

# Unidad 5: GESTIÓN EN CONTEXTOS ESPECÍFICOS

## PARTE I

Materia: Organizaciones turísticas  
Año 2025  
Prof. Natalia Bruten



# Temas:

Gestión de pequeñas empresas:

- 1) Datos de interés
- 2) Clasificación de las empresas por tamaño
- 3) Características generales de las pequeñas empresas
- 4) Características de las Pymes turísticas
- 5) Desafíos de las Pymes
- 6) Fortalezas de las Pymes
- 7) Asociaciones



## 1) Algunos datos de interés:

- Las PYMES representan más del 90% de la estructura empresarial de América Latina
- Se estima que en promedio contribuyen con el 20% del PBI, llegando al 50% en algunos casos.
- En la Unión Europea de 19 millones de empresas registradas, el 93% cuenta con menos de 10 empleados y sólo el 1% cuenta con más de 249 trabajadores.
- En Estados Unidos el 50% son microempresas.
- Las PYME generan el 47% del empleo en América (127 millones de personas)
- El 70% de las empresas exportadoras del Uruguay son PYMES.

## 2) Clasificación de las empresas por tamaño

Existen muchos criterios para definir el tamaño de las empresas;

- la cantidad de empleados,
- las ventas anuales,
- la cifra en activos

Estos criterios van a depender del país y la entidad que los clasifica.

En Uruguay, se clasifican principalmente según la cantidad de empleados, y en algunos casos, por el volúmen de negocios.

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Personal Empleados</b>	<b>Ventas anuales sin IVA</b>
<b>Micro</b>	<b>1 a 4</b>	<b>2.000.000 UI</b>
<b>Pequeña</b>	<b>5 a 19</b>	<b>10.000.000 UI</b>
<b>Mediana</b>	<b>20 a 99</b>	<b>75.000.000 UI</b>

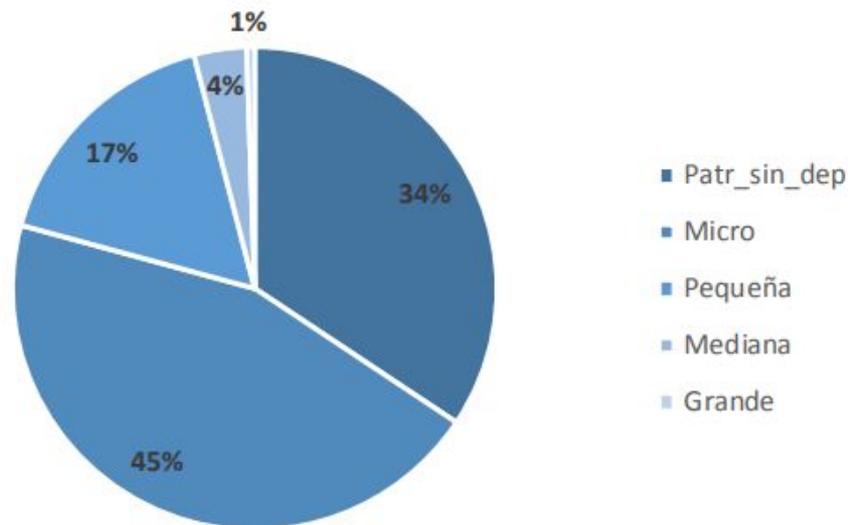
Fuente: Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007)

Las microempresas abarcan el 45% del sector. Los patrones sin dependientes representan el 34%, y las pequeñas empresas, el 17%.

Entre las microempresas, los patrones sin dependientes y las pequeñas empresas, representan aproximadamente el 96% del sector turístico en Uruguay.

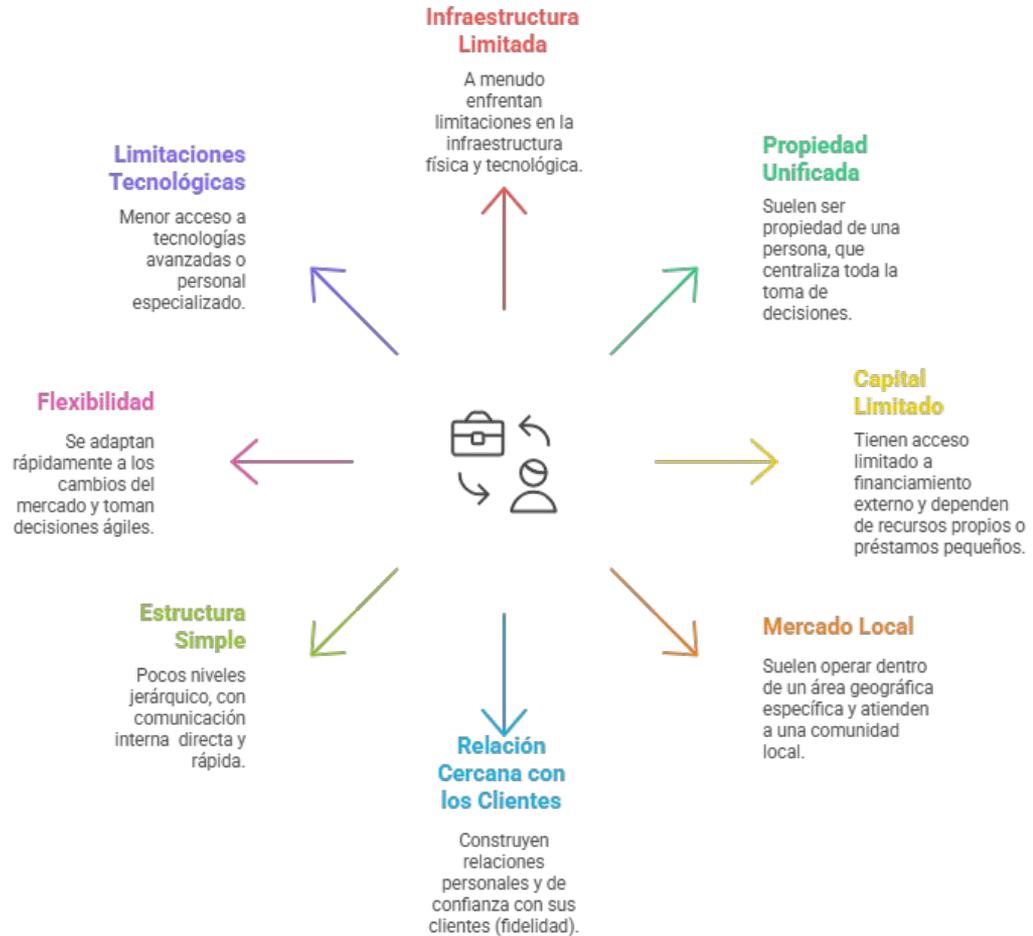
## Distribución de las empresas vinculadas al turismo por tamaño en Uruguay

Año 2023 (según la cantidad de empleados)



Fuente: "Evolución del Sector Empresarial Turístico en Uruguay" de Ec. Micaela Antúñez (2023)

### 3) Características generales de las pequeñas empresas:



## 4) Características de las Pymes turísticas

Las pymes turísticas además, tienen características propias del sector de actividad.

1

### Estacionalidad

Se debe adaptar la producción y los modos de comercialización.



2

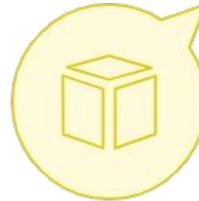
### Características de la Oferta

Oferta intangible (no se puede almacenar), rígida, con fuerte interdependencia de los intermediarios.

3

### Características de la Demanda

Productos cada vez más especializados y personalizados, demanda sensible.



4

### Necesidad de profesionalizar la actividad

La interacción cliente-anfitrión es determinante para que haya satisfacción.

## 5) Desafíos de las Pymes:



## 6) Fortalezas de las Pymes:



## 7) Asociaciones

Las grandes empresas pueden generar **economías de escala internas**; ello implica, reducir el costo unitario de un bien o servicio, al aumenta el volúmen de producción. Estas grandes empresas generalmente pueden acceder a los beneficios de la especialización, a tasas más bajas de financiación, a la contratación de profesionales especializados en marketing, o la compra de equipos de alta tecnología. Todas estas medidas explican los menores costos unitarios de producción.

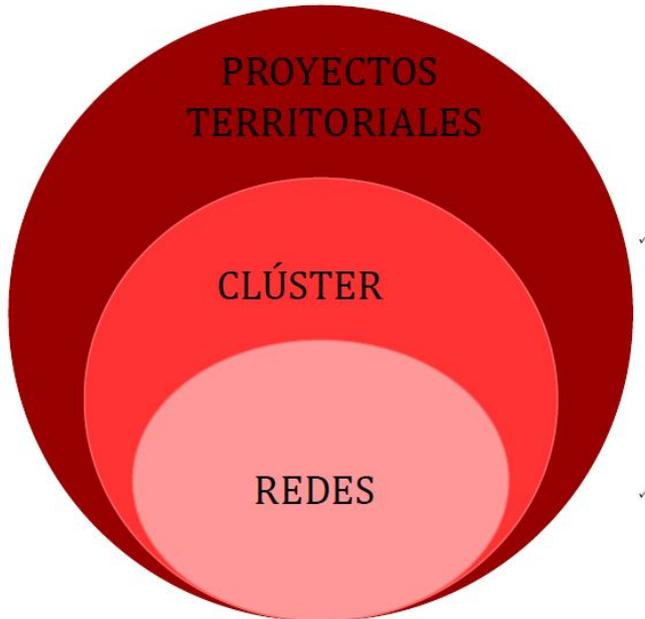
Las Pymes no suelen tener economías de escala internas, lo que representa un factor importante de diferenciación y desventaja con respecto a las grandes empresas. **Pero sí pueden generar economías de escala externas cuando se asocian.**

Cuando hay concentración de empresas Pymes, y se dan procesos de cooperación y articulación, suelen producirse **economías de escala externas**; estas ocurren cuando la concentración de empresas en una región genera beneficios compartidos (infraestructura, proveedores y mercados de trabajo especializados, redes de conocimiento).

*“Pensemos por ejemplo en un destino turístico en el que se instalan empresas de alojamiento, gastronomía, comercio y recreación, que cooperan con el sector público en una campaña de promoción. El costo promedio de la publicidad será menor para cada empresa cuanto mayor sea la cooperación entre las organizaciones que conforman la cadena productiva del turismo. Asimismo, ejemplos de asociatividad como la compra de insumos entre varios hoteles, la reserva conjunta de transporte por parte de agencias de viajes, la contratación de una consultora para realizar un estudio de mercado en el sector gastronómico o la promoción conjunta de una calle comercial, tendrán el efecto de reducir el costo medio de producción en cada una de las empresas, además de favorecer el incremento de las ventas.” (de “Pymes turísticas: aportes conceptuales para su estudio”).*

# Estrategias de integración económica

Las PYMES pueden fortalecerse participando en formas de integración económica con otras empresas y actores de la sociedad (instituciones educativas, Estado, otras organizaciones).



**REDES:** se forma voluntariamente entre empresas del mismo sector y lugar geográfico, para afrontar problemas, tales como compra de insumos, venta de productos, maquinaria compartida, consultorías conjuntas, etc.

**CLÚSTER:** aglomeración de empresas de un mismo sector y lugar geográfico, que no necesariamente se encuentran relacionadas entre sí, articuladas con otros actores del territorio (academia, Estado, asociaciones).

**PROYECTOS TERRITORIALES:** varios sectores de producción unidos por factores sociales, culturales y políticos, dados por la historia y tradición del territorio.

## Preguntas de repaso

- 1) ¿Qué criterios se usan para clasificar a las empresas por tamaño?
- 2) ¿Cuáles son las características generales de las pequeñas empresas?
- 3) ¿Cuáles son las características particulares de las pymes turísticas?
- 4) ¿Cuáles son los principales desafíos de las pymes?
- 5) ¿Cuáles son las principales fortalezas de las pymes?
- 6) ¿Por qué son importantes las asociaciones entre pymes? ¿Cuáles son los tipos de integración económica vistas?

# Bibliografía

- *“Administración de pequeñas y medianas empresas”* de Lic-Cra Cecilia Arrarte
- *“Evolución del Sector Empresarial Turístico en Uruguay”* de Ec. Micaela Antúnez (2023)
- *“Pymes turísticas: aportes conceptuales para su estudio”* de Cruz, Gonzalo; Azcué Vigil, Ignacio; Pérez Bellotto, Ana Laura; Varisco, Cristina (2020)