



Universidad Nacional de
Mar del Plata



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

PYMES TURÍSTICAS

APORTES CONCEPTUALES PARA SU ESTUDIO

Cruz, Gonzalo
Azcué Vigil, Ignacio
Pérez Bellotto, Ana Laura
Varisco, Cristina

Cátedra de Economía Aplicada - Recurso de aprendizaje

Mar del Plata, agosto 2020

PYMES TURÍSTICAS: APORTES CONCEPTUALES PARA SU ESTUDIO

*Cruz, Gonzalo
Azcué Vigil, Ignacio
Pérez Bellotto, Ana Laura
Varisco, Cristina*

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) representan la mayor parte del entramado productivo económico en general y turístico en particular. No obstante, es en las últimas décadas que constituyen un objeto de estudio particular, tanto para la Economía como para la Administración. Una característica básica de estas empresas es que constituyen un tipo especial de organización que en la mayoría de los casos nace, crece y se desarrolla como PyME, y por lo tanto, no debe considerarse como la primera etapa de crecimiento de una gran empresa. En consecuencia, su estudio es importante para comprender su funcionamiento, su problemática y su potencial aporte a la economía.

Con la finalidad de avanzar en el área de conocimiento de la Economía del Turismo, es válido preguntarse si las PyMEs turísticas tienen características diferenciales respecto de la PyMEs en general, y además, cuáles son las diferencias en relación a las grandes empresas del sector. El objetivo de este trabajo es generar un documento pedagógico para abordar las particularidades de las PyMEs turísticas, tema que representa un eje central de articulación de contenidos económicos vinculados con todos los niveles de la competitividad sistémica en los destinos turísticos. Para cumplir con este objetivo, se realizó una revisión de fuentes académicas diversas.

En cuanto a los antecedentes de investigación, en una primera etapa se observó que este tema genera interés por el aporte que las aglomeraciones de PyMEs turísticas pueden hacer al desarrollo de los destinos. En una línea vinculada al análisis económico, aparece el rol de las PyMEs en la teoría del desarrollo local, su vinculación con las políticas que apuntan a fortalecer la competitividad sistémica de los territorios además de su relación directa con el emprendedorismo. No obstante, en este tipo de antecedentes se observa que los trabajos no abordan el tema PyMEs en particular, sino que se analiza de manera agregada, como conjunto de empresas desde un enfoque meso y macroeconómico.

En una segunda etapa de investigación exploratoria sobre antecedentes en Argentina, se pudo constatar la prevalencia de investigaciones con enfoque administrativo por encima de las investigaciones con enfoque económico. Los temas abordados en los trabajos incluyen el análisis de la gestión del capital humano, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, etc. Con respecto a las actividades características, prevalecen los estudios sobre el sector hotelero.

La importancia de las PyMEs en el entramado productivo se vincula con su participación mayoritaria en la cantidad de empresas, su aporte a la producción y al empleo. Según datos de la CEPAL (2018) las miPyMEs representan el 99% de las empresas formales en Latinoamérica y generan el 61% del trabajo registrado, pero su baja productividad y los problemas de competitividad representan un círculo vicioso de bajo crecimiento económico y pobreza. En Argentina, la falta de credibilidad en el sistema financiero y la debilidad del ahorro – inversión se suman a los problemas específicos de elevada presión impositiva, falta de acceso al crédito, escasa experiencia de los emprendedores y ausencia de programas de apoyo continuo (Di Pace, 2018).

1. El estudio de las empresas PYMES

La Teoría Económica en general, ha prestado escasa atención a las empresas PyMEs por considerar que sólo las grandes empresas pueden generar economías de escala y por lo tanto, ser eficientes. En las últimas décadas esta situación comienza a cambiar, y surge el interés por la mayor flexibilidad observada en las PyMEs y por la posibilidad de generar economías de escala externas a la empresa a través de las redes y otros modelos asociativos (Julien, 1998). En el caso de la Administración, la focalización en la gestión empresarial se ha visto influida por el estudio predominante de la gran empresa, situación que ubica el estudio de las PyMEs como un campo interdisciplinario a profundizar (Kantis y Rearte, 1998). Pero antes de avanzar en este tema, es importante remarcar algunos aspectos del estudio de la empresa en general.

Siguiendo el análisis de Coriat y Weinstein (2011), la corriente neoclásica de la economía ha considerado a la empresa bajo las hipótesis de racionalidad perfecta de los agentes, y de la búsqueda del máximo beneficio. Dado los supuestos de autorregulación de los mercados, las empresas no son actores relevantes, por el contrario, se supone una adaptación casi automática al entorno. “La firma queda reducida así a una caja negra que transforma recursos, bienes intermedios, bienes de equipamiento y trabajo, en bienes y servicios comerciales” (pp.22). A partir de las críticas a esta concepción, la empresa comenzó a ser estudiada a través de múltiples teorías que fueron incorporando el conocimiento imperfecto del entorno económico, la incertidumbre en las decisiones, la multiplicidad de intereses al interior de la firma, y una racionalidad en la búsqueda de beneficios que desconoce el cálculo preciso de igualdad entre ingreso marginal y costo marginal, con enfoques más cercanos a la realidad.

Un aspecto de especial interés para el estudio de las empresas PyMEs es la consideración de los objetivos del empresario, ya no en términos de máximo beneficio sino en términos de beneficio satisfactorio. En este caso, se trata de un comportamiento que tiene en cuenta la experiencia y que persigue obtener beneficios que cubran un cierto nivel de aspiración entendido como beneficios razonables. Esta situación, pone el énfasis en las decisiones que se toman dentro de la empresa, entendida como un actor colectivo y complejo.



Las economías de escala constituyen un tema relevante de diferenciación entre las grandes empresas y las PyMEs. Se entiende por economía de escala la disminución del costo medio de producción (o costo promedio) a largo plazo, a medida que aumenta el volumen de producción. En este caso, se trata de economías internas a la firma, que conforme crece en tamaño, accede por ejemplo 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. Estos son algunos de los ejemplos que generan la disminución del costo medio de producción a largo plazo.

En el caso de la aglomeración de empresas PyMEs, cuando se generan procesos de cooperación y articulación, se producen economías de escala externas a las firmas. 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.

Definición PYME desde el punto de vista legal

La definición de qué se entiende por empresa PYME es diferente entre países y no existe un criterio homogéneo. En algunos casos se toma en cuenta la cantidad de trabajadores y en otros, el promedio de ventas anuales. Actualmente, en Argentina conviven los dos criterios para la definición oficial. Además, estos parámetros varían según el sector de actividad: construcción, servicios, comercio, industria y minería, y sector agropecuario. La tabla N°1 muestra la categorización vigente a partir de diciembre de 2019:

Tabla N°1: Clasificación PyME Argentina		
Categorías	Servicios	Comercio
Micro	8.500.000	29.740.000
Pequeña	50.950.000	178.860.000
Mediana Tramo 1	425.170.000	1.502.750.000
Mediana Tramo 2	607.210.000	2.146.810.000

Fuente: [Resolución MTP-SEPYME563/2019](#)

Para el caso de las Agencias de Viajes, al ser empresas que se manejan con comisiones, no rige la clasificación por ventas totales sino la cantidad de empleados. En este caso, la normativa indica que hasta 7 trabajadores se considera Micro; hasta 30, Pequeña; hasta 165, Mediana tramo 1; y hasta 535 empleados, Mediana tramo 2. Estas clasificaciones son importantes porque rigen la inclusión de las empresas en el Registro de MIPyMEs y el acceso a los beneficios de la Ley PyMEs (24.467/95). Estos incluyen desde moratorias especiales, planes de financiación para microempresas, beneficios para capital emprendedor, entre otros¹.

2. Características de la PyMEs turísticas

La PyMEs turísticas son empresas que brindan servicios en alojamiento, gastronomía, transporte, agencias de viajes y recreación. Además de compartir la problemática PyME, tienen algunas características adicionales propias del sector de actividad. En este caso se exponen algunas cuestiones planteadas por Serrato (2003) en base a los aportes de Casanueva (2000).

- *Estacionalidad*

La concentración de los flujos de demanda en un determinado periodo de tiempo puede afectar negativamente a las PyMEs turísticas. En este marco se deben tomar medidas de adaptación de la producción y los modos de comercialización. El autor destaca como ventaja la posibilidad de prever las ventas a través de los procesos de reservas.

¹<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/PYMES/default.asp>

Las reservas hoteleras rondan el 90% para el fin de semana largo en Mar del Plata



Compartí esta nota



Lo informaron este jueves desde la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica local (Aehg), al anticipar el nivel de ocupación que se proyecta sobre las 66 mil plazas que hay en la ciudad.

Fuente: Periódico digital 0223

- **Características de la oferta: intangibilidad, rigidez, interdependencia**
En primer lugar se considera la intangibilidad: al ser bienes-servicios los ofrecidos no pueden ser almacenados, existe simultaneidad entre la producción y el consumo. Esta circunstancia también implica una rigidez en tanto los bienes y servicios se encuentran específicamente diseñados para cumplir con determinado objeto. Finalmente la interdependencia se refiere al rol clave que juegan los intermediarios (agencias de viaje) para distribuir el producto, a su vez éste se compone de otros subproductos que hacen posible la experiencia turística.
- **Características de la demanda: sensibilidad, cambios del consumidor**
La demanda turística adquiere características particulares en base a los gustos y preferencias de los consumidores. En la actualidad se ofrecen productos especializados que buscan captar determinados nichos de demanda. El cliente ha pasado de consumir productos homogéneos orientados a un turismo de masas a considerar nuevos destinos y servicios específicos de acuerdo a sus preferencias individuales. La demanda turística se encuentra en permanente cambio y ha mostrado ser muy sensible ante la modificación de alguno de sus determinantes.

Por la disparada del dólar, los marplatenses viajan más por el país



Compartí esta nota



Por la suba de la divisa, crecieron destinos como Bariloche y otras ciudades argentinas. A pesar de la volatilidad, las agencias cobran en pesos los viajes al exterior.

Fuente: Periódico digital 0223

- *Necesidad de profesionalizar la actividad*

La profesionalización del personal en contacto con el público resulta esencial en el sector turístico. El éxito de los servicios ofrecidos tiene una vinculación relevante con el modo en el que este se presta, en este proceso la interacción cliente-anfitrión resulta determinante para que exista la posibilidad de satisfacción.

3. Problemáticas

Según explican Grūnewald, Cannizzaro y Sebastián (2000) existen una serie de problemáticas que afectan a las PYMES del sector turístico. Resulta importante tener en cuenta que la mayoría de las problemáticas enunciadas son compatibles con la realidad de las PYMES en general independientemente de su vinculación con el turismo.

- *Problemas de asociatividad*

Este tipo de inconvenientes se produce como consecuencia de una visión de la empresa como competidor individual. Los autores se refieren a la imposibilidad por parte de PYMES de competir ante grandes empresas con economías de escala desarrolladas. La búsqueda de la unión entre las empresas de menor tamaño es un factor central para poder posicionarse y mantenerse en el mercado. En este sentido la realización de proyectos en conjunto, la mantención de canales estrechos de comunicación y la organización en "cámaras" o "asociaciones" pueden traer resultados benéficos para mejorar las condiciones de operación en el mercado.

- *Falta de políticas de diferenciación de sus productos*
Para las PYMES la mejor estrategia de posicionamiento está en la diferenciación de los productos. Para lograr este objetivo los autores proponen una estrategia de enfoque. Esta postura hace referencia a la posibilidad de ofrecer productos de acuerdo a las preferencias de los clientes. Se busca fidelizar consumidores a partir del ofrecimiento de un producto a medida. Este modo de posicionamiento es posible teniendo en consideración el número abarcable de personas que constituyen la demanda.
- *Resistencia al cambio*
Se observa que en general las PYMES suelen poner el foco en variables de tipo internas y controlables. Esta forma de proceder se encuentra basada en una concepción estática del mercado. Una visión más dinámica del mercado implica la búsqueda constante adaptación a cambios externos como pueden ser: los cambios tecnológicos, en el mercado laboral o los cambios de los gustos y preferencias de los clientes.
- *Falta de percepción de valor agregado en los productos y servicios ofrecidos*
Con respecto a este punto, Grünewald y sus colaboradores indican que es necesario que el cliente pueda percibir la presencia de valor agregado en el producto. Es decir, "el cliente debe advertir que obtuvo un producto con valor mayor al que ha pagado por él". Para lograr este objetivo proponen dos cuestiones centrales: equilibrio de costos e información sobre los niveles de satisfacción de los compradores.
- *Falta de profesionales en los recursos humanos*
La contratación de personal es un punto importante. Sobre todo en aquellos puestos en los que el empleado tiene contacto directo con el cliente. Es necesario realizar un análisis de los puestos de trabajo para incorporar a la persona adecuada de acuerdo a los requisitos establecidos. La omisión de este proceso puede traer consecuencias negativas tanto para el empleador como para el empleado y para la organización en general.
- *Falta de una estrategia de capacitación permanente*
Es necesario que los empresarios vean a la capacitación del personal como una inversión y no como un costo. Según los autores, la capacitación permite mejorar la competencia y aptitud de los trabajadores desde el punto de vista técnico pero también puede dar pie a la posibilidad de influir en los comportamientos de las personas en relación a sus puestos.
- *Falta de una estrategia de comercialización*
Aquí se hace referencia a la falta de contemplación de los cuatro elementos claves en los procesos de comercialización: el producto, la plaza, el precio y la promoción. Una visión que puede ser benéfica implica prestar atención a los tipos de productos ofrecidos, los lugares en los que se adquiere, el precio y los modos de difusión.
- *Piensan el negocio en el corto plazo*
Una mirada largo plazo implica analizar no solo los costos de apertura del negocio. Se hace imprescindible también tener en cuenta los costos de mantención de la estructura hasta que efectivamente se recupere la inversión y se comiencen a producir ganancias.

En este sentido resulta oportuno considerar el tiempo que efectivamente le lleva a una empresa posicionarse en el mercado. Es posible que al inicio las ventas no sean lo suficientemente alentadoras, circunstancia que puede revertirse en un futuro.

- *Carecen de un marco conceptual y manejo operativo de las variables de costos y de precios*

En este punto se hace referencia específica al seguimiento y control operativo de los costos de producción. Es importante conocer para un hotel el precio del desayuno que se sirve a los huéspedes. Si bien en muchos casos los cálculos se hacen de forma intuitiva, puede resultar benéfica la aplicación de un registro para tomar decisiones acertadas. La estructura de precios también debe estar basada en información interna. Adaptar los precios exclusivamente en función de una visión general del mercado y de la competencia puede tener efectos negativos en la cadena de pagos (sueldos, servicios, proveedores etc.).

- *No buscan apoyo de un profesional*

Se considera que la contratación de un profesional especializado puede traer buenos resultados. Sin embargo teniendo en cuenta que esto puede desequilibrar la estructura de costos, los autores sugieren una serie de alternativas intermedias:

- asociarse con otras empresas similares
- capacitar al personal
- recurrir a las ayudas estatales

Además de los autores mencionados, Serrato (2003) aborda las problemáticas a partir de su enunciación como “desventajas”. Se incorporan en este caso una serie de elementos positivos constitutivos de las PYMES que puede ser consideradas “ventajas”.

Ventajas (basadas en la flexibilidad)	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ● Relación directa con el cliente ● Vocación comercial ● Estructura organizativa simple y descentralizada ● Potencial para asimilar los cambios tecnológicos de bajo coste ● Poca inversión inicial 	<ul style="list-style-type: none"> ● Por su tamaño no pueden desarrollar economías de escala ● Dificultad de acceso a los recursos materiales, humanos, tecnológicos e intangibles por su alto costo ● Debilidad en su posición competitiva ● Falta de capacidad directiva ● Visión a corto plazo ● Personal poco cualificado ● Estructuras empresariales muy simples ● Utilización de recursos materiales e intangibles no adaptados ● Poca importancia de la información para la gestión ● Poca o nula investigación de mercado ● Derivadas de la estructura familiar

Como puede advertirse, las desventajas mencionadas se corresponden en su mayoría con las problemáticas identificadas por Grūnewald. En este caso se tienen en cuenta algunas otras cuestiones como la imposibilidad de desarrollar economías de escala internas o las problemáticas de acceso a los recursos desde el punto de vista de los costos.

Ahora bien, a la hora de mencionar las ventajas el autor parte de la flexibilidad que el tamaño de la empresa otorga. La flexibilidad es definida como la capacidad de adaptación a los cambios contextuales en un plazo de tiempo corto y con bajos costos. En este marco, una estructura simple y descentralizada puede constituir un punto clave para adaptar fácilmente, por ejemplo, la estructura de costos en el marco de una crisis. El autor también señala otros elementos como la vocación comercial y la posibilidad de contacto directo con el cliente

4. Los desafíos que enfrentan las PyMEs

Las características y los problemas que afrontan las empresas PyMEs mencionados en los puntos anteriores, dan cuenta de un panorama complejo para el empresario y para el emprendedor. Además de la problemática PyME, existe un contexto general de incertidumbre y riesgo ante las múltiples crisis que debe enfrentar la empresa. La crisis económica, la crisis ambiental, la crisis social, indican un panorama difícil que se entrecruza con las recurrentes crisis de las últimas décadas: crisis del 2001, crisis internacional 2008, y ahora, la Pandemia 2020 que afecta a la casi totalidad de los países.

Desde el inicio de la economía posfordista, el sistema de especialización flexible de la producción ha puesto el énfasis en una mayor capacidad de adaptación a los cambios por parte de las PyMEs. Como ya se mencionara, la flexibilidad constituye la ventaja principal de este tipo de empresas. Pero esta característica no debería asociarse a una adaptación espontánea frente a las crisis, ni sugerir un comportamiento pasivo. Por el contrario, la posibilidad de realizar un diagnóstico en cada sector de aquellos aspectos sobre los que se puede actuar y aquellos aspectos del contexto sobre los que el empresario no tiene poder de intervención, constituyen la clave para una planificación efectiva.

A fin de analizar los principales desafíos que deben enfrentar las PyMEs turísticas, tomaremos como referencia el modelo propuesto por Carlos Cleri (2007), en donde hace referencia a los diferentes contextos de las PyMEs en general (ver recuadro página siguiente). El supuesto que utilizamos en la adaptación a la actividad turística, parte de considerar que una visión integral del sistema turístico, constituye una fortaleza fundamental a la hora de tomar decisiones, aunque el diagnóstico incluya situaciones que escapen al poder de control del empresario. En palabras del mismo especialista, y ante el interrogante sobre cómo y para qué planificar en una Argentina tan incierta, es esencial para la empresa porque no hacerlo implica andar a oscuras².

²La entrevista al Mg. Carlos Cleri forma parte del "Ciclo Pensando Juntos en el Covid-19" organizado por el Área de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales – UNMdP, en junio de 2020. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=90r5WlJlgU4&feature=youtu.be>

Lo anterior, es igualmente válido para el emprendedor que se propone encarar un nuevo proyecto. Ya sea que se trate de un proyecto comercial, como la creación de una PyME, o de otro tipo de emprendimiento, social o cultural; así como la diversidad de objetivos que puedan motivar al emprendedor (beneficios económicos, autoempleo, desarrollo del potencial creativo, compromiso social, sensibilidad artística, etc.) el análisis del contexto en que se desarrollará el proyecto será vital para su crecimiento y supervivencia.

En el mercado no compiten las empresas sino cadenas de valor que enhebran desde el insumo más básico hasta el bien o servicio que es finalmente consumido. De esta forma, no basta con ser eficiente. Todos los eslabones deben serlo y sus engarces no deben cargar los costos sino reducirlos (eficiencia por especialización). Por otra parte, también habrá que considerar que sólo una pequeña fracción del precio final es controlada por la empresa, pues el resto viene dado desde afuera. El entorno al que está vinculada la organización mercantil es fundamental a la hora de manejar la competitividad. Un contexto negativo añade costos, en cambio uno eficiente los disminuye. Gran parte de la capacidad competitiva está relacionada con la forma en que se manejan las relaciones con el universo de fuera de la empresa, pero que está vinculado a ella de manera directa o indirecta. En el mundo de los negocios hay aspectos que son manejables y otros que no.



De fuera hacia adentro, se puede definir la existencia de un entorno lejano, no manejable, en el que prácticamente las compañías (y más las PyMEs) no pueden accionar. No están en la órbita los aspectos vinculados a las megatendencias mundiales de carácter económico, político, social, tecnológico. Lo importante es tener el escenario bajo observación. Medir las consecuencias de los hechos no manejables. Conformar un paraguas de protección para guarecerse de los efectos adversos. Armar instrumentos flexibles y ágiles para aprovechar las posibilidades favorables que se presenten.

Un segundo entorno está vinculado a la actividad, sector o industria en el que cada empresa actúa. Allí, las acciones individualmente consideradas tienen poco peso relativo (proporcionado a su participación en el mercado); aunque algún acto innovador incluso de una firma pequeña, puede provocar un cambio en la tendencia o en el funcionamiento de la industria (reinención).

El tercer nivel del ambiente es próximo. Es el de las relaciones directas con el exterior. Incluye los vínculos con los clientes, proveedores, la comunidad y hasta con los competidores directos. Sobre este nivel se puede accionar, y aunque limitadamente, se logra algo de influencia.

Finalmente se encuentra el espacio de lo que es directamente controlado, pues la empresa tiene a su disposición la posibilidad de tomar decisión sobre ello; e incluye la forma en que estructuramos la organización mercantil; el papel, trato e importancia que les asignamos a las personas que en ella trabajan; la forma en que se conduce el negocio; los objetivos estratégicos; los caminos para alcanzarlos, y aun la cultura organizacional.

Fuente: Carlos Cleri (2007) El libro de las Pymes, pp. 25 – 27.

En el modelo propuesto, Cleri (2007) menciona los diferentes contextos en que opera la empresa y los relaciona con el poder de control que tiene la organización sobre estos ámbitos. Si tomamos las tendencias globales, resulta inevitable pensar en este momento en el enorme impacto que la Pandemia por Covid -19 tiene sobre el turismo. Efectivamente, este es una de los sectores más afectados y resulta evidente que las empresas no tienen ningún control sobre las decisiones que a nivel internacional y nacional se toman para afrontar esta crisis. No obstante, en el marco de una situación de gravedad extrema para las PyMEs, también existen oportunidades que serán aprovechadas en la medida en que se esté alerta a los cambios esperados. Concretamente, la revalorización del turismo interno, la búsqueda de destinos y productos más seguros, los viajes de cercanía, la prioridad del transporte terrestre y una revalorización de los destinos turísticos de naturaleza, son algunas de las tendencias que pueden ser aprovechadas por las PyMEs turísticas.



El segundo anillo representa al sector, en este caso, el sector turístico en general. Es probable que algunos aspectos del sector estén relacionados con tendencias globales pero se trata de identificar aquellos aspectos que influyen de manera directa en la actividad turística. Un ejemplo de este tipo de tendencias, es el avance tecnológico, que si bien responde a una tendencia global, tienen un impacto muy directo en el sector turístico modificando la forma de comercialización. Damián Di Pace (2018) indica que los medios tecnológicos son los impulsos de la comercialización futura para las PyMEs. En el caso del turismo, este enunciado tiene un significado crítico en tanto el turista real o potencial, tiene acceso a la mayor parte de los contenidos que hacen a la programación de un viaje. El surgimiento de las grandes compañías de reserva online, con un poder cada vez mayor en el mercado, además de herramientas como Big Data y toda la gama de nuevas aplicaciones, generan un desafío que las PyMEs turísticas no pueden ignorar. Es probable que la oportunidad radique en el exceso de información disponible y en la necesidad de contar con asesores muy experimentados para programar los viajes. La posibilidad de acercarse al cliente y tener una comunicación bidireccional, a través de diferentes plataformas, será una ventaja para aquellas empresas que asuman este desafío.

En el tercer anillo del contexto se ubican las relaciones próximas, con los proveedores, con los clientes, con la comunidad y con los competidores. En este punto existe cierta coincidencia en remarcar que el desafío principal de las PyMEs es asociarse. El aislamiento aparece como el principal factor de debilidad de las PyMEs, y no tanto su tamaño (CEPAL,

2012). La participación en redes de empresas y proyectos asociativos no sólo implica una estrategia para mejorar el desempeño conjunto de la cadena productiva del turismo, sino para e incrementar la eficiencia de cada una de las empresas que intervienen. El concepto de redes de negociación se refiere al proyecto conjunto de dos o más PyMEs que colaboran entre sí en operaciones tales como producción, suministros, ventas, distribución, marketing y promoción. Estas redes pueden proporcionar acceso a nuevos conocimientos, a mejorar la visibilidad de las empresas y la reputación de los negocios nuevos (Araizay otros, 2013, citado en Moreno, 2019).

Siguiendo el enfoque sistémico de la actividad turística, en ese tercer anillo es posible ubicar las instituciones de la Superestructura que operan en el nivel local. Conforme a los principios de la Competitividad Sistémica, la conformación de un entorno territorial competitivo tiene por finalidad generar las condiciones para que las empresas puedan desarrollarse de manera eficiente y satisfactoria. El desafío para las PyMEs en este caso, es superar la desconfianza y participar en las instituciones a fin de que sus intereses sean representados. Es difícil imaginar que las políticas de apoyo a las PyMEs tengan un resultado positivo si no existe una buena articulación interinstitucional en este nivel mesoeconómico.

Finalmente, el cuarto anillo representa el nivel interno de la empresa, en donde es posible tener un mayor control de las relaciones y actividades. Además de los temas económicos centrales para la empresa, en este espacio aparece la importancia de la administración y de la planificación estratégica. Concebir la empresa como un nodo de relaciones y aspiraciones humanas diversas es un buen punto de partida para proyectarse hacia el futuro, aún en contextos de incertidumbre.

5. Empresas familiares

Toda organización lucrativa, ya sea pequeña, mediana o grande debe valerse de una combinación de recursos de diversa índole para alcanzar sus objetivos y permanecer en el tiempo. Un elemento clave lo representan las relaciones humanas que se practican entre el personal de las organizaciones. En algunos casos, pueden presentarse relaciones de mayor o menor afinidad entre los miembros, lo que puede dar lugar tanto a conflictos como a sinergias positivas. Un caso particular de organización que requiere un estudio en detalle sobre las relaciones humanas que se presentan lo constituye la empresa familiar. Según Grünewald, las empresas familiares poseen el desafío de integrar dos sistemas. Uno de ellos es el familiar, en donde existen vínculos de sangre y se tejen lazos emocionales. El otro sistema está dado por el de la empresa, en el cual se asignan roles para alcanzar fines económicos. En el turismo, pueden encontrarse infinidad de empresas familiares de diverso tamaño. Se acostumbra a ver emprendimientos de alojamiento gestionados por un grupo familiar, pero también existen empresas de otros rubros como el transporte o las agencias de viajes de mayor tamaño que aún así cuentan con una larga trayectoria familiar. Sea como fuere, esta asociación entre empresa y familia reviste ciertas particularidades que es preciso analizar.

Las empresas familiares pueden ser caracterizadas a partir de distintos atributos que son compartidos en mayor o menor medida por todas ellas. Grūnewald menciona los aspectos positivos y negativos de las empresas familiares. Entre los positivos, se destacan los siguientes puntos:

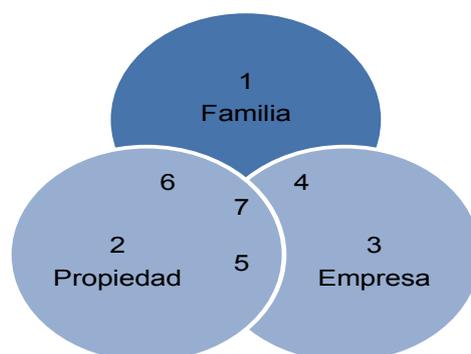
- **Sentimiento hacia la empresa por sus miembros:** los miembros de la familia suelen tener sentimientos positivos hacia la empresa que expresan los sueños de sus fundadores. Esto se traduce en la dedicación y compromiso al trabajo que muchos integrantes de la familia aportan a la empresa, lo que incluso puede ser compartido por personal ajeno a la empresa en quienes se genera un sentimiento de lealtad.
- **Pertenencia de una cultura familiar:** en efecto, los lazos familiares en la empresa fruto de valores que se transmiten de generación en generación generan ciertas normas éticas y de conducta que conforman un tipo particular de cultura empresarial. Estas creencias y valores comunes son compartidos por los miembros de la empresa.
- **Mayor confiabilidad hacia los clientes:** el compromiso y la cultura que posee la historia de la empresa puede ser un motivo de confianza hacia los clientes de la misma, quienes tendrán mayor disposición a adquirir sus productos o servicios o hacer negocios con ella.
- **Dedicación de sus miembros:** en las empresas familiares, cada uno de los miembros puede adaptar sus ingresos personales para no comprometer la situación financiera de la empresa, a la vez que pueden estar comprometidos a trabajar más horas en pos del beneficio de la organización.
- **Flexibilidad en las decisiones:** las empresas familiares poseen rapidez para tomar decisiones dada la alta concentración de la autoridad en pocos o uno de los miembros de la familia.
- **Planeamiento a largo plazo:** en vistas de la necesidad de que la empresa perdure para que sea mantenida por la familia, este tipo de empresas tienden a pensar en el recambio generacional sano y sustentable.

Desde luego, todas estas ventajas pueden resultar perjudiciales en cierto aspecto. Por ejemplo, una cultura estable puede ser poco adaptable a los cambios en el contexto empresarial. Asimismo, la dedicación y el compromiso que dedican sus miembros en tiempo y renuncia de ganancias personales puede ser una situación que no se mantenga en el tiempo, generando conflictos en el lazo familiar ya que no todos sus miembros están dispuestos a dedicar sus esfuerzos por un tiempo muy prolongado para mantener la empresa. De igual modo, el planeamiento a largo plazo no significa que este tipo de organizaciones posean planes estructurados, sino más bien que pueden pensar en que la empresa perdure en el tiempo aunque no se traslade a planes formales.

Por otra parte, es preciso detallar algunos de los aspectos negativos que poseen las empresas familiares:

- **Complejidad de los vínculos entre los miembros:** en este tipo de organizaciones, la separación entre familia, propiedad y empresa se torna difusa, pudiendo surgir conflictos que alteran el normal desenvolvimiento de la misma.
- **Inflexibilidad:** Así como se dijo que la cultura empresarial es dificultosa para afrontar cambios contextuales, también lo es para aprovechar oportunidades. Esto puede ser perjudicial para la misma supervivencia de la organización.
- **Gestión personalista y centralizada:** la centralización en la toma de decisiones no solo afecta la capacidad de realizar cambios, sino que también plantea retos a la hora de delegar funciones. Esto también puede dar lugar a una pérdida de competitividad de la empresa.
- **Baja profesionalización:** las empresas familiares suelen presentar una escasa profesionalización de sus miembros, sobre todo en las áreas de gestión.
- **Dificultades para invertir:** ante la dificultad para arriesgar fondos de la empresa en inversiones de capital (muebles, maquinarias, etc.), muchas veces este tipo de organizaciones deben acudir a fuentes de financiamiento externas. La aversión a los cambios también puede suponer una dificultad en este sentido, en tanto no se buscan las mejores alternativas de financiamiento.
- **Cambio generacional:** no siempre es fácil en estas empresas tener que realizar el traspaso generacional, lo que amenaza contra la continuidad de la empresa.

Hasta este punto, Grünewald analiza los principales aspectos positivos y negativos de las empresas familiares. No obstante, el autor entiende que la dificultad para crecer y realizar cambios eficientes en estas organizaciones son características comunes, es preciso puntualizar en algunas problemáticas frecuentes. Muchas de ellas tienen que ver con las relaciones que se establecen dentro de la organización ya que existen distintos grupos con interés en la misma. Lloret (2006) lo ilustra a través del siguiente esquema:



Fuente: Lloret (2006)

Cada uno de estos círculos define un subsistema diferente. En la familia, se dan lazos sentimentales que funcionan para contener y favorecer el desarrollo de sus miembros, los cuales evolucionan y van cambiando sus expectativas. La propiedad tiene el objetivo de obtener rentabilidad, por lo que el principal interés está en generar rentabilidad del capital invertido y hacer perdurar el negocio, más allá de los cambios de propietarios y los cambios en las expectativas económicas. Por último, la empresa debe satisfacer a accionistas y clientes, por lo cual debe mantenerse en un cambio permanente.

Los números dentro de cada uno de los círculos representan los distintos grupos de interés:

- 1) Individuos que sólo forman parte de la familia
- 2) Individuos que sólo poseen la propiedad
- 3) Individuos que sólo trabajan en la empresa
- 4) Miembros de la familia, que trabajan en la empresa pero no poseen la propiedad.
- 5) Personas que trabajan en la empresa, poseen la propiedad, pero no son de la familia.
- 6) Miembros de la familia, que a su vez son propietarios pero no trabajan en la empresa
- 7) Miembros de la familia, que a su vez son propietarios y trabajan en la empresa.

Así, existen diversos grupos e intereses en torno la empresa familiar que dan lugar a relaciones conflictivas que son necesarias considerar. Muchas de las problemáticas que se detallan a continuación se relacionan con la complejidad de las relaciones mencionadas.

Situaciones conflictivas en la familia y la empresa

Algunas de las dificultades que pueden surgir en los vínculos familiares alrededor de la empresa se relacionan con el capital invertido y las formas de organización. En este sentido, mezclar el patrimonio empresarial y familiar puede conllevar problemas en las finanzas y conflictos en la familia. A su vez, las estructuras jurídicas y organizacionales de la empresa pueden no ser las más aptas para adaptarse a los cambios, por lo que los propietarios no siempre son los más indicados para ocupar determinados puestos. Esto último representa un gran obstáculo para el personal que no es miembro de la familia, ya que ve limitada su posibilidad de crecer dentro de la organización, a la vez que puede verse desmotivado ante los tratos ventajosos hacia los integrantes de la familia en detrimento de aquellos que no lo son. En este sentido, aspectos tales como la evaluación del desempeño pueden ser delicados ya que de la misma surjan probables discusiones, especialmente si esto se traslada hacia las relaciones familiares.

Por otro lado, también pueden originarse desajustes económicos ligados a las remuneraciones de los familiares dentro de la empresa, que se suelen realizar en función del estilo de vida de cada uno de ellos en lugar de basarse realmente en sus obligaciones, aptitudes y puesto ocupado. Al no seguir las recomendaciones del mercado de trabajo para establecer los salarios, pueden generarse desequilibrios ligados a la motivación si estos son muy bajos para salvaguardar las finanzas de la empresa. También, no establecer salarios reales a los del mercado de trabajo puede distorsionar los precios de la empresa,

generando una baja de la productividad y competitividad. Asimismo, a la hora de decidir cómo repartir dividendos, surgen tensiones entre los miembros de la familia y los demás propietarios acerca de invertirlos en la empresa o dividirlos entre todas las partes involucradas. Por último, puede suceder que la familia crezca más que la empresa y sea dificultoso mantener el negocio para satisfacer a todos sus integrantes.

Particularmente, dentro del seno familiar, es usual que se presenten conflictividades que en torno a la empresa que afecten los lazos entre los miembros. Es usual el caso de los padres empresarios y sus hijos, siendo estos primeros quienes generalmente se encuentran a cargo de la organización y deben tomar decisiones que pueden influir en sus descendientes. Por ejemplo, los padres pueden ser muy inflexibles al cambio, por lo que les resultará difícil ver las alternativas que les presentan sus hijos. También puede ser difícil compatibilizar sus expectativas, en tanto los padres pueden tener una vida orientada al sostenimiento de la empresa mientras que sus hijos no necesariamente poseen esas expectativas. Asimismo, la rivalidad entre hermanos por ocupar determinados puestos de trabajo es problemática, ya que no todos poseen la misma aptitud más allá de su legitimidad por ser miembros de la familia. Es menester entonces trabajar en estos conflictos que se presentan en el núcleo familiar para asegurar la supervivencia de la empresa.

El traspaso generacional

El traspaso de la empresa de los miembros fundadores hacia las siguientes generaciones familiares es un punto particularmente sensible en este tipo de organizaciones. Así, cada traspaso generacional reviste particularidades que es preciso considerar:

- **De la primera a la segunda generación:** aquí los miembros fundadores, conforme se afirma la empresa, deben establecer una estructura organizacional formal y delegarán en los hijos diversas responsabilidades. Esto conlleva la aparición de nuevos y mayores miembros dentro de la organización, en donde se multiplican los socios y se integran las familias de los hijos del padre fundador a la empresa. En este sentido, surgen dificultades respecto a cómo se involucrarán los nuevos integrantes a la organización.
- **De la segunda a la tercera generación:** en este punto, posiblemente ocurra que los sucesores se integren con nuevas energías e ideas a la empresa o, por el contrario, su inclusión por obligación familiar redunde en una falta de motivación que haga peligrar la organización. Además, puede sumar conflictividad la inclusión de familiares lejanos a los sucesores de relación de sangre directa con el miembro fundador.
- **De la tercera a generaciones sucesivas:** si la empresa logra llegar a este traspaso, la diversidad de miembros actuales y los objetivos difusos pueden ser un obstáculo para el normal funcionamiento de la empresa. Es necesario en este punto la comunicación abierta entre todos los miembros para lograr la sana convivencia entre las distintas generaciones.

Un paso fundamental e inevitable cuando la empresa familiar perdura por generaciones es el tema de la sucesión. Esto implica no solamente un cambio generacional, sino el traspaso de la propiedad y las obligaciones de la empresa de una generación a otra. La situación acarrea dificultades, sobre todo aquellas relacionadas con los miembros fundadores de la empresa, ya que suelen ser reticentes a dejar su puesto habiendo dedicado toda su vida a la empresa. En este punto, será necesario que se prevean aspectos tales como la persona a quien le será conferida la administración de la empresa, las cualidades que debe poseer esta y el momento de comenzar con la sucesión, intentando que estos puntos queden planificados de la mejor manera posible.

Profesionalización de la gestión

A medida que la empresa familiar crece en tamaño y complejidad, debe adoptar medidas de gestión de personal que sean favorables para la supervivencia de la organización. Por supuesto, estas decisiones se ven mediadas por las dificultades que acarrear las relaciones familiares. En este sentido, la empresa no debería volverse una fuente segura de trabajo para todos los miembros de la familia, sino que será necesario incorporar los conocimientos adecuados para asegurar la supervivencia de la organización. Es necesario que los miembros de la familia no solo adopten decisiones por experiencia o intuición, sino que además se capaciten en conocimientos técnicos y herramientas de gestión, así como es deseable adquieran experiencia laboral en otras organizaciones antes de embarcarse en la empresa familiar. Por otra parte, probablemente sea necesario contratar profesionales externos para gestionar la empresa en algún punto de su trayectoria, algo que puede ser visto con aversión por parte de los miembros de la familia quienes creen saber cómo se gestiona el emprendimiento. Por ello, es necesario que el profesional externo que se incorpore a la empresa familiar conozca la cultura de la misma y sus valores, así como su visión y objetivos. Asimismo, la familia empresaria debería aceptar la labor del profesional externo y darle la libertad necesaria, a fin de que no se generen tensiones entre las partes. En síntesis, es necesaria la profesionalización de la empresa familiar, tanto de los miembros que comparten lazos afectivos como de aquellos profesionales externos que se deberán amoldar a la cultura de la organización.

Aspectos de las empresas familiares en turismo

Hasta este punto, se han expuesto las problemáticas comunes a los emprendimientos familiares de cualquier actividad. Sin embargo, no se ha hecho hincapié en el caso de las empresas familiares del sector turístico. Esto no necesariamente indica que este tipo de organizaciones no compartan las características mencionadas anteriormente. Dreher y Dilson (2004) analizaron algunos aspectos sobre la gestión de empresas familiares turísticas en el municipio de Blumenau (Brasil). Los autores resaltan una serie de características acerca de estas organizaciones, muchas de las cuales se verán también representadas en el siguiente apartado en relación a los antecedentes en la Argentina. Entre las características señaladas se encuentran:

- **Ser generalmente de pequeño tamaño:** las empresas familiares turísticas suelen ser generalmente de pequeño tamaño, lo que les otorga mayor flexibilidad en la gestión.

- **Escasa planeación:** en general, estas empresas no tienen planes formulados, sino que su comportamiento tiende a ser reactivo e impulsado por las demandas del mercado. En este sentido, tienden a improvisar ante cambios en el contexto. No arriesgan en incorporar nuevos productos o servicios a menos que su existencia se vea amenazada por otros competidores.
- **No poseer una estructura definida:** tampoco las empresas familiares cuentan con una estructura departamental bien definida, dada generalmente la reducida cantidad de sus miembros. Esto puede ser una ventaja en tanto otorga flexibilidad, pero se transforma en una desventaja cuando aparecen problemas en la gestión.
- **Escasos problemas de RRHH:** al ser compuestas por familiares estrechos y de pocos miembros, las empresas familiares turísticas tienden a no tener demasiados problemas en la gestión del personal. Esto puede deberse al conocimiento estrecho de los integrantes de la organización, la comunicación informal y el compartir una cultura empresarial común.
- **Baja delegación:** otra característica a resaltar es la escasa delegación de decisiones en las empresas familiares turísticas, en donde el poder suele estar centralizado en la figura del propietario. Así, aparecen consecuencias como la falta de iniciativa empresarial y la baja motivación del personal. Esto es preocupante para las empresas turísticas ya que los servicios se producen y consumen al instante, por lo que la ausencia de la persona responsable de la empresa puede poner en peligro el normal funcionamiento de la organización.
- **Remuneración fija:** suele presentarse habitualmente el uso de la remuneración fija para los empleados de la empresa familiar turística, no habiendo otro tipo de bonificaciones como salarios por mérito.

En vista de todas las dificultades y problemáticas que pueden recaer sobre las empresas familiares, es necesario que se adopten acciones necesarias para sobrellevarlas y garantizar su supervivencia. Para ello, es fundamental establecer reglas de juego claras, tratando de separar claramente los aspectos que corresponden a la familia y a la empresa. Por ejemplo, debe aclararse en un primer momento cuáles miembros de la familia ingresarán al trabajo en la empresa y en qué momento lo harán, en vista de que no se produzcan conflictos con otros empleados ajenos a la familia y en el mismo seno del núcleo familiar. Establecer mecanismos de diálogo y comunicación abierta entre los distintos grupos de interés de la empresa es importante para discriminar qué funciones y decisiones le corresponden a cada persona. Así, puede observarse que la gestión de las empresas familiares acarrea obstáculos que no sólo atañen a todas las empresas en general, sino que poseen aspectos particulares que requieren su estudio detallado.

Finalmente, es importante hacer notar que si bien no todas las PyMEs son empresas familiares, y que estas categorías son diferentes, en la práctica, ambos tipos de empresas coinciden en la realidad económica y sus características se superponen. Este es un motivo adicional para remarcar la importancia de la investigación en este campo.

6. Algunas investigaciones

La investigación sobre las PyMEs turísticas en la Argentina aún es un campo de estudio relativamente fértil. No obstante, pueden ser hallados algunos casos de estudio cuyos análisis se detienen generalmente en las principales problemáticas de las PyMEs turísticas. La bibliografía sobre la temática en este país ha considerado mayormente al sector de la hotelería como objeto de análisis. Destaca el abordaje de la gestión de personal en las PyMEs hoteleras. Así, se encuentran investigaciones como la de Marenzana y Abraham (2016), quienes realizan una comparación entre las PyMEs hoteleras familiares y las organizaciones hoteleras de cadena y alta categoría presentes en la ciudad de Neuquén. Analizan los elementos constitutivos del capital humano en dichas empresas y cómo es llevada a cabo su gestión, estudiando variables como la misión de la organización y los procesos de capacitación, inducción y motivación. En cuanto a la misión de los grandes hoteles se halló que el personal generalmente no está al tanto de la misma, sino que se prioriza una gestión basada en el cliente.

Respecto a las PyMEs familiares, aunque tampoco hay una misión definida, sí se encuentra presente un esbozo de misión, destacando que el capital humano es lo mejor que poseen en el hotel. En cuanto a los procesos de gestión del personal, la capacitación en los grandes hoteles tiende a ser externalizada (aunque también se presenta capacitación interna), la inducción se realiza tanto para interiorizarse en la empresa como en el puesto y la motivación suele ser reactiva (para retener al personal que quiere abandonar la organización), aunque se trata de lograr un ambiente laboral ameno. En contraste, las PyMEs familiares también apuntan a la capacitación externa pero con dificultades para que el personal asista a la misma. Asimismo, la inducción del personal suele realizarse a través de algún compañero de trabajo de manera informal y la motivación tiende a ser realizada a través de la delegación de responsabilidades. De esta forma, se ponen en contraste algunas diferencias entre las grandes empresas hoteleras y las PyMEs familiares, siendo más estructurados algunos procesos en las primeras en contraposición con la mayor informalidad de las segundas.

Otras investigaciones se han enfocado más detalladamente en cuanto a los procesos de gestión de personal en las PyMEs de alojamiento turístico. Por ejemplo, la mayoría de estas no cuentan con un área de RRHH. Las prácticas de reclutamiento y selección de personal suelen ser bastante informales, basándose principalmente en recomendaciones de empleados o la búsqueda de personal interno de la organización y utilizándose mayormente la entrevista como técnica de selección (Pereyra et al., 2006; Barreto et al., 2014). Por otro lado, el proceso de inducción suele ser también informal y llevada a cabo por un compañero de trabajo en la mayoría de los casos. En este sentido, lo que se busca es el objetivo a corto plazo de familiarizar al nuevo empleado con su puesto de trabajo (Elorriaga y Barreto, 2015). En la mayoría de los otros procesos de gestión de personal también prima la informalidad. La capacitación suele ser baja, predominando el entrenamiento interno de los empleados (en contraste con lo expuesto por Marenzana y Abraham para la ciudad de Neuquén). En cuanto a la evaluación del desempeño, si bien esta suele ser realizada, no se llevan a cabo prácticas formales en este aspecto (Barreto et al., 2014; Barreto et al., 2015).

De esta manera, puede apreciarse de manera más concreta el predominio de la informalidad en los procesos de gestión del personal.

Para otras investigaciones, el énfasis estuvo en analizar los procesos globales de gestión de las PyMEs de alojamiento turístico. En este sentido, Wallingre (2005) propone un cambio innovador en la cultura organizacional para mejorar la calidad del servicio de estas empresas y aumentar su competitividad en el mercado. Atendiendo a los nuevos parámetros contextuales que promueve el posturismo (alta eficiencia productiva, especialización de productos, personal híper calificado, etc.), los hoteleros pertenecientes a las empresas PyMEs se enfrentan al reto de la desaparición o el cambio de su cultura organizacional para acompañar los nuevos desafíos. De esta manera, la autora realiza tres propuestas para el cambio de la cultura organizacional. El primero de ellos es que la alta dirección de las PyMEs hoteleras debe asumir riesgos, teniendo que determinar aspectos tales como la visión y misión de la organización, el oficio (aquello que puede hacer bien), un alto liderazgo basado en la innovación continua y la creatividad, y la aplicación de la tecnología tanto del producto como en los procesos hoteleros. En segundo lugar, se plantea la necesidad de una alta participación de todos los miembros de la organización, debiendo apuntar al trabajo multidisciplinario, la capacitación continua del personal, lograr un sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, entre otros aspectos. Por último, es necesario incentivar la creatividad enfocándose en una mejora continua de la calidad del producto y en los procesos que lo componen, teniendo como objetivo la satisfacción del huésped. Por su parte, otras investigaciones han realizado propuestas para incorporar métodos de gestión de personal a las PyMEs de alojamiento turístico. Es el caso de Simaro, Tonelli y Ribalaygua (2012), quienes proponen aplicar las Directrices MERITUM (Measuring Intangibles to understand and improve innovation management) de origen europeo para la gestión de activos intangibles en las PyMEs turísticas. En el caso de Falquemberg (2012), se propone un método propio para la gestión del conocimiento en las PyMEs hoteleras. De este modo, se puede apreciar una necesidad por realizar cambios en los modos de gestionar las PyMEs de alojamiento turístico para que estas se adapten al nuevo contexto previamente mencionado.

7. Conclusiones

Las pequeñas empresas se presentaron en este caso considerando sus centralidad y relevancia en los procesos de desarrollo. El turismo tiene posibilidades de contribuir a mejorar las condiciones de vida de los residentes de un determinado destino. Para tal fin el carácter local de la prestación de servicios resulta fundamental. En este contexto la problemática PyME exige ser abordada y reivindicada en la agenda pública y académica. Desde esta perspectiva, el texto expuesto buscó conocer dos cuestiones principales:

- ¿Las PyMEs turísticas tienen características diferenciales respecto de la PyMEs en general?
- ¿cuáles son las diferencias respecto de las grandes empresas del sector?

Con respecto a la primera de ellas, como se pudo observar a lo largo del texto, existen diferencias basadas en las particularidades del sector. Las PyMEs que constituyen el eje central del desarrollo turístico y se ven afectadas por distintos tipos de variables sobre las cuales se tienen distintos grados de control. A su vez, las particularidades del turismo en cada destino otorgan características especiales al entorno en el cual las empresas deben desarrollarse.

Se señalaron algunas cuestiones generales que tienen influencia directa en la operación empresarial como la estacionalidad, las características de la demanda y del producto ofrecido y el bajo nivel de profesionalización. También se aportaron reflexiones sobre los desafíos particulares en relación al contexto económico, político e institucional y las problemáticas destacadas. En definitiva, es posible indicar que las PyMEs turísticas requieren un análisis especial entendiendo que adquieren características distintivas en base a los factores mencionados.

Con respecto al segundo interrogante planteado, resulta posible establecer, en primer lugar, que las PyMEs turísticas en general adquieren características propias de las empresas familiares. En este sentido es también oportuno señalar que existen diferencias relevantes con empresas de mayor tamaño dentro del sector. La escala otorga tanto ventajas como desventajas para llevar adelante la actividad comercial. La flexibilidad aparece como una cuestión central en tanto permite (bajo ciertas condiciones internas y externas) una adaptación rápida a los cambios externos.

En este contexto se plantea la posibilidad de generar procesos centrados en la asociatividad. Las grandes empresas tienen la capacidad de desarrollar economías de escala. Frente a esta circunstancia, es necesario que la competitividad de las PyMEs sea concebida en términos sistémicos. Es decir, a partir de una visión en la que los pequeños prestadores de servicios compiten desde la constitución de redes de cooperación y en la que las condiciones del entorno favorecen este tipo de procesos.

El texto que aquí se presenta constituye un punto de partida que puede derivar en futuros análisis. Como se expuso en el último apartado, la investigación en esta área es aún incipiente y enfocada principalmente en aspectos administrativos que se refieren sobre todo a variables internas. Un enfoque con mayor apertura a la complejidad del entorno y los distintos actores involucrados puede resultar benéfico para avanzar en el ámbito de estudio de las PyMEs.

8. Referencias bibliográficas

Barreto, A., Azeglio, A., Cannizzaro, E., Lizurek, M., Pereyra, S. y Uriel, C. (Septiembre de 2014). La gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires (2011-2013). *VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística*, Neuquén, Argentina.

Barreto, A., Gil, M. R., Bonilla, M., Bertín, C. y Echenique, G. (Octubre de 2014). La gestión del capital humano en las PyMEs hoteleras de Villa de Merlo. San Luis (2014). *VII*

Simposio Internacional y XII Jornadas Nacionales de Investigación - Acción en Turismo CONDET, Neuquén, Argentina.

- CEPAL (2018). *MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Dini, M y Stumpo, G (coord.) (LC / TS.2018 /75). Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL).
- CEPAL (2012). *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PyMEs para el cambio estructural-* Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL).
- Cleri, C. (2007). *El libro de las Pymes*. Granica, Buenos Aires.
- Coriat, B., y Weinstein, O. (2011). *Nuevas Teorías de la Empresa: una revisión crítica*. Buenos Aires, Argentina: Lenguaje Claro Editora.
- Di Pace, D (2018). *Economía PyME: pensar en grande siendo pequeños*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
- Dreher, M. T. y Tomio, D. (2004). *Gestão de empresas familiares no turismo: a realidade de Blumenau, SC*. *Revista eletrônica de Ciência administrativa*, 3(2), 1-13.
- Elorriaga, L., y Barreto, A. (2015). *Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013)*. *FACES: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 21(45), 7-24.
- Falquemberg, C. (2012). *PyMEs hoteleras: gestión del conocimiento, para una mayor competitividad*. *Revista Electrónica CECIET*, 2, 2-15.
- Julien, P. A. (1998). *Las pequeñas empresas como objeto de investigación: algunas reflexiones acerca del conocimiento de las pequeñas empresas y sus efectos sobre la teoría económica*. *Desarrollo y gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*.
- Kantis, H. y Rearte, A. (1998). *Desarrollo y Gestión de PyMEs: aportes para un debate necesario*. Kantis, Hugo (Ed.) Introducción. Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Lloret, J. T. (2005). *De empresa familiar a familia empresaria*. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, (63), 18-25.
- Marenzana, G. V., y Abraham, C. A. (2016). *Comparación de la gestión del capital humano, entre PyMEs y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén*. *Realidad. Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET)*, 14(1), 64-72.
- Moreno, L.R.M; López, V.G. y Pérez,D.A. (2019). *PyMEs y Emprendimiento. Análisis de los factores de desarrollo endógeno en México y Colombia*. México, Fontamara.

- Pereyra, S. M., Lizurek, M.y Barreto, A. (2016). Identificación de prácticas de reclutamiento y selección de personal en las MiPyMEs de alojamiento turístico. El caso Santa Teresita, Partido de la Costa de la provincia de Buenos Aires, Argentina. *FACES*, 22(46), 51-62.
- Pérez Serrato, J. X. (2003). *Las miPyMEs turísticas: cómo comercializar a través de la cooperación*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado.
- Sebastián, J.L.; Grünewald, L; Cannizzaro, E (2000). MiPyMEs Turísticas. Perfil General de las MiPyMEs Familiares. Fundación Turismo para Todos.
- Simarro, J. D., Tonelli, O. E. y Ribalaygua, L. C. (2012). Gestión de intangibles en PyMEs turísticas: Un caso de aplicación de las directrices MERITUM. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(1), 249-269.
- Varisco, C., Cruz, G. y Azcue Vigil, I. (2018). El tema PyMEs en la asignatura Economía del Turismo. Recurso de aprendizaje. Cátedra Economía del Turismo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Varisco, C. y Cruz, G. (2014). La cuestión de la competitividad en función del desarrollo turístico. Recurso de aprendizaje. Cátedra Economía del Turismo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Wallingre, N. (2005). La necesidad de implementar una cultura organizacional innovadora en las PyMEs hoteleras de Argentina. *Tiempo de Gestión*, 1(1), 83-93.