



CONSEJO PROVINCIAL DE EDUCACION
Dirección General de Nivel Superior



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
Facultad de Turismo

TECNICATURA EN GESTIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO LOCAL

Plan de Estudios Ordenanza N° 325/03

Módulo ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE MICROEMPRESARIOS

EQUIPO DOCENTE:

CLAUDIA TOROS SCORIAN

MARCELO RODOLFO MANCINI

Tercer Cuatrimestre

ANDACOLLO - 2004

PRESENTACIÓN.

El perfil profesional de la carrera promueve la formación de un profesional emprendedor, capaz de actuar como agente de cambio en el ámbito local para el desarrollo del turismo y la recreación. En tal sentido vemos revalorizada la figura del emprendimiento como motor impulsor del desarrollo de la zona norte de la provincia.

El término emprendimiento y aún más específicamente el “microemprendimiento” hace mención a una tipología particular de empresa, caracterizado por su limitado tamaño, siendo su expresión más extrema la empresa unipersonal. Dentro de las virtudes que se le reconoce está la capacidad de adaptación ante circunstancias cambiantes diversas (del mercado, económicas, etc.) y su flexibilidad. Al “emprendedor”, su ideólogo, su gestor, se le suelen calificar como “atrevido”, “que comete tareas difíciles”, las que, si bien son condiciones necesarias para “atraverse” a iniciar un negocio, no son suficientes para garantizar el desarrollo y sostenimiento en el tiempo del proyecto.

Es que, independientemente de la envergadura de la empresa, deberá enfrentar un contexto caracterizado por un sistema hipercompetitivo, en el que la competencia trasciende lo local, las interrelaciones son cada vez más complejas, la demanda altamente informada, con abundante experiencia en relación con los viajes y por lo tanto exigente, y donde los cambios operan a un ritmo acelerados.

Mantenerse y sobrevivir en un contexto como el descrito implica que quien esté al frente de la empresa debe desarrollar determinadas capacidades gerenciales que le permita tomar decisiones sólidas, coherentes y oportunas, con fuerte visión sistémica, atendiendo tanto a objetivos de corto como de largo plazo. Para ello no basta sólo con el conocimiento de los conceptos propios de la administración, sino que también se requiere la incorporación de los procedimientos necesarios para poder aplicar dichos conocimientos a situaciones concretas tendientes a llevar a cabo con eficiencia y eficacia la tarea gerencial.

El módulo de Administración Estratégica de Microemprendimientos tiene como objetivos desarrollar tales capacidades en el futuro profesional Técnico en Gestión del Desarrollo Local.

La propuesta intentará desarrollar destrezas en los alumnos para la detección de oportunidades de negocios con potencialidad de ser explotados, como así también, para definir la estrategia empresarial que establezca el marco para el posicionamiento en el mercado.

Para esto se procurará desarrollar tanto la capacidad de “lectura de la realidad” en la que se desenvuelven las empresas, como la de identificar, seleccionar y aplicar diferentes herramientas que propone la disciplina de la administración, haciendo hincapié en el estudio del proceso decisorio y su incorporación como proceso reflexivo para la toma de decisiones.

Se propenderá, así mismo, a lograr un pensamiento crítico en cuanto a los marcos en los que debería desenvolverse la actividad empresarial a fin que la misma contribuya al desarrollo no sólo de las organizaciones, sino también al individual y social.

El módulo pertenece al área modular “Gestión de Microemprendimientos”, se desarrolla en el primer cuatrimestre del segundo año de la carrera y retomará los conocimientos adquiridos por los alumnos principalmente de los módulos: “Turismo como Práctica Social”, “Administración de Calidad”, “Planificación del Desarrollo Turístico” e “Interpretación del Patrimonio”.

REFERENCIA AL PERFIL PROFESIONAL.

Las capacidades profesionales que se desarrollan en este módulo están vinculadas con el área de competencia 3 del perfil profesional *“planificar y generar microemprendimientos turísticos-recreativo identificando oportunidades que puedan derivar en propuestas de negocios y propiciando formas articuladas y asociativas de proceder”* y en particular a las subáreas 3.1 *“identificar oportunidades para la generación de microemprendimientos”* y 3.2 *“definir y planificar la estrategia empresarial”* como así también el área de competencia 4 referida a *“gestionar micro-emprendimientos turísticos realizando tareas propias de la*

administración” abarcando en este caso la subárea 4.1 “administración de micro-emprendimientos turísticos.”

CAPACIDADES BÁSICAS.

- ✚ IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE MICROEMPRESARIOS
- ✚ DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE UN EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO O RECREATIVO.

El desarrollo de estas capacidades básicas implica lograr otras más específicas, las que son presentadas en la primera columna del cuadro siguiente, acompañadas, en la columna de la derecha, por las evidencias que permiten inferir que se han alcanzado dichas capacidades.

CAPACIDADES	EVIDENCIAS
▪ Identificar oportunidades para el desarrollo de un negocio. ▪ Realizar un análisis estratégico del contexto significativo que rodea la oportunidad detectada. ▪ Anticipar futuros escenarios. ▪ Generar, evaluar y seleccionar alternativas de futuros cursos de acción. ▪ Identificar segmentos de mercados objetivos para el emprendimiento.	▪ Detección concreta de oportunidades para el desarrollo de emprendimientos turísticos. ▪ Agudización de la capacidad de observación, empatía e hipotetización. ▪ Identificación de la competencia, de la demanda, de los recursos propios - materiales e intangibles-, y de variables del contexto que condicionen la propuesta. ▪ Reconocimiento del circuito de producción en el que se inscribe el proyecto. ▪ Reconocimiento de las relaciones que operan entre esas variables. ▪ Discriminación entre variables de análisis relevantes para el diseño de la estrategia y secundarias. ▪ Reconocimiento de distintos escenarios en relación con la idea: identificación de posibles cambios, reacciones de los competidores, evoluciones de variables, etc. ▪ Reconocimiento de distintos cursos de acción para alcanzar un determinado objetivo. ▪ Evaluación de esos cursos de acción, estableciendo pros y contra de cada uno. ▪ Propuesta de criterios de evaluación. ▪ Elección de la estrategia viable. ▪ Identificación de diferentes segmentos de mercado.

▪ Definir la estrategia de un negocio a partir del estudio realizado. ▪ Detectar oportunidades de asociación con otros actores claves, que permitan una gestión más eficiente del negocio.	▪ Identificación de criterios de segmentación. ▪ Reconocimiento de las necesidades de la demanda a las que el proyecto intentará satisfacer. ▪ Definición de los segmentos objetivos del proyecto. ▪ Formulación de una estrategia coherente con las variables significativas detectadas. ▪ Definición de la microlocalización del emprendimiento. ▪ Explicitación de la capacidad de oferta y dimensionamiento del proyecto. ▪ Definición del servicio básico y periférico que se pretende prestar. ▪ Identificación los factores claves que determinarán el éxito del negocio. ▪ Elabora estrategia de asociatividad. ▪ Identifica actores claves con los cuales asociarse.
---	--

Algunas formas sugeridas de obtención de las evidencias:

- ☛ Se dispone de material bibliográfico, periodístico e informativo para ampliar el abanico de alternativas en relación a posibles forma de prestar servicios turísticos.
- ☛ Se propicia la detección de oportunidades de negocios en la región por parte de los alumnos.
- ☛ Se incentiva el desarrollo de la observación, la empatía, la imaginación y la hipotetización para la detección de oportunidades.
- ☛ Se propicia el estudio de casos análogos.
- ☛ Se promueve la capacidad asociativa, identificando entre los proyectos de los compañeros aquellos con los podría asociarse a efectos de potenciar la estrategia propuesta. También identificación de otras organizaciones o instituciones claves con este punto.
- ☛ Resolución de problemas puntuales relacionados con la gestión de microemprendimientos presentados por los alumnos.
- ☛ Se propiciará el intercambio de ideas y discusión a través de la exposición de las propuestas que surjan durante el desarrollo del módulo.

ACTIVIDADES FORMATIVAS.

Para el logro de las capacidades que se pretenden desarrollar en el módulo se propone una metodología de trabajo que pone especial énfasis en los alumnos como sujetos activos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Para que esto sea así, se enuncian a continuación algunas pautas que determinarán la dinámica de los encuentros:

- El abordaje de los conceptos se realizarán a partir de sus propias inquietudes, de los problemas por ellos detectados (entendiendo por problema a toda situación que requiera la toma de una decisión). En tal sentido se fomentará la verbalización de sus ideas.
- Así mismo, se propiciará la complejización de los problemas a través de preguntas que inciten el cuestionamiento y necesiten respuestas de orden superior al conocimiento hasta ese momento alcanzado.
- Como consecuencia de lo anterior, se fomentará el autocuestionamiento que impulse a la investigación por cuenta propia y el querer conocer más.
- Los temas serán enmarcados dentro de un contexto concreto y real, permitiendo de esta forma el acercamiento de cada tema a la realidad en que se van a desenvolver.
- Se fomentará la discusión de sus propias elaboraciones a fin de contrastar, revisar, ampliar y apreciar otro enfoque de la temática tratada.
- También se trabajará en la resignificación de conceptos ya vistos en módulos anteriores. De esta manera intentaremos mostrarles que cada módulo no es un compartimento cerrado sino que el conocimiento se va construyendo con el aporte de distintas disciplinas.
- Se presentará una variada gama de posibilidades de formas de prestar servicios turísticos (relacionadas con alojamiento, gastronomía, agencias de viajes, prestadores de servicios).
- Se utilizarán algunas técnicas de juegos para el abordaje de algunos conceptos.
- Por último, se intentará socializar las producciones de cada grupo en un encuentro en el cual cada trabajo sea expuesto al resto de la comunidad educativa.

CONTENIDOS TEMÁTICOS.

INTRODUCCIÓN. MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA.

Empresa. Definición y caracterización. Los microemprendimientos como unidades empresariales particulares. Las empresas de familia. Características particulares. Principales problemáticas que aquejan a este tipo de emprendimientos.

Identificación de empresas que prestan servicios turísticos: de alojamiento, alimentación, agencias de viajes, prestadores de servicios. Presentación de diferentes posibilidades en cada rubro. Análisis de emprendimientos con potencial de desarrollo en la zona.

LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y LA TOMA DE DECISIONES.

La decisión. Identificación de los elementos que conforman el proceso de toma de decisiones: formulación del problema (definición de problemas, distintos tipos de problemas, los problemas potenciales: las oportunidades de negocios), identificación del objetivo preliminar y diagnóstico, identificación, análisis, evaluación y selección de cursos de acción, planificación de la implementación y el control. La subjetividad en la concepción y resolución de los problemas.

LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MICROEMPREDIMIENTOS.

Definición de la estrategia empresarial. Proceso de elaboración. Análisis estratégico. Los pilares de la estrategia: la competencia, la demanda, los recursos, el contexto. La información estratégica. Distinción entre información relevante y secundaria. Formas de obtenerla. Definición de objetivos estratégicos. Condicionamientos recíprocos de los diferentes momentos del proceso de planificación.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.

La definición de la estrategia comercial como base para la determinación de otras decisiones empresariales complejas. La segmentación del mercado. Criterios de segmentación. Definición de los segmentos objetivo del negocio.

LA PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Definición de las decisiones que permitirán concretar la estrategia. El mix de marketing. Diseño del servicio. Definición de las características genéricas y diferenciadoras del producto/servicio.

El factor humano en la prestación del servicio. Definición de roles y responsabilidades. Motivación. Comunicación. Cultura organizacional. Liderazgo.

CONTENIDOS PROCEDIMENTALES.

Los contenidos procedimentales tendrán una importancia relevante en el desarrollo del módulo. Ya que es a partir de los mismos que los futuros profesionales podrán adquirir y mejorar sus habilidades cognitivas básicas para lograr un pensamiento crítico, estratégico y autónomo que les permitirá una intervención eficaz en la realidad. El objetivo es que los mismos sean reconocidos y aprendidos en forma explícita, para que, a partir de su “ejecución” reiterada se vuelvan implícitos.*

Se reconocen como fundamentales para el desarrollo del módulo los siguientes procedimentales:

- *Proceso de toma de decisiones* para la resolución de problemas en empresas que prestan servicios turísticos.
- El *proceso de planificación estratégica* como una aplicación particular de la resolución de problemas complejos en empresas de servicios turísticos.
- La *observación* como procedimental básico para la detección de oportunidades.
- La *empatía*, ponerse “en lugar del otro” como una forma de detectar necesidades, expectativas, etc. de potenciales clientes.
- La *discriminación* como forma de diferenciación, clasificación y distinción de elementos que forman parte de un problema, para seleccionar la información relevante de la secundaria o accesorio.
- La *identificación* de variables significativas.
- La *hipotetización*, para anticipar escenarios futuros.
- La *secuenciación*, como procedimental para ordenar las acciones en el tiempo.
- El *cuestionamiento* constante para activar la *reflexión crítica* sobre lo pensado y lo actuado y como medio para una mejora constante.

CONTENIDOS ACTITUDINALES.

Se refiere al aprendizaje de sucesos y conductas. En este caso se impulsará el desarrollo de determinadas actitudes que contribuyen a la formación de un profesional crítico, reflexivo e independiente.

Entre ellas se reconocen como importantes para este módulo:

- ▲ Posición crítica y reflexiva en el tratamiento de los temas, la lectura de artículos específicos, la propia producción y la de los compañeros.
- ▲ Capacidad para argumentar.
- ▲ Participación, placer, pasión y compromiso con las actividades propuestas.
- ▲ Predisposición para el trabajo grupal, colaborativo.
- ▲ Respeto por las opiniones de los demás.

• Prof. Maria Celia Maglione. Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza.
• Pozo Municio, Ignacio. Aprendices y Maestros. La nueva cultura del aprendizaje. Alianza Editorial, Madrid 1999.

ENTORNO DE APRENDIZAJE.

A los efectos de poder dar cumplimiento con las actividades previstas, es necesario contar con un aula que permita el movimiento de los alumnos, para el trabajo de pequeños grupos. Será necesario contar con el siguiente equipamiento: retroproyector, televisor y video casetera, cañon y PC con dispositivo de CD.

REQUISITOS DE APROBACIÓN Y ACREDITACIÓN.

El presente módulo tiene una carga horaria de 96 horas. Para aprobar el cursado los alumnos deben cumplimentar los siguientes requisitos:

- ☛ 80% de asistencia a clases y tutorías.
- ☛ Presentación de un trabajo práctico integral, en el cual, a partir de una oportunidad de negocios para el desarrollo de un microemprendimiento turístico-recreativo en la zona norte detectada por ellos, contesten una grilla de preguntas concretas donde se evidencie el proceso seguido para definir la estrategia del mismo.

Para la acreditación del módulo deberán aprobar dicho trabajo práctico.

BIBLIOGRAFÍA.

- 📖 Td/Rp El Proceso Decisorio. Santiago Lazzati. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1998. Capítulos 4 y 6.
- 📖 La Esencia De La Mercadotecnia De Servicios. Adrian Payne. Cap. 4. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996. Primera Parte, Capítulos I al V.
- 📖 Artículos seleccionados de la revista Gestión y Mercado.
- 📖 Artículos seleccionados de Diarios, revistas y publicaciones.