

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



**“PRINCIPIOS DE ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y COLABORATIVA
COMO VISIÓN DE NEGOCIOS PARA EMPRESAS TURÍSTICAS EN
EL SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

LÓPEZ ZÚNIGA, JOSÉ DAVID

PÉREZ HERRERA, ELIZABETH GUADALUPE

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
LIC. ALCIDES DARIO ALFARO ALFARO
LIC. MIGUEL ERNESTO CASTAÑEDA PINEDA

ENERO 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecer a Dios por darme fuerza y perseverancia para culminar esta etapa de mi vida. A mi madre Rosario Zúñiga por siempre creer en mí y brindarme su apoyo y amor incondicional. A mis abuelos Juliana García y Juan Zúñiga, por motivarme y enseñarme a no rendirme a pesar de las adversidades. A mis amigos y compañeros de tesis, por su amistad, apoyo y dedicación, gracias a ellos este trabajo de grado ha sido posible.

José David López Zúñiga.

Agradezco a las personas que contribuyeron a que termine esta etapa de mis estudios: Dios, mi familia, amigos, médicos y compañeros de los que aprendí a no rendirme en el camino y tomé experiencias y consejos para formarme profesionalmente.

Elizabeth Guadalupe Pérez Herrera.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
4. OBJETIVOS	6
5. CAPÍTULO I: ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y COLABORATIVA	7
5.1. Definición	7
5.2. Orígenes	9
5.3. Principios y valores	12
5.4. Evolución	15
5.4.1. ESSC en América Latina.	15
5.4.2. Países líderes en ESSC.	16
5.5. Principales sectores económicos con proyectos de ESSC	18
5.6. Clasificación de empresas en El Salvador	20
5.7. Modelos de negocio con potencial de adaptación a los principios de ESSC	22
5.8. Análisis teórico	23
5.9. Contextualización a la realidad investigada	24
6. CAPÍTULO II: DESARROLLO TURÍSTICO EN EL SALVADOR	25
6.1. Definición	26
6.2. Contribución al Producto Interno Bruto	27
6.3. Generación de empleos	27
6.4. Posicionamiento de la marca país	28
6.5. Agentes que contribuyen al desarrollo turístico en El Salvador.	29
6.5.1. Estado.	29
6.5.2. Organizaciones no gubernamentales.	30
6.5.3. Población en general.	32
6.6. Turismo y desarrollo sostenible	34
6.7. Análisis teórico	35

6.8.	Contextualización de la realidad investigada	36
7.	CAPÍTULO III: GESTIÓN DE INICIATIVAS TURÍSTICAS A TRAVÉS DE ESSC	37
7.1.	Aspectos generales	37
7.1.1.	Misión.	37
7.1.2.	Visión.	38
7.1.3.	Valores.	39
7.1.4.	Filosofía.	40
7.2.	Análisis de necesidades identificadas	41
7.3.	Ideación y propuesta de valor	44
7.4.	Identificación de grupos de interés	45
7.5.	Modelo de negocios CANVAS	47
7.5.1.	Propuesta de valor.	48
7.5.2.	Segmentos de clientes.	49
7.5.3.	Canales de comunicación/relación con clientes.	50
7.5.4.	Canales de distribución.	51
7.5.5.	Actividades clave.	52
7.5.6.	Recursos clave.	53
7.5.7.	Colaboraciones/alianzas estratégicas.	53
7.6.	Plan estratégico	54
7.7.	Plan económico-financiero	58
7.8.	Plan de personas	59
7.9.	Estructura legal	60
7.10.	Plan de implementación piloto	61
7.11.	Plan de seguimiento y evaluación.	63
8.	CONCLUSIONES	67
9.	REFERENCIAS	68

FIGURAS

Figura 1. Etapas de evolución del consumismo de la sociedad.	10
Figura 2. Línea de tiempo del origen de la economía social, solidaria y colaborativa.	12
Figura 3. Principios de la economía social, solidaria y colaborativa.	14
Figura 4. Modelo empresarial capitalista y modelo empresarial ESSC.	18
Figura 5. Modelo empresarial capitalista y modelo empresarial ESSC.	19
Figura 6. Objetivos de desarrollo sostenible aplicados al turismo.	33
Figura 7. Enfoque multisistémico de la economía social y solidaria.	38
Figura 8. Esquema conceptual de los diferentes modelos económicos.	41
Figura 9. Jerarquía de las necesidades.	42
Figura 10. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder.	45
Figura 11. Modelo de negocios CANVAS.	48
Figura 12. Mapa de empatía.	50
Figura 13. Canales de distribución.	52
Figura 14. Matriz FODA.	55
Figura 15. Análisis CAME.	56
Figura 16. Matriz BCG.	57
Figura 18. Esquema básico del Plan General de la entidad.	59

RESUMEN EJECUTIVO

Los modelos de negocios que gran parte de las empresas utilizan actualmente dejan de lado elementos esenciales como condiciones de trabajo dignas, preservación del medioambiente, distribución justa de utilidades, entre otras. La economía social, solidaria y colaborativa surge como respuesta a las carencias que presenta el modelo convencional, por ello el objetivo de la ESSC es ser integral y busca el bienestar social en general, la rentabilidad se mide por la mejora de la calidad de vida de la población, en lugar de unidades monetarias.

El termino economía social solidaria y colaborativa es reciente, sin embargo algunos autores establecen que se origina desde los inicios de las cooperativas, las cuales comparten muchos principios con la ESSC. Europa es donde se inicia y desarrolla este movimiento para posteriormente llegar a la región latinoamericana, donde en los últimos años este modelo ha tenido un gran crecimiento en algunos países de Sudamérica como Brasil y Argentina, estos países lideran la región gracias a la creación de instrumentos legales que han permitido su fomento y desarrollo brindando incentivos a los emprendedores que apliquen los principios.

Los principios de la ESSC pueden ser aplicados en cualquier sector, es por ello que en el sector turismo este modelo puede contribuir significativamente al crecimiento económico de un país. El turismo a nivel internacional ha presentado un incremento en los últimos años, debido principalmente a la creciente clase media en las economías emergentes y los bajos costos de viajar. En El Salvador el sector turístico cada vez contribuye más al Producto Interno Bruto, dejando en evidencia su importancia en la economía nacional.

Actualmente se carece de un modelo que esté enfocado a la aplicación de los principios de la ESSC, sin embargo, los elementos de un modelo de negocios tradicional pueden ser adaptados para aplicar los principios y así lograr un impacto positivo en la sociedad, donde se beneficie a la población en general.

INTRODUCCIÓN

La economía social, solidaria y colaborativa es un término que en los últimos años ha tenido un gran auge y aceptación en países europeos y algunos de América Latina. Los principios empleados por esta nueva forma de economía, rompen los paradigmas tradicionales de hacer negocios, en los cuales la prioridad es la generación de utilidades.

Los diferentes problemas sociales como las crisis económicas, desigualdad de género, brecha entre ricos y pobres, precarización del empleo, entre otros, han permitido que esta disciplina sea aceptada como una alternativa viable que puede generar cambios positivos en las sociedades que la apliquen.

Basándose en el importante papel que este modelo representa y lo poco que se conoce de la aplicación de sus principios en el ámbito empresarial, se construye la presente monografía, utilizando el método deductivo con alcance exploratorio y descriptivo. El documento está dividido en tres capítulos en los cuales se profundiza y expone la información más relevante. El primer capítulo se denomina: Economía social, solidaria y colaborativa, este aborda la definición del término y los principios inmersos en él, asimismo se plantea su evolución en el mundo con énfasis en Latinoamérica.

Posteriormente en el capítulo dos: Evolución del desarrollo turístico en El Salvador, se analiza la contribución del turismo en el país en indicadores como el Producto Interno Bruto, generación de empleo y posicionamiento de la marca país en el extranjero. Además, se abordan los diferentes agentes que contribuyen al desarrollo de este importante sector y como aportan para lograr un turismo sostenible. Finalmente, el capítulo tres: Gestión de iniciativas turísticas a través de economía social, solidaria y colaborativa, aborda los diversos apartados sugeridos, a tomar en cuenta al momento de realizar un plan de negocios basado en este modelo y que tenga como rubro el turismo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios del mundo económico se deben a factores como la recesión, variaciones demográficas, competencia internacional y factores medioambientales, sobre los cuales se tiene control muy limitado o nulo, teniendo repercusión directa sobre las empresas. Al carecer de la posibilidad de cambiar elementos del entorno, la única alternativa a considerar es transformar el modelo de la empresa a fin de volverla más competitiva (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2013).

La lógica detrás del sustento económico de cualquier empresa o la guía de creación y puesta en marcha se entiende como modelo de negocio; este permite visualizar el funcionamiento de actividades y la relación con clientes para generar ingresos, siendo empresas de índole lucrativa, no lucrativa, gubernamental u otro tipo (Clark et al., 2013). No obstante, un modelo de negocio engloba más que dinero y clientes, la transformación continua de la economía permite añadir elementos, desarrollando nuevos modelos basados en solidaridad, colaboración y cooperación.

En relación a estos cambios, las actividades económicas referentes al turismo han evolucionado y crecido significativamente a nivel global, según el Banco Mundial¹ los arribos y partidas del turismo internacional se encuentran entre el 1.44 % y el 1.57 % respectivamente en 2018 (comparándose al 2017 con 1.36 % y 1.50 % en el mismo orden). Según la Organización Mundial de Turismo², este crecimiento se ve impulsado por “una economía mundial relativamente fuerte, una creciente clase media en las economías emergentes, avances tecnológicos, nuevos modelos de negocio, costos de viaje asequibles y la simplificación del régimen de visados” (2019, p. 2).

El turismo ha logrado posicionarse a nivel internacional como un motor de desarrollo y crecimiento económico, mejorando el estilo de vida de personas que prestan sus servicios en actividades turísticas, creando puestos de trabajo, innovación y emprendimientos.

¹ En adelante, BM.

² En adelante, OMT.

Generar beneficio de manera sostenible es fundamental en la propuesta de valor que se ofrece a los turistas; por ello, la adaptación de las empresas es importante logrando la competitividad en tecnología, medioambiente y accesibilidad, logrando mejores condiciones a futuro (OMT, 2019). El Salvador es evidencia de ello, según la Memoria de Labores del Ministerio de Turismo³ en el periodo de junio 2019 a mayo 2020, se tienen los datos siguientes:

- En cuanto a los ingresos por turismo receptivo: se obtuvo alrededor de \$1, 356, 000,000.00 lo que representa un 12 % más con respecto al mismo período anterior.
- En cuanto a visitantes se registraron 2, 035,942, lo que representa un 5.9 % más que el mismo período del año anterior, siendo los torneos de Surf City El Salvador, ALAS Latín Pro y el ISA World SUP and Paddleboard Championship los principales propulsores del repunte de la industria turística en el país.
- La contribución del turismo en la economía salvadoreña representó el 6.5 % del Producto Interno Bruto⁴ en el año 2019, lo que representa 0.6 puntos porcentuales más que el año 2018.
- En cuanto a empleos formales, durante el período de junio a diciembre 2019, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social reportó 57,764 en la industria turística, lo que representa un 4 % más que el mismo período del año anterior (MITUR, 2020, p. 14).

La mayoría de usuarios buscan en internet posibles lugares que visitar, las empresas deben saber adaptarse al mercado y generar valor a los consumidores, siendo indispensable en la actualidad tener acceso a información detallada en la contratación de servicios (OMT, 2019). Las instituciones salvadoreñas encargadas de las actividades turísticas como la Corporación Salvadoreña de Turismo⁵ y el MITUR, han desarrollado estrategias en los últimos diez años con el fin de aumentar la afluencia de visitantes, entre ellas: El Salvador Impresionante, Pueblos Vivos, De aquí soy, Surf City de El Salvador; dirigidas al público internacional y local con el propósito de promover la marca país (MITUR, 2020).

³ En adelante, MITUR.

⁴ En adelante, PIB.

⁵ En adelante, CORSATUR.

El sector informal es predominante en El Salvador, se le adjudica aproximadamente un 70 % del total de comercio en el país en 2018 (Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples⁶, 2018), reportándose 57,764 derechohabientes, en relación a la generación de empleos formales (MITUR, 2020, p. 14); entendiéndose que no se tienen registros de negocios informales, representa una oportunidad de generar soluciones viables en relación a las pequeñas y microempresas⁷ turísticas.

Los principios de Economía Social, Solidaria y Colaborativa⁸ presentan áreas de oportunidad en las empresas salvadoreñas dedicadas al turismo, debido a que “el modelo tradicional de gestión turística, se ha enfocado al aspecto económico, sin considerar los componentes ambientales, sociales y culturales de los destinos, ocasionando una actividad turística invasiva, con efectos negativos y vulnerabilidad” (MITUR, 2017, p. 13), agregar factores humanos, ambientales, culturales y económicos, que implementen responsabilidad social y brinden autenticidad en las experiencias e interacciones ofrece un valor agregado excepcional, sumando gobernabilidad democrática en su forma organizativa.

⁶ En adelante, EHPM.

⁷ Según la Ley MYPE de El Salvador, se clasifican de la siguiente manera:

Art. 3.- Las Micro y Pequeña Empresa estarán clasificadas de la siguiente manera:

a) Microempresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores;

b) Pequeña Empresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

⁸ En adelante, ESSC.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El estudio de la ESSC es amplio, razón por la cual es necesario estratificar los rasgos que definan de forma limitada y ordenada el ámbito de análisis.

a. Geográfica

La investigación se desarrollará en el territorio salvadoreño, dejando el documento a disposición de empresas y emprendimientos con servicios turísticos del país que deseen transformar el enfoque de su negocio.

b. Temporal

La investigación se fundamenta en estudios previos, documentados entre los años 2007 y 2019. 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 definición en relación a la temática a desarrollar. Economía social y colaborativa: definición, tipos, desarrollo en América Latina; Turismo: definición, desarrollo en El Salvador; Modelos de negocio; Sostenibilidad; Cadenas de valor.

En referencia a la ESSC se toman en cuenta autores como: Contreras (2013), Cañigüeral (2014), MARES (2018), en relación al turismo y modelos de negocio se citan a exponentes del tema como Quesada; Palacios, Mariana y Edison (2011) y Saavedra (2010); entre otras organizaciones oficiales que han llevado a cabo estudios sobre temas relacionados. Por ser nuevos modelos de economía, la teoría plasmada 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

Como toda investigación, es importante mencionar las razones que impulsan su desarrollo. Estudiar los principios de ESSC se vuelve relevante para impulsar nuevas formas de hacer negocios, por tal motivo, las directrices del estudio deberán ser viables, factibles y relevantes para la sociedad.

a. Relevancia social

La ESSC tiene como eje central el beneficio de la sociedad en general, con ella se pretende que exista una distribución más justa de los beneficios generados por actividades comerciales, por lo que su aplicación en turismo es muy importante debido al incremento de este en los últimos años. La aplicación de principios de ESSC en modelos de negocio de las empresas beneficiará a sus miembros en aspectos económicos, sociales y ambientales; centrándose en el desarrollo pleno de la persona y su entorno.

b. Viabilidad y factibilidad

Se tienen los recursos necesarios en el desarrollo de la investigación; acceso a información que permite abordar el marco teórico; se cuenta con recursos económicos necesarios con respecto a su realización y recurso humano que lleve a cabo el proyecto, pudiendo variar por las diferentes necesidades que se presenten en cada etapa del proceso.

4. OBJETIVOS

a. General

- Desarrollar una propuesta de guía estructurada basada en los principios de ESSC; enfocada a empresas de todo el territorio nacional, con el fin de contribuir al incremento del turismo en El Salvador, durante el periodo de febrero a noviembre del año 2020.

b. Específicos

- Describir la ESSC, sus principios, evolución y ámbitos de aplicación, estudiando los nuevos modelos de negocios que han surgido a raíz de este enfoque.
- Analizar el desarrollo turístico en El Salvador, su importancia en el crecimiento económico nacional y sus aportes con respecto al posicionamiento del país ante el mercado turístico internacional.
- Elaborar una guía informativa dirigida a las empresas del sector turístico que facilite la aplicación de estrategias basadas en los principios de ESSC.

5. CAPÍTULO I: ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y COLABORATIVA

La economía por sí misma es dinámica y está en constante transformación; el término ESSC no está alejado de esta realidad, dificultando muchas veces la definición de un objeto de estudio propio. En Latinoamérica, este término es relativamente nuevo en las actividades a desarrollar; sin embargo, en Europa, tiene diversas definiciones que comparten características y principios, proveyendo de una fuerte identidad diferenciándose de las sociedades de capital. (Fernández y Miró, 2016).

5.1. Definición

Pastore (2014), enfatizando la participación del cooperativismo⁹ y mutualismo¹⁰ en la construcción de actividades económicas sustentables, define la ESSC como:

En sus formas organizativas, cabe destacar que utilizamos la expresión Economía Social y Solidaria para designar en un espacio común a las experiencias históricas del cooperativismo y mutualismo (también llamadas economía social tradicional, histórica o institucional) que surgen desde el siglo XIX, y a las nuevas formas organizativas de hacer economía social (llamada nueva economía social o economía solidaria), que (re) emergen ante la crisis del trabajo y el Estado en las últimas décadas[...] (p.62).

El propósito de involucrar estos elementos al desarrollar actividades sociales y económicas es precisamente, asegurar que todos los miembros de una comunidad tengan las mismas oportunidades de acceso a los recursos que les permitan afianzar el crecimiento económico que buscan.

Es importante definir por separado los conceptos que conforman esta disciplina con el fin de comprender de forma más amplia a lo que se refiere la ESSC en conjunto. Chaves y Monzón (2018) definen economía social como:

⁹ Movimiento socio-económico basado en valores y principios de igualdad y equidad. Las personas se organizan y asocian voluntariamente en empresas cooperativas de propiedad conjunta y democráticamente controladas para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales.

¹⁰ Movimiento social que está encaminado a la creación y fomento de las mutualidades.

La economía social conforma un espacio de la realidad económica integrado por formas organizativas privadas creadas por las personas para dar respuesta a sus propias demandas sociales, a sus problemas sustantivos y a sus aspiraciones sociales. Su carácter social y privado las sitúa en una lógica económica y decisional bien diferenciada de la de las empresas privadas tradicionales, basadas en la lógica del capital (p. 10).

El principal reto que enfrenta es la percepción sesgada que se tiene del concepto general; a lo largo del tiempo se ha relacionado el término "social" con obras de caridad y altruismo. Esta errónea impresión es muy común en países de América Latina, sobre todo en aquellos que han tenido gobiernos de ideología izquierdista, en los cuales este pensamiento es común. Pero, ¿qué es en realidad bienestar social?

Blanco y Díaz (2005), lo definen desde la perspectiva de Keyes, como: "la valoración que hacemos de las circunstancias y el funcionamiento dentro de la sociedad (p. 583)", componiéndose de las dimensiones de integración, aceptación, contribución, actualización y coherencia social, que se miden con el instrumento llamado "escala de bienestar social" desarrollado por el mismo Keyes.

Conforme un proyecto avanza, se debe tomar en cuenta a los socios que aportan el capital, así como los colaboradores que hacen posible efectuar actividades operativas del mismo. Además, al hablar de ESSC se debe definir también la parte solidaria del concepto.

La solidaridad hace referencia a la conciencia colectiva que habita en una sociedad. El rol principal es mantener unidas a las sociedades. Al igual que la parte social, existe una brecha amplia entre el significado real del término solidaridad y la connotación que posee.

La Ley 454 de Colombia (1998), define economía solidaria por medio del "Plan nacional decenal de educación para el sector de la economía solidaria" de Jaime, Carrillo y Bayona (2007), como:

El sistema económico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (p. 36).

Aclarados los pilares conceptuales de la solidaridad, se comprende economía solidaria en su sentido más amplio como la disciplina que busca asegurar el bienestar de todos los miembros de una sociedad de modo equitativo y justo, asegurando el mismo nivel de acceso a oportunidades de crecimiento económico, profesional, académico, social y comercial, siendo el principio y fin de las actividades.

Anteriormente se han explorado los conceptos “social” y “solidario” de la ESSC, es momento de definir el tercer componente: la economía colaborativa. Botsman propone el planteamiento: “la economía colaborativa es una economía basada en redes distribuidas de individuos y comunidades conectados, distinta de los modelos tradicionales centralizados, que está transformando la forma en que producimos, consumimos, financiamos y aprendemos” (Buenadicha, Cañigueral y De León, 2017, p.4). Contreras (2013) define economía colaborativa basado en Botsman:

Para algunos se trata de una actividad económica basada en redes distribuidas de individuos y comunidades conectados que, frente a las instituciones centralizadas están transformando la forma en que producimos, consumimos, financiamos o aprendemos. Para otros autores, se trata de un modelo económico en el que las tecnologías disponibles permiten que los individuos consigan lo que necesitan directamente a través de otros individuos (p. 283).

Desde otra perspectiva: “la economía colaborativa es un modelo económico donde la gente crea y comparte bienes, servicios, espacio y dinero con otras personas” (Buenadicha et al., 2017, p.4). Además, incluye un esquema del proceso y actividades que suponen la forma de un panel de abejas, visualizando sectores de la economía que integran proyectos de este nuevo modelo.

5.2. Orígenes

Para comprender el origen de la ESSC y todos sus componentes, es necesario analizar la evolución de la sociedad de consumo, diferenciando tres etapas, según Lipovetsky donde se dio paso del hiper consumismo a la búsqueda de economías de consumo alternativas.

La innovación y avances tecnológicos contribuyeron al desarrollo del comportamiento de consumo de la sociedad hasta lograr en el siglo XXI un cambio radical, que se basa en el bienestar y colaboración de las comunidades (Rodríguez, Svensson, y Pérez, 2017)

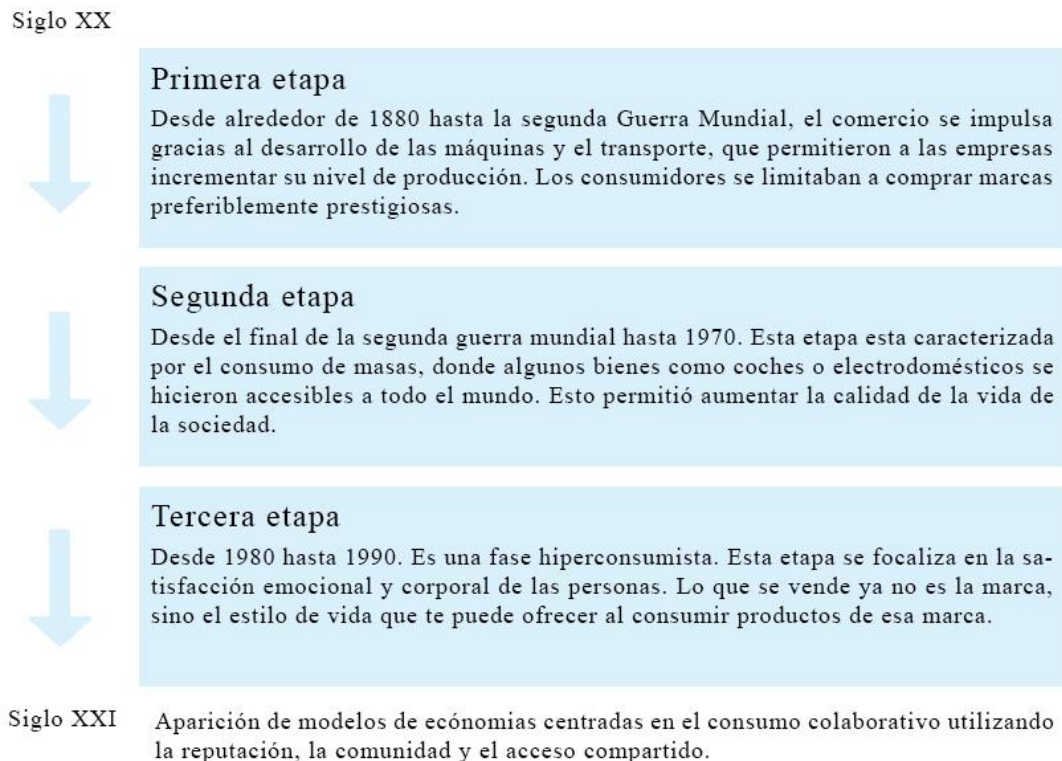


Figura 1. Etapas de evolución del consumismo de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia con información de Rodríguez, et al., 2017.

Es importante dejar claro que el origen se analiza de manera conjunta; sin embargo, algunos autores toman los términos individualmente para explicarlos, diferenciándose en algún aspecto en su manera de aplicación.

Los orígenes de los conceptos hasta lo que se conoce actualmente se remiten a corrientes ideológicas del siglo XIX, considerando la tradición social, cristiana y socialista de autogestión y autoorganización de personas trabajadoras, designando nuevas formas de organización laboral como cooperativas, asociaciones y mutualidades en conceptos de seguros, ahorro y crédito.

Surgiendo con el objetivo de dar respuesta a necesidades de la población por la insatisfacción del mercado y el Estado, pero incorporan una dimensión social, cultural y de pertenencia a un grupo con identidad colectiva y objetivos en común (Novillo, 2016).

En Europa, el movimiento se establece con la Ley de Bases de la Cooperación para Cooperativas, Sindicatos agrícolas y mutuales, aprobada en Cataluña en el año 1934, por el Parlamento establecido en ese momento. Se vinculan los principios establecidos por los pioneros de Rochdale¹¹ que inician el movimiento del cooperativismo en Cataluña, que se relacionan a la lucha de clases populares y trabajadoras. Después de 1945, la evolución de la economía social aplicó los valores que sustentaba ganando relevancia y observando una disminución en la política del modelo fordista, tomando en cuenta la competitividad y eficiencia económica interesándose en la justa distribución y bienestar de los miembros (Espelt y De Azevedo, 2018).

Los movimientos que retoman fuerza en la década de los 60 en Europa, activan el discurso sobre economía social, adoptando nuevas prácticas para lograr transformación. En los años setenta, emerge como modelo económico con visión de transformación social, como alternativa para combatir la pobreza, desigualdad y contaminación ambiental.

Social Economy Europe¹², hace énfasis en la manera correcta de interpretar esta disciplina, a consecuencia de la aparición de muchas organizaciones vinculadas al fin de cubrir deficiencias del mercado y del Estado, traduciéndose en el surgimiento del tercer sector con la diferencia que no distribuyen los beneficios con los socios y mantienen una fuerte presencia de voluntarios. (Espelt y De Azevedo, 2018).

¹¹ Se considera que los Pioneros de Rochdale fueron los precursores de las sociedades cooperativas modernas y los fundadores del movimiento cooperativo. En 1844, un grupo de 28 artesanos que trabajaban en las fábricas de algodón de la localidad de Rochdale, en el norte de Inglaterra, establecieron la primera empresa cooperativa moderna, la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, también conocida como los Pioneros de Rochdale. Ver más en ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo

¹² Social Economy Europe es la voz de las empresas y organizaciones de economía social en Europa. Se creó en noviembre de 2000, como Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutuas, Asociaciones y Fundaciones, CEP-CMAF, con el principal objetivo de establecer un diálogo permanente con las instituciones europeas. Ver más en <https://www.socialeconomy.eu.org/about/>

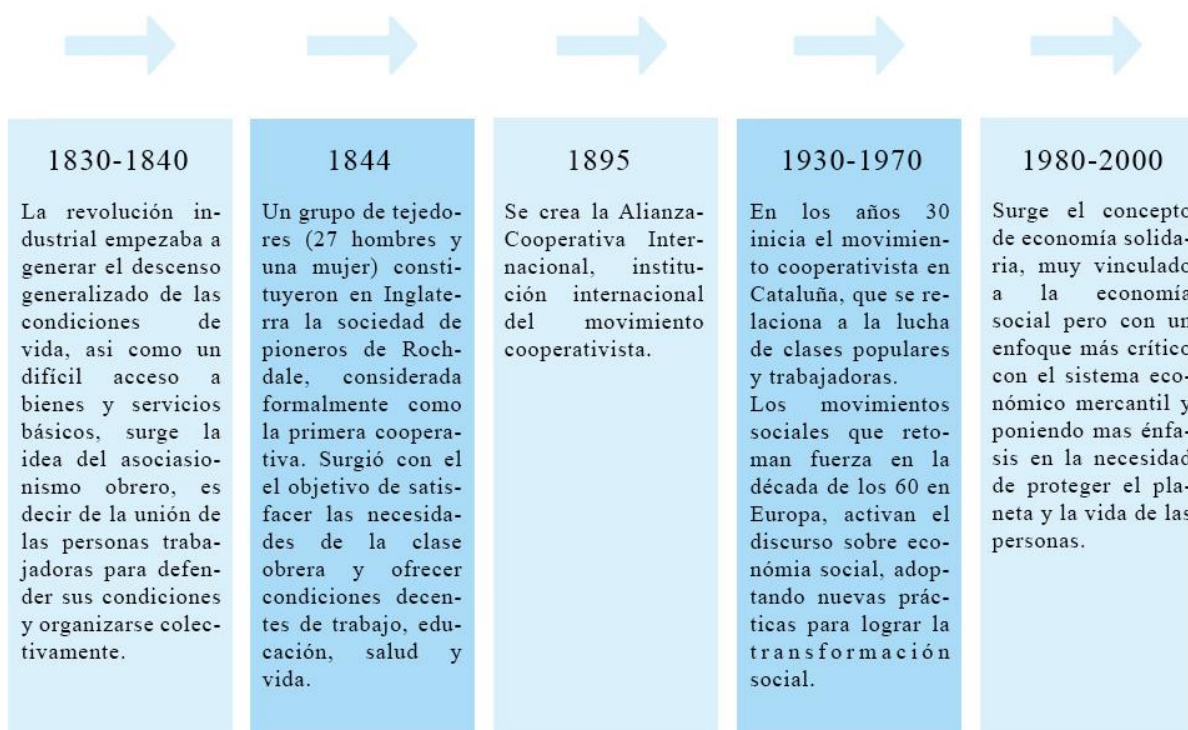


Figura 2. Línea de tiempo del origen de la economía social, solidaria y colaborativa.

Fuente: Elaboración propia con información de MARES, 2017.

5.3. Principios y valores¹³

Los componentes de la ESSC, de forma conjunta y separada, proponen un nuevo modelo económico compatible con la rentabilidad y el éxito empresarial practicando una serie de valores. Estos son la base fundamental para tomar reflexiones, acciones, y conocimientos en relación a la democracia, convivencia y consecución de objetivos comunes. Los principios y valores establecidos inicialmente en la fundación de este movimiento han ido adoptando otros más modernos relacionados a las prácticas de la actualidad, movimientos sociales y nuevas demandas de la sociedad tal como se presentan en la figura 3.

¹³ Se debe entender principio como una ley natural externa que controla las decisiones de un individuo o un colectivo; por otro lado, un valor es un factor intrínseco de un individuo que orienta su conducta y decisiones.

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:

Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital; adhesión voluntaria y abierta; control democrático por sus miembros; conjunción de intereses de los miembros usuarios y del interés general; autonomía de gestión e independencia respecto de poderes públicos; 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).

Entre los valores que están inmersos en este nuevo modelo de economía son:

- Equidad.
- Justicia.
- Fraternidad económica.
- Solidaridad.
- Democracia.
- Autoayuda.
- Autorresponsabilidad.
- Igualdad.
- Participación.
- Transparencia.
- Sostenibilidad.
- Cooperación.

Sostenibilidad medioambiental y de la vida

Llevar a cabo iniciativas y proyectos implica conocer la sostenibilidad de la vida en el centro, de manera que los cuidados de las personas y de la naturaleza tengan una importancia central en el día a día.



Importancia de las personas.

Tienen como principal objetivo satisfacer las necesidades de las personas trabajadoras y de su entorno. Por este motivo, prioriza la producción de productos y servicios útiles y necesarios para la sociedad y las personas.



Compromiso con la sociedad y el entorno.

Tratan de vincularse en su entorno cercano buscando un desarrollo local económica, social y ambientalmente sostenible y formando parte también de los tejidos asociativos de su entorno.



Calidad de vida.

Además de crear empleo intenta garantizar la calidad de vida de las personas, consolidando un empleo que sea estable y con buenos salarios.



Equidad.

Reconocimiento de la igualdad en dignidad, derechos y posibilidades de las personas, asumiendo y respetando a su vez diferencias. Aplicado al trabajo, se trata de considerar el trabajo en todas sus dimensiones y apostar por un reparto equitativo.



Formación continua y desarrollo de la creatividad.

La educación y el aprendizaje tienen una gran importancia en la manera de apoyar el desarrollo personal y de formar personas altamente cualificadas y empoderadas a la hora de tomar decisiones y participar activamente en la gestión de su empresa.



Intercooperación.

Además de entre las personas, la intercooperación hace referencia al establecimiento de redes de cooperación entre las diferentes entidades y empresas.



Cooperación.

Son un modelo económico participativo y democrático que apuesta por unas relaciones laborales basadas en la solidaridad, la ayuda mutua, el trabajo en red y la construcción colectiva.



Figura 3. Principios de la economía social, solidaria y colaborativa.

Fuente: Elaboración propia con información de MARES, 2017.

5.4. Evolución

La ESSC ha tenido gran impulso en los últimos años gracias a plataformas desarrolladas por emprendedores que satisfacen necesidades de la sociedad, brindando alternativas a productos y servicios convencionales. En el siglo XXI, la satisfacción social, estatus y calidad de vida han cambiado en las sociedades que evolucionan con nuevas demandas, estando lejos de relacionarse por los bienes que se poseen.

Al cambiar la mentalidad de la sociedad, se hace uso más racional de los bienes que se poseen, además de los movimientos activistas en pro del medioambiente, una vida más saludable, disminución de la contaminación, solidaridad, entre otros; dejando dichos activos en su mínima capacidad de uso, reconociendo el mayor impulso en el uso de plataformas de medios de transporte y alojamiento. Esto se debe al rápido avance de la tecnología y acceso a la misma, que permite desarrollar aplicaciones móviles como las redes sociales que muestran la nueva forma de vida que adoptan muchas personas influyentes en el comportamiento.

Al mismo tiempo, este tipo de espacios permite compartir información personal y profesional de personas naturales y jurídicas vinculadas; motivo por el cual, algunas aplicaciones que responden a los principios de ESSC, solicitan información de asociados para que los usuarios se sientan seguros al momento de contratar servicios o productos.

Tiempo después de la creación de los fundamentos de ESSC, las condiciones de los trabajadores se siguen manteniendo, provocando un aumento en la aparición de distintas alternativas de asociaciones, mutuales, cooperativas entre otros; presentes en todo el mundo.

5.4.1. ESSC en América Latina.

En Latinoamérica, la ESSC, ha tenido mucha influencia de países europeos, siendo la fuerza principal de motivación de proyectos en el hemisferio occidental. Gran parte de los profesionales especialistas en este nuevo modelo de economía cuentan con estudios de grado o experiencias en Europa, también pudiendo mencionar iniciativas de estudios en la región.

Asimismo, se popularizó la asociación entre emprendimientos, teniendo denominaciones como economía popular solidaria o socioeconomía de la solidaridad, que surgieron a partir de la unión de sectores de familias rurales, barrios populares, cultura nativa, clase obrera, minorías, entre otros; que trataban de establecer actividades de producción, consumo, distribución y ahorro. Al mismo tiempo, se fue influenciada por los gobiernos de izquierda, con la proyección asociada al cambio social y la liberación de los trabajadores de la cultura capitalista e imperialista.

La ESSC en Latinoamérica es una alternativa de hacer economía y ha estado ligada al cambio social, por tal razón, ha tenido una proyección con la llegada de gobiernos de izquierda, los cuales han apostado a este modelo y en su mayoría han contribuido a la creación de políticas públicas que beneficien el desarrollo y fortalecimiento de ESSC en general. Según Guerra (2010), Brasil es el mejor ejemplo para explicar la aparición de la ESSC en Latinoamérica:

Entre las redes nacionales destaca por su alto nivel de organización y movilización el Foro Brasileño de Economía Solidaria (FBES), un espacio promovido desde la sociedad civil donde convergen emprendimientos productivos, organizaciones de promoción y gestores públicos (agentes del Gobierno) [...] De esta manera, la economía solidaria en Brasil refiere fundamentalmente al campo de la autogestión, sobre todo de experiencias que se cultivan en los medios populares, como estrategias de enfrentar la pobreza y la exclusión social. (p. 68).

5.4.2. Países líderes en ESSC.

La proliferación de empresas basadas en ESSC ha incrementado considerablemente en los últimos años, registrándose en países de Sudamérica mayor presencia de este modelo. De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo¹⁴ (2016), Brasil es el país que lidera en número este tipo de emprendimientos, seguido por Argentina, México, Perú, Colombia, Chile y El Salvador, respectivamente.

¹⁴ En adelante, BID.

Guerra (2010) establece que Brasil es un claro ejemplo de países que han optado por incluir instrumentos públicos en fomento de economía solidaria, esto le garantiza liderazgo en la región en cuanto a iniciativas basadas en estos principios. Los primeros esfuerzos se evidenciaron desde los gobiernos municipales para posteriormente ser tomados en cuenta por el gobierno central. En 2014, el presidente brasileño en turno creó la Secretaría de Economía Solidaria con el objetivo de promover el fortalecimiento y divulgación de este tipo de proyectos, a través de políticas integradas que facilitaran la creación de empleos, inclusión social y promoción del desarrollo justo y solidario.

El Instituto de Investigación Económica Aplicada (2016) estima que en el año 2013 Brasil sumaba un total de 20,000 emprendimientos solidarios, los cuales empleaban aproximadamente 1,4 % de la población económicamente activa, si se toman en cuenta las cooperativas el monto asciende a 14,8 % del total de personas empleadas en Brasil.

Argentina se posiciona como el segundo país con mayor número de iniciativas de ESSC en América Latina. Al igual que Brasil, su éxito se debe a la legislación que fomenta y promueve sobre las mismas. Desde el año 1973 existe una ley que permitió la creación del Instituto Nacional de Acción Cooperativa, cuyo enfoque principal eran las cooperativas. Posteriormente, se denominó Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAIS), dicho cambio se realizó para ser más incluyentes y abarcar las diferentes formas de asociaciones existentes.

En años recientes, en Argentina las iniciativas colaborativas han tenido gran auge e importancia en la vida cotidiana, tanto empresas nacionales como extranjeras se han posicionado en el mercado argentino. La Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2017) expone que:

En Argentina existen numerosas empresas que funcionan bajo el modelo de consumo colaborativo. La mayoría de ellas se agrupan en actividades de movilidad, alojamiento, finanzas o espacios de trabajo compartido (coworking). En la Ciudad de Buenos Aires se destaca el sistema de transporte público Eco Bici. Se trata de un modelo de consumo colaborativo que provee un servicio gratuito de bicicletas compartidas en la Ciudad, en el que se puede retirar una bicicleta por una hora y devolverla en cualquiera de las 100 estaciones habilitadas. (p. 3).

Colombia contempla en su legislación los modelos de ESSC, sin embargo, otros países como Bolivia, Chile, Uruguay y las naciones centroamericanas únicamente cuentan con legislación referente a las cooperativas; por esta razón se encuentran entre los países con menor número de iniciativas de esta índole.

5.5. Principales sectores económicos con proyectos de ESSC

Para determinar a qué rubros pertenecen los proyectos fundados bajo la ESSC, es necesario conocer los aspectos que diferencian los modelos capitalistas del modelo alternativo que se pretende alcanzar con la ESSC. Como se muestra en la figura 4, el enfoque, gestión y participación económica son elementos de indiscutible transformación en el modelo empresarial de las partes a analizar, siendo más integrales, humanas y empáticas las aplicadas en materia de ESSC.



Figura 4. Modelo empresarial capitalista y modelo empresarial ESSC.

Fuente: Elaboración propia con información de la Guía didáctica de MARES, 2017.

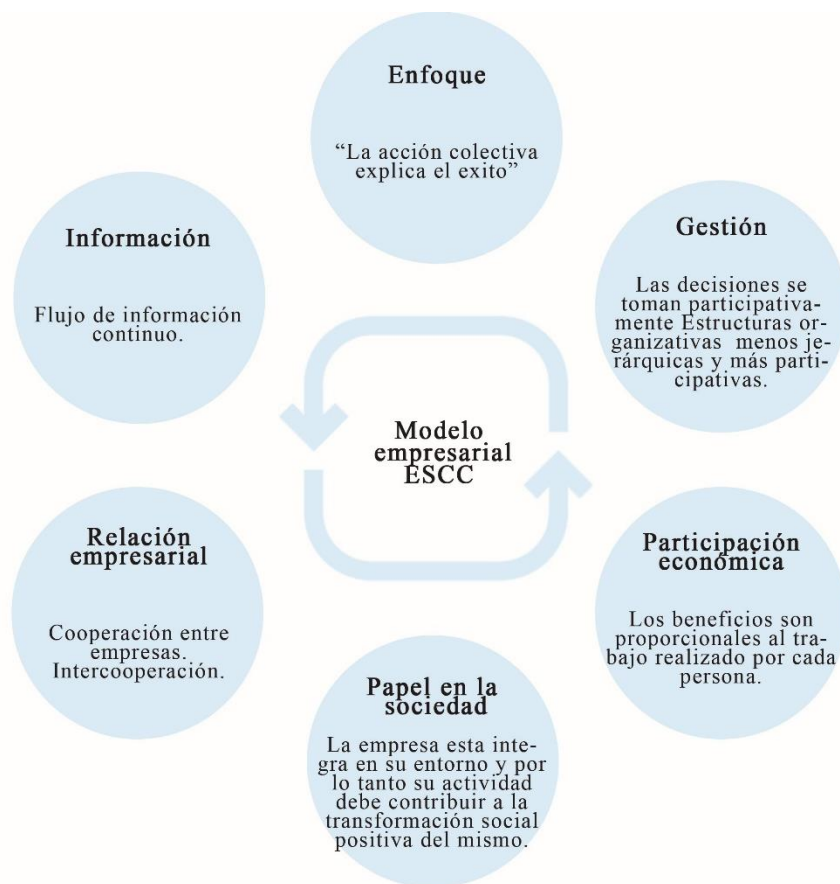


Figura 5. Modelo empresarial capitalista y modelo empresarial ESSC.

Fuente: Elaboración propia con información de la Guía didáctica de MARES, 2017.

Algunas de las actividades económicas que tienen iniciativas de ESSC y plataformas establecidas alrededor del mundo según Rodríguez y Svensson (2017) son:

- Mercados de segunda mano. Son iniciativas que tienen como principal ventaja comprar artículos a precios más asequibles. Los vendedores de estos artículos no miran tanto el dinero que van a ganar, sino también la contribución a cuidar el medioambiente con el reciclaje. [...] Ejemplos de exitosas webs para vender y comprar objetos que buscan una segunda oportunidad son: eBay, Amazon, Wallapop o Cash Converters. Existen diferentes formas que permiten reutilizar estos productos de segunda mano, como son la venta de segunda mano, el trueque o la donación.

- Alojamiento compartido. Existe una tendencia en auge hacia los alojamientos compartidos; según el Instituto Nacional de Estadística de España¹⁵, el número de turistas internacionales llegados a España y alojados en viviendas alquiladas ha aumentado considerablemente desde 2009, pasando de 4,6 millones (9 % del total) a 7,4 millones (11,4 %). Se pueden encontrar diferentes variantes.
- Movilidad compartida. Para la mitad de los menores de 34 años tener coche propio continúa siendo un icono de estatus social que otorga libertad, independencia y autonomía, pero un 32 % considera el coche un bien obsoleto, un gasto innecesario que solo está dispuesto a pagar cuando lo necesita (Feu Vert, 2015, pp. 65-67).

5.6. Clasificación de empresas en El Salvador

Antes de clasificar las empresas en El Salvador es importante conceptualizar el término empresa. Para Reyes (2014), este es uno de los conceptos más difíciles de definir, porque puede aplicarse a diferentes realidades. De tal manera, si se piensa en una empresa con fines lucrativos, la definición varía en relación a una empresa pública.

Serrano (2011) retoma el concepto propuesto por Isaac Valdivia quien define la empresa como “La unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa” (p. 39).

Desde la perspectiva legal, Orantes (2017) hace referencia al concepto brindado en el Código de Comercio de El Salvador en su artículo 553, que estipula: “la empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales, y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios” (p. 107).

La figura de las empresas es esencial para el desarrollo económico, porque genera empleos que contribuyen al bienestar de familias y comunidades, además se encargan de satisfacer necesidades y deseos de la población, por medio de la creación de productos y servicios.

¹⁵ En adelante, INE.

Existen diversas formas de clasificar las empresas y dependerá de muchos factores determinarla. Ramos y Berrelleza (2018) proponen una clasificación que aplica en el escenario empresarial de El Salvador:

- Clasificación de acuerdo a su finalidad.
 - a. Públicas: son propiedad del Estado y por lo general se dedican a la prestación de servicios.
 - b. Privadas: están constituidas por capital privado y no cuentan con participación el gobierno.
- Clasificación de acuerdo a su actividad.
 - a. Comerciales: su actividad principal es la compra- venta de productos y cumplen la función de intermediarias entre el productor y el consumidor final.
 - b. Industriales: producen bienes por medio de la transformación de materias primas.
 - c. Servicios: su finalidad es brindar un servicio a la población u otras empresas.
- Clasificación de acuerdo a su tamaño.
 - a. Micro: toda aquella persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.

- b. Pequeña: Según la Comisión nacional de la Micro y Pequeña Empresa¹⁶ (2017), son personas naturales o jurídicas, que operan en los diversos sectores a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.
- c. Mediana: Serrano (2011) la propone como una persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$7 millones y hasta 100 trabajadores remunerados.

Las micro y pequeñas empresas son predominantes en El Salvador, en 2017 se estimaba un total de 317,795 unidades económicas, de las cuales el 60.75 % eran microempresas, el 33.92 % emprendimientos y únicamente el 2.32 % pequeñas empresas. En el mismo año se reportaba que estas empleaban a un total de 854,732 personas siendo las microempresas las que emplean mayor cantidad de mano de obra, con un total de 59.77 % (CONAMYPE, 2017).

5.7. Modelos de negocio con potencial de adaptación a los principios de ESSC

Al igual que cualquier disciplina, la ESSC tiene modelos de negocio establecidos con los requisitos necesarios que aseguren el cumplimiento de los principios y normas ordenadas por entidades correspondientes respondiendo a necesidades de comunidades y consumidores; entre estos modelos se tiene: P2P, B2C y B2B¹⁷, de los cuales se han creado plataformas para llegar a todos los usuarios y poner los servicios a su disposición.

Entre las actividades económicas que pueden adaptarse de forma simple, las describen Barragán, Guerra, Villalpando, Segura y Sandoval (2017), haciendo mención de la clasificación de Botsman de los tipos de economía colaborativa:

¹⁶ En adelante CONAMYPE.

¹⁷ P2P (Peer to Peer o red de pares), B2C, (Business to Consumer o comercio entre un negocio y un consumidor final) y B2B (Business to Business o comercio entre negocios) son modelos de comercio electrónico aplicados a la ESSC.

- Sistema basado en el acceso a productos. Este sistema se basa en pagar por aquello que se va a utilizar sin tener la necesidad de comprarlo. De esta forma, varía el modelo tradicional de la propiedad individual, optimizando la vida útil de cualquier producto mediante el disfrute y uso compartido, fomentándose así el ahorro y la sostenibilidad medioambiental.
- Mercados de redistribución. Actividades que tratan de redistribuir los bienes usados de donde ya no se necesitan hacia algún colectivo donde sí lo necesitan, cooperando para optimizar mejor su vida útil. Se recogen fórmulas con o sin prestación económica (donaciones, trueques, etc.) o con una contraprestación económica.
- Estilos de vida colaborativo. Actividades que buscan compartir o poner en común el espacio, el tiempo, las habilidades o conocimientos, o el dinero, incorporando posibles valores sociales frente al objetivo empresarial. Un ejemplo son los espacios de coworking o el apoyo pro bono de la economía social. (pp. 7-8)

Estas actividades se pueden implementar sencillamente siguiendo ejemplos de modelos anteriormente establecidos al igual que las plataformas que están vinculadas, otras actividades pueden empezar a reunir los requisitos y cumplir los principios en que se basa la ESSC gradualmente con el objetivo de llegar a establecer una entidad que se interese en la comunidad, bienestar y desarrollo de las personas más que del capital.

5.8. Análisis teórico

Se presenta la fundamentación teórica para el correcto entendimiento de los principios de ESSC. Se formula un contexto de desarrollo de la misma al abordar su evolución, desde su nacimiento en Europa hasta su adaptación en América Latina. El estudio de estos elementos permite tener una idea más clara de la intención que se tiene al integrar la ESSC a los negocios; con la comprensión de estas ideas se garantiza que cada vez más empresas puedan aprender y adoptar estos lineamientos, que contribuyan al desarrollo económico, al crecimiento y expansión del negocio y a la humanización del trabajo de sus colaboradores.

Se debe hacer énfasis en que la ESSC basa la mayor parte de sus operaciones en innovaciones tecnológicas y comunicacionales. Aunque entre sus principios figuren la participación equitativa y la cooperación, tampoco se trata de una corriente socialista. La ESSC se debe estudiar y tratar como una disciplina independiente.

Para tales efectos, se estudian algunas alternativas de negocios de fácil adaptación a estos principios, en los cuales se persigue un crecimiento económico, a la vez que se generan condiciones óptimas para el trabajo, no solo de los colaboradores, sino también de los proveedores, socios y consumidores. El estudio y aplicación de la ESSC sigue en desarrollo. Debido a su reciente surgimiento entre los siglos XX y XXI; no obstante, se espera que este llegue a desarrollarse plenamente y a ser una alternativa cada vez más común en los negocios.

5.9. Contextualización a la realidad investigada

a. Caso ilustrativo: Empresa de servicios turísticos.

Para efectos académicos, se plantea el presente caso ilustrativo, en el que se busca vincular el contenido de este capítulo a la realidad nacional. Se trata de una empresa de servicios de hospedaje, ubicada en la zona norte de El Salvador, específicamente en el municipio de La Palma, departamento de Chalatenango. Es una sociedad compuesta por varias personas naturales que tienen propiedades en la localidad; debido al atractivo turístico del municipio, el aporte de los socios consiste en sus bienes inmuebles, los cuales ponen a disposición del público en general para que puedan hospedarse durante su visita. Las personas que se hospedan en estas propiedades pueden optar por contribuir con el mantenimiento básico del lugar durante y después de su visita, lo que les brinda beneficios adicionales en su estadía.

b. Principios.

Los principios que rigen el actuar de esta iniciativa son:

- Cooperación y solidaridad
- Igualdad de importancia en las aportaciones.
- Preservación del medioambiente.
- Descentralización del poder.
- Beneficios económicos y balance social.

c. Modelo de operación.

Se puede aseverar que esta iniciativa es autogestionable y autosostenible. La distribución equitativa del trabajo entre sus socios (que también fungen como colaboradores y toman en conjunto todas las decisiones del proyecto) permite que la obtención de los beneficios sea equivalente al tiempo invertido y, además, que el rumbo del negocio dependa de decisiones descentralizadas, evitando así conflictos por la concentración de poderes. Del mismo modo, la participación de los huéspedes en actividades operativas genera un beneficio multilateral; los socios reducen los costos operativos, los emprendedores locales incrementan sus ventas y los huéspedes pueden disminuir el precio que han de cancelar.

d. Consideraciones finales.

Esta línea de hospedajes tiene por objetivo impulsar el comercio local, por medio de la atracción de turistas al municipio de La Palma, asegurando el desarrollo local tanto de la comunidad en general, como de cada uno de sus integrantes.

6. CAPÍTULO II: DESARROLLO TURÍSTICO EN EL SALVADOR

El Salvador es un país pequeño con múltiples atractivos que permiten otorgar un catálogo turístico bastante amplio. Otro factor que influye en la conveniencia de hacer turismo en el país es la cercanía geográfica entre los lugares, debido a la reducida extensión territorial del país. En los últimos años, la afluencia de visitantes tanto internos como externos ha incrementado, lo cual ha permitido que agentes de influencia comiencen a actuar para desarrollar este tipo de actividades a nivel nacional.

6.1. Definición

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” (pág. 40). Este autor propone una consideración integral de los elementos que conforman el fenómeno, incluyendo las actividades hechas por los turistas y las consecuencias que dichas actividades conllevan.

Por otra parte, Cambridge University Press (2014), en sus artículos sobre el turismo apoyado por la Cámara de Comercio de Madrid, hace 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). Esta definición se basa en el movimiento de un individuo o grupo de un lugar a otro.

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).

No obstante, la definición más precisa hasta la fecha es la que presenta la Organización Mundial del Turismo¹⁸ (1991), que lo 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). La OMT incluye en su definición el traslado de turistas, las consecuencias que sus actividades implican y las razones que impulsan su traslado, brindando así una definición integral y universal para este conjunto de actividades.

¹⁸ En adelante, OMT.

6.2. Contribución al Producto Interno Bruto¹⁹

Según Arene (2019), entre 2009 y 2019, 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. Esto deja en evidencia que la participación de las actividades turísticas en el crecimiento económico nacional es cada vez más importante y más representativo. Motivo por el cual es imperante para los sectores públicos como privados seguir apostando a la inversión en actividades, edificaciones, ferias y demás elementos enfocados a la atracción de turistas en territorio nacional.

Según la OMT (2019), 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, lo que contribuye también a la dinamización sustancial de las actividades comerciales, permitiendo al país volverse más versátil en referencia a los componentes de su producción interna.

6.3. Generación de empleos

La generación de empleo por actividades directa e indirectamente relacionadas al turismo ha presentado una tendencia alcista en los últimos años. Esta variación positiva se debe principalmente a la apertura de nuevas empresas para satisfacer la demanda de servicios turísticos que incrementa la necesidad de contratar personal. Otro factor que influye en este incremento es la ampliación de empresas preexistentes dedicadas a esta rama.

¹⁹ En adelante, PIB.

Según el Instituto Salvadoreño del Seguro Social²⁰, el promedio de empleos 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. Asimismo, según el Banco Central de Reserva²¹ y CORSATUR, en 2018 el salario promedio del sector turismo estuvo 4.8 % arriba del salario promedio del país.

6.4. Posicionamiento de la marca país

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)

Lo anterior nos indica que la zona costera del país es un atractivo de alto potencial para incrementar la afluencia de turistas. Al poseer la oportunidad de ser sede del campeonato mundial de surf se abren puertas para que El Salvador pueda promoverse ante la comunidad internacional como destino turístico. Asimismo, el país cuenta con la posibilidad de visibilizarse ante la Federación Internacional de Fútbol Asociado²² para ser considerado como sede de mundiales u otros campeonatos de fútbol playa en el futuro, sacando provecho nuevamente de la zona costera.

²⁰ En adelante, ISSS.

²¹ En adelante, BCR.

²² Mejor conocida por sus siglas, FIFA.

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 insights²³ 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.

6.5. Agentes que contribuyen al desarrollo turístico en El Salvador.

El turismo no depende de sí mismo para crecer y desarrollarse. Los evidentes avances en materia de turismo se han alcanzado gracias a la contribución y participación directa e indirecta de agentes clave, cuyas aportaciones se definen a continuación.

6.5.1. Estado.

En el sector público, existen tres organizaciones principales que están a cargo del desarrollo turístico del país, quienes trabajan complementariamente para garantizar que todas las actividades afines cumplan los reglamentos y cuenten con figuras rectoras. A continuación, se detallan las tres instituciones gubernamentales a cargo del turismo y sus funciones (MITUR, 2014):

- MITUR. Institución rectora en materia de turismo, fue creada por Decreto Ejecutivo del 1 de junio 2004. Formula, determina y vela por el cumplimiento de la Política y el Plan Nacional de Turismo; ejerce como aglutinador del impulso de la gobernanza turística.

²³ Anglicismo utilizado para hacer referencia a los factores que definen la percepción que un individuo tiene sobre una temática en específico.

- Corporación Salvadoreña de Turismo. Su finalidad es promover el país permanentemente a nivel nacional e internacional como destino turístico, coordinadamente con los actores clave. Además, establece programas a beneficio del desarrollo sostenible para la población. Según CORSATUR (2016) sus funciones descritas en la Guía Institucional de Archivo 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 Turismo²⁴. Entidad de utilidad pública que regula 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.

6.5.2. Organizaciones no gubernamentales²⁵.

Es necesario que, para garantizar un desarrollo integral del turismo, diferentes agentes trabajen en forma conjunta y unan fuerzas para alcanzar un objetivo común: el posicionamiento del país como un actor importante del turismo mundial. Esta meta es responsabilidad del Estado, tanto como de organizaciones independientes, empresas privadas y la población.

²⁴ En adelante, ISTU.

²⁵ En adelante, ONG.

A continuación, se detallan las principales organizaciones de diferentes áreas que apoyan directa o indirectamente al turismo de El Salvador.

- Asociación Museo de Arte Moderno de El Salvador. 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 actualidad. Asimismo, mantienen exhibiciones temporales de obras de grandes maestros del arte a nivel mundial.
- Asociación Salvadoreña de Operadores de Turismo²⁶. Gremial de empresas tour operadoras que promueven El Salvador como destino turístico a nivel internacional. La asociación está comprometida con la responsabilidad del medioambiente de forma sostenible.
- Misiones Internacionales. Al recibir un cuerpo diplomático, asuntos políticos o personal representante de alguna ONG internacional, se efectúan protocolos de bienvenida que contribuyen al turismo local.
- Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medioambiente²⁷. Centro no gubernamental sin fines de lucro que lleva a cabo investigaciones, publica y promueve diálogos sobre temas de interés para mejoras del país como el medioambiente, políticas públicas y 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, entre otros).

²⁶ En adelante, ASOTUR.

²⁷ En adelante, PRISMA.

6.5.3. Población en general.

Actualmente, el mundo presencia una revolución digital sin precedentes, lo cual contribuye a que la información y comunicación desarrollen sus procesos de forma más ágil y adecuada. Así pues, con el auge de las redes sociales y demás recursos tecnológicos es más fácil comunicar información relevante sobre un sitio turístico, asegurando el incremento de visitas que estos lugares reciben por la información que se tiene de ellos en internet. Los métodos más comunes para la generación de contenido relevante son:

- Colaboradores de las empresas. Si existe un buen ambiente laboral se proyectará con los clientes y su entorno. Es importante cuidar del personal de una iniciativa, para que este cuide del usuario.
- Comunidades digitales. Un negocio crea contenido en redes sociales, generando tráfico, reacciones e interacciones directas, esto puede representar clientes potenciales, reseñas de consumidores y mayor número de visitantes al lugar.
- Prosumer²⁸. Crea contenido sobre su propia experiencia con una marca, un destino o un establecimiento, transmitiendo esta información relevante a su círculo social en plataformas digitales y generando influencia directa sobre este.

²⁸ Anglicismo formado a partir de la unión de los conceptos productor (*Producer*) y consumidor (*Consumer*).

Objetivos de desarrollo sostenible

Organización de las Naciones Unidas
agenda 2030

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas

La contribución del sector turístico a alcanzar esta meta es crucial. El turismo rural comunitario permite un desarrollo turístico competitivo justo y responsable.

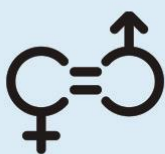


Objetivo 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a mujeres y niñas

El turismo es una oportunidad magnífica para que las mujeres logren su independencia económica y se conviertan en dueñas de sus propias empresas. Lograr ingresos propios y mejorar la calidad de vida no sólo de sus familias, sino también de sus comunidades.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible.

El turismo es una de las fuerzas motrices del crecimiento económico mundial y actualmente proporciona alrededor de todo el mundo 1 de cada 11 puestos de trabajo. Dando acceso a oportunidades de trabajo decente especialmente a jóvenes y mujeres.



Objetivo 10: Reducir la desigualdad.

El turismo puede ser una poderosa herramienta de progreso comunitario y reducción de desigualdad si involucra en su desarrollo a la población local y a todos los agentes clave.

Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de manera sostenible.

Disfrutar de la naturaleza y el entorno natural es una de las principales motivaciones para viajar. El turismo sostenible debe ayudar a la conservación y preservación de la biodiversidad y a concienciar sobre la necesidad de hacer viajes más respetuosos con los ecosistemas locales.



Figura 6. Objetivos de desarrollo sostenible aplicados al turismo.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de García, (2019).

6.6. Turismo y desarrollo sostenible

El turismo crea oportunidades en todos los ámbitos posibles: emprendedores, apertura laboral para hombres y mujeres por igual; participación de otras actividades económicas para suplir las demandas de insumos y materia prima; entre otras. Por tal motivo, hablar de la relación entre el turismo y los objetivos de desarrollo sostenible es pertinente, debido a que la mayoría de destinos turísticos se encuentran en comunidades donde predomina la pobreza.

Los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas²⁹, son un elemento fundamental de la Agenda 2030 que se mantiene para transformar la realidad de muchas naciones, pudiéndose aplicar a países desarrollados o en vías de desarrollo, en las dimensiones de sostenibilidad: económica, social y ambiental. Los elementos que se toman en cuenta para implementar estos objetivos son: estrategias de desarrollo sostenible, movilización de recursos internos, financiación pública internacional, actividad empresarial privada, comercio internacional, sostenibilidad de la deuda, facilitación de tecnología y riesgos sistémicos.

El turismo y los objetivos de desarrollo sostenible se relacionan en la manera tal que se pueden involucrar las dos actividades, ya sea con el sector privado y asociaciones públicas, con el fin de lograr el cumplimiento de dichos objetivos y reducir la brecha de pobreza en las comunidades. García (2019), hace mención en su artículo el programa lanzado por la OMT: “Para ello, ha puesto en marcha el programa TOURPACT (Tourism Partnership for Development). Este programa supone un nuevo marco para la responsabilidad social corporativa en el turismo, de empresas, asociaciones y otros agentes turísticos miembros de la OMT” (párr. 8).

Los participantes de este programa tendrán la obligación de difundir y aplicar los principios del mismo e informar de la planeación de actividades. Por otra parte, también es importante, reconocer el vínculo que esta iniciativa de la OMT tiene con la ESSC, las dos buscan bienestar social, igualdad de género y la sostenibilidad, por mencionar algunas metas. Al concientizar con el programa, se puede asegurar un mejor panorama para los emprendedores y las personas que pertenecen a las comunidades que conforman las zonas turísticas.

²⁹ En adelante, ONU.

El desarrollo del turismo sostenible nace como respuesta al objetivo deseable de cambiar el turismo en todas sus maneras existentes transformándolo en una mejor gestión de recursos respetando la integridad cultural, la diversidad biológica y la sostenibilidad para futuras generaciones. Es así como se muestran en la figura 5 algunos de los objetivos que pueden integrarse a las políticas de turismo y de esta manera lograr que los establecimientos y destinos turísticos las adopten.

6.7. Análisis teórico

El turismo es un conjunto de actividades realizadas por un individuo (o grupo de ellos) en un territorio ajeno al de origen. El solo hecho de que una persona se movilice desde su territorio de origen a uno diferente implica el intercambio social, cultural y comercial entre dos regiones, por lo que el turismo tiene participación directa en el desarrollo de la economía global, pero, más importante, de las economías locales; esto último se evidencia en la aportación al PIB, la generación de empleos y la proyección que se genera de un país o región frente al resto del mundo.

Son varios los agentes que intervienen en el desarrollo del turismo: por una parte, el Estado debe regir y garantizar la correcta generación de actividades que incentiven el turismo; las ONG juegan un rol vital, puesto que impulsan el turismo desde una perspectiva diferente, promoviendo productos y servicios que se pueden disfrutar en el territorio de origen, e incitan a hacerlo de forma responsable; y por último, el agente con más influencia, la población en general, sin la cual el turismo, por sí mismo no sería posible.

Al hablar de turismo, es importante que se promueva también el desenvolvimiento de estas actividades de forma responsable y consciente, contribuyendo al comercio justo³⁰, la preservación del medioambiente. La ONU, propone en su agenda 2030, objetivos de desarrollo sostenible, a los cuales el turismo puede adaptarse, contribuyendo al desarrollo integral, sobre todo de los países en vías de desarrollo.

³⁰ Alternativa de comercio promovida por la ONU y algunas ONG en la que se busca asegurar una relación comercial voluntaria y equitativa, con igualdad de oportunidades para comerciantes, productores, proveedores y consumidores.

6.8. Contextualización de la realidad investigada

a. Caso ilustrativo: Empresa de servicios turísticos.

En el capítulo 1, se describe una iniciativa a modo de ilustración, que consiste en una empresa turística bajo los principios de ESSC. Esta, también contribuye al desarrollo de turismo sostenible, aportando en la erradicación de la pobreza; persiguiendo la igualdad de oportunidades para todas las personas sin importar su género, raza o cultura; proponiendo alternativas de producción autogestionable y autosostenible. Esta iniciativa involucra a la población en general para su desarrollo, en específico, aprovecha la generación de contenido de parte de prosumers para promover el turismo local.

b. Factores de turismo sostenible.

La Palma, Chalatenango es una ciudad con un atractivo turístico impresionante, del cual cada vez más turistas forman parte. Esto representa una oportunidad para la municipalidad, el Estado y algunas ONG de poder establecer ejes transversales sobre los cuales se pueda construir un plan de turismo sostenible que involucre los siguientes factores:

- Compromiso medioambiental. Parte del atractivo del municipio se debe a su clima placentero, que se debe a la altura del territorio y abundante vegetación del lugar. Por tal motivo, la preservación del medioambiente es crucial para la innovación turística en el territorio.
- Cultura y tradición. La abundancia de elementos estéticos, propios de la cultura salvadoreña comunica de forma visual la esencia de la localidad y pone un sello distintivo al municipio.
- Compromiso social. Asegura la participación de los grupos más vulnerables en la creación de políticas de turismo sostenible.

7. CAPÍTULO III: GESTIÓN DE INICIATIVAS TURÍSTICAS A TRAVÉS DE ESSC

Todo modelo de negocios debe tener un conjunto de pasos y/o elementos que establezcan la forma en la que deben realizar ciertos procesos. Por esta razón, se presenta una guía básica sobre la perspectiva que las empresas deben tomar al momento de desarrollar sus actividades basadas en los principios y lineamientos de la ESSC.

7.1. Aspectos generales

Los aspectos generales al crear una organización son igual de importantes bajo cualquier enfoque que se realice, sea tradicional o de ESSC; con la diferencia que la última hace mayor énfasis al compromiso y bienestar de las personas. A continuación, se explican los puntos que marcarán el camino para cumplir lo propuesto, la manera para acercarse a las personas del entorno y la implementación de estrategias.

7.1.1. Misión.

La misión se refiere a la actividad que ejerce la empresa dentro del mercado, detalla el tipo de público al que se orienta, su propuesta de valor y los factores que la distinguen a la hora de poner en marcha las actividades de la entidad. Se contemplan algunas preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿cuál es el tipo de negocio?, ¿a qué se dedica?, ¿cuál es su público objetivo?, ¿con qué ventajas competitivas cuenta?, ¿que lo diferencia de la competencia?

A diferencia de la misión empresarial tradicional, esta debe estar guiada a cumplir un enfoque multisistémico, que abarque las interacciones y relaciones que se producen en la esfera económica, social, cultural y ambiental. Según Galán, Forés, y Felip (2018), las actuaciones por parte de la entidad dentro de este complejo sistema deben responder a la transformación social, desarrollo humano y comunitario, coherencia de los valores y principios y la racionalidad económica basada en la solidaridad.

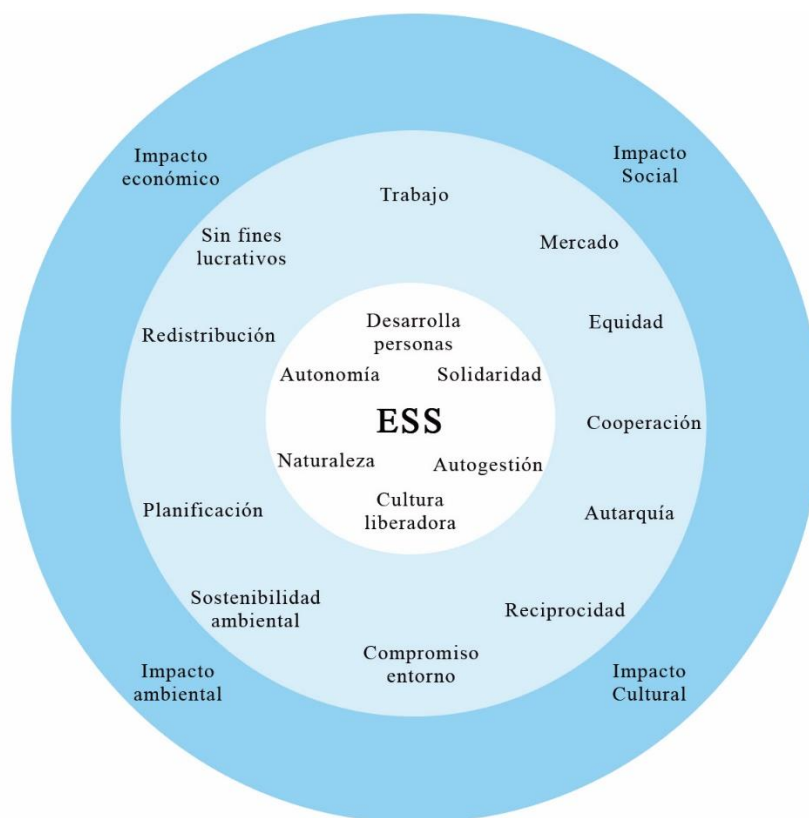


Figura 7. Enfoque multisistémico de la economía social y solidaria.

Fuente: Elaboración propia con información Galán, Forés y Felip, 2018.

7.1.2. Visión.

La visión proyecta la imagen que la empresa quiere transmitir a futuro, es una expectativa ideal, debe ser realista, pero sin dejar de lado cierto margen de ambición para que motive al equipo, generar una proyección congruente para conseguir los objetivos propuestos. Se responden preguntas como: ¿qué se quiere lograr?, ¿dónde se quiere estar en el futuro?, ¿para quién se hará?, ¿se ampliará nuestra zona de actuación?

Las nuevas iniciativas de la ESSC que han surgido en la última década en América Latina persiguen reivindicar las diferentes facetas de la economía como producción, comercio, financiación y consumo como un medio para el desarrollo de las personas y comunidades. La visión que deben tener es consolidarse como un instrumento de transformación social que fomente un desarrollo sostenible, justo y participativo.

7.1.3. Valores.

Los valores para una organización son principios éticos, creencias o cualidades en que se concentra la cultura empresarial, permite crear pautas de comportamiento para colaboradores y la entidad. Se plantean interrogantes como: ¿Cuáles son nuestros principios éticos empresariales?, ¿Cómo somos?, ¿En qué creemos?

Las organizaciones formadas por el modelo capitalista establecen valores orientados al crecimiento ilimitado, acumulación de capital, competencia y la sobreabundancia de bienes de consumo, resultando modelos agotadores de recursos ambientales, culturales y sociales. Desde otra perspectiva, las iniciativas de la ESSC incluyen principios que representan mayor importancia que el capital económico, como el valor social, comunicativo, ecológico, emocional, histórico, cultural, entre otros.

La Confederación Sindical de Comisiones Obreras (2010), establece algunos principios que añaden valor a estos modelos de negocios como:

- a. Importancia de las personas: las empresas de la ESS designan como elemento central y esencial a las personas, tanto desde el punto de vista interno como externo. Los beneficios se estiman tanto en términos económicos como de desarrollo personal.
- b. Formación continua y desarrollo de la creatividad: se destaca la enorme importancia del desarrollo de la creatividad como la mejor manera de formar trabajadores altamente cualificados, capaces de tomar decisiones y de participar activamente en la gestión de su empresa.
- c. Democratización de la economía: se hace posible un control activo y participativo de la actividad empresarial por los trabajadores, que a fin de cuentas son los dueños de la entidad.
- d. Empleo estable y de calidad: el principal objetivo de la ESS es crear y consolidar empleo, esta alternativa de economía constituye la forma más desarrollada de autoempleo colectivo.

- e. Compromiso con la sociedad y el entorno: las empresas de la ESS son conscientes que desarrollan su actividad en un tiempo y en un territorio con múltiples problemas sociales y ambientales. Por ello, tratan de integrarse en la vida comunitaria buscando un desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible.
- f. Calidad de vida: la ESS además de crear empleos, garantiza la calidad de vida de los trabajadores con buenos salarios (pp. 21-22).

7.1.4. Filosofía.

La filosofía organizacional se refiere a las ideas que se plantean con el fin de establecer la misión, visión, valores y estrategias que garanticen el óptimo funcionamiento. Este conjunto de creencias y prácticas aplicadas correctamente por todos los colaboradores posibilitan el buen desempeño proyectado interna y externamente a la empresa, así mismo, asegurando la calidad de respuesta a las necesidades de la sociedad.

Las iniciativas creadas en el marco de la ESSC responden a ciertos servicios y bienes de consumo diferenciadores a las entidades tradicionales, debido que estos se derivan de su filosofía integradora, con el fin de alcanzar el balance social, ambiental y económico. A continuación, se presenta un cuadro comparativo figurando las filosofías que sigue cada tipo de modelo.

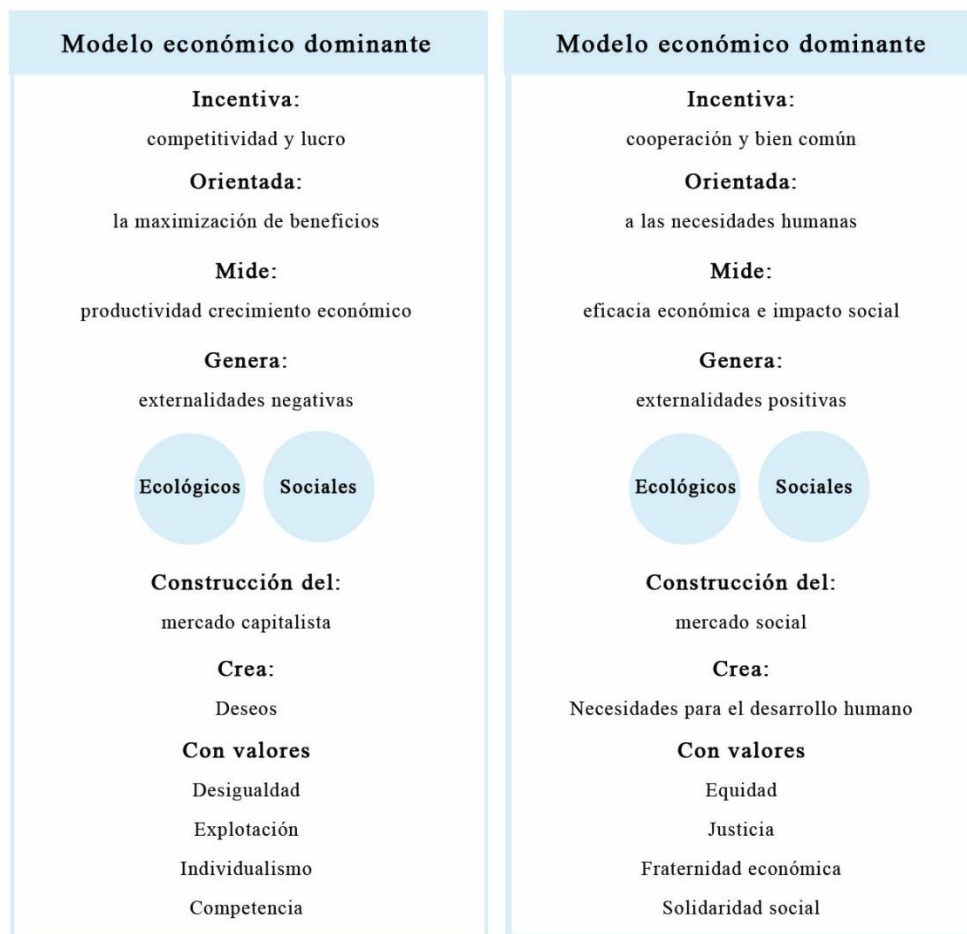


Figura 8. Esquema conceptual de los diferentes modelos económicos.
Fuente: Elaboración propia con información Galán, Forés y Felip, 2018.

7.2. Análisis de necesidades identificadas

En la construcción de un proyecto es necesario reconocer las necesidades, problemas e inquietudes existentes que cada grupo de interés pueda presentar. Respondiendo con las respectivas soluciones y garantizando la visión de la organización a largo plazo.

Las necesidades pueden variar de una entidad a otra, con la diferencia que una empresa basada en modelos de economía tradicional siempre orientará las soluciones a un fin lucrativo acumulador, caso contrario, en la ESSC en respuesta a los problemas buscará inherentemente el bienestar comunitario e individual de cada uno de los colaboradores.

Las necesidades siempre se pueden convertir en una motivación cuando se hace de forma consciente e impulsando a la persona a la acción. Una empresa de ESSC caracterizada por las favorables condiciones laborales puede aplicar la pirámide de Maslow como herramienta motivacional para impulsar a los colaboradores.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow en su libro “Motivation and Personality” en 1954, publicó sobre la jerarquía de las necesidades humanas, quien mencionaba cinco fases desde las necesidades fisiológicas o básicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización, estas deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide (Turienzo, 2006).

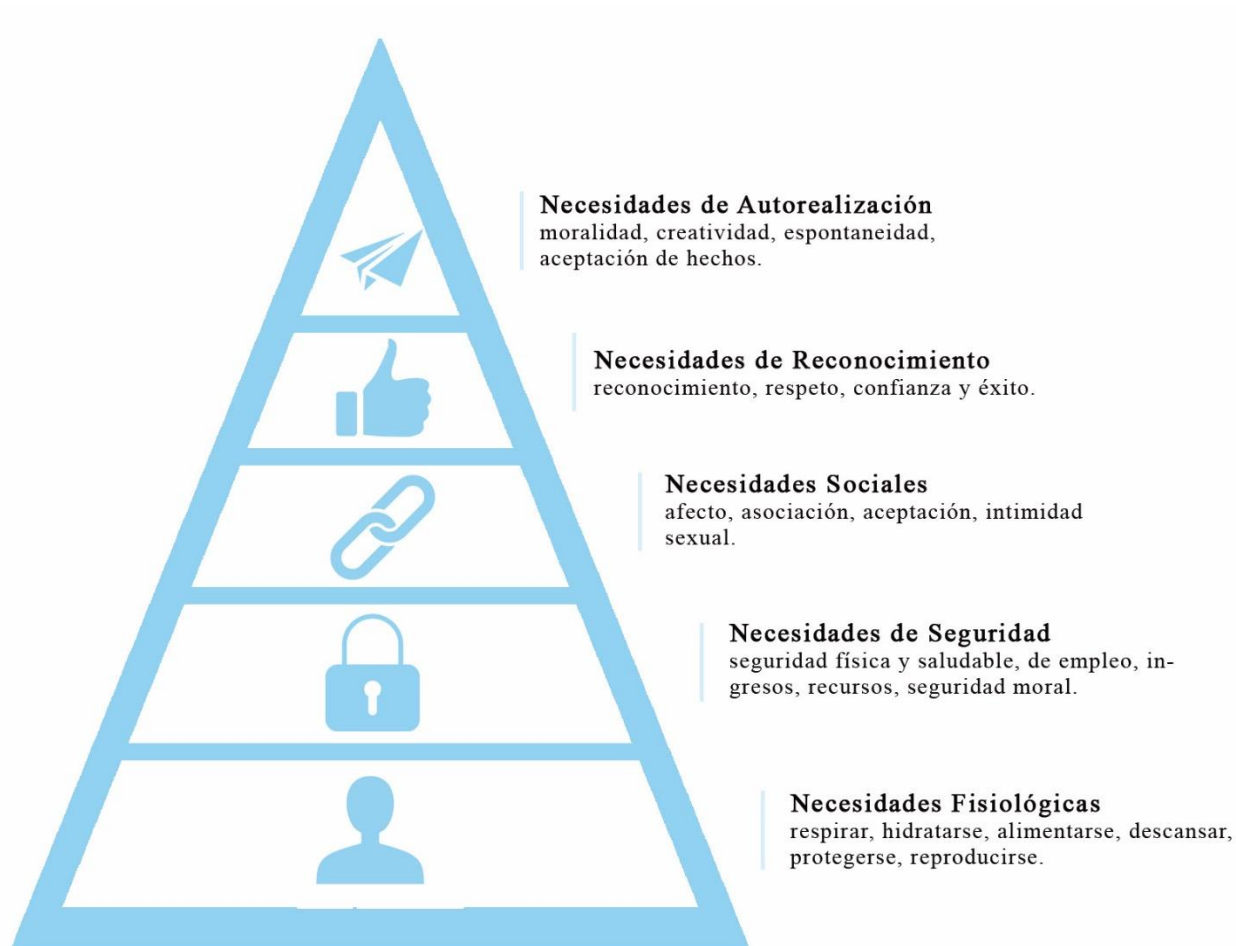


Figura 9. Jerarquía de las necesidades.

Fuente: Elaboración propia con información de Turienzo, 2006.

Para alcanzar el bienestar del grupo de interés interno de la empresa, se categoriza los cinco niveles de la pirámide de necesidades de Maslow aplicados a la organización:

- a. Fisiológicas: Hacen referencia a las necesidades más básicas, por lo tanto, están destinadas a satisfacer las demandas de los colaboradores, con acciones como el establecimiento de cómodos espacios de trabajo y los equipos suficientes para la ejecución de las actividades.
- b. De seguridad: Se refiere a la satisfacción de los requerimientos de los colaboradores en materia de salud y economía, como laborar en un sitio seguro, garantizar estabilidad salarial, seguro médico y ahorros financieros.
- c. Sociales: las empresas bajo la ESC se caracterizan por su compromiso con la comunidad, el medioambiente y los colaboradores, por lo tanto, deben desarrollar relaciones comerciales sanas y sostenibles para garantizar el éxito de la organización y el entorno.
- d. De reconocimiento: Se refiere a la estima a los colaboradores por el servicio que ofrecen a la empresa, también a los consumidores por su lealtad. Estas necesidades se pueden reconocer a los trabajadores con recompensas materiales o aportes económicos.
- e. De autorrealización: en una empresa también este nivel se puede manifestar como una necesidad de actualización, realizando acciones para crecer, mejorar, innovar, diversificar o la expansión a otras áreas geográficas. Sin embargo, todas estas acciones siempre buscan beneficiar a los colaboradores, consumidores, comunidad, accionistas, medioambiente.

7.3. Ideación y propuesta de valor

Cuando se está iniciando una empresa, es necesario tener en cuenta los aspectos generales antes mencionados incluyendo en estos la propuesta de valor que se ofrecerá a los consumidores o usuarios. Dicha elaboración permite marcar una dirección clara de la entidad con respecto al mercado.

Al trabajar en la ideación de un nuevo producto o servicio se debe plantear la solución a un problema que tiene aparentemente un perfil determinado de usuarios. Generalmente, la propuesta de valor es precedida por la identificación de una oportunidad de negocio que a su vez se ha reconocido por la observación de un problema no satisfecho. Por tanto, el origen de la propuesta de valor se determina en la observación del comportamiento de los consumidores o en la detección de un problema causado a los mismos.

Para Economistas sin Fronteras (2020), al construir la propuesta de valor debe responder:

- ¿Qué necesidad cubre la iniciativa?
- ¿Cómo se cubre la necesidad?
- ¿Qué otros beneficios se obtienen?
- ¿La iniciativa satisface las necesidades de los usuarios?
- ¿Existen opciones similares en el mercado?
- ¿Por qué los consumidores elegirán esta iniciativa?
- ¿En qué se diferencia este proyecto del resto de negocios?
- ¿Ayuda a resolver algún problema?

Según Márquez (2010), en la ontología de modelos de negocios propuesta por Osterwalder menciona nueve bloques para la construcción de un proyecto, en el cual la propuesta de valor se sitúa al centro, es decir, este valor agregado y diferenciador es fundamental por los beneficios que aportará a los consumidores y el entorno.

a. Grupos internos de interés.

Estos hacen referencia a los agentes que intervienen de forma directa en el desarrollo de las actividades operativas, vitales para el funcionamiento de la iniciativa, estos son:

- **Socios.** Son todos aquellos miembros que con sus aportaciones (no solo de capital, sino también de su trabajo u otro tipo de participaciones) otorgan los recursos necesarios para que la iniciativa funcione. La definición de qué tipo de agentes integrarán este estrato dependerá de la forma organizativa de cada sociedad. Para los modelos empresariales convencionales, también se identifica el subgrupo: directivos, mismo que es posible obviar en un modelo de ESSC porque el poder de decisión es descentralizado.
- **Trabajadores.** Estos también pueden incluirse en el apartado anterior. No obstante, este subapartado hace alusión a los trabajadores indirectos, es decir, los que prestan sus servicios en actividades no esenciales para la operatividad del proyecto.

b. Grupos externos de interés.

Son los demás agentes que intervienen en el desarrollo de una iniciativa, pero lo hacen de forma indirecta:

- **Clientes.** Se refiere a los consumidores finales que demandan cualquier producto o servicio ofrecido por la entidad, a los cuales se les debe entregar calidad tanto del producto final, como de los procesos productivos y administrativos del negocio.
- **Proveedores.** Demandan conocer el estado actual de la organización, con el fin de concluir si es conveniente continuar con la consignación de materiales o servicios que sirvan de insumo para su posterior transformación en productos finales. Algunos de los elementos que a los proveedores les interesa saber son la capacidad de cumplir con obligaciones financieras, así como la integridad de la entidad.

- Entidades financieras. Las cuales puedan financiar los proyectos productivos o expansivos de cualquier entidad, en el marco de las ESSC, se puede considerar dentro de este agente en específico a las cooperativas, societales y mutuales, que brindan apalancamiento financiero y a las cuales les compete conocer de primera mano la situación actual de la empresa en cuanto a producción y ventas que le permitan generar los ingresos necesarios para cumplir con sus obligaciones.
- Contactos. Se refiere a aquellos agentes externos, cuya relación garantiza beneficios adicionales o alianzas estratégicas a la organización. Algunos de estos pueden ser: redes empresariales, figuras públicas de influencia, ONG, entidades gubernamentales, colectivos de acción, universidades, entre otros.
- Comunidad local. Los proyectos empresariales basados en ESSC, generalmente surgen con el propósito de beneficiar su localidad de origen. Así pues, es importante mantener informadas a directivas comunales o grupos vecinales que puedan dar seguimiento a las actividades de interés colectivo, como el desarrollo de actividades operativas que no pongan en riesgo la situación medioambiental de la localidad.
- Organizaciones sociales o colectivos. Grupos que se aferran a una causa y la defienden para que ningún tipo de actividad ponga en riesgo su razón de ser. Por ejemplo: Activistas del medioambiente que exijan la operación empresarial sin afectar el paisaje natural; grupos defensores de la equidad de género; o bien, organizaciones sindicales que velen por el respeto de los derechos laborales.

7.5. Modelo de negocios CANVAS

Clark, et al. (2012), definen un modelo de negocios como “la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias” (p. 5). En ese sentido, se puede comprender un modelo de negocio como el conjunto de elementos que complementan la estrategia operativa de una organización. La figura 10 presenta el modelo de negocios como un lienzo gráfico, en el cual es posible agrupar toda la información clave para desarrollar una idea de negocios.

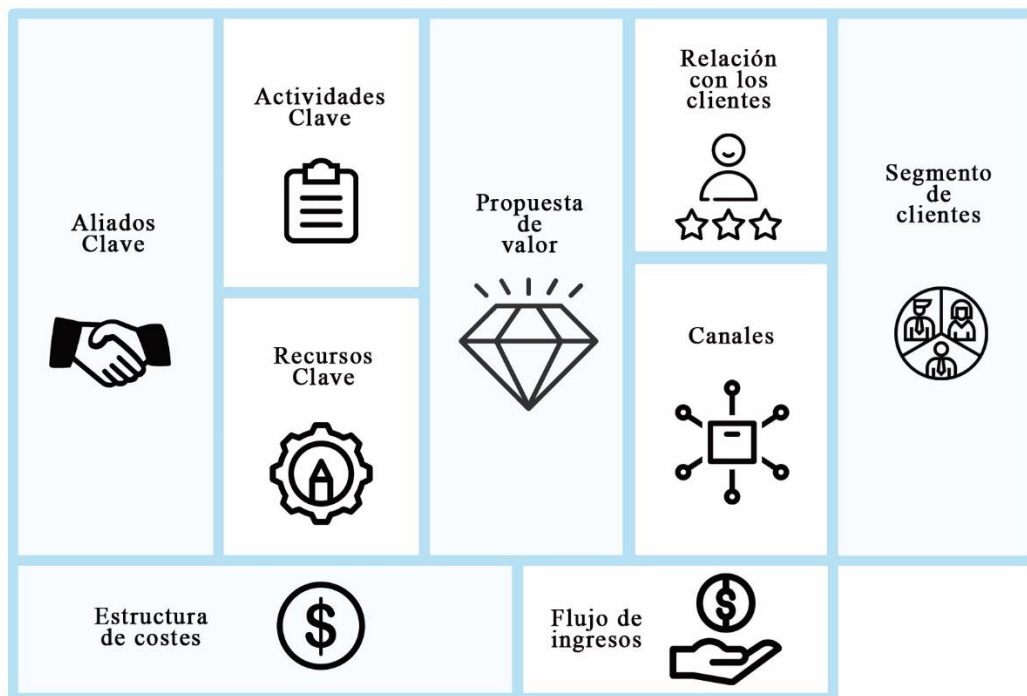


Figura 11. Modelo de negocios CANVAS.

Fuente: Elaboración propia, basada en la información de Clark, et al., 2012.

A continuación, se definen cada uno de estos elementos y la dirección que estos deben tomar para adecuarse a la visión de la ESSC:

7.5.1. Propuesta de valor.

Se define el corazón de la organización, la razón de ser y existir del proyecto que lo diferencia de iniciativas similares. Se debe detallar los factores que llevarán al público objetivo la alternativa propuesta sobre las demás. Se combinan estrategias para comunicar la forma en la que la entidad se ve a sí misma y cómo pretende ser vista por el público.

El elemento principal que debe diferenciar a las iniciativas de ESSC sobre sus compañeras de industria debe ser el trabajo digno del equipo promotor; la humanización del trabajo asegurando una buena vida para todos los agentes que se involucran; la promoción de beneficios sociales tanto individuales como colectivos.

7.5.2. Segmentos de clientes.

Este apartado da respuesta a la pregunta ¿a quién se dirige la organización? Los clientes son uno de los agentes más importantes, cuyo papel es vital para el desarrollo de la iniciativa, puesto que son quienes consumen los productos y/o servicios y, por lo tanto, quienes contribuyen a la generación de ingresos. Por tal motivo, se debe luchar por satisfacer las necesidades del público meta, entregando la mejor calidad posible y asegurando el mayor número de beneficios sin poner en riesgo la obtención de una ganancia justa.

Es importante comprender, que el modelo de negocio debe tener un segmento específico al cual dirigirse; es inviable tratar de atender a todos los segmentos a la vez, de hacerlo así, sería imposible satisfacer de forma adecuada a cada estrato, por lo que es importante enfocarse en uno solo.

Para ello, se sigue el proceso de segmentación³¹ y se determina el estrato al cual es más conveniente atender según la capacidad del negocio de suplir necesidades y deseos.

A pesar de lo anterior, existen también casos especiales en los que la segmentación se segrega de forma distinta, tales como los nichos de mercado³², mercados de masas³³, segmentados³⁴ y multilaterales³⁵.

Para comprender de una forma más adecuada a quién debe dirigirse la iniciativa se puede hacer uso del mapa de empatía³⁶ y la descripción del buyer persona³⁷, herramientas que contribuyen a especificar de forma más precisa a quién quiere dirigirse la organización.

³¹ Proceso mediante se agrupa al público meta, dividiéndolo en diferentes grupos de acuerdo a las características que poseen en común. La hay de 3 tipos principales: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

³² El producto se orienta a un segmento muy específico, prácticamente el producto se diseña especialmente para este grupo.

³³ El producto es demasiado genérico y no se puede dirigir a un solo segmento, como los productos de conveniencia.

³⁴ El producto tiene distintos tipos de cliente, por lo que se puede dirigir a varios segmentos a la vez.

³⁵ La iniciativa necesita más de dos segmentos para operar.

³⁶ Formato que busca describir al cliente ideal de una organización analizando 6 aspectos básicos: ¿qué piensa y siente?, ¿qué ve?, ¿qué oye?, ¿qué dice y hace?, sus esfuerzos y resultados.

³⁷ Anglicismo utilizado en inbound marketing que hace referencia a la representación semi ficticia del cliente ideal.



Figura 12. Mapa de empatía.

Fuente: Elaboración propia, basado en la información de Caldas, Gregorio, Hidalgo, 2019.

7.5.3. Canales de comunicación/relación con clientes.

Se destaca la forma de comunicar los elementos del modelo de negocio a los potenciales clientes. Es decir, se diseña la estrategia de comunicación, por medio de la cual se genera una comunidad y se permite tener una conexión más directa y genuina con el público meta.

Es importante realzar que el público meta no está conformado por clientes potenciales únicamente, sino también por algunos agentes del grupo de interés, por lo que el mensaje a comunicar es clave, así como la selección del medio ideal.

Existen dos tipos de canales para comunicar la información: online³⁸ y offline³⁹, debido al auge de las tecnologías comunicacionales en la actualidad, son los primeros los más utilizados para comunicar mensajes: redes sociales, páginas web, blogs, correo electrónico, geolocalización, publicidad en internet, entre otros.

La creación de la estrategia de comunicación, como la selección del canal a utilizar dependerán del segmento de mercado al cual se dedique la iniciativa; asimismo, según los principios de la ESSC, no se busca solamente comunicar un mensaje de forma escueta, sino generar comunidad, cuyos integrantes se comprometan con una causa que vaya más allá de los fines productivos de la organización.

7.5.4. Canales de distribución.

El uso de este elemento es más común en iniciativas que ofertan productos tangibles, para ello se puede considerar también el mapa de empatía, evaluando los hábitos, rutinas e intereses de los consumidores finales. Es posible distinguir dos tipos de canales: directos⁴⁰ e indirectos⁴¹.

³⁸ Canales de comunicación que dependen directamente de internet.

³⁹ Canales de comunicación que se desligan por completo del acceso a internet.

⁴⁰ También conocido como canal de nivel 0, en el que el producto viaja directamente desde su centro de producción hasta el consumidor final. Este tipo de canales se utiliza también en la prestación de servicios.

⁴¹ Los hay de varios niveles según el número de intermediarios por los que la mercancía debe pasar antes de llegar al consumidor final. Así pues, el nivel 1 involucra a los mayoristas; el nivel dos, a los mayoristas y minoristas; el nivel 3 a los mayoristas, minoristas y detallistas; y así de forma sucesiva a medida incrementa el nivel de intermediarios.

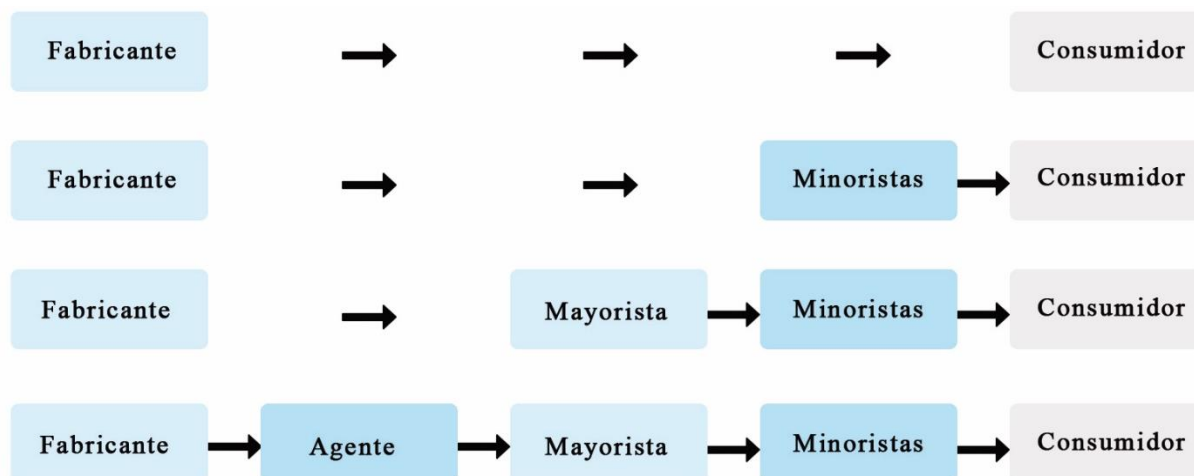


Figura 13. Canales de distribución.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Kotler y Armstrong, 2004.

7.5.5. Actividades clave.

Se definen las actividades verdaderamente determinantes para el modelo de negocio, aquellas sumamente esenciales y sin las cuales el proyecto no podría subsistir. Según la visión de ESSC se puede categorizar tres formas de dividir las tareas:

- **Producción.** Incluye el diseño y entrega de un producto, así como la transformación de la materia prima para convertirla en producto final. Esto para las empresas de manufactura, ensamblaje y reparación; respecto a las de servicios, hace referencia a los procesos necesarios para llevar a cabo las actividades que satisfacen las necesidades demandadas.
- **Solución de problemas.** Esta categoría es más común en empresas de servicios puesto que hace referencia a las actividades en las cuales se resuelve una temática que el usuario no puede resolver por sí mismo, usualmente se tipifican las empresas de outsourcing⁴².

⁴² Proceso administrativo en la cual una organización delega el cumplimiento de actividades específicas a una unidad externa o ajena a la compañía.

- Innovación y mejora continua. Se audita la percepción y reacción del público a los cambios periódicos que se hacen en un producto o servicio. Estas variaciones respecto a la versión anterior deberán ser constantes y deberán basarse en los resultados de la escucha social⁴³.

7.5.6. Recursos clave.

Son todos los elementos imprescindibles para el óptimo funcionamiento del proyecto, de no contar con estos recursos, el desarrollo de la organización sería imposible. Se dividen en:

- Físicos. Todo lo referente a capacidad instalada, maquinaria, bienes raíces, vehículos, puntos de venta, centros de producción, oficinas, entre otros.
- Intelectuales. Tales como las marcas, patentes, know-how⁴⁴, bases de datos.
- Humanos. Según la percepción de ESSC, este es el recurso más importante, se compone de todas las personas que aportan su conocimiento, habilidades y trabajo, en cualquiera de las unidades del negocio.
- Financieros. Acceso a préstamos o líneas de crédito que le otorguen tasas de interés más bajas y que permitan costear las actividades esenciales del negocio.

7.5.7. Colaboraciones/alianzas estratégicas.

En los modelos basados en ESSC se pueden identificar tres tipos principales de alianzas estratégicas, basados en los principios de integración, compromiso con la comunidad e integración cooperativa:

⁴³ Proceso de retroalimentación en el cual se escuchan las opiniones de un grupo referente a una temática específica.

⁴⁴ O saber hacer, es el conjunto de conocimientos necesarios para desarrollar un proceso comercial, usualmente no están protegidas por una patente.

- **Coopetencia.** Se trata de la cooperación entre dos negocios que usualmente son competidores. Estos se dan con el objetivo de lograr cambios significativos en el mercado, y crear una tendencia para que todos los competidores se integren gradualmente.
- **Alianzas entre no competidores.** Empresas de rubros diferentes que unen sus esfuerzos para crear nuevas categorías u oportunidades de negocios, o bien, para mejorar los modelos ya existentes.
- **Relaciones entre compradores y proveedores.** Surge con el objetivo de garantizar la obtención de materias primas e insumos a un precio, tiempo y forma convenientes para ambas partes. Contribuye a la creación de economías circulares⁴⁵ y de escala⁴⁶.

7.6. Plan estratégico

Consiste en el establecimiento de pasos a seguir a largo plazo para el cumplimiento de los objetivos trazados al inicio. En este apartado pues, se abordan algunas herramientas útiles para el análisis en el proceso de planeación estratégica. Estos, se detallan a continuación:

- **Análisis PESTEL.** Es una herramienta que consiste en la evaluación de elementos externos a los cuales la organización se enfrenta que pueden jugar a su favor o en su contra. Su nombre, es un acrónimo formado por las iniciales de sus componentes: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Generalmente se evalúan estos factores aplicados a un entorno limitado en el que el proyecto funciona, por ejemplo, en un país o región.

⁴⁵ Modelo productivo que tiene por objetivo reducir los desperdicios de materiales, dándole un ciclo de reutilización a lo que generalmente se conoce como residuo, por ejemplo, se puede rescatar un circuito de un electrodoméstico que se encuentre en buen estado para fabricar uno nuevo.

⁴⁶ Modelo productivo que asegura la disminución de costos por medio de la adquisición y producción de mercadería en grandes volúmenes.

- Análisis de las 5 fuerzas competitivas. Según Porter (2012), las empresas se enfrentan a cinco fuerzas competitivas principales a las cuales deben adaptarse, estas son: poder negociador de los clientes; poder negociador de los consumidores; amenaza por nuevos competidores, amenaza por productos sustitutos; y rivalidad entre competidores existentes.
- Análisis FODA. Es una matriz que se compone de cuatro cuadrantes, en los cuales se evalúan los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que influyen en los resultados obtenidos por una iniciativa.



Figura 14. Matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Sánchez, 2020.

- Análisis CAME. También debe su nombre a sus componentes: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Consiste en un conjunto de acciones relacionadas a cada uno de los elementos de la matriz FODA; así pues, se corrigen las debilidades, se afrontan las amenazas, se mantienen las fortalezas y se explotan las oportunidades. Su finalidad es la construcción de tácticas.

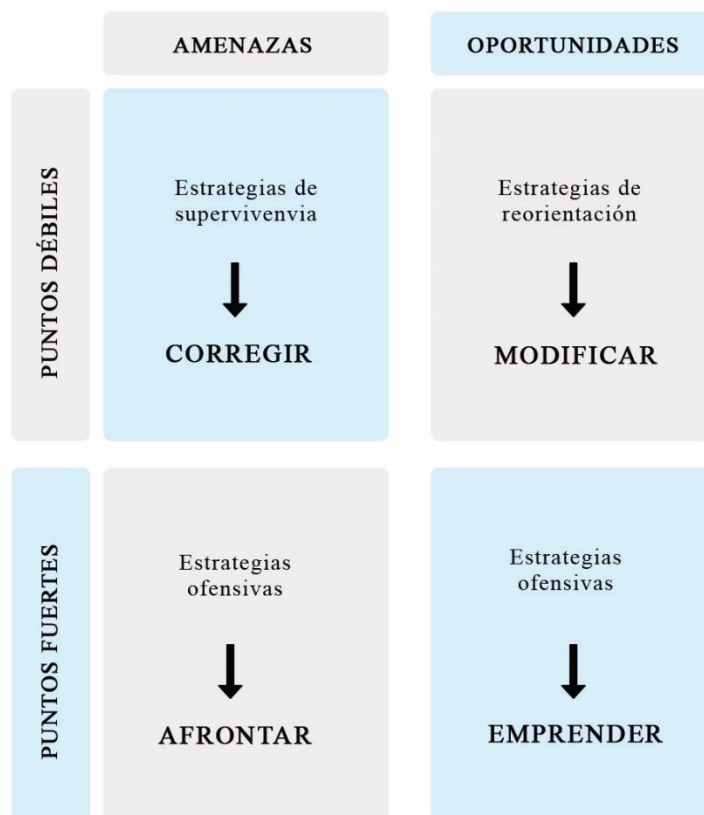


Figura 15. Análisis CAME.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Sánchez, 2020.

- Cuadro de Mando Integral. Es una matriz que mide el nivel de relación que existe entre los objetivos de cada unidad funcional de la organización y cómo estos se alinean a los objetivos centrales de la misma. Su principal función es asegurar que todas las unidades funcionales se encuentran trabajando por lograr un objetivo común. Normalmente compara las actividades a realizar y descifra la perspectiva de la misma acción desde cada unidad.

- Matriz BCG. Debe su nombre al Boston Consulting Group, o Grupo de Consultores de Boston, quienes crean esta herramienta para medir el potencial de la cartera de productos o servicios de una empresa. Se trata de una matriz con cuatro cuadrantes que compara la participación en el mercado⁴⁷ y la tasa de crecimiento del mercado⁴⁸.

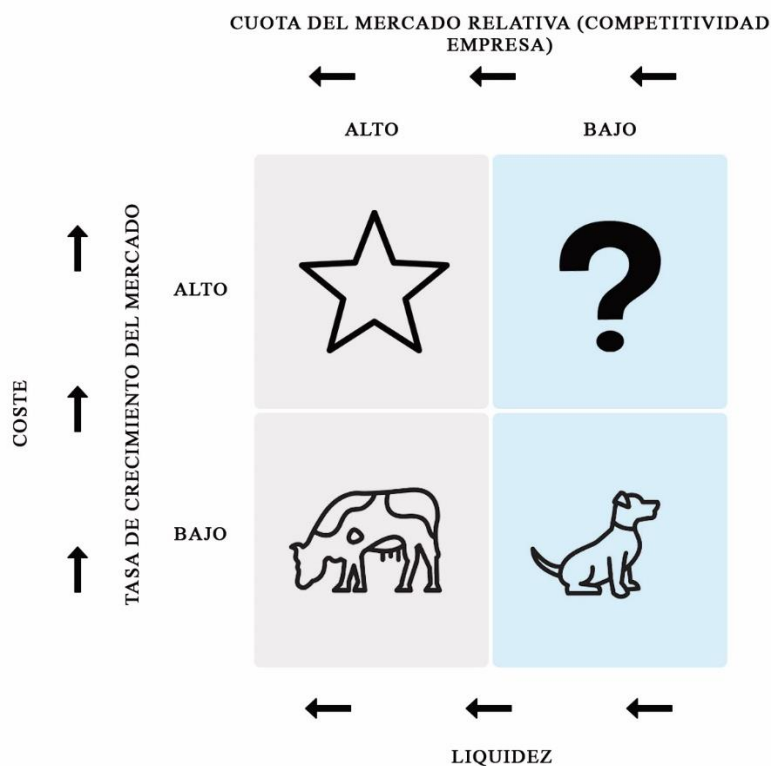


Figura 16. Matriz BCG.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Kotler y Armstrong, 2004.

- Árbol estratégico. Es una herramienta visual que facilita la comprensión, aceptación, integración y cambios en las organizaciones. Permite repasar de forma ordenada, breve y precisa todas las partes de una empresa y su rol en el funcionamiento de la misma. La visión representa el tronco; la misión, archivo profundo, público objetivo y valores se encuentran en la raíz; la copa del árbol se divide en cinco etapas: triple balance, propuesta de valor, procesos, aprendizaje y crecimiento.

⁴⁷ También llamada cuota de mercado, se refiere a la competitividad de la empresa o la capacidad para hacer frente a la demanda.

⁴⁸ Se refiere a la velocidad con la que el mercado se expande, dando paso a más competidores y, por tanto, a más productos o servicios.

7.7. Plan económico-financiero

Este plan es una estimación de los ingresos y gastos que se quieren tener y los que se pueden cubrir; permitiendo prever la rentabilidad y rendimiento de la entidad y tomando en cuenta el presupuesto, inversión inicial y utilidades deseadas conforme a los principios de ESSC. En este caso, se describirán los aspectos que se deben tomar en cuenta con el fin de adaptar el plan económico financiero a la alternativa de modelo que se propone.

Según Rodríguez (2017), el plan financiero “ayuda a optimizar el manejo del dinero para alcanzar las metas financieras, sean compras, inversiones o ahorro. La idea es tener un control de las finanzas para no terminar sometido a los dictámenes del dinero” (p. 19). Este plan requiere control, disciplina y partir de un presupuesto que determine ingresos reales para analizar la liquidez, seguros, préstamos y otras fuentes de financiación.

La manera clásica de estructura y presentación de las cuentas de inicio y de resultados de las organizaciones capitalistas comprende de diferentes tipos de costos y márgenes de ganancia para obtener la utilidad total del negocio en marcha. Entre ellas tenemos: costos fijos, costos variables, margen bruto, margen antes de impuesto, beneficio o utilidad neta y amortizaciones.

Por lo tanto, para elaborar un plan económico financiero en la ESSC no existen reglas estipuladas en su creación; sin embargo, se recomienda tomar los aspectos como valores y fuentes de financiación acordes a los principios. La estructura de este plan se determinará con base en las actividades que se realizan, combinando la forma clásica con aspectos como inversión en personas, valores, finanzas éticas, utilidades justas y solidarias y todo lo relacionado para que el programa funcione acorde con lo establecido en el plan general del proyecto. Es por eso, que se pueden visualizar algunos esquemas para lograr entender la esencia de la estructura económica y financiera de estas organizaciones englobando todos los aspectos.

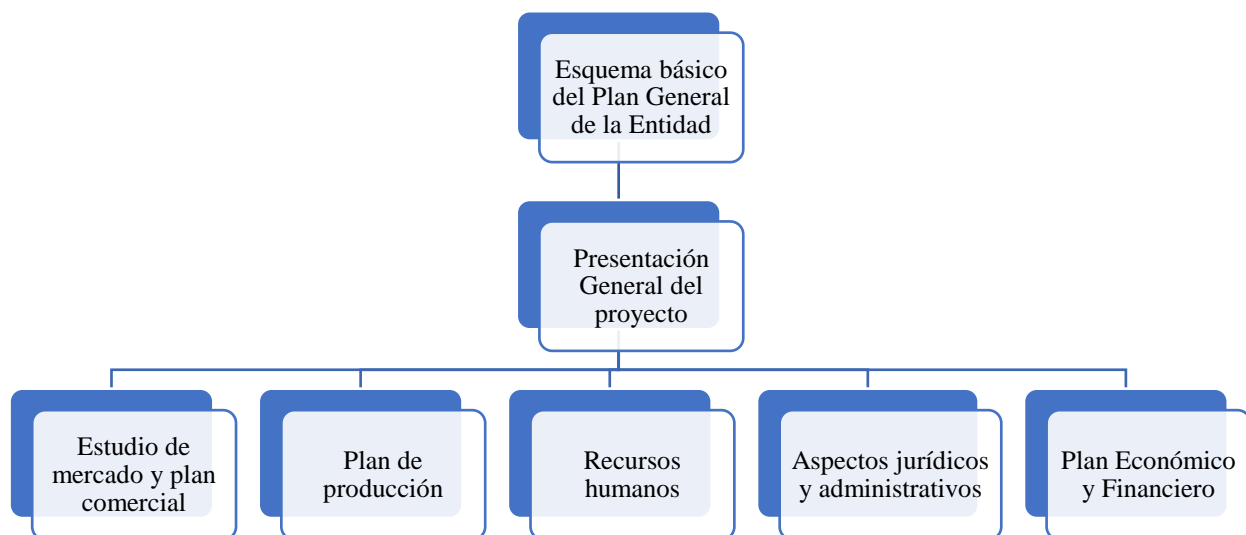


Figura 17. Esquema básico del Plan General de la entidad.

Fuente: Elaboración propia, basada en Confederación Sindical Comisiones Obreras, 2010.

7.8. Plan de personas

En este componente se deben evaluar dos elementos muy importantes: los manuales de puestos y los planes de compensación. Para ambos casos, se presenta un modelo básico; debe realizarse uno por cada puesto requerido para el funcionamiento de la empresa.

El manual de puestos puede extenderse tanto como sea necesario. Cada empresa determinará las especificaciones y requerimientos que considere conveniente para su funcionamiento.

Es importante aclarar que cualquier elemento adicional deberá ser inclusivo y evitar cualquier tipo de discriminación o descalificación de una persona por su sexo, género, raza, religión, etnicidad o clase social.

No obstante, algunos elementos como el grupo etario, condición médica e incluso, alguna capacidad especial, podrá figurar con una justificación de gran ponderación y relevancia; por ejemplo, si un aspirante a montacarguista posee capacidad diferente, se deberá evaluar su caso en específico para evitar poner en riesgo su integridad.

Se pueden integrar dos elementos poco comunes en un plan de compensación, como son la cuota de seguridad social, que hará referencia a una aportación especial por parte del empleador que funcionará como un fondo de emergencia para trabajadores; y una aportación al sistema de ahorro cooperativo, que consiste en un 10 % del sueldo base y pasará a ser administrado por la cooperativa de trabajadores (si hubiese).

7.9. Estructura legal

Para asentar una empresa en El Salvador, se debe cumplir una serie de pasos, los cuales se detallan a continuación:

- Tipo de sociedad⁴⁹. Se debe determinar el tipo de empresa que se desea formar, siendo las opciones: Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Anónima.
- Registro. Se crea una Escritura de Constitución para registrar la compañía ante las autoridades gubernamentales, tales como:
 - a. Ministerio de Hacienda. Que proveerá el Número de Identificación Tributaria; registro de facturas; Número de Identificación de Impuesto al Valor Agregado.
 - b. Registro de municipalidad.
 - c. Registradora de comercio.
 - d. Registro en la oficina de Estadísticas y Censo.
 - e. Registro de empleados ante el ISSS y administradoras de pensiones.

⁴⁹ Véase: Código de Comercio de El Salvador, Título III: Comerciante social.

- Contabilidad. Completado el registro, se procede a legalizar sistemas y registros contables, así como libros de impuestos. Estos documentos son autorizados por un contador público y registrados en el Ministerio de Hacienda.
- Registro de propiedad intelectual. Se sigue el proceso de registro y legalización de una marca en el Centro Nacional de Registros de El Salvador, aplicable para todas las marcas, patentes, licencias, sellos distintivos sensoriales⁵⁰ y demás elementos cuyo registro sea necesario.

7.10. Plan de implementación piloto

La elaboración de un plan de implementación piloto es importante porque sirve para hacer realidad el negocio y alcanzar con eficacia y eficiencia los objetivos propuestos. Este tipo de plan puede ser utilizado por cualquier persona que tenga pensado iniciar un emprendimiento y no se limita a ser de utilidad solo para grandes empresas, aunque son estas las que más lo utilizan. Las iniciativas de ESSC pueden utilizar esta valiosa herramienta para disminuir los riesgos que un negocio puede comprender incluyendo y no limitándose a riesgos financieros.

Es importante aclarar que el plan de negocios es esencial para la elaboración del plan de implementación piloto. De acuerdo a Ford, Bornstein y Pruitt (2007) los diferentes planes existentes son importantes porque contribuyen a desarrollar ideas de la gestión del negocio y ofrecen una oportunidad de refinar estrategias y evitan cometer errores en el futuro.

La estructura del plan de implementación piloto no es estándar, por lo tanto, puede ser ajustado a las necesidades y capacidades de la empresa, a pesar de esto se puede tomar de referencia un modelo en el que se plantean distintos pasos a seguir. Para los negocios de la ESSC, la aplicación correcta de estos pasos puede representar mayor probabilidad de éxito y menos riesgos, puesto que uno de los beneficios del plan es identificar fallas que se podrían presentar y en base a ello definir estrategias para solventarlas.

⁵⁰ Entiéndase como aquellos que funcionan como estímulos directos a los sentidos. Los más comunes son visuales y auditivos.

- Paso 1: Definir organigrama. El punto de partida de toda organización es la creación de un organigrama en el que se establezcan los diferentes departamentos, de esta manera habrá un orden que será conocido por todos los participantes del negocio, además de definir las unidades de mando también se debe asignar a la persona responsable. Este paso puede ser omitido en el caso que la empresa tenga presencia en el mercado y cuente con un organigrama previamente establecido.

- Paso 2: Determinar las actividades a ejecutarse. Esta es la base del plan de implementación, por lo tanto, se debe muy minucioso y establecer todas aquellas actividades que permitirán el logro de los objetivos, en este paso se debe considerar la situación actual de la empresa, es decir si la empresa ya está legalmente constituida o no. En el caso que el negocio se empiece desde cero, se deben clasificar las actividades en dos etapas:
 - a. Construcción del negocio: incluye todas las actividades relacionadas al proceso de registro.

 - b. Puesta en marcha: todas las actividades relacionadas a la inauguración y arranque.

- Paso 3: Desarrollar cada una de las actividades detalladamente. Las actividades deben contener una descripción de todo lo que implica su realización tales como los tiempos requeridos, los recursos necesarios y el gasto tentativo que ello implica, y definir el departamento encargado, entre otros aspectos que se consideren importantes. En esta etapa se debe asignar a cada actividad una persona encargada, la cual garantizará el cumplimiento de la misma, para ello se debe hacer uso del organigrama previamente establecido para asignar las tareas a los respectivos departamentos.

- Paso 4: Elaborar el cronograma de implementación. La elaboración de un cronograma permite tener un orden y control de las actividades, para su elaboración la herramienta más utilizada es el diagrama de Gantt, el cual es una representación gráfica de la planificación de proyectos, a través de él se puede monitorear el desarrollo de las distintas actividades durante un periodo. Este gráfico es útil porque señala la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades (Serrano, 2011)

Una de las ventajas es que permite representar de forma clara las fases de un proyecto, y por su fácil implementación e interpretación es muy utilizada por los administradores, Un diagrama de Gantt contiene los siguientes elementos:

- Fechas.
- Actividades y tareas.
- Tareas interdependientes (algunas actividades dependen de otras y deben seguir un orden lógico mientras que otras son independientes).
- Plazos de tiempos previstos.
- Responsables.
- Progreso.

7.11. Plan de seguimiento y evaluación.

Para tener una mejor comprensión del plan de seguimiento y evaluación, es esencial conocer la definición de cada uno de los términos para saber que implican.

Seguimiento para CIVICUS (2001) consiste en el “análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación” (p. 3).

De acuerdo a la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011) seguimiento es “el proceso sistemático en virtud del cual se recopila y se analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planes formulados y corroborar el cumplimiento de las normas establecidas” (p. 13).

Los conceptos anteriores indican que la recopilación y análisis de la información es primordial para llevar a cabo un buen seguimiento, y en base a ello los encargados o administradores pueden identificar si algo está fallando o no se está realizando de acuerdo a lo planeado.

La evaluación consiste en “la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados” (CIVICUS, 2001, p. 13), es decir que está enfocada en contrastar lo que se había establecido hacer, lo que se ha conseguido y como se ha logrado. La evaluación se puede realizar con dos enfoques distintos y dependerá del negocio cual se debe aplicar, el primero es de carácter formativo, el cual consiste en mejorar la estrategia o modo de funcionar del proyecto, mientras se implementa o desarrolla el mismo. El segundo es conclusivo, en él se obtiene aprendizaje a partir de un proyecto completado, su utilidad radica en evitar cometer los mismos errores identificados en el proyecto anterior.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) establece que en “ausencia de un seguimiento y una evaluación eficaces sería difícil saber si se logran los resultados buscados como planeado, qué acciones correctivas se pueden necesitar para entregar los resultados esperados y si las iniciativas están haciendo una contribución positiva” (p. 79).

Desarrollar este plan no significa que los problemas desaparecerán o cambiarán sin esfuerzo alguno, para que sea efectivo la organización debe invertir tiempo y dedicación en tomar las decisiones correctas y hacer las respectivas correcciones que permitan lograr un éxito.

El seguimiento y evaluación permiten:

- Ayudar a identificar problemas y causas.
- Sugerir posibles soluciones.
- Plantear cuestiones sobre suposiciones y estrategias.
- Reflexionar sobre las acciones que se realizan y como se logrará el objetivo.
- Proporcionar información y comprensión sobre un asunto.
- Actuar sobre la información recopilada.
- Aumentar probabilidades de éxito. (CIVICUS, 2001)

El desarrollo del plan de seguimiento y evaluación dependerá en gran medida de lo establecido en el plan de implementación piloto, puesto que, en base a las actividades identificadas en el segundo, es que se trabajará para desarrollar el respectivo análisis y control.

El diseño del plan varía de una organización a otra, dependerá del rubro y de los objetivos que se pretende lograr el cómo se realizará, a pesar de ello existen puntos claves que se deben tomar a consideración. En el seguimiento se deben:

- Establecer indicadores.
- Definir sistemas de recopilación de información relacionada a cada indicador.
- Analizar la información.
- Emplear la información para mantener a la administración al día.

El establecimiento de los indicadores es complejo, por lo que se debe ser cuidadoso al momento de seleccionarlos, no se deben elegir los mismo para todas las actividades, dado que dependerá de la actividad en análisis el indicador que se debe asignar.

Se recomienda que se utilicen fichas para realizar de una manera ordenada el seguimiento, en dichas fichas se puede agregar una descripción de la actividad, las fechas que se establecieron en el cronograma elaborado en el plan piloto, el indicador seleccionado para realizar el seguimiento, un apartado de observaciones y comentarios y otro apartado de conclusiones.

Una parte fundamental del seguimiento es designar a la persona encargada de realizarlo, podrían ser las mismas personas encargadas de la implementación piloto, sin embargo, se recomienda que sea otra persona para evitar que el seguimiento sea sesgado.

El diseño de la evaluación implica:

- Estudiar lo que la organización o proyecto pretende lograr.
- Evaluar el progreso en base a lo planeado y el impacto presentado.
- Estudiar las estrategias planteadas y su efectividad.
- Estudiar el funcionamiento y manejo de los recursos.

Para la evaluación también es recomendable el uso de fichas para desarrollar cada actividad por separado colocar en un aparatado los resultados, las conclusiones y los cambios recomendados en las estrategias. Las actividades pueden ser clasificadas por departamentos dentro de la organización y cada gerencia puede diseñar una guía de evaluación para facilitar su desarrollo. Es importante delegar la persona a cargo de la evaluación y se debe evitar el sesgo.

8. CONCLUSIONES

La economía social, solidaria y colaborativa presenta primacía humana y el objeto social sobre el capital, a pesar de su novedad en la región algunos países de Sudamérica ya han desarrollado varias iniciativas de diferentes rubros bajo los principios de equidad, solidaridad, democracia, sostenibilidad. Sin embargo, en El Salvador existen carencias cognitivas respecto a la creación de negocios de este tipo por el escaso acceso a información relevante.

Las actividades turísticas en los últimos diez años se han convertido en uno de los principales componentes del PIB, adjudicándose apertura de nuevas empresas, incrementando la generación de empleos urbanos y rurales, mejoras en la infraestructura, mayor atracción de inversión nacional y extranjera, a pesar de estos beneficios la mayoría de los negocios conducen a la precarización laboral.

Cualquier modelo de negocio tradicional puede ajustarse a uno basado en la ESSC, cambiando aspectos desde lo general como misión, visión, valores, segmento meta, propuesta de valor donde prevalezcan los beneficios de la persona y comunitarios sobre el capital, estrategias de comunicación, hasta la modificación de requerimientos de selección laboral que sean inclusivos y democráticos, evitando discriminación del postulante por alguna condición diferente. Dicha transformación abonaría positivamente a la sociedad, medioambiente y la dignidad del ser humano.

9. REFERENCIAS

Libros

Carrasco, I. (2009). Diccionario de Economía Social, Volumen 6. Madrid: Editorial del economista.

Clark, T., Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). Tu modelo de negocio. Barcelona: Grupo Planeta.

Contreras, C. El papel del gobierno en la era digital (2017): Un enfoque de economía pública. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Economistas sin Fronteras Euskadi (2020). Manual de emprendimiento en economía social y solidaria: modelo canvas social. Madrid: ESF.

Fernández, A., y Miró, I. (2016). La economía social y solidaria en Barcelona (1ra ed., p. 12). Marge Books.

Fondo Multilateral de Inversiones; IE Business School. (2016). Economía colaborativa en América Latina. Madrid.: IE Business School.

Jaime M., Carrillo M. y Bayona A. (2007). Plan nacional decenal de educación para el sector de la economía solidaria. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocios: la metodología de Osterwalder en la práctica.

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

Mutuberría V. y Plotinsky D. (2015). La economía social y solidaria en la historia de América Latina y el Caribe. Cooperativismo, desarrollo comunitario y Estado. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: IDELCOOP.

Pateman, N., Holt y D., (2011). Inbound Marketing. Chicago: Ventus Publishing ApS.

Porter, M. (2012). Estrategia competitiva: Técnicas para el alcance de las empresas y sus competidores. Madrid: Grupo Pirámide.

Rodríguez, S. (2007). Finanzas personales su mejor plan de vida. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Sitios web

Biosphere Responsible Tourism Inc. (mayo 13, 2015). 22 ejemplos de Turismo Sostenible para el Año Internacional del Turismo Sostenible. 05-11-2020, de Biosphere Responsible Tourism Inc. Sitio web: <https://www.biospheretourism.com/es/blog/22-ejemplos-de-turismo-sostenible-para-entender-el-turismo-sostenible/2>

Cambridge University Press 2014. (2014). Certificado español del turismo de la Cámara de Comercio de Madrid. 07-11-2020, de Cambridge University Press 2014. Sitio web: https://www.cambridge.org/cambridgespanish/files/6414/0906/1947/Sample_Chapter_-_Temas_de_Turismo.pdf

DECOOP CHILE. (2016). Principios y valores de la economía social. 19-10-2020, de Decoopchile Sitio web: <https://www.decoopchile.cl/principios-y-valores-de-la-economia-social/>

Espinosa Fernández, M. (2018). La economía colaborativa: orígenes, evolución y retos futuros. 22-10-2020, de Universidad Pontificia ICAI ICADES Sitio web: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/18637/TFG-EspinosaFernandez%2CMariaTeresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, R. (noviembre 15, 2019). El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. 26-10-2020, de Aprendedeturismo.org. Sitio web: <https://www.aprendedeturismo.org/el-turismo-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-de-naciones-unidas/>

Gómez, R. y Rodríguez, V. (2015). Firmamos un acuerdo con la OMT para fomentar la responsabilidad social en las empresas turísticas. 27-10-2020, de Red Española del Pacto Mundial. Sitio web: <https://www.pactomundial.org/2015/12/la-omt-y-el-pacto-mundial-espana-firman-un-acuerdo-para-fomentar-la-responsabilidad-social-en-las-empresas-turisticas/>

IONOS España S.L.U. (2019). Economía colaborativa. 25-10-2020, de IONOS España S.L.U. Sitio web: <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/economia-colaborativa/>

Leads Fac Agency (2019). Pirámide de Maslow para las empresas. Madrid, España: Leads Fac Publishing. Recuperado de: <https://leadsfac.com/marketing/piramide-de-maslow-para-las-empresas/>

Novillo, E. (2016). La Economía Social y Solidaria: una economía para las personas. 18-10-2020, de El portal de la Economía Solidaria Sitio web: <https://www.economiasolidaria.org/recursos/biblioteca-la-economia-social-y-solidaria-una-economia-para-las-personas/>

Observatorio Interamericano de Políticas Culturales (2004). Instituciones Culturales de El Salvador. Sitio web:

Organización Internacional del Trabajo. (2017). Manual de referencia Sindical sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. 25-10-2020, de ilo.org. Sitio web: <https://bit.ly/3q4R3px>

Rémi Norrito. (2019). Magazine Events Case Studies Our DNA Manifesto Meet Us La economía colaborativa, construcción desde Latinoamérica. 22-10-2020, de Ouishare Sitio web: <https://www.ouishare.net/article/la-economia-colaborativa-construccion-desde-latinoamerica>

Rivero, J. (2016). Emprendimiento, startups y co. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/emprendimiento-startups/2016/02/12/la-promesa-tambien-llamada-propuesta-de-valor/>

Otros

Barragán, J., Guerra, P., Villalpando, P., Segura, I. y Sandoval, P. (2017, diciembre). Modelos de negocios basados en el concepto de economía colaborativa: análisis de factores característicos y casos ilustrativos. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3)101-123, pp. 7-8. 23-10-2020, De <http://www.spentamexico.org/> Base de datos.

Blanco, A. y Díaz, D. El bienestar social: su concepto y medición. *Psicothema*, vol. 17, núm. 4, 2005, pp. 582-589. Universidad de Oviedo. Oviedo, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72717407>

Buenadicha, C., Cañigüeral, A., y De León, I. (2017). Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe [E-book] (pp. 11-12). BID. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Retos-y-posibilidades-de-la-econom%C3%ADa-colaborativa-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf> (27 de agosto de 2020)

Chaves, R y Monzón J. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 93, p. 10.

Confederación Sindical de Comisiones Obreras. (2010). Guía sobre la economía social solidaria. Recuperado de <https://www.ccoo.es/7b87c937a2a31bec210192511b97d5f2000001.pdf>

CORSATUR (2020, 1 de junio). 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>

Espelt R. y De Azevedo F. (2018). Evolución e impacto de la Economía Social y Solidaria en Brasil y Cataluña: Dos perspectivas complementarias. 15-10-2020, de Universitat de Barcelona Sitio web: <http://www.ub.edu/geocrit/XV-Coloquio/EspeltAzevedo.pdf>

Fonteneau B., Wanyama F., Pereira L. y De Poorter M. (2010). “Economía social y solidaria: construyendo un entendimiento común”. 15-10-2020, de Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo Sitio web: <https://bit.ly/3nwuDMn>

Galán, J., Forés, C. y Felip, F. (2018). Integración de los principios de la economía social y solidaria en el diseño sostenible de bienes de consumo. *Economía y Sociedad*, 23(54), 95-110. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.15359/eyes.23-54.7>

Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. *Papeles de relaciones eco sociales y cambio global*, 110, pp.67-76.

MARES MADRID. (2017). Guía didáctica de Economía Social y Solidaria. 22-10-2020, de www.maresmadrid.es Sitio web: <https://maresmadrid.es/wp-content/materiales-mares-mad/materiales-comunicacion/publicaciones/Guia-diactica-economia-social-y-solidaria-MARES.pdf>

Moreno y Coromoto (2011, 1 de junio) 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*, (1),135-158. [fecha de Consulta 7 de noviembre de 2020]. ISSN: 1317-8822. Disponible en: <https://bit.ly/3bvKrN7>

Muñoz, R. (2007). Finanzas para la economía social. *Cartillas de economía social*, 1, 33-37.

Pastore, R., Altschuler, B., Iglesias, M., Solano, H., Sena, S., Gojzman, D., Quiroga J., Basterrechea, M., Barrios, O., Sánchez, A., García, A., Pérez, F., Chávez, J. (2019). Origen y fundamentos de la economía social y solidaria. Universidad de Quilmes, Buenos Aires.

Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (2011). Carta de principios de la economía solidaria. Recuperado de <https://bit.ly/3nuXWij>

Rodríguez R., Svensson, G. y Pérez M. (mayo-agosto 2017). Modelos de negocio en la economía colaborativa: síntesis y sugerencias. *Esic Market Economics and Business*