclusiones.....37

Posibles líneas de investigación.....	39
Bibliografía.....	40
Fuente.....	42
Anexos	
Anexo 1: Información de la municipalidad.....	45
Anexo 2: Encuesta.....	48
Anexo 3: Fotos de los alojamientos.....	51

Resumen

Las pequeñas empresas tienen como principal virtud justamente su tamaño. Ello les permite abordar aquellas actividades que no pueden ser realizadas por las firmas mayores; también les da agilidad, flexibilidad y reflejos que son fundamentales para superar contingencias en un mercado complejo y de veloces transformaciones.

Sumado a que, estas pequeñas empresas nacen con una idea, un compromiso personal y una inversión de los emprendedores y su entorno familiar.

En el siguiente trabajo, se intentó demostrar, si las características de las empresas familiares expresadas en la bibliografía citada, coinciden con las de las empresas familiares de alojamiento de Chascomús encuestadas en la presente tesis.

Introducción

En el presente trabajo se realizó un estudio sobre las pequeñas empresas dedicadas al turismo, más particularmente al rubro alojamiento en la ciudad de Chascomús y cómo el capital humano familiar se convierte en el principal elemento diferenciador a la hora de prestar un servicio tan intangible como lo es el turismo.

Luego de una larga etapa de recesión que culminó en el año 2002, donde la economía Argentina quedó desbastada al ver su industria destruida por las inviables decisiones políticas que fueron tomadas, el desempeño económico presentó índices de una sostenida recuperación.

Dentro de este marco, las Micro, Medianas y Pequeñas empresas obtuvieron un muy buen crecimiento a nivel económico y recuperaron el dinamismo que habían perdido en la década anterior.

Según el Artículo “las pymes Argentinas en el escenario post convertibilidad. Políticas públicas, situación y perspectivas.” publicado por la CEPAL, del autor Kulfas Matías (2009), el aporte que estas empresas hicieron al ámbito de la inversión, el empleo, el nivel de actividad fue muy relevante. Lo que las posicionó como actores centrales para el crecimiento económico más importante de la historia Argentina.

Conforme al Ministerio de Industria de la República Argentina, en la última década el desarrollo industrial buscó el crecimiento económico orientándose a la inclusión social ya que el proyecto político es dar igualdad de oportunidades para todos.

A su vez, es habitual englobar a las empresas familiares bajo el concepto de pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, no todas las pymes son empresas familiares, ni todas las empresas familiares son Pymes. Aunque puedan compartir rasgos comunes, la diferenciación radica en que las Pymes son medidas en base a los niveles máximos de valores de ventas totales anuales y en las empresas familiares se tiene en cuenta la participación de uno o más familiar en la propiedad y dirección de la empresa. Es por ello que puede haber empresas familiares que formen un emprendimiento local o una gran empresa multinacional.

En el presente trabajo fueron contempladas estas temáticas para profundizar el estudio con casos tomados de la realidad que se observa en las empresas familiares. También se tuvo en cuenta que en el funcionamiento diario pueden aparecer otras variables no establecidas en la teoría ya que el estudio de empresas familiares es muy reciente.

Aclaraciones previas

En el siguiente trabajo fueron tomados como casos de estudios los alojamientos concernientes a hoteles y cabañas de la ciudad de Chascomús y se excluyeron fuera del rango de alojamientos los campings por ser establecimientos pertenecientes a entidades no gubernamentales como mutuales y obras sociales y a las estancias ya que muchas veces ofrecen como servicio turístico el día de campo sin pernocte, para mostrar lo típico de las afueras de las grandes ciudades.

En el primer capítulo, se realizó el marco teórico de las Pymes en Argentina y el mundo presentando la situación de las mismas en ambos niveles y la evolución en el tiempo de este tipo particular de empresas con sus virtudes y debilidades.

El trabajo avanza en el segundo capítulo con el análisis de las empresas familiares y sus características específicas. Además se mostró a la empresa familiar como un sistema integrado en tres partes (familia- propiedad-empresa) y el modelo evolutivo tridimensional.

Por último, se detalló parte de la historia de Chascomús, su localización y los principales atractivos con los que cuenta para atraer al turista. Luego de ello, se mostró el estado de situación de las Pymes que poseen un alojamiento como emprendimiento familiar.

Metodología

A efectos de lograr los objetivos planeados, se utilizó el método cualitativo de estudio de casos que se localizó en la ciudad de Chascomús.

Luego realice entrevistas estructuradas y semi-estructuradas a las personas que pertenecen a empresas familiares, **a las que le preguntó acerca de:**

- Relación familiar con dueños/fundadores.
- Formación que posee.
- Áreas en que se divide la empresa familiar.
- Cantidad de personas que trabajan a diario en la empresa.
- Manera de comercializar su producto/servicio.

También realicé observaciones no participantes y participantes para ver cómo se desenvuelven los trabajadores con relación a los otros compañeros, jefes y clientes. Con esto se buscó obtener información sobre:

Cómo es el trato diario entre ellos.

Cómo se brinda el servicio al cliente.

Cómo se resuelven los problemas cotidianos.

Cómo se delegan tareas a realizar y como se imparten las órdenes.

Cómo se da la comunicación y qué medios son los más utilizados.

Cómo es la toma de decisiones.

Objetivos

Objetivo general

El objetivo general de esta tesis fue abordar el funcionamiento de las empresas familiares de alojamiento existentes en la ciudad de Chascomús y comprobar el cumplimiento de las características enunciadas en la bibliografía.

Objetivos específicos

- Describir a las empresas familiares mencionando sus particularidades.
- Identificar habilidades y aptitudes en los miembros de las empresas familiares.
- Indagar acerca de las relaciones que se dan en el funcionamiento diario entre los miembros de la familia.
- Identificar cuáles de las empresas familiares tienen definida la sucesión de sus miembros

Capítulo 1: PYMES

Pequeñas empresas

Las pymes tienen una importancia relevante desde el punto de vista social y económico. Es de destacar que nuestro país, se encuentra dentro de los países más emprendedores del mundo, después de Chile y Corea.

Según indica el Ministerio de Industria, actualmente en el país hay 603 mil Pymes (10% son industriales), de las cuales más de 229 mil se crearon en la última década, que representan el 60% del empleo y el 45% de las ventas totales.

A su vez el Ministerio de Industria afirma que las Pymes contribuyen significativamente a la creación de empleo y al arraigo local; colaboran en la conformación de una sociedad menos polarizada, fortaleciendo la democracia y, tradicionalmente en nuestro país, promueven el desarrollo de las clases medias. Así como también es de rescatar que estas empresas en muchas ocasiones son las generadoras de mano de obra joven sin experiencia laboral lo cual les posibilita el aprendizaje en el puesto de trabajo.

Para el autor Alberto Levy las "pymes en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía argentina en los años '50 y '60 durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones". Durante este proceso de industrialización por sustitución de importaciones, el país se encontraba en pleno desarrollo industrial. Lo que no solo había generado altos niveles de empleos así también acumulación de capital.

Conforme al Lic. Marcelo Di Ciano (2012), este modelo de industrialización por sustitución de importaciones logro un gran dinamismo, lo que a las pymes ayudo a adaptarse y aprender con importantes logros pero con algunas limitaciones en materia de equipamiento, capacitación, información, etc. Estos elementos negativos fueron los que alejaron a estas empresas del mercado internacional.

Las décadas del '70 y '80 estuvieron marcadas por malas condiciones económicas y de desarrollo que terminaron de perjudicar económicamente a la mayoría de las pymes.

Desde la década del 1990 la argentina ha avanzado por la vía de la modernización y también por reformas económicas que han generado nuevas y mejores expectativas sobre el desarrollo del país. Para Alberto Levy, los cambios que se han producido desde 1999 en adelante en lo referente a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna, pareció indicar el comienzo de una nueva etapa para las pymes, con algunos obstáculos que aún deberían superarse.

A lo expresado anteriormente, Crespo Armengol Eugenia (2006), afirma en el artículo "Evolución reciente de las exportaciones Pymes en Argentina. Debate para una mejor inserción externa". (CEPAL) que a partir de 1991 Argentina se sumó a la corriente del

aumento del comercio internacional. Así fue que se produjo una baja en los aranceles a las importaciones y se eliminaron las restricciones y barreras al comercio en general. A su vez, la Argentina pasó a conformar su mayor acuerdo de comercio preferencial, el mercado común del sur (MERCOSUR). De esta manera se generaron las condiciones que permitieron que se expanda el comercio exterior en Argentina, hubo mayor ingreso de inversión extranjera directa y el PBI creció en forma constante.

Siguiendo con la evolución se llega al año 2000, el cual estuvo marcado por un proceso recesivo donde todos los indicadores macroeconómicos se vieron afectados negativamente. Sucesivamente se produce una crisis económica, cambiaria y financiera a principios del 2002, que provoca bruscos cambios en las condiciones económicas. Solo a fines de este año, las empresas logran reacomodarse a esta nueva situación de mercado y animados por la recuperación de los precios internacionales de los productos primarios, permitieron crear las condiciones más favorables para las exportaciones que se sucedieron en los años siguientes.

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pymes, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas. Las primeras son en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son de "capital intensivo" y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento. (Harry Elmer; 1967)

Para el Lic. Marcelo Di Ciano, las principales razones de existencia de las Pymes son:

- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan a productos más estandarizados.
- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas.
- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas.

Pymes en Latinoamérica

Según Cisco Pymes (2011), en América Latina existen 716 mil pequeñas empresas y 145 mil medianas empresas. Del total de las Pymes que hay en el mundo 11% se encuentran arraigadas en América Latina de las cuales el 44.44% se encuentran localizadas en Brasil, el 12.7% en México y el 11.11% en Argentina. Se demuestra que el 90% de los puestos de trabajo en América Latina lo generan las Pymes, siendo el 63% microempresas, el 18% pequeñas empresas, el 10% grandes empresas y el 9% medianas empresas. Los rubros en que las Pymes invierten sus fondos son mayormente en inventario, materias primas e insumos y en gastos recurrentes como luz, renta, etc.

El informe " Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de Pymes para el Cambio Estructural", producido conjuntamente por el centro de desarrollo de la OCDE y la CEPAL, que plantea las políticas para el cambio estructural. Para la CEPAL (2010), la estructura productiva de América Latina se caracteriza por las grandes diferencias de productividad que existen entre sectores, dentro de los sectores y entre las empresas dentro de los países, muy superiores a las que existen en los países desarrollados. Esto también genera desigualdad social y económica en las distintas regiones de Latinoamérica. Asimismo estas diferencias se ven reflejadas en ámbitos como la capacitación, el poder de negociación, la financiación, la innovación tecnológica, etc. Es por todo lo anteriormente mencionado, que esta modalidad empresarial requiere de la creación de políticas específicas orientadas a superar sus dificultades.

Particularidades

Las Pymes son volátiles por sus altas tasas de nacimiento e inestabilidad, dado que las empresas nacen pequeñas son pocas las firmas nuevas que nacen con aporte voluminoso y los decesos se producen generalmente en los primeros momentos de la vida. La mayoría son jóvenes y están conducidas por sus fundadores.

Un gran porcentaje de las empresas pequeñas son independientes ya que no son controladas por otra entidad, aunque las Pymes comenzaron a integrarse en redes que las complementan para brindar un mejor servicio o producto y las haga más competitivas contra las adversidades que deben enfrentarse por su tamaño.

A continuación se expresan las virtudes y debilidades más comunes de las pequeñas empresas familiares, según un compendio realizado en base a diferentes autores, citados en la bibliografía.

Virtudes

- **Flexibilidad:** Su organización pequeña y dinámica les permite tener elasticidad para amoldarse a los cambios de ambiente actual e incierto.
- **Carácter pionero:** Los emprendimientos que nacen de las ideas que guarda el emprendedor son novedosas para la sociedad.
- **Proveedoras de bienes y servicios:** Realizan bienes o servicios tanto para la sociedad como para las grandes empresas que logran mayor eficiencia delegando aspectos más sensibles o no manejables en su proceso productivo.
- **Innovadoras y creativas:** Crean productos más específicos y potencian la diferenciación de productos acorde a las exigencias.
- **Guardia del equilibrio de la sociedad:** Resguardan el equilibrio y crecimiento sostenido de la economía, indispensable para integrar a las personas del sistema.
- **Principales empleadoras de mano de obra:** Concentran a la mayor cantidad de fuerza laboral que existe en la sociedad de la gran mayoría de los países.

- Sostén de la demanda: Como consecuencia del trabajo se da la contraprestación en forma de salario que se transforma en poder de compra y da movimiento a otros negocios.
- Contribuyentes del sostén del estado: Todas aportan al fisco de manera directa o indirecta a través del abono de impuestos para el correcto funcionamiento.
- Permiten el equilibrio regional: La conformación de una red Pyme diversificada y extendida geográficamente aporta a la creación de una integración territorial.
- Ayudan a la movilidad social de los ciudadanos: En muchas ocasiones los empleados se independizan una vez aprendido los procedimientos, lo que permite un desplazamiento de firmas en el territorio.
- Aportan a la productividad global: Su baja productividad es compensada por la dinámica que provocan. Siendo las Pymes las que explican la mayor parte de las entradas y salidas, se puede inferir en que son las mayores contribuyentes al crecimiento de la productividad agregada, aun cuando su nivel de producción individual sea menor que el de una empresa grande.

Debilidades

- Sensibilidad a los entornos negativos: El cumulo de fragilidades las hace susceptibles a los ambientes adversos.
- Falta de información: La información es la fuente de los negocios. Muchas de ellas son valiosas y por ende, no pueden ser amortizadas por las Pymes.
- Problemas de volumen: Operan con volúmenes limitados a su capital y espacio de almacenamiento.
- Dificultades de acceso al financiamiento: Al ser pequeñas empresas, para los bancos son más riesgosas que las firmas de las empresas con mayores índices de envergadura.
- Carencia de estrategia: No funcionan en base a estrategias planificadas que les permita el alcance de los objetivos planificados.
- Problemas de formación: La gran mayoría de estas empresas pequeñas esta conducida por jefes y trabajadores poco formados lo que debilita el funcionamiento de sus organizaciones.
- Organizaciones jerárquicas y autoritarias: Al tratarse de pirámides pequeñas dentro de estas empresas la gestión es centralizada.
- Baja demanda de servicios de apoyo: No se acostumbra a incorporar conocimientos y experiencias de terceros.
- Gestión inadecuada: Se usan modelos de gestión basados en la improvisación.
- Crecimiento no planificado: La expansión descontrolada termina debilitando a la firma

Legislación de las Pymes

La tipificación de este tipo particular de empresas muchas veces resulta difícil y variada. Se puede utilizar la cantidad de personas ocupadas en el establecimiento y el monto bruto de facturación pero también existen otros métodos que consideran el patrimonio neto, el activo y combinaciones de parámetros.

En Argentina, el Ministerio de Economía de la Nación fija los límites entre las grandes empresas y las Pymes a partir de tres elementos:

- Personas ocupadas.
- Ventas anuales.
- Activos netos.

La ley 24.467 de la pequeña y mediana empresa promulgada en el año 1995, define las características que se deben aplicar a las mismas para que se diferencien de las demás empresas. Es por ello que el artículo 83°, expresa que la pequeña empresa es aquella que reúne las dos condiciones siguientes:

- Su plantel no supera los cuarenta (40) trabajadores.
- Presentan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la comisión especial de seguimiento del art. 104 de esta ley. Siendo que el artículo 1° de la ley 25.300, considera Pymes cuyas ventas totales anuales expresadas en pesos no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación:

Tamaño/Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 1.080.000	\$ 3.660.000	\$5.000.000	\$ 1.260.000	\$ 1.680.000
Pequeña	\$ 6.480.000	\$ 21.960.000	\$ 30.000.000	\$ 7.560.000	\$10.080.000
Mediana	\$ 54.000.000	\$ 183.000.000	\$ 250.000.000	\$ 63.000.000	\$ 84.000.000

Fuente: Ministerio de la producción, ciencia y tecnología.

Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) balances o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el impuesto del IVA e impuestos internos y deducido has cincuenta por ciento (50%) del valor de las exportaciones que surjan de dicha documentación.

Además, la legislación actual instrumenta las condiciones necesarias que estas empresas deben de reunir para acceder a beneficiosos créditos. Por ello el artículo 3° de la ley 24.467 que fue sustituido por el artículo 32° de la ley 25.300, señala que se instalara un régimen de bonificación de tasas de interés para las Pymes, tendiente a disminuir el costo del crédito.

También, queda asentado que se verán favorecidas las Mipymes que se encuentren localizadas en ámbitos geográficos que reúnan alguna de las siguientes características:

- Regiones en las que se registren tasas de crecimiento de la actividad económica inferiores a la media nacional,
- Regiones en las que se registren tasas de desempleo superiores a la media nacional.

El artículo 4° de la ley 24.467, afirma que la bonificación de los créditos será solventada por el Estado Nacional y estará especialmente destinada a:

- Créditos para la adquisición de bienes de capital propios de la actividad de la empresa,
- Créditos para la construcción de capital de trabajo,
- Créditos para la reconversión y aumento de la productividad debiendo además contemplar amplios plazos de amortización, tasas comparables a las más bajas de plaza y periodos de gracia según el retorno de la inversión previsto,
- Créditos para la actualización y modernización tecnológica, de procedimientos administrativos, gerenciales organizativos y comerciales y contratación de servicios de consultoría, etcétera.
- Créditos para financiar y pre-financiar las exportaciones de los bienes productivos por las Pymes.

En los artículos 21° y 22° de la presente ley, se menciona que se deberán diseñar y desarrollar instrumentos que introduzcan y faciliten el proceso de especialización de las Pymes para incrementar su competitividad y un programa nacional de capacitación para mejorar el gerenciamiento, el conocimiento del mercado, estimular la participación, entre otros.

Esto también se ve reforzado en el artículo 96°, donde se enfatiza el derecho y el deber de la formación profesional de los trabajadores de las pequeñas empresas ya que se podrá solicitar una adecuación de la jornada laboral para cumplir con las exigencias de dichos cursos de capacitación.

La ley 25.300, actualización de la ley anterior, tiene por objetivo principal el fortalecimiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) que desarrollen actividades productivas en el país. Se busca lograr un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva.

Esta ley en su artículo 2°, crea un Fondo Nacional de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana empresa con el fin de realizar aportes de capital y financiamiento a mediano y largo plazo, que estén destinados a inversiones productivas a las empresas. Por lo que en el artículo 8°, se creara el fondo de garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con que se dará respaldo a las entidades financieras.

Tanto la ley 24.467 en su artículo 13° como la ley 25.300 en la sustitución por el artículo 35°, nombran a la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía a organizar una red de agencias regionales de desarrollo productivo que brinda asistencia a las MIPyMEs en todo el territorio Nacional. A raíz de esto, se creó un sistema de información MIPyMEs que recolectara y difundirá información comercial, técnica y legal que sea de interés para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Las distintas miradas de la red de agencias regionales y la información recolectada darán lugar al intercambio de conocimientos y experiencias que servirán para el fortalecimiento de la capacitación técnica regional y local.

CAPITULO 2: EMPRESAS FAMILIARES

Empresa familiar

Conforme a Roberto Martínez Nogueira (1984), la empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social de trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación. La familia no se agota en las actividades que puedan realizarse en un seno ya que permite y promueve la identidad social del individuo, construyendo una comunión de personas en la que estas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivas.

Esta idea también se ve reforzada por el autor Casanueva, Cristóbal (2000) que en su libro Organización y Gestión de Empresas Turísticas, expresa que la gestión de las empresas turísticas familiares se caracterizan por la relación entre el negocio y la familia.

Siguiendo a Martínez Nogueira, el cual expresa que la convivencia generacional refuerza los sentidos de pertenencia a la vez que posibilita la transmisión del aprendizaje vivencial y tecnológico que solo la observación puede facilitar.

La familia es una unidad básica de la sociedad, anterior a la empresa, y que tiene un objetivo de procreación y educación en un marco de lazos afectivos con proyección temporal. Así mismo, Ernesto Nierhardt en su libro de Empresas de Familia (2012), define a la familia como la comunidad que se forma entre padres e hijos y entiende que este núcleo se reconoce como la primera escuela de todas las virtudes sociales, célula fundamental de la vida social y de la comunidad humana.

Siguiendo con lo expresado por Ernesto Nierhardt, “la familia aporta a sus miembros una manera de ver y entender el mundo, que se concreta en la transmisión de ciertos valores: el conjunto de creencias, vivencias y experiencias característico de cada familia. Esto genera una serie de elementos que son comunes y conocidos por los diferentes miembros, como consecuencia de una búsqueda de objetivos comunes.” (pág. 15). Por lo tanto, resulta que la empresa familiar será el producto de como sea la familia y los individuos que la componen, entonces no debe pretenderse que una empresa familiar sea “mejor” que la familia que la compone.

Cuando hablamos de empresas familiares se tiende a pensar en pequeñas empresas (PYMES) pero esto no necesariamente es así. Quizás, dada la evolución de las organizaciones productivas, la mayor parte de las empresas pequeñas son empresas de familia. Pero también podemos encontrar empresas familiares muy grandes y

evolucionadas que han atravesado complejos desarrollos y perduran a lo largo del tiempo. Para dar un ejemplo podemos mencionar la empresa TECHIN, que una de las empresas familiares que más ha crecido en Argentina. Ernesto A. Barugel (2005).

Este autor relata que las empresas tienen etapas de desarrollo como el ser humano. Es por eso que se puede establecer una relación entre la evolución de los seres humanos y la evolución de las organizaciones que ellos construyen. Se puede decir que ambos atraviesan en su desarrollo cuatro etapas diferenciadas y separadas por diferentes crisis: en el hombre se puede distinguir al niño, al adolescente, al adulto y al anciano. En las organizaciones, en particular las empresas familiares: la etapa fundacional que culmina en una crisis de liderazgo, la etapa de organización funcional que sucede por la crisis de autonomía gerencial, la etapa de delegación se produce generalmente por la crisis de control y finalmente la etapa de la coordinación lo que permite observar con claridad los componentes del sistema de decisión de la empresa y separarlos en decisiones de gerenciamiento y decisiones de control.

El libro Empresas Familiares, Generación a Generación, (1997) expresa que “las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ella representan una forma especial de organización cuya “peculiaridad” tiene consecuencias positivas y negativas.” Este tipo de empresas poseen una gran fortaleza por compartir una identidad, una historia, y valores en común. Una de las cosas más importantes es el compromiso que se toma cuando el bien es de la familia. Pero también la familia puede deteriorar las relaciones de negocio. En algunas ocasiones es más difícil ejercer la autoridad con los parientes. Lo que sumado a malos desempeños y confusión de roles en la familia y la empresa puede destruir un muy buen negocio y una familia.

Una empresa familiar provoca una situación compleja debido a la existencia de tres sistemas interrelacionados que son la propiedad, la gestión y la familia y que habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor haciendo la situación realmente compleja. Por ello, se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar, un proceso que favorece la existencia, a menudo latente, de tensiones en el seno de estas empresas

Según indican las estadísticas, solo tres de cada diez empresas familiares sortean con éxito el cambio de generación.

En Argentina: Se estima que las Empresas Familiares generan entre el 68 y el 70 % de los puestos de trabajo, representan más del 30% del PBI nacional y el 76% del número de unidades económicas (productivas y comerciales).

En Estados Unidos aproximadamente el 90% de las empresas están controladas por una familia y generan aproximadamente el 50% del PBI.

En Francia el 60 % de las empresas son de carácter familiar, en España se sitúa por encima del 85%, en Italia el 95%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%.

Características específicas

No hay una definición de Empresa Familiar que se encuentre universalmente aceptada. Esta situación es comprensible ya que la problemática de la empresa familiar como campo de estudio independiente es muy reciente en Argentina y muchas veces mal englobado con el tipo de organización Pymes. Muchas de las Empresas Familiares superan las dimensiones que caracterizan a las Pequeñas y Medianas Empresas, aunque estén en manos de una o más familias.

Para empezar se puede mencionar, que las empresas familiares se crean a instancias del fundador en base a una técnica que el domina o a un invento de su autoría. Como afirma Martínez Nogueira (1984), diciendo que es frecuente que el fundador posea una aptitud particular vinculada a una técnica que domina. Por ello que nace una ventaja que le permite colocar sus productos con más calidad, a un costo inferior o incluso satisfacer debidamente una demanda.

Asimismo este autor expresa que la empresa es el reflejo de las actitudes prevalecientes en los grupos específicos, a la vez que los difunde y reproduce hacia su exterior. En la empresa familiar estas actitudes encuentran los objetos sobre los que proyectarse. Es por ello que los valores institucionales de la empresa están identificados con una familia.

La dirección, el control y la propiedad desembocan en una sola persona, ya que la misma persona toma las decisiones de la organización, establece los objetivos, controla al personal, se encarga de la publicidad y promoción de sus productos, realiza contacto con los proveedores, entidades financieras, etc.

Como en algunas ocasiones, estas empresas trabajan con una pequeña porción de mercado, presenta mayor facilidad para la adaptación a ambientes turbulentos.

Por último, la convivencia generacional refuerza el sentido de pertenencia y facilita la transmisión del aprendizaje.

Los grandes problemas de las empresas familiares se pueden resumir en:

La sucesión **de sus miembros**, es una de los problemas más trascendentales que debe superar una empresa familiar ya que se pone en juego la supervivencia de la misma. Casanueva Rocha, Cristóbal (2004), señala que existe una falta de herederos comprometidos y motivados con la empresa familiar, dificultad por parte de la familia de transmitir el control de la misma a profesionales que no pertenecen a la familia, se diluye la propiedad de la empresa entre miembros familiares que solo se ven como accionistas, falta de capacitación de los herederos y el miedo que da tomar conciencia del envejecimiento del fundador empresarial.

Se crean puestos de trabajos innecesarios para cumplir con compromisos familiares. Lo que puede llegar a generar problemas con las remuneraciones de los miembros de la familia y los demás empleados.

En las empresas familiares es común la confusión entre el patrimonio de la empresa y el de la familia ya que en muchas ocasiones no existe una distinción clara entre ambos y el propietario hace uso de los rendimientos para fines personales, según lo expresado por Casanueva.

Conforme al libro de Empresas Familiares, Generación a Generación, Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion Mc Collom Hampton, Iván Lansberg (1997), la comunicación dentro del sistema familiar puede ser muy compleja. Mayormente con el agitado ritmo del trabajo uno contrae discusiones con otros compañeros que en este tipo particular de empresas son familiares o allegados. Lo que provoca que al llegar estas personas a sus casas y relatar cómo les ha ido en su día, cuenten las discrepancias que han tenido con un padre, tío, hermano u otro familiar. Por ende, “los parientes políticos tienden a quedar atrapados en la dinámica emocional de la familia de negocios, sin contar con la información ni el acceso al pariente que tienen sus conyugues.”(pag.91).

Esto sucede, a raíz de que los parientes políticos son los receptores de quejas y conflictos familiares sin resolver en su debido tiempo.

A continuación se detallan las ventajas y desventajas de las pequeñas empresas familiares, según la experiencia de distintos autores.

Ventajas

- Flexibilidad en el trabajo
- Rapidez en la toma de decisiones
- Mayor confianza por parte de los proveedores y clientes
- Libertad de acción
- Independencia para decidir el control de la empresa
- Control de la empresa
- Dotación y magnitud mínima de personal
- Contacto más fluido y directo
- Los resultados de los productos/servicios son más artesanales
- Mayor comunicación vertical y horizontal
- Flexibilidad para producir cambios
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de personal ejecutivo
- Mayor continuidad de los altos funcionarios

Desventajas

- Dificultad de comunicación entre los miembros familiares
- Estar con la familia las 24hs del día
- Pocas oportunidades de desarrollo
- Enfrentar conflictos familiares y no familiares de manera desprolija y a veces simultaneas
- Malos hábitos de escucha
- No hay buenos canales de comunicación establecidos

- Falta de comprensión en las tareas ya que no existen descripciones de puestos
- Gran resistencia a contratar personal capacitado y profesional
- Liderazgo muy largos
- Problemas organizativos
- Estancamiento estratégico y falta de planificación
- Tasa de reinversión insuficiente
- Falta de una mentalidad orientada a resultados y a la creación de riquezas

Empresas familiares en Latinoamérica

Por medio del instituto de la empresa familiar, se realizó una investigación empírica en la que se encuestaron a 611 miembros de empresas familiares latinoamericanas durante el periodo 2002 – 2005.

Los familiares encuestados fueron tomados de 12 países: Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú.

Se destaca como factores claves de éxito del emprendimiento familiares, los siguientes motivos:

- Visión estratégica
- Dedicación y esfuerzo
- Administración
- Valores
- Unidad familiar
- Calidad del servicio
- Experiencia
- Tecnología

Los dos primeros hacen referencia a factores que reflejan la pasión y el compromiso que ponen los familiares por sacar adelante la empresa.

Por otro lado, se mencionan algunos errores más frecuentes que perjudican el crecimiento de la empresa familiar como:

- Problemas organizativos
- Conflictos familiares por falta de comunicación
- Administración deficiente
- Centralización/ superposición de roles
- Sistema de información deficiente
- Falta de capacitación
- Falta de compromiso

Estos factores se agravan a medida que la empresa comienza a crecer, se incorporan más personas de afuera que no poseen los mismos valores, los fundadores o sucesores no se capacitan y no quieren incorporar profesionales con conocimientos específicos que los ayude ya que existe el temor y la desconfianza a lo extraño.

En cuanto se pregunta qué pasaría si la empresa no anduviera bien, la mayoría con el 79% prefiere seguir luchándola antes que optar por otras alternativas y solo un 17% de ellos vendería su empresa si no tuviera otra salida ya que los lazos familiares son muy fuertes.

Siguiendo con la reflexión de que si anduviera mal la empresa, una de las opciones sería la de incorporar un inversor ajeno a la familia y como fue de esperar la mayoría (57%) opto por no incorporar socios no familiares ya que no sería fácil encontrar a un tercero que quiera comprar una parte minoritaria del negocio.

Al indagar sobre la existencia de normas para el ingreso de familiares a la empresa se encontró que solo el 18% de las empresas familiares prevé normas para que un familiar trabaje en la empresa y el 82% no posee nada previsto para ello ya que todos los familiares por el solo hecho de pertenencia a la misma tendrían el derecho de trabajar allí.

Pero llama la atención que al preguntarles por los criterios adoptados para que ingrese un familiar a la empresa, se obtuvo como respuesta: la capacidad, la formación, el interés, la experiencia, los valores y por último que exista una vacante. Esto nos muestra que aunque se tenga en cuenta la necesidad de incorporar a una persona capacitada, es difícil que se discrimine a un familiar por no poseer esa capacidad y sobre todo por ser ellos mismos quienes evalúan ese potencial, es así como no se seleccionan a los mejores candidatos para el puesto sino quien desee trabajar.

La fijación de remuneraciones de los familiares fue otro aspecto indagado. Se llegó a que el 51% de las empresas remunera a su personal familiar en base a su capacidad, el 46% a su dedicación y el 45% a los resultados alcanzados, siendo una contradicción porque en este tipo de empresas no suelen realizarse evaluaciones de desempeño para medir la capacidad y los resultados alcanzados por cada empleado. También resulta llamativo que solo el 26% de las remuneraciones en estas empresas fuera por criterio de "necesidad familiar".

En cuanto a los problemas más frecuentes para trabajar con familiares, se mencionó como principales a los problemas de comunicación y coordinación. Estos conflictos se dan por que en muchas ocasiones los miembros familiares por creerse todos dueños de todo no saben trabajar en equipo. Esto es muy común cuando la empresa se encuentra trascurriendo la segunda generación, o sea la división de poder y control entre hermanos.

La empresa familiar en el mundo

A partir del libro de Empresas de Familia de auditoria de Ernesto Niethardt (2012), se presentan estudios realizados tanto en Estados Unidos como en Europa sobre las empresas familiares como la columna vertebral de los países con economías de mercado.

El informe anual 2008 del Institute for Family Business, da cuenta de la dinámica de las empresas familiares en Gran Bretaña ya que impulsan y estimulan el crecimiento de la riqueza nacional representando el 65% de las 4.5 millones de empresas privadas que existen allí, las empresas familiares generan el 40% de la mano de obra del sector privado y hacen una gran contribución a la economía británica aportando más del 30% de su PBI.

La empresa familiar en Argentina

La Universidad Empresarial Siglo 21 realiza junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) investigaciones y actividades de desarrollo sobre las empresas familiares de la región centro del país. El trabajo ha abarcado alrededor de 150 casos, siendo representativo de la realidad del conjunto de las empresas familiares Argentinas.

La antigüedad promedio de las empresas de la muestra es de 29 años, siendo un 60% de los casos que componen la muestra.

Analizando la composición sectorial de la muestra se encuentra que predominan las empresas industriales con los 33 %, seguidas por las comerciales con el 19% y las agropecuaria con el 16%. Aunque cabe destacar que el 21% de las empresas familiares de la muestra declaro desarrollar sus actividades en más de un sector.

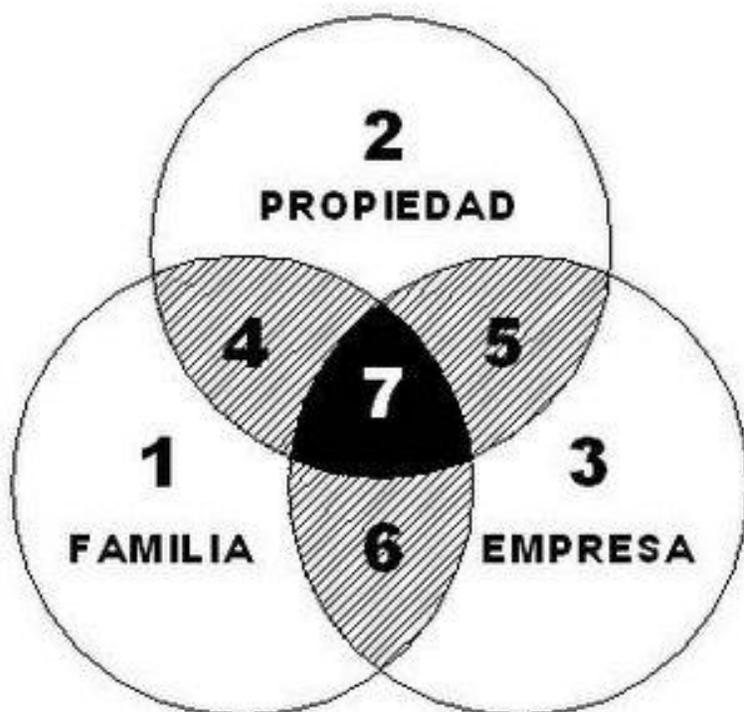
Al analizar el tamaño según la facturación de las empresas familiares que integran la muestra, se observa que predominan las empresas menores cuyas ventas no superan las \$ 3 millones (48%), seguido por una interesante cantidad de empresas cuya facturación anual excede los \$15 millones (27%).

Al evaluar el tamaño de las empresas familiares según la cantidad de trabajadores, se repite el predominio de las empresas menores, siendo que el 39% de las mismas tienen hasta 10 empleados y el 63% hasta 25 empleados.

La empresa familiar como un sistema

En un principio el enfoque de sistema para empresas familiares se basaba en dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio. Cada uno de estos dos grupos tenía sus reglas y normas pero los individuos que pertenecían a estos círculos eran los mismos, como por ejemplo esposo y gerente de la empresa. Por ello, los estudios apuntaban a satisfacer las necesidades de ambos grupos para encontrar un equilibrio entre ellos y que la compañía crezca con éxito.

En 1982 Tagiuri y Davis elaboraron un modelo de dos sistemas a raíz de su trabajo en Harvard. Según su pensamiento, una correcta descripción de empresas familiares sería sumando un subsistema de propiedad y el de dirección dentro de la empresa. En definitiva, algunos propietarios de la empresa no participan en la dirección del negocio, otros pueden ser gerentes pero no controlan las acciones de la familia, etc. por ende, luego de varios estudios que confirmaran ese trabajo se creó el modelo de tres círculos.



Fuente:<http://vrid.uni.edu.ni/boletinunidad/read.php?seccion=17&id=25>

Detalles

- Circulo N°1, está formado por los miembros de la familia.
- Circulo N°2, hace referencia a las personas que participan en la propiedad de la empresa.
- Circulo N°3, comprende a los directivos y a los trabajadores de la empresa.
- Circulo N°4, representa a los familiares propietarios que no trabajan en la empresa.
- Circulo N°5, está compuesto por los trabajadores o directivos no familiares con participación en la sociedad.
- Circulo N°6, está formado por los familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios.
- Circulo N°7, está representado por los trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad.

Este modelo de círculos muestra a las empresas familiares como un sistema interrelacionado pero independiente a la vez, ya que un individuo puede ser colocado en el círculo de propiedad pero no trabajar en la empresa ni ser parte de la familia lo que lo posicionará en el área de propiedad únicamente; o ser parte de la familia y trabajar en la empresa pero no tener acciones en su poder entonces se encontrara en el área de superposición de la familia y la empresa.

Este modelo es una herramienta útil para entender el origen de los problemas interpersonales, de papeles, de prioridades y los límites de las empresas familiares. También sirve como método para entender las distintas posturas y opiniones concernientes a un mismo tema, sabiendo donde se encuentra localizado cada individuo.

Si se visualiza lo planteado en la teoría en mi posterior trabajo de campo, se podrá evaluar a la empresa familiar como un sistema, y se puede concluir que un 53% de las empresas familiares encuestadas respondió que tenía pensado mantener la propiedad de la misma, aunque un mayor porcentaje de las mismas (63%) dice no saber cómo prepararse para transitar la sucesión de sus miembros.

Con el trabajo de campo se pudo verificar que un 90% de los alojamientos son manejados por la familia y que de cuatro personas que trabajan a diario en la empresa, dos pertenecen a la familia compartiendo un subsistema.

También se vio que un 79% de los dueños de los emprendimientos prefieren contratar a familiares allegados aunque los mismos no tengan participación en la propiedad de la empresa.

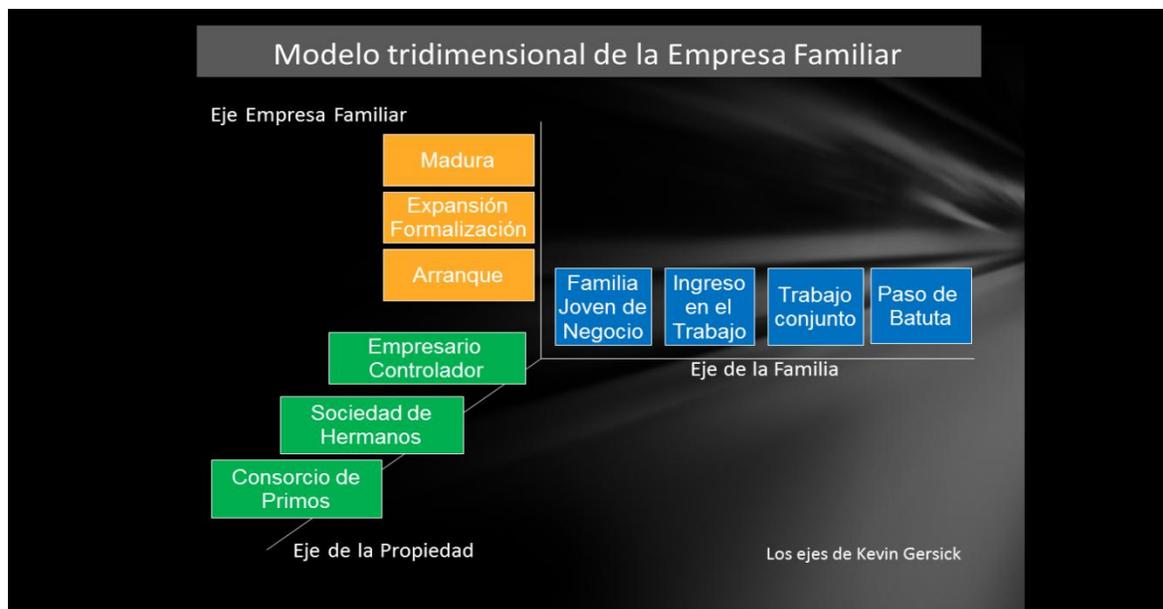
Modelo evolutivo tridimensional

Algunos de los problemas más importantes que debe enfrentar este tipo de empresas se deben al paso del tiempo. Tanto los sistemas organizacionales como las familias cambian y crecen día a día, desde luego que no es lo mismo una empresa pequeña que recién se inserta en el mercado comparado con un negocio estable y con experiencia en el rubro, al igual que un matrimonio joven con una pareja sólida en el tiempo.

Estos cambios son dinámicos y fáciles de observar cuando los individuos entran y salen de la organización. Las familias entran a la empresa en forma de matrimonios, nacimientos y salen en forma de divorcio y la muerte.

También se pueden observar cambios rotundos en la familia por el simple movimiento de los mismos, al moverse de un círculo a otro, lo que repercute en la familia entera. Estos cambios que modifican al sistema, se puede percibir cuando se toma por primera vez de empleado a un familiar cercano o se jubila unos de los pilares de la familia.

Si al modelo de los tres círculos le agregamos el paso del tiempo obtenemos como resultado el modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar. Donde cada uno de los tres subsistemas pasa por una dimensión evolutiva individual. Estas etapas independientes también influyen en los demás subsistemas pero cada parte tiene su ritmo para transitar la secuencia de su área.



La dimensión evolutiva de la propiedad

El eje de la propiedad, en el libro de Empresas Familiares Generación a Generación (1997) se explica en base a la obra de John Ward (1987,1991). Según esta dimensión, las distintas formas de propiedad muestran las diferencias de todos los aspectos de la empresa familiar. Por supuesto hay un sin número de estructuras de propiedad, dependiendo del tipo de compañía encontramos que la propiedad es de un individuo, de un matrimonio o de dos socios que no están unidos por vínculos de parentesco. Pero se ha comprobado que las divisiones básicas del desarrollo de la propiedad son en tres etapas: compañías de propietario controlador, sociedades de hermanos y consorcio de primos. Lo que nos indica que la gran mayoría de las empresas inicia con un solo dueño y con el paso del tiempo se transforman en una sociedad de hermanos y sucesivamente se convierte en un consorcio de primos. Esto no significa que las compañías sigan este camino planteado en el eje de la propiedad ya que un dueño que decide retirarse y tiene dos o más hijos puede dejarle la mayor cantidad de acciones a uno solo de ellos y con eso se sigue estando en la etapa de empresario controlador. Aunque también, puede formar un consorcio de hermanos y luego de un tiempo uno de ellos decida comprar las acciones a sus hermanos y volver a ser un empresario controlador del negocio.

La dimensión evolutiva de la familia

La dimensión que conecta al desarrollo de la familia y el tiempo es el segundo eje. Para profundizar en el tema del desarrollo del individuo, el mismo libro cita los trabajos efectuados por Daniel Levison y sus colegas (Levison 1978; Levison y Gooden 1985). Luego de estudiar e investigar varias familias de todos los tamaños y clases que eran dueñas de empresas familiares, descubrieron que podían dividir las en cuatro etapas dependiendo de la edad de los miembros de cada generación en las empresas. A esas etapas le dieron el nombre de familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta.

La etapa de familia joven, se entiende por la pareja conyugal que inicia con la actividad de manera intensa. En la siguiente etapa, las generaciones ya son aproximadamente 10 años más adultas que en la etapa inicial. Aquí es donde los padres deben de apoyar a sus hijos para que hagan la transición de la niñez (adolescencia) a la vida productiva de adultos. Luego pasamos a una etapa donde no solo el dueño debe preparar a sus hijos para un potencial ingreso a la firma sino que también preparar a los hijos de su hermano que deseen trabajar en ella. Y por último, el dueño debe tomar la decisión de dar un paso al costado para dejar el control de la empresa a los hijos.

La dimensión evolutiva del negocio

La dimensión evolutiva del negocio y el tiempo se divide en tres etapas simples: el arranque, la expansión/ formalización y la madurez. La primera de ellas, hace referencia a la fundación de la empresa y los primeros años de crecimiento. La segunda etapa comprende desde el momento en que la empresa se establece en el mercado hasta el periodo en que el crecimiento y el cambio organizacional disminuyen. La última etapa del desarrollo de la empresa, tiene sus raíces en la evaluación de mercado, o sea es la etapa estática de la empresa ya que existen competencias tan fuertes que dejan poco margen de rentabilidad, el producto de la empresa se estanca, etc. Pero esto no es presentado como un estado final ni sostenido en el tiempo.

El resultado de las encuestas permitió demostrar que, las empresas familiares en la dimensión evolutiva de la propiedad de alojamientos en la ciudad de Chascomús se encuentran en la etapa de propietario controlador por sus cortos años de funcionamiento (menor a 20 años). En la dimensión evolutiva de la familia, un alto porcentaje de las mismas se mostró como una familia joven de negocios, ya que son un matrimonio joven con hijos pequeños o adolescentes. Por ello, se encuentran en un periodo de intensa actividad tanto laboral como familiar de criar hijos y dar sustento a la familia. Por último, en la dimensión evolutiva de negocios, nos enfrentamos a empresas jóvenes que se encuentran en la etapa de arranque.

Sucesión

Uno de los problemas más frecuentes a superar es la sucesión de los miembros en la dirección de la empresa familiar, es decir, definir **quién sucederá al fundador en el momento en que éste se retire**, situación ésta de mucha preocupación en el núcleo familiar. Este paso que deben dar las empresas que lograron crecer y mantenerse en el tiempo es considerado una de las etapas más críticas que debe superar la familia y la empresa en su conjunto.

Diversas fuentes que han encaminado sus estudios en el tema de sucesión coinciden que el 60% de las empresas familiares fracasa debido a cuestiones **vinculadas con la misma y** que solo el 15 % de ellas no sobrevive por problemas de negocios.

Según indica el libro Rasgos y desafíos de las empresas familiares de Ernesto Niethardt (2012), para que la sucesión tenga éxito en una empresa familiar, esta debe ser un proceso planificado con suficiente antelación. Si esta logra realizarse con éxito, se convierte en una fuente de fortaleza para la empresa.

El proceso de planificación de la sucesión de una empresa familiar es muy complejo; y empieza a transcurrir cuando se decide incorporar a familiares de la próxima generación a

la empresa y finaliza cuando el mando mayor decide dejar el control de la empresa y retirarse.

Opciones de sucesión

Cuando el fundador de una empresa familiar decide retirarse y enfrentar la sucesión, hay varias opciones sobre las que puede elegir en base a las ventajas y desventajas de cada una de ellas. La elección final estará determinada por la situación de la empresa en ese momento dado, en la existencia de posibles sucesores, la situación económica que enfrenta la empresa, la familia y el país, entre otros. Algunas de ellas con respecto a lo publicado por Ernesto, Niethardt; son:

- Designar a un miembro de la familia como sucesor,
- Designar como sucesor transitorio y tutor a un directivo no familiar,
- Designar definitivamente como sucesor a un directivo no familiar,
- Liquidar la empresa,
- Vender total o parcialmente la empresa.

Capítulo 3: Caso Chascomús

Chascomús

La ciudad de Chascomús está localizada en la provincia de buenos aires, más precisamente se encuentra ubicada a unos 123 km al sur de ella. Su nombre significa en el idioma de los indios pampa “agua muy salada” aunque el agua de la laguna es dulce, solamente en el subsuelo se encuentran napas salitrosas. Al encontrarse en la Región Pampeana se caracteriza por llanuras horizontales y muy poco onduladas con ríos de cauce lento y sinuoso. Sus vías de acceso son la autovía N°2 que comienza en la rotonda Juan María Gutiérrez y culmina en la ciudad de Mar Del Plata, la Ruta Provincial N°20 que comienza en Magdalena dándose paso por Chascomús y culmina en el partido de Roque Pérez, el ferrocarril General Roca que funciona desde la estación Constitución hasta Mar Del Plata.

El partido de Chascomús forma parte de la región denominada zona deprimida del salado, y limita al Norte y al Noreste con el Rio Samborombón que lo separa del partido de Magdalena y del de Punta Indio, al Oeste limita con el partido de General Paz, al Sudoeste con el partido de General Belgrano, al Sur con el partido de Pila, al Sudeste con el de Castelli y al Este con la bahía del Samborombón.

La flora de la ciudad se encuentra compuesta por diferentes especies de gramíneas como la flechita, cola de zona, espartillares y paja colorada. La fauna se forma de especies mamíferas típicas de la zona como las mulitas, los peludos, las nutrias, las liebres y las aves como garza, teros y perdices. En las aguas de la laguna habitan los pejerreyes, las tarariras, los bagres y morenitas, entre otros. La abundancia de vegetación acuática favorece la presencia de una rica avifauna con predominancia de aves herbívoras como las gallaretas, los cisnes de cuello negro, garzas y otras aves ictiófagas. El clima corresponde a la región templada pampeana.

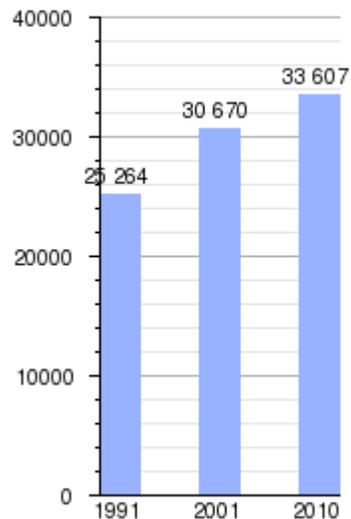
Tiene una superficie de unos 4.225 km, con suelos bajos típicos de la región y propicios para la actividad ganadera extensiva. Además forma parte del sistema lacustre conocido como las Encadenadas que desembocan en el Rio Salado. El mismo se inicia en la laguna Vitel que continua por el arroyo del mismo nombre que desemboca en la laguna de Chascomús, siguiendo se encuentra la laguna de Adela, luego la laguna del Burro, la Chis-Chis, Tablilla y por ultimo Barracas.

Las tierras de la zona deprimida del salado forman parte de una de las áreas del planeta más aptas para el desarrollo de la agricultura y la ganadería. Chascomús, en particular, por tener suelos bajos es propicio para la cría bovina de gran calidad y tampera. La estructura productiva se basa en la cría extensiva de ganado vacuno y se complementa con la siembra de pasturas, soja y maíz.

Con la llegada del ferrocarril en 1865 se consolida el sector que hoy ocupa la zona comercial céntrica.

La ciudad de Chascomús cuenta con 33.607 habitantes ([INDEC, 2010](#)), lo que representa un incremento del 8% frente a los 30.670 habitantes ([INDEC, 2001](#)) del censo anterior.

GRAFICA DE LA EVOLUCION DEMOGRAFICA DE CHASCOMÚS



Fuente de los Censos Nacionales del [INDEC](#)

Historia

Con el objetivo de proteger la región del estuario contra la intromisión de fuerzas europeas, es que se funda un fortín a cargo del capitán de Blandengues Don Pedro Nicolás Escribano el día 30 de mayo de 1779. Se eligió como patrona a la Virgen María en su advocación de Nuestra señora de la Merced, construyendo la primera capilla.

Luego con el correr del tiempo llegaron los inmigrantes de origen italiano, inglés, escocés, francés, y de otras nacionalidades como los portugueses de guinea quienes trajeron consigo su cultura y sus costumbres.

Con la aprobación de la ley de enfiteusis de 1822 se otorgó una gran cantidad de tierras que formó el primer grupo importante de estancieros. El bloqueo francés y el aumento de la represión en la provincia en 1838, sumado a los problemas económicos causados por el pago de los cánones adeudados de los enfiteutas y la imposibilidad de exportar sus productos, lo que llevó al descontento de los hacendados a desembocar en la revolución del Sur que se desata en el año 1839. Los revolucionarios del sur se reunieron a orillas de la laguna donde se encontraron con las fuerzas de Rosas siendo los rebeldes derrotados. La sangrienta batalla trajo desfavorables consecuencias a la zona y Rosas confiscó los bienes de los hacendados. La misma se recuerda con un monolito en memoria de los caídos, ubicado en la avenida Costanera España.

En 1865 llega el ferrocarril y la arquitectura urbana fue modificada con la construcción de los primeros edificios públicos. La plaza de la estación se convierte en el centro de reunión de las carretas, y a su alrededor nacen numerosas fondas y hoteles.

Años más tarde con el dictamen de la ley orgánica de Municipalidades en el año 1886, Ramón Milániasume como primer Intendente.

Principales atractivos

PLAZA INDEPENDENCIA: El espacio que ocupa la plaza independencia fue elegido por Pedro N. Escribano para fundar Chascomús, el 30 de mayo de 1779. Luego se trazaron sus canchales para transformarla en un lugar favorable para el festejo del centenario en 1910 y fue adquiriendo su fisonomía actual ya que se esperaba la llegada de la estatua del General San Martín, la cual se encuentra en el centro de la plaza. Por ordenanza municipal sancionada en 1938, los edificios que rodearan a la plaza deben mantener una fisonomía de estilo colonial.

IGLESIA CATEDRAL NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED: En la fundación de la ciudad de Chascomús Pedro N. Escribano designa como santa patrona a Nuestra Señora de la Merced, cuya imagen fue traída desde Perú en el año 1779.

Con el correr del tiempo la humilde capilla se transformó en lo que hoy en día es la Iglesia Catedral. El ingeniero Felipe Senillosa fue el encargado de su trazado para su construcción de estilo neoclásico.

En la época que se sucedieron los enfrentamientos entre los unitarios y los federales, esta catedral fue usada como "cárcel de presos políticos", siendo uno de ellos Vicente Casco acusado de colaborar en el levantamiento del año 1839. En 1866 la municipalidad donó las campanas que fueron colocadas en la torre izquierda.

Dentro de la misma se encuentra una imagen del Cristo nazareno realizada en una sola pieza de madera en tamaño natural que fue donada por Juana María de Klick en el año 1890.

PALACIO MUNICIPAL: El mismo fue construido por el arquitecto Salamone entre fines la década del '30 y principios de la década del '40, de estilo ecléctico. Esta construcción reemplazo al antiguo edificio de un solo piso, de estilo colonial con arcos, al que los lugareños llamaban "La Recova". Este fue demolido en 1939 y servía de escuela, asiento de autoridades, juzgado de paz, comisaria y lugar de bailes y reuniones. En la parte superior de la municipalidad se encuentra el salón de los espejos donde se realizan a menudo distintos eventos y presentaciones ya que posee una singular belleza y vista al centro histórico.

TEATRO BRAZZOLA: Tiene una capacidad para 360 butacas y fue construido por el círculo de obreros Católicos de la ciudad.

CASA DE CASCO: Con el robo de unos de sus 16 hijos después de un malón, Vicente Casco decide construir una casa de dos plantas con una escalera de mano levantara para proteger a su familia de los golpes de los indígenas. Está asentada en ladrillo y barro, y es de estilo neocolonial.

Casco se adhiere al levantamiento de los Hacendados del Sur contra Juan Manuel de Rosas. En 1839 se produce la batalla donde los federales obtienen el triunfo y en su casa se realiza el baile en honor a las tropas vencedoras. Luego de descubrirse su traición a la Patria y fue fusilado en Santos Lugares. La casa fue heredada por una de sus hijas y sus bisnietos la donan a la municipalidad en 1979.

Hoy en día, la casa es usada por las Direcciones de Cultura y Patrimonio Histórico Municipal y el Instituto Histográfico de la Cuenca del Salado.

CLUB DE PELOTA: Esta construcción está inspirada en la arquitectura de la tierra natal de la colectividad Vasca. Cuenta con una cancha de pelota a paleta, gimnasio y un salón que se encuentra en la parte de atrás del edificio.

BANCO DE LA NACION ARGENTINA: Su edificio fue construido en 1908 por los ingenieros Duncan y Clerici, siendo de estilo francés. Su belleza es destacada en varias revistas por sus rejas y su portón principal.

RELOJ DE LOS ITALIANOS: Esta obra que se encuentra al inicio del centro comercial de la ciudad fue diseñada por Telésforo Sallaberry e inaugurada el 7 de noviembre de 1939 como reconocimiento de la colectividad italiana a la ciudad que los recibió y le permitió construir la cuna de sus descendencias.

LA CAPILLA DE LOS NEGROS: Como los negros no tenían permitido entrar a la Iglesia Católica, se construye una capilla en el año 1862 con ayuda de la Hermandad de los negros, con el fin de poseer un espacio para sus prácticas religiosas. Esta fue declarada lugar Histórico Nacional en el año 1962.

MUSEO PAMPEANO: Este se crea para conmemorar el centenario de la Batalla de los Libres del Sur en 1939. El museo cuenta con siete salas permanentes, las cuales muestran el paso del tiempo en la región desde la prehistoria hasta nuestros días.

Es considerado uno de los más importantes de la provincia de Buenos Aires por su calidad y cantidad de elementos como armas que se usaron en los enfrentamientos de los unitarios y federales, carruajes, aljibe, parte de los primeros rieles del ferrocarril, entre tantas cosas más.

LA BOTICA: Fue la primer farmacia del pueblo inaugurada en 1852 por don Fernando de Arenaza y se presume que es la primera de la Provincia de Buenos Aires funciono como botica hasta el año 1910 hasta que paso a ser un pequeño hotel y luego una mueblería. En la actualidad es un centro cultural y gastronómico que sus nuevos dueños restauraron tratando de mostrar parte de su historia ya que en el salón se encuentran restos de la farmacia como una balanza antigua.

EL CASTILLO DE LA AMISTAD: Con la frase “hay ideas que nunca dejan de serlo y otras que se convierten en realidad” se recuerda el nacimiento del día de la amistad el 20 de octubre de 1946, de esta manera se da inicio al Reino de la Amistad.

Se designa al primer “rey de copas” quien fue el Rey Don Manuel y luego el gabinete compuesto por Ministros y Guardián de Corona, Ministros, Cuerpo Diplomático, Cónsules y Títulos de Nobleza. También se decreta una Constitución para dicho Reino con 22 decretos en el año 1947. El origen de su nombre se debe a que el grupo fundador de Castillo, entre charlas de café, decidió celebrar de esta manera el Día del Amigo.

FUERTE SAN JUAN BAUTISTA: Es una réplica del fuerte de fundación de la ciudad que se realizó para conmemorar el bicentenario de la ciudad. Tiene las características típicas de los fortines coloniales de adobe y techo de paja, el mangrullo desde donde se divisaba la llegada del indio, la típica pulpería, la capilla y los ranchos de los soldados.

ESTACION HIDROBIOLOGICA: Es una institución que se dedica la cría y reproducción del pejerrey, especie autóctona de la región, con el objetivo de repoblar las lagunas de la provincia de Bs.As.

CASA DEL DR. RAÚL ALFONSIN: La casa del ex presidente de la Republica es de estilo colonial de dos plazas para resguardar el estilo español que es rencuentra alrededor de la plaza San Martin. Su diseño pertenece al arquitecto Ricardo Calderón.

Estado de situación

La ciudad de Chascomús se encuentra dotada de varios tipos de alojamiento como campings, cabañas, estancias, hoteles, entre otros. La totalidad de los encuestados demuestra que todos los establecimientos son estructuras pequeñas las cuales no necesitan de un manejo complejo tanto administrativo como operativo. Como en todo destino turístico, el rubro alojamiento se encuentra emplazado en la cercanía de su atractivo principal.

En nuestro caso, la laguna y los espacios verdes que se encuentran a su alrededor son los motivos principales por los que los turistas eligen pasar sus fines de semana allí, disfrutando del sol y la tranquilidad de una ciudad completamente distinta a la capital del país.

A través del estudio realizado, se observó que los alojamientos turísticos en la ciudad tienen una variada cantidad de años como empresa en funcionamiento ya que hay casas antiguas remodeladas y reconvertidas en hoteles antiguos, pero también hay cabañas de más corta presencia en el mercado. Habiendo tomado un promedio de los alojamientos consultados se detectó que las empresas tienen alrededor de 19 años de funcionamiento en el mercado.

A continuación se expresa el resultado de las preguntas realizadas en la entrevista a los dueños de los alojamientos, se tomaron al azar 19 establecimientos a los que se les administró una encuesta que se adjunta en el anexo II del presente trabajo.

Con esta encuesta se pretendió demostrar si dichos establecimientos cumplían con las características propias de las empresas familiares, enunciadas en la primera parte de este trabajo por distintos autores y que son motivo del presente trabajo.

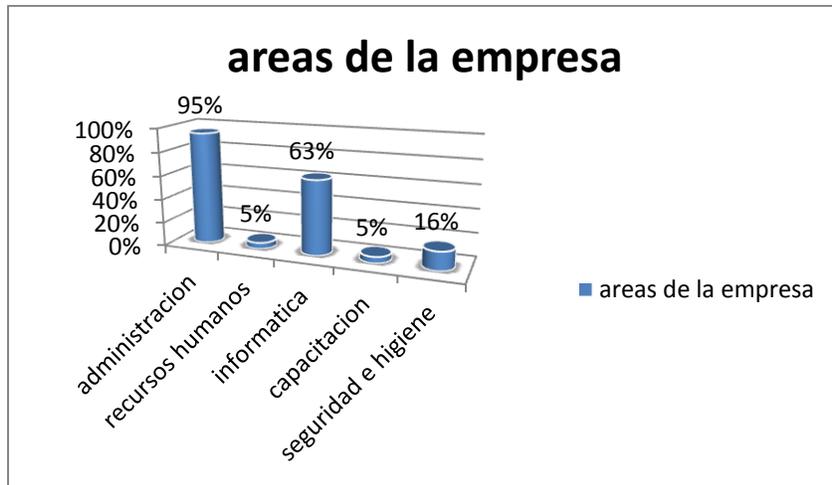
Cuando se les pregunta por la cantidad de personas que trabajan a diario en su emprendimiento, la mayoría de ellos contestó que dependía de la temporada pero viendo los resultados arrojados por la encuesta se encuentran trabajando cuatro personas en promedio para mantener la actividad durante los fines de semana. En las cabañas son necesarias solo unas pocas personas, es por ello que al especificar las tareas una persona se encargaba de la limpieza, otra del mantenimiento general y por último una persona atiende las reservas. En el caso de los hoteles, se necesitan más cantidad de personal ya que se debe atender la recepción en todo momento del día y es por ello que necesitan alrededor de tres recepcionistas y una persona de limpieza, por lo que el mantenimiento se contrata a distintos especialistas de manera esporádica según se requiera.

Con respecto a cuantas de las personas que trabajaban a diario en el alojamiento pertenecen al núcleo familiar, se comprobó que en promedio son dos las personas que comparten el círculo familiar y el del trabajo.

Como se muestra en el siguiente gráfico, las fuentes de contratación del personal que trabaja en las empresas familiares de la localidad de Chascomús, son las que se detallan a continuación: el 79% de los encuestados respondió que contrataba a su personal por medio de personas allegadas, el 21% de los mismos respondió que ofrecía empleo por medio de la publicidad en diarios y por último el 5% dijo que se acerca hasta las agencias de reclutamiento de personal.



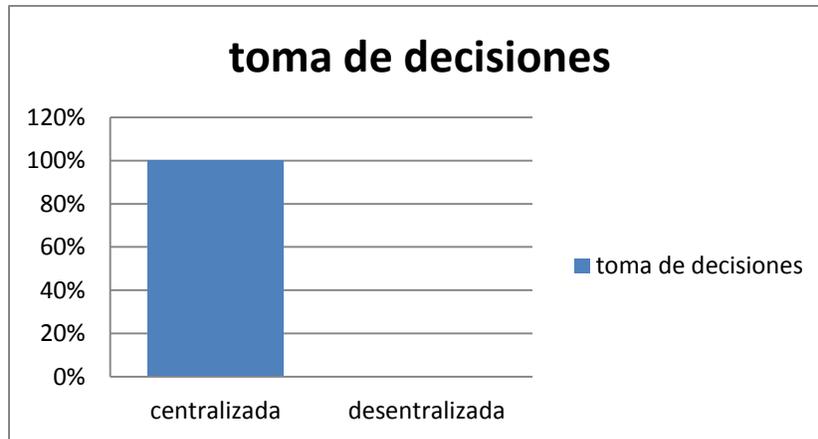
Cuando se les consulto por la división de áreas que tenía su empresa turística familiar, el 95% respondió que contaban con un área de administración, el 63% con un área de informática, 16% con seguridad e higiene y por último el 5% contesto tener área de recursos humanos y capacitación para sus empleados



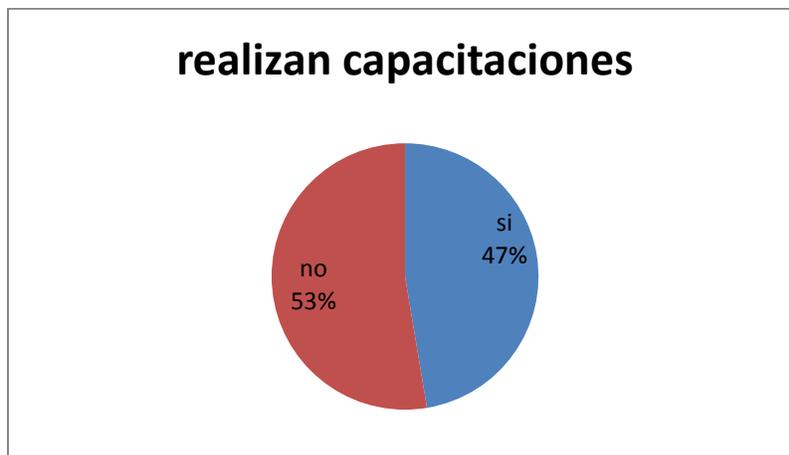
Ante la pregunta de qué manera se comunicaban los dueños con sus empleados, el 95% dijo hablar personalmente a la hora de comunicar todo tipo de información, el 16% respondió que también hacían llamadas telefónicas y el 11% respondió que dejaban notas para ser leídas en todo momento.



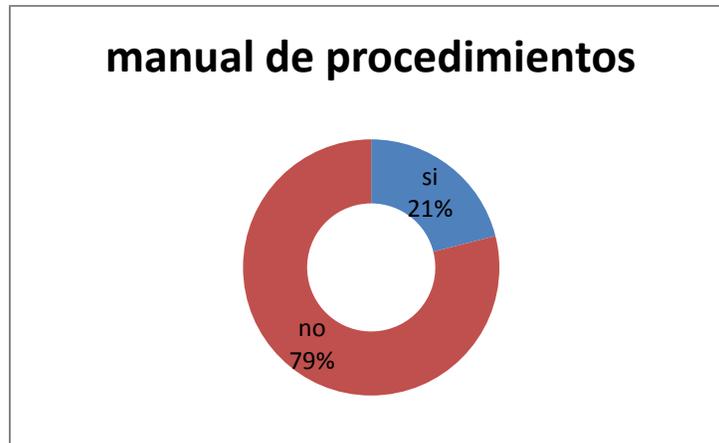
Acercas de cómo son tomadas las decisiones de la empresa familiar, el 100% respondió que son concedidas de manera centralizada por el dueño y la pareja que maneja la empresa.



Cuando se consultó sobre las capacitaciones a las que asistían dueños o empleados, el 53% de ellos contestó que si realizaban capacitaciones y el 47% no.



Se les pregunto si realizaban manuales de procedimiento para las distintas actividades que se realizan en la empresa y el 79% dijo que no lo creían necesario y el 21% respondió que sí lo redactaban ya sea en una hora o personalmente al momento de iniciar una persona su primera jornada laboral.



En la siguiente pregunta se les consulto si planificaban en conjunto, a lo que el 63% contesto que no y solo el 17% si lo consultaba con su familia.



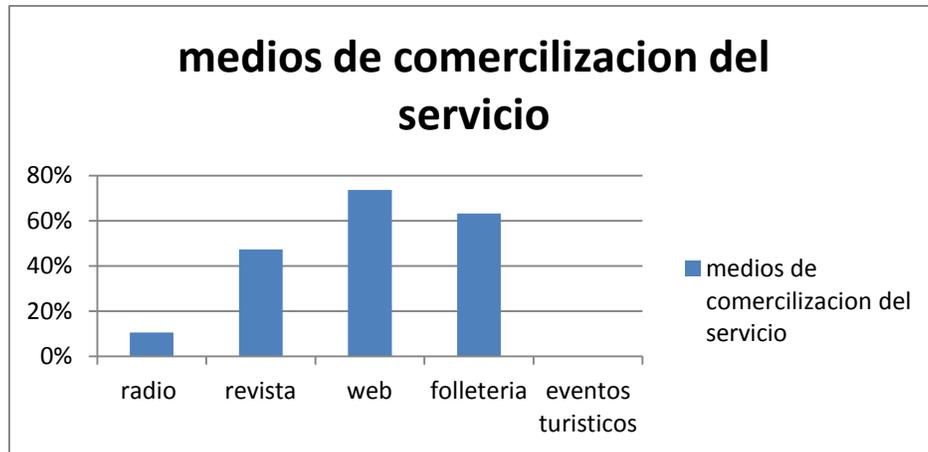
Ante la pregunta de a cuanto plazo planifican para realizar algún cambio o creación de alguna novedad: la respuesta del 89% de los dueños de pequeños emprendimientos familiares fue a un año y solo el 5% dijo que planificaba a 5 años.



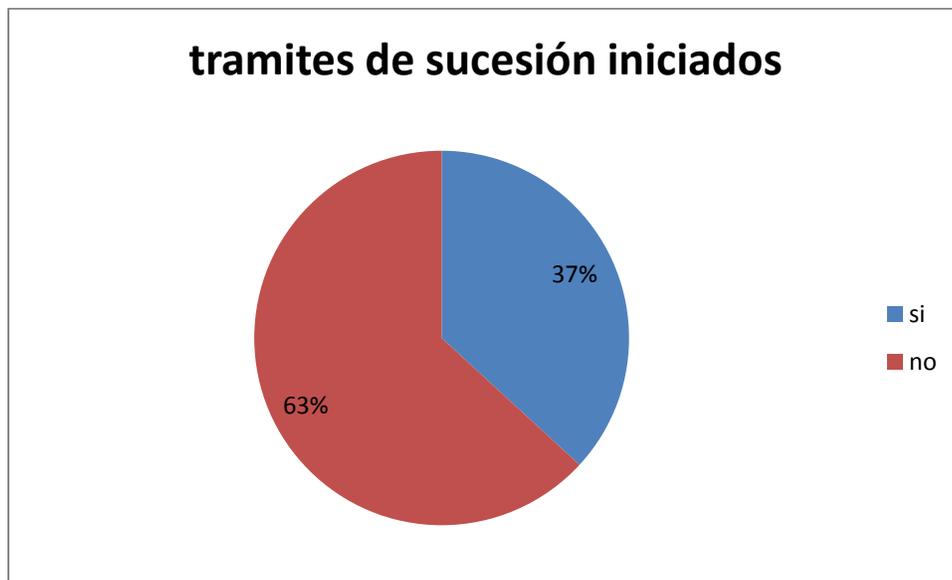
Cuando se les consulto cómo calificaría su servicio: las respuestas del 58% fueron que era muy bueno, el 26% de ellos dijo que era bueno y el 16% excelente.



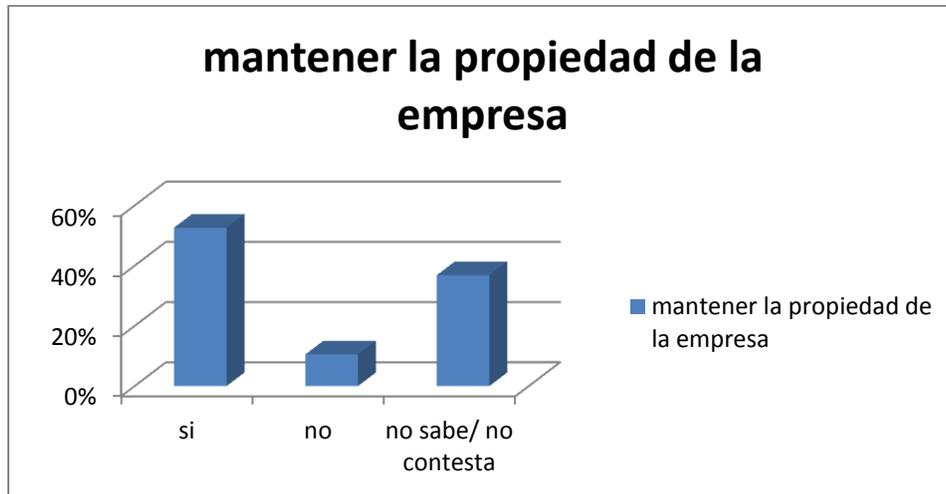
Se les consulto cuales eran los medios de comercialización de su servicio, por lo que el 63% respondió que realizaban folletería, el 74% que lo comercializaba mediante la web, el 47% que estaba inscripto a una revista y el 11% tenía publicidad en la radio.



Al indagar sobre los trámites de sucesión de la empresa familiar el 63% respondió que tenía iniciados los tramites y el 37% aun no los había comenzado.



Cuando se le consultó si tenían pensado mantener la propiedad de la empresa: el 53% contestó que si deseaba continuar con la empresa y el 11% no estaba interesado y el 37% restante no sabe/no contesta.



Ante la pregunta de cómo se preparaban para realizar la sucesión a otro miembro de la familia: el 16% contestó que pensaba realizar un protocolo de sucesión, el 21% no pensaron como hacerlo, y el 63% no sabe/ no contesta.



Cuando se les consulta por los valores o códigos que rescata de su familia, todos intuitivamente enumeraron:

- Tener la misma responsabilidad entre los miembros que integran la empresa
- La hospitalidad y el buen trato con los que se trata al cliente
- La dedicación que se pone para la realización de las tareas
- El cariño familiar
- “tirar para el mismo lado”
- El trabajo en conjunto de todos los miembros de la familia

El 100% de los encuestados cree que ser una empresa familiar beneficia la manera de brindar el servicio y al turismo de la ciudad, que de otra manera sería mucho más impersonal y quitaría valor al turismo familiar al que desean llegar ellos como empresa.

En cuanto a la pregunta de cuáles eran sus debilidades y fortalezas, ha habido una variada interpretación sobre la misma ya que algunos lo vieron por el lado del trabajo familiar y otros por el lado más objetivo de la actividad y del rubro que ocupan en ella.

Debilidades:

- Superponer funciones
- Falta de acompañamiento de la municipalidad
- Mostrar facetas cotidianas de la familia
- Mucha confianza entre ellos y los empleados
- No poder acceder a muchas cosas
- Mucho tiempo juntos, en la empresa y la familia
- La falta de infraestructura como ampliación, pileta, spa, recreación, etc.
- Las opiniones diferentes de cada miembro familiar
- No poder hacer una mayor inversión

Fortalezas:

- El trato humano
- Buen servicio
- Contacto directo
- La seguridad de que el trabajo lo hace uno y estar en los detalles
- Capacitar al personal
- Trabajar juntos
- La localización del alojamiento
- Consolidación por la cantidad de años que trabaja en el rubro
- Seguir adelante todos los días
- Ser familia

Conclusiones

A modo de conclusión, se puede afirmar que las pequeñas empresas son las que contribuyen con la generación de empleo ya que se puede comprobar en el estudio de caso que en su mayoría no solo solventan a la familia que las creó sino que tienen uno o más empleados.

Según lo estudiado anteriormente, las Pymes son jóvenes y están conducidas por sus fundadores, habiéndose observado esto perfectamente en la mayoría de las pequeñas empresas de la ciudad de Chascomús. Siendo que son conducidas por familias jóvenes o con hijos pequeños.

Si nos enfocamos en sus virtudes, el rubro alojamiento es parte de un servicio brindado por las Pymes para la sociedad que al ser un pequeño alojamiento lo hacen aún más especializado y particular. A su vez, con la generación del salario propio o a un empleado logran que se transforme posteriormente en lo que se conoce como efecto multiplicador. También son contribuyentes del estado, aportando al fisco impuestos y ganancias por su trabajo. Las mismas deben estar habilitadas y cumplir con todas las normas de seguridad e higiene para el correcto funcionamiento como empresa.

Dentro de sus debilidades, se pudo constatar que como son pequeños emprendimientos tienen dificultades para el acceso al financiamiento ya sea para agrandar el establecimiento o para hacer remodelaciones que les permita brindar un mejor servicio, **siendo siete establecimientos que lo nombraron como una de sus mayores debilidades.** Muy pocos propietarios brindan servicios de apoyo por desconocimiento o desinterés **solo cuatro de ellos** ofrece spa o masajes profesionales, salidas de pesca, cuidado de niños, entre otros. Otra debilidad característica de las Pymes es la falta de información, tanto global como particular de su rubro. La información juega un rol importantísimo en todos los ámbitos ya que con ella uno puede decidir mejor las líneas de acción a seguir en cada

caso específico. Además, puede servir de complemento diferenciador al servicio que prestan ya que en el rubro del turismo las recomendaciones de boca en boca son de las más beneficiosas. En muy pocos dueños se vio la preocupación por saber cuáles eran los mejores restaurantes de la ciudad o los delivery posibles de ser recomendados, actividades alternativas para realizar por la tarde o noche, solo uno contaba con folletería explicativa sobre el sistema de estacionamiento medido de la ciudad, etc.

Adentrándonos en las empresas familiares, se puede remarcar que en el estudio de campo **se verifico que el 60% de las mismas trabaja en conjunto con miembros de la familia**. La idea de la formación de una empresa es del fundador con su esposa con el propósito de buscar una mejoría del bienestar de toda la familia y con posibilidades de dejarles un emprendimiento armado a los hijos.

La mayor ventaja de este tipo de empresas es el compromiso por parte de los integrantes familiares ya que desean que su empresa sea exitosa y perdure en el tiempo. Esto se ve reflejado en la encuesta realizada, siendo que todos contestaron que hacen todo lo que este a su alcance para que día a día el servicio brindado sea el mejor. A su vez, este tipo de empresas imprime su manera de actuar como familia en los negocios y cuando a los dueños de los alojamientos se les pregunto por valores que rescata de su familia fueron la unión, la responsabilidad, la honestidad, el buen trato, entre otros. Además, las decisiones tomadas por ellos son más rápidas e independientes por que operan con mayor libertad en su propio negocio. Ante posibles problemas, ellos mismo son los que tiene el poder de decidir qué medida tomar para resolverlo. También se observó que tienen un contacto más directo y fluidos con sus clientes y proveedores. En el estudio de caso se observó esta buena relación y confianza con clientes que vuelven a usar el mismo alojamiento cada vez que desean visitar la ciudad.

Con respecto a los problemas más comunes que se pueden dar en este tipo particular de empresas, el mayor es que muy pocas familias logran sobrepasar la sucesión de la empresa. Los alojamientos de Chascomús no son una excepción a esta regla ya que la mayoría no tenía pensado como continuar. Expresan el deseo de mantener la propiedad de la empresa pero no han iniciado los trámites de sucesión o no se han preparado para hacerlo. Otro gran inconveniente que se pasa las 24hs del día con la familia, en las empresas que son familiares una vez terminada su jornada laboral vuelen a ver a esas mismas personas en la mesa de casa, el fin de semana, en un cumpleaños, en la fiestas, etc. Muchas veces un roce en horario laboral no resuelto a tiempo puede perjudicar la relación familiar. También se pueden dar problemas organizativos, en ocasiones si no se establecen los roles que cada miembro debe cumplir se puede dar la superposición de tareas, contradecirse ante los empleados, falta de comunicación, entre otros.

Como conclusión final podemos decir que se han verificado las problemáticas más frecuentes en este tipo de empresas pequeñas y familiares, coincidente con los autores citados a lo largo del trabajo y se han analizado sus ventajas y desventajas en el funcionamiento y la sucesión de la firma.

Posibles líneas de investigación

La relación aquí desarrollada admite seguir siendo analizada a partir de la profundización de sus aspectos en investigaciones futuras:

- La relación planteada en la investigación con las sucesión de la siguientes generaciones que le suceden a la familia
- Comparación del caso propuesto en la ciudad de Chascomús con otra ciudad similar en tamaño
- El estudio de la relación de trabajo familiar en otro sector del turismo como lo podrían ser los restaurantes.

En cuanto al aspecto teórico del trabajo, algunas ideas para nuevas investigaciones pueden ser:

- Profundizar el estudio legal de la ley de Pymes en Argentina.
- La sucesión en las empresas familiares.
- La financiación de las Empresas Familiares como generadoras de fuentes de trabajo.
- La dinámica que proponen las Pymes para la recuperación económica de un país.
- La capacitación de los miembros de las familias.

Bibliografía

Barcos, Santiago José (2007): "Aprendiendo el proceso administrativo y algo más....", Dei Genetrix, Primera edición. La Plata, Argentina.

Barnes, Harry Elmer. (1967). Historia de la economía del mundo occidental. UTEHA. México.

Barugel, Ernesto A. (2005). "La governancia de las empresas de familia, un código de buenas prácticas para la supervivencia". Universidad del CEMA. Área: finanzas- negocios N° 291.

Bohórquez Vidal, Ferrer Toscano, Ramírez Garzón, Anaya Ariza, Rairán Henao. (2011). "Propuesta de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad de las pymes turísticas: observaciones de empresarios de una prueba piloto". Anuario Turismo y Sociedad, vol. 12.

Casanueva Rocha, Cristóbal. (2004). "Organización y Gestión de Empresas Turísticas". Madrid: Editorial Pirámides.

Chiavenato, Idalberto. (2007). "Administración de recursos humanos". El capital humano de las organizaciones. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

Cleri, Carlos. (2007). "El libro de las pymes". Editorial Granica S.A

Crespo Armengol, Eugenia. (2006). "Evolución reciente de las exportaciones Pymes en Argentina. Debate para una mejor inserción externa". Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Debeljuh, Patricia, Jáuregui, Kety. (2004). "Trabajo y familia, hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano". ESSAN - cuadernos de difusión. Año 9, N° 16.

Di Ciano, Marcelo. (2012). Pymes- rol en la economía nacional y características particulares de funcionamiento.

Dodero, Santiago. (2002-2005). "Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica". Instituto de la empresa familiar. ADEN business school.

Esparza A., José L.; García-Pérez de Lema, Domingo; Duréndez Gómez - Guillamón, Antonio. (2010). "Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano". Actualidad Contable FACES, nº 20.

Falquemberg, Cristian. (2012). "Pymes Hoteleras: Gestión del Conocimiento, para una Mayor Competitividad". Revista electrónica CECIET, ISSN L 1852 4583, Año 2, volumen 2.

Fernández, Ignacio Aldeanuevay Jiménez Quintero, José Antonio. (2012). "Las tecnologías de la información y la comunicación en las Pymes Turísticas Andaluzas: una perspectiva estratégica de cluster".

Gon, Paula. (2003). "Problemas en las empresas familiares desde la perspectiva de los recursos humanos". INVENIO.

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg. (1997). "Empresas familiares, Generación a Generación". México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Kulfas, M. (2009). "Las pymes argentinas en el escenario de post convertibilidad. Políticas públicas, situación y perspectivas". (CEPAL).

Kulfas, M.; Schorr, M. y Duarte, M. (2008). "Asociatividad de micro, pequeñas y medianas empresas y economías de aglomeración en la Argentina: teoría, problemáticas y casos de intervención pública". Realidad económica, N° 235. Instituto Argentino para el desarrollo económico (IADE). Buenos Aires.

Ledesma, Hugo M., Fernández, Víctor H. (2009). "La gestión de los recursos humanos en las pymes. Sus funciones estratégicas y operativas". CIFRA. Pp.51-66.

Levy, Alberto. Problemáticas de Pymes Argentinas s.d

Luzian, Juan. (1967). "La fundación de Chascomús". Dirección de cultura de la Municipalidad de Chascomús. Argentina: Editorial del lago.

Martínez Nogueira, Roberto. (1984). "Empresas Familiares: análisis organizacional y social". Buenos Aires: Editorial Macchi.

Michelli, Marco Aurelio. (2009). "Pymes, instrumento esencial de la recuperación económica". Argentina: Ediciones Macchi.

Ministerio de Industria de la Nación, La Década Ganada. (2003-2013). "Pymes: Protagonistas por dinámica, innovación y creatividad".

Niethardt, Ernesto. (2007). "la empresa familiar y sus protagonistas". Editorial Dunken. Argentina.

Niethardt, Ernesto. (2012). "Empresas de Familia: Rasgos y Desafíos de las empresas familiares". Buenos Aires: Editorial Arte Gráfico Editorial Argentino.

Nuria de Querol, Mario Barquero Cabrero, Javier Maqueda Lafuente. (2012). "Importancia de la estacionalidad y del conocimiento de la demanda turística para las empresas familiares españolas". Revista de empresa familiar, vol. 2, n° 1.

Organización Mundial de Turismo (1994). Dirección: Sancho, Amparo. Colaboran: Buhalis, Gallego, Mata, Navarro, Osorio, Pedro, Ramos, Ruiz.

Quintana Navío, Javier. (2007). "La internacionalización de la empresa familiar Española". ICE: Revista de economía, n° 839, pp. 113-120.

Ruiz Conde María Verónica, Ramírez Reyes José de Jesús, Pérez Díaz Javier. (2012). "El capital humano de las micros y pequeñas empresas turísticas de la ciudad de Texcoco". *Revista el periplo sustentable*, nº 22.

Wallingre, Noemí. (2005). "La necesidad de implementar una cultura organizacional innovadora en las pymes hoteleras de Argentina". *Revista de Gestión* N°1.

Fuentes

Desarrollo local en Chascomús, lineamientos estratégicos. (Abril 2005/ Septiembre 2007). Plan estratégico Chascomús. Municipalidad de Chascomús: Editorial Tieri.

Fernando Tauber. (1993). "Chascomús, reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. Municipalidad de Chascomús: Editorial Grafikar.

Revista Homenaje a Chascomús en su 233 aniversario. (2012).

Ley 24.467, Pequeña y mediana empresa. (1995).

Ley 25.300, ley de fomento de la micro, pequeña y mediana empresa. (2000)

Resolución N° 24/2001. Modificación. Micro, pequeña y mediana empresa.

<http://www.empresaspymesblog.com.ar/?s=pymes+en+argentina>

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/5/37175/docw40.pdf>

<http://universopyme.mx/?p=2875> (modelo de tres círculos)

<http://www.redcame.org.ar/>

<http://www.observatoriopyme.org.ar/publicaciones/>

<http://www.empresaspymesblog.com.ar/?s=pymes+en+argentina>

http://afidef.com/?page_id=46

<http://www.industria.gob.ar/pymes/> (27/03/14)

http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/2142/1/767_2006_ESCA-TEP_SUPERIOR_arteaga_gutierrez_ramirez.pdf

<http://www.cisco-pymes.com/2011/06/pymes-latinas-infografia/>

http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/48374/LEO_2013.pdf

<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/46/empresafamiliar.htm>

<http://www.iadef.org/category/articulos-de-empresa-familiar/>

<http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html> Ley Nacional de Turismo N° 25.997

Anexos

Anexo 1

Información brindada por la municipalidad sobre alojamientos habilitados.

no	Suc. Clave Alt.	Nomb. comercio / Nomb. fantasia	Habilitación	Ubicación	Contribuyente
12000041	- 0	NADER NICOLAS DANIEL / RINCON...	24/10/2013	(7130) CHASCOMUS DE LOS AROMAS (LOMAS ALTAS) 44 P. Depto.	20-25857276 - 0 NADER NICOLAS DANIEL
12000042	- 0	URLI JUAN JOSE / OCHICHAÑO	/ /	(7130) CHASCOMUS DE LAS CASUARINAS (LOMAS ALIAS 142 P. Depto.	20-18430869 - 0 URLI JUAN JOSE
14000459	- 0	CEPEDA CINTIA MARIEL / CEPEDA...	12/12/2012	(7130) CHASCOMUS ECUADOR 275 P. Depto.	27-30116236 - 2 CEPEDA CINTIA MARIEL
14000460	- 0	ZAPATA BEATRIZ NOEMI / AMANCAY...	30/01/2010	(7130) CHASCOMUS LA PORTEÑA 353 P. Depto.	27-16773961 - 6 ZAPATA BEATRIZ NOEMI
14000461	- 0	MAFFEO PATRICIA / HOSTAL DEL...	16/02/2010	(7130) CHASCOMUS ARTIGAS Y AVDA. COSTANERA P. Depto.	23-14121297 - 4 MAFFEO PATRICIA
14000463	- 0	CACCIAVELLANO HILDA ESTER / LA...	10/03/2010	(7130) CHASCOMUS AVDA. COSTANERA ESPAÑA 18 P. Depto.	27-03294921 - 1 CACCIAVELLANO HILDA ESTER
14000466	- 0	MONTERO BERNARDETTE /...	10/02/2013	(7130) CHASCOMUS TRES ARROYOS 371 P. Depto.	27-33016786 - 6 MONTERO BERNARDETTE
14000469	- 0	CRUBELLIER EDUARDO ALBERTO /...	25/03/2010	(7130) CHASCOMUS BARBOZA 728 P. Depto.	20-13934782 - 0 CRUBELLIER EDUARDO ALBERTO
14000487	- 0	TORRE PEREZ MARIA CRISTINA /...	25/03/2010	(7130) CHASCOMUS ROCA 985 P. Depto.	27-10127897 - 9 TORRE PEREZ MARIA CRISTINA
14000488	- 0	GIACOMETTO MARIO RUBEN /...	02/03/2010	(7130) CHASCOMUS BALCARCE 812 P. Depto.	27-09769030 - 4 GARCIA ELBA LIDIA
14000489	- 0	GARCIA ELBA LIDIA / TORRE AZUL	30/03/2010	(7130) CHASCOMUS MERCEDES 965 P. Depto.	20-18430869 - 5 URLI JUAN JOSE
14000474	- 0	VILCHEZ MARGARITA OFELIA / LAS...	14/04/2010	(7130) CHASCOMUS BAHIA BLANCA Y C. DE ARECO 762 P. Depto.	27-16452199 - 6 VILCHEZ MARGARITA
14000475	- 0	OBRA SOCIAL DE COMISANOS...	16/06/2010	(7130) CHASCOMUS AZUL ESQ. BRAGADO 743 P. Depto.	36-87787023 - 7 OBRA SOCIAL DE COMISANOS...
14000477	- 0	ZAPATA BEATRIZ NOEMI / AMANCAY	04/06/2010	(7130) CHASCOMUS LA PORTEÑA 351 P. Depto.	27-16773961 - 5 ZAPATA BEATRIZ NOEMI
14000481	- 0	COTTA NANCY EDITH / COTTA...	16/07/2010	(7130) CHASCOMUS GONZALEZ CHAVEZ Y JUNIN P. Depto.	23-23812930 - 4 COTTA NANCY EDITH
14000483	- 0	RODRIGUEZ LAURA NATALIA /...	12/03/2013	(7130) CHASCOMUS BALCARCE 812 P. Depto.	21-20813136 - 4 VONLITTI PATRICIA LORENA
14000484	- 0	SOE CARLOS NORBERTO /...	19/10/2010	(7130) CHASCOMUS BALCARCE 816 P. Depto.	20-12974746 - 0 SOE CARLOS NORBERTO
14000485	- 0	DOS SANTOS MARCELA BEATRIZ /...	04/11/2010	(7130) CHASCOMUS GONZALEZ CHAVEZ 646 P. Depto.	27-21819032 - 7 DOS SANTOS MARCELA BEATRIZ
14000501	- 0	BERMUDEZ ADRIANA PAOLA / RUCA...	20/12/2011	(7130) CHASCOMUS AZUL 651 P. Depto.	23-20023737 - 4 BERMUDEZ ADRIANA PAOLA
14000523	- 0	EMPRENDIMIENTOS SUPER NOVA...	25/02/2013	(7130) CHASCOMUS GONZALEZ CHAVEZ 676 P. Depto.	30-71214848 - 6 EMPRENDIMIENTOS SUPER NOVA S.A
16000449	- 0	LAMENDOLA DANIEL HERNAN /...	03/12/2010	(7130) CHASCOMUS SANTIAGO ROCA 708 P. Depto.	20-26344201 - 2 LAMENDOLA DANIEL HERNAN
16000470	- 0	WALLACE ANDRES EDUARDO /...	06/02/2012	(7130) CHASCOMUS REMEDIOS DE FISCALADA 830 P. Depto.	20-07374430 - 5 WALLACE ANDRES EDUARDO
16000486	- 0	BRAGA DOMINGO ALFREDO / ALTO...	05/02/2013	(7130) CHASCOMUS TRES ARROYOS ESQ. BRAGADO P. Depto.	20-10854500 - 4 BRAGA DOMINGO ALFREDO
16000494	- 0	NONAKA MARCO / NONAKA MARIO	7/06/2013	(7130) CHASCOMUS CARLOS PELEGRINI 1200 P. Depto.	30-71079051 - 1 ESTABLECIMIENTO LA GRULLA S.A.
16000496	- 0	GARAT JUAN ROQUE / DORA...	/ /	(7130) CHASCOMUS ESTADOS UNIDOS 47 P. Depto.	20-13613024 - 6 GARAT JUAN ROQUE
16000497	- 0	ISASI MANUEL EDUARDO /...	/ /	(7130) CHASCOMUS AVELLANEDA 985 P. Depto.	20-10215010 - 7 ISASI MANUEL EDUARDO
16000337	- 0	BRAGA DOMINGO ALFREDO /...	02/03/2009	(7130) CHASCOMUS TRES ARROYOS ESQ. BRAGADO P. Depto.	20-10854500 - 4 BRAGA DOMINGO ALFREDO
16000291	- 0	ISASI MANUEL EDUARDO /...	30/05/2010	(7130) CHASCOMUS AVELLANEDA 985 P. Depto.	20-10215010 - 7 ISASI MANUEL EDUARDO
16000279	- 0	GIACOMETTO MARIO RUBEN /...	29/11/2007	(7130) CHASCOMUS BALCARCE 812 P. Depto.	23-08447593 - 9 GIACOMETTO MARIO RUBEN
16000282	- 0	MORGADE ANA MARIA / LOS...	18/01/2008	(7130) CHASCOMUS BARBOSA 728 P. Depto.	30-71022956 - 1 ALICIONIS DUILIO Y ALICIONIS ARNALDO
16000287	- 0	LUPINI CAROLINA AMALIA / LAS...	05/02/2008	(7130) CHASCOMUS MAGDALENA 641 P. Depto.	
16000289	- 0	ALICIONIS DUILIO Y ALICIONIS...	07/05/2008	(7130) CHASCOMUS GUARINI 813 P. Depto.	
16000293	- 0	OBRA SOCIAL DE COMISANOS...	05/06/2008	(7130) CHASCOMUS AZUL ESQ. BRAGADO 743 P. Depto.	
16000296	- 0	SANTAMARIA SILVIA LILIANA / EL...	03/07/2008	(7130) CHASCOMUS TRES ARROYOS 371 P. Depto.	
16000298	- 0	GARAT JUAN ROQUE / CABARAS...	13/09/2008	(7130) CHASCOMUS ESTADOS UNIDOS 47 P. Depto.	
16000301	- 0	COTTA NANCY EDITH / COTTA...	19/11/2008	(7130) CHASCOMUS GONZALEZ CHAVEZ Y JUNIN P. Depto.	
16000303	- 0	BOBADILLA SERGIO ADRIAN /...	29/05/2013	(7130) CHASCOMUS EL ENCUENTRO Y EL PAMPEANO P. Depto.	23-23278121 - 7 BOBADILLA SERGIO ADRIAN
16000305	- 0	CAMPO BRANSEN S.A. / CAMPO...	29/11/2008	(7130) CHASCOMUS LAS FLORES 715 721 P. Depto.	30-70951930 - 0 CAMPO BRANSEN S.A.
16000306	- 0	ZAPATA BEATRIZ NOEMI / CABARAS...	05/01/2009	(7130) CHASCOMUS LA PORTEÑA 351 P. Depto.	27-16773961 - 5 ZAPATA BEATRIZ NOEMI
16000311	- 0	CRUBELLIER EDUARDO ALBERTO /...	18/05/2009	(7130) CHASCOMUS BARBOZA 728 P. Depto.	20-13934782 - 0 CRUBELLIER EDUARDO ALBERTO

no	Suc. Clave Alt.	Nomb. comercio / Nomb. fantasia	Habilitación	Ubicación	Contribuyente
14000478	- 0	PENALVA PATRICIO ADRIAN /...	20/07/2010	(7130) CHASCOMUS MAZZINI 374 P. Depto.	20-59827130 - 8 PENALVA PATRICIO ADRIAN
14000482	- 0	JASPE ALEJANDRO / JASPE...	08/09/2010	(7130) CHASCOMUS AVELLANEDA 1000 P. Depto.	20-16467823 - 4 JASPE ALEJANDRO
16000472	- 0	MATEYKA MIRTA GLADYS /...	/ /	(7130) CHASCOMUS BOLIVAR 575 P. Depto.	27-13819862 - 6 MATEYKA MIRTA GLADYS
16000309	- 0	AMAF SA / AMAF SA	23/05/1981	(7130) CHASCOMUS CASTELLI 447 P. Depto.	30-62431889 - 5 AMAF SA
16000276	- 0	PERALVA PATRICIO ADRIAN /...	26/09/2007	(7130) CHASCOMUS MAZZINI 374 P. Depto.	20-28827130 - 8 PERALVA PATRICIO ADRIAN
16000278	- 0	MABEAL Y ASOCIADOS S.A. / LA...	22/11/2007	(7130) CHASCOMUS RUTA N°2 KM. 109 - P. Depto.	33-70824876 - 9 MABEAL Y ASOCIADOS S.A.



PADRÓN DE COMERCIOS

Ordenado por rubro y subrubro



Emitido : 06/05/2013
Página : 2

no	Suc. Clave Alt.	Nomb. comercio / Nomb. fantasía	Habilitación	Ubicación	Contribuyente
14000459	- 0	CEPEDA CINTIA MARIEL / CEPEDA...	12/12/2012 0	(7130) CHASCOMUS ECUADOR 275 P. Depto.	27-32119228 - 7 CEPEDA CINTIA MARIEL
14000461	- 0	MAFFEO PATRICIA / HOSTAL DEL...	16/03/2010 0	(7130) CHASCOMUS ARTIGAS Y AVDA.COSTANERA P. Depto.	23-14131297 - 4 MAFFEO PATRICIA
14000463	- 0	CACCIAVILLANO HELDA ESTER / LA...	16/03/2010 0	(7130) CHASCOMUS AVDA.COSTANERA ESPANA 18 P. Depto.	27-03294821 - 1 CACCIAVILLANO HELDA ESTER
14000465	- 0	MONTERO BERNARDETTE /...	19/03/2010 0	(7130) CHASCOMUS TRES ARROYOS 371 P. Depto.	27-33018788 - 6 MONTERO BERNARDETTE
14000466	- 0	CRUBELLIER EDUARDO ALBERTO /...	25/03/2010 0	(7130) CHASCOMUS BARBOZA 726 P. Depto.	20-13054782 - 0 CRUBELLIER EDUARDO ALBERTO
14000487	- 0	TORRE PEREZ MARIA CRISTINA /...	25/03/2010 0	(7130) CHASCOMUS MERCEDES 966 P. Depto.	27-10127857 - 9 TORRE PEREZ MARIA CRISTINA
14000489	- 0	GARCIA ELSA LIDIA / TORRE AZUL	30/03/2010 0	(7130) CHASCOMUS MERCEDES 966 P. Depto.	27-02760290 - 4 GARCIA ELSA LIDIA
14000471	- 0	VILCHEZ MARGARITA OVELIA / IAS...	14/04/2010 0	(7130) CHASCOMUS BAHIA BLANCA Y C DE ARECO 782 P. Depto.	27-16423199 - 5 VILCHEZ MARGARITA
14000474	- 0	OBRA SOCIAL DE COMISARIOS...	16/06/2010 0	(7130) CHASCOMUS AZUL ESQ BRAGADO 743 P. Depto.	30-07137023 - 7 OBRA SOCIAL DE COMISARIOS...
14000477	- 0	ZAPATA BEATRIZ NOEMI / AMANCAY	04/06/2010 0	(7130) CHASCOMUS LA PORTERA 551 P. Depto.	27-16773961 - 5 ZAPATA BEATRIZ NOEMI
14000481	- 0	COTTA NANCY EDITH / COTTA...	16/07/2010 0	(7130) CHASCOMUS GONZALEZ CHAVEZ Y JUNIN P. Depto.	23-23812630 - 4 COTTA NANCY EDITH
14000483	- 0	RODRIGUEZ LAURA NATALIA /...	12/02/2013 0	(7130) CHASCOMUS BALSARCE 812 P. Depto.	27-29613136 - 4 RODRIGUEZ LAURA NATALIA
14000484	- 0	SCE CARLOS NORBERTO /...	19/10/2010 0	(7130) CHASCOMUS BALSARCE 816 P. Depto.	20-12574749 - 8 SCE CARLOS NORBERTO
14000489	- 0	DOS SANTOS MARCELA BEATRIZ /...	04/11/2010 0	(7130) CHASCOMUS GONZALEZ CHAVEZ 645 P. Depto.	27-21819832 - 7 DOS SANTOS MARCELA BEATRIZ
14000501	- 0	BERMUDEZ ADRIANA PAOLA / RUGAL...	20/12/2011 0	(7130) CHASCOMUS AZUL 851 P. Depto.	23-20023277 - 4 BERMUDEZ ADRIANA PAOLA
14000523	- 0	EMPRENDIMIENTOS SUPER NOVA...	23/02/2013 0	(7130) CHASCOMUS GONZALEZ CHAVEZ 676 P. Depto.	30-71294458 - 6 EMPRENDIMIENTOS SUPER NOVA S.A
15000449	- 0	LAMINDOLA DANIEL HERMAN /...	03/12/2010 0	(7130) CHASCOMUS SANTIAGO ROCA 708 P. Depto.	20-20364501 - 2 LAMINDOLA DANIEL HERMAN
15000470	- 0	WALLACE ANDRES EDUARDO /...	09/04/2012 0	(7130) CHASCOMUS REMEDIOS DE ESCALADA 521 P. Depto.	20-07373430 - 5 WALLACE ANDRES EDUARDO
15000489	- 0	BRAGA DOMINGO ALFREDO / ALTO...	09/09/2013 0	(7130) CHASCOMUS TRES ARROYOS ESQ BRAGADO P. Depto.	20-10854500 - 4 BRAGA DOMINGO ALFREDO
16000434	- 0	NONAKA MARIO / NONAKA MARIO	23/02/2013 0	(7130) CHASCOMUS CARLOS PELEGRINI 1200 P. Depto.	30-71070051 - 1 ESTABLECIMIENTO LA GRULLA S.A.
16000237	- 0	BRAGA DOMINGO ALFREDO /...	02/03/2006 0	(7130) CHASCOMUS TRES ARROYOS ESQ BRAGADO P. Depto.	20-10854500 - 4 BRAGA DOMINGO ALFREDO
16000291	- 0	RSASI MANUEL EDUARDO /...	23/02/2010 0	(7130) CHASCOMUS AVELLANETA 985 P. Depto.	20-10219519 - 7 RSASI MANUEL EDUARDO
16000295	- 0	GARAT JUAN ROQUE / CABARAS...	10/09/2008 0	(7130) CHASCOMUS ESTADOS UNIDOS 47 P. Depto.	20-13813524 - 5 GARAT JUAN ROQUE
16000303	- 0	BOBADILLA SERGIO ADRIAN /...	29/02/2013 0	(7130) CHASCOMUS EL ENCuentRO Y EL PAMPEANO P. Depto.	20-29378121 - 2 BOBADILLA SERGIO ADRIAN
16000305	- 0	CAMPO BRANDISEN S.A. / CAMPO...	28/11/2008 0	(7130) CHASCOMUS LAS FLORES 713 721 P. Depto.	30-70951593 - 0 CAMPO BRANDISEN S.A.
16000306	- 0	ZAPATA BEATRIZ NOEMI / CABARAS...	06/11/2006 0	(7130) CHASCOMUS LA PORTERA 351 P. Depto.	27-16773961 - 5 ZAPATA BEATRIZ NOEMI
16000311	- 0	CRUBELLIER EDUARDO ALBERTO /...	18/03/2008 0	(7130) CHASCOMUS BARBOZA 726 P. Depto.	20-13954782 - 0 CRUBELLIER EDUARDO ALBERTO



PADRÓN DE COMERCIOS

Ordenado por rubro y subrubro



Emitido : 06/05/2013
Página : 2

no	Suc. Clave Alt.	Nomb. comercio / Nomb. fantasía	Habilitación	Ubicación	Contribuyente
4000470	- 0	HOTELES Y SERVICIOS LOS CB...	13/04/2010 0	(7130) CHASCOMUS MAZZINI 130 P. Depto.	30-71127426 - 6 HOTELES Y SERVICIOS LOS CB S.R.L
4000494	- 0	BARRAGAN RODOLFO JUAN /...	30/03/2011 0	(7130) CHASCOMUS MAZZINI 352 P. Depto.	20-10560276 - 0 BARRAGAN RODOLFO JUAN
4000503	- 0	APACLAZA SANTIAGO MARTIN /...	15/02/2012 0	(7130) CHASCOMUS BELGRANO 495 P. Depto.	20-24269899 - 7 APACLAZA SANTIAGO MARTIN
5000442	- 0	LOZA CARLOS EBER-TRISTAN...	22/03/2010 0	(7130) CHASCOMUS LIBRES DEL SUR Y MAIPU P. Depto.	30-66504214 - 2 LOZA CARLOS-TRISTAN MARIA DEL C.
5000469	- 0	KOHAN ADRIAN DARIO / ME ESPACIO...	03/02/2012 0	(7130) CHASCOMUS AYACUCHO 640 P. Depto.	20-17231148 - 5 KOHAN ADRIAN DARIO
5000475	- 0	LAS LOMAS HOTEL BOUTIQUE Y...	05/03/2012 0	(7130) CHASCOMUS DE LOS ALAMOS (tomás alta) 22 P. Depto.	20-71094520 - 5 LAS LOMAS HOTEL BOUTIQUE Y SPA...
6000015	- 0	MORAN JOSE LUIS / MORAN JOSE...	25/02/1987 0	(7130) CHASCOMUS Libres del Sur 70 P. Depto.0	23-10086377 - 9 MORAN JOSE LUIS
6000114	- 0	MONTES DE PIZARRO MARIA...	/ / / 0	(7130) CHASCOMUS AV. LASTRA 357 P. Depto.0	27-00541959 - 0 MONTES DE PIZARRO MARIA LUJAN
6000135	- 0	LOZA CARLOS-TRISTAN MARIA...	14/06/2001 0	(7130) CHASCOMUS LIBRES DEL SUR Y MAIPU P. Depto.	30-66504214 - 2 LOZA CARLOS-TRISTAN MARIA DEL C.
6000156	- 0	DELGADO MARIA INES / DELGADO...	25/03/2002 0	(7130) CHASCOMUS DOLORES Y SARMIENTO P. Depto.	95-16000156 - 9 DELGADO MARIA INES
6000247	- 0	PERALTA VILMA INES / PERALTA...	08/11/2005 0	(7130) CHASCOMUS DOLORES 310 P. Depto.	27-13089537 - 4 PERALTA VILMA INES
6000114	- 0	MONTES DE PIZARRO MARIA...	31/01/2000 0	(7130) CHASCOMUS LASTRA 357 P. Depto.	

Esta base de datos se encuentra desactualizada ya que en el margen superior izquierdo se observa que tiene fecha del año 2013 y cuando fue analizada se constató que varias direcciones de alojamientos se repetían, duplicando información.

Folletería brindada por la secretaria de turismo de la municipalidad de Chascomús

CHASCOMUS



"Tres Siglos por Descubrir"
SECRETARÍA DE TURISMO Y PRODUCCIÓN
Costanera Española 27, Casco de Chascomús
Tel. (02241) 42369-33040

Taller Protegido: Café/ Dulces artesanales - Alvear 235 - (02241) 423398
Tierra Artesanías Argentinas: Alvear 27 - (02241) 422906
El Viejo Vizcacha: Sarmiento y Jorge Newbery 430222
La Querencia Artesanías: Varela 140
Vicario e Hijos: Fabrica de botas - Ruta N°2 Km. 122
Viejas Costumbres: Jorge Newbery 205
Las Rapachinas: Granja de Conejos - Ruta 2 Km. 123 - (02241)-15692411
Pago Chico: regionales - Belgrano y Franklin

HOTELES/HOSTERIAS/HOSPEDAJES
Chascomús: Av. Lastra 367 - (02241) 422968
Colón: Libros del Sur 70 - (02241)-422977
Costanera: Costanera España y Castelli - (02241)-422080
Del Parque: Juárez y Arenales - (02241) 423849
El Mirador: Belgrano 485 - (02241) 4222/3 y 15676438
Hospedaje Brenna: Franklin 584 - (02241) 423744
Hostería Casa de Campo: Avellaneda 1000 (piscina) - (02241) 430637
Hotel Asoc. Arg. De Pesca: Camino de Circunv. - (011)15566233 - (011) 1566343825
Laguna: Libros del Sur y Maipú - (02241) 426113
Los Vascos: Av. Costanera y Castelli - (02241) 422856
Las Lomas: (Hotel Boutique/Spa) Tel. (02241) 15574545- (011) 155747897 - Barrio Lomas Altas
MI Espacio Sur: (Hotel Boutique/piscina) Ayacucho 640 431786 / (011)-1563979102
Mavaló: Mazzini e/ Washington y Juárez 43-1144 / 15671122
Roble Blanco: (Hotel Boutique/Spa y piscina) Mazzini 130- (02241) 436295 y (011) 1553336006

CABAÑAS / POSADAS Y APARTT HOTELES
Altos de la Laguna: (piscina) Tres Arroyos y Bragado - (011) 15530760/2 02241-423612
Aramis: (piscina) Gonzáles Chávez 645 - 437132
Alardecer: Belcarze y Guaminí 02241.426253 y 011-1556477102
Amancay: (piscina) La Portena 351 y 383; tel: 02241-431016 / 011 1541458687 / (011)-48913431-
Boulevard: Roca 706 (piscina) - (02241- 424800 y 011 156922493
Casablanca: (piscina) Tucumán y Orzali - (02241) 436420
Casacolina: (piscina) Dornego 149 y R. De Escalada - (02241) 15684448
Chascomús: Av. Costanera y Varela (piscina) - (02241) 425731
Chadicomus: (piscina climatizada) Arenales 31 - (02241) 425366 y 425816
Doña Margarita: (piscina) E.E. U.U. 33-02241-436262
Esaes: (piscina) Balcarce B16 - 011-15579643/5
Hostal del Fuerte: Av. Costanera y Arligas - (02241) 15676645
Hoja de la Tierra: (piscina) Ruta 20 y Acceso Norte - (02241) 15466054
La Posada: (piscina) Av. Costanera España y Av. Perón -

(02241) 423603
Los 3 Duendes: Ecuador 275 - 02241 436358
Lagoa Azul: (piscina) Azul y Bragado - (02241) 425326
Las Cabañas: (piscina) Av. Costanera y Tucumán - (02241) 424790
Las Margaritas: Bahía Blanca y Carmen de Areco - (02241) 15540561 y 426007
Los Pinos: (piscina) Av. Costanera Urrutú 608 - (02241) 436525
Los Rosales: (piscina) González Chávez y Junín - (02241) 15696837
Las Moraditas: (piscina) Magdalena 641 e/ Costanera y Azul - 430561 / 15578372
Los Cardales: Barbosa 726 - (02241) 431172 / 15-536115
Las Flores: (piscina) Las Flores casi Avellaneda. tel: 011-155184 / 759 y 02241-15537218
Mediterráneo: (piscina climatizada y SPA) Avellaneda 985 (02241) 426632 y (02241) 154634736.
Mary Carmen: (piscina) Barrio Parque Guado - (02241) 423618
Papa Curlo: (piscina) Mercedes 633 - (02241) 430028
Portal del Sur: (piscina) Av. Costanera y Colón - (02241) 425208
Punta Colores: (piscina) Costanera Gastón y Azul (02241) 436442
Palmeras: (piscina) Orzali 247 - 423687
Terrazas: (piscina) Costanera y Tucumán - (02241) 423257 (011) 1581290423
Torre Azul: (piscina y SPA) Mercedes y Tres Arroyos - (02241) 422984
Terra Lucana: (piscina) Roca 629 - 011-1541613445
Villa de la Costa: Dolores 285 - (02241) 424745
Yatalé: (piscina) Costanera y Escrivano - (02241) 424194 y 15682307

FERIAS ARTESANALES
Feria del Centro de Artesanos Chascomús - Av. Costanera España y Av. Perón - 02241- 426687 - 15509220
centroartesanoschascomus@yahoo.com.ar
Aeroclub (vuelos de turismo) 02241-15676620 - 15673300
www.cstciudadvuelomus.com.ar

CAMPING
A.C.A. - Circunvalación Km. 11.6 - (02241) 426100
Del Sol - Circunvalación Km. 7,6 - (02241) 15410153
Circulo de Subof. de Policía Federal - Bragado 750 - (02241) 425116
Club San Huberto - Circunvalación y Acceso Sur de la laguna - (02241) 425130
ATSA - Circunvalación Km. 16.8 - (011) 1531651687
La Puerta - Costanera Urrutú y Ploú - (02241) 425522 y (02241) 15440548 (piscina)
La Casona: Circunvalación km. 24 - 011-1554766440
La Tapera: Circunvalación Km. 8,7 - (02241) - 15692283
6 de Septiembre (Banco Pcia.) - Circunvalación Km. 8 - (011) 1551823636 y 011-1543470133 (piscina)

Anexo 2

Encuesta realizada a los dueños de los alojamientos de la ciudad de Chascomús.



Hola muy buenos días, soy alumna de la Universidad Nacional de La Plata y me encuentro realizando la tesis de grado. Como parte de ella, estoy haciendo una encuesta para analizar la operatoria diaria de las empresas familiares y su profesionalización. Le solicito unos minutos para realizarles unas preguntas. Desde ya muchas gracias.

Nombre del establecimiento / empresa:

- 1) ¿Cuántos años hace que la empresa funciona en el mercado?

- 2) ¿Cuántas personas trabajan a diario en su empresa?

- 3) ¿Cuántos de los empleados pertenecen a su núcleo familiar?

- 4) ¿Qué puesto ocupa cada uno?

- 5) ¿Cuáles son las fuentes de contratación del personal?
 - Publicidad en diarios ()
 - Rádios ()
 - Web ()
 - Agencias ()
 - Allegados/personas cercanas ()

- 6) ¿Con qué áreas cuenta su empresa?
 - Administración/contador ()
 - Recursos humanos ()
 - Informática ()
 - Capacitación ()
 - Seguridad e higiene ()

- 7) ¿De qué manera se da la comunicación entre empleados y jefes?

Notas ()
Llamados ()
Personalmente ()
Correo electrónico ()

8) ¿De qué manera se toman las decisiones?

De manera centralizada ()
De manera descentralizada ()

9) ¿Cuál es el mayor título alcanzado por el personal? Incluyendo al jefe.

10) ¿Se realizan capacitaciones a menudo?

Si ()
No ()

11) ¿Existe un manual de procedimientos para cada puesto?

Si ()
No ()

12) ¿Se planifica en conjunto?

Si ()
No ()

13) ¿En qué plazos?

1 año ()
3 años ()
5 años ()

14) ¿Cómo calificaría usted a su servicio?

Regular ()
Bueno ()
Muy bueno ()
Excelente ()

15) ¿Qué medios utiliza para comercializar/promocionar su producto/servicio?

Radio ()
Revista ()
Web ()
Folletería ()
Asistencia a eventos relacionados al turismo ()

16) ¿Tiene pensado iniciar o ya ha iniciado los trámites de sucesión?

Si ()
No ()

- 17) ¿Están los miembros de la familia interesados en mantener la propiedad de la empresa en el futuro?
- Si ()
 - No ()
 - No sabe/ No contesta ()
- 18) ¿Cómo se preparan para hacerlo?
- Protocolo de sucesión ()
 - No pensaron como ()
 - No seguir funcionando ()
 - No sabe/no contesta ()
- 19) ¿Qué valores/ códigos rescata de su familia?
- 20) ¿Cree que ser una empresa familiar beneficia la manera de brindar su servicio y al turismo de la ciudad?
- 21) ¿Cuál cree que es su mayor debilidad? Y ¿Su mayor fortaleza?

Anexo 3

Fotos de los alojamiento consultados para la investigación

Hotel Chascomús



Hotel Colon



Hotel Roble Blanco



Hotel Laguna



Hotel El Mirador



Cabaña El Refugio



Cabañas Yatale



Cabaña Las Moraditas



Hostería Casa de Campo



Cabañas Punta colores



Cabañas Ruca- Lemu



Cabañas Torre Azul

