



Casares, Mariano

# Diseño de un curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero, a desarrollarse en un entorno virtual



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Casares, M. (2021). *Diseño de un curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero, a desarrollarse en un entorno virtual. (Trabajo final integrador). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/3275>*

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## **Diseño de un curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero, a desarrollarse en un entorno virtual**

*Trabajo final integrador*

**Mariano Casares**

[mcasares@uvq.edu.ar](mailto:mcasares@uvq.edu.ar)

### **Resumen**

El proyecto consiste en la creación de un curso introductorio de formación destinado a emprendedores del sector turístico y hotelero. Se trata de un proyecto de educación no formal a cursarse en modalidad virtual, abierto a la comunidad, con los únicos prerequisites de manifestar un interés genuino en participar y de contar con las competencias mínimas en el uso de Internet y la tecnología, para interactuar en un aula virtual. Este trabajo final de integración de la Especialización en Docencia en Entornos Virtuales abarca la definición de la propuesta educativa de ese curso y, a partir de ella, el diseño de los componentes del aula virtual en la que va a desarrollarse.

**Universidad Nacional de Quilmes**

**Especialización en Docencia  
en Entornos Virtuales**



**Trabajo final de integración:**

**Diseño de un curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero, a desarrollarse en un entorno virtual**

**Mariano Casares**  
[mcasares@uvq.edu.ar](mailto:mcasares@uvq.edu.ar)

**Directora: Ana Rúa**

**2021**

## Índice

<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>1. Presentación</b>	<b>3</b>
<b>Plan de desarrollo metodológico</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos del trabajo</b>	<b>5</b>
<b>2. Marco conceptual inicial</b>	<b>6</b>
<b>Emprendedorismo y actividad turística-hotelera</b>	<b>6</b>
<b>Entornos virtuales como ámbitos para la enseñanza y el aprendizaje</b>	<b>8</b>
<b>3. Diseño del curso</b>	<b>11</b>
<b>a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación</b>	<b>11</b>
<b>b. Encuadre de la capacitación</b>	<b>16</b>
Contenidos	16
Rol docente y tutorías	18
Materiales	22
Evaluación de los aprendizajes	23
Aspectos tecnológicos	25
Consideraciones económicas y financieras	28
<b>c. Planificación del curso</b>	<b>29</b>
Propósitos y objetivos	30
Secuencia didáctica de las clases	31
<b>d. Evaluación del curso</b>	<b>43</b>
<b>4. Reflexiones finales –en primera persona–</b>	<b>46</b>
<b>5. Bibliografía</b>	<b>48</b>

## **Resumen**

El proyecto consiste en la creación de un curso introductorio de formación destinado a emprendedores del sector turístico y hotelero. Se trata de un proyecto de educación no formal a cursarse en modalidad virtual, abierto a la comunidad, con los únicos prerequisites de manifestar un interés genuino en participar y de contar con las competencias mínimas en el uso de Internet y la tecnología, para interactuar en un aula virtual. Este trabajo final de integración de la Especialización en Docencia en Entornos Virtuales abarca la definición de la propuesta educativa de ese curso y, a partir de ella, el diseño de los componentes del aula virtual en la que va a desarrollarse.

### **1. Presentación**

Para la legislación argentina, el turismo es una “actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país”. Es, por lo tanto, una actividad de interés nacional y “prioritaria dentro de las políticas de estado” (Congreso de la Nación Argentina, 2005, artículo 1), generadora de ingresos genuinos y de empleos, que dinamiza la economía y produce efectos positivos ambientales y socioculturales.

Su importancia en la economía y en la creación de empleo no se mide solamente por los ingresos de las empresas directamente vinculadas a la actividad turística sino también por los empleos indirectos que genera y por el beneficio que produce a la comunidad y a los demás sectores de la economía. “El efecto multiplicador de la renta es producto de la interdependencia existente entre los distintos sectores económicos; de manera que, un aumento en la demanda de los bienes o servicios producidos por un sector genera, a su vez, un incremento en la demanda de bienes o servicios procedentes de otros sectores, que son necesarios para la producción de los anteriores. Es decir, la renta destinada al gasto turístico fluye hacia otras empresas” (Organización Mundial del Turismo, s/f, p. 18).

El turismo se convierte, así, en una forma concreta de inserción laboral para muchas personas, por lo que resulta importante contar con la actitud emprendedora necesaria para motorizar el cambio. Percibir una nueva oportunidad, reunir los recursos, establecer objetivos y llevar a cabo un proyecto requiere un aprendizaje, y la convicción de que “no existe -o no debiera existir- una distancia insalvable entre los distintos

momentos del proceso educativo que atraviesan las personas a lo largo de sus vidas" (Mena, Rodríguez y Diez, 2005, p. 54).

En este marco, la situación provocada por la pandemia de COVID-19 golpea fuertemente al turismo, a nivel mundial. Los cierres de fronteras y las restricciones de circulación impactaron negativamente sobre la economía de las empresas del sector. A modo de ejemplo, en julio de 2020 las habitaciones ocupadas en los hoteles de nuestro país son un 97,3 % menor que el mismo mes del año anterior, y la tasa de ocupación de habitaciones (TOH) es solo del 9,2 % (Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina, 2020).

No obstante el fuerte perjuicio que la COVID-19 provoca en el sector, hay algunos datos que permiten ser optimistas sobre la recuperación pospandemia. De acuerdo con la encuesta realizada por Singerman y Makón (2020), el turismo continúa siendo la mayor prioridad de consumo para los meses siguientes a la apertura de la actividad, tres de cada cuatro personas manifiesta su deseo de viajar por la Argentina de poder hacerlo, y el deseo de viajar aumenta por el aislamiento en más de la mitad de las personas consultadas, especialmente en los jóvenes.

A partir de este contexto, teniendo en consideración el potencial del sector, los riesgos coyunturales y la importancia del turismo como actividad estratégica, se formula el presente proyecto de innovación para la capacitación de emprendedores en el sector del turismo y la hotelería.

### **Plan de desarrollo metodológico**

Este *Trabajo final de integración* (TFI) se enmarca en la modalidad de *proyecto de innovación* (UNQ, 2020). Partiendo del diagnóstico de las necesidades de formación de los emprendedores del sector turístico y hotelero, se propone diseñar un curso introductorio en modalidad virtual para, de esta manera, contribuir a los beneficios que, tal como indican las fuentes citadas, se producen tanto en el emprendedor como en su comunidad.

A lo largo de la generación del proyecto se atraviesan las siguientes etapas:

- Recolección de información cuantitativa sobre los emprendimientos en el sector turístico-hotelero.
- Recolección de información cualitativa sobre la situación formativa y laboral de los emprendedores en turismo.
- Búsqueda y análisis de bibliografía sobre emprendimientos en servicios, y sobre educación virtual, para su integración en el diseño de un curso de formación en línea, priorizando la bibliografía accesible a través del RIDAA (Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto) de la Universidad Nacional de Quilmes.
- Búsqueda y análisis de proyectos virtuales de capacitación para emprendedores para su uso como referencia.
- Búsqueda y análisis comparativo de plataformas y tecnologías para posibilitar la elección del entorno tecnológico que dé soporte al aula virtual
- Exploración y selección de recursos y bibliografía para la preparación de las clases y su inclusión en el aula virtual.
- Diseño de las clases, actividades e instancias de evaluación.

### **Objetivos del trabajo**

El TFI *Diseño de un curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero* se propone:

- Integrar fundamentos teóricos acerca del emprendedorismo y de la actividad turística-hotelera.
- Sistematizar conceptualizaciones respecto de los entornos virtuales como ámbitos de la enseñanza y el aprendizaje.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación de los emprendedores del sector turístico y hotelero.
- Diseñar el curso propiamente dicho, para dar herramientas de formación a emprendedores en turismo y hotelería, y poner a disposición de instituciones

educativas, entes públicos, empresas y toda otra organización que quiera llevarlo adelante en un entorno virtual.

## **2. Marco conceptual inicial**

### **Emprendedorismo y actividad turística-hotelera**

Retomando el concepto de *efecto multiplicador de renta*, es posible advertir que los negocios no solo generan riquezas para los propietarios sino también para los clientes, proveedores, empleados y para la sociedad en general, por los bienes y servicios que se recibe de ellos, y por la acción del estado que recauda dinero de las empresas a través del sistema tributario. Los emprendimientos, y en particular los emprendimientos en turismo y hotelería por la cantidad de mano de obra que captan, son “una herramienta fundamental de movilidad social, ya que promueven una distribución más equitativa de los ingresos en la sociedad” (Fasiolo Urli y Ledesma, 2015, p. 18).

En el caso de los servicios turísticos y hoteleros, la demanda proviene de los turistas que están dispuestos a desplazarse desde su residencia habitual hacia el destino que han elegido, ya sea para vacacionar o por algún otro motivo. Durante su viaje y estadía en destino el turista consume numerosos servicios; a algunos de ellos pudo haberlos contratado previamente en una agencia de viajes, otros, en el destino. Un turista típico en un viaje por vacaciones contrata: pasajes aéreos, de ómnibus, de tren o cualquier otro servicio de transporte, alojamiento en hoteles, *apart-hoteles*, *hostels*, casas privadas o cualquier otro tipo de alojamiento, excursiones, visitas a Parques Nacionales, entradas a espectáculos, visitas a museos, restaurantes, bares y muchas otras actividades. La oferta turística necesita satisfacer esa demanda y ahí es donde entra el emprendedor, que puede iniciar su negocio enfocado en alguno de esos aspectos, ya sea como prestador o como intermediario de servicios.

La actividad turística está regulada por leyes. Se busca proteger al turista, tanto en lo referido a su seguridad como en lo concerniente a la calidad de los servicios que contrata, y tal como indica la Ley de Turismo (Congreso de la Nación Argentina, 2005) se busca también promover a la actividad como generadora de “ingresos genuinos y de empleos decentes” en un marco “ambientalmente responsable”. El conocimiento de la

normativa vigente es indispensable en la formación de un emprendedor, quien en principio debería estar familiarizado con:

- La Ley Nacional de Turismo N.º 25.997.
- La Ley Nacional de Hotelería N° 18.828.
- La Ley Nacional de Agentes de Viajes N° 18.829.
- La Ley de Defensa del Consumidor N° 20.240.
- Normativa del Ministerio de Turismo de la Nación (otorgamiento de licencias, registro de idóneos, condiciones generales de contratación de servicios).
- Normativa propia de la jurisdicción donde se encuentra su emprendimiento.
- Normativa aplicable a cualquier empresa (constitución de la sociedad, inscripciones, habilitaciones).

Las empresas del rubro turístico y hotelero son, en la inmensa mayoría de los casos, empresas de servicios que comercializan intangibles. El emprendedor necesita conocer cuál es su mercado, su competencia, seleccionar proveedores, diseñar su oferta (por ejemplo un *tour*) considerando lo anterior, publicitar sus servicios y, por supuesto, venderlos. Llevar a cabo acciones de *marketing* turístico y de comercialización requiere conocimientos que tal vez el emprendedor no tenga y deba delegar, o bien contratando personal o bien contratando servicios de terceros. En cualquiera de los casos es útil que el emprendedor adquiera las nociones básicas acerca de estas cuestiones para poder supervisarlas: desde estrategias de posicionamiento de un producto, hasta armado de paquetes turísticos, desde la normativa para contratar un empleado hasta los conceptos básicos de liderazgo y de conducción de equipos de trabajo.

Por último no se puede dejar de mencionar la influencia de Internet, que modifica cada vez más los hábitos de compra de los turistas, quienes tienen acceso a mucha más información. La *web* posibilita una relación directa entre el turista y los prestadores de servicios, por lo que, además del desafío de los intermediarios para captar la atención de los compradores, implica que el prestador cuente con herramientas para poder asesorar adecuadamente a los turistas. La influencia de la tecnología en el rubro no se limita solo a Internet y a la contratación de servicios en línea, sino que está presente en los sistemas

de gestión de reservas, en los sistemas administrativos contables y en el manejo general de la información del emprendimiento.

Es necesario, entonces, que todos estos contenidos sean considerados en un curso de formación que busque favorecer el éxito de nuevos emprendimientos.

### **Entornos virtuales como ámbitos para la enseñanza y el aprendizaje**

El *Curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero* es una propuesta educativa dirigida a adultos con deseos de emprender en el área específica del turismo y la hotelería. La propuesta se encuadra en la *educación no formal* puesto que consiste en un “conjunto de procesos, medios e instituciones, específica y diferenciadamente diseñados en función de explícitos objetivos de formación o de instrucción, que no están directamente dirigidos a la provisión de los grados propios del sistema educativo reglado” (Trilla, 1993, p. 18). Busca capacitar al cursante planteándole situaciones problemáticas y aportándole contenidos que le permitan iniciar con éxito un emprendimiento de este tipo. Tiene por objetivo favorecer la inserción laboral o reconversión profesional de los participantes. En la taxonomía que propone Jaume Trilla, el proyecto se encuadra como *educación no formal, dirigida a adultos, con función relacionada al trabajo*.

Al tratarse de un proyecto de educación no formal, es de esperar en los participantes “un mayor nivel de motivación intrínseca” puesto que “su participación se origina a partir de intereses y necesidades personal y conscientemente asumidas, y ello repercute de manera notable en los aspectos metodológicos” (Trilla, 1993, p. 21). Muy probablemente los destinatarios de la propuesta tengan conocimientos previos y experiencias relacionadas con el turismo y la hotelería, o bien con el emprendedorismo. Para favorecer la construcción de conocimiento, valiéndose de esas experiencias, se opta por un método constructivista de enseñanza en el que enseñar es “plantear problemas a partir de los cuales sea posible reelaborar los contenidos (...) promover la discusión (...) coordinar diferentes puntos de vista, es orientar hacia la resolución cooperativa de las situaciones problemáticas (...), es propiciar redefiniciones sucesivas hasta alcanzar un conocimiento próximo al saber socialmente establecido” (Castorina, Ferreiro, Kohl de Oliveira y Lerner, 1996, p. 98).

Tanto la incorporación de tecnología como la elaboración y selección de los materiales del proyecto no constituyen un fin en sí mismos sino que funcionan como sustento de los objetivos y de la metodología elegida. Se entiende que "el material es un mediador o intermediario entre el alumnado y el conocimiento y la cultura" es un intermediario entre "el alumnado y las exigencias o requisitos de aprendizaje establecidos" y "debe adecuarse a las características específicas del alumnado al que se dirige" (Area Moreira, 2004, p.86).

La modalidad virtual es adecuada para este tipo de iniciativas puesto que concede a los participantes la posibilidad de espacio, tiempo y ritmo de aprendizaje flexibles (García Aretio, 2007) que se presume que necesitarán desde el comienzo de su recorrido emprendedor. La virtualidad requiere de los participantes autoexigencia, motivación y compromiso; de ellos se espera participación, experimentación, respeto, e "implicación personal y responsabilidad en su desempeño" (Borges Sáiz, 2007, p. 5).

Al tratarse de un curso de *educación no formal*, no se requiere obtener la aprobación de ningún organismo para poder llevarlo a cabo. No obstante, esa condición no implica que el curso deba descuidar la búsqueda de la calidad. El concepto de calidad es complejo de abordar por la cantidad de variables que involucra y la diversidad de definiciones y de dimensiones de análisis (rendimiento académico, calidad en los resultados, calidad en los procesos, calidad en los métodos, calidad en las técnicas, calidad de la infraestructura, entre otros). En el diseño de este curso se piensa la calidad en función de "ofrecer el mejor servicio educativo que deje plenamente satisfecho a quien lo está recibiendo, y especialmente a quien ya lo recibió, dado que éste (lo) valora con perspectiva distinta y más sólida...". (García Aretio, 2007). Siguiendo esta idea, se elige el constructivismo como marco didáctico para el curso y, en acuerdo con esa decisión, los materiales de estudio, las evaluaciones y los canales de comunicación, incluido el seguimiento después de finalizar el curso.

Retomando la idea de que el curso está dirigido a adultos que están comenzando a emprender o planean hacerlo, la experiencia de cada uno de ellos es un activo fundamental en pos de la construcción de conocimiento. La posibilidad de intercambio, que el medio virtual potencia, permite la conformación de una "comunidad virtual de aprendizaje", esto es, un grupo de personas con intereses comunes que usan la tecnología para ampliar su comunicación, donde "la construcción de conocimiento se

convierte en una actividad social” (Salinas, 2000, p. 5). Siguiendo a este autor, para que esto pueda ocurrir son tres los aspectos previos a tener en consideración (Salinas, 2000, pp. 1-2):

- Cómo se aprende en comunidad (la implicación del alumno en las actividades y en la interacción con sus compañeros y docentes, y la responsabilidad respecto de su propio aprendizaje).
- Las oportunidades que brindan las TIC (tecnologías para la información y comunicación) para crear y organizar comunidades de aprendizaje.
- Las comunidades virtuales como comunidades de cooperación mediada por computadoras.

El foco no está en la virtualidad en sí misma sino en el potencial como medio para la colaboración que permita la construcción compartida de conocimiento (por esto Salinas se refiere a “experiencia compartida” en lugar de a “una experiencia que es compartida”), a la comunicación y el trabajo en equipo para “la creación de valor”. En el caso del curso de formación que se presenta, el motivo principal que justifica la relevancia de conformar una comunidad virtual es el aprendizaje y el desarrollo profesional de los cursantes, que interactúan en un “proceso colectivo de descubrimiento” (Salinas, 2000, p. 8).

El ámbito de interacción principal de esta comunidad es el aula virtual; la tecnología posibilita “procesos de aprendizaje más interactivos”, y especialmente “comunidades virtuales suprainstitucionales” que conforman “redes de aprendizaje” (Salinas, 2000, p. 15), algo particularmente relevante para las personas a las que se dirige el curso, que necesitan procurarse contenidos para la construcción de conocimientos en un ámbito específico, el laboral, tanto durante el curso como después de finalizado.

La opción por el modelo constructivista, las estrategias pedagógicas, el rol de los docentes, la elección de los materiales y el diseño de las evaluaciones que se proponen para el curso, son pensados siguiendo estas premisas y se desarrollan en el siguiente apartado.

### **3. Diseño del curso**

El proceso de concreción del *Curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero* sigue los siguientes pasos:

- a. diagnóstico de las necesidades de capacitación,
- b. encuadre de la capacitación,
- c. planificación del curso y
- d. evaluación del curso.

#### **a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

El curso propuesto tiene dos clases de destinatarios. En primer lugar, el usuario final, el participante del curso, destinatario último de la propuesta formativa; y en segundo lugar, las organizaciones o instituciones que encuentren en este material recursos, ideas o motivación, para ponerlo en práctica, ya sea el curso tal como está presentado en este TFI o una adaptación de acuerdo a sus necesidades, recursos y objetivos particulares.

Es de prever que los interesados en participar del curso conformen un grupo heterogéneo de personas, teniendo en cuenta que se trata de una propuesta abierta a la comunidad, con mínimos requisitos para poder participar (solo se requiere compromiso y competencias básicas en el uso de un aula virtual), y que el espíritu emprendedor abarca a todas las edades. Se espera encontrar heterogeneidad en cuanto a “conocimientos, aprendizaje sociocultural, motivación, intereses y manejo de TIC” (Grupo Interdisciplinario de Profesores UIS, 2012, p. 220).

En cuanto a las organizaciones que pueden realizar implementaciones del curso, al tratarse de una propuesta de educación no formal, las posibilidades son amplias. A modo de ejemplo, se puede mencionar:

- Instituciones educativas de nivel superior o terciario que deseen incorporar el curso a su oferta de cursos de extensión.
- Organizaciones no gubernamentales de diferente tipo.
- Centros de formación profesional.
- Cámaras, asociaciones, fundaciones, relacionadas con el ámbito de la hospitalidad.

- Cámaras, asociaciones, fundaciones, relacionadas con el emprendedorismo y con la pequeña y mediana empresa.
- Entes estatales, en cualquiera de sus niveles, municipal, provincial o nacional.

Para iniciar un emprendimiento hay una serie de aprendizajes que es necesario adquirir. Capacitarse tiene resultados positivos para las personas, tanto en lo referido a la inserción en el mercado laboral como a otros aspectos indirectos, ya que “aumenta la salud y el bienestar, potencia la autoestima, y mejora la capacidad de las personas de organizar su vida” (UIL, 2016, p. 13). La situación de aprendizaje no se plantea en forma individual o aislada, sino teniendo en cuenta que: “Las personas pueden actuar sobre su entorno a partir del conocimiento, de la reflexión grupal y de la formación” (Aubert, Duque, Fisas y Valls, 2004, p. 112).

Para la realización de este TFI se ha investigado sobre la disponibilidad de cursos ofertados para capacitaciones de emprendedores, y sobre los cursos de capacitación en temas relacionados con la actividad turística-hotelera. A modo de referencia, se mencionan algunos cursos y programas ofrecidos por instituciones prestigiosas y organismos estatales:

<b>Institución</b>	<b>Nombre de los cursos más relevantes</b>	<b>Modalidad cursado y costo</b>	<b>Duración</b>	<b>Temas principales</b>
Capacitarte	Curso de marketing y gestión de emprendimientos gastronómicos	Virtual. Con costo.	Tres semanas (una clase semanal).	Tendencias del mercado. Marketing estratégico. Análisis de la competencia. Segmentación del cliente. Redes sociales. Sistemas de gestión.
Capacitarte	Curso para emprendedores y <i>start-ups</i> : herramientas legales	Virtual. Con costo.	Cuatro semanas (una clase semanal).	Diferencia jurídica entre emprendimiento y <i>start-up</i> , tributos nacionales y locales, figuras jurídicas societarias, propiedad industrial, marcas y franquicias.

INCATUR	Oferta muy variada.	Virtual. Gratuito para agencias de viajes y sus empleados.	Variable.	El Instituto Nacional de Capacitación Turística ofrece periódicamente cursos para empleados de agencias de viajes. Entre los principales temas se encuentran: atención al cliente, contabilidad, base de datos, marketing, plan de negocios turísticos.
AVIABUE	Oferta muy variada.	Virtual. Con costo y ofrece descuentos a socios.	Variable; por lo general, un mes con dos o tres clases semanales.	Redes sociales. Diseño gráfico. Marketing <i>online</i> . Sistemas de reservas turísticas (Sabre-Amadeus).
Ciudad de Buenos Aires	Academia BA Emprende // IncuBAte // Programas para emprendimientos exportadores	Virtual. Gratuitos.	Variable.	Habilidades emprendedoras, metodologías, acceso a incentivos económicos, exportación de productos o servicios al exterior.
Estado Nacional (Ministerio de Desarrollo Productivo)	Programa Capacitar	Virtual (sincrónico). Gratuito.	Variable; usualmente uno o dos meses.	Análisis de mercado, comercio exterior, planificación estratégica, vínculo entre emprendedores y sus negocios, asociatividad para la productividad pyme, exportación, capacitación digital.

Estado Nacional (Ministerio de Desarrollo Productivo)	Mejorá tu pyme con asistencia técnica en diseño	Virtual. Con costo; se otorgan bonificaciones importantes. Se necesita estar registrado como pyme.	Variable.	Diseño de productos, estrategias de comunicación.
Estado Nacional (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social)	Programa de Empleo Independiente y Entramados Productivos Locales, Línea: Empleo Independiente	Virtual. Gratuitos (dirigido a personas que participan de algún programa, trabajadores desocupados y trabajadores independientes).	Variable (extensos).	Brinda asistencia económica, asistencia técnica y apoyo a la comercialización, para desarrollar emprendimientos: gestión empresarial, plan de negocios, puesta en marcha.
Universidad de San Martín	Formación para emprendedores	Presencial. Con costo.	Dieciséis clases de tres horas	Perfil emprendedor, idea de negocio, plan de negocios, aspectos legales e impositivos, asistencia técnica, presentación de un proyecto.
Diferentes universidades nacionales	Muchas universidades nacionales cuentan con proyectos de investigación y observatorios referidos a la temática pyme; por ejemplo, en la Universidad Nacional de Quilmes tiene lugar el proyecto: Comercio electrónico y marketing digital para emprendedores y pyme.			

Es posible advertir contenidos en común entre muchos de ellos: aspectos legales, impositivos y de constitución de la sociedad, aspectos relacionados con el marketing y el análisis de mercado y comunicación, habilidades y perfil del emprendedor, y plan de negocios.

Junto con estos contenidos, que forman parte del curso que propone este TFI, es necesario incluir otros que resultan de interés a los participantes (tanto los inscriptos como los potenciales interesados), ya que el aula virtual se puede pensar como un

entorno de aprendizaje abierto en que la planificación es más flexible (Hernández-Abad, Monguet-Fierro, Ocho-Vives, Hernández-Abad, y Font-Andreu citados por Olmedo Torre y Farrerons Vidal, 2017). Para reconocer estas necesidades de capacitación adicionales una herramienta útil es la realización de una encuesta como, por ejemplo:

### Encuesta

Edad:

Localidad de residencia:

Estudios previos:

- ¿Es graduado universitario o terciario? ¿En alguna carrera relacionada con la hospitalidad?
- ¿Es estudiante universitario o terciario? ¿En alguna carrera relacionada con la hospitalidad?
- ¿Tiene conocimientos sobre Marketing y Comercialización?
- ¿Tiene conocimientos sobre política impositiva y legislación?

Experiencia laboral previa:

- ¿Alguna vez tuvo en marcha un emprendimiento propio? ¿Cuál?
- ¿Tiene experiencia laboral en el sector de la hospitalidad? ¿Cuál?

Marque los temas de estudio que son de su interés:

- Aspectos normativos (legales, impositivos, habilitaciones).
- Aspectos relacionados al *marketing* y la comercialización.
- Aspectos administrativos y económicos.
- Obtención de financiación, créditos.
- Franquicias.
- Fondos de comercio.
- Sistemas de gestión.
- Comercio electrónico.

Indique temas no listados que le gustaría que se trataran en el curso:

Obtenidos y analizados los datos de la encuesta se terminan de definir los contenidos, entre los que no debería faltar: ideas de negocios, riesgo empresarial, perfil del emprendedor, tipos de organizaciones, aspectos de marketing (cliente objetivo, análisis de la competencia), fuentes de financiamiento, aspectos organizativos y de gestión de empresas turísticas y hoteleras, normativa vigente (leyes que aplican al rubro, aspectos impositivos, habilitaciones y permisos), fondos de comercio, franquicias, nociones de análisis estratégico, entre otros contenidos posibles, sugeridos por las personas encuestadas.

## **b. Encuadre de la capacitación**

Para el diseño del *Curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero* se han considerado seis componentes:

- Contenidos.
- Rol docente y tutorías.
- Materiales.
- Evaluación de los aprendizajes.
- Aspectos tecnológicos.
- Consideraciones económicas y financieras.

## **Contenidos**

Los contenidos están basados en información aportada por organismos oficiales, instituciones y cámaras del sector, empresas del rubro y en bibliografía sobre los contenidos a tratar, priorizando la bibliografía obligatoria o sugerida de las materias de la *Licenciatura en Administración* y la *Licenciatura en Turismo y Hotelería* de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), que puede ser consultada desde el repositorio virtual de la Universidad; además, se han integrado las necesidades de capacitación expresadas por personas interesadas en el campo de problemas.

A continuación, a modo de resumen de los contenidos a abarcar en el *Curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero*, se presenta un cuadro con los cuatro ejes temáticos que prevé la intervención y con los

contenidos derivados de ellos. A partir de estos contenidos se diseñan las clases, los materiales, las actividades y se selecciona la bibliografía adicional.

Ejes temáticos	Contenidos	Actividades
1. La decisión de emprender	Ideas de negocio. Riesgos. Perfiles y características del emprendedor.	Foros y actividades colaborativas. Presentaciones.
2. Antes de empezar un emprendimiento	Tipos de organizaciones. Aspectos de marketing (nombre, ubicación, modelo de negocio, selección de proveedores y prestadores, cliente objetivo, análisis de la competencia, selección de personal y de asistencia profesional, conducción de equipos). Financiamiento.	Foros y actividades colaborativas
3. emprender en turismo	Gestión de empresas de turismo. Gestión de empresas hoteleras. Impacto de las TIC en la gestión turística y hotelera. Habilitaciones, impuestos, normativas. Microemprendimientos, fondos de comercio, franquicias.	Foros y actividades colaborativas asincrónicas en el aula virtual (sistemas de gestión, gds, <i>e-commerce</i> y medios electrónicos de pago, <i>yield management</i> , análisis de costos). Análisis de casos (franquicias, negocios y experiencias previas exitosas o no).
4. Proyectos turísticos	Análisis estratégico, organizacional, comercial, económico y financiero en las empresas del sector. Plan de negocios.	Presentación del borrador de plan de negocios del emprendimiento.

El cuadro enuncia los contenidos mínimos que ha de tener el curso, basados en los contenidos que forman parte de otros cursos de formación similares y en la propia experiencia personal del autor de este TFI. A estos contenidos pueden integrárseles otros que surjan de la encuesta que permite conocer las expectativas de capacitación de

los cursantes. Personalizar los contenidos no representa un problema, se trata de “enriquecer y personalizar el contenido de la formación en relación con cada estudiante individual, pero también en beneficio del grupo, en la medida en que la dinámica sea más o menos colaborativa” (Mas y Lara, 2011, p. 159), donde el docente actúa no solo como “transmisor de contenidos, sino un diseñador de espacios de aprendizaje” (Bautista, 2011, p. 53).

### **Rol docente y tutorías**

El marco didáctico para la propuesta es el constructivismo; el diseño del aula y el diseño y selección de los materiales se realiza en función de esta decisión pedagógica. El rol del docente tutor es el de oficiar como “mediador del saber disciplinar, es un conocedor de las estrategias de enseñanza más pertinentes según la epistemología de los contenidos a orientar y un acompañante psicosocial” (Fainholc, 2005, p. 171).

En el modelo constructivista se entiende al alumno como responsable de su propio aprendizaje; esto no significa que el docente no participe sino que el proceso de aprendizaje tiene que ver más con la construcción del conocimiento que con su adquisición. Por otro lado, se da más preponderancia a los contenidos que al acto de comunicar conocimientos. La combinación de estas dos ideas “no se aplican si el profesor no sabe crear las condiciones óptimas para el despliegue de actividades constructivistas, que es la tercera premisa necesaria para el éxito de los modelos constructivistas” (Olmedo Torre y Farrerons Vidal, 2017, p. 56).

Teniendo en cuenta los objetivos y las particularidades de los destinatarios del proyecto, el constructivismo se presenta como un método adecuado para poner en práctica en el curso, puesto que “concibe al individuo con una capacidad para ser protagonista en la construcción de su propio conocimiento (...) parte de conocimientos previos (...) propicia la autonomía” (Navarro y Texeira, 2011, pp. 2-3).

Se procura, entonces, “plantear tareas y actividades que supongan retos y desafíos asumibles para su nivel de conocimientos y experiencias” (Navarro y Texeira, 2011, p.3), entendiendo que “lo que produce el conocimiento es la disonancia. Cuando aparece el desequilibrio, la persona necesita reaccionar y encontrar una respuesta a esa

disonancia. Las formas en que se expresa este hecho son muy variadas: un problema, una pregunta, un error, la curiosidad, etc." (Gros Salvat, 2001, p. 231).

Considerando que “el conocimiento se construye a medida que el aprendiz va descubriendo el sentido de sus experiencias”, y que el curso propuesto pretende tener aplicación práctica, se prevé presentar problemas del mundo real, que puedan “vincular con sus intereses (...) y los comprometan con el proceso de construcción del aprendizaje” (Navarro y Texeira, 2011, p. 3). Se procura incentivar el aprendizaje social y colaborativo, atendiendo a los “componentes afectivos” que median en el aprendizaje, como “la motivación, el autoconocimiento, las expectativas, los valores, creencias, y el interés” (p. 3). Cabe señalar que “la interacción social proporciona interpretaciones mediadas de la experiencia. Gran parte de lo que aprendemos sobre el mundo depende de la comunicación con otras personas” (p. 5).

Por todo lo expuesto, las clases del curso van a seguir los momentos de la metodología constructivista: presentación de un problema, explicitación de los conocimientos previos de los estudiantes, promoción de conflictos cognitivos, integración de nuevos conocimientos y vinculación con el problema, comunicación de resultados; y los docentes van a elegir las estrategias que consideren más apropiadas para cada momento y las herramientas tecnológicas a ser integradas.

Para llevar adelante la propuesta constructivista los docentes van a apoyarse en materiales de aprendizaje adaptados a la enseñanza virtual. En este sentido, cabe aclarar que “las TIC no han de ser una finalidad en sí misma sino tan solo un medio con un determinado valor añadido” (Olmedo Torre y Farrerons Vidal, 2017) y que “la misión de las TIC y de los recursos tecnológicos virtuales no es reducir o eliminar el papel del profesor, sino por el contrario, amplificar y «empoderar» la «presencia docente»” (Onrubia, 2005, pp. 9-10).

Cuando se transfiere el constructivismo al entorno virtual, no es razonable simplemente replicar las estrategias que se propondrían en un entorno presencial. Si bien el propósito es el mismo: que el estudiante construya conocimiento, no es posible lograrlo de la misma manera. “El proceso de aprendizaje es un planteamiento global que se concreta de diferente forma en función del medio que se utiliza. Las clases virtuales se benefician de las posibilidades creativas de la red” (Olmedo Torre y Farrerons Vidal, 2017, p. 47).

No se trata de una limitación del medio, sino del correcto aprovechamiento de sus posibilidades distintivas.

En un contexto virtual, como el que propone este proyecto, el constructivismo “supone, esencialmente, afirmar que lo que el alumno aprende en un entorno virtual no es simplemente una copia o una reproducción de lo que en ese entorno se le presenta como contenido a aprender, sino una reelaboración de ese contenido mediada por la estructura cognitiva del aprendiz.” (Onrubia, 2005, p. 3). Es así, como el estudiante "busca por sí mismo el conocimiento aplicando el método investigativo. Los compañeros, la observación, su propia experiencia, sus sentidos y el proceso de reflexión son sus mejores apoyos y la mejor garantía para participar activamente en los espacios de intercambio de ideas y de conocimientos" (Navarro y Texeira, 2011, p. 5). Las actividades que se proponen en cada clase se alinean con el cumplimiento de estos marcos conceptuales.

La mediación de la tecnología conlleva un cambio actitudinal de estudiantes y docentes con respecto a la presencialidad. “La tecnología primero nos complica la vida (puesto que el aprendizaje es diferente para el estudiantado, pero también para el profesorado), pero con el tiempo se simplifica mucho más” (Olmedo Torre y Farrerons Vidal, 2017, p. 48). La tecnología nos impulsa a tener una actitud activa y nos obliga a entender que cada persona tendrá su propia curva de aprendizaje hasta poder apropiarse de la tecnología y saber desenvolverse con confianza en el medio. En este contexto “ayudar al aprendizaje virtual (...) es, esencialmente, seguir de manera continuada el proceso de aprendizaje que éste desarrolla, y ofrecerle los apoyos y soportes que requiera en aquellos momentos en que esos apoyos y soportes sean necesarios. (Onrubia, 2005, p. 5)

Navarro y Texeira (2011) proponen tres pautas para el enseñar en entornos virtuales usando el enfoque del constructivismo:

- Organizar actividades que permitan al estudiante construir significados a partir de la información que recibe.
- Proponer actividades o ejercicios que permitan a los estudiantes comunicarse con sus pares, y orientar la comunicación entre ellos

- Permiten, si es posible, que los estudiantes se involucren en la solución de problemas a través de simulaciones o situaciones reales (p. 7).

La estrategia didáctica que aplica el *Curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero* intenta seguir estas premisas y, en consonancia con ello, propone adoptar determinados enfoques en cuanto al rol docente y de tutorías, al diseño y selección de materiales didácticos, a los aspectos tecnológicos y de elección de plataforma, y al modo de evaluación de los conocimientos que los cursantes han construido.

Al tratarse de un curso con enfoque constructivista, el docente va a proponer actividades que permitan que los estudiantes puedan construir significado. Estas actividades propician que los cursantes se comuniquen unos con otros, y el docente va a conducir esa discusión y aportar nuevo contenido para que el aprendizaje se construya.

Se presentan, entonces, diferentes tareas a realizar por los docentes: planificar, diseñar y seleccionar materiales, conducir la clase, proponer actividades, diseñar evaluaciones, mediar entre el estudiante y la institución. La cantidad de personas asignadas al curso depende de lo que cada organización pueda permitirse, por lo que un mismo profesional puede estar a cargo de esas y otras actividades, o bien pueden estar distribuidas entre varios; por ejemplo, un curso puede tener un docente a cargo, un diseñador instruccional de contenidos, un tutor académico, un asistente administrativo. Se recomienda que al menos dos personas estén asignadas al curso: una cumpliendo el rol de docente al frente del curso, y otra como apoyo, asistiendo tanto al docente como a los estudiantes, acompañando en las funciones de tutoría.

Esta lista de tareas a realizar se corresponde, en mayor o menor medida, con las *intervenciones pedagógicas* que enumera Ferrante (2006): intervención del asesor (redacción de normas, control), intervención del diseñador didáctico (experto en contenido, diseñador, programador, corrector de estilo), entre otras.

Respecto de las tareas de tutoría, Fainholc (2005) destaca las competencias que debe tener un tutor, en entornos virtuales:

- Competencia en tecnologías; “capacidad para conocer y aplicar con fundamentos (...) los diversos modos de uso de equipos informáticos” (p. 172).

- Capacidad para percibir que su trabajo impacta en el conjunto; “su trabajo (...) impacta en el conjunto y en la sociedad como un todo” debe “anticipar problemas y sus soluciones” (p. 172).
- Capacidad para aprender permanentemente y “actualizar su conocimiento” (p. 172).

A estas competencias centrales, la autora añade:

- Competencias en tecnología educativa.
- Competencias comunicativas.
- Competencias metodológicas.
- Competencias participativas.

Se advierte, así, que la formación de los tutores es transversal y permite a los profesores y tutores “diseñar una actividad educativa (...) y ayudar a los alumnos a navegar crítica y reflexivamente en ellas” (Fainholc, 2005, p. 174).

Es necesario que la tarea del tutor se planifique puesto que “la tutoría de ninguna manera es una actividad espontánea o casual, por la cual requiere de una preparación previa así como de la valoración de su ejecución y resultados” (Universidad Nacional Autónoma de México, 2002, p. 4). Cuanto más capacitados estén los tutores, y mejor se hayan relevado las necesidades de capacitación, mayor es la probabilidad de lograr un aprendizaje exitoso.

## **Materiales**

Para la selección y elaboración de nuevo material es importante no perder de vista la orientación pedagógica constructivista propuesta, que reconoce principios como “el papel activo del alumno en la construcción de significados, la importancia de la interacción social en el aprendizaje y la solución de problemas en contextos auténticos o reales” (Navarro y Texeira, 2011, p. 5).

Al tratarse un trayecto de aprendizaje no formal y orientado a personas adultas, no se prioriza la estandarización del material sino las necesidades de los destinatarios. Es por

este motivo que los contenidos “tienden a ser contenidos muy funcionales y de carácter menos abstracto e intelectualista que los de la educación formal” (Trilla, 1993, p. 35).

En cuanto a la interacción social en el ámbito virtual, la producción de significados y la solución de problemas que toman como vehículo al lenguaje pueden lograrse valiéndose de las herramientas que la plataforma tecnológica pone a disposición: chats, correo electrónico, foros de discusión, *wikis*, glosarios. “Los alumnos contestan preguntas, resuelven problemas, y realizan actividades en forma grupal. La red es un entorno en el cual el trabajo en grupo puede alcanzar mayor relevancia” (Navarro y Texeira, 2011, p. 5).

Para resolver problemas los estudiantes exploran recursos en red, como sitios y prensa especializada, bases de datos, bibliografía, “conocen diversos puntos de vista y exploran información diferente sobre un problema, lo cual constituye una forma auténtica de construir conocimiento.” (Navarro y Texeira, 2011, p. 6).

Se prevé que el *Curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero* integre como materiales de enseñanza y de aprendizaje:

- Material audiovisual propio o de terceros, valiéndose de la plataforma de Youtube o similares.
- Presentaciones en formato PPT (PowerPoint) o similares, con contenido teórico.
- Archivos PDF digitalizados con contenido propio o de terceros.
- Anexos y materiales complementarios (enlaces a sitios externos).

Se prioriza el material de estudio disponible actualmente en el repositorio virtual de la Universidad de Quilmes.

### **Evaluación de los aprendizajes**

Para poder determinar si se cumplieron los propósitos del curso de favorecer competencias y resolver problemas con la integración de contenidos, es relevante evaluar el aprendizaje de los cursantes a través de estrategias coherentes. Debido a las características del curso y al modelo constructivista elegido, para hacerlo no alcanza con un examen tradicional de contrastación de productos sino que resulta necesario evaluar el proceso. Es importante tomar a la evaluación como parte del proceso de aprendizaje y

no como elemento de control (Juárez de Perona, 2012, p.5). Cuando se evalúa en entornos virtuales se necesitan “metodologías que permitan valorar el proceso seguido y reflexionar sobre los resultados obtenidos” (Mas y Lara, 2011, p.23). La evaluación es parte del proceso formativo y no solamente un examen final de cuyo resultado depende la acreditación.

El curso no prevé la entrega de certificaciones ni propone un esquema de evaluación rígido; deja la decisión del modo de evaluación de los conocimientos adquiridos en manos de los docentes y de la institución que desee llevarlo a cabo. En caso de ser necesaria la registración de una calificación numérica o de cualquier otro tipo, sea para acreditar y certificar o bien por norma de la institución, se sugiere implementar, de ser posible, una instancia de evaluación presencial, o en su defecto, una evaluación virtual sincrónica.

En lo referido a su desempeño virtual, más allá de la libertad de la organización que implemente el curso de establecer una posible instancia específica de evaluación académica de contenidos, se sugiere requerir la obligatoriedad de la participación en el curso a lo largo de todo el trayecto, que se puede acompañar con una calificación de “Alcanzó” o “No alcanzó”. Los participantes que han obtenido la calificación “Alcanzó” son aquellos que pueden rendir su examen final presencial o de realizar el trabajo final, en caso de existir esa instancia. La calificación del trayecto virtual es resultado de la evaluación de la participación del alumno en el aula virtual, de acuerdo con el seguimiento continuo que han hecho los docentes y tutores a lo largo del trayecto.

Para la evaluación del desempeño en línea se sugiere la siguiente rúbrica:

<b>Criterio</b>	<b>Alcanzó</b>	<b>No alcanzó</b>
Frecuencia de sus intervenciones	Participa con regularidad (al menos en el 50 % de los foros propuestos). Interactúa con compañeros y docentes.	Efectúa aportes escasos o registra lagunas de participación.
Calidad de sus intervenciones	Enriquece el aula con sus intervenciones y se expresa con claridad.	No argumenta. No se expresa con claridad. No hace foco en los contenidos.

Uso del material de estudios	Maneja la bibliografía recomendada. Emplea el material disponible en el aula.	No demuestra haber trabajado con la bibliografía ni haber trabajado en la lectura y apropiación del material propuesto.
Resolución de las actividades	Cumple con las actividades y demuestra la comprensión de los contenidos (participa en las actividades propuestas).	No realiza las actividades o en su presentación no demuestra la comprensión de los contenidos mínimos.

Se prevé que el participante obtenga la calificación “Alcanzó” en los cuatro criterios indicados.

Por último cabe mencionar, que como actividad integradora de la última clase, se sugiere la realización de un borrador de Plan de Negocios. Esta actividad permite evaluar tanto la incorporación de contenidos como la adquisición de competencias por parte de los cursantes, al llevarlos a recuperar y reelaborar lo hecho en las semanas anteriores. Si la institución que lleva adelante el curso decidiera implementar un examen final, es alrededor de este tema donde debería enfocar sus preguntas. La actividad propuesta se describe en el apartado “Planificación del curso – séptima clase” del presente TFI.

### **Aspectos tecnológicos**

La tecnología no es un fin en sí misma sino un medio que contribuye a lograr la construcción de conocimiento. Es por eso que más que potenciar el punto de vista de innovación tecnológica, en este proyecto se utiliza esa tecnología para conseguir los objetivos de una forma mucho más eficaz (Sangrá, 2002).

En este marco, una de las tecnologías que tiene mayor impacto en el proceso educativo es la plataforma sobre la que se construye un aula virtual.

El software que actúa de plataforma que soporta al aula virtual se suele identificar como LMS (*Learning Management System*). Los LMS se diferencian por su costo, por el

soporte técnico que brindan, por sus herramientas y por el enfoque didáctico más o menos explícito que cada uno de ellos promueve.

Los más populares:

Software propietario	Software libre
<p>Pertencen a una empresa que les da soporte y, por lo general, se debe pagar licencias para poder utilizarlos.</p> <p>Ejemplo: Almagesto (www.almagesto.com), Blackboard (www.blackboard.com), Neo (www.neolms.com), Saba (www.saba.com).</p>	<p>Son programas de código abierto, gratuitos, con soporte de la comunidad de usuarios.</p> <p>Ejemplo: Atutor (atutor.ca), Dokeos (www.dokeos.com), Canvas (www.canvaslms.com), Chamilo (chamilo.org), Claroline (www.claroline.net), Moodle (www.moodle.org), Sakai (sakaiproject.org).</p>

Existen otros tipos de plataformas que, en proyectos más simples, pueden servir de apoyo a aulas virtuales, como por ejemplo Edmodo (edmodo.com), una plataforma disponible “en la nube”, o Google Classroom, herramienta de Google integrable a sus muchas otras aplicaciones.

Cuando se elige un LMS es relevante evaluar el cumplimiento de estándares. Los estándares son acuerdos de usuarios, con consenso amplio a nivel internacional, plasmados en documentos, que favorecen la comparación y tienden a mejorar la calidad. El estándar SCORM es, probablemente, el más adoptado.

Uno de los LMS más populares es el mencionado Moodle. Una clase en Moodle se organiza como una estructura de actividades y recursos. El texto y las imágenes se pueden añadir por medio de las *etiquetas*. Es así que en un aula típica pueden encontrarse las etiquetas Encuesta, Foro, Cuestionario, Juego (Moodle cuenta la posibilidad de incorporar un crucigrama, muy logrado, o una sopa de letras, funcional pero visualmente pobre) y Glosario (que se puede construir colectivamente). El Cuestionario tiene una opción muy útil para calificar de acuerdo a parámetros

preestablecidos; es útil como herramienta de evaluación. Entre los recursos, se pueden incluir archivos y URL de enlaces externos. La comunicación, además de los foros, puede realizarse por mensajería interna. Además de las herramientas visibles en la clase, Moodle dispone de herramientas de administración y de seguimiento estadístico y personal de la actividad (*trackeo*).

Al momento de implementar una solución a través del uso de un LMS, González García (2003) identifica tres fases a considerar:

- La estrategia: el “sentido de un sistema de e-learning en nuestra organización”.
- La madurez organizativa: si se está preparado o no y si “responde a nuestras necesidades”.
- La planificación: la formación del equipo y el desarrollo de infraestructura – tecnología y contenidos– (p. 17).

En principio, una acción de capacitación como *Curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero* no está limitada a una única plataforma; debería poder adaptarse fácilmente a las herramientas didácticas de las que disponga la institución que desee implementarlo. Para la concreción modélica propuesta se utiliza Moodle, por simplicidad de uso, versatilidad, cumplimiento del estándar SCORM y por ser la plataforma elegida por la Universidad Nacional de Quilmes para sus trayectos virtuales de educación.

Para poder instalar un aula Moodle se requiere un servidor que soporte:

- Webserver: Apache.
- PHP 7.1.
- Base de datos: MariaDB 5.5.31, MySQL 5.6, Postgres 9.4, MSSQL 2008 u Oracle 11.2.

A modo de ejemplo, la Universidad Nacional de Quilmes, cuenta con equipamiento adecuado y ya dispone de aulas en funcionamiento.

Para el acceso al aula virtual, se requiere que los participantes cuenten con al menos:

- Conexión a Internet (PC, tablet, celular).

- Navegador web actualizado.

Se recomienda también contar con el software:

- Microsoft PowerPoint, incluido en las suites Office, o bien, software libre que permita leer archivos en formato PPT (LibreOffice, OpenOffice, entre otros).
- Adobe Acrobat Reader u otro software que permita abrir archivos PDF.

Quien desee implementar el curso propuesto, necesita considerar la necesidad de disponer de personal idóneo para la implementación técnica del aula virtual: un profesional que sea capaz de realizar tareas referentes al control de accesos, seguridad de datos, integridad de la plataforma y demás aspectos técnicos que aseguren la viabilidad del proyecto. También, disponer de personal encargado de la selección y producción de contenidos, pudiendo o no, estar estas funciones a cargo de los docentes y tutores.

Se sugiere que los participantes puedan descargar material de estudio en formato PDF, que se incorporen videos a la plataforma –principalmente desde Youtube– y que se incentive la participación en los foros y actividades que se presenten en el aula virtual. La elección de estas tecnologías busca minimizar los requisitos informáticos para el acceso a la plataforma y contenidos, permitiendo también, acceder desde dispositivos móviles.

### **Consideraciones económicas y financieras**

La propuesta está pensada como sin fines de lucro, por lo que se valora el retorno de inversión (ROI) social, esto es: el total de las acciones que suman valor para la sociedad, pero no necesariamente en términos económicos. Sin embargo, podría fácilmente adaptarse a las necesidades de una organización comercial que tuviera propósitos de lucro con el curso. En cualquiera de los casos, sus costos principales son:

- El valor hora de los docentes, tutores, diseñadores instruccionales y personal técnico, prorrateado por la cantidad de horas dedicadas al proyecto.
- El costo de mantenimiento de los servidores y *hosting*, prorrateados sobre el total de proyectos de la institución en cuestión, que dispongan de aulas virtuales.

- Podría existir también, el costo de adquisición de licencias y de materiales, dependiendo de las necesidades de la organización que lo implemente.

Si fuera necesario prever ingresos por el curso, se sugiere implementar como alternativas:

- un *fee* por uso del aula virtual; o bien
- un bono contribución solidario; o bien
- la comercialización del material de estudio.

De esta manera, es posible calcular el retorno de la inversión mediante la fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Ingresos} - \text{Costos}) / \text{Costos}$$

Por lo expuesto en apartados anteriores, en este planteo no se consideran los costos del trayecto de evaluación presencial, en caso de existir: solo lo concerniente a la implementación de la virtualidad.

En esta previsión económica y financiera es importante considerar que: "Cuando los programas no formales no son sufragados directamente por sus beneficiarios, la financiación proviene de entidades públicas y privadas (...) Sin embargo, uno de los argumentos más utilizados en favor de los medios no formales es que pueden suponer una reducción de los costos respecto al sistema escolar convencional, sin detrimento de la calidad y eficacia pedagógicas" (Trilla, 1993, p. 29).

### **c. Planificación del curso**

A continuación se propone una planificación del *Curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero* que ha de considerarse como modelo, puesto que de ninguna manera es la única posible y que la propuesta es lo suficientemente amplia como para adaptarse a las necesidades y el contexto de la organización que desee llevarla adelante.

Las decisiones en cuanto a contenidos, modalidad y duración, dependen, entre otras posibles variantes, de:

- Las necesidades de capacitación que la organización haya relevado.

- La disponibilidad de personal propio o contratado y los conocimientos que ellos posean.
- La disponibilidad tecnológica y las limitaciones de presupuesto.
- Las normas y disposiciones propias del tipo de organización que la implemente.

Para este modelo de planificación se presupone que la organización:

- cuenta con la posibilidad tecnológica de administrar una plataforma Moodle;
- puede disponer de al menos una persona en rol de docente, al menos una persona en rol de tutor y al menos una persona que actúa como soporte técnico;
- no tienen pretensión de lucro con este curso;
- puede disponer del presupuesto para sostener lo anterior.

### Propósitos y objetivos

Para dar respuesta a los requerimientos diagnosticados, el *Curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero* se propone:

- Presentar situaciones problemáticas con las que se enfrenta un emprendedor del sector.
- Brindar herramientas para el mejoramiento de sus futuras tareas y funciones, y el intercambio con otros profesionales y emprendedores.
- Favorecer competencias que guíen a los participantes en su emprendimiento.
- Transmitir contenidos nuevos y actualizar los conocimientos que ya poseen las personas interesadas sobre la gestión actividad turística y hotelera.

Los objetivos –en términos de competencia– a construir por los cursantes en cada eje temático son:

Ejes temáticos	Competencias
1. La decisión de emprender	<p>Caracterizar qué es un negocio para encuadrar su proyecto y sus rasgos personales a esa puntualización.</p> <p>Determinar los riesgos empresariales, en términos económicos, para prever aquellos que podrían afectar a su emprendimiento y, así, mitigarlos.</p> <p>Adoptar las características actitudinales, conocimientos y</p>

	capacidades de un emprendedor para llevar a cabo con éxito su negocio.
2. Antes de empezar un emprendimiento	<p>Elegir el tipo de sociedad comercial más conveniente, de acuerdo con las necesidades de su emprendimiento.</p> <p>Definir los principales aspectos de marketing y de comercialización para comprender el mercado en el que actuará el emprendimiento y aumentar las probabilidades de éxito.</p> <p>Identificar las principales fuentes de financiamiento a las que podría acceder como emprendedor para obtener fondos que permitan gestionar exitosamente su negocio.</p>
3. Empezar en turismo	<p>Identificar la operatoria básica de las agencias de viajes y empresas hoteleras para gestionar su emprendimiento de acuerdo con la normativa y las buenas prácticas del sector.</p> <p>Evaluar el impacto de la tecnología en su negocio, en tanto potenciadora del emprendimiento.</p>
4. Proyectos turísticos	Elaborar un borrador de plan de negocios para fijar el rumbo de acción y que sirva de apoyo para presentar el proyecto ante terceros.

### Secuencia didáctica de las clases

Las clases no van a estar estar visibles de forma completa: el contenido va a ir presentándose de acuerdo con el cronograma previsto. A continuación se describe la secuencia completa.

**Primera clase.** Al ingresar al aula virtual por primera vez, el cursante encuentra:

- Un video de presentación del docente.
- Un foro para presentaciones.
- Un foro de participación libre que permanece abierto a lo largo del curso.

El *video de presentación* consiste en una grabación breve en la que el docente plantea quién es y expone ante los alumnos los lineamientos generales del curso: ejes, unidades, contenidos, duración, modalidad, instancias de evaluación; también menciona las formas de contacto con los docentes y de colaboración con los demás cursantes.

El *foro de presentación* es el espacio en el que se espera que cada uno de los cursantes se presente y le cuente al grupo sobre su emprendimiento, ya sea que esté en marcha o

aún sea una idea. Este intercambio inicia con algunas preguntas para motivar a los participantes a que se animen a compartir enlaces a sus emprendimientos y su información de contacto profesional, para favorecer el intercambio entre ellos.

El *foro abierto* es un espacio de intercambio libre en el que los participantes pueden expresarse a lo largo del curso, tanto sea para consultar dudas o para compartir información que consideren valiosa. El equipo docente está atento a los intercambios de los foros ya que la demora en las respuestas desincentiva la participación. En cada clase se invita a los participantes a consultar dudas y es precisamente en este espacio donde pueden hacerlo, por lo que resulta fundamental recoger estas inquietudes y tenerlas en cuenta en la elaboración de las clases siguientes. El contenido que se va generando en este foro es el reflejo de los intereses de los participantes.

En la fecha prevista en el cronograma se presenta el primer material de trabajo, dos videos<sup>1</sup>:

- *10 consejos para pasar de la idea a la acción e iniciar tu negocio propio* (2015). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Yh665FduimE> En este video, un docente y emprendedor colombiano expone en forma breve sus recomendaciones a tener en cuenta al iniciar un negocio.
- *El superpoder de los emprendedores* (2020) Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=KeqmM7mOzXM> Es la charla TED de un emprendedor argentino que cuenta su experiencia y presenta el “superpoder” de los emprendedores, esto es, el impacto, lo que da sentido a lo que hacen.

Los videos se presentan en foros para servir de disparadores a las ideas de los participantes. El primer video puede ser acompañado de preguntas tales como “¿Cuáles son los consejos que da el expositor? ¿Estás aplicando algunos de ellos en tu emprendimiento? ¿Con algunos de ellos no estás de acuerdo? Las respuestas de los alumnos en el foro y sus interacciones seguramente darán pie a repreguntas. Con la misma dinámica es posible trabajar el segundo foro: ¿Cuál es el “superpoder” del que habla el conferencista? ¿Podría tu emprendimiento soportar un fracaso inicial de la magnitud de la que el expositor nos cuenta?

---

<sup>1</sup> Por supuesto, cada organización que implemente el curso va a seleccionar o producir el material que considere adecuado de acuerdo con la información que haya relevado y a sus posibilidades. Estos videos deben ser tomados como sugerencia, por su carácter genérico y facilidad de comprensión.

Avisos

Foro de participación libre

---

### Mi emprendimiento

Bienvenidos al curso introductorio de formación para emprendedores en turismo y hotelería.

A lo largo de 2 meses trataremos diferentes temas de interés para el emprendedor. Cada semana van a encontrar en el aula virtual una nueva clase. Junto con la clase encontrarán foros y actividades para participar. Recuerden que el aula dispone de un "foro abierto" que podemos usar para hacernos consultas y compartir información.

Presentaciones

Consejos para iniciar nuestro negocio

El superpoder de los emprendedores

En el inicio del trayecto los cursantes ven el aula con los recursos y espacios de interacción que se presentan en la imagen

A mitad de semana, cuando los participantes ya han intercambiado opiniones en los foros, se presenta el documento de la clase y material adicional para la actividad semanal:

- La clase (un documento en formato .doc, .pdf, o ambos, según los requerimientos de accesibilidad de los cursantes).
- Un documento que explica en forma teórica la herramienta FODA, que permite el análisis del emprendimiento estudiando los aspectos propios (fortalezas y debilidades) y del entorno (oportunidades y amenazas).
- Un ejemplo práctico de aplicación de la herramienta.
- Un foro para subir la actividad, y así permitir el intercambio de opiniones sobre lo hecho

Primera clase (archivo .doc)

Primera clase (archivo .pdf)

Actividad de la clase

Vamos a leer con detenimiento el archivo "Foda", en el que el autor nos introduce en el uso de esta herramienta. Posteriormente, con la ayuda del ejemplo que mostramos en el enlace "análisis de Confebus", los invitamos a que elaboren un análisis FODA de su emprendimientos (quienes ya lo tengan) o de sí mismos como emprendedores (quienes aun no lo iniciaron).

¡Los esperamos!

FODA

Análisis FODA de CONFEBUS - Ejemplo de uso

Foro para subir nuestros análisis FODA

Componentes didácticos de la primera clase

La clase tiene por objetivo permitir ordenar las ideas que se estuvieron tratando y presentar nuevo contenido que posibilite reelaborarlas. Inicia mostrando ejemplos de emprendimientos para que pueda apreciarse la diversidad de opciones para emprender con las que se cuenta en el rubro. A continuación, un texto describe las principales características del emprendedor relacionándolas con lo analizado por el grupo en los videos (este texto, de carácter general, va a adaptarse teniendo en cuenta las interacciones que se registran en los foros del aula). Asimismo, se enriquece el contenido teórico con sugerencias de lecturas recomendadas.

Tanto el documento que explica en forma teórica el FODA como el ejemplo de aplicación constituyen el material con el que cuentan los participantes para realizar la actividad.

Esta actividad consiste en la elaboración de un análisis FODA de su emprendimiento (quienes ya lo tengan) o de sí mismos como emprendedores (quienes aún no lo iniciaron). Se trata de una herramienta que permite exponer sintéticamente los elementos internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), que afectan a un emprendimiento (o a cualquier otro elemento que se pretenda analizar). Es de esperar que, para poder realizarlo correctamente, los participantes recuperen las ideas que trataron en los foros iniciales y las reelaboren, teniendo en consideración lo planteado en el documento de la clase. De esta manera toman contacto con la primera de las herramientas con la que va a seguir trabajándose más adelante.

**Segunda clase.** Al igual que la semana anterior, la clase comienza con un video. En esta oportunidad:

- *Reportaje Coronavirus. Los hoteles se reinventan (El País. 2020. Madrid).* Recuperado de. <https://www.youtube.com/watch?v=xMm54lqxbco>. El video trata sobre la reconversión de diferentes tipos de alojamientos ante la merma significativa o total de turistas.

Se presenta al video en un foro y se pide a los participantes que lo analicen a través de diferentes preguntas: ¿Todos los hoteles toman las mismas decisiones de reconversión? ¿Conocemos casos similares en nuestro país? Se espera que las respuestas generen, a su vez, nuevas preguntas y de esta manera contar con una primera aproximación al tema.

Una vez desarrollado el foro, a mediados de semana se sube al aula virtual:

- La clase, con un desarrollo teórico.
- Dos documentos adicionales tratando el contenido *Riesgos*.
- Dos foros para la actividad de la clase.

La clase comienza con una introducción al concepto de *costo de oportunidad*, a partir del cual se llega a los criterios de elección en contexto de incertidumbre y a las medidas de reducción de riesgo. Intencionalmente no se menciona la situación con el COVID-19 en este texto, porque esa problemática seguramente ha sido tratada en los foros previos y no se quiere correr el riesgo de sesgar las respuestas de la siguiente actividad. La clase no apunta de ninguna manera a desalentar la iniciativa de emprender sino a que los participantes logren comprender que lidiar con la incertidumbre es uno de los desafíos que enfrentan con su emprendimiento.



Universidad Nacional de Quilmes



MARIANO CASARES – PROYECTO TFI - EDEV

CURSO INTRODUCTORIO DE FORMACIÓN PARA EMPRENDEDORES DEL SECTOR TURÍSTICO Y HOTELERO

CLASE 2

### El riesgo en la toma de decisiones

Las personas tenemos deseos y frecuentemente experimentamos la sensación de que nos falta algo. En economía a este estado de las personas se lo llama necesidad. Necesidades hay de varios tipos, algunas biológicas (la necesidad de comer), otras sociales (el deseo de presenciar un espectáculo). Las necesidades son ilimitadas, pero lamentablemente los recursos con los que contamos para satisfacerlas no lo son. Esta limitación en la disponibilidad de medios para satisfacer necesidades se conoce como escasez, y no ocurre solo con el dinero, pensemos por ejemplo en la disponibilidad de tiempo. Como los medios son escasos nos vemos en la necesidad de elegir, y si elegimos algo estamos resignando la posibilidad de elegir otra cosa. Al costo de esa elección que sacrificamos por elegir otra se la llama costo de oportunidad.

Entonces, si las elecciones que hacemos son tan importantes ¿Cómo podemos saber si estamos eligiendo bien? Solamente cuando tenemos certeza de controlar toda la información, cuando conocemos todas variables para tomar una decisión informada y entonces podemos anticipar sus consecuencias. En la práctica eso no es posible, por lo que hablamos de incertidumbre. Los diferentes grados de certeza que podemos alcanzar son lo que nos define los riesgos.

Al decidir una inversión existen diferentes criterios que se pueden adoptar para tomar decisiones en situación de incertidumbre. Por ejemplo, un criterio podría ser elegir la opción que nos suponga el mayor beneficio suponiendo el mejor escenario (por ejemplo, suponemos que vamos a vender mucho, entonces no

Extracto del documento de la clase, utilizando un modelo de plantilla similar a la habitual en los seminarios de la UVQ

En cuanto a los foros, en el primero de ellos se les pide a los participantes que describan su emprendimiento o idea de emprendimiento y que detallen los riesgos que consideran que van a enfrentar. El segundo foro es para que cada participante elija el proyecto de al menos uno de sus compañeros e indique si concuerda con lo expuesto, y para que proponga posibles acciones para mitigar los riesgos que expone su colega u otros diferentes que ha podido detectar. Los docentes implementan un procedimiento para asegurar que todos los cursantes reciban al menos un comentario.

Con esta clase finaliza el primer eje temático del curso: *La decisión de emprender*. En su desarrollo se exponen las ideas de negocios de cada uno de los participantes, se intenta acercar ideas nuevas, se analiza el perfil que ha de tener un emprendedor y se discute sobre los riesgos que implica emprender.

**Tercera clase.** Con la tercera clase comienza el eje temático “Antes de empezar un emprendimiento”, que abarca contenidos tan diversos como la estructura de la organización, su identidad e imagen institucional, los modos de obtención de financiamiento, entre otros.

Al comenzar la tercera clase el alumno encuentra en el aula virtual:

- Un foro de participación para trabajar con una herramienta de *namimg*.
- Un foro de participación para trabajar con una herramienta de creación de logotipos.

En el primero de los foros los participantes van a trabajar con una herramienta que, a partir de una palabra y del rubro su emprendimiento, sugiere posibles nombres para el negocio. En el segundo de los foros se les pide a los participantes que utilicen la herramienta de creación de logotipos para generar el de su propia empresa; la herramienta es de uso muy simple: en línea, indicando solamente el nombre de la empresa, el rubro, tres palabras claves que la identifiquen y un color, el software genera una serie de logotipos que el usuario puede descargar y tomar como modelo para su negocio. Con esta introducción se pretende que los estudiantes se aproximen de manera lúdica a los temas de identidad de la empresa y de imagen corporativa.

Una vez que los estudiantes interactúan en los foros se sube al aula virtual:

- La clase.
- La actividad semanal.

La clase comienza retomando ideas de las clases anteriores y de lo analizado en los foros, para introducir contenidos tales como: *sociedades comerciales, registros de marcas, imagen corporativa*. El objetivo principal de este texto es fomentar la investigación de los participantes, para poder resolver la actividad que se propone.

La actividad semanal consiste en la preparación de un documento que contenga información sobre los elementos básicos de planificación estratégica de marketing y que pueda servir de base para la posterior elaboración de un plan de marketing.

La imagen de nuestro emprendimiento

 Mi nombre	<input checked="" type="checkbox"/>
 Mi logo	<input checked="" type="checkbox"/>
<small>Los archivos a continuación están ocultos hasta que los docentes habilitan la visualización siguiendo el cronograma</small>	
 Tercera clase (archivo .doc)	<input checked="" type="checkbox"/>
 Tercera clase (archivo .pdf)	<input checked="" type="checkbox"/>
 Planificación de marketing	<input checked="" type="checkbox"/>

Materiales y espacios disponibles para los cursantes al finalizar la semana

**Cuarta clase.** Esta clase abarca el contenido del financiamiento del emprendimiento, en particular el financiamiento al inicio de las actividades. Los participantes encuentran en el aula:

- Una actividad grupal planteada como recurso *Glosario* del aula Moodle, referida a *Fuentes de financiamiento de nuestros proyectos*.

La actividad consiste en la elaboración en conjunto de una colección de enlaces a sitios de Internet en los que los emprendedores pueden encontrar información sobre empresas o entes relacionados con las fuentes de financiamiento de sus emprendimientos.

Completado el plazo de intercambio los docentes suben al aula:

- La clase, que abarca materiales teóricos y nuevos enlaces para consultar.
- Un mensaje con indicaciones para retomar la actividad que se viene desarrollando, ya que es muy probable que los cursantes hayan completado el

glosario principalmente con enlaces a *sitios web* de entidades bancarias, reconociendo la posibilidad de solicitar créditos. En el documento de la clase se mencionan otras fuentes como incubadoras de proyectos, grupos de inversores de riesgo, financiación estatal a nuevos proyectos (lo que es relativamente frecuente en turismo). Se invita, entonces, a los cursantes a que reemprendan la tarea del glosario teniendo en cuenta estas nuevas posibilidades.

Al final esta clase se espera que los alumnos tengan un panorama general de los esfuerzos que implica emprender un negocio.

**Quinta clase.** La quinta y la sexta clase se enfocan en las características propias de los emprendimientos del rubro turístico y hotelero. Se tratan cuestiones vinculadas con problemáticas de gestión, de impacto de la tecnología en la actividad y aspectos financieros. Además, se consideran aspectos relacionados con inscripciones y habilitaciones para el desempeño de la actividad.

La clase comienza con:

- Un foro de debate que pide a los participantes que expongan una lista de proveedores que consideran que necesitan contactar para comenzar su emprendimiento.

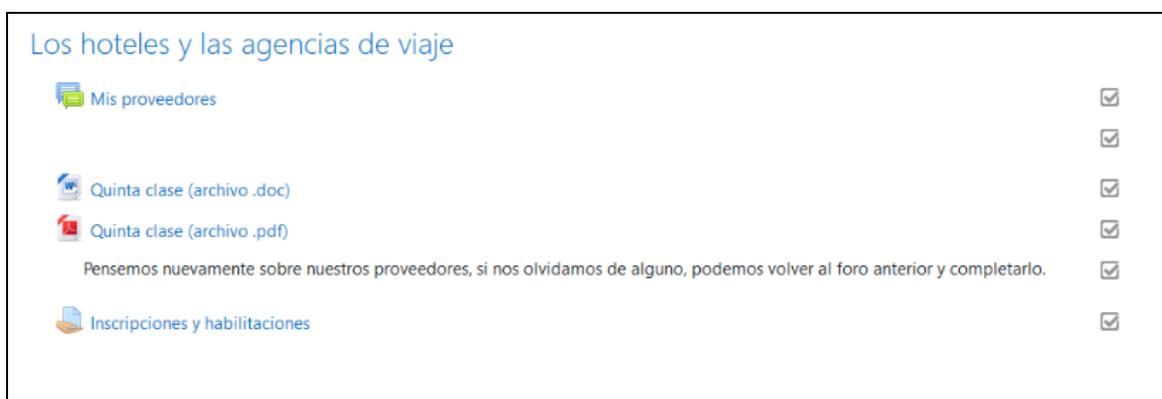
Este intercambio busca generar interacciones que lleven a los emprendedores a identificar los diferentes tipos de proveedores que necesitarán y la participación de cada uno de ellos en la cadena de valor de sus servicios.

Días después, una vez que los estudiantes han participado en los foros de acuerdo al cronograma, se sube al aula virtual:

- La clase de la semana.
- Un espacio de entrega –a través del recurso Tarea– para la actividad final.

Los contenidos de esta clase abarcan la actividad que desarrollan los hoteles y las agencias de viajes. Entre ellos, se plantea el concepto de *cadena de servicios* y se presentan los principales aspectos a considerar al momento de inscribir legalmente este tipo de emprendimientos.

En el documento de la clase se anticipa la consigna de la actividad semanal, que consiste en una investigación que realizan los estudiantes acerca de los requisitos a cumplir para inscribir legalmente a su emprendimiento (trámites, habilitaciones) para poder comenzar a operar en el mercado.



Espacios de interacción y de información disponibles para los estudiantes al finalizar la semana

**Sexta clase.** Esta clase se centra en el impacto de la tecnología en el turismo y la hotelería. En primer lugar, los estudiantes encuentran en el aula virtual:

- Un foro de participación con un video de un emprendedor hotelero español comentando la forma en la que encara su actividad y cómo imagina el futuro: “El futuro de las agencias de viaje está en la personalización” (2019). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=372RKW8vqII&t=3s>
- Un foro de participación con el video de una agente de viajes argentina referido a la conveniencia o no de contratar servicios turísticos por cuenta propia o a través de una agencia. “Comprar con agencia de viajes o por mi cuenta” (2020) Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=wLpMXZ9aNIU&t=1s>

El propósito de estos foros es presentar un espacio en que los participantes discutan sobre los cambios que produce la tecnología en el comportamiento de compra de los turistas y, de esta manera, analicen aspectos sobre la respuesta de las empresas ante estos cambios, como el comercio electrónico y el impacto de la tecnología en la venta y posventa del turismo.

A medida que van surgiendo las opiniones se guía la discusión con preguntas como: ¿Es posible personalizar la atención cuando está mediada por la tecnología? ¿A qué se

refiere el emprendedor cuando dice que todo es a través de “una integración con proveedores”? ¿A qué se refiere la agente de viajes cuando dice que el turismo es mucho más que comprar un pasaje en un sitio web? ¿Cómo se hace para cobrar en línea?

Seguidamente se sube al aula virtual:

- La clase de la semana.
- Un espacio de entrega para la actividad semanal.

La clase recorre las diferentes actividades y sectores de la empresa turística y hotelera en los que la tecnología tiene impacto: venta, administración, reserva de servicios, atención al cliente, centrándose en los usos de la tecnología y no en la tecnología por la tecnología misma. Se sugiere como actividad semanal que los cursantes identifiquen las tecnologías de las que necesitarán disponer en cada sector de su emprendimiento.

**Séptima clase.** La séptima y última clase es eminentemente práctica y, a diferencia de las anteriores, se desarrolla a lo largo de dos semanas.

Los participantes encuentran en el aula virtual:

- El documento de la clase.
- Ejemplos de planes de negocio.
- Un espacio para subir el archivo de la actividad final.

La clase presenta una introducción a la planificación en sus diferentes niveles, para desembocar en una breve explicación sobre las características y la utilidad de formular un plan de negocio.

Se sugiere presentar ejemplos correctos y simples de planes de negocio; por ejemplo, trabajos universitarios. Se opta por estos recursos para reducir su complejidad; sin embargo, se recomienda aconsejar a los cursantes que también consulten planes de negocio elaborados por empresas o emprendimientos, disponibles en la web.

 **Plan estratégico del hotel "Marqués del Nono"**

Strada, A. (2014). *Plan de negocios: Hotel Marqués del Nono*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico. Recuperado de

[https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/920/1/PG%20\\_%20Strada%20Agostina.pdf](https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/920/1/PG%20_%20Strada%20Agostina.pdf)



### Ejemplo de plan de negocios para empresa turística-cultural

Belmonte, P. (2016). *Plan de negocio para una empresa turística-cultural*. Cartagena: Universidad Politécnica. Recuperado de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/7080/pfc-bel-pla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La actividad de esta clase consiste, precisamente, en la elaboración de un plan de negocios, y se espera que para ello los estudiantes recuperen sus producciones de las semanas anteriores y las reformulen, a modo de síntesis, en este documento. De esta manera se pretende cumplir con el propósito de brindar un curso introductorio de formación para emprendedores en el sector turístico y hotelero y que, a la vez, los cursantes puedan llevarse consigo un documento que les sirva de guía para el camino que tienen por delante.

En el caso de que el emprendedor comience el documento “desde cero”, se sugiere seguir la siguiente estructura de Plan de Negocios (Fasiolo Urli y Ledesma, 2015, p. 329):

- Portada: presentación breve con el nombre del emprendimiento y del emprendedor.
- Acuerdo: se deja explícito que “los contenidos del documento constituyen propiedad intelectual de los emprendedores que lo presentan y que la información contenida en el plan representa una estimación de lo factible y no obliga al emprendedor a su cumplimiento”. (Fasiolo Urli y Ledesma, 2015, p.329)
- Índice: tabla de contenidos con nombres descriptivos de los apartados.
- Resumen ejecutivo: indicación breve de los aspectos claves del negocio.
- Contacto: datos de contacto del emprendedor

- Descripción del negocio: historia del emprendimiento, valores, misión, visión.
- Servicios: se describe en detalle los servicios que se van a ofrecer y las estrategias de diferenciación en el mercado, las personas involucradas y los aspectos clave de negocio.
- Estudio de mercado: tamaño y atractivo del sector, análisis de la demanda y de la oferta, fuerzas competitivas.
- Estrategia de comercialización: descripción del mercado meta, estrategias de posicionamiento, *mezcla de marketing*
- *Management* y organización: equipo directivo, asesores, estructura jurídica, estructura organizacional
- Implementación: explicación de cómo el emprendedor va a poner en marcha el proyecto: objetivos, plazos, disponibilidad de fondos.
- Estudio económico-financiero: presupuesto de inversiones, estructura de costos, flujo de fondos esperado.
- Análisis de riesgos: identificación de riesgos y estrategias de mitigación.
- Conclusiones: síntesis de las principales ideas.
- Anexos: documentos que aporten información adicional.

### El plan de negocios

En esta última clase vamos a preparar un borrador de [plan de negocios](#). Los invitamos a leer la clase de la semana y a partir de ella comenzar a trabajar juntos. Recuerden que pueden hacernos todas las preguntas y comentarios que deseen en el foro abierto. ☑

-  [Plan estratégico del hotel "Marqués del Nono"](#) ☑
-  [Ejemplo de plan de negocios para empresa turística-cultural](#) ☑
-  [Séptima clase \(archivo .doc\)](#) ☑
-  [Séptima clase \(archivo .pdf\)](#) ☑
-  [Plan de negocios](#) ☑

una vez que se hayan entregados los trabajos se sube la [encuesta final](#) ☑

-  [Encuesta final](#) ☑

Espacios en línea disponibles al final de la semana, incluida la encuesta de cierre

Durante estas últimas dos semanas se espera que el foro abierto de consultas esté muy activo. Los docentes van a estar atentos a esta situación y, de ser necesario, a incentivar la participación.

#### **d. Evaluación del curso**

Para esta evaluación se da mayor relevancia a los aspectos referidos al cumplimiento de los objetivos educativos de formación por sobre la evaluación del retorno de la inversión.

El éxito del proyecto se mide, principalmente, a través de tres indicadores de gestión:

- Porcentaje de participantes que finalizan el curso cumpliendo con todas las actividades propuestas
- Porcentaje de participantes aprobados en el trabajo final –o en la evaluación presencial, en caso de existir esta instancia– sobre el total de inscriptos.
- Resultado de las encuestas de satisfacción.

La evaluación del proyecto se hace a través del Modelo de Kirkpatrick (Rodríguez, 2005) que considera el impacto en la formación estableciendo cuatro niveles de evaluación.

**Primer nivel: Reacción de los participantes.** El primer nivel mide la satisfacción de los participantes, partiendo del supuesto de que si la formación es eficaz, los estudiantes reaccionan favorablemente.

Este nivel se evalúa por medio de, por ejemplo, cuestionarios de opinión respecto del curso en general como:

#### **Satisfacción respecto del curso**

- ¿El contenido del curso cumplió con sus expectativas?
- ¿Considera que deberíamos incluir en los futuros cursos algún tema no tratado?
- ¿Algunos de los temas desarrollados en el curso le parece prescindible o redundante?
- ¿El contenido le pareció actualizado?
- ¿Lo puede aplicar en su emprendimiento?

- ¿Estaría dispuesto a seguir en contacto con la institución para darle seguimiento a su proyecto y eventualmente poder trabajar en conjunto si se da la oportunidad?
- ¿Recomendaría el curso a un colega o un amigo?

Y de la satisfacción de los cursantes con aspectos más específicos como los vinculados con las decisiones y con el desempeño docente, con una lista de cotejo de este tipo:

Rubro	Aspecto clave	Adjudicación de puntaje
1. Contenidos del aula	Claridad y organización	Evalúe el desarrollo de las clases con una escala de 1 (mínimo: las clases no parecían seguir un orden y fue difícil vincular los contenidos) a 10 (máximo: el contenido de las clases estuvo disponible de forma clara y ordenada): .....
2. Material didáctico	Utilidad	Evalúe el material didáctico de 1 (mínimo: el material fue escaso, confuso o desacertado y no resultó de utilidad) a 10 (máximo: el material fue útil, pertinente y fácil de localizar y usar): .....
3. Bibliografía	Actualización y aportes teóricos	Evalúe con una escala de 1 (mínimo: la bibliografía resultó desactualizada o carente de interés) a 10 (máximo: la bibliografía que el docente indicó es actualizada y aporta a los problemas trabajados en el curso): .....
4. Disponibilidad	Tiempo adecuado de respuestas del docente	Evalúe con una escala de 1 (mínimo: no recibió respuestas del docente) a 10 (máximo: el docente estuvo disponible para consultas y permanentemente comunicado): .....

5. Trato	Respeto, comunicación adecuada	Evalúe con una escala de 1 (mínimo: el trato del docente fue irrespetuoso y la comunicación confusa o inexistente) a 10 (máximo: el trato fue cordial y recibió la orientación necesaria): .....
6. Participación	Favorecimiento de las intervenciones de los estudiantes	Evalúe con una escala de 1 (mínimo: las clases fueron expositivas, no hubo interacción entre estudiantes ni con el docente) a 10 (máximo: las clases estimularon el intercambio; los docentes invitaron a participar): .....
7. Conocimiento	Seguridad en el tratamiento de los temas	Evalúe con una escala de 1 (mínimo: el docente se muestra inseguro y no conoce los contenidos en profundidad) a 10 (máximo: el docente demuestra dominio de los contenidos tratados): .....

**Segundo nivel: Aprendizaje.** Este nivel busca determinar si se produjo una transferencia de conocimiento y un aprendizaje propiamente dicho. Intenta precisar qué se aprendió, qué competencias se desarrollaron, qué actitudes se modificaron.

Para este cometido, en el curso se utiliza la rúbrica descrita en el apartado *Evaluación de los aprendizajes*, de la tercera parte de este informe (pp. 24-25), y el desempeño de los cursantes en los foros y en el trabajo final.

**Tercer nivel: Transferencia.** En este nivel se evalúa cómo impacta la formación en el propio estudiante, cuánto de lo aprendido puede trasladar a su trabajo.

Las competencias adquiridas por los emprendedores durante el curso de formación se evalúan principalmente por el resultado del trabajo final (pudiendo evaluarse también mediante los exámenes presenciales, en caso de existir).

**Cuarto nivel: Impacto.** Este nivel se enfoca en “los resultados de negocio que se logran con la formación” (Rodríguez, 2005, p. 17).

Se evalúa por el porcentaje de alumnos que finalizan exitosamente el curso, año tras año, y especialmente por el seguimiento del desempeño profesional de los participantes que pongan en marcha sus emprendimientos.

#### **4. Reflexiones finales –en primera persona–**

Hasta aquí, en el Trabajo final de Integración: *Diseño de un curso introductorio de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero, a desarrollarse en un entorno virtual* se ha:

- integrado fundamentos teóricos acerca del emprendedorismo y de la actividad turística-hotelera;
- sistematizado conceptualizaciones respecto de los entornos virtuales como ámbitos de la enseñanza y el aprendizaje;
- diagnosticado las necesidades de capacitación de los emprendedores del sector turístico y hotelero;
- diseñado el curso propiamente dicho;

cumpliendo con los objetivos previstos.

Ahora... un planteamiento personal.

Quienes trabajamos en turismo, palabras más, palabras menos, seguramente en algún momento de nuestra vida profesional hemos escuchado estas frases: “Trabajo en turismo porque confundí el ocio con el negocio” y “Lo bueno del turismo es que por más graves que sean las crisis siempre habrá alguien con ganas de viajar”.

La primera de las frases normalmente la escuchamos usar en forma irónica, en un día agotador o ante algún problema, pero no sin dejar de reconocer interiormente lo gratificante de nuestro trabajo. La segunda, como una verdad indiscutible que invita al optimismo frente a cualquier crisis.

La pandemia nos conmocionó. Cuando comencé a trabajar en este proyecto final nunca habíamos oído la palabra *COVID*; pero, el último año no fue precisamente placentero

para nuestro rubro: ni ocio, ni negocio; y en esta crisis por mucho que encontráramos a ese alguien con ganas de viajar, no iba a poder hacerlo. ¿Vale la pena, entonces, un curso de formación para emprender en turismo?

Emprender es crearse una propia oportunidad de trabajo y eso no es algo fácil; cualquiera sea la actividad que elijamos, se necesita planificar. La crisis golpeó fuerte y para muchas empresas del rubro la pandemia implicó reinventarse y comenzar de nuevo. El mundo cambia aceleradamente y la tecnología redefine al turismo, cambian los hábitos de consumo, cambian las herramientas que usamos en nuestro trabajo, y todos esos cambios abren la puerta a múltiples oportunidades.

Independientemente del camino que elijamos queda claro que no podemos quedarnos con lo que sabemos sino que necesitamos seguir aprendiendo. La identificación de la vida adulta como etapa de estabilidad debe dar paso a la idea del cambio, especialmente cuando nos referimos al trabajo.

Los futuros emprendedores que se interesen en este curso traerán consigo sus experiencias de vida y las opiniones y diferentes maneras de pensar que fueron formando de acuerdo a esas experiencias. Que puedan ser protagonistas de su propio aprendizaje y que puedan apoyarse en esos conocimientos previos justifica la elección del constructivismo como estrategia didáctica, y es por ello que se plantean actividades colaborativas y desafíos que los motiven y les provoquen la “disonancia cognitiva”, que con la ayuda del docente, les dé la confianza necesaria para superarlos.

Diseñar un curso de formación para emprendedores del sector turístico y hotelero me ha permitido recuperar aprendizajes y materiales de estudio de los tres trayectos de formación de los que tomé parte en la Universidad de Quilmes: de la Licenciatura en Turismo y Hotelería –de la que soy graduado–, de la Licenciatura en Administración –de la que soy estudiante– y por supuesto, de la Especialización Docente en Entornos Virtuales –que estoy próximo a terminar–.

Concluyo así este trabajo final con la esperanza de que el curso de formación que propongo pueda algún día llevarse a cabo, o que pueda aportar alguna idea a algún otro proyecto, y así devolver a la sociedad, al menos en una pequeña parte, la formación recibida en nuestra Universidad.

## 5. Bibliografía

Area Moreira, M. (2004). *Los medios y las tecnologías en la educación*. Madrid: Pirámide.

Aubert, A., Duque, E., Fisas, M. y Valls, R. (2004). “Educación permanente y trabajo. ¿Para todas las personas o sólo para las más jóvenes y mejor formadas?”. *Dialogar y transformar. Pedagogía crítica del siglo XXI*. Barcelona: Graó

Bautista, G. (2011). “El acompañamiento del estudiante: profesorado para una nueva forma de aprender”. *En Evolución y retos de la educación virtual. Construyendo el e-learning del siglo XXI*. Barcelona: Editorial UOC.

Borges Sáiz, F. (2007). El estudiante de entornos virtuales. Una primera aproximación. *Digithum. N.º 9. El estudiante de entornos virtuales*. Barcelona: UOC. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/550/55000904.pdf>

Castorina, J., Ferreiro, E., Kolh de Oliveira, M. y Lerner, D. (1996). *Piaget-Vigotsky: contribuciones para replantear el debate*. Buenos Aires: Paidós.

Congreso de la Nación Argentina (2005). *Ley N° 25.997. Ley Nacional de Turismo*. Buenos Aires: CNA. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>

Fainholc, B. (2005). *El papel del tutor/a en los programas educativos electrónicos en línea y de blended learning*. Buenos Aires: CEDIPROE.

Fasiolo Urli, C. y Ledesma, J. (2015). *Emprendimientos de servicios*. Bernal: Universidad Virtual de Quilmes.

Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina (2020). *Informe del sector turístico. Resumen ejecutivo*. Buenos Aires: FEHGRA. Recuperado de [https://fehgra.s3-sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME\\_OCT2020+OK.pdf](https://fehgra.s3-sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME_OCT2020+OK.pdf)

Ferrante, A. (2006). *Producción de materiales de estudio para proyectos y programas de educación no presencial*. La Plata: UNLP.

García Aretio, L. (coord.) (2007). *De la educación a distancia a la educación virtual*. Barcelona: Ariel.

González García, I (2003). “Planificación y estrategia de implementación e-learning”. En *E-Learning, las mejores prácticas en España*. Madrid: Pearson Education. Recuperado de <https://repositorio.uvq.edu.ar/detail/2988/>

Gros Salvat, B. (2001). Constructivismo y diseño de entornos virtuales de aprendizaje. *Revista de Educación*, núm. 328; pp. 225-247. Recuperado de <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:578500bb-c61c-4506-ac35-3f5a3fb8f540/re3281310861-pdf.pdf>

Grupo Interdisciplinario de Profesores UIS (2012). Los estudiantes y profesores en entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje. *Docencia Universitaria, Volumen 13*, pp. 217- 230. Recuperado de <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/download/3269/3479>

Juárez de Perona, H. (2012). *Aprender y enseñar a distancia*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.

Mas, X. y Lara, P. (2012). Orientación y tendencias del futuro en la formación en línea. En *Evolución y retos de la educación virtual. Construyendo el e-learning del siglo XXI*. Barcelona: Editorial UOC.

Mena, M. Rodríguez, L. y Diez, M. (2005). *El diseño de proyectos de educación a distancia*. Buenos Aires: Stella y La Crujía.

Navarro, E. y Texeira, A. (2011). Constructivismo en la educación virtual. *Revista DIM: Didáctica, Innovación y Multimedia*, N° 21. <https://www.raco.cat/index.php/DIM/article/view/306310/396218>

Olmedo Torre, N. y Farrerons Vidal, O. (2017). *Modelos constructivistas de aprendizaje en programas de formación*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de

[https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/112955/modelos\\_constructivistas.pdf;jsessi](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/112955/modelos_constructivistas.pdf;jsessi)

Onrubia, J. (2005). Aprender en entornos virtuales: actividad conjunta, ayuda pedagógica y construcción del conocimiento. *Revista de Educación a Distancia, IV (II)*. Recuperado de <https://revistas.um.es/red/article/view/24721/24041>

Organización Mundial del Turismo (s/f). *Introducción al turismo*. OMT: Madrid. Recuperado de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>

Rodríguez, J. (2005). El modelo de Kirkpatrick para la evaluación de la formación. *Revista Capital Humano N° 189*.

Salinas, J. (2000). *Comunidades virtuales y aprendizaje digital*. Palma de Mallorca: Universidad de las Islas Baleares. Recuperado de <https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/3%20conferenciasalinas.pdf>

Sangrá, A. (2002). Educación a distancia, educación presencial y usos de la tecnología: una tríada para el progreso. *EDUTEC Revista Electrónica de Tecnología Educativa, 2002, n° 15*. Recuperado de <https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/541/275>

Singerman, P. y Makón, C. (2020). *Desafíos del turismo en Argentina. El día después de la pandemia*. Buenos Aires: Singerman&Makón. Recuperado de [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-11/Proposal-AM-Virtual-Corner\\_SINGERMAN-MAKON.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-11/Proposal-AM-Virtual-Corner_SINGERMAN-MAKON.pdf)

Trilla, J. (1993). *La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y educación social*. México: Ariel.

UIL, Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida (2016). *Informe Mundial sobre el Aprendizaje y la Educación de Adultos, GRALE III*. Hamburgo: UIL. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002459/245917s.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de México (2002). *Manual del tutor*. México: Dirección General de Evaluación Educativa de la Universidad Nacional Autónoma de México.

UNQ, Universidad Nacional de Quilmes (2020). *Reglamento de Trabajo Final de Integración para Especializaciones de la Universidad Nacional de Quilmes*. Bernal: UNQ. Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/114vVRVrgRULz65IxkvQDtpUIWbRGM5dR/view>