

**Interreg**



Cofinanciado por  
la Unión Europea  
Cofinanciado pela  
União Europeia

**España – Portugal**

**TURISLAB**

## **INFORME TÉCNICO**

### **Estudio de posibilidades de paquetización de servicios complementarios entre empresas del sector turístico**

**Propuesta metodológica para el impulso a la cooperación de PYMES en turismo  
transfronterizo en la euroregión Galicia-Norte de Portugal**



XUNTA  
DE GALICIA



cim alto minho  
Comunidade intermunicipal do Alto Minho

Coordinador TURISLAB: Ricardo Varela

Autores: M<sup>a</sup> Carmen Pardo (Coordinación científica)

Manuel García García

Jacobo García Durán

Cofinanciado por la Unión Europea a través del Programa Interreg VI-A España-Portugal (POCTEP) 2021-2027.  
Las opiniones son de exclusiva responsabilidad del autor que las emite.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1 - CONCEPTOS Y DEFINICIONES</b>	<b>5</b>
1.1 PLATAFORMAS EDUCATIVAS - MOOC (MASSIVE OPEN ONLINE COURSE)	5
1.2 PLATAFORMAS DE COMUNIDAD	6
1.3 HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN Y NETWORKING	6
1.4 ACTORES CLAVE PARA LA COLABORACIÓN TURÍSTICA EN LA EURORREGIÓN	8
<b>CAPÍTULO 2 - METODOLOGÍA</b>	<b>11</b>
FASE 1: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	11
FASE 2: CONSULTA DE MODELOS EXISTENTES (BENCHMARKING, CASOS DE ÉXITO Y BUENAS PRÁCTICAS)	12
FASE 3: DISEÑO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA	17
FASE 4: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA VALIDACIÓN	18
<b>CAPÍTULO 3 - PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL IMPULSO A LA COOPERACIÓN DE PYMES EN TURISMO TRANSFRONTERIZO EN LA EURORREGIÓN GALICIA-NORTE DE PORTUGAL</b>	<b>20</b>
FASE 0 - DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	20
FASE 1 - CONVOCATORIA, DIFUSIÓN Y REGISTRO DE PARTICIPANTES	21
1.1 REDACCIÓN DE LA CONVOCATORIA	21
1.2 REGISTRO DE CANDIDATOS/PRESENTACIÓN DE CANDIDATURA	22
1.3 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS CANDIDATOS	22
FASE 2: COMPONENTE FORMACIÓN: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN	23
2.1 DISEÑO DE LA COMPONENTE FORMACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	23
2.2 SELECCIÓN DE FORMADORES, TUTORES, MENTORES Y (EN SU CASO) EVALUADORES EXTERNOS	24
2.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA COMPONENTE FORMACIÓN	25
2.4 EVALUACIÓN DE LA COMPONENTE FORMACIÓN	27
FASE 3: COMPONENTE DESARROLLO DE IDEAS Y MODELOS DE NEGOCIO	27
3.1 CONFORMACIÓN DE LOS CONSORCIOS	28
3.2 APOYO Y MENTORÍA	30
FASE 4: ACCESO A MERCADOS Y FINANCIACIÓN	31
4.1 MODELOS DE FINANCIACIÓN	31
4.2 APOYO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS	31
4.3 APOYO EN EL PRIMER AÑO DE EXISTENCIA DEL PRODUCTO/MODELO DE NEGOCIO/EMPRESA	31
FASE 5: CIERRE DEL PROGRAMA	31
CRONOGRAMA-RESUMEN	32
<b>CAPÍTULO 4 - CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBLIOGRAFÍA</b>	<b>36</b>

# INTRODUCCIÓN

Este quinto, de un conjunto de informes técnicos, desarrollado en el marco del proyecto POCTEP TURISLAB, integra el conjunto de seis informes dedicados a impulsar los elementos turísticos de la eurorregión Galicia-Norte de Portugal y de soporte a la potenciación del turismo transfronterizo en esta Eurorregión.

Tiene como principal objetivo desarrollar una propuesta de metodología para la capacitación de las PYMES (en especial, las PYMES turísticas) de esta eurorregión para el desarrollo y consolidación del turismo transfronterizo. Una metodología basada en una combinación de herramientas de formación y capacitación que deberá ser capaz no solo de introducir a esas empresas en el turismo transfronterizo sino apoyarlas en las diferentes fases de desarrollo en su idea y/o modelo de negocios, desde una perspectiva colaborativa, focalizada en la cooperación transfronteriza y el *networking* entre agentes turístico de Galicia y del Norte de Portugal y dirigida a la paquetización de servicios de turismo transfronterizo.

Así, en el **capítulo 1** se presentan y analizan los conceptos y las definiciones vinculadas a la metodología de capacitación propuesta en el marco de este informe. Se incluyen esencialmente aquellos conceptos (turísticos) no detallados en los informes anteriores, así como los conceptos vinculados a las herramientas de capacitación que la componen.

A lo largo del **capítulo 2** se explica la metodología utilizada en el desarrollo de este informe, destacándose el *benchmarking* de herramientas de formación y capacitación para el turismo transfronterizo y para la cooperación transfronteriza entre empresas turísticas.

En el **capítulo 3**, se detalla la **propuesta metodológica para el impulso a la cooperación de PYMES en turismo transfronterizo en la eurorregión Galicia-Norte de Portugal** con el objetivo de establecer las bases para un programa de capacitación para el turismo transfronterizo. Aquí se especifican, por lo tanto, las fases y pasos, instrumentos y actuaciones destinadas a la implementación integral de ese programa, a modo de una guía metodológica que facilite el desarrollo de contenidos concretos y la implementación del programa para el desarrollo del turismo transfronterizo en la eurorregión.

Finalmente, en el **capítulo 4** se presentan las recomendaciones de aplicación de la propuesta metodológica mencionada, así como las limitaciones que pueden condicionar los resultados de los programas de formación y capacitación que sigan las pautas determinadas por la misma.

# CAPÍTULO 1 - CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Como indicado y en el seguimiento de los informes TURISLAB anteriores, en este primer capítulo del informe **Propuesta Metodológica para el Impulso a la Cooperación de PYMES en Turismo Transfronterizo en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal** se desarrollan únicamente las definiciones y conceptos no incluidos en los informes previamente realizados, exponiéndose solamente aquellos relevantes para la completa comprensión de esa propuesta metodológica.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que en este informe se utilizan términos específicos y técnicos del ámbito de la capacitación y formación empresarial, se explica la terminología central del mismo. En este contexto importa subrayar que ha sido necesario recurrir al uso de extranjerismos, (especialmente de términos anglosajones) con el fin de preservar la precisión y el significado de la terminología especializada que se emplea habitualmente en estos temas.

De este modo, con este capítulo se espera asegurar una comprensión adecuada y completa del contenido del presente informe.

## 1.1 Plataformas educativas - MOOC (*Massive Open Online Course*)

Los Cursos Online Masivos y Abiertos (conocidos como MOOCs por sus siglas en inglés) se han convertido en una fuerza significativa en la innovación educativa al aprovechar Internet y las tecnologías digitales para ofrecer oportunidades de aprendizaje accesibles y flexibles a un gran número de estudiantes en cualquier lugar del mundo. Ofrecen cursos gratuitos, en línea, abierto a quienes quieran unirse, haciendo la educación más inclusiva. Sin embargo, el verdadero valor de los MOOCs reside en sus enfoques pedagógicos.

Los primeros MOOCs, desarrollados por pioneros como Stephen Downes y George Siemens, se centraron en principios conectivistas, enfatizando la creación de conocimiento a través de la interacción social y el aprendizaje en red. Estos cursos estaban diseñados para ser abiertos, con participantes que se involucraban en actividades a través de varias plataformas web, fomentando así un entorno de aprendizaje colaborativo.

La pedagogía efectiva de los MOOCs debe incorporar (Stacey, 2023):

1. **Apertura:** Utilizar recursos educativos abiertos (REA) y licencias abiertas para fomentar la reutilización y la adaptación.
2. **Aprendizaje social:** Involucrar a los estudiantes a través de blogs, foros, wikis y trabajos en grupo para crear una experiencia de aprendizaje más interactiva y conectada.
3. **Aprendizaje entre pares:** Fomentar las evaluaciones y las interacciones entre pares para mejorar los resultados de aprendizaje.
4. **Uso de analíticas de aprendizaje:** Emplear conocimientos basados en datos para mejorar el diseño del curso y la participación de los estudiantes.

El éxito de los MOOCs depende de su capacidad para equilibrar inscripciones masivas con métodos de enseñanza innovadores y efectivos que fomenten un aprendizaje y una colaboración genuinos.

## 1.2 Plataformas de comunidad

Una plataforma comunitaria o de comunidad es un espacio virtual donde un grupo de personas unidas por intereses, objetivos u otras afinidades comunes (incluyendo identidad, propósito o ideologías) se reúnen, conectan y construyen relaciones entre sí. Generalmente, está estructurada con un líder y miembros de la comunidad. Un líder de comunidad suele ser un individuo, pero también puede ser una marca, empresa u organización. Una buena plataforma también debe ofrecer mucha flexibilidad en cada nivel de diseño, por ejemplo, con espacios personalizables que se pueden utilizar para servir mejor a los miembros (Mighty Networks, 2024).

Las plataformas de comunidad son espacios donde, además, se pueden alojar módulos de capacitación, así como otros recursos y herramientas que mejoran la experiencia de sus miembros, al poder acceder al contenido de su interés. La plataforma debe ser accesible y fácil de usar para incentivar la participación de los usuarios, dependiendo del alcance de cada plataforma se pueden encontrar las siguientes características:

- **Acceso a contenidos:** Proveer acceso a los contenidos formativos a través de diferentes formatos (videos, *webinars*, guías descargables, etc.) para facilitar el aprendizaje.
- **Clasificación de usuarios:** Definir niveles de acceso a la plataforma según el tipo de usuario para limitar la visibilidad de los contenidos.
- **Foros y grupos de discusión:** Incluir foros y grupos de discusión para facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los participantes.
- **Módulos de capacitación customizados:** Incluir módulos de formación específicos en áreas clave. En el caso de este informe, áreas como marketing digital, gestión de redes sociales, diseño de paquetes turísticos, gestión financiera y legal, sostenibilidad o cualesquiera que sean los temas definidos.

Desarrollar y gestionar una plataforma de comunidad para un programa de capacitación de PYMES requiere una planificación cuidadosa y una gestión continua. Al definir objetivos claros, seleccionar la tecnología adecuada, diseñar una estructura efectiva, promover la participación y mantener una gestión activa, se puede crear un espacio valioso que enriquezca la experiencia de capacitación y potencie el crecimiento y desarrollo de las PYMES.

## 1.3 Herramientas de capacitación y *networking*

En el contexto de la cooperación y el desarrollo entre los actores turísticos de la región, se pretende ofrecer una visión clara de cómo las herramientas propuestas en este informe contribuyen a la creación de redes, al fortalecimiento de capacidades y a la innovación en el turismo transfronterizo. Este enfoque permitirá entender mejor cómo aplicarlas en el marco metodológico propuesto y así fomentar la cooperación transfronteriza entre la región Norte de Portugal y Galicia.

**Hackathon:** Un *hackathon* es un evento colaborativo en el que programadores informáticos y profesionales de un sector se reúnen durante varios días para desarrollar soluciones de *hardware* o *software* de forma intensiva. Los participantes trabajan juntos en un reto común, generando un ambiente de aprendizaje y debate sobre diversas formas de abordar el desafío. (*Hackathon Spain*, 2024). Sin embargo, en el contexto específico de este informe – que es el turismo transfronterizo – los *hackathons* servirían para que las PYMES puedan diseñar y desarrollar soluciones innovadoras

para el turismo transfronterizo. En ellos, los participantes trabajarán en equipos para crear propuestas de servicios y productos que mejoren la experiencia turística en la eurorregión.

**Matching o business matchmaking event:** Es el proceso de identificar negocios que pueden beneficiarse mutuamente de relaciones comerciales prospectivas entre sí. El objetivo es que las empresas establezcan conexiones significativas y descubran oportunidades que potencialmente podrían beneficiar a ambas partes (*Innovative Hub*). En el caso de la región transfronteriza, los encuentros servirían para conectar a las PYMES turísticas con empresas y entidades con fortalezas comerciales similares, intereses y objetivos comunes, que puedan complementarse entre sí. Estos encuentros facilitan la formación de alianzas estratégicas y la creación de redes de colaboración transfronteriza, apoyando a las empresas, por ejemplo, en la paquetización de servicios turísticos integrados.

**Mentoría:** Es una relación en la que un mentor comparte su experiencia y conocimientos con un aprendiz para ayudarle a desarrollarse con éxito en diversos ámbitos. Suele centrarse en el emprendimiento empresarial. Su eje central es la comunicación y la transmisión de conocimientos para avanzar en un área específica (*Economipedia*). En el contexto de la propuesta de metodología que se presenta en este informe, se refiere a un programa específico donde expertos en turismo y negocios transfronterizos trabajen directamente con las PYMES para ofrecer orientación estratégica y apoyo en el desarrollo de sus proyectos. Se propone que los mentores proporcionen asesoramiento personalizado, ayudando a los participantes a superar desafíos y aprovechar oportunidades en el mercado transfronterizo.

**Pitch:** Es una presentación breve y concisa que ofrece a posibles interesados una visión general de una empresa emergente. Incluye, normalmente, información clave sobre el concepto y modelo de negocio, sus recursos humanos y/o su estrategia comercial y financiera. Su principal objetivo es captar rápidamente el interés de posibles inversores/socios de desarrollo, destacando por qué la empresa/ la colaboración con la empresa puede ser una oportunidad atractiva. Un buen *pitch* puede ser crucial para asegurar, por ejemplo, financiación. (Zeitsprung, 2024). En el contexto de la colaboración turística en la eurorregión Galicia-Norte de Portugal, un *pitch* se adopta como una herramienta de la metodología de capacitación propuesta, con vista a ayudar a las PYMES y sus proyectos turísticos a captar socios de desarrollo (a nivel transfronterizo y/o a nivel cadena de valor), mostrando cómo el proyecto contribuye al desarrollo del turismo transfronterizo y una oportunidad de ampliar el portfolio de productos y experiencias diferenciadores (que incrementan su competitividad).

**Speed networking:** Es la práctica de intentar formar conexiones y contactos de negocios a través de reuniones en las que se da a los individuos la oportunidad de tener varias conversaciones de duración limitada con desconocidos (*Collins English Dictionary*). En el contexto de esta metodología, se proponen sesiones donde las PYMES turísticas pueden tener reuniones breves y estructuradas con otros participantes del programa de capacitación y/o, en su caso, con diferentes actores del sector, incluyendo inversores, socios potenciales y expertos en turismo. Estas sesiones facilitan la creación de contactos clave en un período corto de tiempo.

**Tutoría:** La tutoría es el acompañamiento, seguimiento, motivación y apoyo del proceso de aprendizaje del estudiante para mejorar el rendimiento académico, solucionar problemas escolares, desarrollar hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social, se concreta mediante atención personalizada a un estudiante o grupos reducidos, por parte de docentes capacitados para desempeñar esta función (Romero-Leyva et al, 2014). A diferencia de las mentorías, en las tutorías se busca proporcionar apoyo continuo y específico a las PYMES en áreas técnicas y operativas, sobre

todo con el objetivo de apoyar en el aprendizaje de los contenidos teóricos/educativos. Los tutores son especialistas en diferentes campos y en el caso de la propuesta de metodología que se presente en este informe, apoyar a las PYMES en la mejora de sus capacidades y competencias.

**Webinar o seminario web:** Un *webinar* es un término usado para describir un seminario basado en la *web*. Los *webinars* son como conferencias, pero los participantes participan remotamente a través de un ordenador. Los *webinars* típicos son de una dirección donde expone el conferenciante. Se pueden utilizar las actividades de colaboración, tales como el uso de chat de texto, los sondeos y encuestas, así como sesiones de preguntas y respuestas (McCarthy et al, 2012). En el caso de esta propuesta metodológica, el contenido de estos eventos será sobre temas relevantes para el turismo transfronterizo, marketing digital, gestión de destinos, sostenibilidad y tendencias del mercado. Estos seminarios en línea proporcionarán a los participantes conocimientos especializados sobre la eurorregión.

## 1.4 Actores clave para la colaboración turística en la eurorregión

A continuación, se describen los diferentes actores involucrados en el contexto de la colaboración turística de la eurorregión Galicia-Norte de Portugal. Estos actores se dividen en dos grupos:

- los participantes en el programa de capacitación de la metodología propuesta, que son las PYMES, *startups*, emprendedores y profesionales quienes ofrecen o pueden ofrecer productos para la paquetización y serán los beneficiarios directos del programa una vez que sean seleccionados para pertenecer al programa;
- los actores de apoyo y facilitadores, que incluyen a tutores, mentores, diferentes entidades de la administración y organismos públicos.

Cada grupo juega un papel fundamental en el desarrollo y consolidación del turismo transfronterizo a través de la colaboración y el *networking*.

**PYME:** La Unión Europea define una empresa como cualquier entidad que ejerza una actividad económica, como la venta de productos o servicios. Las PYMES<sup>1</sup> son empresas con menos de 250 empleados y cuyo volumen de negocios anual no supera los 50 millones de euros, o cuyo balance general anual no excede los 43 millones de euros (Plan de recuperación, transformación y resiliencia, 2022). En la eurorregión, forman la columna vertebral de su sector turístico. Son hoteles, restaurantes, agencias de viajes, operadores turísticos, entre muchas otras. Uno de los retos principales de la mayoría de este tipo de empresas es la falta de recursos y conocimientos, en especial, para expandirse en el mercado transfronterizo.

**Autónomo:** Un autónomo puede ser considerado PYME siempre que cumpla los criterios del número de empleados e importes financieros y ejerza actividad económica. Esto quiere decir que el autónomo debe vender productos o servicios directamente. En caso de que el autónomo no facture directamente, sino que forme parte o trabaje para una sociedad empresarial que sea la que emite las facturas, el autónomo no puede ser considerado PYME ya que no se considera empresa (Plan de recuperación, transformación y resiliencia, 2022). No obstante, en el marco de este informe, es esencial considerar a los autónomos como actores del turismo transfronterizo porque, a pesar de

---

<sup>1</sup> Esta definición se encuentra en el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014.

operar de manera independiente, contribuyen significativamente al mercado al ofrecer productos y servicios específicos que enriquecen la oferta turística.

**Startup:** Una *startup* es una empresa emergente o en sus primeras etapas que se caracteriza por su alto potencial de crecimiento y su enfoque en la innovación y la tecnología. A diferencia de las PYMES convencionales, que suelen requerir una inversión inicial significativa y un período de tiempo más o menos largo para alcanzar beneficios, las *startups* buscan ingresar rápidamente en el mercado. Estas empresas se centran en utilizar tecnologías de la información y la comunicación para desarrollar productos y servicios innovadores, con el objetivo de escalar rápidamente y asegurar financiación a través de la transformación digital y la adaptación ágil a las demandas del mercado (Cámara de Comercio de España, 2023).

**Spin Off:** una *spin-off* es una empresa nueva que se crea a partir de una empresa existente. La empresa matriz puede decidir separar una parte de su negocio para que opere de manera independiente. Este nuevo negocio puede ser una división, una filial o una unidad de negocio que se convierte en una entidad separada lo cual permite que la nueva entidad se enfoque mejor en su mercado o tecnología específica, aumente el valor para los accionistas al permitir que el nuevo negocio se valore de manera independiente, facilitar la financiación o la venta de la nueva entidad y permita una mayor agilidad y capacidad de respuesta en el nuevo negocio.

**Emprendedores:** Emprendedor empresarial es aquel que asume la creación de empresas, aprovecha un vacío en el mercado; un emprendedor no es inventor, ni científico, ni dueño de capital, es un innovador que pone en marcha nuevas empresas que renueva el tejido empresarial de una sociedad. Emprendedor puede ser cualquier persona durante un período y luego dejarlo. Si deja de ser innovador deja de ser emprendedor (Pereira, 2007). Un emprendedor se caracteriza por identificar problemas y resolverlos, se fija objetivos, controla su destino, busca prestigio y reconocimiento (Salinas & Osorio, 2012).

**Profesionales:** En el contexto del turismo transfronterizo, los profesionales son individuos que participan en actividades laborales o de negocio, ya sea como empleados de empresas, *freelancers*/autónomos, o consultores. Estos profesionales asisten a eventos como cursos, conferencias, y seminarios para adquirir conocimientos, colaborar con otros en su campo, y establecer redes de contacto. Según la Agencia Tributaria, se considera profesional a quien realiza actividades de negocio, ya sea de manera continua o puntual, con el objetivo de obtener ingresos. Esto incluye a quienes proporcionan servicios y productos con carácter profesional, y quienes se organizan bajo estructuras empresariales para tal fin (Agencia Tributaria, 2023).

**Tutor:** En el contexto educativo de España, un tutor se define como la persona encargada de orientar a los alumnos en una asignatura, un curso, una práctica o un trabajo de investigación. Además, un tutor puede ser un defensor, protector o guía en cualquier ámbito, incluyendo el académico y el profesional (RAE, 2023). En el caso de la propuesta de metodología presentada en este informe, que tiene como foco la promoción del turismo transfronterizo en la euroregión Galicia-Norte de Portugal, los tutores guiarían a los participantes en los contenidos teóricos del programa, asegurando que los estudiantes comprendan y apliquen correctamente la información relevante para mejorar sus competencias en el sector turístico.

**Mentor:** El mentor es quien aconseja, guía y ayuda a su aprendiz en el desarrollo de sus capacidades y habilidades profesionales para aumentar sus posibilidades de éxito laboral en el futuro. En el contexto del turismo transfronterizo de la euroregión Galicia-Norte de Portugal, por ser un destino a escala escasamente trabajado, los mentores jugarían un papel crucial en el desarrollo integral y a

largo plazo de los individuos, abarcando tanto aspectos personales como profesionales. Por esa razón, el éxito del programa de capacitación dependerá de que esta figura sea concedora del destino y de su potencial, para conseguir transmitirlo y acompañar a los participantes de forma exitosa.

**Entidades de la administración y organismos públicos:** Estas entidades, por su rol de *policy-maker* desempeñan un papel crucial en el apoyo a eventos y programas de innovación mediante la financiación y la implementación de políticas y condiciones favorables al desarrollo del turismo transfronterizo (como por ejemplo el apoyo a un programa de capacitación como el que podría resultar de la metodología propuesta en este informe).

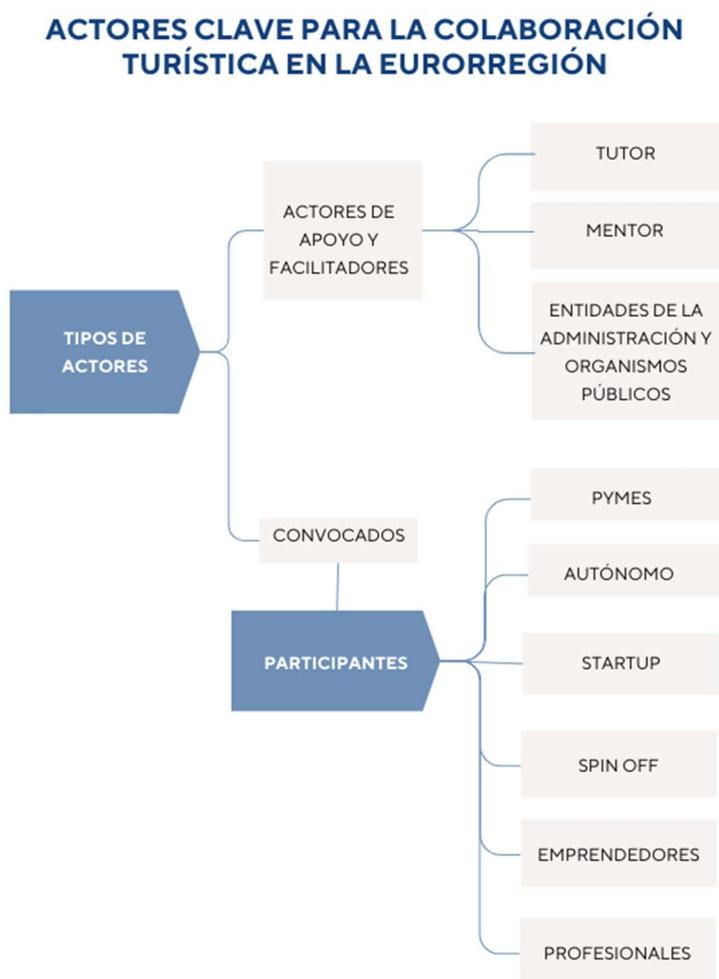


Figura 1: Actores clave para la colaboración turística en la eurorregión

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 2 - METODOLOGÍA

El capítulo 2 del informe **Propuesta metodológica para el impulso a la cooperación de PYMES en turismo transfronterizo en la euroregión Galicia-Norte de Portugal** explicita la metodología utilizada por el equipo redactor para el diseño y la construcción de dicha propuesta metodológica.

Como se detalla en los puntos siguientes, esta propuesta metodológica ha sido desarrollada siguiendo diferentes buenas prácticas y casos de éxito de capacitación de empresas para el desarrollo colaborativo de ideas y modelos de negocio (en el ámbito general y en el ámbito turístico) y, muy especialmente, basada en el *benchmarking* de herramientas de capacitación dedicadas a la promoción del *networking* y de la co-creación con vista a su adaptación al turismo transfronterizo y a la cooperación transfronteriza entre empresas turísticas.

Asimismo, se ha tenido en cuenta la experiencia previa de la Aceleradora Turislab<sup>2</sup> dando seguimiento y contribuyendo a la consolidación de la que es la primera aceleradora gallega de proyectos turísticos y que es el pilar fundacional del proyecto POCTEP con la misma denominación.

Para implementar la metodología descrita, se desarrollan las siguientes fases en la elaboración de este documento:

### Fase 1: Establecimiento de objetivos

En esta fase inicial, se definieron los objetivos específicos de la propuesta metodológica, alineándolos con los contenidos y conclusiones del conjunto de informes TURISLAB ya desarrollados. En este contexto, el objetivo principal de esta propuesta es promover una mejor comprensión de los elementos turísticos de la euroregión Galicia-Norte de Portugal para potenciar el turismo transfronterizo en este destino. Este objetivo se ha desglosado en los siguientes objetivos específicos:

- 1. Desarrollar una metodología de formación y capacitación para las PYMES (en especial las del sector turístico) de la euroregión Galicia-Norte de Portugal**, enfocada a potenciar el desarrollo del turismo transfronterizo
- 2. Establecer herramientas de fomento a la colaboración (entre los diferentes agentes de la cadena de valor) y cooperación transfronteriza entre empresas de la euroregión**, que complete la formación en línea con un sistema de capacitación que incluya estrategias específicas de fomento al *networking*.
- 3. Incrementar la competitividad del sector turístico**, mediante el desarrollo de propuestas innovadoras de turismo transfronterizo que constituyan un valor añadido para superar los retos que este sector enfrenta actualmente y aprovechen las sinergias y complementariedades entre los agentes transfronterizos.
- 4. Establecer las bases para paquetizar los nuevos/innovadores servicios turísticos para su venta en el ámbito del mercado del turismo transfronterizo**, ofreciendo una oferta más completa y atractiva para los visitantes.

---

<sup>2</sup> <https://turislab.gal/es/inicio/>

## Fase 2: Consulta de modelos existentes (*benchmark*)

En esta fase se ha realizado un análisis exhaustivo de modelos y herramientas existentes que han demostrado ser efectivos en la capacitación y cooperación de empresas (incluida la cooperación transfronteriza).

A este efecto se ha realizado con la revisión de casos de éxito y buenas prácticas en formación y/o capacitación para el desarrollo colaborativo/cooperativo de ideas y modelos de negocio, así como de estrategias y herramientas de *networking*.

### **Benchmark en promoción del *networking* empresarial en el marco de la cooperación territorial:**

Los proyectos de cooperación territorial constituyen fuentes de inspiración y, en muchos casos, prácticas exitosas en lo que respecta a la promoción del *networking* y de la cooperación transfronteriza entre los *stakeholders* de los territorios participantes en ese proyecto.

Para la propuesta metodológica detallada en este informe, son especialmente relevantes aquellos cuyo principal objetivo es la cooperación y el *networking* transfronterizo/transnacional con y/o entre empresas.

#### **1. Proyecto de cooperación territorial europea SUDOE RYME+ (Rede Transnacional de apoyo a la internacionalización de las PYMES: Herramientas Innovadoras de *Matching* y *Mentoring*)<sup>3</sup>:**

El proyecto RYME+, tuvo como objetivo, por un lado, capacitar a las PYMES de España, Portugal y Francia para su internacionalización (desarrollo de competencias para el acceso a mercados externos europeos y no europeos específicos). A este efecto ha desarrollado una metodológica de formación y capacitación de las empresas que incluían una componente de formación (en línea) en mercados externos y una componente de *networking* internacional, *mentoring*, preparación de comercialización. Entre otras herramientas de promoción del *networking* empresarial integradas en la metodología se encuentran las *speed meetings* y *matchings*. Con esta metodología el proyecto ha apoyada más de un centenar de PYMES de las cuales un 30% concluyeron con éxito su internacionalización en su mercado objetivo haciendo negocio o estableciendo asociaciones con empresas de esos mercados.

#### **2. Proyecto de cooperación Territorial de Vecindad en el Mediterráneo SME4SmartCities (PYMES Mediterráneas Trabajando Juntas para Hacer las Ciudades más Inteligentes)<sup>4</sup>:**

El proyecto SME4SmartCities tuvo como principal objetivo facilitar, promover y fomentar la colaboración entre empresas y ciudades y la cooperación transfronteriza entre empresas de la Unión Europea y los países del sur del Mediterráneo.

En este proyecto, las ciudades fueron llamadas a identificar los retos para los cuales necesitaban soluciones innovadoras y las PYMES tecnológicas del espacio de cooperación fueron invitadas a presentar y desarrollar soluciones para estos retos siendo que estas soluciones deberían ser fruto de la cooperación transfronteriza entre empresas de los diferentes países que conformaron su partenariado.

El apoyo a las PYMES participantes fue asegurado a través de un programa de capacitación con una metodología similar a la que se propone en este informe: una componente de

<sup>3</sup> <https://interreg-sudoe.eu/proyectos/red-transnacional-de-apoyo-a-la-internacionalizacion-de-PYMES-herramientas-innovadoras-de-matching-y-mentoring/>

<sup>4</sup> <https://www.enicbcmed.eu/projects/sme4smartcities>

formación y tutoría y una componente de capacitación y apoyo al networking con vistas a la co-creación de las soluciones. Una co-creación generada por partenariados de empresas y/o empresas y ciudades de diferentes países. En este contexto, el programa incluyó también el apoyo de mentores especializados (*technological developers*) a los partenariados internacionales en el desarrollo, testeo e implementación de las soluciones. De las propuestas innovadoras presentadas por las 50 empresas participantes del programa, 5 soluciones innovadoras fueron apoyadas en su desarrollo y se encuentran actualmente en funcionamiento en diferentes ciudades del mediterráneo.

### **3. Proyecto de cooperación transfronteriza entre España y Portugal Emprende\_Makers<sup>5</sup>:**

Dedicado a la promoción del emprendimiento tecnológico este proyecto fue estudiado como *benchmark* para la propuesta metodológica que se describe en el capítulo 3 de este informe ya que, entre las fórmulas desarrolladas para facilitar y fomentar la cooperación transfronteriza entre emprendedores de Galicia y del Norte de Portugal en el marco del turismo se ha promovido un “*Hackathon-Laboratorio de Ideas e Innovación*”. Este evento se ha organizado en formato híbrido (presencial y online).

Con la presente propuesta metodológica, este *hackathon*, comparte objetivos (“promoción del valor del patrimonio natural y cultural de la Eurorregión; mejora del potencial de retorno económico sobre el territorio dentro de un marco sostenible; integración de la tecnología y la creatividad en las experiencias turísticas”). Por otro lado, las soluciones que salieron de este encuentro creativo fueron evaluadas teniendo en cuenta su aportación “a la mejora del posicionamiento de Galicia, el Norte de Portugal o ambos espacios como destino turístico”.

#### **Benchmark en promoción plataformas de comunidad:**

Las plataformas de comunidad analizadas para la construcción de la propuesta metodológica que se presenta en el capítulo 3 de este informe permiten la “creación” de comunidades *online*. Teniendo en cuenta la rápida evolución tecnológica que se verifica en el ámbito de este tipo de herramientas, será siempre imprescindible realizar una evaluación exhaustiva de las plataformas que, a cada momento, estén disponibles en el mercado, entendiendo sus características, ventajas y desventajas. Se recomienda, además, la realización de pruebas y evaluaciones detalladas para determinar cuál de estas plataformas se adapta mejor a los objetivos del proyecto.

A continuación, se caracterizan las plataformas de comunidades online que fueron analizadas por el grupo redactor (seleccionadas por su popularidad):

#### **1. QuestionPro Communities:**

Esta plataforma incluye funcionalidades específicas como encuestas, sondeos, *focus groups* en línea, o de análisis avanzado. Cuenta con herramientas integradas para investigación cualitativa y cuantitativa, capacidad de personalización (adaptación a las necesidades y objetivos de la comunidad a la que estará vinculada), y soporte robusto. No obstante, puede ser de utilización compleja para usuarios sin experiencia previa en procesos de investigación.

#### **2. Hivebrite**

Esta plataforma permite la gestión de un número significativo de miembros, foros, eventos, así como su integración con redes sociales. Tiene un interfaz amigable, permite una alta personalización, asegura soporte a eventos en línea y presenciales. No obstante, tiene un coste muy elevado al ser una plataforma personalizada. Además, su curva de aprendizaje inicial es lenta ya que su desarrollo lleva tiempo.

---

<sup>5</sup> <https://2007-2020.poctep.eu/pt-pt/2014-2020/emprende-makers-de-emakers-emprendedores>

### **3. *Mighty Networks***

Es, probablemente, una de las plataformas de comunidad más completas (con pagos integrados) ya que incluye el componente educativo a través de funcionalidades como la creación de cursos o eventos. Al mismo tiempo presenta un buen registro en lo que respecta a la posible monetización de las correspondientes comunidades, siendo fácil de usar y que incentiva la participación de los usuarios. No obstante, puede resultar un poco limitada en lo que respecta a funcionalidades de investigación avanzada.

### **4. *Kajabi***

Una de las principales características de esta plataforma es la posibilidad de creación y venta de cursos, blogs o marketing por correo electrónico, por lo cual también incluye funcionalidades asociadas a la componente formativa. Es ideal para infoproductores así como para la integración con herramientas de marketing. No obstante, puede llegar a ser especialmente costosa y no está específicamente diseñada para la gestión de comunidades.

### **5. *Basecamp***

Esta plataforma está dirigida a la gestión de proyectos, comunicación de equipos, calendarios de eventos y tareas, listas de tareas, lo cual la hace ideal para grupos empresariales. Resulta muy adecuada a la organización y gestión de equipos de trabajo, con un interfaz sencillo. No obstante, está limitada en lo que toca a la funcionalidad de creación de comunidades en línea para la interacción social.

### **6. *Circle.so***

Esta plataforma cuenta funcionalidades como foros, grupos, eventos en vivo además de posibilitar su integración con otras herramientas. Se trata de una plataforma altamente personalizable y de fácil utilización. Sus funcionalidades avanzadas pueden requerir plan premium (de pago).

### **7. *Discord***

Esta plataforma integra chats de texto y voz, canales temáticos y *bots* de automatización<sup>6</sup>. Es especialmente popular entre comunidades de tecnología y juegos. Es de fácil utilización y su mayor ventaja es ser gratuita.

En la figura siguiente se presenta la comparativa realizada en la fase de selección de la plataforma de comunidad más adecuada a las necesidades de un programa de formación y capacitación que se desarrolle en base a la propuesta metodológica detallada en este informe. Atiéndase a que las plataformas analizadas no incluidas en la misma fueron descartadas por no responder al conjunto de funcionalidades y necesidades asociadas a la correcta implementación de la propuesta metodológica en cuestión.

Así, a partir del *benchmarking* realizado se puede concluir que la plataforma *Mighty Networks* ofrece la mayoría de las funcionalidades necesarias a la implementación de la propuesta metodológica que se detalla en el capítulo 3 de este informe, destacándose por ofrecer tanto módulos prediseñados como la opción de desarrollar proyectos personalizados con un coste reducido.

---

<sup>6</sup> Software diseñado la automatización de tareas repetitivas.

	Hivebrite	Mighty Networks
<b>Cursos y aprendizaje</b>	No dispone de una herramienta de creación de cursos, pero podría realizarse a través del módulo de eventos. Sin embargo, se pueden utilizar varios LMS y e integrar en la comunidad mediante un iFrame (Docebo, Learndash, E-teach, Learnworlds, Thinkific, Novoed, TalentLMS, Kajabi, AbsorbLMS, Teachable).	Creación de cursos disponibles. Aunque no es muy sofisticado, permite la generación de "módulos" en los que se puede: Añadir un título, archivos de diferentes formatos (vídeos, audios, PDF). Añadir una lista de verificación para que el usuario indique el progreso.
<b>Lanzamiento</b>	El lanzamiento depende de los clientes y sus procesos internos. En promedio, toma de uno a dos meses para la mayoría de los clientes, pero puede variar. Del mismo modo, un lanzamiento "inmediato" también significa que los clientes configurarán todo por su cuenta sin ningún apoyo.	Facilidad de uso, prácticamente autoservicio. Se gestiona como abrir cualquier otra red social. Lanzamiento instantáneo. No hay tiempo de implementación más allá del tiempo que le toma al usuario subir el contenido y ajustar el "diseño".
<b>Planes para miembros</b>	Esto es completamente posible en Hivebrite; no son planes vinculados a los cursos (como entiendo que es en MN), sino que están vinculados a las membresías como tal. Puedes decidir la frecuencia de pago, acceso a los diferentes módulos y permisos, su visibilidad (solo para ciertos tipos de usuarios) y su personalización.	Posibilidad de crear diferentes tipos de planes - gratuitos, anuales, mensuales.
<b>Escalabilidad</b>	Con la capacidad de crear programas de mentoría y publicar oportunidades, Hivebrite puede crecer junto con la comunidad.	MN tiene opción de actualización de planes. Esto implica seleccionar un plan superior que ofrezca más funcionalidades y capacidades que se adapten a las necesidades de una comunidad en expansión.
<b>Espacio para Administradores</b>	Hivebrite ha puesto mucho énfasis en construir un espacio para los administradores de la comunidad. Por esta razón, han desarrollado herramientas exclusivas para ellos, como la creación de campañas de correo electrónico, informes específicos sobre el uso de la comunidad y el engagement con los miembros.	Los administradores tienen acceso a paneles de control que les permiten ver métricas de participación y comportamiento de los miembros, ayudando en la segmentación efectiva del contenido. Los administradores pueden enviar mensajes y notificaciones personalizadas a segmentos específicos de la comunidad, basándose en las preferencias y actividades de los miembros.
<b>Personalización y Organización de Contenido</b>	Hivebrite aloja comunidades de marca blanca donde la imagen y expresión de la marca del cliente son las protagonistas y, de la misma manera, permite la adición de campos de perfil personalizados para capturar la mayor cantidad de información posible de los miembros. La ubicación de diferentes tipos de contenido en Hivebrite es muy relevante, por esta razón hay repositorios a nivel global y de grupo con la disponibilidad de filtros y categorías para facilitar su identificación y llegar al segmento correcto de miembros.	Los miembros pueden crear perfiles detallados que incluyen información personal, intereses y preferencias. Esto permite que la plataforma sugiera contenido y conexiones relevantes. Dentro de una comunidad más grande, los administradores pueden crear grupos y subgrupos basados en intereses, ubicación, profesión, etc. Esto permite una segmentación precisa del contenido. Los administradores de la comunidad pueden etiquetar el contenido y crear categorías específicas. Los miembros pueden seguir estas etiquetas y categorías para recibir actualizaciones personalizadas.
<b>Eventos / Cursos</b>	Se pueden crear, promocionar y gestionar eventos en la plataforma. Los tipos de eventos pueden incluir eventos presenciales o cursos en línea. Los eventos pueden ser para el público y para miembros privados de la comunidad. Capacidad para monetizar tus eventos con el sistema de venta de entradas. Los eventos o cursos también se pueden grabar y almacenar en centros de medios globales o de grupo.	Se pueden vender e incluso cobrar, también pueden ser gratuitos según el plan seleccionado.
<b>Directorio</b>	Capacidad para crear filtros personalizados que permiten a los usuarios encontrarse entre sí y formar conexiones. Por ejemplo, los socios interesados en la ley de inmigración pueden buscar otros socios interesados en el mismo campo y formar una conexión directa.	Capacidad para buscar y encontrar miembros con intereses o experiencias similares. También se pueden seguir miembros al igual que en cualquier red social para hacer visible el contenido.
<b>Foros</b>	Foros buscables y filtrables a nivel global y de grupo. Tener tales características a nivel de grupo, no solo a nivel global, es crucial para fomentar la participación mediante la relevancia del contenido.	Foros que se pueden buscar y filtrar a nivel global.
<b>Mentorías</b>	Función nativa para emparejar mentor y aprendiz. Esta función se lanza con éxito en comunidades centradas en socios donde los individuos pueden encontrar y conectarse formalmente con otros en su propia ubicación y campo.	El coaching en grupo es una excelente manera de aumentar la resolución de problemas y construir conexiones más profundas entre los miembros, al mismo tiempo que se incrementa la responsabilidad. Se pueden realizar sesiones de coaching en vivo ya sea transmitiéndolas en directo dentro del Espacio de la comunidad, o utilizando Zoom u otras plataformas de reuniones.

Figura 2: Cuadro comparativo de Plataformas de Comunidad (*HiveBrite vs Mighty Networks*)

Fuente: Elaboración propia

### **Benchmark en hackathons:**

Como indicado en el capítulo anterior, los *hackathons* son eventos en los que los participantes trabajan intensamente, durante un período corto, y en equipo, para desarrollar soluciones que respondan a problemas concretos o crear prototipos de productos específicos.

Los *hackathons* además de fomentar la innovación y creatividad promueven la colaboración y *networking* entre los participantes (usualmente, entre emprendedores y profesionales) posibilitando el desarrollo de habilidades y competencias.

La creación de un entorno colaborativo y el de las soluciones y prototipos y su seguimiento post-evento son cruciales para maximizar el impacto de los *hackathons*. Con objetivos claros y una ejecución bien organizada, los *hackathons* pueden transformar ideas en soluciones concretas y fortalecer la comunidad empresarial.

Así, integración del hackathon en tanto que herramienta de capacitación, *upskilling* y *networking* en la propuesta metodológica que se detalla en el capítulo siguiente ejemplos de éxito concretos que se caracterizan en la figura siguiente. Se trata de eventos periódicos cuyo modelo de desarrollo se ha ido mejorando, asegurando mejores resultados en cada periodo.

Realizar un *benchmark* de *hackathons* es crucial para identificar y analizar diversos modelos de este tipo de eventos, considerando características como las organizaciones responsables, objetivos a los que responde, público objetivo, bases de su convocatoria, número máximo de participantes, procesos de selección de participantes/ideas/proyectos y la composición del jurado/evaluadores. Este análisis permite comprender cómo cada *hackathon* estructura su metodología para alcanzar resultados específicos, lo que es fundamental para inspirar y adaptar estas prácticas al desarrollo de esta **Propuesta Metodológica para el Impulso a la Cooperación de PYMES en Turismo Transfronterizo en la Euroregión Galicia-Norte de Portugal**. Al identificar qué modelos de *hackathons* han sido utilizados en contextos similares, es posible integrar estrategias que permitan establecer criterios enfocados en las necesidades específicas del proyecto en cuestión.

Benchmark de Hackatons			
<b>Nombre</b>	<b>Hackathon: Reactivación del Turismo a través del Emprendimiento Social</b>	<b>#HackAllOverGipuzkoa</b>	<b>ViladeHack Tourism</b>
<b>Organización</b>	Iniciativa de Cooperación Triangular "LIDERES" (CAINCO, TEC-ITESM, Gobierno de Cantabria, ADELANTE) junto a Santa Cruz INNOVA, la Agencia de Innovación de CAINCO	Gipuzkoa Turismoa con la colaboración de minube, en el Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa, en Donostia	Proyecto PECT Innodelta, y se co-financia a través del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). Forma parte de la Operación 4 DIT - Delta IoT & IA Lab, y la actuación núm. 2 Industria 4.0 y Living Lab del PECT InnoDelta.
<b>Público objetivo</b>	Emprendedores, desarrolladores tecnológicos, hackers, diseñadores, creativos, makers y personas disruptivas.	3 tipos de perfil: Desarrolladores, Diseñadores, Experto/a en turismo/gestión/negocio.	Toda persona con capacidad y ganas para idear soluciones innovadoras a los retos que lanzan o a otros propios que estén relacionados con el sector del turismo sostenible.
<b>Objetivo</b>	Presentar ideas, crear herramientas tecnológicas, desarrollar apps relevantes o prototipar productos mínimos viables, que apunten a brindar soluciones tecnológicas dirigidas a dinamizar el sector turismo con el objetivo de generar beneficios, buscar desarrollo social y mejorar la calidad de vida de las comunidades.	Encontrar soluciones tecnológicas que favorezcan la expansión de turistas y excursionistas por todo el territorio de Gipuzkoa.	Promover el turismo sostenible a través de soluciones innovadoras y viables. La organización presenta una serie de seis retos a los participantes, cada uno vinculado a aspectos específicos del turismo y la sostenibilidad.
<b>Bases</b>	Modalidad híbrida. Los participantes contarán con el apoyo de mentores presenciales y virtuales para resolver dudas y realizar consultas. El tiempo total es de 31 horas.	La reserva de plaza requiere un depósito de 5€. El primer día del hackathon, se devuelve el importe de la reserva de plaza.	No es necesario tener conocimientos sobre el sector. Los proyectos que surjan se presentarán y serán evaluados por un jurado de expertos en diferentes áreas relacionadas con el reto y el emprendimiento.
<b>Participación máxima</b>	60 participantes	No especifica	No especifica.
<b>Selección</b>	Una vez finalizado el concurso, el Jurado pre seleccionará los 3 equipos con mayor potencial, o sea, aquellas soluciones más innovadoras y creativas que puedan ser viables en su implementación. Las propuestas que generen un interés específico para alguna de las partes podrán ser apoyadas por las instituciones participantes.	Premios a las mejores aplicaciones: 1º premio: 1.500€ 2º premio: 1.000€ 3º premio: 500 € y premios especiales para las ideas que mejor se integren en categorías específicas. Además, expertos en diferentes campos valorarán si alguna/s ideas podrían dar lugar a nuevos negocios. Si así fuera, contarán con apoyo de la organización y de las entidades colaboradoras.	Preioms jurados y menores se informan ya comenzado el Hackathon.
<b>Jurado:</b>	-Representante del Gobierno Autónomo Municipal de Santa Cruz de la Sierra - Representante de la Universidad Privada de Santa Cruz (UPSA)-Representantes de la Alianza (TEC-ITESM, CANTABRIA, CAINCO)	No especifica.	Se informa ya comenzado el Hackathon.

Figura 3: *Benchmark de Hackathons*

Fuente: Elaboración propia

### Fase 3: Diseño de la propuesta metodológica

A partir de los objetivos establecidos y el análisis de las prácticas y experiencias de éxito existentes, se ha avanzado en el diseño de la propuesta metodológica que se detalla en el capítulo siguiente.

Este tercer momento correspondió, por lo tanto, a la fase de la elaboración de un plan de trabajo detallado que define las estrategias y actividades a implementar para alcanzar los objetivos definidos en la primera fase (y antes detallados).

También fue en esta fase donde se procedió a la selección de las herramientas y técnicas que se consideraron las más adecuadas para promover la formación y capacitación de las PYMES en turismo transfronterizo, el impulso de la colaboración intra-cadena de valor (entre sus diferentes agentes - muy especialmente entre PYMES) y la cooperación transfronteriza entre PYMES euro regionales.

## **Fase 4: Presentación de la propuesta para validación**

La propuesta metodológica que se desarrolla en el capítulo 3 de este informe, debe ser sometida a un proceso de testeo y validación, buscando asegurar su viabilidad y efectividad.

Su testeo y validación (tarea no incluida en el marco de este informe) deberá efectuarse con el objetivo de confirmar que la propuesta metodológica desarrollada responde adecuadamente a las necesidades identificadas y cumple con los objetivos establecidos y/o si carece de la introducción de mejoras y/o correcciones.

Este proceso podrá realizarse con un grupo de testeo (opción preferencial) en una edición cero del programa de formación y capacitación que se desarrolle mediante aplicación de la propuesta metodológica presentada en este informe, o en una primera edición de éste. Se recomienda, en cualquier de los casos, que esas mejoras/correcciones se basen en cuestionarios de satisfacción tanto al grupo de docencias/tutoría/mentoría como a los participantes y no solamente en los resultados finales obtenidos por el programa (por ejemplo, que se base exclusivamente en el número de paquetes/productos turísticos de turismo transfronterizo generados con el apoyo del programa en cuestión).

Asimismo, la propuesta metodológica presentada en este informe deberá ser evaluada y ajustada conforme a las necesidades del público objetivo y los contenidos específicos que se definan para cada programa de formación y capacitación específico que se base en ella.

En este mismo contexto, ha de indicarse que una vez que la propuesta metodológica presentada en este informe está diseñada para que sea lo suficientemente flexible y adaptable, y no para aplicación a un programa único, aunque previamente testada/validada en un programa concreto, la misma podrá necesitar someterse a ajustes y/o actualizaciones para garantizar su pertinencia y eficacia en el nuevo contexto en la que va a ser aplicada.

## METODOLOGÍA APLICADA AL DESARROLLO DEL INFORME

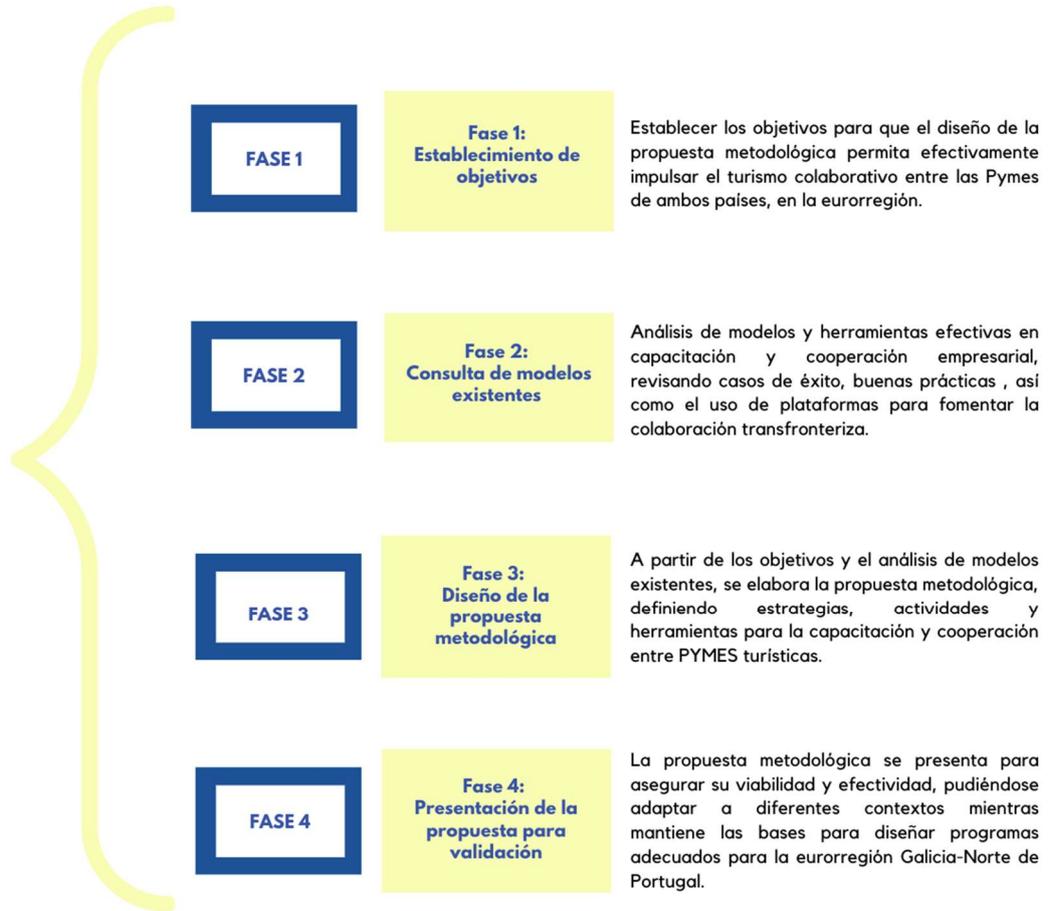


Figura 4: Metodología aplicada al desarrollo del informe  
Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 3 - PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL IMPULSO A LA COOPERACIÓN DE PYMES EN TURISMO TRANSFRONTERIZO EN LA EURORREGIÓN GALICIA-NORTE DE PORTUGAL**

En los epígrafes siguientes se procede a detallar las diferentes etapas metodológicas que se proponen para la creación e implementación de un programa de formación y capacitación de PYMES para el turismo transfronterizo basado en la colaboración intra-cadena de valor y en la cooperación transfronteriza entre PYMES.

El objetivo es poner a disposición de los gestores del destino Eurorregión Galicia-Norte de Portugal una guía metodológica que oriente y facilite la creación de ese tipo de programas, especificando las diferentes fases de su implementación así como las diferentes herramientas que se aplicarían en cada una ellas, estructurando diferentes actividades formativas y de apoyo a las PYMES (en especial, las turísticas), fomentando la cooperación para la co-creación de productos turísticos transfronterizos entre emprendedores y empresarios de ambos lados de la frontera y el desarrollo de productos innovadores fortaleciendo, por esta vía, la competitividad del sector en esta eurorregión.

Esta guía metodológica se desarrolla en las 5 fases:

### **FASE 0 - Definición del público objetivo**

Un programa de formación y capacitación de PYMES debe iniciarse con una definición clara de su público objetivo permitiendo el diseño de un programa efectivo y relevante para sus participantes. Esto asegura que los contenidos, métodos y objetivos del programa estén alineados con las necesidades y expectativas tanto de sus organizadores como de los participantes, maximizando así el impacto y el éxito de éste.

En el caso concreto de este informe, una primera segmentación está previamente establecidas al definirse que el público objetivo, en general, son las PYMES y al establecerse como prioritarias las PYMES del sector turístico.

Se refuerza esa primera segmentación y se establece una segunda, al tratarse de un programa dirigido a fomentar la cooperación para la co-creación de productos turísticos transfronterizos entre agentes de ambos lados de la frontera, por lo que debe dirigirse a PYMES (en especial las del sector turístico) localizadas y/o con actividad en una zona cercana a una frontera internacional, o sea, en una ubicación a menos de una hora desde dicha frontera (en coche) y una distancia no superior 100 km a la misma de esa frontera (ver definición de turismo transfronterizo en segundo informe TURISLAB).

No obstante, en esta segmentación inicial debe aún especificarse si el público objetivo del programa corresponde al concepto de PYME en sentido estricto (ver capítulo 1 de este informe) o si se pretende que el programa se pueda dirigir a públicos próximos/asimilables a las PYMES (como pueden ser los

autónomos, emprendedores o incluso intra-emprendedores<sup>7</sup>) o, del mismo modo, debe especificar si se excluyen o no del programa las *start-ups* y/o las *spin* (ver también el capítulo 1 de este informe).

Otra especificación que se podrá aplicar está vinculada a la posible limitación del número máximo de empleados de las PYMES participantes ya que podrá considerarse inadecuado incluir en un mismo proceso de capacitación, por ejemplo, PYMES con 10 trabajadores y PYMES con una plantilla de más de 100.

Asimismo, cabrá a la organización del programa de formación y capacitación de PYMES para el turismo transfronterizo, definir una segmentación aún más detallada, especificando subsectores turísticos (animación turística, hostelería, restauración, ...), la tipología de producto turístico a la que debe estar vinculada la actividad de los participantes (turismo de naturaleza, turismo cultural, turismo de negocios, ...).

Por otro lado, puede ser necesario establecer pre-requisitos que los participantes deben asegurar para poder participar y beneficiarse de la formación y capacitación del programa (especialmente relevante para programas altamente especializados). Estos pre-requisitos pueden ser académicos, como el poseer ciertos títulos o certificaciones, o pueden estar relacionados con poseer una determinada experiencia profesional en el sector relevante.

Definir y comunicar claramente estos requisitos ayudará a asegurar que los participantes estén adecuadamente preparados para el programa.

## **FASE 1 - Convocatoria, difusión y registro de participantes**

Una vez definido el público objetivo del programa de formación y capacitación se inicia el proceso de captación de candidatos y selección de participantes por lo que se propone que prosigan las siguientes etapas:

### **1.1 Redacción de la convocatoria**

La primera tarea a desarrollar en esta fase corresponde a la redacción de la convocatoria del programa de formación y capacitación de PYMES para el turismo transfronterizo (en el caso del presente informe).

Como contenidos mínimos, este documento deberá incluir:

- Su objetivo.
- La estructura, contenidos, condiciones de aprobación y calendario del programa al que la convocatoria invita a presentar la candidatura.
- Su público objetivo (y número máximo de candidaturas que se seleccionaran).
- Los requisitos de participación.
- El calendario de la convocatoria.
- La forma de presentar la candidatura.
- Los criterios y fórmulas de selección de los participantes.
- Obligaciones de los candidatos.

---

<sup>7</sup> El intraemprendimiento, o emprendimiento corporativo, se refiere a la práctica de impulsar y promover la cultura emprendedora dentro de una organización existente. La empresa busca desarrollar y ejecutar ideas y proyectos nuevos e innovadores dentro de la estructura organizativa existente.

- Modo de comunicación con los candidatos.
- Forma y plazos de presentación de aclaraciones y/o de reclamaciones.

Cuanto más detallada sea la convocatoria, muy especialmente en lo que respecta a los requisitos de participación y criterios de selección, más transparente y accesible será el proceso de selección de los candidatos.

Asociada al lanzamiento y publicación de la convocatoria debe estar el diseño y lanzamiento de una campaña de comunicación para difundirla a través de los canales de comunicación más adecuados para el público objetivo de la convocatoria, y que pueden incluir redes sociales, sitios web especializados en turismo y medios de comunicación locales. Esta campaña deberá ser lo más exhaustiva posible con el fin de llegar a la gran mayoría de los potenciales interesados.

Se sugiere organizar también sesiones informativas en ambos lados de la frontera (en el caso concreto de un programa centrado en el turismo transfronterizo) para explicar el programa, resolver dudas y animar a las PYMES a participar. Estas sesiones se pueden hacer online y presenciales.

## 1.2 Registro de candidatos/presentación de candidatura

La forma de registro de los participantes también debe ser adecuada al público objetivo definido para el programa (fase 0) y comunicado en la convocatoria. Para el sector turístico en general se recomienda que sea online, a través de un formulario tipo. Su contenido y el enlace de acceso deben constar en la convocatoria juntamente con una declaración de autorización de utilización de los datos personales que vengán a ser requeridos para los fines indicados en la misma.

Este formulario, que deberá siempre respetar lo dispuesto en la convocatoria permitirá recopilar información acerca de cada candidato en concreto identificando, por ejemplo, *background* y el motivo de su inscripción (por ejemplo, "quiero ampliar mi mercado" o "tengo una idea interesante para desarrollar un producto turístico transfronterizo"). Permitirá, asimismo, verificar/validar el cumplimiento de los requisitos de participación impuestos por parte de los candidatos. Por otro lado, podrá constituir un primer momento de identificación de las necesidades concretas de formación/capacitación de los candidatos, así como identificar potenciales líneas de *networking* con otros candidatos.

## 1.3 Evaluación y selección de los candidatos

Basado en la información proporcionada en el formulario de candidatura y siempre en conformidad con lo establecido, a este efecto, en la convocatoria, se evaluarán las candidaturas recibidas en plazo y se seleccionarán los participantes que cumplan los requisitos establecidos.

Se recomienda la formación de un comité de evaluación que analice las candidaturas recibidas y seleccione a los participantes de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos que constan en la convocatoria.

Posteriormente, se notifica a los seleccionados y se les proporciona detalles sobre el programa de formación y capacitación al que se candidataron.

Deberá ser dada publicidad a los resultados de la convocatoria y cumplir con los plazos de respuesta y subsanación de eventuales reclamaciones.

## FASE 2: Componente formación: diseño, implementación y evaluación

La segunda fase de la **metodología para la capacitación de las PYMES turísticas de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal para el turismo transfronterizo** está dedicada al programa de formación y capacitación en sí mismo.

Incluye, por lo tanto, actuaciones que deben completarse antes del lanzamiento de la convocatoria (punto 1.2) y otras que se iniciarán una vez seleccionados los participantes en el programa (punto 1.3).

### 2.1 Diseño de la componente formación del programa de capacitación

Antes del lanzamiento de la convocatoria es necesario proceder al diseño del programa en sí mismo que, como ya se ha indicado anteriormente, se propone que sea un programa integral: compuesto de una componente formativa y una componente de capacitación basada en el apoyo que se pondrá a disposición de los participantes a través de las herramientas entendidas como las más adecuadas para alcanzar los objetivos para los cuales se organiza ese programa.

En este contexto, y teniendo en cuenta que el programa se dirige a PYMES del sector turístico (en su caso, entre otros públicos objetivo) se propone la creación de módulos de formación en formato de video y documentos formativos e informativos descargables que cubran temas adecuados al desarrollo colaborativo del turismo transfronterizo. Recuérdese que el programa podrá ser centrado en el turismo transfronterizo en general o en el desarrollo, por ejemplo, de recursos turísticos transfronterizos con potencial tractor, en particular.

La opción por una formación asíncrona (siguiendo las pautas MOOC) permite que los participantes seleccionados (que se espera también incluyan recursos humanos de PYMES en actividad) puedan realizar su formación en el horario más adecuado a su actividad laboral y conciliación familiar. Esto es especialmente relevante para las microempresas cuya actividad depende de un número muy reducido de recursos humanos.

De modo asíncrono, los participantes podrán seguir los contenidos formativos a su propio ritmo, facilitando la flexibilidad y adaptabilidad según sus necesidades.

No obstante, esta formación asíncrona se combina con *webinars* que permitirán el contacto, en línea, con los formadores y el *networking* con otros participantes. Ponentes y participantes podrán interactuar e intercambiar ideas y experiencias.

Añaden a ese conjunto, herramientas tecnológicas que asociadas a la plataforma (MOOC) de formación puedan permitir/facilitar el *networking* como foros y/o servicios de mensajería.

En cuanto al tipo de contenidos, se sugiere enfocarse en 4 diferentes temas:

1. **Conceptos básicos de turismo y destino Turístico Transfronterizo:** Enfoque teórico para contextualizar y entender los fundamentos del turismo, del turismo transfronterizo y los destinos turísticos transfronterizos.
2. **Elementos del turismo transfronterizo en la Euroregión:** Descripción de la oferta disponible actualmente en la euroregión, su nivel de desarrollo y las infraestructuras y productos disponibles para integrar en los paquetes turísticos. También se pueden incluir elementos con potencial para que puedan ser contemplados en los proyectos de los participantes. Se recomienda basar el desarrollo de esta temática en el informe TURISLAB "Módulo 4".

3. **Emprendimiento turístico:** Contenidos enfocados en el entorno empresarial, incluyendo la elaboración del plan de negocio, diseño de producto, creación de paquetes y estrategias de marketing.
4. **Cadena de valor del turismo transfronterizo:** Contenidos enfocados a la comprensión, promoción y facilitación del *networking* y co-creación para el desarrollo y consolidación del turismo transfronterizo y productos relacionados. Se recomienda, en este contexto, desarrollar y proporcionar a los participantes, una guía genérica que facilite la creación de paquetes turísticos conjuntos/transfronterizos integrales y atractivos, basados en la creación de sinergias efectivas entre los distintos actores del sector turístico de territorios euro regional.

La inclusión o no de una o más de las temáticas antes identificadas (o de otras que se consideren relevantes) y el grado de desarrollo de estos contenidos formativos dependerá siempre del público objetivo que se identifique en la fase cero y de los requisitos de conocimiento mínimos que se impongan a los participantes.

Debe, además, incluirse un módulo dedicado al desarrollo de la propuesta detallada de la idea de producto o desarrollo de negocio, a nivel transfronterizo, así como a la preparación de su presentación ante un panel de expertos (ver punto 2.3).

## 2.2 Selección de formadores, tutores, mentores y (en su caso) evaluadores externos

La selección de tutores y mentores para un programa de formación y capacitación de cariz empresarial requiere una evaluación cuidadosa de las competencias, experiencias y características personales de estos profesionales. Los pasos y criterios fundamentales para realizar esta selección de manera efectiva y que deberían tenerse en cuenta serían:

- Habilidades educativas y comunicación: transmitir conocimientos de manera clara y efectiva.
- Conocimientos específicos en áreas relevantes (asociadas a al ámbito del turismo, de la gestión empresarial y, preferentemente, del turismo transfronterizo) además de un buen conocimiento de la eurorregión.
- Competencias y experiencia empresarial: trayectoria comprobada en la gestión y desarrollo de empresas, preferentemente en PYMES.
- Características personales: empatía y paciencia, capacidad para comprender las necesidades y desafíos de los participantes y ofrecer apoyo de manera comprensiva, actitud proactiva, habilidades de resolución de problemas, es decir capacidad para ofrecer soluciones prácticas y estratégicas a los desafíos que enfrentan esos participantes.

El proceso de selección e identificación de tutores y mentores debe ser exhaustivo, así como la evaluación de estos profesionales que pretende integrar el programa.

El panel de selección de estos profesionales debe incluir a expertos en capacitación, representantes del sector turístico (incluido de las PYMES del sector) y otros *stakeholders* clave para tomar la decisión final.

También en este caso, los criterios de selección deben ser claros y objetivos y la toma de la decisión final debe ser basada en un consenso informado.

Los tutores y mentores seleccionados serán sometidos a:

- Un proceso de monitoreo y evaluación, que incluya seguimientos regulares para evaluar su desempeño y el impacto de su trabajo en los participantes.

- El *feedback* de los participantes que retroalimentará el programa en sí mismo (aproximándolo a las necesidades específicas de los participantes) y permitirá identificar áreas de mejora por parte de tutores/mentores.
- Un proceso de mejora continua, basado en los resultados de los dos procesos anteriores.

La selección adecuada de tutores y mentores es fundamental para el éxito de cualquier programa de formación y/o capacitación pues, no obstante, la calidad de los contenidos de ese programa, son los tutores y mentores que garantizan los buenos resultados de ese proceso si son capaces de ofrecer un apoyo efectivo y significativo a los participantes, contribuyendo a que ellos alcancen los objetivos que se han auto-propuesto para esa participación.

Además de tutores y mentores puede ser necesaria la inclusión de evaluadores externos (y recomendable) para asegurar que las soluciones/innovaciones/productos/servicios/modelos de negocio que se apoyen en el proceso de capacitación no solo son correctos desde el punto de vista técnico y académico, pero también desde el punto de vista del propio sector. En el caso concreto de un programa de formación y capacitación de PYMES para el turismo transfronterizo es importante contar con el “aval” de representantes de entidades como, por ejemplo, la *Axencia* de Turismo de Galicia, por ser la administración que define las políticas y estrategias turísticas regionales y, por esa razón, la entidad con más propiedad para identificar las soluciones de mayor impacto territorial.

La selección de estos evaluadores externos es, por lo tanto, esencial para garantizar la objetividad, calidad e impacto territorial de los resultados del programa debiendo promover una evaluación imparcial y detallada de los participantes/de las propuestas que se generen, contribuyendo así al éxito y credibilidad del programa.

Una última nota para indicar que algunos de estos profesionales (menores, tutores y/o evaluadores) podrán ser seleccionados una vez iniciado la componente de capacitación del programa, para asegurar que pueden apoyar con eficacia el desarrollo de las ideas y modelos de negocio que se van a desarrollar.

### 2.3 Implementación de la componente formación

Para la componente formación del programa, se propone la utilización de una plataforma de comunidad en lugar de una plataforma de formación educativa tradicional. La razón principal es que uno de los objetivos clave de la metodología propuesta en este informe es asegurar que los programas de formación y capacitación son eficaces en la promoción del *networking* y de la interacción entre los participantes, pudiendo facilitar, de este modo, el establecimiento de alianzas estratégicas y comerciales.

En esta fase del programa, actuará como inductor del *networking* que se consolidará en la componente detallada en la fase siguiente. Por otro lado, en esa fase 3 actuará como herramienta de trabajo tanto para el desarrollo de las ideas y modelos de negocio como en lo que respecta al acompañamiento experto y dedicado a asegurar por tutores y menores.

Recuérdese, en este contexto, que el principal objetivo de la componente formación es proporcionar un aprendizaje efectivo y accesible de los conocimientos y habilidades relevantes para actuar en el mercado del turismo transfronterizo, desde una perspectiva colaborativa (o sea, al mismo tiempo que se promueve la colaboración y la creación de redes entre ellos).

Por estas razones, la (o las) plataforma(s) que se utilizarán constituyen un pilar central de la metodología que se propone en este documento, permitiendo a los participantes acceder a los módulos y recursos formativos de manera flexible y a su propio ritmo.

De un modo general, la plataforma que se seleccione a este fin deberá tener las siguientes características:

1. **Facilitar el acceso y seguimiento del progreso de los participantes:** La plataforma debe proporcionar un acceso sencillo y organizado a todos los contenidos formativos, facilitando la navegación y el aprendizaje autónomo. A través del cual se implementará un sistema de seguimiento que permita a los organizadores acompañar el progreso de los participantes, asegurando que todos cumplan con los requisitos y objetivos del programa. En este sentido, si el objetivo del programa es mayormente de formación, las plataformas educativas o el uso de MOOCs pueden ser la mejor opción ya que proporcionan funciones de seguimiento, incluso haciendo uso de inteligencia artificial para el acompañamiento de los participantes.
2. **Webinars y sesiones Q & A online:** Tanto las plataformas de comunidad, como las educativas tiene la facilidad de acoger los *webinars* y sesiones de preguntas y respuestas en tiempo real/online que se organicen de modo complementario a la formación asincrónica. En estos eventos, los participantes podrán interactuar directamente con los formadores y expertos en diversas áreas. Esto permitirá, además, alinear los contenidos formativos a sus necesidades concretas. También fomentará la discusión y el intercambio de ideas, enriqueciendo el proceso de aprendizaje y fortaleciendo las conexiones entre los participantes.
3. **Intercambio de ideas y *networking*:** En este caso, las plataformas de comunidad no solo actúan como un medio para la formación, sino también como un espacio dinámico de *networking* y desarrollo de proyectos, alineado con el objetivo de fomentar el turismo transfronterizo bajo la óptica colaborativa y de cooperación entre agentes, en la eurorregión. Se propone, por eso, que incluya espacios de discusión (como foros de temas específicos, por ejemplo), espacios de visibilidad y de puesta en valor de los participantes del programa y espacios de comentarios acerca de contenidos puntuales (si el administrador/formador así lo desea). Es importante considerar, que en este tipo de plataformas el componente formativo no es la prioridad, cuentan con la capacidad de alojar y mostrar contenidos en diferentes formatos, pero el modelo de aprendizaje es mucho más independiente que el de una plataforma educativa, pues su enfoque es mucho más de intercambio entre los usuarios.

La selección de las plataformas a utilizar se realizará de acuerdo con las necesidades del programa y el público objetivo. Si se busca un componente mayormente educativo, lo mejor es optar por tener el diseño de un MOOC y paralelamente una plataforma de comunidad para que se desarrolle el *networking* en esta última. Sin embargo, dependiendo del alcance del proyecto y el presupuesto disponible, incluso se podría desarrollar una plataforma customizada que tenga ambos componentes.

Una vez completados todos los módulos formativos, los participantes deberán presentar una propuesta detallada de su idea de producto o desarrollo de negocio a nivel transfronterizo. Esta presentación (realizada, preferentemente, en una sesión presencial) debe demostrar cómo aplicarán los conocimientos adquiridos durante la formación para crear o mejorar un paquete/producto/servicio vinculado al turismo transfronterizo.

A esta sesión se podrán invitar otras empresas y entidades de la administración con competencias en turismo para que puedan interactuar con los participantes, ampliar el *networking* y explorar nuevas colaboraciones y fórmulas de cooperación transfronteriza (más allá de la cooperación establecida en el marco de la componente de capacitación del programa - ver Fase 3).

## 2.4 Evaluación de la componente formación

La evaluación de la componente formación se hará con un doble objetivo:

- el primero, certificar (si posible de forma oficial) que los participantes han terminado con éxito su formación.
- el segundo, seleccionar aquellos participantes que presenten las ideas más prometedoras y una sólida comprensión de los contenidos puedan avanzar a la siguiente etapa del programa.

Para ello se sugiere realizar:

1. Evaluaciones, ya sea al finalizar cada módulo, o bien una evaluación global al término de todos los contenidos (esta monitorización se puede llevar a cabo desde la plataforma de comunidad). Estas evaluaciones deben ser diseñadas para medir la comprensión y retención de los conceptos presentados a los participantes. Pueden incluir cuestionarios, estudios de caso y tareas prácticas que reflejen situaciones reales en el ámbito del turismo transfronterizo.
2. La evaluación de la idea de producto o desarrollo de negocio (a nivel transfronterizo) de los participantes. Como ya indicado, se propone que esta evaluación sea realizada por un panel que cuente también con expertos externos previamente seleccionados, que verifican la viabilidad, innovación y potencial impacto (muy especialmente a nivel del turismo transfronterizo/territorio de cooperación de cada propuesta. Asimismo, esta actividad no solo serviría como una evaluación final, sino que también proporcionará a los participantes una oportunidad para recibir retroalimentación valiosa y mejorar sus proyectos antes de pasar a la siguiente fase.

El resultado combinado de estas evaluaciones proporcionará una visión clara del progreso de cada participante y su capacidad para aplicar lo aprendido en contextos prácticos (muy especialmente en la segunda parte del programa - ver fase 3).

## FASE 3: Componente desarrollo de ideas y modelos de negocio

La tercera fase de la **Metodología para la Capacitación de las PYMES Turísticas de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal para el Turismo Transfronterizo** corresponde a la componente de capacitación que se propone se estructure en un conjunto de actividades centradas en asegurar un apoyo personalizado y experto a los participantes cuyas ideas de producto o desarrollo de negocio a nivel transfronterizo hayan sido positivamente valoradas en la componente (fase) anterior. Se centra, por lo tanto, en apoyar a los participantes en mejorar y concretar las ideas que han resultado de la componente formación.

Los participantes serán informados del detalle de la componente capacitación en la sesión de formación del programa (en la sesión de presentación de las ideas de productos/modelos de negocio) para que puedan tener un buen conocimiento de las actividades de apoyo que se seguirán y la dedicación que se les exigirá.

En este contexto, en esta segunda componente de desarrollo de ideas y modelos de negocio se combinarán las siguientes actividades:

### 3.1 Conformación de los consorcios

El primer paso de la segunda componente del programa debe corresponder a la conformación de los consorcios que, de forma colaborativa, desarrollarán las ideas y modelos de negocio resultado de la componente anterior.

Esta actividad es fundamental en un programa de impulso a la colaboración y/o cooperación transfronteriza entre agentes turísticos.

Se entiende que, aunque la plataforma de comunidad implementada en la componente anterior es un pilar del fomento del *networking* y un instrumento impulsor y facilitador de esa colaboración y cooperación, debe haber lugar para momentos de aprendizaje e intercambio debidamente estructurados y centrados en los objetivos del programa de capacitación en cuestión.

En este contexto, la metodología que se propone en este informe prevé la combinación de las siguientes actuaciones:

#### 3.1.1 *Hackathons*

Teniendo en cuenta los ámbitos temáticos y las necesidades/fragilidades, a nivel transfronterizo, de las ideas de producto o del modelo de negocio positivamente valoradas en la componente formación se organizará *hackathons* temáticos enfocados tanto a los aspectos específicos del turismo transfronterizo como al desarrollo/consolidación de esas ideas/modelos de negocio.

Durante los *hackathons*, los participantes tendrán la oportunidad de trabajar juntos para desarrollar/profundizar en sus propuestas iniciales y aprovechar las oportunidades que el turismo transfronterizo puede generar en la eurorregión.

Si así se considera (siendo muy recomendable por la presente metodología) estos eventos podrán reunir no solo a los participantes del programa de formación y capacitación sino también a participantes de diferentes disciplinas (seleccionados/invitados de acuerdo con las necesidades/ámbitos de las ideas que los participantes generaron en la primera componente del programa), facilitando la formación de equipos multidisciplinarios y promoviendo el desarrollo colaborativo de esas ideas.

Además, estos *hackathons* deben apoyar y consolidar la formación recibida en la primera componente del programa y permitir a los participantes explorar y fortalecer sus habilidades en entornos transfronterizos del sector turístico. Con la posible apertura a otros participantes, que no los integrantes del programa de capacitación, se pretende potenciar la colaboración, muy especialmente con el sector empresarial, e impulsar la generación de ideas, oportunidades y negocios adicionales.

Al final de este proceso se revisarán las propuestas iniciales de idea de producto o desarrollo de negocio (presentadas por los participantes en la sesión final de la componente formación), mejorándolas e identificando el mejor consorcio para desarrollarlas en el marco del programa de capacitación.

#### 3.1.2 *Actividades de speed meetings (o speed-networking)*

Con un objetivo similar a los *hackathons* pero centrado en los participantes del programa de capacitación, será implementado un calendario de reuniones breves y estructuradas con el objetivo de encontrar, dentro del programa, los socios más adecuados al desarrollo de las ideas de producto o negocio a nivel transfronterizo.

El objetivo es medir la compatibilidad inmediata entre TODOS los participantes del programa de capacitación (intereses, complementariedades o empatía, entre otros). Por esa razón, las reuniones serán supervisadas por el equipo de formadores, tutores y/o mentores del programa, sin su interferencia.

Como estos encuentros son muy rápidos (normalmente entre 2 y 10 minutos de duración) es necesario preparar a los participantes para que sean capaces de pasar toda la información sobre su propuesta en poco tiempo, es decir, presentar un *pitch*.

Al final de cada reunión, los participantes deberán cumplimentar un cuestionario de satisfacción con la reunión y de (auto)evaluación de su compatibilidad con la otra parte.

Una última nota para indicar que, en el caso de que los *hackathons* sean abiertos a entidades/profesionales externos al programa de capacitación, las actividades de *speed meetings* podrán contar con su participación, como fórmula de validación de los consorcios identificados/constituidos en esa primera actividad.

### 3.1.3 Actividades de *Matchings*

El equipo de formadores, tutores y/o mentores del programa (seleccionados de acuerdo con el punto 2.2) será el responsable por la organización de las actividades de *matching* del programa con el objetivo de ajustarlas a los perfiles y necesidades específicas de los participantes, así como de sus ideas de producto o desarrollo de negocio, a nivel transfronterizo.

Cabe a estos tutores, en un primer momento, y teniendo en cuenta los resultados de las actividades anteriores seleccionar los pares de participantes (o, en su caso, entre los participantes y las entidades/profesionales externos al programa que se consideren los más adecuados) que deben reunirse con el fin de establecer sinergias y/o alianzas estratégicas para desarrollar la propuesta que les ha asegurado la participación en la componente de capacitación de forma colaborativa (preferentemente en cooperación transfronteriza).

Los *matchings* de esos pares de participantes serán guiados por esos tutores/mentores en sus encuentros e intercambios, para la concretización de esa colaboración y, en caso de éxito, consecuente desarrollo de ideas de producto o desarrollo de negocio que están en la base y son la razón de estas actividades.

De las actividades de *matching* deberán resultar informes (redactados por los respectivos mentores/tutores) dirigidos a los participantes que retroalimentarán y contribuirán a la mejora de sus propuestas. En su caso, analizarán la posibilidad de “transformar” esas propuestas en paquetes de turismo transfronterizo.

### 3.1.4 Acuerdo de *partenariado*

Una vez establecidos los consorcios que desarrollarán las ideas de producto o modelo de negocio a nivel transfronterizo, es fundamental establecer un acuerdo entre las partes implicadas, definiendo derechos, responsabilidades y obligaciones.

En este acuerdo se plasmarán las actividades que corresponden a cada participante y un calendario en el que deben desarrollarlas.

## 3.2 Apoyo y mentoría

A lo largo de toda la componente capacitación, los participantes serán acompañados y guiados en el desarrollo de sus ideas de producto/negocio por el equipo de formadores y muy especialmente de mentores y tutores previamente seleccionados.

En este contexto se procederá a la asignación de mentores y tutores a los participantes de la segunda componente del programa de capacitación, una vez los participantes hayan completado satisfactoriamente el componente formación.

La asignación de mentores y tutores se hará con el objetivo proporcionar apoyo especializado para el desarrollo de las ideas de producto/negocio a nivel transfronterizo seleccionadas y tendrán en cuenta eventuales consorcios que se hayan establecido a través del proceso detallado en el punto anterior.

Los mentores y tutores serán asignados (individualmente) a cada participante, y ofrecerán orientación experta en áreas clave como: estudio de viabilidad de la idea de/modelo de negocio, identificación de oportunidades comerciales relativas a esa idea/modelo, desarrollo de la cadena de valor del producto transfronterizo, co-creación y *co-branding* de producto, paquetización de servicios, comunicación y marketing y/o modelos de negocio.

El proceso de acompañamiento y “coaching” de los participantes, como ya indicado, se iniciará con la selección de las ideas de producto/negocio a nivel transfronterizo positivamente evaluadas para avanzar para la componente capacitación. De acuerdo con la asignación que corresponda, los tutores/mentores tendrán un rol central en la constitución de los consorcios (en el diseño y organización de las actividades detalladas en el punto 3.1).

Este proceso de seguimiento y apoyo permanente de los participantes utilizará como recurso base la plataforma de comunidad establecida para el programa en el marco de la componente formación.

Incluirá, además, sesiones de tutoría y mentoría individualizada (en un número mínimo de 20 horas<sup>8</sup>), diseñadas para fortalecer las competencias específicas necesarias para el éxito de sus ideas de producto/negocio a nivel transfronterizo, así como aquellas asociadas a un desarrollo empresarial sostenible/de largo plazo, facilitando así el acceso a conocimientos profundos y experiencias relevantes, en los ámbitos de su actuación.

En su caso, incluirá además sesiones dedicadas al apoyo del trabajo del/en consorcio.

Adicionalmente, incluirá sesiones de mentoría enfocadas a ayudar a los participantes a encontrar los socios (extra-programa de formación y capacitación) adecuados y necesarios a la implementación de sus ideas de producto/negocio a nivel transfronterizo. En especial, se actuará como facilitadores de contacto con socios estratégicos como pueden ser las entidades de la administración turística, entidades financiadoras o entidades de comercialización de los productos en desarrollo, entre otras.

Finalmente, hay que indicar que del mismo modo que los formadores, tutores y mentores deben estar sujetos a un proceso de mejora continua, ellos mismo deben ser responsables por la implementación del sistema de monitorización y evaluación de los participantes, analizando su progreso y evaluando el impacto de la capacitación en las competencias y conocimientos de cada uno de ellos. En este contexto se propone la realización de evaluaciones periódicas para medir los resultados obtenidos, identificar áreas de mejora (ajustando las actividades del programa en su caso).

---

<sup>8</sup> Valor de referencia que debe ser adecuado tanto al público objetivo como a la complejidad de las propuestas en desarrollo.

Por lo tanto, deben ser elaborados informes periódicos detallados con los resultados del análisis y de la evaluación que será útil no solo para el progreso de los participantes sino que también permitirá mejorar continuamente el programa de capacitación.

## **FASE 4: Acceso a mercados y financiación**

El componente de capacitación, vía mentores especializados y de acuerdo con su grado de madurez, incluirá apoyo específico a las ideas de producto/modelo de negocio a nivel transfronterizo para acceder a financiación y/o al mercado correspondiente.

Cabrá, por lo tanto, a los tutores y mentores que acompañan los participantes, evaluar, al final del proceso de apoyo y mentoría, el grado de desarrollo de las soluciones obtenidas, identificando aquellas que alcancen el nivel mínimo requerido para avanzar con su colocación en el mercado, identificando los participantes que deben/necesitan ser apoyados en:

### **4.1 Modelos de financiación**

Se trata de asegurar a estos participantes formación adicional (si posible, práctica) sobre *crowdfunding*, *business angels* y apoyos económicos públicos (reembolsables y no reembolsables) al emprendimiento turístico. A ese efecto los tutores/mentores ayudarán a los participantes en cuestión a desarrollar su propuesta/pedido de financiación, y/o presentaciones de sus productos/modelos de negocio dirigidas a estas entidades, incluyendo el apoyo a la participación en eventos de pitch donde puedan presentar sus ideas a potenciales inversores.

### **4.2 Apoyo a la creación de empresas**

En su caso, en el marco de esta fase, se puede asegurar un apoyo integral y altamente especializado a la creación y formalización de nuevas empresas dentro del sector turístico transfronterizo. Este apoyo incluiría asesoría sobre los requisitos legales y administrativos necesarios para establecer nuevas empresas (con especial foco en las empresas que operan a nivel transfronterizo).

Los participantes recibirán acompañamiento durante todo el proceso de registro y formalización de sus negocios, asegurando que cumplan con todas las normativas pertinentes. Además, se proporcionarán recursos y apoyo continuado para garantizar el éxito inicial y el crecimiento sostenido de estas nuevas empresas en el mercado turístico de la eurorregión.

### **4.3 Apoyo en el primer año de existencia del producto/modelo de negocio/empresa**

En su caso, los mentores aseguran un acompañamiento en proximidad de los productos/modelos de negocio/empresas generadas por el programa de capacitación ya que este primer año de existencia es un año clave para el éxito, muy especialmente, de las empresas de nueva creación<sup>9</sup>.

## **FASE 5: Cierre del programa**

La metodología de capacitación propuesta en este informe se constituye en un marco estructurado y efectivo para capacitar a las PYMES turísticas de la eurorregión, buscando promover y facilitar el desarrollo de productos turísticos transfronterizos desplegados de forma colaborativa.

---

<sup>9</sup> De acuerdo con el INE ([https://www.ine.es/prensa/dae\\_2021.pdf](https://www.ine.es/prensa/dae_2021.pdf)), en su estudio anual de demografía empresarial, el 22,2% de las empresas creadas ese año no han sobrevivido (porcentaje más o menos estable desde el año 2010).

Pretende enfocarse en la formación continua, en el *networking*, y en el apoyo especializado y se considera que su impacto será tanto más relevante cuanto más divulgados sean sus resultados, por lo que se encerrará el programa con un evento de presentación de los productos, modelos de negocio y empresas generados en su ámbito.

En este contexto, se propone la realización de un evento de cierre, organizado como evento de comunicación y diseminación de los resultados del programa centrado, por lo tanto, en dar visibilidad y dar a conocer al ecosistema turístico transfronterizo/euro regional estos nuevos productos, modelos de negocio y empresas. Asimismo, deberá también contribuir al refuerzo del *networking* y de la cooperación transfronteriza entre los *stakeholders* que componen este ecosistema.

## Cronograma-Resumen

A continuación, se resumen todas las fases anteriormente detalladas en un cronograma que visibiliza no solo las diferentes actuaciones y actividades propuestas como una propuesta de su implementación temporal, evidenciándose las actividades con precedencias y las actividades transversales y/o simultáneas.

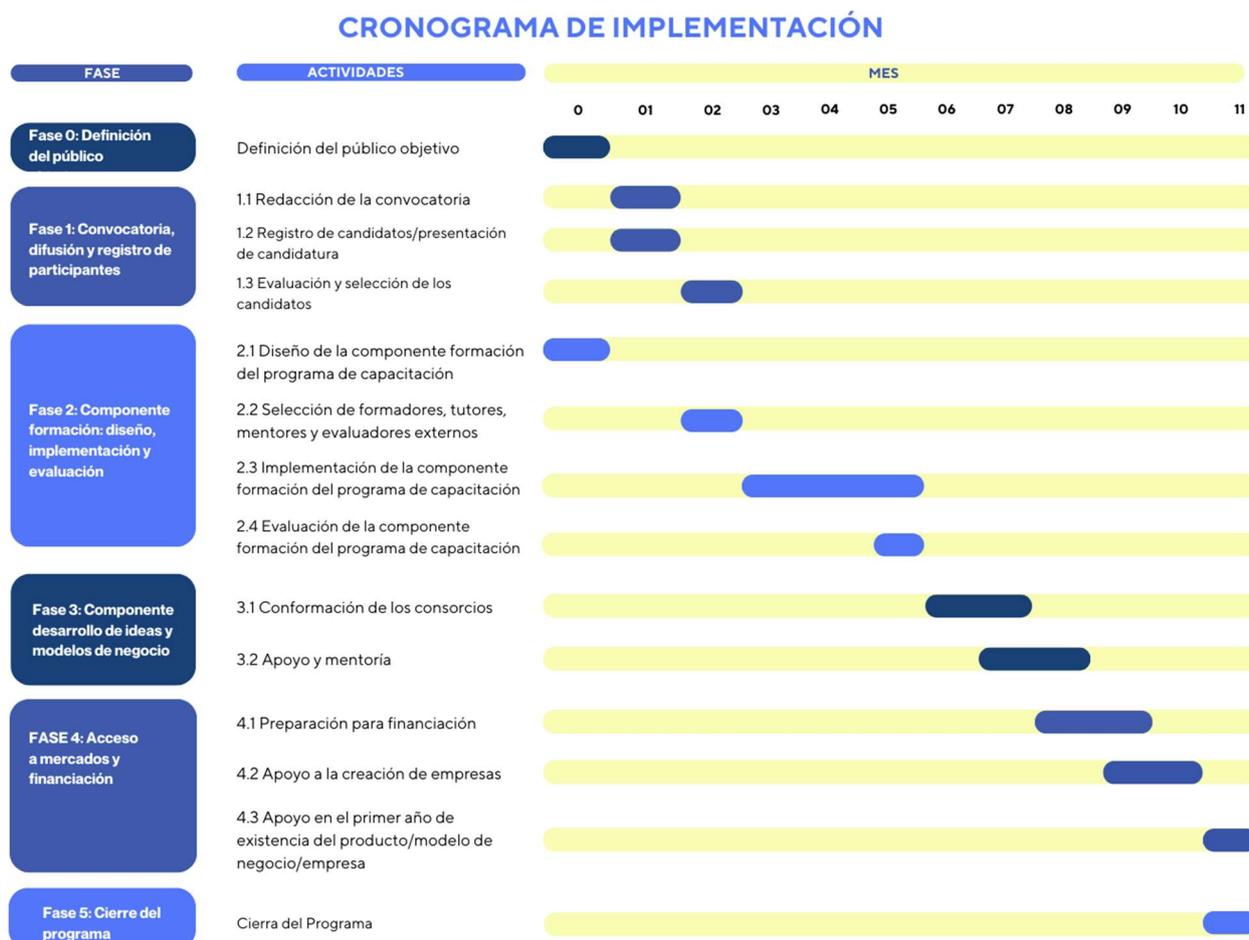


Figura 5: Cronograma de implementación del programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 4 - CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

La **metodología para la capacitación de las PYMES turísticas de la eurorregión Galicia-Norte de Portugal para el turismo transfronterizo**, detallada en el capítulo anterior, fue diseñada para dar cobertura a programas de formación y capacitación que respondan a diferentes necesidades tanto de los agentes como del propio destino (en tanto que destino de turismo transfronterizo).

Fue diseñada para ser lo suficientemente flexible para fomentar el desarrollo de la oferta de turismo transfronterizo de un modo general, o para promover el desarrollo de potenciales y/o productos turísticos de turismo transfronterizo en concreto (como, por ejemplo, las rutas de camelias o el termalismo euro regional<sup>10</sup>).

Fue diseñada para poder responder a diferentes públicos objetivo y a diferentes niveles de exigencia técnica en la capacitación de sus participantes. En este contexto, podrá ser más o menos compleja al incluir todos los pasos/actividades detalladas en el capítulo anterior.

En todo caso, la metodología responde en primera instancia al objetivo de desarrollo del turismo transfronterizo y de fomento de la colaboración y cooperación transfronteriza entre agentes de ambos lados de la frontera.

Como ya indicado anteriormente, la metodología desarrollada en este informe, aun teniendo como base buenas prácticas testeadas y con resultados efectivos, deberá ser ajustada/mejorada una vez testada en el marco del desarrollo del turismo transfronterizo y/o en nuevos contextos o en el desarrollo de programas con objetivos diferenciados.

Asimismo, habrá que tomarse en cuenta posibles limitaciones a su aplicación derivadas del sector al que se dirige o del contexto euro regional propiamente dicho, por lo que deberá atenderse, en su aplicación a:

- Dado el perfil de los profesionales del turismo, si se requiere su presencia física durante varios días fuera de su negocio, es probable que su participación baje en momentos clave del programa. Esta limitación podría reducir significativamente la efectividad de las actividades que requieren interacción presencial, las cuales, en el marco de esta metodología son cruciales para el éxito del programa que se desarrolle a partir de la misma.
- La necesidad de capacitación en términos de contenido, apoyo y tiempo varía considerablemente entre personas ajenas al sector y aquellas que ya tienen experiencia en la industria. Un programa diseñado sin considerar estas diferencias puede resultar inapropiado para "*newcomers*" y ser percibido como una "pérdida de tiempo" para los agentes con experiencia. Además, si se permite la participación indiscriminada en un curso destinado a profesionales experimentados, es probable que no se alcancen los resultados esperados, comprometiendo la efectividad del programa.
- La selección de plataformas (tanto de formación como de comunidad) puede representar una limitación ya que cuanto más personalizada sea la solución (más específica para responder a las necesidades concretas del programa), mayor será su coste y el tiempo requerido para su

---

<sup>10</sup> Ver informe TURISLAB del módulo 4

implementación. Por otro lado, la utilización de dos plataformas distintas (una de formación y otra de comunidad) puede resultar complejo para el usuario, ya que será necesario adaptarse a dos entornos digitales diferentes. Sin embargo, esta estrategia (doble plataforma) permite enfocar los esfuerzos tanto educativos como de *networking* en espacios específicos, lo que en un principio asegura una mejor calidad de ambas componentes. Aun así, esta separación hace más compleja la integración entre los componentes formativos y de colaboración, lo que requiere una planificación y coordinación más cuidada para asegurar una experiencia fluida para los participantes.

Finalmente, y derivado de todo el estudio previo y de las prácticas estudiadas, se dejan, en los puntos siguientes, un conjunto de recomendaciones que se consideran de utilidad tanto para la mejor aplicación de la metodología propuesta a la construcción de programas de formación y capacitación para PYMES y/o para el desarrollo del turismo transfronterizo como para el propio éxito/resultados obtenidos por parte de los participantes:

- Se considera de valor añadido la creación de espacios de trabajo compartidos en diferentes puntos de la eurorregión donde las PYMES turísticas puedan trabajar juntas, compartir ideas y diseñar/colaborar en proyectos conjuntos. Estos espacios fomentarán la interacción entre las empresas de la eurorregión, facilitando la creación de redes y la cooperación transfronteriza.
- No obstante, el sector turístico al no corresponder a un sector especialmente vinculado al registro de propiedad intelectual y/o patentes, es importante asegurar la protección a las ideas innovadoras que puedan generarse en el marco del programa de capacitación. Por esa razón, se recomienda que se incluya, en el grupo de tutores seleccionados para apoyar a los participantes, un experto en propiedad intelectual que, en su caso, responda a necesidades concretas de los participantes en este ámbito.
- En el caso de que se opte por la organización de *hackathons* abiertos a entidades/profesionales externas al programa de capacitación, deberá promoverse una convocatoria específica, publicitarla y, si es posible, atribuir algún premio o recompensa a los integrantes del equipo vencedor, como incentivo a su participación.
- Para temáticas más complejas o en el caso de programas orientados a la búsqueda de soluciones concretas para problemáticas específicas, abrir las actividades *speed meeting* a entidades no participantes en el programa de capacitación, puede ser indispensable a la generación de la necesaria masa crítica a este efecto. En este caso es fundamental identificar y seleccionar criterios con estas entidades.
- A nivel de la eurorregión Galicia-Norte de Portugal, se recomienda que cualquier programa de formación y/o capacitación de PYMES para la cooperación transfronteriza se completen con visitas de estudio/misiones empresariales (en la que los participantes de Portugal visiten los productos turísticos de Galicia y viceversa) potenciando el conocimiento del territorio. Parece crucial que los participantes puedan experimentar y apreciar el potencial de los recursos compartidos o de los recursos complementarios existentes en el país vecino. La organización de eventos presenciales del programa en diversos puntos de la geografía de la eurorregión puede también contribuir a ese objetivo.
- De acuerdo con la temática y objetivos concretos del programa, puede ser deseable la elaboración de guías de apoyo específicas que faciliten el desarrollo y, consecuentemente, el éxito de las soluciones alcanzadas por los programas que aplican la metodología propuesta en este informe. En el caso concreto de un programa de formación y capacitación de PYMES

para el turismo transfronterizo, se recomienda el desarrollo y puesta a disposición a los participantes, una guía genérica que facilite la creación de paquetes turísticos conjuntos/transfronterizos integrales y atractivos, basados en la creación de sinergias efectivas entre los distintos actores del sector turístico de los territorios de la euroregión.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBLIOGRAFÍA

ADELANTE 2 COOPERACIÓN TRIANGULAR UE-ALC (2024). *Hackathon Reactivación del Turismo a través del emprendimiento social*. Recuperado de: <https://adelante2.eventscase.com/ES/Hackathon>

AGENCIA TRIBUTARIA. (2023). Concepto de empresario o profesional. Recuperado de <https://sede.agenciatributaria.gob.es/>

CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA (2023). *¿Qué es una Startup?*. Recuperado de: <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/que-es-una-startup>

COLLINS ENGLISH DICTIONARY. (n.d.). *Speed networking*. En HarperCollins Publishers. Recuperado de [https://www.collinsdictionary.com/es/diccionario/ingles/speed-networking#google\\_vignette](https://www.collinsdictionary.com/es/diccionario/ingles/speed-networking#google_vignette)

FUNDACIÓN CEDE CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS. (2021). *El concepto de pilotos en las empresas*. Recuperado de: <https://www.directivoscede.com/conocimiento/opinion/el-concepto-de-pilotos-en-las-empresas/>

HACKATON SPAIN (2024, 16 de junio). *Guía completa: qué es un hackathon y cómo se organiza*. Recuperado de: <https://hackathonspain.com/guia-hackathon/>(<https://hackathonspain.com/guia-hackathon/>)

INNOVATIVE HUB. (2022, mayo 23). *Important tips to prepare for a business matching event*. Recuperado de: <https://innovativehub.com.sg/important-tips-to-prepare-for-a-business-matching-event/>

MCCARTHY, S.; Saxby, L.E.; Thomas, M.; Weertz, S (2012). *Connecting through Webinars: A CRLA Handbook for the Use of Webinars in Professional Development*. College Reading and Learning Association Professional Development Committee. Recuperado de: <http://www.crla.net/ProfDev/Connecting%20through%20Webinars%20CRLA%20Handbook.pdf>

MIGHTY NETWORKS. (n.d.). *What is a community platform?* Mighty Encyclopedia. Recuperado de: <https://www.mightynetworks.com/encyclopedia/community-platform#:~:text=A%20community%20platform%20is%20a,build%20relationships%20with%20each%20other>

NOMBELA, C. G. (2019, 24 de febrero). *Mentoring: qué es y qué beneficios tiene en una empresa*. Forbes España. Recuperado de: <https://forbes.es/empresas/44208/mentoring-que-es-y-que-beneficios-tiene-en-una-empresa/>

PEIRÓ, R. (2020, marzo 1). *Mentoría*. En Economipedia. Recuperado de [https://economipedia.com/definiciones/mentoriam.html#google\\_vignette](https://economipedia.com/definiciones/mentoriam.html#google_vignette)

PEREIRA, F. (2007). *La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una misión sistémica y humanista*. Cuadernos de Administración, Universidad Javeriana, Bogotá.

PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA. (2022, 9 de marzo). *¿Qué considera la UE PYMES y autónomos?* Recuperado de <https://planderecuperacion.gob.es/preguntas/que-considera-la-ue-PYMES-y-autonomos#:~:text=En%20cuanto%20a%20las%20PYMES,de%2043%20millones%20de%20euros>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2023). Tutor. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/tutor>

ROMERO-LEYVA, F. A., Chávez-Moreno, R. T., & Sandoval-Cota, K. M. (2014). Las tutorías como estrategia de fortalecimiento en el nivel superior. *Ra Ximhai*, 10 (3), 75-86. Universidad Autónoma Indígena de México. El Fuerte, México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46131111006.pdf>

SALINAS RAMOS, F., & OSORIO BAYTER, L. (2012). *Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (75),128-151. ISSN: 0213-8093. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798008>

STACEY, P. (2013, mayo 11). *The pedagogy of MOOCs. Musings on the edtech frontier*. Recuperado de: <http://edtechfrontier.com/2013/05/11/the-pedagogy-of-moocs/>

ZEITSPRUNG, F. M. (2024, enero 28). *¿Qué es un 'Pitch Deck' y por qué es crucial para los emprendedores en búsqueda de inversión?*. En Startups Españolas. Recuperado de: <https://www.startups-espanolas.es/2024/01/28/que-es-un-pitch-deck-y-por-que-es-crucial-para-los-emprendedores-en-busqueda-de-inversion/>