

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA PLATAFORMA DIGITAL DE TURISMO
BASADA EN ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y COLABORATIVA”**

PRESENTADO POR:

LÓPEZ GARCÍA, JONATHAN JOSÉ

PÉREZ SIBRIÁN, LUIS ENRIQUE

SERRANO ALVARENGA, KAREN ROSAURA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN MERCADEO INTERNACIONAL

ENERO 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL: MSC. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
SECRETARIA: LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
**COORDINADOR GENERAL
DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:** LIC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ

ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL

COORDINADOR DE ESCUELA: LIC. MIGUEL ERNESTO CASTAÑEDA PINEDA
**COORDINADORA DE PROCESO
DE GRADUACIÓN:** LICDA. MARTA JULIA MARTÍNEZ BORJAS
DOCENTE ASESOR: MCE. JULIO ALBERTO GARCÍA HERNÁNDEZ

TRIBUNAL EVALUADOR: MCE. JULIO ALBERTO GARCÍA HERNÁNDEZ
LICDA. MARTA JULIA MARTÍNEZ BORJAS
LIC. MIGUEL ERNESTO CASTAÑEDA PINEDA

ENERO 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por su guía, fortaleza y provisión en este trayecto. A mi alma máter, la Universidad de El Salvador, por formarme profesionalmente. A mis padres, José López y Cecilia García por brindarme el apoyo y los recursos necesarios para mi formación; a mis hermanas María José y Karen por su constante apoyo en este trayecto. Dedico este trabajo de graduación a mi abuela, Marta Valencia (Q.E.P.D.) por haber anhelado este momento durante toda su vida. Finalmente, agradezco a mis amigos y compañeros de tesis, sin cuya compañía no habría llegado hasta acá.

Jonathan José López García.

Principalmente agradezco a Dios, por su guía durante estos cinco años de carrera, por darme la fortaleza y fuerza para lograr una de las metas más importantes en mi vida. A los dirigentes y colaboradores del programa INICIA por la oportunidad que nos proporcionaron y a la Universidad de El Salvador por la formación profesional impartida. También un especial agradecimiento a mis padres Jaime Pérez y Raquel Sibrián y a cada miembro de mi familia por su apoyo incondicional, esfuerzo y sacrificio para brindarme los recursos necesarios para culminar mis estudios. Finalmente, agradezco a mis compañeros y amigos de tesis, por su apoyo y amistad, debido a que sin el esfuerzo de cada uno de ellos no hubiese sido posible este trabajo de graduación.

Luis Enrique Pérez Sibrián.

Quiero agradecer a Erasmus+ a través de su programa Inicia por permitirme ser miembro de la Especialización en Gestión de Iniciativas Económicas, Colaborativas y Economía Social en Centroamérica y brindarme herramientas que aportan a mi vida profesional. Además, a Dios Todopoderoso por guiarme con su amor, por el discernimiento y las fuerzas para lograr las metas. A mis padres José Serrano y Gladis Alvarenga por su incondicional amor, entrega, comprensión y apoyo económico. También a mis amigos-compañeros de tesis por la amistad, paciencia y dedicación, sin ellos no hubiese sido posible esta monografía.

Karen Rosaura Serrano Alvarenga.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	2
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
4. OBJETIVOS	5
5. CAPÍTULO I: ECONOMÍA SOCIAL Y COLABORATIVA	6
5.1. Definición	7
5.2. Orígenes	9
5.3. Principios y valores	11
5.4. ESC en América Latina	11
5.4.1. Países líderes en ESC.	13
5.4.2. Principales sectores económicos con proyectos de ESC.	13
5.5. Áreas de aplicación de la ESC	14
5.5.1. Producción.	15
5.5.2. Financiación.	16
5.5.3. Consumo.	17
5.6. Plataformas digitales	18
5.6.1. Orígenes.	18
5.6.2. Tipos de plataformas.	19
5.7. Análisis teórico	20
5.8. Contextualización a la realidad investigada	21
5.8.1. Caso de ilustrativo: TuRutaSV.	21
5.8.2. Principios.	21
5.8.3. Tipo de plataforma y modelo organizacional.	22
6. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE APLICACIÓN EN EL SALVADOR	22
6.1. Importancia del turismo en la economía salvadoreña	22
6.1.1. Contribución al Producto Interno Bruto.	23
6.1.2. Generación de empleos.	24

6.1.3.	Posicionamiento de la marca país.	25
6.2.	Alternativas de turismo en el territorio salvadoreño	26
6.2.1.	Sol y playa.	27
6.2.2.	Volcanes y montañas.	27
6.2.3.	Rutas históricas.	29
6.2.4.	Otros.	30
6.3.	Turismo y medioambiente	32
6.4.	Agentes que intervienen en el desarrollo turístico en El Salvador	33
6.4.1.	Estado.	34
6.4.2.	Organizaciones no gubernamentales.	36
6.4.3.	Población en general.	38
6.5.	Plataformas digitales existentes en El Salvador	39
6.6.	Análisis teórico	41
6.7.	Contextualización de la realidad investigada	42
6.7.1.	Caso ilustrativo: TuRutaSV.	42
7.	CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIO PARA TURUTASV	42
7.1.	Aspectos generales	42
7.1.1.	Misión.	43
7.1.2.	Visión.	43
7.1.3.	Valores.	43
7.2.	Análisis de necesidades identificadas	44
7.3.	Ideación y propuesta de valor	45
7.3.1.	Ideación.	45
7.3.2.	Propuesta de valor	46
7.4.	Identificación de grupos de interés	47
7.4.1.	Grupos internos de interés.	47
7.4.2.	Grupos externos de interés.	48
7.5.	Ficha de empatía: identificación del buyer persona	49
7.6.	Mapa de empatía: descripción del buyer persona	51
7.7.	Modelo de negocios CANVAS	52
7.7.1.	Propuesta de valor.	53

7.7.2.	Segmentos de clientes.	54
7.7.3.	Canales de comunicación/relación con clientes.	54
7.7.4.	Canales de distribución.	55
7.7.5.	Actividades clave.	55
7.7.6.	Recursos clave.	56
7.7.7.	Colaboraciones/alianzas estratégicas.	56
7.8.	Plan económico-financiero	57
7.9.	Plan de personas	60
7.10.	Estructura legal	67
8.	CONCLUSIONES	69
9.	REFERENCIAS	70

TABLAS

Tabla 1.	Ingresos turísticos por año fiscal y PIB a precios corrientes.	24
Tabla 2.	Componentes del presupuesto inicial TuRutaSV.	57
Tabla 3.	Compra y depreciación de activos TuRutaSV.	58
Tabla 4.	Fuentes iniciales de financiamiento para TuRutaSV.	58
Tabla 5.	Costos directos para TuRutaSV.	59
Tabla 6.	Costos indirectos para TuRutaSV.	59
Tabla 7.	Flujos de efectivo anuales para TuRutaSV, años del 1 al 5.	60

FIGURAS

Figura 1.	Sectores en los que operan las iniciativas de la ESC.	14
Figura 2.	Promedio de empleos generados en actividades turísticas, 2018-2019.	25
Figura 3.	Mapa de volcanes de El Salvador.	28

RESUMEN EJECUTIVO

Durante la historia se han desarrollado sistemas de producción y consumo en los cuales se precariza la labor humana y da prioridad a las actividades productivas; sin embargo, en las últimas décadas, sobre todo en Europa, se ha priorizado el bienestar humano, la dignificación, asociaciones y mercados donde se realicen transacciones justas para todas las partes, conocido este nuevo enfoque como economía social, solidaria y colaborativa.

Con los avances tecnológicos y el crecimiento del comercio electrónico experimentados en los últimos veinte años, este enfoque económico ha tenido auge por su desarrollo en las plataformas digitales, tomando ventaja de la versatilidad, adaptabilidad y descentralización de poder que estas permiten. Sumando el impacto positivo que ha tenido el turismo a nivel mundial, en consecuencia, en el país también, se hace pertinente la creación de un plan de negocios para plataforma digital turística basada en la economía social, solidaria y colaborativa.

La plataforma digital es denominada TuRutaSV busca beneficiar y potenciar a todas las micro, pequeñas empresas y los pequeños negocios que estén directamente relacionados con las actividades turísticas en El Salvador. Este proyecto pretende beneficiar a todos los propietarios de los establecimientos, otorgando un medio de comunicación directa con los turistas tanto extranjeros como nacionales, además se contempla el beneficio secundario, donde los excursionistas o turistas encuentren fácilmente un lugar nuevo que conocer adecuándose a sus preferencias y posibilidades económicas.

En el país, el turismo representa una gran oportunidad para hacer negocios, por ello, el desarrollo del plan de la plataforma pretende sentar un precedente donde las empresas puedan adaptar sus operaciones a los principios de la ESC. Para el caso específico de TuRutaSV se prevé lograr en cinco años un flujo de efectivo de \$7,414.00 trabajando paralelamente con valores como la responsabilidad social y ambiental, cooperación y la dignificación humana sin poner en riesgo la rentabilidad del proyecto.

INTRODUCCIÓN

La economía en su estado dinámico busca satisfacer las necesidades sin importar su naturaleza; y a la vez, la sociedad evoluciona racionalmente en la toma de decisiones para satisfacer sus deseos, buscando alternativas sostenibles de cómo saciarlos sin interferir con su conciencia ambiental, social y económica. La economía social y colaborativa responde a una solución ante el problema de precarización del trabajo, falta de democracia en las entidades y la sostenibilidad a futuro.

Es por eso que se propone una plataforma digital basada en los principios de estas economías, denominada TuRutaSV, enfocada a microempresas y pequeños negocios de El Salvador dedicados a actividades turísticas de todas las zonas, para crear oportunidades y beneficios reales a los miembros por medio de la promoción en la plataforma, y al mismo tiempo que sea sostenible y estable en el tiempo. También se pretende establecer una forma de organización entre los socios para que puedan apoyarse mutuamente y de esa manera lograr sobresalir ante el turismo convencional del país.

El estudio del proyecto se realizó según el método deductivo con alcance exploratorio y descriptivo, fundamentado en información de fuentes secundarias para dar como resultado la presente monografía. El documento se divide en tres capítulos en donde se expone información relevante para comprender el tema.

El primer capítulo corresponde a la economía social y colaborativa definiendo los conceptos más importantes relacionando esta economía alternativa y las plataformas. Luego, se hace un análisis contrastando el funcionamiento de plataformas y el turismo en el país, en el capítulo segundo. Para finalizar la estructura teórica, en el capítulo tercero, se propone un plan de negocio para poner en marcha esta plataforma relacionada al turismo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El turismo en la última década ha evolucionado significativamente a nivel mundial, cambiando a su paso modelos de negocios existentes y creando nuevos; este rápido crecimiento se debe a los avances tecnológicos, algunas simplificaciones de visados, costos asequibles y/o ajustables de estadías, entre otros; posicionando a la industria del turismo a nivel internacional como verdadero motor de desarrollo y crecimiento económico; además, mejorando el estilo de vida de muchas personas que prestan sus servicios en dichas actividades.

El crecimiento antes mencionado ha implicado aumento de la brecha entre grandes empresas turísticas en comparación a pequeños negocios¹ y/o emprendimientos con baja presencia en actividades turísticas. Parte de esta situación se atribuye a la digitalización, porque actualmente la mayoría de usuarios de estos servicios buscan en Internet posibles lugares para visitar y pocos negocios pequeños tienen acceso a visualizarse en estos medios.

Las instituciones salvadoreñas encargadas de lo relacionado a estas actividades, como la Corporación Salvadoreña de Turismo² y el Ministerio de Turismo³, han desarrollado estrategias para incrementar la afluencia de visitantes extranjeros y locales entre ellas El Salvador Impresionante y Pueblos Vivos, dirigidas a un público internacional y a visitantes internos con el propósito de promover la marca país.

Es importante mencionar que el sector informal es predominante en El Salvador, donde se adjudica aproximadamente un 70 % del total de comercio en el país en 2018 (Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples⁴, 2018). En este, se incluyen algunos pequeños negocios de la industria turística, siendo los de menor presencia en el mercado.

¹ Por pequeños negocios, debe entenderse aquellos informales, que no se encuentran inscritos en el registro de comercio, como el autoempleo.

² En adelante, CORSATUR.

³ En adelante, MITUR.

⁴ En adelante, EHPM.

En la problemática se identifican importantes factores que obstaculizan el desarrollo integral del turismo según los requerimientos de las nuevas tecnologías y consumidores, como la carencia de conocimientos en el área tecnológica y plataformas colaborativas apoyando al sector de pequeños negocios; deficiente dominio de plataformas digitales como redes sociales de uso empresarial; además de la desventaja frente a grandes empresas cuando de promoverse en diferentes medios se trata. Esto representa oportunidad para brindar soluciones y empoderar a las pequeñas y microempresas turísticas en los diferentes puntos del país.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El estudio de los principios de Economía Social y Colaborativa⁵ es bastante amplio, aun cuando se tienen numerosos puntos desde los cuales se puede partir, es necesario estratificar los rasgos que definan de forma limitada y ordenada el ámbito de análisis y aplicación.

a. Geográfica

La investigación se desarrollará en el territorio salvadoreño, poniendo el proyecto a disposición de todos los negocios de emprendedores⁶ y microempresas con servicios turísticos del país, de esta manera se evitará centralizar en un lugar o zona específica y favorecer a un limitado grupo de empresas. La plataforma busca potenciar a todos los negocios que presenten dificultad al enfrentarse con la digitalización.

⁵ En adelante, ESC.

⁶ El vocablo entrepreneur apareció por primera vez en el texto “Essai Sur la Nature du Commerce en Général”, escrito por Richard Cantillon en 1755, reconocido por muchos historiadores como el primer gran teórico de la economía. La palabra designaba a una persona que se caracterizaba por comprar productos a precios conocidos para venderlos en el mercado a precios desconocidos.

b. Temporal

La investigación se fundamenta en estudios previos, documentados entre los años 2004 y 2020. El intervalo temporal es significativamente amplio debido a la carencia de información respecto a la temática, por ser una disciplina que se encuentra en su etapa inicial.

c. Teórica

El estudio comprenderá la información previamente documentada en relación a la temática a desarrollar. Economía social y colaborativa: conceptualización, tipos, desarrollo en América Latina; Turismo: definición, desarrollo en El Salvador; Modelos de negocio; Sostenibilidad; Cadenas de valor. A continuación, se detallan algunos autores y la relación con la investigación.

En referencia a la ESC se toman en cuenta autores como: Contreras (2013), Cañigüeral (2014), MARES (2018), en relación a las economías de plataforma se citan a exponentes del tema como Cañigüeral (2018); Madariaga y Buenadicha (2019) y Renato Quesada Castro en relación al turismo.

Además, se tomarán en cuenta sitios oficiales de organizaciones relativas a temas de interés para llevar a cabo la recolección de datos de fuentes secundarias. Por ser nuevos modelos de economía, la teoría previa es limitada y por ello se establecen estos autores como guía, posteriormente se tomarán en cuenta diversos escritores y ponentes que han aportado diferentes perspectivas de los temas antes relacionados.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Estudiar los principios de ESC se vuelve vital para proponer nuevas formas de hacer negocios, por tal motivo, las directrices del estudio deberán ser viables, factibles y relevantes para la sociedad. Algunos de los factores a considerar para cumplir estos últimos puntos son el nivel de desarrollo y analfabetismo tecnológico⁷ en el país.

a. Relevancia social

El proyecto basado en la creación de una plataforma digital, parte de las bases de ESC, las cuales buscan desde sus orígenes el beneficio para la sociedad en general, la idea genera utilidad a gran escala, impulsando la economía a través del turismo, que sigue en constante desarrollo; según el MITUR en 2019 presentó un incremento del 16 % en comparación del año anterior; específicamente el beneficio va dirigido a dueños y colaboradores de microempresas y negocios locales, de tal forma que tener una participación en la plataforma les permita darse a conocer con turistas, los cuales pueden ser consumidores potenciales que desconocen algunos establecimientos, pudiendo incrementar las visitas en sus negocios.

Impulsando el crecimiento de estas empresas y comercios, se contribuye con la economía local, permitiendo que estos negocios incrementen su participación en el mercado y que los consumidores puedan incluirlos en su lista de opciones a visitar, este desarrollo a largo plazo puede generar oportunidades de empleo para habitantes de la zona y contribuir con la descentralización del empleo en el país.

⁷ El término analfabetismo tecnológico hace referencia a la incapacidad de un individuo para utilizar las nuevas tecnologías tanto en la vida diaria como en el mundo laboral.

b. Factibilidad

El proyecto se considera realizable, porque se cuenta con recursos necesarios y adecuados para llevarlo a cabo, con la información pertinente en la formulación del marco teórico y los antecedentes históricos; además, se considera que el recurso humano es suficiente en la primera fase del proyecto: lanzamiento y puesta en marcha, de igual forma se dispone con tiempo y recurso económico necesario.

4. OBJETIVOS

a. General

- Desarrollar una propuesta de plataforma digital basada en los principios de ESC; enfocada a microempresas y pequeños negocios de todo el territorio nacional, con el fin de contribuir al incremento del turismo local en El Salvador, durante el periodo de enero a noviembre del año 2020.

b. Específicos

- Describir la ESC, sus principios y evolución, estudiando los nuevos modelos de negocios que han surgido a raíz de este enfoque.
- Proponer alternativas sostenibles que presenten una oportunidad de crecimiento para las iniciativas directamente relacionadas con el turismo.
- Desarrollar una propuesta de plataforma digital que beneficie a las microempresas y pequeños negocios dedicados a actividades turísticas en El Salvador.

5. CAPÍTULO I: ECONOMÍA SOCIAL Y COLABORATIVA

Las culturas sostenibles más avanzadas adoptan términos basados en economía referentes a justicia, solidaridad, altruismo, entre otros asociados a productividad, equidad e igualdad; que generan demanda de productos y servicios de este tipo que satisfagan necesidades de forma que los modelos convencionales de sectores públicos y privados no pueden hacer (Freijeiro, 2006).

La renovación es una cualidad innata del comportamiento y actividades del ser humano. La forma de hacer y administrar actividades comerciales cada vez se diferencia más de los métodos convencionales; así pues, se ha avanzado desde un sistema feudal que distinguía un corte bastante brusco entre los que debían servir y los que debían ser servidos, hasta lograr dignificación gradual del trabajo y el comercio, aún en desarrollo.

No obstante, a lo largo de la historia se han desarrollado sistemas de producción y consumo en los cuales se precariza la labor humana y se da prioridad a las actividades productivas, como si la esclavitud nunca hubiese sido abolida.

Un claro ejemplo es el empleo informal, un trabajador puede pasar jornadas de hasta 20 horas, desempeñando trabajo físico de alto riesgo para al final del día, lograr asegurarse el salario mínimo del sector. Pero, ¿qué es lo que lleva al trabajador a soportar condiciones de precariedad laboral? La situación socio-individual de cada trabajador le lleva a someterse a ciertas condiciones por necesidad de tener un empleo.

Según Escobar, Funes y Herrera (2009):

Los factores socio-individuales son aquellos que, [...] están relacionados con características específicas de los trabajadores, tales como: edad, género y, principalmente, niveles de escolaridad; por lo que los resultados obtenidos, en términos de los rasgos individuales de la población asalariada salvadoreña, se utilizarán, posteriormente, con el objetivo de definir un perfil de empleo precario. (p.91).

De este modo, una persona en situación de vulnerabilidad accede a condiciones de precarización laboral bajo la premisa que sus oportunidades laborales son escasas y debe aceptar cualquiera que se presente, por inhumana que sea. Algunas empresas están conscientes y toman ventaja de esta situación, ofreciendo sueldos extremadamente bajos por actividades de alto riesgo, esenciales en el desarrollo del negocio. Todo esto, sin tomar en consideración el grupo etario, género, nivel de escolaridad, entre muchos otros factores que también crean condiciones de desigualdad laboral y contribuyen a incrementar los niveles de pobreza.

La desigualdad y pobreza han llegado a niveles históricos donde no se tiene respuesta de las empresas tradicionales para la demanda social existente, teniendo relación con prácticas laborales ilícitas, condiciones de vida precarias e insostenibilidad ambiental; esto ha contribuido a cambiar sistémicamente de paradigma haciendo más visibles los límites del modelo económico basado en la privatización, hegemonía y acumulación de capital (Chaves y Monzón, 2018). Las condiciones de precarización son cada vez más comunes en el mercado laboral, por lo tanto, para algunas empresas es inconcebible siquiera considerar el perfil de un aspirante que no se adapte a las mismas.

5.1. Definición

La economía social surge a partir de asociaciones privadas que tienen como fin ayudarse mutuamente por voluntad propia, buscando iguales oportunidades para todos. En este contexto, en 2008, el Comité Económico y Social Europeo y la Comisión Europea, propusieron la definición de Economía Social de la siguiente manera:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo a un voto a cada uno de ellos” (Carrasco, 2009, pág. 133).

Al hablar de economía colaborativa, se puede aludir a la perspectiva de Ouishare, en donde Cañigüeral (2014) la define como “[...] prácticas y modelos económicos basados en estructuras horizontales y comunidades que transforman nuestra manera de vivir, trabajar y crear; [...] sustentada en activos abiertos o infrautilizados y/o en la participación de los ciudadanos como agentes productores”⁸ (párr. 3).

Defendiendo una asignación más racional de recursos, posibilitando la satisfacción de las necesidades de los miembros de una comunidad, sin la obligación de adquirir los títulos de propiedad de bienes muebles o inmuebles. Alfonso (2016), define economía colaborativa como:

[...] Los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos a principios de este siglo gracias a las posibilidades ofrecidas por los avances de la tecnología de la información para intercambiar y compartir dichos bienes y/o servicios, que permiten reducir las asimetrías informativas y los costes de transacción que afectan a dichas actividades, a la vez que permiten incrementar la escala en que se llevan a cabo y realizarlas de forma diferente a la tradicional. (p. 2)

Esta definición deja en evidencia que el funcionamiento de la economía colaborativa tiene como eje central la tecnología; esto se debe precisamente a que aparece cuando el intercambio colaborativo depende de herramientas como aplicaciones móviles u otros servicios de comunicación directamente ligados a internet. Así pues, según Alfonso (2016), el concepto de economía colaborativa nace como una idea de consumo colaborativo, posteriormente evoluciona al determinar que la economía colaborativa es mucho más que solo consumo.

Al tomar en consideración las aristas principales en las definiciones de cada autor, se puede concluir que la economía social es un conjunto de empresas voluntariamente asociadas, que actúan por un bien común, y la economía colaborativa es un sistema de producción, consumo e intercambio respaldados por Tecnologías de Información y Comunicación⁹.

⁸ Ver Oikonomics (2016).

⁹ En adelante, TIC.

Tomando esto en consideración, se puede definir ESC como el conjunto de empresas privadas que se comprometen a innovar los sistemas de producción, consumo e intercambio respaldados en las TIC. Así, la ESC debe entenderse como un modelo innovador, que descarta las prácticas convencionales de desarrollo comercial; busca asegurar igualdad de condiciones para que productores, consumidores, emprendedores y sus respectivos agentes tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento.

La ESC busca poner fin a una era, en que los beneficios de empleados, productores y consumidores son mutuamente excluyentes, y en su lugar, busca presentarlos como complementarios. De esta forma se logra una administración horizontal, donde las actividades sean importantes y todos los trabajadores igualmente esenciales, por tanto, los beneficios serán iguales para todos.

5.2. Orígenes

La expresión de economía social comienza a ser reconocida a finales del siglo XIX, refiriéndose al conjunto de organizaciones cuyo funcionamiento se basa en cooperación y asociación de trabajadores. En los últimos veinticinco años, los estudios realizados sobre esta ramificación de la economía son básicamente inexistentes por escasez de datos o estudios. Cuando una economía se encuentra en recesión o crisis y predomina el desempleo; los trabajadores desarrollan una cooperación y asociación para mantener los empleos e ingresos que sostengan a sus familias y continuar con la actividad productiva (Freijeiro, 2006).

El empleo de este término y sus componentes comienza en Europa. Países como España y Francia son pioneros en implementar y crear iniciativas de ESC, posteriormente, este se adapta en América Latina, comenzando en Argentina, Brasil y México.

El estudio de ESC se encuentra aún en constante renovación; lamentablemente, este concepto enfrenta el rechazo de economistas y especialistas en otras ramas relacionadas, como comercio, derecho, finanzas, sociología, entre otras.

A pesar de la descalificación que esta disciplina recibe, las iniciativas que funcionan bajo estos lineamientos han demostrado ser casos de éxito, que pueden ser tomados de referencia. Tal es el caso de Cabify (España), BlaBlaCar (Francia), Mercado Libre (Argentina), OLX (Países Bajos), entre otros.

La economía colaborativa ha evolucionado en conjunto con la sociedad de consumo. Rodríguez, Svensson y Pérez (2017) basados en Lipovetsky presenta la evolución de la sociedad de consumo en tres etapas:

[a] Primera etapa: desde alrededor de 1880 hasta la Segunda Guerra Mundial. El comercio se impulsa gracias al desarrollo de las máquinas y el transporte, que permitieron a las empresas aumentar sus volúmenes de producción. Los consumidores se limitaban a comprar marcas, preferiblemente prestigiosas; [b] Segunda etapa: desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta 1970. Esta etapa está caracterizada por el consumo de masas, donde algunos bienes como coches o electrodomésticos se hicieron accesibles a todo el mundo. Esto permitió aumentar la calidad de vida de la sociedad. Se tiene en cuenta la cantidad de productos y la segmentación del mercado, creando modas y provocando maximizar el consumo sin pensar en la calidad; y [c] Tercera etapa: desde 1980 hasta 1990. Es una fase hiperconsumista. Esta etapa se focaliza en la satisfacción emocional y corporal de las personas. Lo que vende ya no es la marca, sino el estilo de vida que te puede ofrecer el consumir productos de esa marca. (p. 4)

Se puede aseverar entonces que la economía colaborativa, como la sociedad de consumo se encuentran en su cuarta etapa, y justamente coinciden con la cuarta revolución industrial en la que el consumo y la producción se ven altamente respaldados por las TIC. Esta cuarta etapa se puede observar desde 1990 hasta la actualidad, donde se introduce el estudio de la ESC como una disciplina formal e independiente. Así lo presenta Rodríguez, et al. (2017):

A partir de los años 90 empezó a cobrar importancia el movimiento de la economía colaborativa con el desarrollo de las nuevas tecnologías e internet [...] Este fenómeno posee una dinámica extremadamente poderosa que tiene un enorme impacto comercial y cultural, y reinventa no sólo lo que consumimos, sino la forma en la que lo consumimos. Los consumidores dejan de ser consumidores pasivos para convertirse en creadores.

5.3. Principios y valores

Los principios publicados en 2002, por la Carta de Principios de la Economía Social de la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones, para la economía social son:

[a] Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital; [b] Adhesión voluntaria y abierta; [c] Control democrático por sus miembros; [d] Conjunción de intereses de los miembros usuarios y del interés general; [e] Autonomía de gestión e independencia respecto de poderes públicos; [f] Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de los objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés en general (Carrasco, 2009, pág. 133).

5.4. ESC en América Latina

En Latinoamérica, la economía social se ha asociado estrechamente con el movimiento cooperativo desde principios del siglo XX (Fabra, 1943). Sin embargo, esta alternativa económica se ha desarrollado en Europa, teniendo influencia en la región hasta la última década, por tal motivo son pocas las organizaciones que trabajan bajo esta modalidad y las más reconocidas son las cooperativas.

En lo que respecta a economía colaborativa, el término fue empleado por primera vez en 2007 por Ray Algar en su artículo Collaborative Consumption (Algar, 2007), el origen del concepto se relaciona con la prehistoria en la época del trueque de las tribus nómadas. Sin embargo, el concepto fue más conocido en el libro “What’s Mine is Yours”. A partir de estas referencias diferentes autores empezaron a definir este tipo de economía, según Botsman (2010) este modelo económico está basado en redes distribuidas de individuos y comunidades conectados, distinta de modelos tradicionales centralizados, que está transformando el modo de producir, consumir, financiar y aprender.

Para la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2014), la economía colaborativa se basa en el intercambio entre particulares de bienes y servicios que permanecían ociosos o infrautilizados a cambio de una compensación pactada entre las partes.

Este movimiento está basado principalmente en cooperación, sostenibilidad de los recursos, cohesión social, responsabilidad medioambiental y fortalecimiento de las personas.

Desde 1995 con el surgimiento del Internet como tecnología libre para todos, se observan cambios en los hábitos de consumo de las diferentes sociedades del mundo. Aparecieron nuevas iniciativas utilizando como pilar fundamental la red, por ejemplo, eBay siendo referente de la economía colaborativa. Cañigüeral (2014), propone que el actual auge del consumo colaborativo surge como consecuencia de una confluencia de factores tecnológicos, culturales y económicos.

A este modelo colaborativo se le atribuye el uso de plataformas digitales como medio de intercambio de bienes y servicios, eliminando costes de propiedad y ofreciendo interacciones en tiempo real, tales como Uber y Airbnb. (Rodrigues y Druschel, 2010).

La ESC tuvo relevancia luego de la crisis económica global de 2008, donde muchas empresas y países del mundo aplicaron medidas de austeridad, recortes sociales y tasa de desempleo en aumento. Para Bocanegra (2018) la crisis provocó fórmulas alternativas de negocios basadas en los nuevos hábitos de consumo observados, apoyándose en plataformas digitales en auge, impulsando las transacciones peer-to-peer¹⁰.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo¹¹, estos modelos de economía en América Latina y el Caribe están todavía en sus primeras etapas, ofreciendo un nuevo y prometedor marco de aprendizaje para la región, su acelerada expansión en los últimos diez años es notoria en grandes ciudades de Brasil, Argentina, México, Perú y Colombia.

El mercado más desarrollado es Brasil, con un contexto de lengua y tamaño de mercado muy específico que lo hace interesante incluso para iniciativas locales, empresas muy jóvenes, que operan fundamentalmente en ámbitos bien conocidos internacionalmente, como alquiler de espacio vacacional o de trabajo, alquiler de medios de transporte o servicios para pequeñas empresas (BID, 2016, p. 5).

¹⁰ En español, comercio entre pares, hace referencia al intercambio de bienes y/o servicios entre dos individuos que poseen una relación previa laboral, comercial o de compañerismo.

¹¹ En adelante, BID.

5.4.1. Países líderes en ESC.

La economía social y colaborativa en Latinoamérica ha tenido su auge en la última década, pero específicamente se han desarrollado más iniciativas en Sudamérica. Según el BID (2016) para considerar un listado de países líderes en la región influyen factores como el tamaño del mercado, número de iniciativas, idioma e inversión extranjera. Al permitir la entrada de colaboración internacional facilita a las empresas conocimientos y confianza del consumidor.

No obstante, los países líderes coinciden con la popularización de plataformas que han generado mayor reconocimiento de nuevas empresas creadas bajo este modelo. El país con mayor número de iniciativas correspondiente al 32 % es Brasil, resultando positiva las variables de idioma y tamaño de mercado. Los siguientes en la lista son México y Argentina, ambos con el 13 % y Perú con el 11 %, quienes han tenido una rápida adopción de tecnología y apertura a nuevos modelos viables de intercambio (BID, 2016).

5.4.2. Principales sectores económicos con proyectos de ESC.

En Latinoamérica las iniciativas de ESC están en etapa prematura, por su creación en la última década. Por tanto, el área de transacción más desarrollada y exitosa han sido los servicios, transporte, espacios físicos, alojamiento, los cuales dan soluciones eficientes a problemáticas diarias y comunes en la región, sin embargo, carecen de entidades que requieren formación más compleja tanto para empresas como para usuarios, como los bancos de tiempos y monedas alternativas. En la figura 1, se proyecta la participación de cada sector productivo en la ESC.

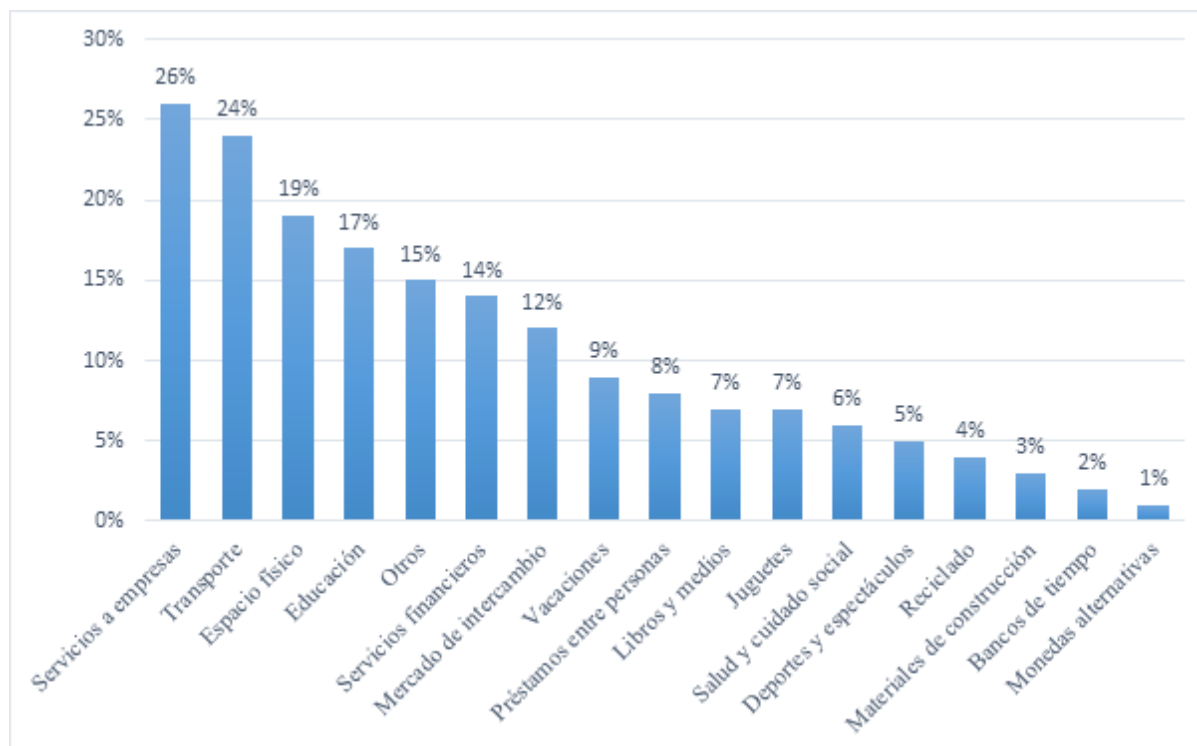


Figura 1. Sectores en los que operan las iniciativas de la ESC.

Fuente: Elaboración propia con información de Economía Colaborativa en América Latina (BID, 2016, p.7).

5.5. Áreas de aplicación de la ESC

La definición de ESC deja en evidencia que esta disciplina permite el desarrollo integral de múltiples modalidades de negocios. La adaptación de iniciativas a los principios de ESC les garantizará la versatilidad de actividades y optimización de recursos, no solo financieros sino también humanos, tecnológicos y temporales.

A continuación, se presentan alternativas que las diferentes iniciativas pueden considerar al momento de adaptar actividades operativas a los principios de ESC. Estas son planteadas por Rodríguez, et al. (2017) como posibles soluciones a la integración de actividades económicas, comerciales, productivas y administrativas en el marco de ESC.

5.5.1. Producción.

Las actividades operativas y administrativas que las empresas necesitan para completar sus procesos pueden ser administradas en diferentes modalidades bajo la perspectiva de ESC:

- a. Coworking. Esta modalidad es utilizada en su mayoría por teletrabajadores. Consiste en un espacio común (ya sea físico o virtual) en el cual es posible compartir gastos como internet, energía eléctrica y derechos de licencias de software. Otros beneficios son la posibilidad de compartir proyectos y hacer networking¹².
- b. Crowdsourcing. Conjunto de actividades orientadas a la recolección de ideas por medio de la consulta a colectivos (profesionales o no profesionales) que se relacionan a una temática. Uno de sus pilares más importantes es el feedback¹³, las iniciativas que más toman ventaja del crowdsourcing son colectivos activistas como grupos en defensa del medioambiente o derechos humanos.
- c. Software libre. Hace referencia a programas informáticos de programación libre, compartidos con el propósito de ser útiles para múltiples sectores y grupos de interés. Los softwares libres carecen de cifrado y su objetivo es servir de base para que todo aquel que necesite hacer modificaciones o nuevas versiones pueda realizarlo sin problema. Un ejemplo de ello es Wikipedia, la enciclopedia online libre.

¹² Proceso de construcción de relaciones profesionales e incremento de la red de contactos.

¹³ Anglicismo utilizado para hacer referencia a procesos de retroalimentación.

5.5.2. Financiación.

Este tipo de actividades se relaciona directamente con la obtención y administración de recursos monetarios necesarios para la operación de cualquier tipo de iniciativas.

- a. Crowdfunding. Funciona asegurando a los inversores que obtendrán cualquier tipo de beneficio no monetario establecido con anterioridad, que bien puede consistir en mejoras a la infraestructura de la comunidad en la que vive u obras de beneficio social. Existen cuatro tipos de crowdfunding: Crowdlending (una persona con necesidad de dinero remite su información personal y cualquier persona puede prestarle dinero a cambio de un tipo de interés); Donaciones (como los programas de apadrinamiento en que financistas dan seguimiento al destino de su inversión para beneficiar a terceros sin obtener beneficio alguno); Recompensas (financistas ofrecen recompensas como contraprestación de su aportación); y Equity crowdfunding (pequeños inversores aportan para financiar un proyecto y reciben partes iguales de los beneficios equivalentes a sus aportes).
- b. Bancos del tiempo. Se trata de un tipo de aportaciones en el que las monedas de cambio son el tiempo y las habilidades personales. Por ejemplo, un socio puede poner a disposición sus servicios como fontanero profesional por 4 horas semanales, pero a cambio necesitará a un electricista que le preste sus servicios por el mismo número de horas a la semana. Este tipo de proyectos son más comunes en actividades lúdicas y/o educativas.
- c. Moneda social. Son monedas que se desligan completamente del tipo de cambio relacionado al patrón oro. De esta forma se evita una acumulación y especulación de la misma. Un ejemplo de ella pueden ser piezas metálicas o de papel, especiales que algunas fincas crean para que empleados puedan adquirir bienes y servicios únicamente dentro de la finca.

5.5.3. Consumo.

Además de producir y financiar, que interesan a ciertos agentes del proceso de ESC, también las actividades de consumo se pueden adecuar a estos principios.

- a. Mercados de segunda mano. Por medio de estos espacios, los consumidores pueden buscar productos que han tenido cierto grado de uso previo, pero se encuentran aún en buen estado, por lo que están disponibles a precios más asequibles. Esta práctica es común en productos tecnológicos, informáticos, así mismo en productos de lujo como automóviles o bienes raíces. Algunas plataformas dedicadas a este tipo de actividades son Mercado Libre (Argentina) y OLX (Países Bajos). Existen varias modalidades de este tipo de actividades, como la venta, el trueque o la donación.
- b. Alojamientos compartidos. Se encuentra en dos principales variantes: pagado (Algunos propietarios ponen a disposición sus propiedades para alojar a turistas o visitantes, esto es posible por medio de plataformas digitales como Airbnb); y gratuito (Dos dueños de viviendas en diferentes domicilios intercambian sus propiedades por un tiempo con la finalidad de conocer y disfrutar otras ciudades de forma gratuita).
- c. Movilidad compartida. La posesión de un vehículo es considerada por cierto sector de la población como lujo. Por tal motivo, existen diversas alternativas que pueden asegurar la movilidad y transporte sin poseer un vehículo. Algunas de estas opciones son: carsharing (alquiler de vehículos en el cual se paga solo por kilometraje y combustible consumidos); carpooling (una persona comparte su trayecto, tarifa y horario y cualquier interesado puede compartir su viaje); y alquiler de bicicletas (este tipo de actividades es muy común en España y generalmente es regulado por municipalidades).

5.6. Plataformas digitales

Con el propósito de definir qué es una plataforma digital primero se debe conocer el término página web; Porto y Merino (2009), definen el término como “documento que forma parte de un sitio web y que suele contar con enlaces (también conocidos como hipervínculos) para facilitar la navegación entre los contenidos” (p. 14).

Entre otras definiciones se encuentran Srnicek (2018), define como “infraestructuras digitales interactivas y dinámicas que permiten que dos o más grupos interactúen” (p.45).

A partir de este concepto se comprende de forma más clara, la definición de plataforma digital, según la empresa de servicios de información holandesa-estadounidense Wolters Kluwer N.V.:

Una plataforma digital es una herramienta de carácter digital que tiene dos características principales: a) a través de ella se ofrecen productos y servicios [...]; y b) facilitan la interacción, mediante el servicio provisto y a través de Internet, entre dos o más conjuntos de usuarios diferentes pero interdependientes (pueden ser empresas, individuos, administraciones públicas o instituciones de cualquier tipo) (2015, p.31).

5.6.1. Orígenes.

Los orígenes de las plataformas digitales coinciden con la creación del internet mismo a principios de la década de los noventa, el inicio de la era digital estaba por llegar a la vida de las personas y hasta ese momento, probablemente, nadie podría imaginarse el impacto que causaría en los aspectos económico, social y cultural del mundo entero. Ferrer (2018) afirma:

Los años 90 fueron el comienzo de la consolidación de lo que hoy llamamos plataformas digitales, en esa primera etapa fue el acceso y generación de contenidos digitales por parte de los ciudadanos el primer activo que permitió su rápida expansión con una rápida adopción social por el público joven. (p. 63).

En la búsqueda de una interacción mayor a la que ofrecían las páginas web en sus inicios, se fueron desarrollando distintos lenguajes de programación y herramientas web que harían posible la interacción entre usuarios en tiempo real, algunas de las empresas pioneras en la creación de plataformas digitales en el área de comercio fueron eBay y Amazon, las cuales consolidan el comercio electrónico entre particulares utilizando los primeros sistemas de evaluación y rating¹⁴, los cuales hasta la actualidad se pueden observar en la mayoría de plataformas. (Ferrer 2018).

5.6.2. Tipos de plataformas.

Las plataformas digitales cumplen como principal objetivo facilitar la ejecución de tareas a través de programas o aplicaciones en un mismo lugar en la web. (Girald, 2019). Y estas se pueden clasificar en diferentes tipos:

- a. **Educativas.** Enfocadas principalmente en la educación a distancia y buscan la simulación de las mismas experiencias de aprendizaje que se encuentran en un salón de clase convencional o presencial. Han sido diseñadas con el fin de complementar o sustituir el proceso de educación tradicional. Dentro de las plataformas educativas se puede mencionar a Blackboard, e-College y Moodle.
- b. **Sociales.** Conocidas usualmente como redes sociales, son muy utilizadas actualmente por gran parte de la sociedad. Son aquellas donde se guarda diversa información relacionada con interacciones sociales. Uno de sus principales objetivos ha sido mantener relaciones con familiares, amigos o conocidos a través de Internet. Algunos de los ejemplos más comunes en la actualidad son: Facebook, LinkedIn, Instagram y Twitter.

¹⁴ Calificación asignada a conjunto de elementos con el fin de categorizarlos.

- c. Comercio electrónico. Tienen alta presencia en internet. Gracias a ellas es posible adquirir diversos productos y servicios desde cualquier parte del mundo. Existen tiendas virtuales tanto del modelo B2B¹⁵ como B2C¹⁶. Cada vez más plataformas de e-commerce crecen en todos los sectores, incluso en países donde esta práctica era poco común hace algunos años, como es el caso de Latinoamérica, cada día se está popularizando más. Como ejemplos de plataformas de comercio electrónico se pueden mencionar WooCommerce, Magento y Shopify.

- d. Especializadas. Son creadas para satisfacer las necesidades de usuarios específicos. Existen diversas plataformas virtuales para diferentes segmentos. Siempre que exista una necesidad, podrá crearse una plataforma para satisfacerla, independientemente del sector. Un claro ejemplo de esto son las plataformas creadas para ayudar en tareas relacionadas con el marketing digital. Las más utilizadas en este sector son las plataformas de automatización de las estrategias de marketing.

5.7. Análisis teórico

La ESC es una disciplina que basa sus principios en la equitatividad del trabajo, sus consecuencias y beneficios; todo esto en el contexto de la innovación tecnológica y adaptación a la era digital que se encuentra en pleno desarrollo en la actualidad.

Para poder desarrollarse de forma óptima, la ESC hace uso de plataformas digitales u otras herramientas directamente ligadas a internet. Por tal motivo, se vuelve muy importante aclarar que el tipo de plataformas de las que esta depende se ligan al intercambio de bienes y servicios, en los cuales también se incluyen servicios profesionales o monedas sociales para hacer efectivo un intercambio.

¹⁵ Business to Business o de negocio a negocio.

¹⁶ Business to Consumer o de negocio a consumidor.

En pleno siglo XXI y con el crecimiento exponencial de la tecnología y disminución gradual de la brecha digital, la digitalización del trabajo de ciertos negocios es vital para su desarrollo. Las plataformas digitales basadas en ESC contribuyen al desarrollo integral de la sociedad, presentando oportunidades de crecimiento personal, laboral, académico, entre muchos otros ámbitos. Además, se promueve la colaboración y cooperatividad entre pares, en algunos tipos de plataformas que garantizan la conectividad. Sin duda alguna, el desarrollo tecnológico sigue encaminado a crecer, por lo cual se prevé que la mayoría de las actividades comerciales dependan de plataformas y permitan una digitalización de procesos.

5.8. Contextualización a la realidad investigada

5.8.1. Caso de ilustrativo: TuRutaSV.

Esta iniciativa consiste en una plataforma digital basada en los lineamientos de ESC, presentada como una alternativa en la cual, emprendimientos, pequeños negocios, micro y pequeñas empresas puedan impulsar el comercio de sus productos o servicios relacionados al turismo, con el fin de realzar el atractivo del país y contribuir al desarrollo local.

5.8.2. Principios.

Los principios que rigen esta iniciativa están alineados a la ESC, estos son:

- Cooperación.
- Supremacía del interés colectivo sobre el individual.
- Preservación del medioambiente.
- Comercio justo.
- Descentralización del poder.

5.8.3. Tipo de plataforma y modelo organizacional.

Se puede clasificar a TuRutaSV dentro de la categoría de plataformas digitales especializadas. Los usuarios tienen la posibilidad de ver todas las opciones disponibles para hacer turismo en El Salvador, presentando las diversas alternativas para su beneficio. Funciona mediante una gestión descentralizada, en la cual los emprendimientos que deseen formar parte del catálogo de servicios efectúan una contribución especial útil para el mantenimiento de la plataforma, esto les da la calidad de socios y, por tanto, les da la posibilidad de participar en el proceso toma de decisiones.

6. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE APLICACIÓN EN EL SALVADOR

En los últimos años, el país ha evaluado diferentes alternativas para contribuir al desarrollo de la economía nacional, una de estas vías surge a consecuencia del protagonismo que ha cobrado el turismo, el cual se estudia a continuación.

6.1. Importancia del turismo en la economía salvadoreña

Existen diferentes definiciones de turismo, las cuales han evolucionado a lo largo de los años de acuerdo a su perspectiva o enfoque; algunos autores proponen:

Para Muñoz (2003), “es cualquier cosa que hagan los turistas, incluyendo lo que ven, compran, consumen y usan. Pero también es turismo la investigación del fenómeno, la enseñanza, la publicidad, la promoción, la distribución y comercialización de lo que compran los turistas” (p. 40).

Según Cambridge University Press (2014), en sus artículos sobre el turismo apoyado por la Cámara de Comercio de Madrid, hacen referencia a la definición de Morgenroth:

Tráfico de personas que se alejan temporalmente de su lugar fijo de residencia para detenerse en otro sitio con objeto de satisfacer sus necesidades vitales y culturales o para llevar a cabo deseos de diversa índole únicamente como consumidores de bienes económicos y culturales (p. 11).

Morillo (2011), adopta la definición según Acerenza y Gurría: “Todas las definiciones son válidas, pero discutibles pues resultan parciales y no enfocan la totalidad de los aspectos de la actividad” (p. 141).

A pesar de las definiciones propuestas, la más precisa hasta la fecha es la que presenta la Organización Mundial del Turismo¹⁷ (1991), quien define como “todas las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, de negocios y otros” (p.143).

6.1.1. Contribución al Producto Interno Bruto¹⁸.

La participación de las actividades turísticas en la economía nacional es sumamente importante y representativa, según Arene (2019), en el periodo comprendido entre 2009 y 2019, el número de turistas creció 54 %, excursionistas 219 % y visitantes 71 %. Los ingresos turísticos llegaron a triplicarse pasando de USD 516.6 millones a USD 1,537.3 millones, y de 2.9 % a 5.9 % del PIB, respectivamente.

El empleo pasó de 41,236 a 55,086, teniendo un crecimiento de 33.5 %, mientras el salario promedio en el sector turismo en 2018 fue 4.8 % mayor que el salario promedio del país. Según la Corporación Salvadoreña de Turismo¹⁹ y el Banco Central de Reserva²⁰, en 2019 los ingresos representaron el 6.5 % del PIB, debido a la captación de USD 1,761.24 millones. En la tabla 1 se presenta un resumen de esta información.

¹⁷ En adelante, OMT.

¹⁸ En adelante, PIB.

¹⁹ En adelante, CORSATUR.

²⁰ En adelante, BCR.

Tabla 1

Ingresos turísticos por año fiscal y PIB a precios corrientes.

Años	PIB en millones de USD	Ingresos turísticos en millones de USD	IT/PIB
2018	26117.4	1532.61	5.78 %
2019	27022.64	1761.24	6.52 %

Fuente: Elaboración propia con datos de CORSATUR-BCR.

Considerando que en los últimos ocho años el turismo internacional ha crecido por encima de las proyecciones estimadas, la tendencia se mantiene a mediano plazo y, debido a que la conectividad aérea y la revolución digital avanzan, las perspectivas del turismo en El Salvador y Centroamérica son positivas, el incremento presentado por estas actividades durante los últimos años ha permitido la inversión de capital extranjero y nacional, convirtiendo estas acciones en uno de los principales componentes del PIB en el país.

6.1.2. Generación de empleos.

La generación de empleo proveniente de las actividades del turismo ha presentado una tendencia creciente en los últimos años, debido al incremento de visitas del exterior y la inversión nacional y extranjera, generando apertura de nuevas empresas y crecimiento en algunas ya existentes, con una mayor demanda de capital humano.

Tal como se evidencia en la figura 2, según la información del Instituto Salvadoreño del Seguro Social²¹, el promedio del volumen de empleo en empresas directamente relacionadas a actividades turísticas en el periodo 2019 presenta una variación positiva del 3.8 % con respecto al año anterior, al generar 57,179 empleos versus 55,086 del año 2018.

²¹ En adelante, ISSS.

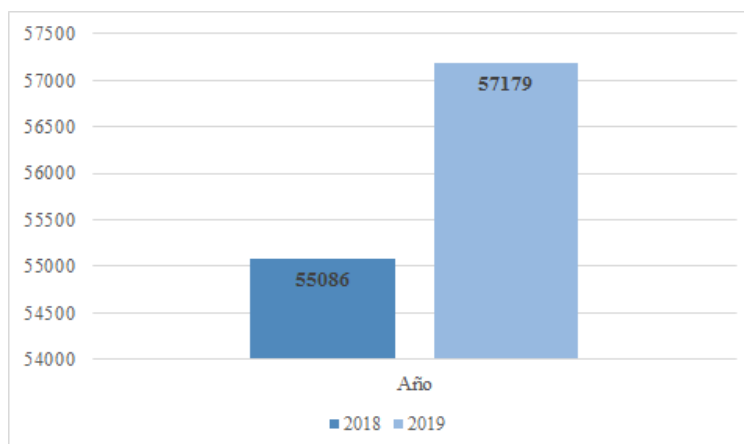


Figura 2. Promedio de empleos generados en actividades turísticas, 2018-2019.

Fuente: Elaboración propia con datos de informe de labores CORSATUR 2019-2020.

6.1.3. Posicionamiento de la marca país.

El posicionamiento de actividades turísticas tanto a nivel internacional como nacional puede contribuir significativamente en el desarrollo económico de un país, en el año 2019 en El Salvador, se lanzó una nueva campaña de posicionamiento de la marca destino a través de eventos internacionales, priorizando mercados con mayor potencial, asegurando un uso eficiente de los recursos y concentrando esfuerzos para optimizar los resultados. Según el informe presentado por CORSATUR (2020), el país apuesta a los siguientes destinos para los próximos años:

Exposición de marca destino Surf City: como resultado de un análisis competitivo para El Salvador como destino turístico, se identificó que el valor diferenciador del país está en sus olas; de acuerdo con la opinión de expertos surfistas a nivel mundial, estas se encuentran entre las mejores del mundo para practicar Surf. Es así que nace la marca destino Surf City El Salvador, con el objetivo de posicionar El Salvador utilizando sus olas como valor diferenciador del resto de destinos de la región, acortando la brecha entre percepción y realidad del país. (p. 35).

Posicionamiento país a través del fútbol playa: La promoción del deporte, como actividad recreativa, es parte de las estrategias de posicionamiento del país. Las acciones orientadas al segmento deportivo impulsan la especialización de los servicios relacionados con el sector turismo. Bajo esta premisa, se firmó un convenio de cooperación interinstitucional entre CORSATUR y el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES) para la realización del evento *World Beach Soccer Games Qualifier*, con el cual a través del patrocinio de USD 57,699.32, se logró posicionar El Salvador en los mercados internacionales. (p.36).

Durante el año 2019, con el objetivo de motivar a los salvadoreños a realizar turismo interno, se lanza la campaña agostina denominada “De aquí soy”, teniendo como segmento objetivo a los salvadoreños y en donde se abordaron los insights²² de viajar, enfatizando en los diversos atractivos del país. Asimismo, se resalta que El Salvador tiene todo lo que se busca en un destino vacacional, sin complicaciones y con las mejores experiencias, cortas distancias para grandes paisajes.

6.2. Alternativas de turismo en el territorio salvadoreño

El Salvador es uno de los países con más atractivos turísticos en Centroamérica. Según Jover (2011), la firma de los acuerdos de paz en 1992 que puso fin al conflicto armado salvadoreño, fue clave para incrementar la afluencia de turistas. El turismo en la región presentaba una tendencia creciente, siendo El Salvador y Guatemala (en conflicto durante esa década) los países con mayor atractivo turístico en la región y que menos podía ser explotado.

A partir de 1995, se incrementa la afluencia de turistas en El Salvador, por lo tanto, los ingresos generados por el intercambio de divisas y el consumo de producto salvadoreño por parte de los visitantes.

El país, es sin lugar a dudas, un territorio de corta extensión territorial, pero con riqueza cultural admirable; esto se debe a factores como la belleza de sus paisajes naturales, la hospitalidad de su gente y la cercanía geográfica entre un destino turístico y otro. Debido a su extensión geográfica, el extranjero tiene la posibilidad de visitar múltiples destinos en el mismo día.

²² Anglicismo utilizado para hacer referencia a los factores que definen la percepción que un individuo tiene sobre una temática en específico.

6.2.1. Sol y playa.

Como su nombre indica, este turismo se desarrolla en la zona costera de un país o región, El Salvador, particularmente posee costas únicamente en el Océano Pacífico. Este tipo de turismo es más común en la temporada de verano y es una gran alternativa para turistas nacionales e internacionales; también se presenta como una opción a los salvadoreños radicados en el extranjero que viajan a su país de origen con el fin de visitar sus paradisíacas playas.

El Salvador posee más de 300 km de zona costera, en los cuales alberga alrededor de 45 playas. La diversidad de playas salvadoreñas se ha convertido en atractivo no solo para el turismo, sino también ha sido elegido como sede de eventos muy importantes, tales como el Mundial de Surf en su edición 2020; esto debido a que las playas El Sunzal y La Paz, se consideran dentro de los destinos con mejor oleaje en todo el mundo, así expresado por la Asociación Internacional de Surf. En la figura 3, se presenta un directorio detallado de la zona costera y las principales playas de El Salvador, propuesto por Cultura Azul, un blog salvadoreño de turismo.

6.2.2. Volcanes y montañas.

Según la revista National Geographic (2012), El Salvador aloja en su territorio un total de 170 volcanes, entre activos e inactivos que no presentan un riesgo de actividad para la población. En la figura 4, se señalan los más representativos.

Estos volcanes y montañas son grandes atractivos turísticos por la belleza e imponencia que emanan, clima agradable y por su riqueza histórica, como es el caso del Lago de Ilopango, que yace en el cráter del que alguna vez fue el volcán conocido como La Caldera, que implosionó hace más de 1,500 años.



Figura 3. Mapa de volcanes de El Salvador.

Fuente: <https://culturaazul.com/el-salvador/playas/>

Aunque el parque volcánico salvadoreño se compone de alrededor de 10 volcanes, sin duda el punto que más llama la atención es el corredor volcánico de Occidente, compuesto por el volcán de Izalco (Sonsonate) y los volcanes Ilamatepec y Cerro Verde (Santa Ana). Su cercanía y conexión particular vuelven este recorrido un atractivo para quienes disfrutan escalar, caminar y respirar aire puro. El Salvador registra un total de 10 montañas que son consideradas áreas nacionales protegidas y representan grandes oportunidades para hacer turismo en territorio salvadoreño:

- Zona Occidental: Cerro Montecristo, Metapán, Santa Ana; Cerro El Brujo, Metapán, Santa Ana; Cerro Chino, Izalco, Sonsonate; Cerro el Pílon, Juayúa, Sonsonate.
- Zona Central: Cerro El Pital, San Ignacio, Chalatenango; Cerro Miramundo, La Palma, Chalatenango; Cerro Chulo (Puerta del Diablo), Panchimalco, San Salvador; Cerro de Las Pavas, Cojutepeque, Cuscatlán; Peñón de Comasagua, Comasagua, La Libertad.
- Zona Oriental: Cerro de Perquín, Perquín, Morazán.

6.2.3. Rutas históricas.

Estas rutas representan una gran atracción para turistas internos y externos, no solo por la oportunidad de conectar con la naturaleza o el espíritu, también por su riqueza histórica y la forma en la que las localidades que las conforman cuentan parte de la historia nacional.

- **Arqueológica.** Permite una vista más cercana a una de las civilizaciones más avanzadas de la historia: la cultura maya. Se compone de varias localidades que formaron parte importante de la metrópoli, tales como: Joya de Cerén y San Andrés (La Libertad); Tazumal y Casa Blanca (Santa Ana).
- **Artesanal.** Alberga atractivos como montañas, pueblos artesanos, ecoturismo, ciudades decoradas con murales ruralistas que exponen la estética salvadoreña, restaurantes, hostales y muchísimo más. Se compone de 6 municipios de la zona norte del país distribuidos en los departamentos de Chalatenango (La Palma, San Ignacio, Citalá, San Sebastián), Cabañas (Ilobasco), y Cuscatlán (Suchitoto).
- **Azul.** La producción de añil, en su mayoría utilizada para trabajos textiles es común en la actualidad, por lo que el proceso de producción de la misma tanto como la variedad de prendas que permite fabricar son factores que hacen atractiva a esta ruta; lo conforman 6 municipios: La Palma (Chalatenango), Suchitoto (Cuscatlán), Cinquera (Morazán), Ilobasco (Cabañas), Santiago Nonualco (La Paz) y Chalchuapa (Santa Ana).
- **De las Flores.** Creada con el propósito de apoyar a los pueblos vivos de la zona occidental del país, su nombre viene de la abundancia de plantas ornamentales que se encuentra en la carretera que conecta los municipios que la conforman. Estos municipios están ubicados en Sonsonate (Juayúa, Salcoatitán y Nahuizalco) y Ahuachapán (Ahuachapán, Concepción de Ataco y Apaneca). Entre sus muchos atractivos se encuentran la riqueza cultural, la oportunidad de convivir con pueblos indígenas y sus festivales gastronómicos.

- De paz. Denominada de esta forma porque se compone de municipios que sufrieron las consecuencias más duras del conflicto armado salvadoreño durante los años de 1980 y 1992. Posterior a este periodo, estos municipios comenzaron a gozar de paz y tranquilidad que no tenían precedentes; también albergan ríos, cascadas y sitios ideales para acampar y hacer hiking²³. Esta ruta contempla los municipios de Perquín, Arambala, Joateca, Cacaopera, Corinto, Jocoaitique, Meanguera, San Fernando, Torola, Delicias de Concepción y Guatajiagua; todos del departamento de Morazán en la zona oriental del país.
- Ruta “Monseñor Romero”. Recoge los lugares que San Óscar Arnulfo Romero recorrió durante su vida ministerial, se compone de 6 lugares clave entre los municipios de San Salvador, Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla. Entre estos puntos clave se encuentran Catedral Metropolitana, La Capilla del Hospital Divina Providencia (lugar de su martirio), Museo de la Palabra y la Imagen, Museo Nacional de Antropología, Santuario Monseñor Romero de las Hermanas Chacón y por supuesto, el Museo de los Mártires de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”.

6.2.4. Otros.

Existen también en el país, otros tipos de turismo que son poco mencionados, porque son poco comunes o debido a su estacionalidad²⁴, no obstante, estos atraen un número importante de turistas al país, algunos de estos pueden ser:

- Deportivo. En los últimos años ha evolucionado, debido a la afluencia de turistas generada por eventos de turismo tales como los encuentros de la selección mayor de fútbol, la destacada participación de la selección nacional de fútbol playa en los mundiales y por supuesto, la acreditación que El Salvador recibió como sede del campeonato mundial de turismo 2020.

²³ Vocablo inglés que alude a una caminata en un entorno rústico o campestre, por lo general siguiendo un sendero.

²⁴ Este término se asocia al turismo por aquellas actividades que son realizadas únicamente en períodos específicos del año.

- Ecoturismo. Consiste en la visita de las áreas naturales protegidas que conforman el corredor biológico salvadoreño que se efectúan con el propósito de preservar la naturaleza que en ellas se resguarda, algunas son Parque Natural Cerro Verde, Parque Walter Thilo Deininger, Parque El Imposible, Parque Montecristo, Fundación Refugio Salvaje²⁵.
- Humanitario. Actividades sin fines de lucro realizadas por voluntarios provenientes de otros países con el propósito de efectuar trabajos específicos en contribución a personas en situaciones de vulnerabilidad. Este tipo de turismo es más común después de catástrofes naturales como tormentas tropicales, huracanes o terremotos y suelen conocerse como ayuda humanitaria.
- Médico. Según el MITUR (2016), El Salvador se encuentra acreditado por la Asociación de Turismo Médico²⁶ y por la Asociación Americana para la Acreditación de Instalaciones para Cirugía Ambulatoria Internacional²⁷ como uno de los países con altos estándares de calidad para tratamientos médicos, quirúrgicos, odontológicos y estéticos. Por esta razón, el país sigue avanzando en posicionarse entre los más competitivos a nivel mundial en cuanto a turismo médico se refiere.
- Misionero. Su diferencia con el turismo religioso es que, no se efectúa para participar de una actividad religiosa, sino, un grupo de personas que practican una religión viajan para distribuir el mensaje en el que creen; esta práctica es más común entre las iglesias evangélicas, mormonas y testigos de Jehová.

²⁵ Mejor conocido por su acrónimo, FURESA.

²⁶ MTA, por sus siglas en inglés, que significan Medical Tourism Association.

²⁷ AAAASFI, por sus siglas en inglés, que significan American Association for Accreditation of Ambulatory Surgery Facilities International

- Religioso. Hace referencia ya sea al traslado de salvadoreños a pueblos ajenos a su lugar de residencia (por ejemplo, de la ciudad a un pueblo) o de personas de fuera del país que ingresan a territorio nacional por motivo de celebraciones religiosas como fiestas patronales (siendo los ejemplos más importantes el Carnaval de San Miguel y las fiestas en honor al Divino Salvador del Mundo en la capital); o las festividades de Semana Santa en Sonsonate, que han sido declaradas como patrimonio cultural religioso de El Salvador por la Asamblea Legislativa.

6.3.Turismo y medioambiente

El turismo en la región latinoamericana evidencia los beneficios que se han obtenido de los recursos medioambientales, por la biodiversidad que poseen. Sin embargo, aunque el Estado representa un ente regulador, supervisor, ejecutor, ha mostrado la carencia de apuestas turísticas sostenibles sin comprometer los ecosistemas a largo plazo. Por tal motivo, es imperante que las autoridades correspondientes coordinen de manera integral para crear planes turísticos sostenibles que respondan a la preservación y conservación de los recursos naturales, culturales e históricos del país.

El Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales es el encargado del resguardo de los recursos anteriormente mencionados, en su apartado de Legislación Ambiental específicamente en la Ley de Turismo y la Ley de Áreas Naturales Protegidas, hacen mención de la protección de lugares naturales turísticos.

Según la Ley de Turismo (2005), en el capítulo IV de las Obligaciones de las Personas Inscritas en el Registro Nacional de Turismo, establece:

Art. 14.- Toda infraestructura y actividad turística se programará de forma que se proteja el patrimonio natural que constituyen los ecosistemas y la diversidad biológica, y que sean preservadas las especies en peligro, la fauna y la flora silvestre.

Las empresas que desarrollen actividades turísticas estarán sometidas a las limitaciones impuestas por las autoridades, cuando aquéllas se ejerzan en espacios particularmente vulnerables, tales como, regiones litorales, bosques tropicales o humedales, que sean idóneos para la creación de parques naturales o reservas protegidas.

Art. 15.- Las políticas y actividades turísticas se llevarán a cabo con respeto al patrimonio artístico, arqueológico y cultural; y se organizará de modo tal que permita la supervivencia, enriquecimiento y el florecimiento de la producción cultural, artesanal y folklórica. (p. 5).

La Ley de Áreas Naturales Protegidas (1998), en el capítulo III del Sistema de Áreas Naturales Protegidas, establece que se debe comprender como un área natural protegida aquella que sea propiedad del Estado, municipalidades o entidades autónomas que tengan activos ecológicos a los cuales haya que proteger; asimismo, las clasifica en: reserva natural; parque nacional; monumento natural; área de manejo de hábitat; paisaje terrestre o marino protegido; área de protección y restauración; y parque ecológico²⁸.

6.4. Agentes que intervienen en el desarrollo turístico en El Salvador

El turismo se considera una de las actividades más dinámicas e influyentes en el impacto de la economía de un país, trae consigo beneficio en la educación, medioambiente, percepción de seguridad, inclusión social, mejora de la imagen para el resto del mundo, fuente de empleos, permite la inserción productiva con equidad de género, logrando un desarrollo económico sostenible.

En El Salvador existen diferentes entidades que apoyan y trabajan constantemente para el desarrollo turístico, las cuales se estudian a continuación.

²⁸ Véase Ley de Áreas Naturales Protegidas de El Salvador, Capítulo III: Del sistema de ANP.

6.4.1. Estado.

A continuación, se detallan cuatro instituciones gubernamentales que promueven el turismo y sus funciones (Ministerio de Turismo²⁹, 2014):

- MITUR. Institución rectora en materia de turismo, formula, determina y vela por el cumplimiento de la Política y Plan Nacional de Turismo, ejerce como aglutinador del espacio de acción del impulso de la gobernanza turística que vincula el asocio público-privado, la implicación participativa de la sociedad y la transversalidad del rubro con sus diferentes subsectores. Fue creada por el Decreto Ejecutivo del 1 de junio 2004. Está organizada en las siguientes áreas:
 - a. Unidad de asesoría jurídica: legalizar las solicitudes de acuerdos y resoluciones presentadas por los directores o jefes de Unidades de esta Cartera de Estado, así como las iniciativas de acuerdos y resoluciones propios de esta unidad (párr. 1).
 - b. Dirección general de proyectos estratégicos: dirigir las acciones estratégicas del MITUR (párr. 2).
 - c. Dirección administrativa: gestionar los procedimientos administrativos y logísticos de esta Cartera de Estado (párr. 3).
 - d. Dirección de relaciones internacionales: establecer los procedimientos necesarios para la Gestión de Cooperación Internacional y apoyar de esta manera el desarrollo del turismo sostenible en El Salvador (párr. 4).
 - e. Unidad financiera: elaborar el Proyecto de Presupuesto Institucional y coordinar con los directores y jefes de cada unidad organizativa del MITUR (párr. 10).
 - f. Dirección de contraloría sectorial: Establecer el proceso para la vigilancia y verificación del cumplimiento de las obligaciones que emanan de la Ley de Turismo para las empresas turísticas (párr. 5).

²⁹ En adelante, MITUR.

- **CORSATUR:** Su finalidad es promover permanentemente al país como un destino turístico, coordinadamente con los diferentes actores del sector. Además, controla y establece programas a beneficio del desarrollo sostenible para la población.

Según CORSATUR (2016) sus funciones son las siguientes:

- a. La promoción de los atractivos turísticos de nuestro país en el extranjero.
 - b. Llevar el Registro Nacional de Turismo, tanto de titulares de empresas turísticas como de los incentivos legales otorgados a dichas empresas.
 - c. Llevar un censo estadístico actualizado, conteniendo información sobre el inventario de atractivos e infraestructura nacional de la actividad turística y otra información de interés sobre el turismo interno e internacional.
 - d. Fomentar la integración y funcionamiento de comités de desarrollo turístico, regionales, departamentales y municipales.
 - e. Promover la privatización de las empresas y bienes inmuebles que se le adjudique por Ministerio de Ley, donación o cualquier otro medio lícito, cuando ello fuere de beneficio para el país (p.3).
- **Instituto Salvadoreño de Turismo³⁰:** entidad de utilidad pública, el quehacer turístico en el país, administrando la recreación familiar, social y el excursionismo, promoviendo la afluencia turística al sano esparcimiento en familia. Según el ISTU (2008) la institución promoverá la participación de las municipalidades, entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, siendo sus principales funciones:
 - a. Promover y ejecutar la política y el plan nacional de recreación familiar y social.
 - b. Planificar y desarrollar los programas de recreación familiar y social.
 - c. Crear las condiciones óptimas de recreación y esparcimiento.
 - d. Coordinar la capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de los programas y proyectos de recreación familiar y social.

³⁰ En adelante, ISTU.

- e. Establecer mecanismos de información y divulgación sobre los servicios que el instituto proporciona.
 - f. Generar, gestionar y optimizar los fondos necesarios para su funcionamiento y desarrollo.
 - g. Promover la creación de nuevos centros de recreación familiar y social, construcción de obras nuevas, ampliación, reconstrucción, y mantenimiento de las existentes (párr. 8).
- **Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador:** es una institución autónoma, fue creado mediante el Decreto Legislativo N. ° 663, en abril del 2014. Está encargada desarrollar actividades de difusión y promoción de los productos y servicios que conforman la oferta exportable, organizar la visita de clientes potenciales y misiones comerciales con empresarios salvadoreños, facilitando contactos de negocios; además, del diseño y promoción de la imagen del país, como destino para la inversión en diferentes áreas incluido el turismo, con lo que se busca impactar en el desarrollo socioeconómico del país.

6.4.2. Organizaciones no gubernamentales³¹.

La generación de modelos de negocios sostenibles necesita de mejoras continuas, formación, capacitaciones, financiamiento externo, entre otras obligaciones. Para solucionar dichos requerimientos, entidades del sector público, privado y sin fines de lucro trabajan de forma complementaria creando programas de fortalecimiento para la micro y pequeña empresa.

A continuación, se detallan las principales organizaciones que apoyan de forma directa o indirectamente al turismo de El Salvador, a través de programas, talleres, consultorías y financieramente.

³¹ En adelante, ONG.

- Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medioambiente (PRISMA). Centro no gubernamental sin fines de lucro que lleva a cabo investigaciones, realiza publicaciones y promueve diálogos sobre temas de interés para mejoras del país como el medioambiente, políticas públicas, turismo. Está comprometido a crear espacios de entendimiento, acción entre diferentes entes y perspectivas, fomentando la interacción entre diversos actores (asociaciones comunitarias, funcionarios públicos, organizaciones no gubernamentales, académicos, etc.). Este abordaje promueve la identificación de temáticas innovadoras, proporcionando nuevos puntos de vista en dinámicas de suma importancia para el diseño de políticas.
- Asociación Museo de Arte Moderno de El Salvador. El Museo de Arte de El Salvador (MARTE), es una institución privada sin fines de lucro, cuyo funcionamiento es responsabilidad de la asociación, quien ha creado el programa de visitas guiadas para mostrar el arte salvadoreño desde el siglo XIX hasta la época contemporánea, colecciones privadas y préstamos de artistas nacionales. También mantienen exhibiciones temporales de obras de grandes maestros del arte universal. Dichas actividades promueven la afluencia de turistas nacionales y extranjeros.
- Tienda de Artesanías CEDART. Es una institución dedicada a las actividades de las artesanías, brinda servicios de atención al sector artesanal, a través de la tecnificación de los procesos de manufactura y diseños artesanales de acuerdo a las necesidades del negocio; formación vocacional, donde se enseñan técnicas para la elaboración de los productos; y apoyo para ferias para la micro y pequeñas empresas para que puedan participar en eventos de comercialización de manera nacional e internacional.
- La Asociación Salvadoreña de Operadores y Mayoristas de Turismo (ASOTUR). Gremial de empresas tour operadoras que promueven El Salvador como destino turístico a nivel internacional. Les brinda mecanismos necesarios para coordinación entre entidades públicas y privadas, así como los servicios de información requeridos para la proyección del país dentro y fuera del territorio. La asociación está comprometida con la responsabilidad del medioambiente de forma sostenible.

- Misiones Internacionales. Al recibir un cuerpo diplomático, asuntos políticos, personal representante de alguna ONG, se realizan actividades de bienvenida que contribuyen al turismo local. Por lo tanto, es necesario que los planes propuestos por los agentes correspondientes del Estado proyecten buena imagen en el exterior.

6.4.3. Población en general.

En los últimos años la facilidad de acceso a internet, el auge de las redes sociales y el surgimiento de plataformas digitales han traído beneficios a las empresas, dentro de estas se encuentran las alternativas sociales y colaborativas. En específico, las relacionadas al turismo han tenido un impacto positivo debido al aumento de visitantes locales y extranjeros, quienes también colaboran con la redacción de reseñas del lugar en espacios destinados a las opiniones de los usuarios. Dentro de las plataformas es posible encontrar diferentes actores que contribuyen a su crecimiento:

- Prosumer³²: Participa de forma activa con una marca o locación, de tal manera que consume y luego crea contenido opinando de su experiencia en las redes sociales o algún sitio web ofreciendo información del producto o servicio. Este tipo de actividades puede tener gran alcance tanto a nivel nacional e internacional, este último puede atraer a extranjeros o a salvadoreños residentes en el exterior.
- Colaboradores de las empresas: todos los empleados son el centro de la empresa y por quienes funciona, si existe un buen ambiente laboral se proyectará con los clientes y su entorno. Según Richard Branson (2017), si su fuerza de trabajo está feliz y motivada, lo más probable es que lo mismo ocurra con sus clientes, lo que significa que hay más posibilidades de generar los resultados deseados.
- Comunidades digitales: un negocio al crear contenido en redes sociales genera tráfico, reacciones e interacciones directas, esto puede representar clientes potenciales, reseñas de experiencias de consumidores anteriores y mayor número de visitantes al lugar.

³² Es un anglicismo formado a partir de la unión de los conceptos productor y consumidor.

6.5. Plataformas digitales existentes en El Salvador

En El Salvador el uso de las plataformas digitales cada día toma más importancia, sin embargo, las más utilizadas por usuarios salvadoreños están relacionadas al ocio y son de origen extranjero. Son pocas las plataformas salvadoreñas que poseen reconocimiento y aceptación, esto se debe principalmente a la falta de interés tanto por individuos como empresas en incursionar en este sector.

De acuerdo a datos de Hootsuite (2020), se estima que en El Salvador un total de 3.8 millones de habitantes cuentan con acceso a internet representando un 59 % del total de la población. Este dato está relacionado al porque muchas empresas salvadoreñas carecen de presencia en plataformas digitales, puesto que aún existe gran parte sin poder acceder a ellas.

Aunque el país se encuentre en vías de desarrollo con respecto a las plataformas digitales, es importante mencionar que existen iniciativas que han optado por esta modalidad. A continuación, se enumeran las existentes:

a. Plataformas educativas.

Capacítate para el empleo. Plataforma que tiene por objetivo ofrecer capacitación gratuita en diversas áreas para contribuir al desarrollo de competencias productivas. Nace con el apoyo de la fundación Carlos Slim y en El Salvador cuenta con la colaboración del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional y Fundación Gloria de Kriete.

b. Plataformas de comercio electrónico.

- Aeromall. Nace con la finalidad de permitir, facilitar y mejorar la comercialización de productos a través de una plataforma digital que conecte al emprendedor con los clientes. Aeroflash, una empresa dedicada a envíos y soluciones logísticas, es la encargada de este proyecto, ellos son los responsables de movilizar la mercancía hasta el punto de entrega.
- Market SV. Tienda virtual lanzada por el gobierno de El Salvador en agosto de 2020, donde se pueden adquirir productos locales con la finalidad de ayudar a emprendedores y pequeños negocios a abarcar un mercado más amplio, además seguridad y practicidad para el vendedor y el comprador.
- Hugo. Fundada en el año 2017 por Alejandro Argumedo, Ricardo Cuellar y Juan Maceda, Hugo es una plataforma salvadoreña que ofrece servicios de micro logística, mostrando mayor éxito en envíos de comida y bebidas. En estos tres años la plataforma se ha posicionado en seis países: El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana.

c. Plataformas especializadas.

- Tripialo. Es un portal digital especializado en viajes locales e internacionales. Un elemento diferenciador con el resto de competidores se basa en que turistas nacionales encuentren opciones de viajes dentro del territorio nacional y así promover el turismo local.
- Amate Travel. Es una empresa de consultoría y administración de viajes que cuenta con una plataforma digital para promocionar el turismo por medio de la creación de paquetes vacacionales. Ofrece a sus clientes una gran variedad de opciones desde hoteles hasta opciones todo incluido. Es importante mencionar que, aunque es de origen salvadoreño, su enfoque es incentivar el turismo internacional.

6.6. Análisis teórico

Antes de determinar si es posible aplicar una plataforma digital orientada a actividades turísticas en El Salvador, se debe efectuar un análisis del entorno, que incluya la importancia del turismo; las alternativas por las que los turistas pueden optar en territorio nacional; el impacto medioambiental de las actividades a realizar; los agentes que intervienen en el desarrollo de estas y las regulaciones que existen en materia de medioambiente, así como sus entes reguladores.

La coyuntura del turismo en El Salvador, es favorable para dichos efectos. Existen diversas y numerosas alternativas para hacer turismo en el país, y la participación del gobierno y otros agentes en la promoción de los activos turísticos es cada vez mayor, sobre todo en la actualidad en la que es más fácil hacer énfasis de los mismos, utilizando plataformas digitales y otras tecnologías comunicacionales.

En cuanto a las plataformas digitales de creación salvadoreña, aun cuando existen algunas orientadas a actividades turísticas, no presentan un enfoque descentralizado, estas están ligadas a ofrecer servicios relacionados al turismo que beneficien empresas específicas. El fin de proponer la creación de una plataforma turística es justamente presentar una alternativa viable para micro y pequeños empresarios, así como pequeños negocios y emprendimientos.

Lo anterior, nos lleva a concluir que la aplicación de una plataforma turística es viable en territorio nacional, tomando en consideración el alto atractivo turístico del país, su importancia en el crecimiento económico y el protagonismo que esta actividad sigue tomando en la economía global.

6.7. Contextualización de la realidad investigada

6.7.1. Caso ilustrativo: TuRutaSV.

Es una plataforma digital orientada al turismo que funciona bajo el régimen de la ESC. No centraliza el poder de decisión y brinda diferentes precios y opciones de acuerdo a la necesidad de los usuarios. Así pues, contribuye a mejorar y presentar alternativas para turistas internos y externos.

Se puede clasificar a TuRutaSV dentro de las plataformas de especialidad. La iniciativa como tal no contribuye de forma significativa a la generación de empleos, no obstante, impulsa las actividades de pequeños negocios, brindándoles a estos la oportunidad de contribuir con este factor.

Uno de los ejes primordiales para su funcionamiento es promover el turismo responsable, conviviendo de forma armónica y constructiva con la comunidad, la población y entorno medioambiental.

7. CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIO PARA TURUTASV

En este apartado se abordan, de forma detallada todos los elementos necesarios para el proceso de planificación de las actividades vitales en el desarrollo y puesta en marcha de la plataforma digital turística basada en los principios de ESC.

7.1. Aspectos generales

Antes de definir las partes esenciales en el desarrollo de un proyecto, es importante establecer un punto de partida, una estructura medular que brinde soporte y sobre la cual se base la construcción del plan. Por tal motivo, se construyen la misión, visión y valores, que constituyen la filosofía organizacional de esta iniciativa, que ha sido denominada TuRutaSV.

7.1.1. Misión.

Somos una iniciativa de economía social colaborativa que pretende unificar los esfuerzos del desarrollo pleno y bienestar de las personas que se involucren en las actividades de turismo pertenecientes a las MIPYMES y pequeños negocios de todo el país, para generar un cambio en las comunidades, siendo autosostenibles y brindando más oportunidades de crecimiento.

7.1.2. Visión.

Ser una plataforma de turismo integral, que contribuya de manera económica, social y ambiental a los miembros directos y personas involucradas en todo el proceso, con el objetivo de establecer el desarrollo de las comunidades que se encuentren a su alrededor.

7.1.3. Valores.

Los valores que definen la forma de actuar y proceder son importantísimos en el establecimiento y formalización de un proyecto. De ellos dependerá la construcción de políticas y normativas. Los valores de esta iniciativa son:

- Responsabilidad social.
- Cooperación.
- Supremacía del interés colectivo sobre el individual.
- Preservación del medioambiente.
- Descentralización del poder.
- Innovación tecnológica.
- Calidad en productos y servicios.
- Democracia.

7.2. Análisis de necesidades identificadas

Tomando en consideración los diferentes segmentos a los que se dirige la plataforma, se identifican las siguientes necesidades:

- **Publicidad digital y convencional de los pequeños negocios turísticos.**

La mayoría de los pequeños negocios que esta iniciativa pretende apoyar tienen poca presencia en la publicidad tanto digital como en medios convencionales, algunos de ellos carecen de los recursos financieros para esta herramienta, quedando en desventaja con las empresas competidoras al momento de captar usuarios nuevos. Además, se identifica la necesidad del uso efectivo de redes sociales como un medio básico para la facilitación del reconocimiento de los establecimientos asociados a la plataforma.

- **Plataformas que promuevan lugares y servicios turísticos locales.**

En El Salvador, existen pocas plataformas digitales que se dediquen a la promoción de lugares turísticos, y las más visitadas generalmente se utilizan para la búsqueda de reservas de hoteles, aclarando que son plataformas internacionales. Lo que este proyecto busca, es incentivar a la mayor cantidad de pequeños negocios que ofrezcan sus servicios al rubro turístico y diversifiquen las opciones que se ofrecen a los usuarios.

- **Brecha digital entre pequeños negocios y empresas previamente establecidas.**

Se puede evidenciar que existe disparidad al acceder a los avances tecnológicos disponibles, principalmente porque estos conllevan un alto costo, por ejemplo, plataformas virtuales o software, que solo las empresas sólidas pueden adquirir. Los emprendedores en cambio, se limitan a tener cuentas en distintas redes sociales, debido a que ignoran cómo crear, manejar y poder promover una cuenta empresarial o los costos relativamente elevados de la publicidad en general. Asimismo, existe un rechazo a la publicidad digital puesto que muchos emprendedores desconocen el alcance e impacto de la misma y la consideran irrelevante.

- **Afluencia de turistas en lugares poco conocidos y promocionados.**

En El Salvador, la mayor afluencia de turistas tanto nacionales como extranjeros se concentra en la zona costera y montañosa. Estos son los lugares más populares entre los visitantes; sin embargo, el país ofrece diversidad de panoramas que disfrutar como pueblos, museos, lagos, ríos, parques naturales, teatros, entre muchos otros que no reciben la misma cantidad de viajeros, por lo que la plataforma pretende incentivar estos espacios turísticos.

7.3. Ideación y propuesta de valor

Después de identificar los problemas y necesidades del público objetivo y por medio del uso de la observación directa de proyectos en el extranjero, es posible tener una idea concreta sobre la solución a los problemas identificados.

7.3.1. Ideación.

Este apartado resume la información esencial sobre la perspectiva que se desea adoptar con el desarrollo de la iniciativa. La ideación constituye básicamente el boceto a partir del cual se comienza la modificación, adición y depuración de factores para lograr el producto final.

- Nombre del proyecto: TuRutaSV.
- Sector de aplicación: Turismo.
- Lugar de aplicación: Zonas turísticas de El Salvador.
- Beneficiados primarios: Pequeños negocios y microempresas.
- Beneficiarios secundarios: Turistas cuyo propósito sea viajar y conocer distintos lugares del país, considerando opciones que se adecúen a sus posibilidades.

- **Idea principal:** Impulsar el turismo del país, promoviendo negocios locales que carecen de un presupuesto o del conocimiento para invertir en actividades promocionales y de esta forma aumentar las visitas e ingresos en sus establecimientos para contribuir a al desarrollo y economía local.
- **Descripción general del proyecto:** El proyecto TuRutaSV en su primera fase se basará en el desarrollo de una plataforma digital dirigida a micro empresarios o pequeños negocios del sector turismo, a los cuales se denominará como socios colaboradores; estos podrán tener un espacio para presentar sus negocios a los turistas que visiten la plataforma a través de una aportación mensual asequible. Esta aportación servirá para tener a flote la plataforma y a los involucrados en su funcionamiento. La plataforma estará dividida por categorías según el tipo de lugares que se deseen visitar y por departamentos, con la posibilidad de calificar los lugares, escribir reseñas de los mismos y además se tendrá una opción de rutas sugeridas que servirán para que los turistas tengan opciones de lugares a visitar cercanos según lo que les interese.

7.3.2. Propuesta de valor

TuRutaSV será un espacio presentado como la única plataforma digital en todo el país enfocada a negocios locales y micro empresas con una aportación totalmente asequible. La plataforma estará disponible para todo tipo de usuarios, categorizado según los intereses de los turistas y los lugares que quieran visitar.

La importancia de anunciarse en la plataforma para este tipo de negocios, es comunicar la oferta turística que se puede brindar a los viajeros nacionales e internacionales. En primera instancia, se pretende llegar a los turistas por medio de redes sociales u otros medios de comunicación, a largo plazo el alcance será mayor y por medio de las aportaciones de los socios se podrá costear otro tipo de medios.

7.4. Identificación de grupos de interés

Toda iniciativa posee ciertos agentes a los cuales debe rendir cuentas de los resultados obtenidos y confrontar dichos resultados con las proyecciones establecidas. Estos grupos juegan un rol bastante importante puesto que, en algunos casos, auditan las actividades efectuadas, y en otros autorizan o restringen recursos necesarios para operar.

7.4.1. Grupos internos de interés.

Se comprende como aquellos agentes que interactúan y se involucran de forma directa con las actividades clave de la organización, para TuRutaSV, se identifican los siguientes:

- Socios.

Pertenecerán a las zonas de interés: playas, montañas, ciudad, u otros en las que estén ubicados los pequeños negocios y microempresas que atiendan las necesidades de turistas y visitantes, tales como: alimentos, recreación, hospedaje, cultura, entre otros.

Se enfocará en los socios propietarios de los establecimientos que sean locales. Al mismo tiempo, se pretenderá que funcionen bajo principios de la ESC a largo plazo, dando capacitaciones e información con el objetivo de que su negocio se vuelva sostenible social y económicamente.

- Trabajadores.

Es posible clasificar a los empleados como socios, debido a que su aportación figura en el trabajo físico o mental que contribuye en la puesta en marcha. Sin embargo, es necesario abordar a este grupo de forma independiente debido a las políticas y normativas de recursos humanos que les afectarán de forma directa, así como la constante formación y capacitación que estos deben recibir para conocer de primera mano el funcionamiento de la iniciativa.

7.4.2. Grupos externos de interés.

- Usuarios.

Pertenecerán a los miembros de la población nacional y extranjera, que hagan uso de los servicios turísticos que se ofrecen en diferentes ámbitos: restauración, recreación, hospedaje, cultura, entre otros. Se comprenden entre las edades desde los 18 a 65 años, que tengan una renta media alta y disfruten gozar de su tiempo libre en actividades de recreación y cultura.

- Contactos clave.

Redes empresariales o cooperativas, figuras públicas de influencia, carteras de Estado, ONG, entre otros contactos que mantengan relación indirecta con el proyecto pero cuya contribución sea importante para desarrollarlo.

- Profesionales.

Administradores de empresas, desarrolladores de plataformas, técnicos de software, profesionales de marketing, capacitadores en diferentes áreas, entre otros, que se interesen por hacer labor social y encontrar alternativas para el desarrollo del modelo de negocio.

- Proveedores.

Los proveedores se clasificarán según los insumos que se requieran en cada uno de los establecimientos, se construirá un perfil que deben cumplir para respetar los principios de la ESC y al mismo tiempo un perfil de precios competitivos y asequibles que sea fácil de sobrellevar para ayudar a los pequeños emprendedores.

7.5. Ficha de empatía: identificación del buyer persona³³

- ¿Quién es?

Disfruta invertir su tiempo y dinero en actividades recreativas como el turismo, y es fanático de la cultura.

- Segmentación de mercados: construcción del buyer persona.

Persona 1:

- Edad: 18 a 25 años.
- Origen: Nacional o extranjero.
- Generación: Generación Y.
- Género: Masculino
- Estudios: Educación media y/o superior.
- Ocupación: Estudiante y/o profesional
- Ingresos: \$500.00 en adelante.
- Estado civil: Soltero.

Persona 2:

- Edad: 26 a 35 años.
- Origen: Nacional o extranjero.
- Generación: Generación Y.
- Género: Femenino.
- Estudios: Educación media y/o superior.
- Ocupación: Profesional.
- Ingresos: \$800.00 en adelante.
- Estado civil: Soltera o casada (sin hijos).

³³ Según la metodología inbound, es la representación semificticia del cliente ideal.

Persona 3:

- a. Edad: 36 años en adelante.
 - b. Origen: Nacional o extranjero.
 - c. Generación: Generación X, Baby boomers.
 - d. Género: Masculino.
 - e. Estudios: Educación superior.
 - f. Ocupación: Profesional o jubilado.
 - g. Ingresos: \$1,000.00 en adelante.
 - h. Estado civil: Soltero o casado (con o sin hijos).
- ¿Dónde vive?

Puede ser salvadoreño de nacimiento o extranjeros que vienen de visita al territorio nacional; en cuanto a los usuarios extranjeros, no existe ninguna especificación en el país de residencia. Ubica su ocio mayoritariamente en los destinos con atractivo turístico que ofrece El Salvador.

- Sus conexiones.

Se relaciona con sus amigos, familiares y compañeros de trabajo. El medio que utiliza con mayor frecuencia son las redes sociales, la mensajería instantánea y las llamadas telefónicas. El tiempo que dedica a comunicarse con su círculo social haciendo uso de estos medios es en promedio, quince horas semanales.

7.6. Mapa de empatía: descripción del buyer persona

- ¿Qué ve?

Distribuye su tiempo entre actividades académicas/laborales y su tiempo de ocio, el cual disfruta con su familia y/o amigos. Para poder dedicar parte de sus ingresos al turismo, sus necesidades básicas (vivienda, salud, educación, servicios básicos, entre otros) están cubiertas completamente, por lo que descubre otra necesidad por cubrir: la recreación. Frecuentemente utiliza medios digitales, como redes sociales y plataformas de contenido bajo demanda. Actualmente, el mercado de turismo le ofrece la oportunidad de buscar ampliamente oportunidades para suplir su necesidad, enfatizando en la zona costera y turismo de montañas y volcanes; no obstante, no se le presenta la facilidad de buscar opciones de una forma más cómoda, desde una plataforma digital.

- ¿Qué oye?

Frecuentemente escucha que el turismo es una actividad que vale la pena experimentar, pero que absorbe muchos recursos monetarios y que además supone un riesgo al visitar lugares que no conoce. Sin embargo, le gusta conocer culturas y lugares nuevos, que descubre por medio de redes sociales.

- ¿Qué piensa y siente?

Le importa obtener un buen producto o servicio por la cantidad que invirtió, además, que le brinden garantía o un servicio agregado para sentirse pleno. Le preocupa que se le presente publicidad engañosa y al momento de adquirir los bienes no obtenga lo que esperaba. Le preocupa la seguridad, le interesa conocer muchas culturas y lugares nuevos.

- ¿Qué esfuerzos realiza?

Al conocer nuevos lugares en los que nunca había estado, teme poner en riesgo su integridad física. La barrera más notoria para lograr su objetivo es que su tiempo es muy limitado.

- ¿Qué resultados/beneficios espera obtener?

Sus necesidades reales son la satisfacción plena y el logro de sus objetivos al corto, mediano y largo plazo. Mide el éxito por medio de niveles de alcance y mejora en su vida personal, a medida cierto sentimiento o estado emocional incrementa o disminuye, su percepción del éxito lo hace de forma simultánea. Para alcanzar sus objetivos necesita balancear su tiempo productivo y su tiempo de ocio.

7.7. Modelo de negocios CANVAS

Para este modelo de negocio se ha elegido la herramienta CANVAS por ser la más adecuada a la idea, además permite ver de una forma más extensa el análisis de todos los recursos y las variables involucradas. Esta herramienta brinda un aspecto más amplio y detallado del entorno que pueda afectar de forma favorable o desfavorable al desarrollo del proyecto.

- Ventajas.
 - a. Describe de manera detallada los elementos que lo conforman.
 - b. Es un modelo abierto a la creatividad.
 - c. La información se puede visualizar fácilmente en una sola figura.
 - d. Ofrece visiones estratégicas de negocio de forma rápida.
 - e. Crea valor por el análisis de los elementos y con ello visualiza la competitividad.

- Desventajas.
 - a. No evalúa las propuestas de negocio.
 - b. No toma en cuenta la competencia.
 - c. Se centra en los clientes y los proveedores, no en los recursos humanos que posee la iniciativa.
 - d. No contempla cuestiones medioambientales ni la huella ecológica.
 - e. No considera todas las dimensiones necesarias para el desarrollo integral de una empresa.

7.7.1. Propuesta de valor.

Respecto al valor que ofrece esta iniciativa, para los usuarios proveedores (es decir, los dueños de emprendimientos, negocios y microempresas) representa la oportunidad de poner a disposición los productos y servicios para los turistas tanto locales como extranjeros. Esto se traduce en más visitantes, y, por ende, más consumidores para su negocio, lo que les permitirá incrementar su demanda.

Por otra parte, para los usuarios consumidores, representa la oportunidad de acceder a una plataforma en la que pueda informarse sobre las opciones que tiene para hacer turismo, optimizando sus recursos en términos de tiempo y dinero.

En cuanto al beneficio social, la iniciativa está diseñada para beneficiar solamente a emprendedores y negocios con menos posibilidades de supervivencia o que poseen recursos limitados para invertir en publicidad tradicional o digital.

7.7.2. Segmentos de clientes.

Como se detalló en la construcción del buyer persona, se trabajará inicialmente con tres segmentos de mercado de forma preliminar, los cuales pueden ser modificados a medida que se desarrolle la iniciativa, según las necesidades que surjan. Para tales efectos, se ha considerado un rango de edad de 18 años en adelante, con un nivel de ingresos mínimo de \$500.00 y estudios mínimos a nivel de educación media. Todos estos rasgos han sido detallados en subgrupos más estratificados.

7.7.3. Canales de comunicación/relación con clientes.

Para tener una comunicación más apegada al perfil deseado del consumidor, y con el propósito de alinear la naturaleza de la plataforma con su forma de hacer publicidad, se hará uso únicamente de medios digitales para llevar el mensaje al público objetivo. Estos medios digitales se constituirán primordialmente por la misma plataforma digital y redes sociales, tales como:

- Facebook. La red social más grande en la actualidad, brinda múltiples herramientas para publicidad digital, por medio de Facebook Ads³⁴. Permite la evaluación y comparación de métricas y datos estadísticos importantes que proyectan el desempeño de una campaña publicitaria.
- Instagram. Red social de naturaleza visual, en la cual se puede hacer uso de elementos gráficos, utilizando elementos de marketing sensorial que estimulen el sentido de la vista. El uso de fotografía profesional es clave para atraer la atención del público percibido en esta red.

³⁴ Sistema publicitario online que sirve para promocionar tanto una página de Facebook como material externo y pagando por los clics que se reciben.

- YouTube. Plataforma digital que facilita a sus usuarios compartir contenido multimedia, en su mayoría videos. Estos son un gran canal, no solo de generación de contenido, sino también de publicidad de paga.
- Publicidad display. Contenido gráfico conformado por audio y video en su mayoría, usualmente se ubican en la parte superior o lateral de una página web.

7.7.4. Canales de distribución.

En cuanto a los canales de distribución, la iniciativa puede prescindir de locales físicos, ya que prestar los servicios dependerá solamente del contacto entre el consumidor y proveedor, por medio de la plataforma.

7.7.5. Actividades clave.

Existen tres agregados en los cuales se puede clasificar a las actividades clave para el desarrollo del negocio, estas son:

- Actividades de producción. Incluyen el diseño, creación, pruebas e implementación de la plataforma digital para su uso final.
- Actividades de solución de problemas. Se evidencian en el soporte técnico, disponible tanto para usuarios proveedores como consumidores.
- Actividades de creación de plataformas y construcción. Incluye la renovación y mejora continua de las opciones disponibles para los usuarios.

7.7.6. Recursos clave.

La puesta en marcha de TuRutaSV descansa en la disposición y uso de recursos vitales, tales como:

- Físicos. Se podría considerar, según la necesidad que presente el desarrollo de la iniciativa, contar con una sede central.
- Intelectuales. Incluye el sello gráfico de la iniciativa, el know how, así como las licencias que se pondrán a disposición de los usuarios.
- Humanos. El equipo de trabajo. Es necesario recordar que todos los elementos del capital humano son igual de importantes, aunque desempeñen tareas diferentes, razón por la cual se propone una estructura horizontal.
- Financieros. Se espera contar con una estructura de aportaciones periódicas por parte del usuario proveedor, así como de los socios (solo de forma inicial). Esto con el propósito de que la plataforma sea económicamente autosostenible.

7.7.7. Colaboraciones/alianzas estratégicas.

Haciendo uso de estrategias de networking, se pretende que la iniciativa genere su propia red de contactos y medios con las cuales se puedan establecer alianzas de fortalecimiento bilateral (en beneficio de ambas partes). Dicho lo anterior, se pueden también proponer alianzas de beneficio multilateral (que no solo presente beneficios para las partes directamente involucradas, sino también para las que se encuentran a sus alrededores).

- Coopetencia. Algunos de los usuarios proveedores que sean socios de la plataforma podrían ofertar servicios en común, por lo tanto, habrá una cooperación entre ellas para el desarrollo del turismo en general.

- Alianza entre empresas no competidoras. La oportunidad principal de alianza estratégica es con el sector de transporte privado, puesto que en algún momento se podrían armar paquetes que ofrezcan este servicio a los usuarios consumidores.
- Relación comprador-proveedor. Se puede sugerir a los proveedores de servicios, aprovechar la opción de establecer una relación con otras asociaciones o cooperativas involucradas con la ESSC, por ejemplo, alimentos, para que sean los proveedores de los usuarios según las necesidades de abastecimiento.

7.8. Plan económico-financiero

Este elemento es uno de los más importantes para efectuar cada una de las actividades de la iniciativa naciente. Este se presenta a diversos grupos de interés a manera de proyección para que estos puedan otorgar los recursos pertinentes. Por esta razón, es necesario presentar en forma detallada los recursos financieros requeridos al igual que los rendimientos generados por estos, los cuales se reflejan en las tablas de la 2 a la 6. Esta información es expresada en dólares estadounidenses.

Tabla 2

Componentes del presupuesto inicial TuRutaSV.

Formalización de cooperativa	Costos asociados
Capital mínimo de constitución	\$2,000.00
Escritura de constitución	\$500.00
Balance inicial y sistema contable	\$500.00
Derechos de Registro	\$502.83
Legalización de sistema contable	\$400.00
NIT y NCR	\$1.67
Inscripción en alcaldía	\$1.93
Derechos de inscripción	\$4.00
Matricula de comercio	\$160.01
Total	\$4,070.44

Fuente: Elaboración propia con información del Centro Nacional de Registros.

Tabla 3

Compra y depreciación de activos TuRutaSV.

Compra de activos		
Activo	Costo del activo	Vida útil (años)
Computadoras (2)	\$1,600.00	2
Sitio web	\$500.00	5
Total	\$2,100.00	7
Depreciación y amortización		
Activo	Depreciación anual	Depreciación mensual
Depreciación de computadoras (2)	\$800.00	\$66.67
Amortización de sitio web	\$100.00	\$8.33
Total	\$900.00	\$75.00

Fuente: Elaboración propia con base en cotizaciones efectuadas por el equipo investigador en Almacenes Siman de El Salvador.

Tabla 4

Fuentes iniciales de financiamiento para TuRutaSV.

Otras fuentes de financiamiento (capital semilla estimado)	Monto del financiamiento
FONDEPRO	\$2,000.00
Capital social	
Certificados de aportación (nombre del asociado)	Monto pagado por el asociado
Jonathan José López García	\$2,000.00
Luis Enrique Pérez Sibrián	\$2,000.00
Karen Rosaura Serrano Alvarenga	\$2,000.00
Total	\$6,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos del Fondo de Desarrollo Productivo.

Tabla 5

Costos directos para TuRutaSV.

Mano de obra	Monto mensual	Cantidad de personas	Horas laboradas al mes	Horas para concretar una suscripción	Costo de realizar una suscripción
Directa	\$750.00	3	176	2.5	\$31.96
Indirecta	-	0	0	0	-
Total	\$750.00				

Fuente: Elaboración propia con base en datos del salario mínimo mensual en El Salvador.

Tabla 6

Costos indirectos para TuRutaSV.

Costos indirectos	
Tipo de costo	Valor
Mantenimiento de equipo	\$20.00
Teléfono	\$10.00
Electricidad y agua	\$25.00
Mantenimiento de sitio web	\$45.00
Hosting	\$40.00
Mano de obra indirecta	\$0.00
Depreciación	\$75.00
Licencias de software	\$33.99
Internet	\$20.00
Total de Costos Indirectos por Mes	\$268.99

Costo Indirecto Total por Mes	=	\$268.99	\$1.53
-------------------------------	---	----------	---------------

Horas Totales en la Producción por Mes	176
--	-----

Fuente: Elaboración propia con datos de las compañías Telemóvil El Salvador (TIGO) y Empresa de Telecomunicaciones de El Salvador (Claro).

Tabla 7
Flujos de efectivo anuales para TuRutaSV, años del 1 al 5.

FLUJO ANUAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas	\$0.00	\$60,037.12	\$66,040.83	\$72,644.92	\$79,909.41	\$87,900.35
Costos fijos	\$0.00	(\$1,190.00)	(\$1,309.00)	(\$1,440.00)	(\$1,584.00)	(\$1,742.00)
Costos Variables	\$0.00	(\$8,188.00)	(\$42,006.00)	(\$46,207.00)	(\$50,828.00)	(\$55,910.00)
UTILIDAD BRUTA	\$0.00	\$20,660.00	\$22,726.00	\$24,998.00	\$27,498.00	\$30,248.00
GASTOS						
No desembolsables (ND)	\$0.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00
Administrativos	\$0.00	\$12,600.00	\$12,600.00	\$12,600.00	\$12,600.00	\$12,600.00
UAH	\$0.00	\$7,160.00	\$9,226.00	\$11,498.00	\$13,998.00	\$16,748.00
ISR	\$0.00	\$1,790.00	\$2,306.00	\$2,875.00	\$3,499.00	\$4,187.00
UDH	\$0.00	\$5,370.00	\$6,919.00	\$8,624.00	\$10,498.00	\$12,561.00
ND (Ajuste)	\$0.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00
Incremento de capital	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Nueva inversión requerida	\$6,170.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
FLUJO DE EFECTIVO	(\$12,170.00)	\$6,270.00	\$7,819.00	\$9,524.00	\$11,398.00	\$13,461.00

Fuente: Elaboración propia, basado en los datos presentados anteriormente.

7.9. Plan de personas

El capital humano es indispensable para el desarrollo de cualquier proyecto, a pesar de los avances tecnológicos que han presentado las plataformas virtuales en los últimos años se ha comprobado que la intervención de las personas es necesario para el funcionamiento óptimo de dichas iniciativas.

Es importante contar con una estructura definida para el desarrollo de una iniciativa, para ello se requiere seguir ciertos lineamientos para que cada persona cumpla una función específica. Según se muestra a continuación, los cargos necesarios para impulsar el desarrollo de la iniciativa, en sus inicios serán seis.

- 1 administrador de plataforma.
- 2 ejecutivos de ventas.
- 1 community manager.
- 1 contador.
- 1 encargado de soporte técnico.

Asimismo, se presentan los cargos requeridos para el desarrollo de la plataforma y la descripción de cada puesto especificando funciones, objetivos, conocimientos y habilidades.

a. Administrador de plataforma.

- Generalidades del puesto.
 - Departamento: Comercio electrónico.
 - Jefe inmediato: Administrador general.
 - Cantidad de personal requerido: 1.
 - Jornada de trabajo: De lunes a sábado, cumpliendo 44 horas semanales.
- Objetivo del cargo. Gestionar la plataforma digital de forma adecuada y eficiente.
- Funciones.
 - Garantizar que la información en la plataforma se encuentre actualizada.
 - Definir los KPIs y objetivos que se pretenden alcanzar.
 - Seguimiento de las métricas y KPIs conseguidos mediante análisis de información recopilada.
 - Verificar el comportamiento e interacciones de los usuarios en la plataforma.
 - Presentación de estrategias basada en datos obtenidos.
 - Presentación de informes de rendimiento.
- Requisitos académicos y experiencia laboral.
 - Nivel académico: Estudiante universitario o egresado de las carreras de mercadeo, comunicaciones o afines.
 - Experiencia: Dos años en puestos similares (deseable)
 - Otros requisitos: Conocimiento de diseño web, fotografía profesional, análisis estadístico y manejo del idioma inglés a nivel intermedio.

- Valores y habilidades blandas.
 - Responsabilidad.
 - Honestidad.
 - Excelente habilidad para el manejo y resolución de conflictos.
 - Orientado al servicio al cliente y a la medición de resultados.
 - Dinámico y proactivo.
 - Organizado.

b. Ejecutivo de ventas.

- Generalidades del puesto.
 - Departamento: Ventas
 - Jefe inmediato: Administrador general.
 - Cantidad de personal requerido: 2.
 - Jornada de trabajo: De lunes a sábado, cumpliendo 44 horas semanales.
- Objetivo del cargo. Buscar y generar nuevas oportunidades de ventas, negociar acuerdos y mantener la satisfacción del cliente.
- Funciones.
 - Planificación de la estrategia de ventas y optimización de las ventas.
 - Búsqueda de clientes que puedan beneficiarse de los servicios de la empresa.
 - Documentación y control del logro de los objetivos.
 - Negociación de términos y condiciones de los contratos con los clientes.
 - Presentación de informes a la Junta Ejecutiva.
 - Profundo conocimiento de las necesidades de los clientes y vigilar sus preferencias.

- Resolver problemas y quejas de los clientes en relación con las ventas y el servicio.
 - Monitorizar las cifras de ventas y compartirlas con la dirección de la empresa.
 - Proporcionar apoyo y asistencia al servicio de preventa y posventa.
 - Asistir a eventos de marketing en representación de la empresa.
- Requisitos académicos y experiencia laboral.
 - Nivel académico: Estudiante universitario o egresado de las carreras de mercadeo, administración de empresas, comunicaciones o afines.
 - Otros requisitos: Análisis estadístico y manejo del idioma inglés a nivel intermedio.
 - Valores y habilidades blandas.
 - Responsabilidad.
 - Honestidad.
 - Excelente habilidad para el manejo y resolución de conflictos.
 - Orientado al servicio al cliente y a la medición de resultados.
 - Dinámico y proactivo.
 - Organizado.
- c. Community manager.
- Generalidades del puesto.
 - Departamento: Comercio electrónico.
 - Jefe inmediato: Administrador general.
 - Cantidad de personal requerido: 1.
 - Jornada de trabajo: De lunes a sábado, cumpliendo 44 horas semanales.

- Objetivo del cargo. Gestionar las plataformas de redes sociales en donde la marca esté presente dándole una voz y personalidad a la empresa frente a los usuarios.

- Funciones.
 - Ayudar al desarrollo del marketing online de la empresa y las estrategias de difusión.
 - Crear un ambiente de comunidad en torno a la marca.
 - Monitorear conversaciones y eventos principales.
 - Proteger en redes sociales los nombres y la reputación de la marca.
 - Apoyar con el diseño de piezas gráficas para publicidad digital.

- Requisitos académicos y experiencia laboral.
 - Nivel académico: Técnico o licenciado en mercadeo, comunicaciones, diseño gráfico o afines.
 - Excelente habilidad de redacción
 - Manejo del idioma inglés a nivel intermedio.

- Valores y habilidades blandas.
 - Responsabilidad.
 - Honestidad.
 - Excelente habilidad para el manejo y resolución de conflictos.
 - Orientado al servicio al cliente y a la medición de resultados.
 - Dinámico y proactivo.
 - Organizado.

d. Contador.

- Generalidades del puesto.
 - Departamento: Contabilidad.
 - Jefe inmediato: Administrador general.
 - Cantidad de personal requerido: 1.
 - Jornada de trabajo: De lunes a domingo, cumpliendo 44 horas semanales.

- Objetivo del cargo. Controlar los movimientos financieros de la empresa, brindando interpretaciones claras que faciliten la toma de decisiones financieras.

- Funciones.
 - Elaborar estados financieros en el periodo establecido.
 - Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros.
 - Presentar la documentación tributaria a las autoridades correspondientes.
 - Asesorar y brindar soluciones financieras a la empresa, en temas como reducción de costos, insolvencias, mejoras para la iniciativa.
 - Documentar informes financieros.
 - Analizar los ingresos y egresos de la entidad.
 - Hacer auditorías financieras periódicamente.

- Requisitos académicos y experiencia laboral.
 - Nivel académico: Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública.
 - Graduado de Licenciatura de Contaduría Pública.
 - Preferiblemente dos años de experiencia laboral comprobable.
 - Manejo de software (SAP- Business One, Microsoft Office).

- Valores y habilidades blandas.
 - Responsabilidad.
 - Honestidad.
 - Orientado la medición de resultados.
 - Proactivo.
 - Organizado.

- e. Analista de soporte técnico.
 - Generalidades del puesto.
 - Departamento: Soporte técnico.
 - Jefe inmediato: Administrador general.
 - Cantidad de personal requerido: 1.
 - Jornada de trabajo: De lunes a sábado, cumpliendo 44 horas semanales.

 - Objetivo del cargo. Mantener actualizados los equipos electrónicos para anticipar cualquier problema que pueda llegar a surgir, además de almacenar la base de datos de información de los clientes.

 - Funciones.
 - Resolver los problemas técnicos de la empresa.
 - Atender las consultas de apoyo de los clientes.
 - Diagnosticar y solucionar los problemas de la organización.
 - Administrar el software y las herramientas de asistencia técnica.

- Requisitos académicos y experiencia laboral.
 - Nivel académico: Técnico, licenciado o ingeniero en sistemas informáticos.
 - Acostumbrado a trabajo bajo presión.
 - Experiencia de dos años en puestos similares (deseable).
 - Manejo del idioma inglés a nivel intermedio.

- Valores y habilidades blandas.
 - Responsabilidad.
 - Honestidad.
 - Orientado a la medición de resultados.
 - Dinámico y proactivo.
 - Organizado.

7.10. Estructura legal

La constitución se realizará de acuerdo a lo estipulado en el código de comercio y se presentarán las escrituras en la oficina de registros de comercio para hacer efectiva la constitución legal de la personería jurídica. Asimismo, basado en lo estipulado en la ley de marcas y otros signos distintivos se realizará la adquisición y protección de la marca y demás símbolos propios de TURUTASV, con la finalidad de evitar que sea utilizada por terceros con fines ilícitos y ajenos a los estatutos del proyecto.

De acuerdo a lo establecido en la ley de turismo, la iniciativa se registrará en las oficinas del Registro Nacional de Turismo para gozar de los beneficios e incentivos que dicha ley confiere, además junto al Ministerio de Turismo se trabajará para dar cumplimiento a la Política y Plan Nacional de Turismo.

La iniciativa estará conformada por los cinco miembros del equipo encargado del proyecto. Cada miembro hará efectivo su aporte inicial que permitirá la puesta en marcha del emprendimiento. Dicha contribución brindará a cada participante un voto que será independiente de la cantidad aportada, permitiendo de esta forma que no existan miembros con mayor poder de decisión.

La plataforma TuRutaSV se basará y fomentará los principios de la economía social, solidaria y colaborativa y trabajará en conjunto con emprendimientos, micro y pequeños negocios del sector (denominados por la plataforma como miembros), por lo tanto, uno de los requisitos primordiales para formar parte de la plataforma será el deseo y disposición de hacer crecer este modelo y retomar estos principios en sus negocios.

El segundo requisito que aplica tanto para TURUTASV como para los miembros, es el acuerdo interno de confidencialidad, en el que se garantizará la protección y buen manejo de la información privada de los usuarios, en conjunto se buscarán opciones de seguridad para evitar que los datos no sean utilizados de forma fraudulenta.

Los miembros brindarán una aportación para formar parte de la plataforma, la contribución únicamente les dará acceso a los beneficios de ser promocionados por medio de TURUTASV, sin embargo, no les confiere ningún derecho dentro de la iniciativa incluyendo y no limitándose a votos en la toma de decisiones.

Referente a los derechos de autor de la plataforma, se permitirá que sea utilizada, pero no para fines comerciales. Asimismo, el modelo de negocios podrá ser replicado y modificado para el desarrollo de iniciativas de economía social y colaborativa, brindando el debido reconocimiento al equipo emprendedor.

8. CONCLUSIONES

La ESC es una alternativa viable para contrarrestar los índices de pobreza, desempleo, corrupción, contaminación e insostenibilidad. Este nuevo modelo permitirá el desarrollo pleno de personas laboralmente activas y las comunidades reconociendo el valor humano sobre el valor económico.

Las plataformas digitales son una herramienta para tener acceso a bienes y servicios de una manera fácil y rápida; sin embargo, organizaciones han utilizado incorrectamente los beneficios potenciales, precarizando el trabajo y la dignidad del ser humano. Se debe concientizar el uso de este tipo de herramientas para mayor beneficio social en lugar de individual.

El turismo produce ingresos significativos en el país, por tanto, las prácticas riesgosas para el futuro de los ecosistemas y transformación social deben estar reguladas bajo normas adecuadas con base en principios íntegros. Las actividades turísticas por cuenta de microempresas y pequeños negocios deben ser tan importantes como las desarrolladas por complejos turísticos establecidos.

La plataforma turística, debe impulsar la cooperación entre los miembros de las comunidades para alcanzar el desarrollo de las mismas y de esa manera generar oferta laboral, desarrollo económico, desarrollo sostenible y lo más importante, una experiencia y resonante en el país, provocando otras actividades relacionadas a los valores, principios y beneficios establecidos por esta alternativa.

9. REFERENCIAS

Libros

Botsman, R. y Rogers, R. (2010). *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York, Estados Unidos: Harper Collins.

Escobar, J., Funes, M., Herrera, L. (2011). *Análisis de la precarización laboral en El Salvador a partir de la introducción del actual modelo de acumulación de capital*. Antigua Guatemala, La Libertad, El Salvador: Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"

Fabra A. (1943). *The Cooperative Movement in Latin America: its Significance in Hemisphere Solidarity*. New Mexico, Estados Unidos: Albuquerque, University of New Mexico Press.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*: Pearson Educación. Ciudad de México.

Lessig, L. (2008). *Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy*. New York, Estados Unidos: Penguin.

Muñoz, F. (2003). *El turismo explicado con claridad*. Madrid: Libros en red.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*: Compañía editorial: Ciudad de México.

Quesada, R. (2007). *Elementos del Turismo*. San José: EUNED.

Srnicek, N. (2004). *Capitalismo de Plataformas*. Madrid, España: Caja negra editora.

Tabora, J. (2002). *Folklore y turismo*. Tegucigalpa: Guaymuras.

Sitios Web

Asociación Salvadoreña de Operadores de Turismo (2017). ¿Quiénes somos? Recuperado de <https://asotur.org/index.php/quienes-somos>

Cañigüeral, A. (2014). Consumo Colaborativo El futuro nunca estuvo tan presente. Recuperado de <https://bit.ly/3i2VBKf>

Corporación Salvadoreña de Turismo (2016). Guía Institucional de Turismo. Recuperado de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/corsatur/documents/104015/download>

El financiero (2017). Richard Branson: Tu prioridad número uno son los colaboradores. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/richard-branson-tu-prioridad-numero-uno-son-los/CRXLZIV3GJG7PEYUB2J5Q6QQZQ/story/>

Instituto Salvadoreño de Turismo (2008). Marco Legal y Normativo. Recuperado de <http://www.istu.gob.sv/marco-institucional/>

Justo, J. (2014). ¿Qué es el Comercio Justo? CLAC Comercio Justo. Recuperado de <http://clac-comerciojusto.org/comercio-justo/introduccion/comercio-justo/>

Ministerio de Turismo (2014). Rectoría del ramo turístico. Recuperado de <http://www.mitur.gob.sv/rectoria-del-ramo-de-turismo/>

Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (2016). Promueven Inversiones en el Sector Turismo de El Salvador. Recuperado de <https://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/1124-promueven-inversiones-en-sector-turismo-de-el-salvador>

Plaza Fontabella Data. <https://www.plazafontabella.com/> (2020). Recuperado de <https://www.plazafontabella.com/2020/05/07/plataformas-digitales-y-sus-ventajas/>

Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medioambiente (2010). La apuesta por un turismo sostenible en El Salvador: propuesta para un cambio de políticas. Recuperado de <https://bit.ly/3bxb2Jk>

Wolters Kluwer Data. guiasjuridicas.wolterskluwer.es (2018). Recuperado de <https://bit.ly/38wkpqM>

Otros

Alfonso, R. (2016): “Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 88, 231-258. Recuperado de: <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/64498/9255-30558-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador (1998). Ley de Medioambiente. Diario Oficial, San Salvador.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador (2005). Ley de Áreas Naturales Protegidas. Diario Oficial, San Salvador.

Banco Interamericano de Desarrollo (2016). Economía Colaborativa en América Latina. Recuperado de <https://bit.ly/3nwY68G>

Bocanegra T. (2018). Economía Colaborativa y Orientación al Mercado en el Siglo XXI: Valoración de la Orientación al Mercado de UBER (tesis de pregrado). Universidad del País Vasco, España. Recuperado de <https://bit.ly/3q9VjEr>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2014). Economía colaborativa y nuevos modelos de prestación de servicios por internet. Recuperado de <https://www.cnmc.es/ambitos-de-actuacion/promocion-de-la-competencia/mejora-regulatoria/consultas-publicas/economia-colaborativa>

CORSATUR (2020). Informe de labores 2019-2020 final. Recuperado de:
<https://www.corsatur.gob.sv/wp-content/uploads/2020/06/CORSATUR-Informe-de-Labores-2019-2020-FINAL.pdf>

Economistas sin fronteras (2014). Manual de herramientas de comunicación para iniciativas emprendedoras: ESF. Madrid.

Economistas sin fronteras (2016). La propuesta de valor. Recuperado de <http://ecosfron.org/wp-content/uploads/La-propuesta-de-VALOR-para-el-CANVAS.pdf>

Ferrer, M. (2017) Presente y futuro de las plataformas digitales. Jóvenes: nuevos hábitos de consumo. Recuperado de <http://www.injuve.es/>

Jover, F. (2011). Turismo en El Salvador: El reto de la consolidación de un destino emergente. Cuadernos de Turismo, 1, 583.

Moreno y Coromoto (2011) Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. Visión Gerencial. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890011.pdf>

Morillo, M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. Visión Gerencial, 135-158. ISSN: 1317-8822. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545890011>

National Geographic. (2012). El país de 170 volcanes. 2020, de National Geographic Sitio web:
<https://www.ngenespanol.com/naturaleza/pais-170-volcanes/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). Guía para trabajar en la empresa: Conciliación con corresponsabilidad, fortaleciendo derechos y generando oportunidades de mejora en el ámbito laboral: PNUD. Nueva York.