

Experiencias en formación de emprendedores turísticos: hacia un fortalecimiento de las capacidades emprendedoras. El caso del Departamento Jáchal, San Juan, Argentina

Experiences in the training of tourism entrepreneurs: towards a strengthening of entrepreneurial capacities. The case of the Jáchal Department, San Juan, Argentina

Experiências na formação de empreendedores turísticos: para um reforço das capacidades empreendedoras. O caso do Departamento de Jáchal, San Juan, Argentina

Estela Lucia Narváez¹
María Marcela Santandreu²
Javier Marsiglia Cicalese³

Recibido: 13 de abril de 2021
Aprobado: 10 de febrero de 2022
Publicado: 6 de mayo de 2022

Cómo citar este artículo:

Narváez, E. L., Santandreu, M. M. y Marsiglia Cicalese, J. (2022). Experiencias en formación de emprendedores turísticos: hacia un fortalecimiento de las capacidades emprendedoras. El caso del Departamento Jáchal, San Juan, Argentina. *Cooperativismo & Desarrollo*, 30(123), 1-28. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.02.03>

Artículo de investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.02.03>

¹ Magíster en Economía y Administración Estratégica de Negocios. Docente-investigadora de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Juan, Argentina.

Correo electrónico: enarvaez@unsj_cuim.edu.ar

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6904-566X>

² Licenciada en Turismo. Docente e investigadora de la Facultad de Filosofía Humanidades y Artes y la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Juan, Argentina. Maestrando en Desarrollo y Gestión del Turismo (tesis en curso).

Correo electrónico: marcesantandreu@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1943-0524>

³ Magíster en Desarrollo Local por la Universidad Nacional de San Martín (Buenos Aires-Argentina) y la Universidad Autónoma de Madrid (España). Doctorando en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de San Juan (tesis en curso). Docente e investigador en la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de San Juan, Argentina.

Correo electrónico: javier.marsiglia@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3580-4370>



Resumen

En el presente trabajo, se exponen los resultados de las acciones de formación desarrolladas en el marco del proyecto de extensión denominado "Promoción y fortalecimiento de las capacidades emprendedoras de emprendedores turísticos del departamento Jáchal-San Juan", el cual surge como consecuencia de demandas establecidas por los emprendedores en el marco de proyectos de investigación y extensión llevados a cabo previamente en la zona.

El Departamento de Jáchal posee gran diversidad de recursos que posibilitan la realización de diversas actividades productivas y turísticas y ofrecen un importante potencial de desarrollo. Por lo tanto, a través de esta actividad de formación, se procuró acompañar a los destinatarios en el proceso de búsqueda y construcción de una estrategia de fortalecimiento de la actividad turística en su localidad, a partir de una visión compartida y de la identificación de oportunidades de emprendimientos que posibiliten poner en valor su identidad local, a la vez que aprovechar los beneficios de la actividad turística, en un marco de sostenibilidad económica, social y ambiental. De esta manera, se buscó promover la generación de ideas de negocios sostenibles que permitan a los destinatarios su integración a la actividad productiva y así contribuir a incrementar sus ingresos y evitar su migración hacia otras localidades, tomando en cuenta las potencialidades turísticas del propio territorio.

El trabajo se presenta como una propuesta inicial de formación para emprendedores, que ha recorrido un camino de construcción y reflexión colectiva y cuenta con resultados derivados de la puesta en práctica que, a priori, permiten visualizar sus puntos críticos y fortalezas. Se utilizó una metodología participativa tanto para el desarrollo de los encuentros y talleres de trabajo como para la definición de los contenidos del proceso, con especial énfasis en la toma de conciencia del potencial de las comunidades para construir y consolidar propuestas turísticas con fuerte identidad local, a la vez que fortalecer las capacidades emprendedoras de los destinatarios involucrados.

Palabras clave: emprendedurismo, formación, desarrollo territorial, turismo, fortalecimiento empresarial.

Descriptor:

I25 Educación y desarrollo económico

Z32 Turismo y desarrollo

L26 Emprendimiento

Abstract

This paper shows the results of the training actions developed within the framework of the extension project called "Promotion and strengthening of the entrepreneurial capacities of tourist entrepreneurs of the Jáchal-San Juan department" are exposed, which arises because of demands established by entrepreneurs within the framework of research and extension projects previously carried out in the area.

The Department of Jáchal has a great diversity of resources that make it possible to carry out various productive and touristic activities and offer significant development potential. Therefore, through this training activity, it was sought to accompany the recipients in the process of searching for and building a strategy to strengthen touristic activities in their locality, based on a shared vision and the identification of opportunities of enterprises that make it possible to value their local identity, while taking advantage of the benefits of tourism, within a framework of economic, social, and environmental sustainability. Given this, it was sought to promote the generation of sustainable business ideas that allow the recipients their integration into the productive activity and thus contribute to increasing their income and avoiding their migration to other locations, considering the tourist potential of the territory itself.

The work is presented as an initial training proposal for entrepreneurs, which has traveled a path of construction and collective reflection and has results derived from the implementation that, a priori, allow us to

visualize its critical points and strengths. A participatory methodology was used both for the development of the meetings and workshops and for the definition of the contents of the process, with special emphasis on awareness of the potential of the communities to build and consolidate touristic proposals with a strong local identity, while strengthening the entrepreneurial skills of the recipients involved.

Keywords: entrepreneurship, training, territorial development, tourism, business strengthening.

Resumo

No presente trabalho, são expostos os resultados das ações de formação desenvolvidas no âmbito do projeto de extensão chamado "Promoção e fortalecimento das capacidades empreendedoras dos empresários turísticos do departamento de Jáchal-San Juan", que surge como consequência das demandas estabelecidas por empreendedores no âmbito de projetos de pesquisa e extensão anteriormente realizados na área.

O Departamento de Jáchal dispõe de uma grande diversidade de recursos que possibilitam a realização de diversas atividades produtivas e turísticas e oferecem um significativo potencial de desenvolvimento. Assim, através desta atividade de formação, procurou-se acompanhar os destinatários no processo de procura e construção de uma estratégia de fortalecimento da atividade turística na sua localidade, com base numa visão partilhada e na identificação de oportunidades de empreendimentos que possibilitem valorizar a sua identidade local, aproveitando os benefícios do turismo, num quadro de sustentabilidade económica, social e ambiental. Desta forma, procurou-se promover a geração de ideias de negócios sustentáveis que permitam aos beneficiários integrar-se na atividade produtiva e assim contribuir para aumentar os seus rendimentos e evitar a sua migração para outras localidades, tendo em conta o potencial turístico do próprio território.

O trabalho apresenta-se como uma proposta inicial de formação para empreendedores, que percorreu um caminho de construção e reflexão coletiva e tem resultados derivados da implementação que, a priori, permitem visualizar seus pontos críticos e pontos fortes. Foi utilizada uma metodologia participativa tanto para o desenvolvimento dos encontros e oficinas quanto para a definição dos conteúdos do processo, com especial ênfase na conscientização do potencial das comunidades para construir e consolidar propostas turísticas com forte identidade local, fortalecendo as competências empresariais dos destinatários envolvidos.

Palavras-chave: empreendedorismo, formação, desenvolvimento territorial, turismo, fortalecimento empresarial.

Introducción

El presente trabajo da cuenta de la experiencia de capacitación realizada en la Provincia de San Juan, Argentina, a través de la cual se diseñó una herramienta innovadora, construida a partir de las demandas y necesidades de un grupo beneficiario núcleo y permitió articular conceptos teóricos e instrumentos prácticos sobre gestión de emprendimientos, con una visión común del territorio y su proyección a partir de acciones de desarrollo turístico sostenible.

Los destinatarios del proyecto fueron emprendedores del Departamento Jáchal, San Juan, interesados en desarrollar sus capacidades emprendedoras, a fin de generar proyectos rentables y sustentables en su localidad. Se trata de grupos en

situación de vulnerabilidad, principalmente jóvenes y amas de casa que generalmente se encuentran excluidos del sistema productivo, o bien que, encontrándose desarrollando una actividad productiva, requieren de apoyo calificado y conocimientos para mejorar sus capacidades para gestionar sus emprendimientos a fin de tornarlos más competitivos y sustentables.

Por medio de las acciones desarrolladas, se logró el fortalecimiento de las capacidades de los emprendedores turísticos que participaron de las actividades, quienes alcanzaron conocimientos en gestión de emprendimientos en las áreas de desarrollo emprendedor, planificación estratégica, comercialización, costos y financiamiento, entre otras, con una orientación clara al desarrollo individual en clave de desarrollo colectivo y esencialmente en marcos de un desarrollo local. De este modo, en una primera instancia, junto a los emprendedores se identificaron sus necesidades concretas de formación para, en base a ello, diseñar un proceso formativo adecuado a sus habilidades, su nivel educativo, su disponibilidad horaria y sus necesidades individuales, sin perder de vista el carácter colectivo que sustenta el desarrollo del turismo de los territorios y, por ende, la importancia de generar miradas conjuntas y construir emprendimientos que logren una adecuada complementariedad y, a la vez, que muchos de ellos compiten entre sí y cooperen en aras del desarrollo del destino, para beneficiar sus emprendimientos en todas sus aristas. En este marco, adquirieron destrezas para identificar oportunidades de negocios, formular el plan de negocios de sus emprendimientos en términos estratégicos para sí mismos y para el territorio, con base en una metodología práctica y simple, que les resultó fácil de integrar.

Los cursos que se dictaron a través del proyecto integraron adecuadamente los conocimientos en gestión de emprendimientos y el turismo, vinculándolos directamente a la práctica de la actividad en relación a ideas de negocios o emprendimientos en marcha, por lo que el aporte desde el proyecto resultó de aplicación inmediata y su resultado puede vislumbrarse claramente a través de la mejora en la gestión de los emprendimientos, producto de las capacidades adquiridas por sus dueños, como también, en el surgimiento de ideas innovadoras de negocios turísticos para desarrollar en la localidad. En ese sentido, las acciones emprendidas a través de este proyecto constituyen una contribución especial para el desarrollo de la actividad, teniendo en cuenta que se trata de una localidad con un gran potencial turístico, tanto por la variedad y calidad de los atractivos con que cuenta, como por el impulso sostenido que se le está brindando a la actividad por parte de la gestión municipal local.

Caracterización del Departamento Jáchal, San Juan. Argentina

El Departamento Jáchal se encuentra ubicado en el centro norte de la Provincia de San Juan, Argentina, a 153 kilómetros de la ciudad; posee una superficie de 14.749 kilómetros cuadrados, lo cual lo convierte en el tercer departamento con más terreno de la provincia. Posee un total cultivado de 7.414 hectáreas, que representa el 7,08 % de la provincia. Su actividad principal es el olivo, con un total de 2.082 hectáreas, que representan el 28,1 % del total, seguido por las pasturas y hortalizas, con 1.584 hectáreas y 1.357 hectáreas, respectivamente, lo que muestra una participación de 21,4 % y 18,3 %. Con menor participación se cultivan cereales y varios con valores semejantes de 729 hectáreas y con porcentajes de 9,8 %. El resto de los cultivos presentan baja participación (Departamento de Hidráulica, Provincia de San Juan, 2012). La actividad minera constituye también un sector importante en la localidad, principalmente, la vinculada a la minería metalífera.

Por otro lado, Jáchal presenta una privilegiada posición geográfica en la Provincia de San Juan, ya que forma parte del área de influencia de la Ruta Nacional N° 150 - Corredor Bioceánico Central, la cual representa una vía de gran significación, ya que posibilita enlazar estratégicamente importantes ciudades y pueblos. Muy cerca se halla la Provincia de La Rioja con Patquía, donde nace la Ruta 150, con la que quedan vinculados el Parque Talampaya y el Parque Provincial Ischigualasto, constituyendo el sitio conjunto de Patrimonio de la Humanidad declarado por la Unesco, y que hoy en día compone la principal unidad de comercialización turística de la Provincia de San Juan y La Rioja. Hacia el oeste esta ruta integra a Huaco, San José de Jáchal, Rodeo, Pismanta, Las Flores y de allí hacia la República de Chile por el paso internacional de Agua Negra, completando el circuito del Corredor Bioceánico.

Respecto de la actividad turística, el Departamento de Jáchal presenta un incipiente desarrollo, con una limitada oferta de alojamiento y una propuesta de atractivos basada principalmente en recursos naturales de extraordinaria belleza paisajística, imponentes museos y manifestaciones culturales, realizaciones técnicas antiguas que conforman en la actualidad un atractivo muy llamativo (Molinos Harineros), manifestaciones folclóricas y acontecimientos programados, a lo que se suma la existencia de excelentes artistas, poetas, músicos, etc., que han contribuido a conformar un patrimonio cultural de una riqueza extraordinaria.

La ciudad tiene importantes recursos naturales, un valioso patrimonio arquitectónico y cultural, entre los que se destacan: Templo de San José de Jáchal (1878); Establecimiento y Museo Arqueológico Prieto; Dique los Cauquenes; La Ciénaga; Valle

de Huaco; El Molino Viejo; Molinos Harineros; Huerta de Huachi; Agua Hedionda. El Mirador (cuesta de Huaco); Camping Municipal "El vivero"; Dique Pachimoco; Gargantas del Río Jáchal; Ruta Escénica (Ruta Nacional 150).

La oferta de alojamientos turísticos se presenta diversificada: dos alojamientos hoteleros, dos apart, dos posadas, tres sectores diferenciados de cabañas, dos casas de campo, un hospedaje, tres pensiones y un hotel hostería. Jáchal cuenta también con algunos emprendimientos en agroturismo, impulsados por ONG y por asociaciones de emprendedores locales, tales como la Asamblea Rural Jáchal y la Cooperativa Nuevos Horizontes. Estas iniciativas dan cuenta de la visión de los actores locales respecto de las posibilidades que brinda el territorio, y la necesidad de realizar acciones orientadas a lograr un desarrollo integral de sus comunidades.

Diagnóstico y diseño de actividades de capacitación

Inicialmente, tres variables sustentaron la formulación del proyecto de capacitación de emprendedores:

1. Una serie de proyectos previos de investigación y extensión relacionados al turismo que permitieron que los emprendedores hagan explícita la demanda.
2. La preocupación surgida por las grandes dificultades de inserción laboral de los y las jóvenes en el departamento, lo que deriva en una alta migración de jóvenes del ámbito rural a las ciudades en busca de oportunidades.
3. El Municipio de Jáchal viene expresando fehacientemente su disposición de trabajar políticamente el fortalecimiento del sector turístico y su mejora competitiva y en el momento de formulación del proyecto empezaban a trabajar en el diseño de una herramienta financiera de ayuda al sector.

Se procedió en una primera instancia a tener una reunión con las autoridades de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Jáchal, a fin de acordar los aspectos a considerar para la ejecución del proyecto. Al respecto, se definió la realización de una reunión con los potenciales interesados, a través de la cual se les comunicarían las características de la actividad propuesta, y de ese modo, realizar un diagnóstico e identificación de las necesidades concretas de capacitación que permitieran acotar el área de abordaje. Dicha reunión fue convocada por el propio Municipio, y realizada

en la sede de la Dirección de Turismo, con la presencia de autoridades y funcionarios municipales. En la misma, se comunicaron los objetivos y las acciones de extensión comprendidas en el proyecto, y se realizó una encuesta a fin de poder realizar un diagnóstico que permitiera contar con una base para el diseño de las actividades de capacitación, particularmente, la selección de los contenidos, la metodología, la elaboración de material didáctico, así como otros aspectos a tener en cuenta en función del perfil de los participantes y de sus expectativas frente a la capacitación propuesta.

De la encuesta surgen los siguientes datos:

a) Caracterización del emprendimiento

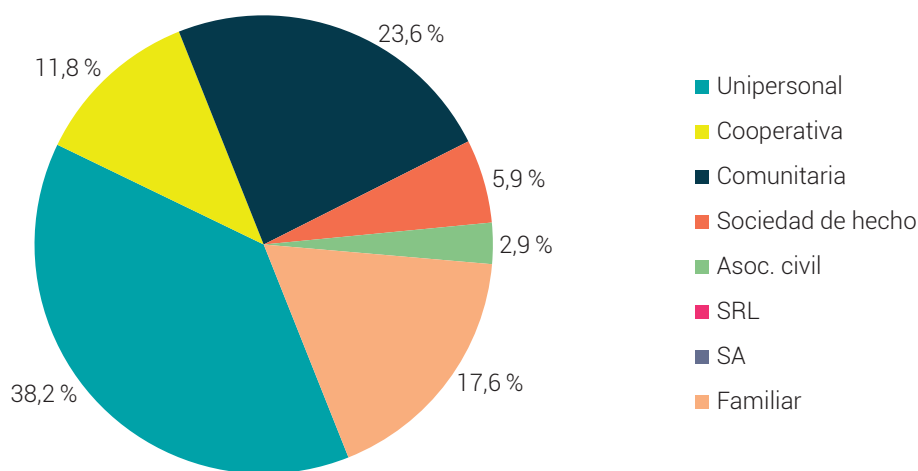


Figura 1. Forma asociativa

Fuente: elaboración propia.

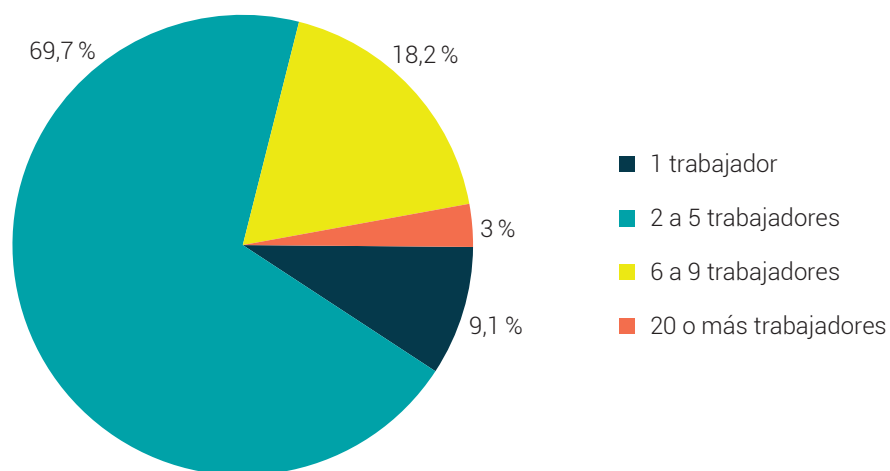


Figura 2. Cantidad de trabajadores asociados al emprendimiento

Fuente: elaboración propia.

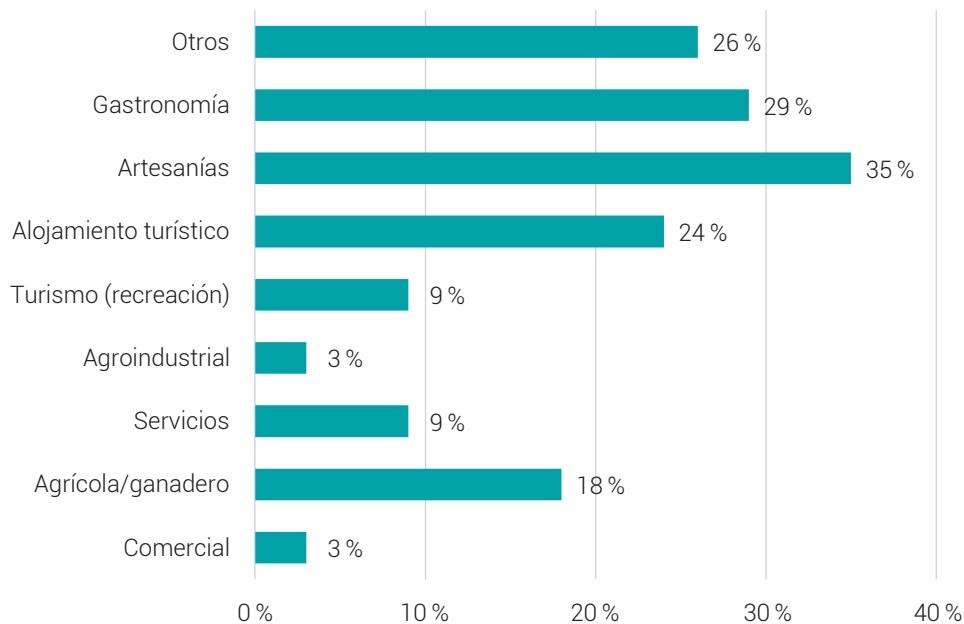


Figura 3. Sector de actividades del emprendimiento

Fuente: elaboración propia.

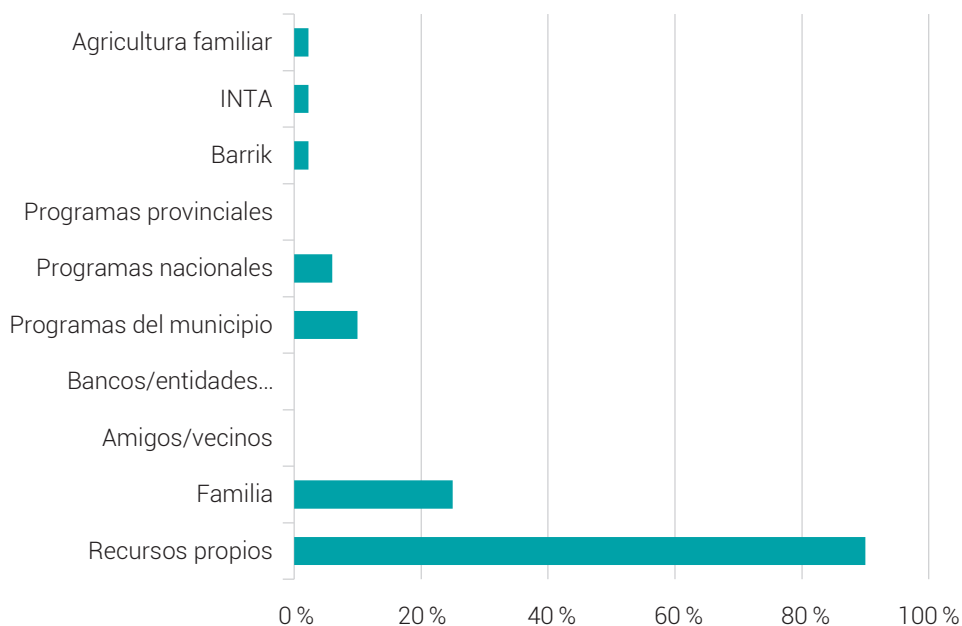


Figura 4. Fuentes de financiamiento

Fuente: elaboración propia.

La forma asociativa predominante es la unipersonal (38,20 %), a la que le sigue en orden de importancia la comunitaria (23,60 %), la cual está estrechamente ligada a iniciativas de turismo rural comunitario en la localidad. El rubro mayoritario es artesanías (25 %), seguido de gastronomía y alojamiento turístico (de estos, una proporción importante corresponde a alojamiento rural, en casona o casas familiares), asociado a actividades productivas, particularmente, agricultura.

b) Dinámica emprendedora

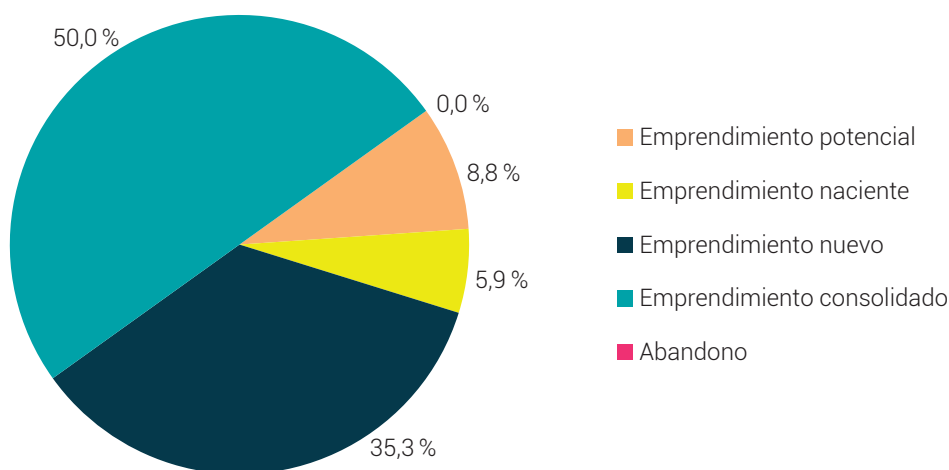


Figura 5. Etapa de desarrollo del emprendimiento

Fuente: elaboración propia.

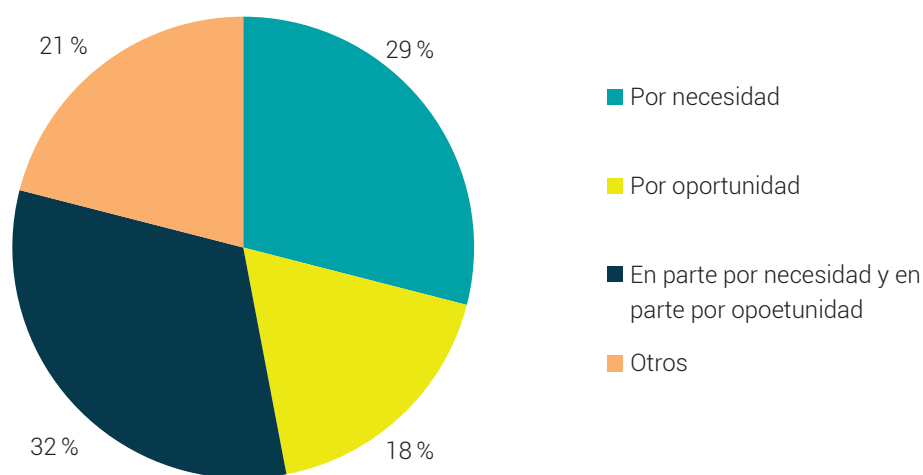


Figura 6. Motivaciones para emprender

Fuente: elaboración propia.

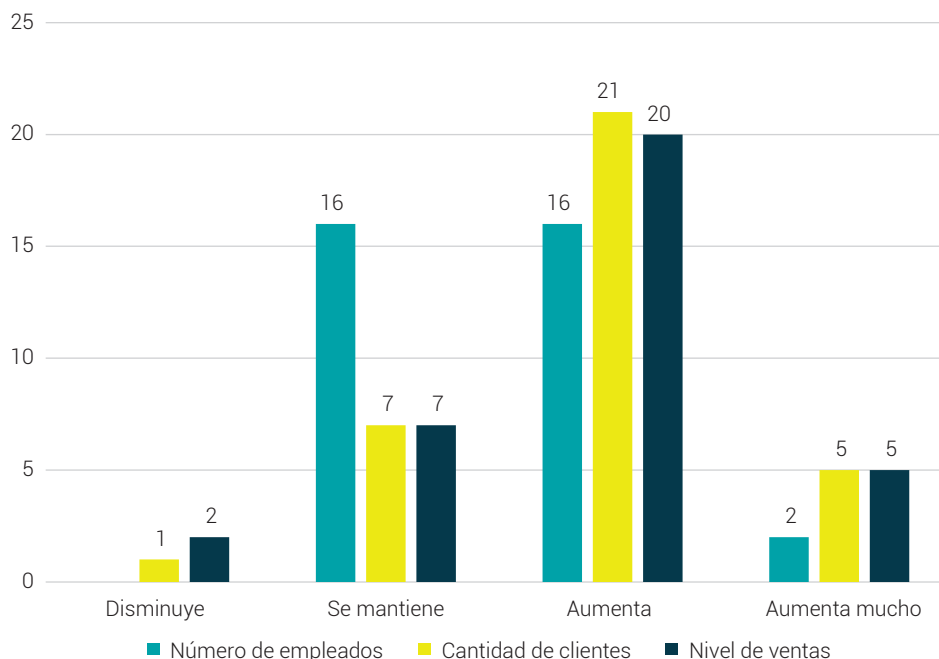


Figura 7. Expectativas de crecimiento de la actividad (casos)

Fuente: elaboración propia.

El 50 % de los entrevistados llevan adelante un emprendimiento consolidado (más de 3 años de antigüedad), y un porcentaje importante ha iniciado recientemente su actividad (35%). Las motivaciones para emprender son variadas, aunque se destaca la motivación "por necesidad". Con relación a otras motivaciones, los entrevistados manifestaron en general que su emprendimiento responde a una inquietud personal, un proyecto de vida, etc. Se observa que existe cierto optimismo en cuanto al futuro de la actividad, ya que, la mayoría de los encuestados considera que el nivel de actividad aumenta o se mantiene.

c) Percepción sobre la actividad turística del departamento

Los entrevistados evidencian que un factor limitante para el desarrollo de la actividad lo constituye la falta de infraestructura para el turismo, ya sea en relación a servicios específicos (53 %) como a servicios complementarios (32 %). Un porcentaje importante también muestra disconformidad con la gestión turística por parte del Municipio (53%)

d) Perfil sociodemográfico

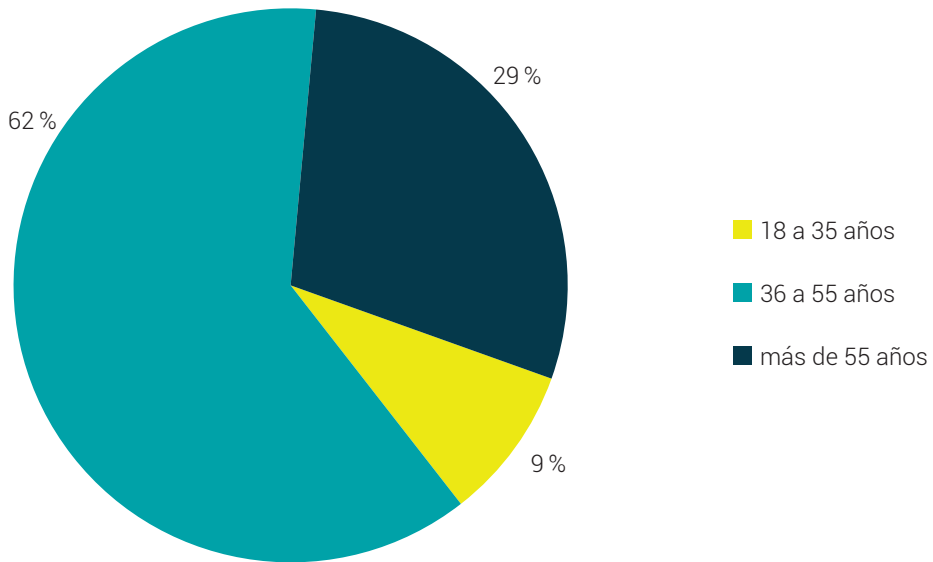


Figura 8. Edad
Fuente: elaboración propia.

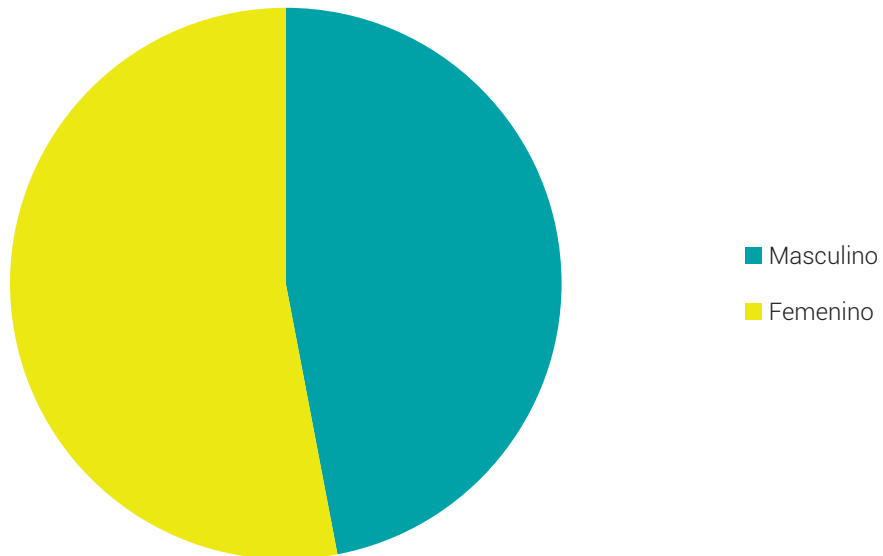


Figura 9. Género
Fuente: elaboración propia.

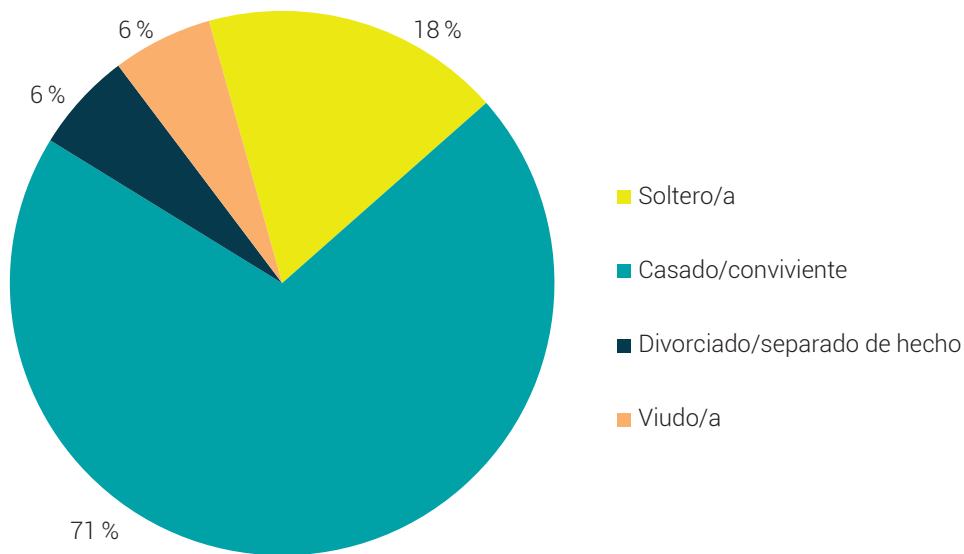


Figura 10. Estado civil
Fuente: elaboración propia.

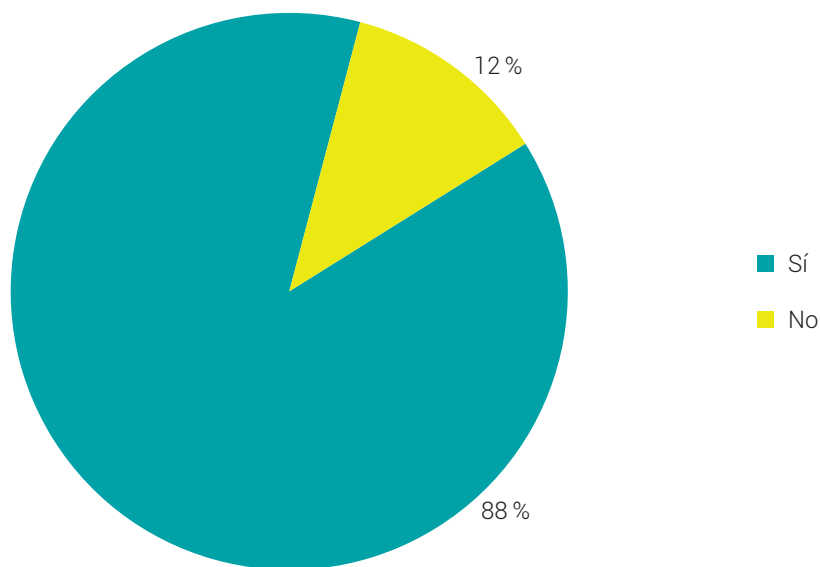


Figura 11. Hijos
Fuente: elaboración propia.

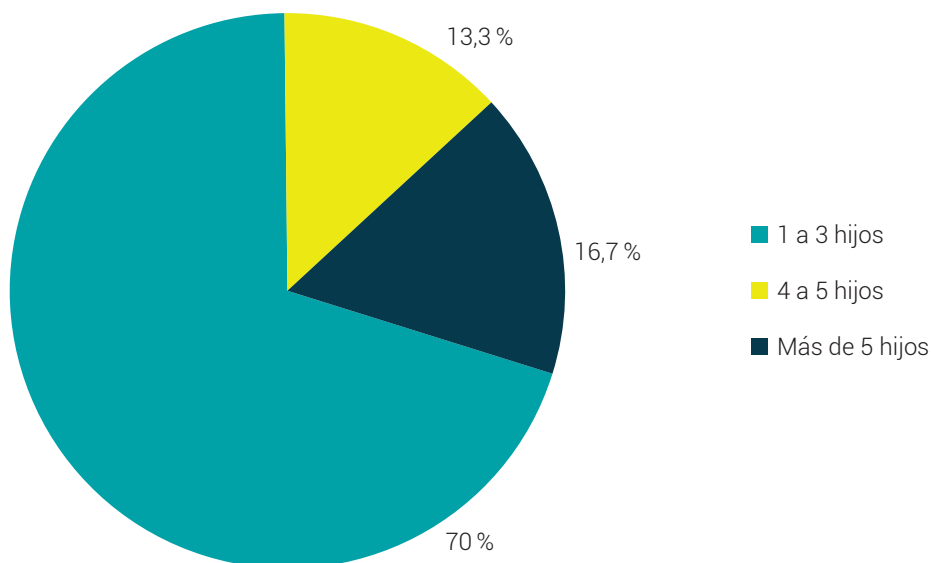


Figura 12. Cantidad de hijos

Fuente: elaboración propia.

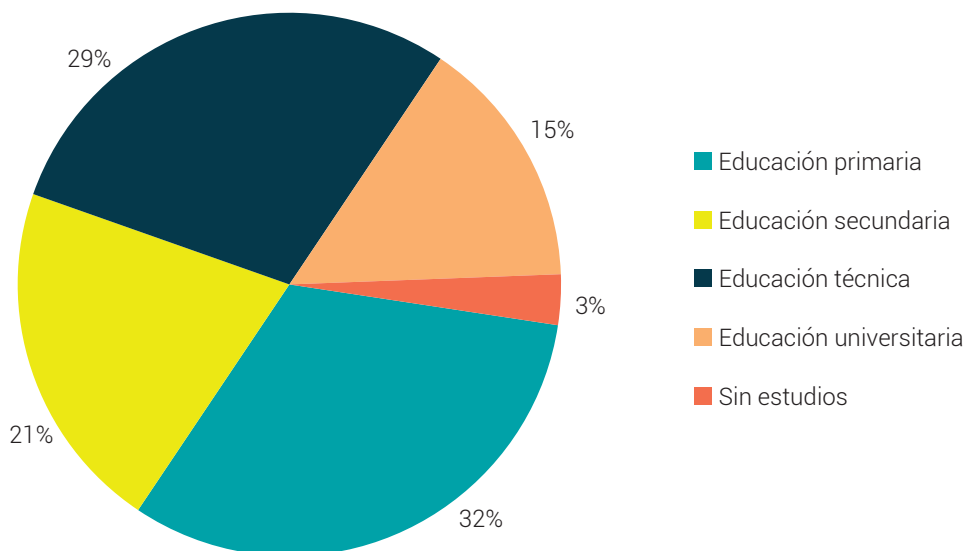


Figura 13. Nivel educativo alcanzado

Fuente: elaboración propia.

El perfil sociodemográfico muestra un predominio de emprendedores con edad media, entre 35 y 55 años (62 %), de los cuales, la mayoría es del género femenino (53 %). La mayoría de los entrevistados se encuentra casado o unido de hecho (71 %),

tiene hijos (88 %), las edades de los hijos son en su mayoría hasta 3 años (70 %), existiendo un porcentaje importante de ellos que ha cursado estudios en la educación técnica (29 %), en tanto que solo un 15 % de los entrevistados cursó estudios universitarios.

e) Identificación de las áreas de capacitación necesarias

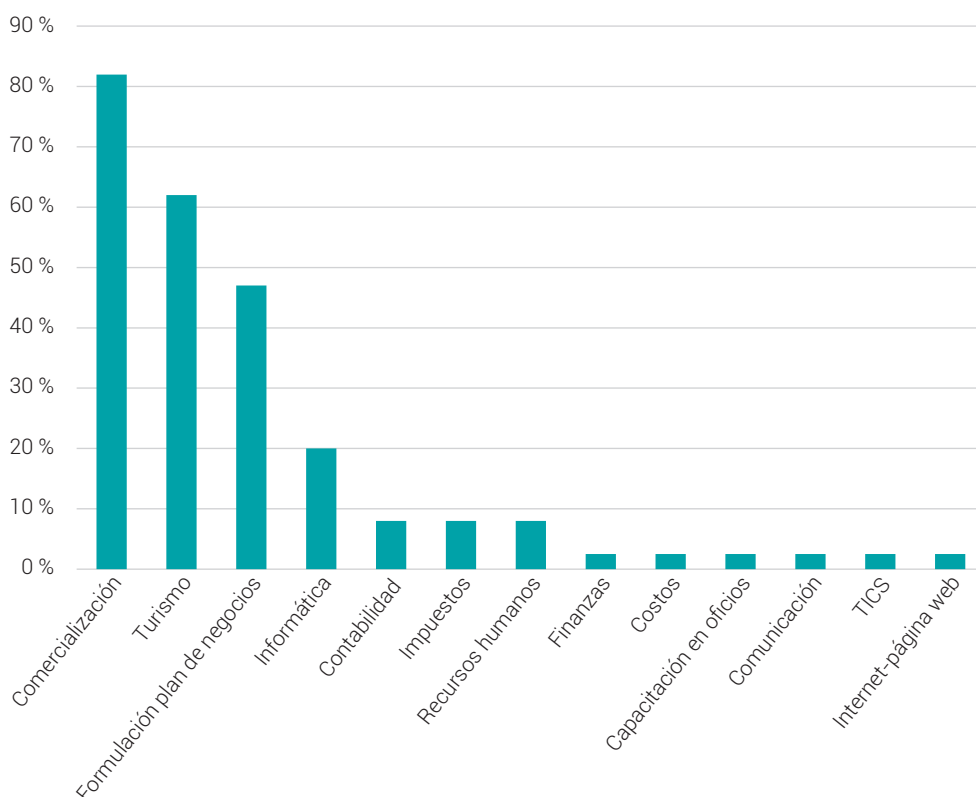


Figura 14. Áreas/temas de capacitación priorizados

Fuente: elaboración propia.

Con referencia a las áreas o contenidos priorizados por los entrevistados, la mayoría manifiesta interés en incorporar conceptos y herramientas de comercialización (82,4 %), a lo que le siguen turismo (61,8 %), plan de negocios (47 %), y en menor medida, informática (20 %).

Por lo tanto, a través del proyecto se buscó acompañar a los destinatarios en el proceso de búsqueda y construcción de una estrategia de desarrollo de la actividad turística en su localidad, a partir de una visión compartida y de la identificación de oportunidades de negocios rentables y sustentables, que posibiliten poner en valor

su identidad local, a la vez que aprovechar los beneficios de la actividad turística, en un marco de sostenibilidad económica, social y ambiental.

De esta manera, se buscó la generación de ideas de negocios sostenibles que permitan a los destinatarios su integración a la actividad productiva y que así contribuyan a incrementar sus ingresos y evitar su migración hacia otras localidades, tomando en cuenta las potencialidades turísticas del propio territorio.

Desarrollo emprendedor, emprendedurismo y emprendedores

Situaciones como la descrita podrían ser atenuadas si se crearan en el territorio las condiciones para que sus habitantes, particularmente la población económicamente activa, y especialmente los jóvenes, generen emprendimientos sobre la base de las oportunidades que pueden constituir una ventaja competitiva sustentable. En este sentido, el desarrollo del espíritu emprendedor juega un rol preponderante, ya que,

es fundamental para el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Los emprendedores crean puestos de trabajo. Conducen y le dan forma a la innovación, acelerando los cambios estructurales en la economía. Al introducir nueva competencia, contribuyen indirectamente a la productividad. El espíritu empresarial es pues, un catalizador del crecimiento económico y la competitividad nacional. [...]

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), existe mucho emprendimiento, pero la mayor parte es informal y no es original, lo que explica la alta tasa de mortalidad temprana, como demuestran los estudios del GEM. Estos resultados indican que, para potenciar el desarrollo de un emprendimiento de calidad en la región, se debe mejorar la capacidad de los emprendedores para innovar con productos o servicios escalables y de mayor valor. (Vincens y Grullon, 2011, p. 4).

El emprendedurismo se puede definir como la actitud básica hacia la identificación de oportunidades y la toma de riesgos por parte de los individuos, en organizaciones de todos los tamaños. Esta actitud debe estar acompañada de la innovación correspondiente al desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio que generen valor para las organizaciones. El "*entrepreneur*" (emprendedor) es un

individuo visionario, líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad; observa el cambio como norma saludable, aunque no sepa exactamente qué ocurrirá a raíz de dicho cambio. Cualquiera que sea capaz de tomar decisiones puede aprender a ser un empresario innovador; la base del emprendimiento es teórica y no intuitiva. El emprendedurismo resulta, entonces, un rasgo característico de un individuo o institución.

Los emprendimientos tienen la capacidad para generar valor agregado, aportando al desarrollo de las comunidades en las que se emplazan, y posibilitando la permanencia de los jóvenes en su lugar de pertenencia, dándoles oportunidades y construyendo desde y para el desarrollo de su territorio. Para ello, se requiere que los emprendedores, a partir de su visión y capacidades, logren identificar las oportunidades que surgen desde de las ventajas comparativas del territorio, y las transformen en negocios exitosos, en un marco de responsabilidad social y ambiental.

Según Bertossi (2003, citado por Bellingi y Sergio, 2005), las características relevantes de los Emprendimientos son las siguientes:

1. Son de naturaleza privada. Sin embargo, algunos de ellos pueden estar orientados a la satisfacción de necesidades comunitarias y no al mercado.
2. La propiedad es tanto individual como asociativa, con incidencia frecuente del trabajo familiar.
3. El o los propietarios ejercen un fuerte liderazgo. Concentran fuertemente decisión y acción.
4. El microempresario es trabajador en las actividades del emprendimiento y no meramente administrador. Por eso los roles de trabajador, capitalista y administrador suelen fusionarse.
5. El trabajo se realiza en equipo o colectivamente. Sus integrantes asumen en conjunto el compromiso y la responsabilidad por las tareas.
6. Son emprendimientos de pequeña escala, con baja participación del factor productivo capital. Utilizan las maquinarias más baratas y aportan mano de obra intensiva, subsidiando con trabajo lo que les falta en capital y tecnología. Su activo fijo y existencias son bajos.
7. Tienen bajos costos operativos y su capacidad de acumulación de capital es limitada.
8. Generalmente, obtienen sus insumos y colocan sus productos en el ámbito local, lo que les otorga acceso directo al consumidor.

9. La calidad del producto o servicio depende básicamente de la habilidad del trabajador. Sin embargo, conviene diferenciar de los ME a las artesanías, ya que, aunque comprendidas dentro de esta categoría, poseen especiales características en cuanto a los procesos de producción y los mercados para sus productos.
10. El gerenciamiento y los controles contables se hacen por intuición, generalmente, con falta de capacitación técnica para lograrlos.
11. Suelen encontrar dificultades para responder a normas tributarias, laborales, de seguridades sociales y bromatológicas, entre otras. Estas normas han sido diseñadas típicamente para empresas, que poseen características internas distintas y condicionamientos externos diferentes.
12. Al no necesitar remunerar al capital pueden invertir más. (p. 5).

Siguiendo a Bekerman y Rikap (2011), se puede afirmar que los microemprendimientos en Argentina surgieron como una alternativa de autoempleo, por parte de los trabajadores desocupados, a partir de la crisis de 2001, aprovechando las calificaciones que tenía anteriormente el emprendedor como empleado en relación de dependencia. En este marco, el Estado asume la promoción de esta actividad como una nueva forma de política social, para garantizar la subsistencia a crecientes masas de desocupados, como una alternativa frente a otras políticas meramente asistencialistas.

En la mayoría de los casos, no se cuenta con empleados, el emprendimiento es atendido por el dueño y su familia y se encuadra dentro de la economía informal. También se observa que su organización tiende a las formas solidarias, participativas y cooperativas.

Como ventaja presenta su alta flexibilidad y adaptación a los cambios y como desventaja, la informalidad y la falta de acceso al financiamiento, que limita sus posibilidades de crecimiento. (Arancibia *et al.*, 2005).

Turismo como estrategia de desarrollo territorial. Apuesta al fortalecimiento del tejido emprendedor

Entre las nuevas actividades que surgen en el mundo rural, el turismo se ha constituido en un eje estratégico para el desarrollo de los territorios, ya que apunta al mejoramiento de la calidad de vida de su población. Esto se debe, principalmente, a

que hay que buscar enfoques alternativos que permitan mitigar la disminución de los ingresos de fuentes tradicionales (Contreras, 2015).

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), el concepto contemporáneo de turismo va más allá del corto plazo y se concentra en beneficios tanto para los viajeros como para las comunidades locales y sus entornos naturales, sociales y culturales. Tiene tres componentes principales: el reconocimiento por parte de los Gobiernos al sector de viajes y turismo como prioridad fundamental, el equilibrio a alcanzar entre su propia economía y las personas, la cultura y el medio ambiente y la búsqueda compartida del crecimiento y la prosperidad a largo plazo.

Lo anterior exige incorporar a la lógica de planificación de un espacio, destino o sector los principios básicos del desarrollo sostenible: optimizar el uso de los recursos ambientales, respetando los procesos ecológicos y ayudando a conservar los recursos naturales; contribuir al mantenimiento y mejora de los activos culturales singulares de las sociedades receptoras y asegurar que las actividades económicas sean viables a largo plazo y generen beneficios distribuidos, en especial a través del empleo (Organización Mundial de Turismo [OMT], 2005).

Asimismo, es indudable que la actividad turística sostenible no puede concebirse sin considerar la mitigación de la pobreza; no es posible hablar de turismo sostenible sin tener en cuenta el problema de la pobreza, una dificultad multidimensional que debe ser abordado desde todos los ámbitos. Y el turismo, en su carácter de impulsor del desarrollo, constituye una herramienta idónea para aportar a la reducción de la pobreza, dado su potencial para generar empleos de calidad, para la maximización de beneficios y, en definitiva, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los territorios en los que opera.

Hasta el momento de la presente investigación, el escaso desarrollo del turismo en el Departamento Jáchal obedecía en gran medida a la falta de promoción e impulso a la actividad por parte del Estado, particularmente, de las autoridades municipales, que no incluían en la agenda local una estrategia de diversificación a través del aprovechamiento de los espacios rurales para su uso en actividades turísticas. Por otro lado, los servicios turísticos que se observaban en Jáchal en general, se correspondían con establecimientos de alojamiento, y en menor medida, emprendimientos asociados a actividades recreativas o educativas relacionadas con la producción local.

En general, los propietarios de tales emprendimientos presentan un bajo perfil empresarial, suelen carecer de capacidad de gestión, no poseen conocimientos administrativos y su visión cortoplacista limita su proyección de desarrollo. A ello se suman las escasas posibilidades de acceso a fuentes de financiamiento, lo que a su vez los restringe para incorporar otros recursos productivos. El acceso a los mercados se ve

reducido, además, por la falta de infraestructura básica para la comunicación (internet, Wifi, telefonía celular), con lo cual se minimizan las oportunidades de aumentar su productividad y expandir sus servicios.

En muchos casos, estos emprendimientos no constituyen la única fuente de ingreso familiar y son llevados adelante por mujeres, quienes comparten su tiempo entre la atención a sus tareas del hogar y la realización de las actividades vinculadas a los emprendimientos.

Por otro lado, existen emprendimientos de diversa índole y de diferentes tamaños, que son llevados adelante por empresarios foráneos, que encuentran en localidades como la descrita excelentes oportunidades de negocios, que los lleva a realizar inversiones para ponerlos en marcha. Esta situación coloca a los emprendedores locales, en situación de desigualdad de condiciones para competir y sostener su negocio o actividad en el tiempo, de manera rentable.

Si bien es claro que la localidad requiere de un abordaje integral que implica acciones muy diversas para encaminarse a un desarrollo turístico en clave de desarrollo territorial, se ha considerado que fortalecer su tejido emprendedor constituye una acción orientada a contribuir en tal camino.

En ese marco, a través de las acciones de formación llevadas a cabo, se procuró acercar a los destinatarios-emprendedores, mediante una acción programada, sistemática y metódica, un proceso que les permita adquirir las capacidades necesarias para identificar, crear, emprender y gestionar con éxito, emprendimientos turísticos en su localidad.

Para ello, se recurrió a la realización de talleres participativos e instancias teórico-prácticas de trabajo, a través de las cuales se puso en contacto a los destinatarios con herramientas específicas que les posibilitarían fortalecer sus capacidades emprendedoras, a la vez que procurar aportar al desarrollo local a través de la generación y consolidación de emprendimientos turísticos sostenibles.

Propósito y beneficiarios de las acciones de formación realizadas

El proyecto tuvo como propósito fundamental promover la cultura emprendedora y fortalecer las capacidades emprendedoras individuales de los destinatarios, mediante la capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a los destinatarios para que puedan idear, crear y gestionar emprendimientos turísticos sostenibles. Para ello se consideró importante la propia formulación de sus planes de negocios para su

posterior ejecución, así como también asistir a los beneficiarios en la búsqueda de fuentes de financiamiento para la puesta en marcha de sus ideas de negocios o el crecimiento y mejora de las mismas.

En este sentido, al finalizar el proceso, se esperaba que los participantes hayan adquirido un marco conceptual de análisis, habilidades y competencias orientadas a la gestión de sus emprendimientos, desarrollando un plan de negocios que les permitiera planificar su desarrollo, puesta en marcha y crecimiento, y con posibilidades de acceder a diversas fuentes de financiamiento disponibles, tanto localmente, como a nivel provincial y nacional.

Asimismo, la metodología y las acciones llevadas a cabo a lo largo del proceso se plantearon desde el paradigma del desarrollo local, proponiendo abordajes que contribuyen a la construcción colectiva, desde una necesaria multiplicidad de actores que compiten y cooperan en el territorio en aras de un desarrollo colectivo que redunde en el desarrollo individual y viceversa.

Al respecto, los beneficiarios de la capacitación fueron emprendedores o personas que tuvieran una idea de negocio en línea con la actividad turística de Jáchal y estuvieran dispuestas a participar de un proceso de doce encuentros, con la posibilidad de obtener una certificación que mejoraría su calificación a la hora de presentar su proyecto en la línea de aportes no reembolsables para fortalecimiento del turismo, en la cual se encontraba trabajando el municipio.

Recursos metodológicos del proceso de enseñanza-aprendizaje

Al abordar la formación de emprendedores, es importante tener en cuenta el tipo de conocimientos que están involucrados en el desarrollo del proceso emprendedor. Al respecto, se puede hablar de al menos cuatro áreas de conocimiento, a saber: a) conocimientos técnicos específicos; b) conocimientos de gestión; c) conocimientos ligados a la planificación del negocio; y d) capacidades, aptitudes y habilidades personales.

Teniendo en cuenta esta diversidad, se puede identificar un grupo de conocimientos (los correspondientes a las áreas a y b que son aplicables a cualquier tipo de emprendimiento, por lo que se corresponden con saberes universales, conocimientos codificables y, por lo tanto, factibles de ser transmitidos y aprendidos mediante acciones de capacitación tradicionales. Para este tipo de conocimientos, la metodología aplicada consiste en otorgar los conceptos teóricos apoyados con ejercicios prácticos orientados a reafirmarlos.

Respecto de los conocimientos correspondientes a los apartados c y d, por tratarse del núcleo blando de conocimientos, fuertemente ligados a las características del emprendedor, no son factibles de ser codificados y tratados en forma generalizada. El contenido de los conocimientos en estas áreas solo adquieren relevancia a partir del sujeto que las contiene y utiliza, por lo tanto, "cada emprendedor determinará la forma específica de su plan, y basándose en sus capacidades y habilidades determinará un conjunto de acciones específicas como camino para llegar a la creación de la nueva empresa" (Cesar, s.f., 5).

La "enseñanza" tradicional invoca un proceso cognitivo pasivo en el que el estudiante aprende a memorizar cosas que después no sabe transferir a otros contextos donde debe actuar fuera del aula. Por tanto, este nuevo enfoque de "la enseñanza" se tiene que transformar, necesariamente, en un proceso cognitivo activo al que podemos caracterizar como "aprender a aprender", estructurado en torno a tres componentes claves: 1) conceptualizar, 2) reflexionar y 3) construir, incesantemente, los eslabones entre el mundo real y el mundo virtual (Senge y Sterman, 1992).

Atendiendo a ello, para abordar este proceso se utilizó como recurso metodológico el aprendizaje experiencial, a partir del cual se buscó en el alumno la reflexión crítica y la revisión de su propia experiencia, la cual, a su vez, es interpelada a partir de la consideración del contexto en el que desarrolla su idea de negocio. La elaboración del plan de negocios de su idea-proyecto, en forma transversal a todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, constituye una herramienta metodológica que refuerza esta estrategia de aprendizaje, y que busca el involucramiento personal del emprendedor, potenciando la decisión-acción.

Diseño del proceso formativo

Con el propósito de contribuir a una mayor comprensión y aprendizaje de los contenidos propuestos, se procedió a elaborar material didáctico (apuntes, guías, presentaciones diapositivas), a partir de diversas fuentes bibliográficas, el cual fue utilizado durante el desarrollo de los talleres y clases teórico-prácticas, y fue entregado en forma impresa a los asistentes.

Se desarrollaron doce encuentros presenciales de 3 horas de duración, de cursado quincenal. Durante el cursado, se realizaron sesiones de *coaching* individuales y grupales en la formulación del plan de negocios, por parte de los docentes responsables del programa. Clases de consulta y tutorías a distancia en forma continua.

El proceso se dividió de acuerdo al siguiente programa analítico de la formación:

Actores, territorio e identidad

1. Actores, territorio e identidad.
2. El territorio como espacio común para el desarrollo
3. La cultura como expresión de lo local.
4. Las claves para un desarrollo sostenible del territorio.

El proceso emprendedor y la planificación estratégica

El proceso emprendedor. Cómo llevar una idea a la práctica. La idea de Negocio. Fuentes de ideas y oportunidades. El modelo de negocios.

1. El entorno. La cadena de valor. El microentorno. El macroentorno. El análisis de las fuerzas competitivas.
2. Estrategias asociativas. Integración vertical. Integración horizontal. Negociación.
3. Responsabilidad social empresarial.
4. El proceso de planificación estratégica. El análisis FODA. Estrategias competitivas.

El turismo y su aporte al desarrollo territorial

1. Turismo. Definición. Taxonomía del turismo.
2. Turismo sostenible y desarrollo local
3. Los servicios turísticos directos e indirectos. La transversalidad de la actividad turística con los otros sectores económicos del territorio
4. Cadena de valor del turismo.
5. Las transformaciones del turismo. Tendencias actuales del mercado.
6. Calidad en el sector turístico.
7. Instrumentos para la identificación de las oportunidades de negocio.

La gestión comercial del emprendimiento

1. Marketing. Concepto. Definición. Bienes y servicios objeto de marketing.
2. Conceptos esenciales de mercadotecnia: necesidades, deseos y demanda; mercado meta, posicionamiento y segmentación; ofertas y marcas; valor y satisfacción. Canales de marketing; cadena de suministros, competencia; entorno de marketing.

3. El mercado. Concepto. Clases de mercado. Tamaño de mercado. Segmentación. Análisis de la competencia.
4. El negocio. Definición. Elementos.
5. Ventas. Concepto. El proceso de venta.
6. Clientes. Concepto. Clasificación. Retención y fidelización de clientes.
7. El producto. Definición. Tipos de productos. Ciclo de vida del Producto. Posicionamiento.
8. El precio. Concepto. Estrategias de precios.
9. Distribución. Canales de distribución. Intermediarios.
10. Promoción o comunicación. Concepto. Comunicaciones integradas. Marketing digital. Redes sociales

La gestión financiera, contable e impositiva

1. Gestión financiera. Concepto. Importancia.
2. Liquidez. Rentabilidad.
3. Obtención y asignación de fondos. Financiamiento interno y externo, a corto y largo plazo.
4. Deuda y capital.
5. Costos. Conceptos. Clasificación de los costos. Costos fijos y variables. Análisis del punto de equilibrio.
6. Presupuesto de caja. Flujo de fondos.
7. Aspectos contables e impositivos del emprendimiento.

Herramientas financieras

Este módulo tiene por finalidad poner en contacto a los participantes con las distintas líneas de financiamiento orientadas a la actividad turística, que se encuentran disponibles a nivel municipal, provincial y nacional. Descripción de cada herramienta financiera en relación a: organismo de aplicación; montos; tasas de interés; plazos de devolución; requisitos y formatos para aplicar a las mismas, entre otros aspectos relevantes.

Plan de negocios

Brindar las herramientas necesarias para una primera definición de la idea-proyecto o del emprendimiento, como oportunidad para identificar nuevas variables de análisis que insten a los participantes a situarse en el rol crítico de sus propias ideas, a través

de la visualización de las variables críticas y los puntos fuertes de la idea-proyecto; y a enfocarse en los factores y estrategias más propicias para el desarrollo o consolidación de su negocio.

Es un eje transversal a todo el proceso formativo, orientado a asistir a los participantes en la formulación de un plan de negocios, a partir del análisis estratégico de las posibilidades de crecimiento de su empresa, o de la generación de un nuevo negocio en base a la identificación de oportunidades en el sector turismo.

Cronograma

CLASE	TEMA
1	Clase presentación
2	El proceso emprendedor y la planificación estratégica
	Café
3	Taller plan de negocios 1
	Actores, Territorio e identidad
4	Café
	Actores, territorio e identidad
5	El Turismo y su aporte al desarrollo territorial – clase 1
	Café
6	El turismo y su aporte al desarrollo territorial – clase 2
	El turismo y su aporte al desarrollo territorial – clase 3
7	Café
	El turismo y su aporte al desarrollo territorial – clase 4
8	La gestión comercial del emprendimiento
	Café
9	Taller plan de negocios 2
	La gestión financiera, contable e impositiva
10	Café
	La gestión financiera, contable e impositiva
11	Taller plan de negocios 3
	Café
12	Taller plan de negocios 3
	Herramientas financieras/Líneas de financiamiento
13	Café
	Herramientas financieras /Líneas de financiamiento
14	Taller plan de negocios 4
	Café
15	Taller plan de negocios 4
	Consulta plan de negocios
16	Presentación plan de negocios - Evaluación

Desarrollo de las acciones de capacitación

Las acciones de capacitación se llevaron a cabo en la sede de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Jáchal, de acuerdo al cronograma elaborado a tal fin. En cada sesión, se abordaron los contenidos teóricos y se desarrollaron talleres por medio de los cuales los asistentes elaboraron los planes de negocios de sus respectivos emprendimientos, asistidos por el equipo del proyecto. Esto se realizó con base en el material didáctico suministrado, a través del cual los participantes integraron una serie de planillas mediante las que generaron el plan de negocios en forma progresiva. Algunas de las actividades incluyeron la discusión de temas de interés de los participantes, y estos llevaron a lograr una visión común del territorio y las potencialidades turísticas del Departamento, a fin de vislumbrar oportunidades de negocio complementarias en la localidad.

Articulación con el programa municipal “Turismo Para Todos”, una fortaleza para el desarrollo del proceso formativo

El Programa Municipal de Asistencia “Turismo para Todos”, impulsado por la Municipalidad de Jáchal, constituyó una herramienta destinada a financiar a micro y pequeños emprendimientos turísticos, para dar a los emprendedores la oportunidad de contar con recursos para realizar mejoras en sus instalaciones, adquirir equipamiento o implementar sistemas de calidad orientados a la mejora de los servicios brindados. Destinado a emprendedores turísticos que ya se encuentran en actividad, o a aquellos que por la característica de su actividad puedan iniciar un emprendimiento turístico en la localidad. El programa preveía un aporte dinerario no reembolsable con oportuna rendición de cuentas, cuyo único destino fue la implementación de mejoras en la calidad de los servicios existentes, o el inicio de una nueva actividad en el sector turismo en el Departamento de Jáchal.

El programa surgió en el mismo momento en que el proyecto iniciaba su ejecución, por lo cual se acordó con autoridades municipales llevar a cabo una articulación entre el programa y el proyecto de extensión en ejecución, mediante la estipulación como requisito para acceder al subsidio otorgado, de la presentación del certificado de participación en el curso. El objetivo perseguido fue lograr la presentación de proyectos de mejor calidad y con una base conceptual más sólida, producto del aprendizaje y entrenamiento en elaboración de planes de negocios turísticos abordados desde el proyecto, lo que a su vez mejoraría la competitividad de los emprendimientos y, por ende, de la localidad. De esta manera, se articularon las actividades de extensión

desarrolladas a través del proyecto, con una política pública destinada a promover el turismo en el Municipio de Jáchal.

Lecciones aprendidas e impacto del proceso y la capacitación de emprendedores

Como principal lección aprendida, entendemos y acordamos con otros autores que la misión de los programas de formación, y esencialmente del formador de emprendedores, es en gran medida la de la facilitación de los procesos de aprendizaje a través de un alto componente experiencial, donde su función

deberá estar orientada a diseñar adecuados sistemas de gestión del conocimiento, a partir de *la detección* de las fórmulas de aprendizaje de sus alumnos (basadas en sus competencias esenciales en el aprendizaje), y *poner a su disposición* los elementos más adecuados para gestionar sus procesos internos de aprendizaje de la manera más eficaz y eficiente posible. Todo ello unido a un adecuado respaldo emocional que permita al alumno optimizar al máximo los recursos empleados en su período de formación" (Orti González y Clares López, 2007, p. 131).

En este sentido, los resultados del diseño y metodología utilizada para la formación de emprendedores del sector turístico de Jáchal se han visto cristalizados fundamentalmente en la presentación de propuestas de mejora competitiva de emprendimientos existentes o nuevas ideas de negocios, realizadas por los participantes en el marco del Programa Municipal "Turismo para Todos". Las acciones de capacitación, formación y asistencia desarrolladas por el equipo del proyecto junto a los emprendedores han resultado muy valiosas para la implementación de una política pública de promoción del turismo en Jáchal, con proyectos de mayor calidad, y con una fundamentación y planificación más pertinente que los proyectos que se venían formulando anteriormente.

Como resultado de esta metodología, se logró que los participantes realizaran una mirada crítica de sus propios emprendimientos o ideas de negocios, y la elaboración de planes de negocios individuales o en conjunto con otros emprendedores.

Asimismo, el formato de los talleres otorgó la posibilidad de que se lograra un buen nivel de debate y visión crítica de la actividad turística en el lugar. Se conformó un

grupo de WhatsApp con todos los participantes y el equipo del proyecto, a través del cual se produjo un intercambio de opiniones, consultas y colaboraciones entre ellos, lo cual constituye un aporte importante para el logro de una mayor cohesión. Según opiniones y manifestaciones de los participantes, hasta el momento del inicio del proyecto, muchos de ellos no tenían contacto entre sí, ni información de los distintos emprendimientos que llevaban adelante. El debate sobre sus propios emprendimientos y el análisis crítico de su gestión, además de la visión de las perspectivas y posibilidades del turismo en el departamento, los llevó a compartir experiencias y aprender de ellas, lo cual reforzó el compromiso e identidad del grupo con su departamento. Hacia el final del proceso formativo muchos de los participantes habían visitado y conocido emprendimientos de sus compañeros.

Ello sin duda representa un valioso aporte, que además impacta positivamente en la actividad turística de la localidad, ya que cuenta con emprendedores con una visión estratégica de la actividad, que les permite vislumbrar claramente las posibilidades de desarrollo turístico del departamento y comprender cuál es su rol en ese proceso.

Referencias

- Arancibia, G., Costanzo, V., Goldin, J. y Vazquez, G. (2005). *Una aproximación a la experiencia de los microemprendimientos en la Argentina actual*. <http://www.cta.org.ar/instituto/econsocial/docs>
- Bekerman, M. y Rikap, C. (2011). *Caracterización de los microemprendimientos pobres de la ciudad de Buenos Aires: el caso de los prestatarios de Avanzar*. [Documento de trabajo n.º 21], CENES; FCE.
- Bellingi, C. y Sergio, A. (2005). *Gestión del desarrollo productivo. Desafíos para la promoción de microemprendimientos productivos*. Recuperado el 29 de setiembre de 2016 de: <http://www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Bellingi.pdf>
- Bertossi, R. (2003). *Proyecto de Ley para los microemprendimientos productivos*. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/sec3002c.pdf>
- Contreras, A. G. (2015). Turismo rural en el comuna de Villarica – Chile. Institucionalidad y emprendedores rurales. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(1), 21-39. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v24n1/v24n1a02.pdf>

Cesar, R. (s.f). *Bases conceptuales y metodológicas para la capacitación de emprendedores*. [Documento preliminar elaborado para el Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos]. Inédito.

Orti González, A. y Clares López, J. (2007). Metodologías formativas en los sistemas de capacitación de emprendedores. En: J. C. Ayala Calvo (Coord.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 1294-1306). Universidad de La Rioja.

Senge, P. M. y Sterman, J. D. (1992). Systems thinking and organisational learning. *European Journal of Operational Research*, 59(1), 137-150. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(92\)90011-W](https://doi.org/10.1016/0377-2217(92)90011-W)

Vincens, L. y Grullon, S. (5-6 de octubre de 2011). *Innovación y emprendimiento. Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor*. [Sesión de conferencia]. V Foro de Competitividad de las Américas para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Compete Caribbean. Santo Domingo, Republica Dominicana.